

Uuden aikakauden esimies

Elina Luostarinen



Tekijä(t) Elina Luostarinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Uuden aikakauden esimies	Sivu- ja liitesivumäärä 80 + 0
Opinnäytetyön otsikko englanniksi New era of leadership	
<p>Viimeisen 12 kuukauden aikana maailma on läpikäynyt suuren muutoksen. Erityisesti kuitenkin työelämä on murroksessa; maailmanlaajuinen pandemia on pakottanut monet yritykset tarkastelemaan uudelleen yrityskulttuuriaan, toimintatapojaan ja viestintäkäytänteitä. Työhyvinvointi ja työnantajan roolin varmistamisessa korostui ennennäkemättömällä tavalla. Esimiehen rooli ei ole enää entisensä ja opinnäytetyöprosessin aikana on tarkoitus tutkia reflektion kautta oman työn merkitystä ja ottaa ensiaskeleita uuden aikakauden esimiestyöuralla vuonna 2021.</p> <p>Opinnäytetyö kirjoitettiin päiväkirjamuodossa, jossa seurattiin työtäni 10 viikon aikana. Seurantaviikot sijoittuivat 22.2.2021 – 2.5.2021 välille ja prosessin kokonaiskesto oli 12 viikkoa. Päivittäisten työtehtävien kirjaamisella sekä viikkoanalyysien avulla oli tarkoitus tuoda ilmi omat kokemukset työnjohtajana, oppia modernista esimiestyöstä, seurata omaa kehittymistä ja lopulta pohtia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Työssä seurattiin ensimmäistä kertaa lähiesimiehenä työskentelyä erään kotimaisen yrityksen jättimymälän myymälämuutosten työnjohtajana. Yritys toimii vähittäiskaupan alalla ja digitalisaation vauhdittama muutos kuluttajakäyttäytymisessä on vahvistanut entisestään yrityksen markkina-asemaa.</p> <p>Seurantaviikkojen aikana päästiin tutkimaan esimiestyötä hyvin laajasti ja vastaan tuli monta toimintamallia, jotka ehdottomasti haluan ottaa pysyvään käyttöön. Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä keskityttiin tiimiviestinnän vahvistamiseen, opeteltiin toimivia palaverikäytäntöjä ja luotiin aktiivista palautekulttuuria. Perehdytysmallia työstäessäni tutkin positiivisia ja työntekijää sitouttavia malleja, joiden avulla voisi raikastaa työnantajakuvaamme. Koen jokaisella seurantaviikolla oppineeni uuden näkökulman esimiestyölle, haastaneeni omia ennako-oletuksiani ja ottaneeni askeleen kohti itsevarmempaa esimiestyötä.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, vuorovaikutus, perehdytys, työhyvinvointi.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Ammatillisen kasvun teemat ja tavoitteet	1
1.2	Yrityksen esittely	3
1.3	Työn osaamisvaatimukset.....	4
1.4	Työn kannalta keskeiset ammattikäsitteet.....	5
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	6
2.1	Oman nykyisen työn analyysi.....	6
2.2	Nykyinen osaamistaso	7
2.3	Ammatilliset kehityssuunnat.....	8
2.4	Sidosryhmät työpaikalla	9
2.5	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	10
3	Päiväkirjaraportointi	11
3.1	Seurantaviikko 1: Vuorovaikutusta työyhteisössä	11
3.2	Seurantaviikko 2: Työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta.....	17
3.3	Seurantaviikko 3: Palaverit vuorovaikutuksen ja esimiestyön tukena	23
3.4	Seurantaviikko 4: Esimiestyö ja sen tulevaisuus.....	30
3.5	Seurantaviikko 5: Perehtymistä perehdytykseen	36
3.6	Seurantaviikko 6: Syventymistä perehdyttämiseen.....	42
3.7	Seurantaviikko 7: Tulevaisuuden vuorovaikuttamista	47
3.8	Seurantaviikko 8: Hankalat esimiestilanteet.....	53
3.9	Seurantaviikko 9: Positiivisia vuorovaikutustilanteita esimiestyössä.....	59
3.10	Seurantaviikko 10: Itsensä johtaminen esimiestyön tukena.....	65
4	Pohdinta ja päätelmät.....	71
4.1	Ammatillisen osaamisen kehittyminen	71
4.2	Tulevaisuus: uuden aikakauden esimies.....	73
	Lähteet	76

1 Johdanto

Viimeisen 12 kuukauden aikana maailma on läpikäynyt suuren muutoksen. Yksilötasolla monen arki on tehnyt täyskäännöksen ja uuden normin löytäminen on vienyt aikansa. Eri-tyisesti kuitenkin työelämä on murroksessa; maailmanlaajuinen pandemia on pakottanut monet yritykset tarkastelemaan uudelleen yrityskulttuuriaan, toimintatapojaan ja viestintäkäytänteitä. Työhyvinvointi ja työnantajan rooli sen varmistamisessa korostui ennennäkemättömällä tavalla. Esimiehen rooli ei ole enää entisensä ja seuraavien viikkojen aikana on tarkoitus tutkia reflektion kautta oman työn merkitystä ja ottaa ensiaskeleita uuden aikakauden esimiestyöuralla vuonna 2021.

Opinnäytetyö kirjoitetaan päiväkirja muodossa, jossa tulen seuraamaan työtäni seuraavien 10 viikon aikana. Seurantaviikot sijoittuvat 22.2.2021 – 2.5.2021 välille ja prosessin kokonaiskesto on 12 viikkoa. Päivittäisten työtehtävien kirjaamisella sekä viikkoanalyysien avulla on tarkoitus tuoda ilmi omat kokemukset työnjohtajana, oppia modernista esimiestyöstä, seurata omaa kehittymistä ja lopulta pohtia tulevaisuuden mahdollisuuksia.

1.1 Ammatillisen kasvun teemat ja tavoitteet

Opinnäytetyössä tulen käsittelemään ammatillista kasvua erityisesti kolmen, työn kannalta ajankohtaisen teeman kautta: vuorovaikutus, esimiestyö ja perehdytys. Teemat ovat valikoituneet niiden ajankohtaisuuden vuoksi sekä koen, että niiden kautta pystyn pureutumaan työnkuvani perusteisiin ja aidosti oppimaan tärkeitä esimiestaitoja. Esimiestyöhön tulen pureutumaan päivittäisen työnjohtamisen kautta ja tavoitteena on luoda sujuvat ja nykyaikaiset tiimikäytänteet. Etätyö ja pandemian vuoksi muuttuvat rajoitukset tuovat omat haasteensa. Ensikertalaisena esimiehenä pureudun syvälle esimiestyön perusteisiin ja pyrin luomaan luottamussuhteen omiin työntekijöihini. Yritys myös läpikäy tällä hetkellä suurta muutosta vuorosunnitteluun liittyen, joka on luonnollisesti työntekijöiden mielen päällä. Työyhteisön vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä oikeaoppiset viestintämallit ovat aiheita, joihin tullaan varmasti syventymään. Tavoitteena on seurantaviikkojen aikana vahvistaa omaa tiimiviestintää sekä opetella palautteenantoa, joka on tällä hetkellä hyvin aloittelijatasolla.

Työn kolmantena teemana on perehdytys, joka vahvasti linkittyy jo viime syksynä alkaneeseen projektiin uudistaa myymälän perehdytysprosessia. Prosessin ensimmäinen osuus on luotu ja seuraavien viikkojen aikana on tarkoitus luoda prosessin jatko-osa. Luotua suunnitelmaa päästään hyödyntämään pian konkreettisesti, kun yrityksen kesärekrytoinnit alkavat maaliskuussa. Perehdytysprosessissa on lähdetty suunnittelemaan uutta

mentorointimallia ja tavoitteena on saada suunnittelu huhtikuuhun mennessä päätökseen ja jalkauttaa prosessi touko- ja kesäkuun aikana. Uudistetun perehdytyksen tavoitteena on raikastaa työnantajamielikuvaa ja kehittää työtyytyväisyyttä.

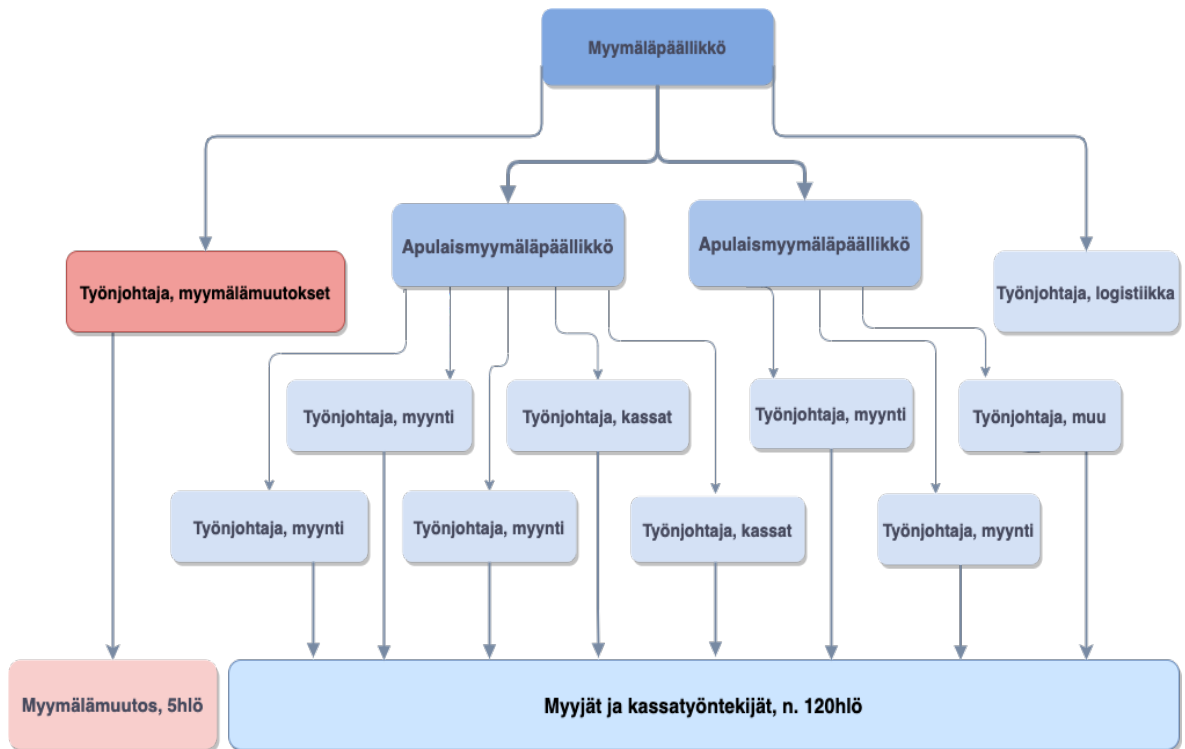
Taulukko 1. Peittomatriisi

Ammatillisen kasvun tavoitteet	Tietoperusta (luku)	Seurantaviikko	Ammatillisen kasvun tulokset (luku)
Vuorovaikutus	2.4, 2.5, 3.	Viikot 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9	4.1, 4.2
Esimiestyö	Luvut 3.1–3.10, 4.1, 4.2	Viikot 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.	4.1, 4.2
Perehdytys	Luvut 3.5, 3.6, 3.7, 3.8	Viikot 5, 6, 7, 9	4.1, 4.2

Peittomatriisissa (taulukko 1) on kiteytetty työssä käsiteltävät ammatillisen kasvun tavoitteet, ja niihin linkittyvät tietoperusta ja tulokset. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, peilataan omia toimintatapoja teoriaan ja sen kautta kehitetään omaa ammatillista osaamista. Viikkoanalyseissä tullaan hyödyntämään kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja, jotka vahvasti liittyvät moderniin esimiestyöhön ja sen käytänteisiin, onnistuneen henkilöstöviestinnän toteutukseen ja omien viestintätaitojen harjoittamiseen sekä onnistuneen perehdytysprosessin luomiseen. Analyyseissa käsiteltävää lähdemateriaalia ovat muun muassa Pekka Järvisen teos *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle* (2020), Jari Salmisen *Uuden esimiehen kirja* (2017), Annina Eklundin teos *Tervetuloa meille!* (2018), sekä Steven Rogelbergin (2019) julkaisut.

1.2 Yrityksen esittely

Työssä seurataan ensimmäistä kertaa työurallani esimiesasemassa työskentelyä, erään kotimaisen yrityksen jättimyymälän myymälämuutosten työnjohtajana. Yritys toimii vähittäiskaupan alalla ja digitalisaation vauhdittama muutos kuluttajakäyttäytymisessä on vahvistanut entisestään yrityksen markkina-asemaa. Monen tuhannen neliön jättimyymälän lähiesimies-tiimi koostuu myymäläpäälliköstä, kahdesta apulaismyymäläpäälliköstä ja kymmenestä työnjohtajasta. Työnjohtajista yhdeksän johtavat omia tiimejä ja kokonaistyöntekijämäärä myymälässä on yli 120 henkeä.

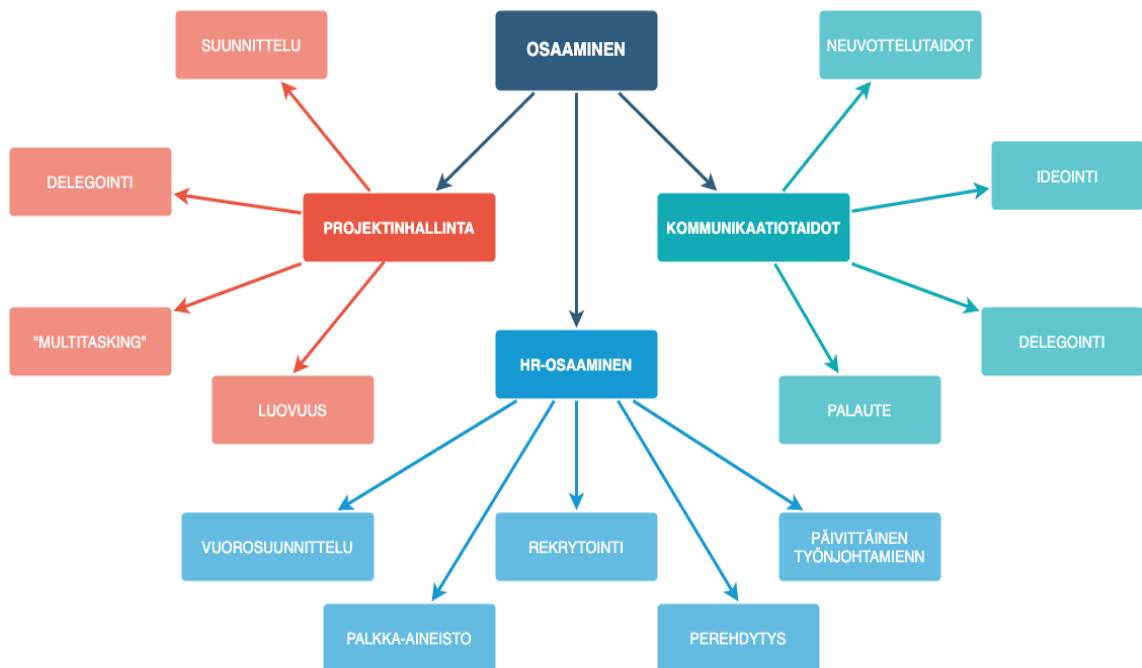


Kuva 1. Myymälän organisaatiorakenne

Yllä oleva kuva 1 havainnollistaa työympäristöni ja asemani organisaatiossa. Tehtävässäni myymälämuutosten työnjohtajana vastaan suoraan myymäläpäällikölle, joka toimii omana lähiesimiehenäni, mutta työskentelen päivittäin läheisessä yhteistyössä apulaismyymäläpäälliköiden sekä muiden työnjohtajien kanssa. Työnjohtajat toimivat vahvana konsultointiapuna myynnin ja osastojen kehittämisessä, myymälävalikoiman suunnittelussa sekä ohjaavat hyllytystä. Oma tiimini koostuu viidestä työntekijästä, jotka vastaavat suurista myymälämuutoksista, esillepanoista, myymälän ylläpidosta ja yleisilmeestä. Perustehtävien ohella he huolehtivat vastuualueistaan ja heidän kanssaan yhteistyössä toimivat myynnin työnjohtajat.

1.3 Työn osaamisvaatimukset

Myymälämuutosten työnjohtajan työ on dynaamista ja vastuullista ja vaatii tekijältään loistavaa paineensietokykyä, päätöksentekokykyä ja luovaa ajattelua. Kuvassa 2 on havainnollistettu työssä vaadittava osaaminen, joka jakautuu karkeasti kolmeen kategoriaan: kommunikaatiotaidot, projektinhallinta ja HR-osaaminen. Kommunikaatiotaidot ovat keskeisessä asemassa päivittäistä tekemistä. Työssä kohdataan eri osastojen työnjohtajia, työntekijöitä, myyjiä, ostajia, tuotevalmistajien edustajia ja muita kumppaneita, joiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. Oman tiimin työn johtaminen vaatii selkeää ja johdonmukaista viestintää. Myymälän kehitystyö vaatii omien ideoiden rohkeaa esilletuomista ja niiden aukotonta perustelua.



Kuva 2. Myymälämuutosten työnjohtajan osaamiskartta

Projektinhallinta pitää sisällään kokonaisvaltaisen projektisuunnittelun, -toteutuksen sekä jatkuvan kokonaiskuvan hallinnan ja kyvyn suunnitella ja katsoa pitkälle tulevaisuuteen. Projekteja suunnitellaan kuukausia, jopa vuosia, eteenpäin ja niitä saattaa olla usea vielä samanaikaisesti toteutuksen alla, jolloin suunnittelutyökalujen käyttö on välttämätöntä. Delegointitaidot ja oikeanlainen palautteen antaminen vaatii harjoittelua ja taitojen ylläpittoa, sillä ne ovat tärkeä osa päivittäistä työskentelyä. HR-osaaminen koostuu esimiesroolissa työskentelevän perusasioista, kuten vuorosuunnittelusta, palkka-aineiston keruusta, rekrytoinnit, perehdytys, sairaus-/kesälomien järjestelyt ja muiden päivittäisten haasteiden ratkaisemisesta. Nämä vaativat työehtosopimusten sekä yrityksen sisäisten toimintamallien tuntemista. Myymälämuutosten työnjohtajan työnkuvaa ja lähtötilannetta kuvaan laajemmin luvussa 2.

1.4 Työn kannalta keskeiset ammattikäsitteet

121-keskustelu

- "one-to-one" -keskustelu, kahden henkilön kesken pidettävä keskustelu. Aihe voi liittyä myynnin kehittämiseen, kampanjan suunnitteluun tai kyseessä voi olla henkilökohtaisempi keskustelutilaisuus, johon voi liittyä työhyvinvoinnin varmistaminen tai palautteen anto.

AutoCAD:

- 2D tietokoneavusteinen suunnitteluohjelmisto, jota yleensä käyttävät arkkitehdit, insinöörit tai rakennusurakoitsijat rakennusten tai liiketilojen suunnittelussa.

Palkka-aineisto

- Työntekijän palkanmaksuun liittyvä aineisto, kuten tehdyt työvuorot ja työtunnit, sairauslomailmoitukset ja -todistukset, työtapaturma ilmoitukset, myöhästymismerkinnät ja tehdyt yli- tai lisätyöt.

Pikvalli

- Yleisesti vähittäiskaupoissa käytetty myymäläkalustemerkki, jota valmistaa ITAB Finland Oy.

TES

- Työehtosopimus. Yrityksessä toimitaan Kaupan alan TES:n mukaisesti ja monet toimintatavat on luotu mukailen työehtosopimusta. Sen tunteminen on välttämätöntä lähiesimies asemassa toimiville.

UX

- Käyttö-/ käyttäjäkokemussuunnittelu (User experience)

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Olen työskennellyt yrityksessä vuodesta 2017 ja ennen esimiesasemaa olin osana kassatyöntekijöiden tiimiä kolmen vuoden ajan. Taustastani löytyy lähemmäs kymmenen vuoden työkokemus kaupan alalta erilaisista asiakaspalvelutehtävistä, kun taas visuaalista puolta olen aiemmin harjoittanut myymälöiden visualistien sijaisuuksissa ja työharjoittelusani kansainvälisellä urheilubrändillä. Myymälämuutosten työnjohtajana aloitin elokuussa 2020 noin kuukauden kestäneen rekrytointiprosessin päätteeksi. Asemassani vastaan pääkaupunkiseudulla sijaitsevan myymälän kokonaisvaltaisesta ilmeestä sekä myymälämuutoksista. Konkreettisesti se tarkoittaa, että vastaan myymälän visuaalisesta puolesta: esillepanoista, tavarahyllytyksestä, kampanjoiden toteutuksesta, myymälämuutosten suunnittelusta ja toteutuksesta. Työnkuvani on hyvin laaja ja jotta se voidaan ymmärtää helpommin, olen jakanut sen kahteen rooliin: visuaalisen ilmeen asiantuntijuuteen ja lähiesimiehen rooliin.

Visuaalinen asiantuntijuus on työnkuvani ulkokuori. Roolissani vaikutan vahvasti asiakaskokemukseen ja myymälän elämyksellisyyteen. Ennen kuin asiakas on ehtinyt puhua yhdellekään myyjälle, hän on sisään astuessaan jo luonut huomaamattaan mielessään ensivaikutelman yrityksestämme. Hyllyjen täyttöaste, tuotteiden etuvedot, massakorien muhkeus ja lisämyyntituotteiden tarkka sijoittelu ovat asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan myymäläkokemukseen ja mahdollisesti ostopäätökseen. Mikäli tuotteita ei ole saatavilla ja hyllyt ovat epäsiistit tai tyhjillään, asiakkaalle voi muodostua negatiivinen vaikutelma yrityksestä. Olemme jakaneet myymälämme osastot eri vastuualueisiin, joita tiimini jäsenet työستävät itsenäisesti ja konseptimme mukaisesti. Konsultoin heitä esillepanoissa ja tuotesijoittelussa sekä ohjaan ja seuraan tavarahyllytyksen tehokkuutta ja varastonkiertoa. Työssä menestyminen vaatii myös jatkuvaa ajankohtaisten teemojen seuraamista ja kykyä ennakoida jatkuvasti muuttuvaa ostokäyttäytymistä sekä tuotetrendejä, esimerkiksi seuraamalla tuotekategorioiden myyntejä ja alan tapahtumia.

Lähiesimiehen rooli on työnkuvani sisus. Vastaan viiden hengen tiimini toiminnasta, työhyvinvoinnista, heidän perehdytyksestensä sekä osaamisen kehittämisestä. Delegoin työtehtäviä ja seuraan niistä suoriutumista, suunnittelen ja kehitän tiimin toimintaa sekä työnkuvaa jatkuvasti. Päivittäisiin työnjohdon tehtäviin kuuluvat luvussa 1, kappaleessa 3 mainitut HR-osaamisen vaatimukset, kuten esimerkiksi vuorosuunnittelu ja palkka-aineistoon liittyvät valmistelut. Tiimini toiminta perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja olen erityisessä asemassa, sillä tiimin pienen koon vuoksi olen pystynyt luomaan henkilökoh-

taiemman siteen työntekijöihin. Koen, että tiimin työhyvinvointi on vastuistani yksi tärkeimmistä: olen heidän tukenansa ja seuraan jaksamista tarkkailemalla uupumuksen tai muihin haasteisiin viittavia merkkejä, vastaan heidän työturvallisuudestaan ja työergonomian toteutumisesta sekä järjestän lisäkoulutuksia osaamisen kehittämiseksi.

Myös muut mainitut työn osaamisvaatimukset näkyvät päivittäisessä tekemisessäni vahvasti. Hallinnoin useampia projekteja samanaikaisesti, mikä vaatii suunnittelutaitoa ja luovuutta, suunnittelutyökalujen hyödyntämistä ja delegointitaitoa. Viimeisen puolen vuoden aikana olen oppinut valtavasti projektijohtamisesta ja vuorovaikutuksesta erilaisten persoonien ja erilaisia työtapoja omaavien ihmisten kanssa. Olen aina kokenut omaavani erittäin hyvät kommunikointitaidot, mutta vasta nykyisen työn ohella olen päässyt hyödyntämään niitä vielä laajemmin. Ennen olen kommunikoinut pitkälti asiakkaiden kanssa työtehtävissä, mutta nykyisen asemani kautta sidosryhmäni ovat laajentuneet ja olen päivittäin vuorovaikutuksessa monien kymmenien ihmisten kanssa niin kasvotusten kuin sähköisesti. Sidosryhmiä avaan tarkemmin kappaleessa 2.4.

2.2 Nykyinen osaamistaso

Perustuen edellisessä luvussa, kappaleessa 1.3 Työn osaamisvaatimukset, kuvattuihin vaatimuksiin, teknisen osaamiseni voidaan määritellä tällä hetkellä olevan tasolla 2, Taitava suoriutuja. Hallinnollisista tehtävistä suoriutuminen ei vaadi enää jatkuvaa työtovereiden läsnäoloa ja ohjeistusta, vaikka haasteita vielä aiheuttavat pitkänajan vuorosuunnitteluun ja palkka-aineistoon liittyvät tehtävät. Projektinhallinta onnistuu hyvin, suunnittelutyö luonnistuu jo helpommin, niihin liittyvät päivittäiset rutiinit on muodostettu ja niistä pystytään suoriutumaan itsevarmasti. En kuitenkaan tämän hetken osaamisen avulla vielä koe, että pystyn kehittämään toimintamalleja riittävän innovatiivisesti tai esimerkiksi syventämään muiden, vastaavassa tehtävässä työskentelevien osaamista.

Perustekninen osaaminen on siis hyvin hallinnassa. Kuitenkin, jos osaamistasoa analysoidaan puhtaasti esimiestyön ja tiiminjohtamisen näkökulmasta, on tilanne hieman eri. Edellisessä kappaleessa mainitut työtehtävistä monet ovat itsenäisesti toteutettavia ja jopa helposti opittavissa. Lähiesimiestyö taas vaatii moniulotteista vuorovaikutusta ja ymmärrystä erilaisista työpersoonista, kykyä vaihtaa työroolia nopeasti ja silti se on ennalta arvaamatonta ja vaatii jatkuvaa kehittymistä. Kuusela (2013, 14) kiteyttää esimiehen roolin moniulotteisuuden muistuttamalla, että työnjohtajana en ole vain esimies omalle tiimilleni, vaan myös asiantuntijana osa omaa esimiestenryhmää. Roolissa työnjohtajana kohtaa hyvin erilaisia odotuksia eri sidosryhmiltä ja työyhteisöltä, kuten omalta esimieheltä, tiimiltä tai kollegoilta. (Kuusela 2013, 14.)

Lähiesimiestyö on toinen osa kokonaisuutta työnkuvassani ja koen olevani sen suhteen aloitteleva toimija. Huomaan, että erityisesti asiantuntija- ja esimiesroolien erottaminen ja niiden välillä vaihtaminen päivittäisessä työssä on haastavaa. Vaikka tekninen tekeminen sujuukin, kaipaan oman esimieheni tukea päivittäin, erityisesti kun kysymykset koskevat työntekijöitä tai kuinka toimia epätavallisessa tilanteessa. Tiimiviestinnässä ja erityisesti palautteenannossa on myös paljon harjoiteltavaa: en koe haastetta välttämättä itse palautteen muotoilemisessa, vaan palautetilanteiden järjestämisessä, aktiivisen palautemallin ylläpitämisessä ja konfliktitilanteiden ennakoinnissa. Toisaalta Kuusela (2013, 15) toteaaakin, ettei onnistuminen ole kiinni ainoastaan esimiehen itsensä tekemisestä. Kokonaisvaltainen johtaminen perustuu vuorovaikutukseen eri ihmisten kanssa ja siihen on tarkoitus kiinnittää huomiota seuraavan kymmenen viikon aikana sekä mahdollisesti edetä osaamisessa seuraavalle tasolle.

2.3 Ammatilliset kehityssuunnat

Kuten aiemmin mainitsin, olen työskennellyt yli kymmenen vuotta kaupanalalla. Työelämässä koetut kokemukset ovat koulineet asiakaspalvelutaitojani ja kykyäni lukea ihmisten käyttäytymistä ja tunnetiloja. Asiakaspalvelutehtävissä toimin varmuudella ja nykyisen yrityksen järjestelmät koen tuntevani syvällisellä tasolla. Nyt kuitenkin olen ensimmäistä kertaa työnjohtajana esimiesasemassa, joka on itselleni täysin uusi aluevaltaus, mutta kehityssuunnaltaan koen kulkevani oikeaan suuntaan. Ryhmänjohtaminen ja projektivas- tuut ovat olleet aina mieleisiä tehtäviä ja uskon omaan potentiaaliini esimiehenä. Se vaatii kuitenkin valtavasti oppimista, itsereflektointia ja mahdollisuutta oppia kollegoilta ja työyhteisöltäni. Koen esimerkiksi asiakkaiden kanssa työskentelyn ja vuorovaikuttamisen eroavan valtavasti esimiehenä työntekijöiden kanssa vuorovaikuttamisesta, joka on luonteeltaan henkilökohtaisempaa ja läheisempää. Toivon esimiestyön opettavan käsittelemään työyhteisön haasteita ja ratkomaan niitä, ymmärtämään erilaisia persoonia entistä syvällisemmin ja erottamaan työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä auttamaan heitä kehittymään niissä.

Tulevaisuudessa toivon näkeväni itseni edelleen johtamistehtävissä ja esimerkiksi mahdollistamassa työntekijöitä kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Tämä tulee vaatimaan pysymistä mukana jatkuvasti kehittyvässä työelämässä ja oman osaamisen ylläpitämistä. Tulen varmasti tarvitsemaan ymmärrystä esimiestyön historiasta: mistä olemme lähteneet liikkeelle ja kuinka se on kehittynyt. Siitä miltä esimiestyö näyttää tulevaisuudessa ei voida olla varmoja, mutta on kannattavaa tutustua johtamisen asiantuntijoiden ajatuksiin ja ennusteisiin. Uskon tarvitseväni yhä enemmän psykologista näkökulmaa ih-

misten käyttäytymisestä sekä osaamista hyödyntää erilaisia digitaalisia alustoja ja järjestelmiä niin läsnä olevassa kuin virtuaalisessa työympäristössä.

2.4 Sidosryhmät työpaikalla

Myymlämuutosten työnjohtaja on päivittäin tekemisissä useiden eri sidosryhmien kanssa, niin sisäisten kuin ulkoisten. Sidosryhmänä voidaan pitää tahoja tai henkilöä, jolla on vaikutusta niin yrityksen toimintaan kuin mahdolliseen menestymiseenkin. Sidosryhmätyön tulisi olla vahvasti vuorovaikutteista, joustavaa ja dialogista, jonka vuoksi yrityksen on suositeltavaa luoda sidosryhmätyön tueksi strategia edesauttamaan sidosryhmien priorisoinnissa ja yhteistyön kehittämisessä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 166–167; 178.)



Kuva 3. Ulkoiset sidosryhmät

Työssäni kohtaan ulkoisia sidosryhmiä (kuva 3), joita ovat asiakkaat, yhteistyökumppanit, viranomaiset, tavarantoimittajat ja kilpailijat. Viranomaisista erityisesti Elintarvike- ja Aluehallintaviraston kanssa teen yhteistyötä ja muilla yhteistyökumppaneilla viittaan yrityksiin tai ryhmiin, joiden kanssa toteutetaan projekteja tai joilta ostetaan palveluita. Tällaisia ovat esimerkiksi yritys, joka ylläpitää käytössä olevaa vuorosuunnittelujärjestelmää sekä rakennus-/remontointiyritykset, joiden palveluita hyödynnetään suuremmissa muutoksissa.



Kuva 4. Sisäiset sidosryhmät

Kuvassa 4 kuvataan sisäiset sidosryhmät, joista keskeisimmät ovat työntekijät. Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 170) muistuttavat, että työntekijät ovat monen yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ja pitämällä heistä huolta yritys saa vastineeksi lojaaliutta ja korkeampaa motivaatiota. Omien työntekijöiden lisäksi teen päivittäin yhteistyötä myyjien ja kassahenkilöiden kanssa, joilta tulee usein palautetta ja ideoita myymäläilmeen kehittämiseen. Tuotepäälliköitä ja ostajia konsultoin taas myymälän tuotevalikoimanhallintaan liittyvissä kysymyksissä. Myymäläkehitys- ja logistiikkatiimi toimivat päivittäisen työn tukena kampanjoiden järjestämisessä, tavarahallinnassa sekä myymäläilmeen ylläpitämisessä ja osastojen kehittämisessä.

2.5 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Kankaanpää, Laakso ja Vikkula (2021, 183) kiteyttävät vuorovaikutuksen seuraavasti:

”Vuorovaikutus on nimensä mukaisesti vuorotellen vaikuttamista tai vielä kuvaavammin; se on yhdessä luotuja merkityksiä. Yhteisten merkitysten luomisessa kaikki keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat olla sekä vaikuttajia että tulla vaikutetuiksi. Viestinnän keskeinen tehtävä työyhteisössä on luoda ja jakaa yhteisiä merkityksiä ja tehdä työstä sitä kautta sujuvampaa ja tuloksellisempaa.”

Ajatus vuorovaikutuksesta päivittäin yhdessä luotavina merkityksinä on herättelevä. Vuorovaikutus on elintärkeä osa työnkuvaani työnjohtajana ja sitä tapahtuu päivittäin monissa eri muodoissa, mutta huomaan ajoittain näkeväni sen välttämättömänä suorituksena. 121-keskustelut, kehityskeskustelut ja viikko-/kuukausipalaverit lähiesimiesten tai tiimin kesken ovat säännöllisiä ja aikataulutettuja vuorovaikutustilanteita, joiden tavoitteena on edistää myymälän tai yrityksen toimintaa ja vahvistaa kommunikaatiota eri tiimien välillä. Näiden lisäksi kuitenkin päivän aikana mahdollisesti kohtaan kymmeniä muita työntekijöitä, kollegoita tai yhteistyökumppaneita, joiden kanssa vuorovaikutustilanteet ovat spontaaneja, mutta aivan yhtä arvokkaita. Vuorovaikutus nähdään kuitenkin usein ihmissuhdelähtöisenä ja tämä ajattelutapa johtaa helposti ongelmien henkilöitymiseen ja tunnevaltaiseen reagointiin. On muistettava pyrkiä käsittelemään asiat asioina. Toisaalta kaiken tiimityön, palavereiden ja yhteistyön idea kiteytyy mahdollisuuden hyödyntää ihmisten erilaista kokemusta ja osaamista työn ja organisaation toiminnan parantamiseksi. (Järvinen, 2018, 126.)

Esimiesasemassa saattaa unohtaa kuinka elintärkeää on panostaa vuorovaikutustilanteiden rauhallisuuteen ja kommunikaation selkeyteen. On varmistettava, että ohjeet ja palautteet ymmärretään eikä asioita jää epäselväksi. Erilaiset ihmiset vuorovaikuttavat myös eri tavoin ja on muistettava sopeutua tilanteeseen sen vaatimalla tyyllillä ja kommunikatiokeinoilla. Haastavimpina vuorovaikutustilanteina koen kriittisävytteiset viestienvaihdot eri sidosryhmien kanssa tai mahdolliset kohtaamiset tuottuneiden asiakkaiden kanssa myymälässä. Vahva, monen vuoden tausta asiakasrajapinnassa työskentelystä kaupan alalla on koulunut vuorovaikutustaitojani, mutta kehitettävää silti löytyy. Tavoitteena on seuraavien viikkojen aikana vahvistaa omia vuorovaikutustaitoja muun muassa olemalla enemmän läsnä vuorovaikutustilanteissa, tutkimalla erilaisia vuorovaikutustapoja ja harjoittelemalla niitä.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Seurantaviikko 1: Vuorovaikutusta työyhteisössä

Maanantai 22.02.2021

Yleensä maanantai on itselläni toimistopäivä ja viikko aloitetaan samoilla rutiineilla. Poikkeuksellisesti kuitenkin tänään on ison remontin alkamispäivä, joten työpäivä alkaa jo klo 7.00 osaston purulla. Päivään sisältyy myymäläkalusteiden purkamista ja siirtoa, osaston tyhjentämistä sekä valmisteluja ennen sähkömiesten saapumista. Tavoitteena on saada projekti hyvin alkuun ja mukana oleville työntekijöille tehtävänjako selkeästi viestittyä.

Projekti saatiin hyvin aluilleen ja päivä sisälsi paljon työnjohdollisia tehtäviä enkä ehtinyt tänään olla koneella laisinkaan. Pääsin pitkästä aikaa myös harjoittelemaan pinontatrukin käyttöä. Ohjeistin työntekijöitä myymälästä käsin ja paljon piti miettiä etukäteen, kuinka ohjeistukset luon: paperinen suunnitelma oli kirjoitettuna, mutta joidenkin työntekijöiden kanssa piti käydä ohjeet vielä suullisesti läpi, sillä se on selkeästi heidän tapansa ymmärtää ja viestiä. Nyt kun olen alkanut seurata työtäni tarkemmin, kiinnitin huomiota, että minulla on tapana ehkä hieman olettaa työntekijöiden ymmärtäneen ohjeistukset eikä niinkään varmistaa onko todellisuudessa näin. Huomaan tekeväni sitä erityisesti kiireessä tai mikäli koen jonkun tehtävän helpoksi. Tästä syystä päädyin suunnittelemaan yhdessä työntekijöiden kanssa seuraavan päivän aikataulua ja halusin varmistua, että kaikilla on varma olo tekemisestään. Iltapäivästä läpikävin myymäläkehityksen kanssa tulevia projekteja ja aikatauluja, sovin yhteistyökumppanin kanssa muutamien koulutusten videotiivistystä sekä sovittiin myymäläpäällikön kanssa tämän viikon myyntipalaverista.

Tiistai 23.02.2021

Poikkeuksellisen maanantain vuoksi aikataulutin tälle päivälle toimistopäivän, vaikka koin hieman huonoa omatuntoa jättäessäni työntekijät tekemään fyysistä työtä yksin. Kävin läpi viimeviikon toteutuneet työvuorot ja kerääntyneen palkka-aineiston, korjasin vuoroja ja hyväksyin ne palkanlaskentaan sekä suunnittelin seuraavaa isoa osastomuutosta, jonka on tarkoitus alkaa ensiviikosta.

Tänään oli myös myymälämuutostiimin viikkopalaveripäivä, jossa pääsin näkemään koko tiimin kerralla. Näitä hetkiä on harvoin, sillä myymälän koon vuoksi työntekijät ovat pitkin kerroksia ja heidän työnsä on kovin itsenäistä. Teen itse pelkästään isompien remonttien yhteydessä sekä sesonkihuippuina ns. arkityötä, kuten esimerkiksi hyllytystä, ja tällöin pystyn viettämään runsaammin aikaa myymälässä. Tämän vuoksi viikkopalaverit ovat erittäin tärkeitä hetkiä koko tiimille. Viikkopalaverissa käymme kaikkien kuulumiset sekä

jokaisen osaston työtilanteen läpi ja kerron mitä tapahtuu seuraavaksi. Työpäivän loppuksi oli erään osaston kuukausisuunnittelu palaveri, jossa katsoimme tulevaisuuteen ja kuinka osastoa ja sen myyntiä voitaisiin kehittää. Palaveriin osallistui myymäläpäällikön lisäksi muutama muu osaston avainhenkilö.

Keskiviikko 24.02.2021

Agendalla ensimmäiseksi oli 121-keskustelu oman esimieheni kanssa. 121-keskustelut eroavat suunnittelupalavereista, sillä ovat huomattavasti rennompia ja avoimempia vuorovaikutustilanteita. Keskustelimme meneillään olevista projekteista, ensiviikon suunnittelusta, tämän ja huomisen päivän myynninsuunnittelupalavereista sekä koronatilanteesta. Lisäksi vaihdoin ajatuksia tiiminjohtamiseen liittyviin haasteisiin, joita olin kokenut lähipäivien aikana. Aiheeksi nousi myös vuorovaikutuksen tärkeys ja erityisesti eräs hänen lauseensa jäi vahvasti mieleen: ”Mitä vähemmän esimies sanoo tiimipalavereissa, sitä parempi palaveri se on.” Loppupäivä menikin osaston muutosprojektin parissa sekä ilta-päivän lähiesimiesten viikkopalaverissa.

Torstai 25.02.2021

Aamuni alkoi Suomen pääministerin ja hallituksen tiedotustilaisuudella, jota seurasimme esimieheni kanssa. Tiedotustilaisuuden loputtua lähdimme pikaisesti yhdessä hänen ja muutaman kollegani kanssa lisäämään ja parantamaan ennestään turvatoimia myymälässä. Jouduimme tarkkaan miettimään mitä lisäyksiä teemme työntekijöidemme ja asiakkaiden turvaamiseksi ja aikaa kuluihin useampi tunti. Pikaisen lounaan jälkeen osallistuin neljään palaveriin peräkkäin, joten eri neuvotteluhuoneissa tuli vietettyä tunteja. Vasta myöhään iltapäivällä loppuneen myymäläkehityksen tapaamisen jälkeen tajusin, että kaikki aamun tehtävät, kuten sähköpostien läpikäynti, oli jäänyt tekemättä. Päivä tuntui yllättävän raskaalta ja työilmapiirissä oli selkeästi ahdistusta ja jännitystä havaittavissa.

Perjantain 26.02.2021

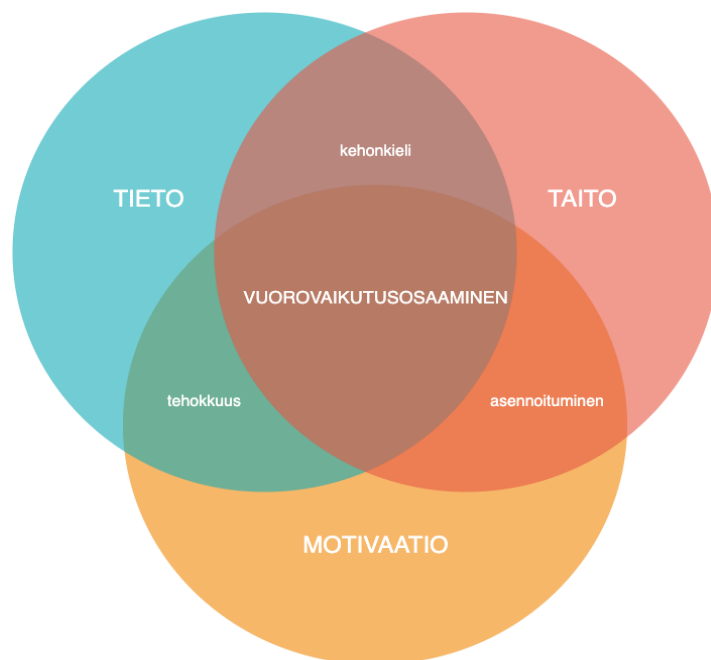
Perjantaista tuli myös poikkeuksellinen, sillä sovimme esimieheni kanssa yllättäen torstai-illalla, että tulen tekemään ylimääräisen työpäivän sunnuntaina 28.2., jotta pääsemme suunnittelemaan keväällä alkavaa isoa projektia. Myymälämme aukeaa sunnuntaisin vasta klo 11, jonka vuoksi silloin on otollisinta suunnitella myymälässä ennen asiakkaiden saapumista. Sunnuntaina on lisäksi kuun viimeinen päivä, joten samalla hoidan tarvittavat asiat palkkatkoa varten. Perjantaista teki poikkeuksellisen myös se, että päätin työkennellä etänä. Hoidin eiliseltä jääneet toimistotyöt pois alta: kävin läpi kerääntyneet sähköpostit, olin yhteydessä logistiikkatiimiimme ja vastasin tuotepäälliköiden kyselyihin. Lisäksi suunnittelin seuraavan julkaistavan viikon vuorot.

Sunnuntai 28.2.2021

Tein tänään ylimääräisen työpäivän päästäkseni osallistumaan klo 9 alkaneeseen suunnitelutuokioon ennen myymälän aukeamista. Tapaaminen pääsi alkamaan suunnitellusti aikataulussa ja olimme valmiita ennen myymälämme aukeamista. Olin ottanut tavoitteeksi olla tehokas ja pyrkiä tekemään mahdollisimman lyhyen päivän päästäkseni ajoissa kotiin jatkamaan opinnäytetyön parissa. Päivän tavoitteena oli hoitaa kaikki tarvittavat materiaalit kuntoon palkkakatkoa varten, tarkistaa koko tiimini kaikki helmikuun työvuorot ja työaikamerkinnot, julkaista työvuorot, kirjoittaa ensiviikon viikkotiedote valmiiksi sekä laatia ja julkaista ohjeet huomenna aamulla alkavan osastomuutoksen ensimmäistä vaihetta varten. Kaikki asetetut tavoitteet sain taputeltua viidessä tunnissa ja pääsin lopettelemaan viikon hyvässä fiiliksessä.

Viikkoanalyysi: Tavoitteena läsnä oleva vuorovaikutusosaaja

Ensimmäisen seurantaviikon aikana tulin ymmärtäneeksi, kuinka paljon oikeasti olen vuorovaikutuksessa eri ihmisten, tiimien ja sidosryhmien kanssa päivittäin ja kuinka paljon työnkuvani vaatii jatkuvaa työtä sujuvan vuorovaikutuksen eteen. Olen kokenut aina olevani hyvin sosiaalinen persoona, mutta alan ymmärtämään, että kyse on paljon laajemmasta käsitteestä kuin taidosta kommunikoida positiivisesti. Isotalus ja Rajalahti (2017) puhuvat kirjassaan vuorovaikutusosaamisesta: kyvystä oppia ja kehittää vuorovaikutusta (kuva 5). Heidän mukaansa kyse ei kuitenkaan ole persoonallisuuden piirteestä tai karismasta ja kuka tahansa voi harjoittelemalla oppia paremmaksi vuorovaikutusosaajaksi.



Kuva 5. Vuorovaikutusosaaminen (mukaillen Isotalus & Rajalahti 2017)

Kuvassa 5 on havainnollistettu, että vuorovaikutusosaaminen vaatii tietoa, taitoa ja motivaatiota. Osaava henkilö soveltaa tietojaan hyödyntäen metakognitiivisia taitojaan, kun taas motivaatio liittyy osaamisen tunnepitoisuuteen: haluun viestiä tai tapaan asennoitua vuorovaikutukseen. Kyse voi olla esimerkiksi rohkeudesta toimia vuorovaikutustilanteissa, mutta se voi ilmetä myös ujoutena tai arkuutena. Taito kuvastaa mitä ja miten puhumme vuorovaikutustilanteissa: kuinka hyödynnämme kehonkieltä, hallitsemme ristiriitatilanteita tai motivoimme kuulijaa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Viikon aikana kiinnitin myös huomiota, kuinka paljon todellisuudessa olen fyysisesti erilläni omasta tiimistä. Työskentelin muutaman päivän osastomuutoksen parissa, mutta silloinkin en työskennellyt yhdessä kuin vain muutaman tiimiläiseni kanssa. Loppuaika viikosta menikin omalla työpisteelläni tai palaverissa. Ainoat hetket, kun tapaan työntekijöitäni ovat viikoittaiset tiimipalaverimme sekä mahdolliset yksittäiset hetket päivittäin kysyessäni kuulumiset. Pitkälti päivittäinen vuorovaikutuksemme on sähköistä: vaihdamme kymmeniä viestejä Teams-sovelluksen välityksellä tai kommunikoimme sähköpostitse.

Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Pauliina Mattila-Holapan (26.2.2020) mukaan läsnäolon kokemus saattaa toteutua myös lyhyissä kohtaamisissa, jolloin työntekijä kokee tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. Tämä sai miettimään, olenko tarpeeksi läsnä omille työntekijöilleni ja missä menee se raja, milloin esimies on tarpeeksi ja milloin liikaa läsnä. Koen olevani helposti tavoitettavissa, sillä olen aina puhelinyhteyden päässä, mikäli työntekijä kaipaa apuani, mutta korvaako se fyysisen läsnäolon? Mattila-Holappa (26.2.2020) jatkaa toteamalla, että etäjohtaminenkin voi olla hyvää johtajuutta, kun taas vastaavasti esimiehen runsas fyysinen läsnäolo ei takaa, että työntekijät kokevat tullessa kuulluksi tai saaneensa riittävästi tukea.

Aiemmin mainittu vuorovaikutusosaaminen ja sen harjoittelu voisi mahdollisesti kehittää myös taitoani lukea työntekijöitä ja havaita milloin läsnäoloa kaivataan enemmän. Vaikutuinkin itse tällä viikolla oman esimieheni kanssa pidetystä 121-keskustelusta, sillä koin todella tullessi kuulluksi enkä jäänyt haasteideni kanssa yksin. Kahdenkeskisessä keskustelussa esimiehen on helpompi viestittää työntekijälle välittävänsä aidosti tämän pärjäämisestä ja luoda luottamussuhde työntekijään. Tämä on ehdottomasti tapa, joka täytyy tuoda myös oman esimiestyöni tueksi ja ottaa käyttöön tiimini kanssa. Työterveyslaitoksen psykologi Elisa Valtanen (15.9.2020) toteaa, että vuorovaikutusta ei pidä ajatella vain päälle aseteltavana tarrana: mikäli esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja heidän tukenansa olemisesta, tulee vuorovaikuttamisesta automaattisesti vastaanottavaisempaa tai arvostavaa.

Läsnäolo tarvitsee kuitenkin rakenteita eikä se ole vain persoonakysymys. Läsnäololle ja vuorovaikutukselle on varattava aikaa, esimerkiksi merkitsemällä ajat kalenteriin. On myös hyväksyttävä työntekijöiden eri tavat vuorovaikuttaa tai huomioida, että heillä saattaa olla erilaiset tarpeet vuorovaikutuksen määrälle. (Mattila-Holappa 26.2.2020.) Tästä oppineena olen päättänyt kokeilla Sari Kuuselan (2013) luomaa vuorovaikutussuunnitelman runkoa (taulukko 2), joka mukailee yritysten sisäistä tai ulkoista viestintäsuunnitelman ideaa. Perusajatus on yksinkertainen: suunnitelman avulla varmistetaan, että kaikki tulevat kuulluksi ja huomioiduksi, jokaisella on mahdollisuus tavata muita ja vaihtaa ajatuksia sekä yhdessä edistää tavoitteiden onnistumista. Tarkoitus on kirjata taulukossa näkyvät asiat ylös, kuten kokouksissakin, ja tapaamisten myötä keskustelua ja aiheiden käsittelyä voidaan kehittää. Pitkiä keskustelusessioita ei tulisi aikatauluttaa, vaan perussääntönä voidaan pitää sitä, että ennemmin useampi lyhyt keskustelu kuin pitkiä ja harvoin. (Kuusela 2013, 62–63.)

Taulukko 2. Oma vuorovaikutussuunnitelma (mukaillen Kuusela 2013, 62)

	Osallistujat	Tarkempi aihe	Ajankäyttö	Huomioitavaa
121-keskustelu	xx	Miten on jaksanut korona-arjessa	20 min	Mahdollisuus venyttää aikaa tarvittaessa
Tiimikeskustelu	xx	Myyämäluuutosten viikkopalaveri	1 tunti	Joka kuun 1. palaveri pullakahveilla
Tiimien väliset tapaamiset	xx	Asiakaspalvelumyyjien viikkopalaveri	50min	
Organisaation tilaisuudet	xx	Myymän kuukausikatsaus	45min	Järjestettävissä etänä
Uuden innovointi	xx	Myymälekehityksen brainstorming-tuokio	30min	Järjestettävissä etänä, mahdollisuus jatkaa keskustelua kasvotusten
Palaute	xx	Onnistuminen tehtävässä	10 min	
Muut vuorovaikutusta lisäävät ideat	xx	Aamukahvit (HR)	25min	Keskustelua lähiesimiesten ja HR-asiantuntijan kanssa

Tavoitteena on itse hyödyntää tätä työkaluna viikoittaisessa suunnittelussa ja tiimijohtamisen tukena. Suunnitelman voisin alkuun luoda Exceliin ja ottaa tavoitteeksi päivittää se aina perjantai-iltapäivisin seuraavaa viikkoa varten. Taulukkoon 2 on havainnollistettu esimerkein, millaisia vuorovaikutustilanteita voisin suunnitelmaan lisätä ja seurata. 121-keskutelut tulevat olemaan rennompia ja henkilökohtaisempia kahdenkeskisiä juttutuokioita tiiminjäsenten kanssa ja ajankäyttö voi vaihdella 20 minuutista tuntiin. Nämä pidettäisiin kuitenkin erillään palautekeskusteluista, jotka olisivat lyhyempiä ja liittyisivät aina tarkkaan aiheeseen, josta annetaan palautetta. Oman tiimin viikkopalaverit ovat jo säännöllisiä,

mutta työntekijäni voisivat osallistua jatkossa esimerkiksi 2 kertaa kuussa vastuosastojensa tiimien viikkopalaveriin ja näin edesauttaa tiimien välistä kommunikaatiota. Koko organisaatiota koskevat tilaisuudet tulevat ylemmältä johdolta, mutta voisin mielenkiinnosta seurata esimerkiksi seuraavan kuukauden ajan, kuinka usein yrityksessämme järjestetään vuorovaikutustilanteita, joihin pääsee koko henkilöstö osallistumaan ja kirjata ylös mahdollisia ideoita, millaisille tilaisuuksille voisi olla tarvetta.

Oma esimieheni on järjestänyt lähiviikkojen aikana lähiesimiestiimille suunnittelupalaveria ja liittyen eri teemoihin tai osastoihin, joissa on tarkoituksena ollut yhdessä pohtia mahdollisia tapoja kehittää toimintaa tai innovoida uutta, ja ne ovat saaneet hyvin positiivisen vastaanoton. Muita vuorovaikutustilanteita taas voisivat olla rennot aamukahvitilaisuudet Zoomin kautta, jossa voi eri osastojen kesken käydä läpi ajankohtaisia uutisia, alan tapahtumia tai tulevia projekteja.

Vuorovaikutussuunnitelmaa ei ole pakko aina tehdä kirjallisena, vaan riittää että säännöllisesti seuraa, onko keskustelu tiimin kanssa ollut tasapuolista ja tärkeistä aiheista. Keskustelua ja kiinnostusta ei tule jättää palaverien ja sattumien varaan, vaan hyödyntää vuorovaikutusta tietoisesti ja monipuolisesti, sillä ne ovat keinoja, joilla voidaan vaikuttaa tiimin innostukseen ja työhön. (Kuusela 2013, 63.) Alkuvaiheessa kuitenkin rungon käyttäminen mahdollistaa itselleni säännöllisen vuorovaikutuksen seurannan ja aion ottaa sen jo ensiviikosta käyttöön. Näin ensimmäisen seurantaviikon jälkeen oloni on innostunut ja odotan mielenkiinnolla millaisia oivalluksia viikot tuovat tullessaan.

3.2 Seurantaviikko 2: Työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta

Maanantai 1.3.2021

Aamu alkoi palkkakatkon viimeisillä valmisteluilla, jotka oli tehtävä ennen klo 9.00. Tarkistin, että työvuorot oli ajettu ja hyväksytty järjestelmään oikein ja tarvittavat palkka-aineistot välitetty eteenpäin. Tämän jälkeen jatkoin päivääni muilla maanantain rutiineilla. Aloitin tekemällä myymäläkierroksen, jossa tarkistan koko myymälän kunnon, tavaratilanteen, esillepanot ja puutteet. Otan kierroksilla paljon kuvia ja teen muistiinpanoja, joten molempien myymäläkerrosten kiertäminen saattaa kestää puolesta tunnista 45 minuuttiin. Palaessani työpisteelle välitän akuuttia korjausta vaativat huomioni tiimilleni ja vähemmän kiireelliset liitän joko viikkotiedotteeseen tai tuon esille viikkopalaverissa.

Seuraavaksi kirjoitin edellisviikosta viikkoraportin, johon kokoan kaikki oleelliset myymälän osalta tapahtuneet muutokset ja lisään mukaan ”ennen” ja ”jälkeen” kuvia, joita otin juuri kierroksella. Raporttiin tiivistin vielä tulevan viikon muutossuunnitelmat sekä alustavat aikataulut ja lopuksi välitän raportin myymäläpäällikölle ja apulaismyymäläpäälliköille. Omalle tiimilleni julkaisen maanantaisin viikkotiedotteen, johon kerään myös viikon ajan-kohtaiset tapahtumat, tulevan viikon markkinointikampanjat sekä viikon tavoitteet. Suunnittelin myös tulevan tiimipalaverin agendan ja kirjasin ylös aiheet, jotka tulisi käsitellä koko tiimin läsnä ollessa. Iltapäivä menikin purkaessa sähköpostia, joka oli päässyt viimeviikolta täyttymään. Vastasin ostojen tiedusteluihin, yhteistyökumppanien kyselyihin kevään muutoksista ja selvittelin markkinointimateriaalien, uusien demojen ja display-kalusteiden saapumisaikatauluja.

Tiistai 2.3.2021

Tänään tein lyhyemmän päivän ja tavoitteena oli saada mahdollisimman tehokkaasti ”to do”- lista tyhjennettyä. Aamupäivän vietin sähköpostien ja Excelin parissa tekemässä muokkauksia osastosuunnitelmiin ja kävin myymälässä useaan otteeseen konsultoimassa työntekijöitäni osastomuutosten tiimoilta. Vielä ennen kotiinlähtöäni pidimme lähiesimiesten viikkopalaverin, joka pidetään säännöllisesti kerta viikkoon. Palaverissa käymme edellisen viikon katsauksen, myyntilukuja, kävijämääriä ja tuotekategorioiden onnistumisia sekä haasteita. Keskustelimme myös pahenevasta koronatilanteesta ja työntekijöiden jaksamisesta vaikeina aikoina. Viikkopalaverit ovat myös tärkeä mahdollisuus työnjohtajille kokoontua yhteen ja purkaa kokemiaan haasteita ja saada mahdollisesti tukea ja neuvoja kollegoilta. Jatkuva pandemia tilanne yhdistettynä uuden työvuorojärjestelmän ja sen mukana tuomien muutosten myötä myös työnjohtajien jaksaminen on ollut koetuksella, itseni mukaan lukien. Usein kuulee painotettavan lähiesimiehen vastuusta omien alaisien työhyvinvoinnin edistämisen, mutta kuinka varmistaa, että myös esimiesasemassa

työskentelevät tunnistavat oman jaksamisensa rajat? Jäin palaverin jälkeen paljon miettimään omaa jaksamistani ja sen vaikutusta, kuinka johdan tiimiäni. Pohdin myös vastuutani ja mahdollisuuksiani edistää työntekijöideni työhyvinvointia sekä tapoja, joilla voisin varmistaa, että olen saavutettavissa, kun he kaipaavat tukea.

Keskiviikko 3.3.2021

Suurin osa aamupäivästä meni apuna osastomuutoksissa, kalusteiden siirtämisessä ja esillepanojen suunnittelussa tiimini kanssa. Oli mukava päästä yhdessä työskentelemään omien työntekijöideni kanssa, sillä olen lähipäivinä ollut hyvin paljon taas kiinni toimistohommissa ja suunnittelutyössä. Iltapäivästä oli taas edessä uusi palaveri, jota tosin odotin jo innolla. Huhtikuussa meillä on alkamassa koko toisen kerroksen kattava valtava remontti, jota varten olemme kasanneet työntekijöistä 10 henkisen ryhmän, joka tulee työskentelemään muutoksen parissa alusta loppuun. Projektinjohtajana toimii kollegani myymäläkehityksestä ja hän on vastuussa projektin aikataulutuksesta ja toteutuksesta. Minä tulen taas toimimaan ryhmän lähiesimiehenä ja vastaan muun muassa heidän työvuorosuunnittelustansa, päivittäisestä työnjohtamisesta ja perehdytyksestä. Tiimistäni kolme työntekijää jäävät nykyisiin työtehtäviinsä, sekä ylläpitämään myymälän toimintoja.

Omalla vastuulla olevien työntekijöiden määrän nousu kuitenkin tuo huomattavasti enemmän vastuuta ja erityisesti hankalaksi tulee muodostumaan kahden erillään olevan tiimin työnjohtaminen. Haasteena on varmistaa, että projektiryhmäläiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan, heidän päivittäiset työtehtävänsä ovat selkeät ja he saavat riittävästi tukea erityisesti näin ison projektin alussa. Unohtamatta ja laiminlyömättä kuitenkin omaa tiimiäni, joka jatkaa edelleen päivittäisten rutiinien ja muun myymälän ylläpitoa. Kokoustimme projektinjohtajan kanssa muutaman tunnin ja kävimme läpi aikataulut, työtarpeen, mahdolliset haasteet ja sovimme työnjohdolliset speksit projektiryhmän osalta. Päivä venyi pitkälle ylitöihin, mutta kotiin päästessä olo oli onnistunut ja tehokas.

Torstai 4.3.2021

Aamu alkoi aikaisin yhteisellä tapaamisella yrityksen prosessijohtajan, teknisen suunnittelijan, UX-tiimin ja muutaman myymälän johtohenkilön kanssa keskustellaksemme tulevasista isosta uudistuksesta myymälässämme. Palaveri oli antoisa, sillä saavuimme myymälään aukioloaikojen ulkopuolella ja vaihdoimme vapaasti ajatuksia paikan päällä liikkuen emmekä istuneet neuvotteluhuoneessa, kuten monissa vastaavissa palavereissa on tapana. Puhuimme paljon erilaisista ideoista ja toteutustavoista ja pääsimme muutaman asian suhteen myös yhteisymmärrykseen. Huomaan nauttivan erityisesti tapaamisista, joissa pääsen ideoimaan eri osastojen asiantuntijoiden kanssa, sillä jokainen tuo oman erikoisalansa näkökulmansa keskusteluun ja näin pääsemme oppimaan valtavasti uutta.

Sovimme jatkavamme omissa työryhmissä uudistuksen työstämistä ja palaamme yhdessä uudelleen, kun olemme tehneet kirjallisen ehdotelman. Myös myymälämuutosten viikko-palaveri siirtyi tälle päivälle ja palaveriin osallistui yrityksemme luottamusmies, joka on ollut tämän viikon tutustumassa myymälän työntekijöihin ja seuraamassa palaverikäytäntöjämme eri tiimeissä. Keskustelu eteni mukavasti, vaikka ajoittain huomasinkin hermostuvani, mikäli jäimme junnaamaan pitkäksi aikaa ohi aiheen tai luottamusmies otti enemmän otetta palaverin etenemisestä. Jouduinkin muistuttamaan itseäni antamaan tilaa vapaalle keskustelulle ja välttämään liikaa takertumasta suunniteltuun kokousrunkoon. Palaverinvetäjänä usein kangistuu samaan palaverikaavaan ja luottamusmiehen läsnäolo toimi muistutuksena hieman miettiä kuinka voisin vaihdella palaverikäytäntöjämme. Keskustelimme myös yhdessä työhyvinvoinnista sekä jaksamisesta, ja tiimi jakoi kokemuksiaan ja pyyntöjään tulevaisuudelle, jotka varmasti tulen huomioimaan.

Perjantai 5.3.2021

Perjantai oli hyvin tiivis päivä ja tavoitteena oli saada osastomuutokset viikon osalta pakettiin ja myymälä viikonloppukuntoon. Tein aamusta myymäläkierroksen ja kävin tiimiläisten kanssa läpi tarvittavat toimenpiteet heidän vastuuosastoillansa. Osallistuin aamusta etä-palaveriin Puhelimet-kategorian ostoassistentin kanssa Teamsin välityksellä ja sovimme muutamia uudistuksia osastolle. Sain piirrettyä ja julkaistua myös projektiryhmän ensimmäisen viikon työvuorot ja olin tyytyväinen päivän aikaansaannoksiin. Toisaalta median tiedotus pahenevasta koronatilanteesta tuntui varjostavan niin työntekijöiden kuin esimiestenkin päivää ja aihe nousi esille monessa kahvipöytäkeskustelussa. Kotiin lähtöä siivittivät ajatukset koronarajoituksista ja omasta vastuustani niin asiakkaiden kuin myös työntekijöiden turvallisuudessa. Huomasin vielä illasta miettiväni mitä ensi viikko mahtaa tuoda tullessaan.

Viikkoanalyysi: Suunta kohti hyvinvoivaa työyhteisöä

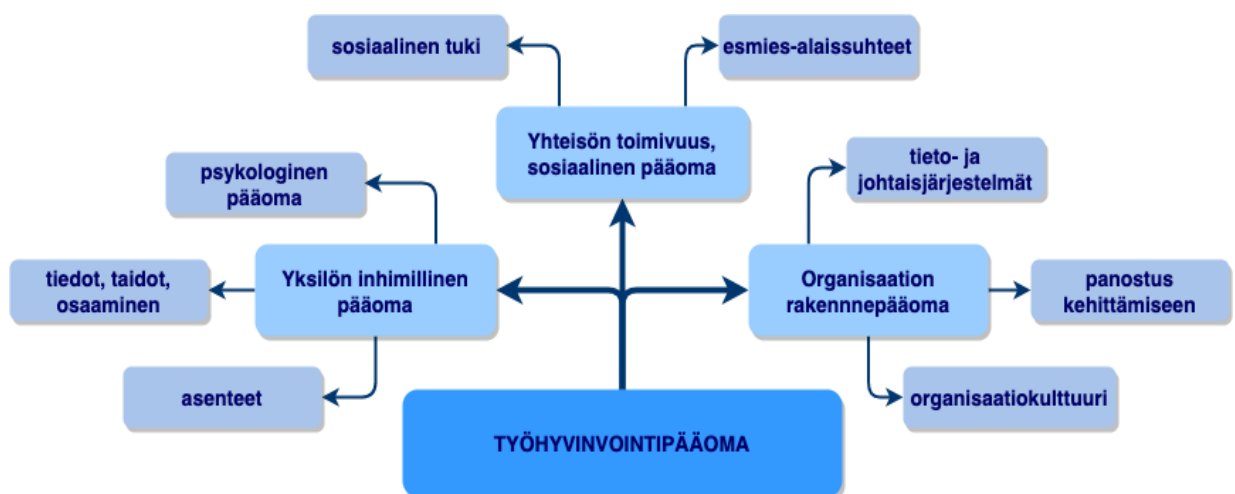
Kokonaisuudessaan viikko tuntui onnistuneelta ja pääsin moneen päivätavoitteeseeni, osallistuin muutamaan erittäin miellyttävään palaveriin ja osastomuutokset saatiin hyvään vaiheeseen juuri viikonlopuksi. Kuitenkin viime viikkojen yllä on tuntunut painostava ilma-
piiri, josta on ollut vaikea saada otetta. Onnistumisia ja oivalluksia on tullut, mutta niistä on ollut vaikea aidosti iloita. Huomaan mielialani riippuvan aamun uutisotsikoista ja samaa on havaittavissa koko työyhteisössä. Alkuviikon lähiesimiespalaverissa keskustelimme kollegoiden kanssa jaksamisesta ja mitä teemme sen eteen. Kuulumisia pyritään kysymään työkavereilta ja työntekijöitä kannustetaan huolehtimaan taukojen riittävydestä, tarpeellisesti unen saannista ja juomaan riittävästi vettä. Koko myymälämme henkilökunta käyttää koko kahdeksan tunnin työvuoron ajan hengityssuojaimia, joten työpäivän jälkeinen

uupumus ja huonovointisuus laitetaan sen syyksi. Niin kutsuttua koronaväsymystä on kuitenkin vaikea olla huomaamatta ja se hiipii yhä enemmän työpaikalle. Samanlaisia ajatuksia jakoivat työntekijät omassa tiimipalaverissamme. Tämä herätteli miettimään omaa osuuttani tiimini ja kollegoideni työhyvinvoinnissa: kuinka esimiehenä edistää muiden jakamista, kun itseltä tuntuu olevan hyvinvoinnin työkalut hukassa?

Käsitteenä työnhyvinvointi on muotoutunut vasta 2000-luvulla, vaikka sisältönä se on varsin vanha. Suomessa työnhyvinvointi on virallisesti saanut alkunsa 1800-luvun loppupuolella, kun valvontaa alettiin tehostamaan lainsäädännöllä. Kuitenkin vasta 1900-luvun puolivälissä työsuojelu alkoi todellisesti kehittymään ja vasta vuonna 2003 voimaanastuneen työturvallisuuslain jälkeen psyykkinen työsuojelu astui vahvasti mukaan ja työelämä muuttui monessa suhteessa. (Kauhanen 2016, 22–23.)

Nykyisin puhutaan työnantajan vastuusta työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistamisessa ja erityisesti pandemian aikana selkeästi vastuu on lisääntynyt. Panostus työyhteisön hyvinvointiin voidaan nähdä myös investointina. Aineettoman pääoman uskotaan vaikuttavan tulevaisuudessa jopa 50–90 prosenttia yrityksen arvoon, kun taas aineellisen pääoman vaikutuksen laskevan 10–50 prosenttiin. Organisaatioiden tulisi miettiä, kuinka aineettomasta pääomasta huolehditaan ja kuinka sitä kehitetään yrityksessä. Usein aineettomia resursseja on kuitenkin vaikea tunnistaa, sillä ne ovat vahvasti kytkeytyneet yrityksen kulttuuriin, historiaan, prosesseihin sekä ihmisten asenteisiin ja osaamiseen. (Manka & Manka 2016, 51–52.)

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016, 53) nostavat kirjassaan esille itselleni uuden käsitteen ”työhyvinvointipääoma”, jota voidaan kasvattaa erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Työhyvinvointipääoma koostuu aineettomien resurssien eli inhimillisen pääoman tekijöistä, jotka ovat kuvattuna kuvassa 6.



Kuva 6. Työhyvinvointipääoma (mukaillen Manka & Manka 2016, 53)

Työhyvinvointipääomalle luodaan pohjaa käytännöillä ja toimenpiteillä, jotka edistävät muun muassa työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa sekä ergonomi-
 aa. Perustasoa seuraavat sosiaalinen pääoma, kuten esimies-alaisuudet, sekä yksilön
 inhimillinen pääoma, joka voi näkyä psykologisena hyvinvointina ja motivoitumisena.
 Työnantajan kannalta työntekijöiden työkyvyn säilyminen on edellytys muiden inhimillisen
 pääoman panostusten kannattavuuteen; esimerkiksi sairauspoissaolot voivat aiheuttaa
 pysyviä inhimillisen pääoman menetyksiä. (Manka & Manka 2016, 54.)

Työhyvinvointipääomassa on kyse lopulta koko organisaatiotasolla tehtävistä toimenpi-
 teistä, joihin omalta osaltani voin tehdä vain pienen osan. Yrityksillä on myös virallisia pro-
 sesseja, joita hyödyntämällä puututaan laiminlyönteihin tai selvitetään mistä työkyvyn hei-
 kentymisen voi johtua ja jotka otetaan käyttöön, kun tilanne on mennyt jo pahemmaksi tai
 työhyvinvointi on vaarantunut. Mutta kuinka esimiehenä voin vaikuttaa tiimini hyvinvointiin
 päivittäisellä tasolla ja ennaltaehkäistä mahdolliset haasteet, ennen kuin työkyky on hei-
 kentynyt? Kauhanen (2016, 27) jakaa työhyvinvoinnin kuuteen osa-alueeseen, joilla kaikil-
 la on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon ja nämä osa-alueet ovat havainnollistettu kuvassa
 7. Miettiessäni omia mahdollisuuksiani edistää työntekijöiden työhyvinvointia, Kauhasen
 luoma kuvio antaa hyvät lähtökohdat.



Kuva 7. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaiillen Kauhanen 2016)

Johtaminen, tiedonkulku, työn organisointi ja kehittymismahdollisuudet ovat osa-alueita,
 joihin pystyn omalla toiminnallani vaikuttamaan suoraan ja tulevien viikkojen aikana otan
 tavoitteekseni kehittyä näissä osa-alueissa, esimerkiksi työstämällä tiimiviestintää, sel-
 keyttämällä työn organisointia ja löytämällä oman johtamistyylin. Voin myös aktiivisemmin
 pyrkiä kehittämään työntekijöiden osaamista sopimalla koulutuksia yhteistyökumppanien

kautta ja tiedustelemalla missä osa-alueissa työntekijät haluavat itse kehittyä. Työympäristöön pyrin jatkossakin vaikuttamaan ylläpitämällä positiivista ja avointa ilmapiiriä ja puuttamalla mahdolliseen häiriökäyttäytymiseen tai kiusaamiseen. En välttämättä pysty parantamaan kaikkia osa-alueita, mutta pystyn olemaan työntekijöiden tukena ja hyvinvoivan työympäristön mahdollistajana.

Vuotta 2020 voidaan pitää esimiestyön ja työhyvinvoinnin näkökulmasta käännekohtana, sillä maailmanlaajuinen pandemia pakotti monet yritykset muuttamaan työtapojaan yllättäen ja monet työyhteisöt joutuivat aivan uudenlaisten haasteiden eteen. (Hughes 3.12.2020.) Erityisesti henkinen työhyvinvointi on noussut puheenaiheeksi ja työnantajan vastuu korostunut entisestään. Mullen (julkaisussa Hughes 3.12.2020) muistuttaakin, että esimiehiltä odotetaan tällä hetkellä ennen kaikkea empaattista johtamiskykyä: kykyä ymmärtää työntekijöiden tilannetta ja mikä heille on kaikkein arvokkainta. Työntekijät saattavat välttää työstä valittamista tai ikävistä tunteista puhumista, joten on esimiestyön vastuulla ylläpitää avointa keskustelua mielenterveyden ja jaksamisen ympärillä.

Toisaalta Krasniewska (julkaisussa Hughes 3.12.2020) painottaa, että juuri esimiehet tarvitsevat yritysten ja työyhteisöjen tukea näinä aikoina, sillä he yrittävät ylläpitää toimintoja, huolehtia tiimien hyvinvoinnista ja mahdollistaa työn jatkumisen ongelmitta uudessa ympäristössä, samalla kun moni heistä kamppailee yhtä lailla mielenterveyden kanssa. Viimeisen vuoden aikana esimiehet ovat joutuneet opettelemaan täysin uusiin rooleihin, joihin he eivät olleet valmistautuneet. Esimies ei välttämättä ole koulutettu psykologi, mutta hän on silti yleensä työntekijöiden lähin tukiverkko, johon turvaudutaan ensimmäisenä. (Krasniewska, julkaisussa Hughes 3.12.2020). Hän näkeekin tärkeänä esimiesten viestintäkoulutusten järjestämisen ja varmistamisen, että heiltä löytyy työkalut vahvojen vuorovaikutustaitojen työstämiseen. Omalla kohdallani esimerkiksi edellisellä viikolla mainittu vuorovaikutussuunnitelma voi auttaa seuraamaan, että olen saavutettavissa, kun tukeani kaivataan sekä huomioin jokaista riittävän usein kahdenkeskisin keskusteluin.

Työhyvinvointi muodostaa perusrakenteet, joiden päälle on mahdollista luoda tehokkaan tiimin toimintatavat ja kehittyä yhdessä. Kuitenkin tehokkain keino työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi on avoin keskustelu aiheiden ympärillä, jotka helposti koetaan tabuina. Toimimalla esimerkkinä ja puhumalla rohkeasti mielenterveydestä ja jaksamisen haasteista voi myös rohkaista muita ympärillä jakamaan omia ajatuksia ja näin edesauttaa kollegoiden hyvinvointia. (Hughes 3.12.2020.) Loppujen lopuksi, on muistettava ensisijaisesti pitää itsestä huolta, sillä rikkinäisillä työkaluilla ei hyvinvoivaa työyhteisöä rakenneta.

3.3 Seurantaviikko 3: Palaverit vuorovaikutuksen ja esimiestyön tukena

Maanantai 8.3.2021

Päivän tavoitteena oli saada maanantaina rutiinit tehokkaasti tehtyä, sillä tein vain viiden tunnin työpäivän henkilökohtaisen menon vuoksi. Aloitin tavanomaiseen tapaan myymäläkierroksella ja kävin tapaamassa tiiminjäsenet yksitellen ja vaihtamassa kuulumiset. Palatvani toimistolle hyväksyin tiimini työvuorot, kirjoitin viikkotiedotteen, suunnittelin huomisen myymälämuutosten viikkopalaverin ja kirjoitin edellisviikon viikkoraportin. Huomiselle on sovittu ensimmäinen kokous projektiryhmän työntekijöiden kanssa koskien tulevaa suurta remonttia. Kokoukselle on varattu useampi tunti, joten valmistelin etukäteen agendan ja kysymyksiä, jotka täytyisi käydä läpi. Varasin meille kaksi neuvotteluhuonetta, jotta saisimme pidettyä turvavälit ja kävin varmistamassa, että huoneiden tekniikka toimii. Keskustelin projektinjohtajan kanssa etukäteen, kuinka jaamme keskustelunaiheet, jotta palaverissa säilyy punainen lanka emmekä puhu toistemme päälle tai ristiin. Pääsin päivän tavoitteisiin ja koen olevani hyvin valmistautunut huomiseen palaveriin.

Tiistai 9.3.2021

Päivästä on tulossa hyvin palaveritäyteinen, sillä päivälle on sovittuna kolme erilaista palaveria eri henkilöiden/yhteistyökumppaneiden kanssa ja kaikki kestävät luultavasti tunnista useampaan tuntiin. Kahdessa jälkimmäisessä palaverissa toimin itse palaverinvetäjänä ja tavoitteena on pitää palaverit tehokkaina ja asiapitoisina sekä ylläpitää osallistujien viireystila ja keskittymiskyky loppuun asti hyvänä.

Ensimmäisenä vuorossa oli taas tapaaminen prosessijohtajamme, teknisen suunnittelijan ja myymälän johdon kanssa liittyen tulevaan isoon uudistukseen myymälässä. Keskustelimme tarkemmin, millaisia muutoksia uudistus vaatii, millaisesta budjetista olisi kysymys ja kuinka muutos toteutettaisiin. Eriäviä mielipiteitä oli paljon, mikä teki keskustelusta entistä mielenkiintoisempaa ja saimme paljon hyviä ideoita jalostettavaksi. Sovimme uuden palaverin torstaille muutaman myymälän työnjohtajan sekä kehityspäällikön välille, jossa tarkoituksena on piirtää ideamme konkreettisiksi hyödyntäen AutoCAD -suunnitteluohjelmaa. Seuraavaksi pidin tiimini viikkopalaverin aika perinteisen kaavan mukaan: kävimme kuulumiskierroksen ja osastotilanteet läpi, puhuimme tämän viikon tavoitteista ja aikatauluista. Kiinnitin huomiota muutamassa kohdassa, että osa tiimistä vaikutti kyllästyneiltä, jos keskustelimme pitkään tietyn osaston suunnitelmista ja muut niin sanotusti odottivat vuoroaan. Jäin jälkikäteen miettimään, olisiko tarvetta hieman piristää palaverikäytäntöjämme.

Viimeisenä olikin vuorossa päivän tärkein kokous: remonttiryhmän Kick off -palaveri. Osallistujia oli itseni mukaan lukien yhteensä kymmenen henkilöä, joka alkuun hieman jännitti, sillä olin huolissani saavatko kaikki puheenvuoroa vai jääkö joku taka-alalle. Saimme kuitenkin hyvää keskustelua aikaiseksi, kävimme läpi remontin suunnitelmaa ja aikataulua sekä tarkempia yksityiskohtia liittyen vuorosuunnitteluun ja vastuisiin. Huomasin palaverin aikana muutaman asian, joka olin unohtanut agendalta tai asioita, joihin vastaamiseen en ennalta ollut valmistautunut. Palaveri kesti kokonaisuudessaan lähemmäs neljää tuntia, mutta jälkepäin olin kokonaisuuteen tyytyväinen ja varmoin mielin matkalla kohti remonttia.

Keskiviikko 10.3.2021

Päivä alkoi normaalisti, mutta jo muutaman tunnin myymälän aukiolon jälkeen tilanne muuttui yllättäen. Olimme aamusta työnjohtajien kesken ihmetelleet yllättävän suurta nou-tojen tilausmäärää, kuitenkin pureutumatta siihen sen syvällisemmin. Muutaman tunnin kuluessa tilanne kuitenkin eskaloitui ja havaitsimme, että järjestelmässämme onkin iso ongelma. En voi sen tarkemmin avata järjestelmäongelman tyyppiä, mutta sen suuruuden valjetessa, kaikki paikalla olevat työnjohtajat jättivät työtehtävänsä ja saapuivat tiski-in palvelemaan asiakkaita, hoitamaan reklamaatioilanteita, purkamaan valtavaa saapuvaa nou-totavaramäärää ja olemaan työntekijöiden tukena. Päivä meni itselläni myös pitkälti asia-kaspalvelutehtävissä ja takatiloissa ohjaamassa toimintaa ja omat päivälle suunnitellut tehtävät jäivät tekemättä. Hankalasta tilanteesta huolimatta ilmapiiri työntekijöiden kesken oli hyvä ja koko päivä puhallettiin yhteen hiileen. Alallamme työ on dynaamista ja tilanteet saattavat muuttua yllättäen. Päivä venyi pitkäksi, mutta nautin kuitenkin, kun sain palata vanhan tiimini tueksi ja viettää päivän palvelen asiakkaita.

Torstai 11.3.2021

Torstaista tuli taas hyvin palaveritäyteinen ja aamuni alkoi keskustelemalla kesätyönteki-jöiden rekryointiaikataulusta ja perehdytysuunnitelmasta myymäläpäällikön ja myynnin työnjohtajien kanssa. Sovimme alustavia aikatauluja, suunnitelimme ensimmäiset aloitus-ryhmät ja heidän perehdyttäjänsä, kävimme läpi viime syksynä pilotoitua perehdytyspro-sessia ja kirjasimme ylös mitä muutoksia ja lisäyksiä se kaipaa. Päätimme, että istun alas asiakaspalvelun työnjohtajan kanssa ensiviikolla ja teemme rungon perehdytysprosessin toiselle osuudelle. Pääsen siis ensiviikolla enemmän uppoutumaan perehdytysmalleihin.

Seuraavaksi aikataulussa oli suunnittelupalaveri koskien myymälän tulevaa uudistusta. Olimme tiistaina käyneet läpi vaadittavat muutokset ja mahdollisen budjetin ja tänään agendana oli konkretisoida toiveemme ja ideamme ja piirtää ensimmäinen luonnos tule-vasta pohjapiirroksesta, joka voitaisiin esitellä johtoryhmälle. Meitä osallistui itseni lisäksi

apulaismyymäläpäällikkö ja kaksi työnjohtajaa ja kehityspäällikkö liittyi seuraamme etänä. Istuimme lopulta lähes neljän tunnin ajan suunnittelemassa ja piirtämässä ehdotelmaamme. Kokoustaminen kävi hieman raskaaksi, vaikka pidimme yhden tauon, sillä kiireisen aikataulun luoma paine ja ajoittain keskustelun kiivastuminen koetteli keskittymiskykyä. Ajatuksemme oli osittain eriäviä ja oli osattava antaa tilaa myös muiden mielipiteille. Päätimme lopulta yhteisymmärrykseen ja päätimme kokouksen hyvässä hengessä. Päivä venyi ylitöille, mutta ehdin vielä toimistolle palatessani käydä sähköpostini läpi ja tehdä to-do-listaa huomiseksi. Huomasin kuitenkin olevani aivan poikki lähtiessäni kotiin.

Perjantai 12.3.2021

Päätin pitää perjantain rauhallisena ja hieman lyhyempänä, sillä viikolla oli useampi päivä venynyt ylitöiksi ja juuri viime viikolla vielä mietin ja analysoin työhyvinvointia ja sen tärkeyttä. Olin tehnyt vuorovaikutussuunnitelmaa tälle viikolle, joka kuitenkin jäi vajaaksi useamman palaverin vuoksi. Päätinkin viettää aamusta pidemmän ajan myymälässä juttelemassa omille työntekijöille, keskustelemassa 121-työllillä heidän jaksamisestaan ja työtilanteestaan. Kierroksellani kävin myös jututtamassa oman tiimini lisäksi noutomyyjiiä ja asiakaspalvelijoita ja kävimme hyvää keskustelua ajankohtaisista asioista. Loppupäivän vietin toimistolla tekemässä viikolta jääneitä rästitehtäviä, etsimässä remonttiryhmälle riittävän kestäviä ja mukavia työhousoja ja tein listaa muista tarvikkeista, joita täytyisi tilata, kuten työkaluja, polvisuojia ja työhanskoja. Ennen kotiinlähtöäni kirjoitin vielä viikonloppuna töihin tuleville työntekijöille tehtävälistaa ja muutamia ohjeistuksia sekä itselleni aikataulua ensiviikolle, josta on tulossa erittäin mielenkiintoinen!

Viikkoanalyysi: Kohti hallittua ajankäyttöä ja onnistuneita palaverieita

Tämä viikko oli hyvin palaveritäyteinen ja vaikka kävin monta tärkeää ja mielenkiintoista keskustelua, ajoittain hieman turhauduin palaverieissa ramppaamiseen. Opinnäytetyön myötä olen kiinnittänyt huomiota, että vietän todella suuren määrän ajastani erilaisissa tapaamisissa ja kokouksissa ja nyt esimiesroolissa myös kannan vastuun usean palaverin onnistumisesta. Toisaalta runsas määrä palaverieita vie työpäivistäni myös paljon aikaa, jolloin helposti muut työtehtävät jäävät rästiin. Koen siis ajoittain myös ajanhallinnan kanssa haasteita, johon kaipaisin selkeästi työkaluja.

Schwarzin (2015) mukaan tehokkaan palaverin suunnittelussa tulisi määrittää ensin tapaamisen tarve: onko kyse tiedon jakamisesta, mielipiteiden tai ideoiden hausta vai päätöksen teosta? Tämän jälkeen luoda tapaamisen agenda, johon kannattaa valita aiheita, jotka ovat relevantteja koko tiimin kannalta ja hakea ideoita käytäviin aiheisiin myös tiimin jäseniltä itseltään. Palaverin valmistautumisen tueksi voi ottaa myös tarkistuslistan, kuten

esimerkiksi taulukossa 3 on havainnollistettu. (Harvard Business Review Press 2014)
 Vastaava tarkistuslista olisi ollut erittäin hyödyllinen tällä viikolla järjestämäni remonttiryh-
 män palaverin suunnittelussa. Vaikka olen toiminut pitkälti listan ohjeiden mukaisesti, niin
 esimerkiksi alustavan agendan lähettäminen työntekijöille olisi ollut niin kohteliasta kuin
 myös tehostanut palaveria.

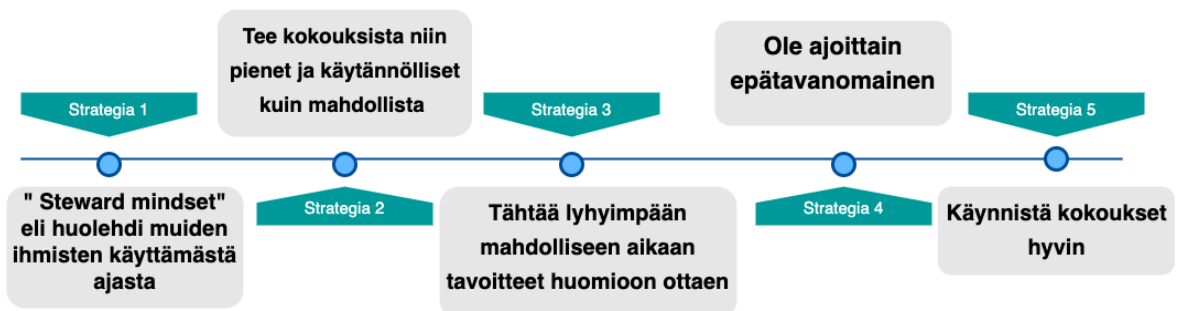
Taulukko 3. Palaveriin valmistautumisen tarkistuslista (mukailten Harvard Business Review 2014)

✓	Oletko...
✓	Identifioinut tapaamisen aiheen ja tarpeen?
✓	Luonut tapaamisen agendan ja määritellyt osallistujat?
✓	Valinnut kokouksen ajan ja paikan, varmistanut tilan saatavuuden ja tekniikan toimivuuden?
	Lähettänyt kokouskutsun osallistujille ja alustavan agenda?
	Määritellyt osallistujien roolin ja välittänyt tarvittavat esitiedot ja materiaalit luettavaksi?
✓	lähettänyt viimeistellyn agendan ja varmistanut, että kutsutut pääsevät osallistumaan?
	Valmistautunut itse?

Schwartz (2015) myös vinkkaa, että aiheet kannattaa muotoilla kysymysmuotoon ennen agendan lähettämistä palaveriin osallistujille. Kysymysten avulla osallistujat voivat valmistautua paremmin tapaamiseen ja he tiedostavat, mihin aiheisiin heiltä odotetaan vastauksia tai mielipiteitä. Tämän käytännön otan ehdottomasti käyttöön omiin tiimipalaveriini, sillä huomaan nyt, kuinka tehottomasti olen itsekin välillä toiminut. Olen useasti kaivannut tiimiltäni vastauksia tai mielipiteitä aiheisiin, joita olemme palaverissa läpikäyneet, mutta aikaa on kulunut huomattavasti, kun työntekijät ovat miettineet pitkään vastauksiaan. Lähettämällä etukäteen viikkopalaverin läpikäytävät aiheet ja merkitsemällä kysymykset, joihin toivon valmistautumista, varmasti saisimme tehostettua tapaamisia ja karsittua palaverin kestoja.

Kun mietin tarkemmin palavereideni kestoja, huomaan omassa työyhteisössäni sen olevan aina tunti, kaksi tai neljä tuntia. Rogelbergin (2019, 42) mukaan kyse on kulttuurisesta normista, joka on jatkunut jo vuosikymmenten ajan. Rogelberg (2019, 42) viittaa kirjassaan jo vuonna 1955 esitettyyn Parkinsonin lakiin, joka yksinkertaisuudessaan voidaan tiivistää lauseeseen "jos aikaa on, se täytetään". Kyse on ajattelutavastamme kuluttaa kokonaan meille annettu aika, esimerkiksi jonkun tehtävän suorittamiseen, vaikka todellisuudessa saataisimme olla valmiita nopeammin. Tästä syystä hän suosittelee 48-

minuutin palavereita: erottamalla normista ja lyhentämällä palaverin kestoja, se ei ainoastaan lisää osallistujien aikaa muihin tehtäviin, vaan myös luo positiivisen paineen, joka puolestaan terävöittää osallistujien mielenkiintoa ja keskittymistä. (Rogelberg 2019, 43.)



Kuva 8. Palavereiden viisi nopeaa strategiaa (mukaillen Rogelberg 28.1.2019)

Onnistuneen palaverin varmistamiseksi Rogelberg jakaa omat "Viisi nopeaa" -strategiaa (kuva 8). Ensinnäkin esimiehenä on omaksuttava ajattelutapa, että olet muiden ajankäytön huoltaja, jolloin pyrit automaattisesti tekemään osallistujien kannalta tehokkaita päätöksiä palavereiden suhteen. Palavereiden osallistujamäärän pienuuteen on kiinnitettävä huomiota, kuten myös käytetyn ajan tehostamiseen tavoitteet huomioon ottaen. Virkistä palavereita olemalla epätavanomainen ja esittämällä uusia käytäntöjä tai hyödyntämällä teknologiaa. Lopuksi on muistettava käynnistää kokoukset aina hyvin ja vastaanottaa osallistujat isännän/emännän roolissa positiivisella asenteella. (Rogelberg 28.1.2019.)

Mitä tulee ajanhallintaan, se on käsitteenä varmasti monelle tuttu. Olen niin työelämässä, kuin vapaa-ajallakin, tehnyt useita listoja, ostanut kalentereita ja muistivihkoja sekä ladanut sovelluksia edesauttamaan ajan- ja elämäntähtäilyä. Minulla on työkäytössä tälläkin hetkellä A4-kokoinen vuosikalenteri, kaksi isoa muistikirjaa eri tehtäville ja useampi eri värinen post-it -muistilappupino merkitsemään tehtävän laatua ja tärkeyttä. Ajanhallintaan on monia työkaluja ja malleja, mutta monet niistä toistavat samaa sanaa: priorisoi.

Tutkiessani ajanhallintaan liittyvää materiaalia, vastaan tuli Saku Tuomisen Juu ei – Pieni kirja priorisoinnista (2018), jossa Tuominen tuo priorisoinnin tueksi kaksi muuttujaa: tekemisen ilo ja tekemisen merkityksellisyys. Tekemisen ilo on tunnetila, joka kuvastaa tehtävän asian keveyttä tai raskautta. Asian aloittaminen tai tekeminen voi tuntua keveältä ja innostavalta tai toisaalta uuvuttavalta ja panostavalta. Keveys ei kuitenkaan ole sama asia kuin ongelmaton tai helppo, vaan se on jotain, mikä tuntuu haastavanakin innostavalta. Tekemisen merkityksellisyys taas kuvasta kuinka suurena tai pienenä näemme asian tärkeyden omaan elämäämme tai työhömmemme. Pidämmekö asiaa vähäpätöisenä vai onko siinä potentiaalia kasvaa merkitykselliseksi. (Tuominen 2018.)



Kuva 9. Tekemisen ilon ja merkityksellisyyden malli (mukaillen Tuominen 2018)

Kuvassa 9 on havainnollistettu tekemisen ilon ja tekemisen merkityksellisyyden malli ja sen kaksi akselia, joiden väliin elämässä ja työssä tapahtuvat asiat ja tehtävät putoavat. Pienet ja raskaat asiat tuntuvat yhdentekeviltä ja tylsiltä samanaikaisesti, ärsyttävää pakopullaa, joita jaksetaan hampaita kiristellen. Tekemisestä puuttuu ilo, mutta saatamme ajatella, että kaiken ei pidä olla hauskaa. Isot ja raskaat asiat tuntuvat taas tärkeiltä, mutta uuvuttavilta ja painavilta. Niistä on vaikea päästää irti, koska uskomme loppuun asti niiden potentiaaliin. Mikäli elämässämme on paljon tällaisia asioita, olemme todennäköisesti usein tyytymättömiä ja ahdistuneita elämään. (Tuominen 2018.)

Välillä iso ja kevyt voi tuntua raskaalta hetkellisesti ja silloin saatamme harkita asian lopettamista ja luovuttamista. Tunne siitä, että mikään ei tunnu toimivan voi johtua monesta eri syystä. Kyse voi olla hetkellisestä vaikeudesta tai epäonnistumisen pelosta. Pieninä annoksia tällainen vaihtelu ei ole ongelma, kunhan emme anna raskauden jatkua viikosta tai kuukaudesta toiseen. (Tuominen 2018.)

Tuomisen luoma priorisointimalli oli todella silmiä avaava. Analysoidessani omia työtehtäviäni ja projekteja, huomaan eroavaisuuksia niiden välillä: Osa tuntuu selkeästi suurilta ja kevyiltä, sellaisilta projekteilta, joista saan paljon iloa ja koen ne tärkeäksi työni tai yritysemme kannalta, kuten esimerkiksi nyt tulevat remontti ja uudistus. Osa tehtävistä ovat taas pieniä ja kevyitä ja ne tuovat iloa jokapäiväiseen tekemiseeni. Kuten Tuominen mainitsee, ongelmaksi nousevat raskaat tehtävät, olivat ne isoja tai pieniä, ja osaan tunnistaa, että työssäni saattaisi olla tällä hetkellä muutama sellainen. Huomaan nyt ajoittain ajautu-

vani suorittamisen kierteeseen, jossa otan itselleni vastuita ja työtehtäviä vain velvollisuuden tunteesta. Mutta mitä jos minulle raskaat tehtävät voisivat olla toiselle kevyitä? Jos tekemisen ilosta ja merkityksellisyydestä puhuttaisiin avoimemmin, voisi työyhteisön tehokkuutta ja mielekkyyttä mahdollisesti parantaa.

Toisaalta Tuomisen priorisointimallin voisi nähdä hieman naiivina ja elämää yksinkertaistavana. Sen keskiössä on henkilön oma kokemus tehtävän ilosta ja merkityksellisyydestä. Mutta mitä jos tehtävä on itselle raskas ja uuvuttava eikä oikein merkitystäkään löydy, mutta se on yrityksen toiminnan kannalta merkitsevä. Luovutanko tehtävän osalta vai täytyykö priorisoida niin sanotun yhteisen hyvän puolesta? Esimerkiksi Paju ja Riekkö (2019) tuovat priorisoinnin avuksi perinteisemmän lähestymistavan: tehtävät kirjoitetaan lapulle, jonka jälkeen ne järjestellään tärkeysjärjestykseen asettamalla aina kaksi tehtävää vastakkain ja tiputtamalla toinen pois. Harjoituksen voi tehdä uudelleen esimerkiksi organisaation, tiimin tai asiakkaan näkökulmasta. Tällaisessa menetelmässä taas on haasteena juuri tuo tärkeyden määrittäminen: kenen kannalta tehtävä on tärkeämpi kuin toinen?

Aihe on herättänyt paljon ajatuksia ja päätin kokeilla aluksi ottaa Tuomisen priorisointimallin käyttöön jokapäiväiseen työskentelyyn. En toki korvaa nykyisiä tehtävälistojani tai kalentereita, vaan tarkoituksena on pohtia, millaisia tehtäviä listalle ylipäätään päätyy ja edistääkö asioiden kategoriointi nelikarttamallin mukaan ajanhallintaani niin työssä kuin vapaa-ajalla. Tämän lisäksi otan palaverisuunnittelun tueksi Rogelbergin viisi vinkkiä sekä mukautetun version Harvard Business Reviewin tarkistuslistasta ja muutaman viikon kulluttua voisin palata aiheeseen takaisin ja tarkastella, onko kehitystä tapahtunut.

3.4 Seurantaviikko 4: Esimiestyö ja sen tulevaisuus

Maanantai 15.3.2021

Maanantai sujui kovin perinteisesti ja hoidin päivän rutiinit tehokkaasti: tein myymäläkieroksen, viikkotiedotteen ja -raportin, tarkistin työvuorot ja katsoin sähköpostin läpi. Tiimilläni on sanonta ”maanantai on maanantai”, joka hyvin kuvastaa kuinka rutinoitunut viikonalku meillä on ja kuinka viikko tuntuu todellisuudessa aina alkavan vasta tiistaista. Samoin kuin itselläni, niin tiimilläni on omat selkeät maanantai rutiinit, joista ei poiketa, kuin vain poikkeustapauksissa. Erinäisien toimenpiteiden kautta myymälä katsotaan kokonaisvaltaisesti kuntoon uutta viikkoa varten ja he myös raportoivat mahdolliset puutteet ja haasteet taas minulle.

Tiistai 16.3.2021

Päivään sisältyi taas viikoittaiset tiimi- ja esimiespalaverini, jotka sujuivat mutkitta. Olin viime viikon viikkoanalyysistä oppineena valmistautunut omaan tiimipalaveriini Harvard Business Reviewin tarkistuslistaa hyödyntäen sekä suunnitellut palaverin pitäen mielessä Rogelbergin viisi vinkkiä ja eron kyllä huomasit! Olin itse rentoutuneempi palaverissa, sillä olin valmistautunut paremmin sekä keskustelu tuntui etenevän loogisemmin ja rennommin. Ehdottomasti aion jatkossakin hyödyntää oppimaani. Iltapäivästä pääsin selaamaan läpi kesätyörekryn hakemuksia ja valmistelin omia ajatuksiani torstain palaveria varten.

Keskiviikko 17.3.2021

Aamuni alkoi 121-palaverilla oman esimiehen kanssa ja päädyimme pitkän tovin puhumaan, kuinka omasta mielestäni olen kehittynyt esimiestyössä ja millaisena näen roolini. Puhuimme mikromanageroimisesta ja nykyaikaisesta tiiminvetämisestä ja kuinka se on muuttunut, sitten siitä ajasta, kun hän on aloittanut työelämässä. Jäin keskustelun jälkeen pitkäksi aikaa miettimään, miten epidemia on vaikuttanut esimiestyöhön ja olisinko erilainen työnjohtaja, mikäli olisin aloittanut vuotta aikaisemmin. Menin loppupäiväksi remontti-valmistelujen avuksi, purkamaan kalusteita ja siirtämään tavaraa. Päivän aikana palasin useasti ajatukseen miltä tulevaisuuden esimiestyö mahtaa näyttää.

Torstai 18.3.2021 ja perjantai 19.3.2021

Tarkoitus oli torstaina kunnolla ajan kanssa suunnitella tulevien kesätyöntekijöidemme perehdytystä, mutta se siirtyikin sairaustapauksen vuoksi nyt kokonaan seuraavalle viikolle. Päädyinkin viettämään molemmat päivät taas purkaen ja siirtäen kalusteita tulevaa remonttia varten. Huomasin kaivanneeni työni fyysistä puolta ja kuinka se tasapainottaa kiireistä ja stressaavaa toimisto- ja suunnittelutyötäni. Jäin kuitenkin harmittelemaan perehdytyspalaverin siirtymistä, mutta toivottavasti pääsen ensiviikosta sen pariin.

Viikkoanalyysi: Tulevaisuuden esimiestyötä: palvelija vai kokki?

Vaikka viikko ei sujunutkaan odotetulla tavalla, niin se antoi silti paljon ajateltavaa. Esimieheni kanssa pidetyn 121-keskustelun innoittamana päätin tutkia tarkemmin miltä esimiestyön tulevaisuus näyttää ja millaisia taitoja minun on kehitettävä. Esimiestyö kehittyi jatkuvasti ja johtajuus on muuttunut kovin jo pelkästään vuoden 2020 aikana, mutta voidaksemme ennustaa tulevaisuutta, on ensin ymmärrettävä mistä on lähdetty liikkeelle.

Yhtenä ensimmäisistä johtajuusteorioista voidaan pitää Thomas Carlylen jo vuonna 1841 esittämä ”Suuren miehen” (engl. ”Great Man”) johtajuusteoriaa, jonka mukaan tietyt ihmiset syntyvät johtajiksi ja heillä on luonnostaan johtajuuteen vaadittavat oikeat ominaisuudet. Kyseinen teoria ehdottaa, että vahvaa johtajuutta ei ole mahdollista oppia ja kaikista ei vain ole johtajaksi. Vuonna 1948 Ralph Stogdill haastoi ajatusta ja ehdotti, että johtajuus on seurausta yksilön ja sosiaalisten tilanteiden vuorovaikutuksesta eikä ennalta määrättyjen ominaisuuksien tulosta. (Carlyle 1841; Cherry 8.3.2021.)

Teollisen vallankumouksen kiihdyttämänä, 1900-luvun alussa luotiin perustukset nykyaikaiselle tieteelliselle liikkeenjohdolle luomalla ensimmäiset tieteelliset johtajuuden periaatteet, joista tunnetuimpia ovat Henri Fayolin 14 johtajuuden periaatetta ja Frederik Taylorin johtajuuden teoria. (Van Vliet 2009.) Tehdastyöskentelyä seuranneena ja vuosia kestäneen tutkimuksen perusteella Taylor päätteli, että jakamalla työntekijöille heidän omat spesifit työtehtävänsä perustuen heidän osaamistasoonsa ja toistamalla ainoastaan annettua tehtävää, onnistuttiin säästämään työhön käytettyä aikaa ja tehostamaan toimintaa. Tärkeäksi nähtiin tiukka kuri ja suunnittelu- ja ajatustyö oli jätettävä asiantuntijoille. Toisaalta taylorismissa nähtiin tärkeänä aktiivinen kommunikointi esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Mulder 2015.) Samanlaisia ajatuksia jakoi Fayol: hän toimi kaivosjohtajana onnistuneesti vuosikymmenten ajan, jonka aikana hän Taylorin lailla analysoi työskentelyä ja johtajuutta tehtaissa. (Van Vliet 2010.) Fayol julkaisi vuonna 1916 14 johtajuuden periaatetta, jotka ovat kuvattuna taulukossa 4.

Taulukko 4. Fayolin 14 johtajuuden periaatetta (mukaillen Fayol 1916)

1. Työnjako	8. Keskittäminen
2. Viranomainen ja vastuu	9. ”Scalar chain” eli auktoriteetin ketju
3. Kurinalaisuus	10. Järjestys
4. Komennon yhtenäisyys	11. Oma pääoma
5. Suunnan yhtenäisyys	12. Henkilöstön toimikauden jatkuvuus
6. Alistuneisuus	13. Aloite
7. Palkitseminen	14. ”Esprit de Corps”, tiimihenki

Vuosituhanen alussa Carl A. Rodrigues (2001) vertaili Fayolin periaatteiden (taulukko 4) ajankohtaisuutta ja hänen artikkelissaan huomio kiinnittyy erityisesti, kuinka työntekijöiden asema on muuttunut sadassa vuodessa. Fayolin ensimmäisen ja toisen periaatteen mukaan työtehtävien on oltava spesifit sekä valta on esimiehellä. Rodrigues (2001) taas näkee työympäristön vauhdin kiihtyneen, jolloin työtehtävien jaottelu on tehotonta ja työntekijöiden aseman voimistuneen. Komennon yhtenäisyys eli yhden esimiehen johto ei enää riitä ja tieto ja suunta voi olla hajaantunut. Toisin kuin Fayol koki, organisaatioiden hierarkia on madaltunut ja vastoin hänen ajatustaan, että aloite uudistua tulee vain johdolta, myös työntekijät keksivät ja jalkauttavat ideoita. Toisaalta edelleen työntekijöiden sitouttamiseen ja toimikauden jatkumiseen tulisi panostaa, vaikkakin työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon on jo molemminpuolista. (Rodrigues 2001.)

Vielä muutama vuosi sitten Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan selkeästi yleisin organisaatiotyyppi lienee kuitenkin olleen edelleen perinteinen hierarkkinen organisaatio. Niin kutsutussa byrokraattisessa organisaatiossa ylin johto koordinoi kokonaisuutta, organisoii työn tekemistä ylhäältä päin vierittäen käskyt ja informaation pyramidimaista hierarkiaa alaspäin. Tällaisessa organisaatiossa voi olla monta niin sanottua kerrosta työntekijöiden ja johdon välillä ja johtaminen on ollut suoraviivaista: työntekijät tekevät mitä käsketään ja toiminta on johdon kontrolloitavissa ja ennustettavissa. Työntekijöiden kannalta taas tilanne voi olla ahdistava eikä mahdollisuuksia kehittyä juurikaan ole ja näin ollen toimintakaan ei kehity. (Martela & Jarenko 2017, 16–17.) Valitettavasti edelleen voin tunnistaa kohdanneeni työelämässä perinteisiä organisaatiomalleja, joissa vahvasti välittyy niin taylorismin kuin Fayolin vaikutus enkä voi kieltää, etteikö nykyinen yritykseni kaipaisi myös uudistusta. Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet loivat perusteet työn tehostamiselle ja sisälsivät osin edelleen ajankohtaisia ajatuksia, ovat ne nykymuodossa raskaita malleja. Miltä sitten näyttää moderni johtajuus?

Huttunen (2018) näkee modernin johtamisen hyvin erilaisena verrattuna äsken kuvattuihin, perinteisiin malleihin. Hän toteaa, että yritykset arvostavat nykyään kevyitä rakenteita, jotka vievät heitä kohti ketterää toimintaa. Työyhteisöissä peräänkuulutetaan osallistavuutta ja työpaikoilla kaivataan enemmän yhdessä ohjautumista ja vähemmän ohjeita. Yksilöt toivovat enemmän vapautta ja vaikuttamismahdollisuuksia, kun työnantaja puolestaan odottaa aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta. Johtajuuden halutaan myös muuttuvan: vastuuta, päätöksentekoa ja valtaa halutaan hajauttaa ja jyrkkiä jakoja esimiehiin ja alaisiin välttää. Johtamisesta toivotaan ihmisläheisempää ja avointa, jonka ytimessä on yhdessä tekeminen ja luottamus. (Huttunen 2018, 24.)

Kuistiala (2019) näkee johtamisen jatkossa taas johtamispalveluna (engl. Leadership as service), jossa yhä enemmän osallistetaan koko organisaatiota yhteisen strategian ja tavoitteiden luomisessa, eikä niinkään vain jaeta tarkkoja ohjeita. Palveleva johtaminen ei käsitteenä ole kovinkaan uusi: Spearsin (Greenleaf, Spears & Vaill 1998) mukaan palvelevan johtamisen teki tunnetuksi jo 1970-luvulla Robert K. Greenleaf, joka koki tarvetta uudelle johtamisen mallille: malli, jossa tärkeimpänä prioriteettina on muiden – mukaan lukien asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteisön – palveleminen.

Tutkittuaan Greenleafin ajatuksia, Spears (Greenleaf ym. 1998) määritteli niiden perusteella kymmenen keskeisintä palvelevan johtajan piirrettä, jotka ovat kuvattuna kuvassa 10. Spearsin mukaan näiden kymmenen piirteen ei ole tarkoitus olla tyhjentyviä, vaan suuntaa antava määritelmä palvelevasta johtajasta niille, jotka ovat avoimia haasteelle. Palvelevan johtajan konsepti eroaa huomattavasti, kun verrataan esimerkiksi Carlylen tai Fayolin näkemyksiin johtajuudesta, sillä piirteissä korostuu hyvin paljon inhimilliset ominaisuudet.



Kuva 10. Palvelevan johtajan keskeisimmät piirteet (mukaillen Greenleaf ym. 1998)

Tavoitteisiin pyritään siis yhdessä ohjautumisen kautta, jossa esimies johtaa työtä tiimin kanssa ja toimii suunnannäyttäjänä. Palveleva esimies toimii enemmän ihmisten yhdistäjänä, asioiden raivaajana ja auttajana varmistaen, että tiimi pystyy tekemään työnsä. Tulevaisuudessa myös itsensä johtaminen korostuu entisestään, kuten myös yrityksen sisällä tapahtuva verkostoituminen: yhteistyötä tehdään yrityksen eri tasoilla ja yhdessä mietitään, kuinka ongelmat ratkaistaan ja miten saadaan vietyä toimintaa uudelle tasolle. (Kuistiala 2019, 189–190.)

Millaista sitten on tulevaisuuden johtajuus ja miltä näyttää esimiestyö vuonna 2021? Jacob Morgan (2020) näkee tulevaisuudessa esimiesten roolien olevan moninaiset ja hän puhuu Vaikuttavasta Yhdeksiköstä (engl. The Notable Nine), jotka ovat tulevaisuuden johtajalle välttämättömät neljä ajattelutapaa ja viisi taitoa, kuvattuna taulukossa 5. Nämä yhdeksän asiaa ovat muotoutuneet 140 suuren yrityksen toimitusjohtajien haastatteluista ja ajatuksista, mitkä asiat jokaisen esimiehen tulisi osata seuraavaa kymmentä vuotta ajatellen. (Morgan 2020.)

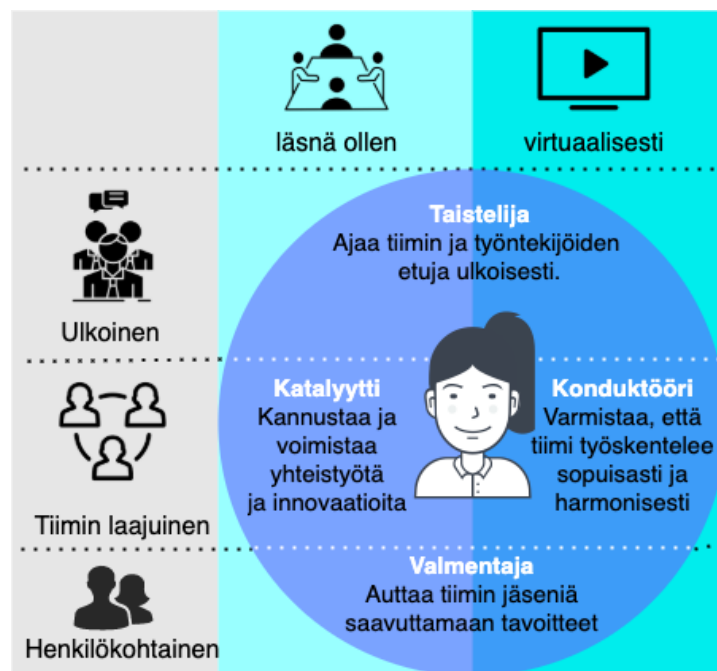
Taulukko 5. The Notable Nine (mukaillen Morgan, 2020)

Ajattelutavat	Taidot
Maailman kansalainen (engl. Global Citizen)	Valmentaja (engl. Coach)
Palvelija (engl. Servant)	Futuristi (engl. Futurist)
Kokki (engl. Chef)	Teknologia Teini (engl. Technology Teen)
Tutkimusmatkailija (engl. Explorer)	Kääntäjä (engl. Translator)
	Yoda

Ajattelutavoista maailman kansalaisena esimiehen on ymmärrettävä muita kulttuureita ja mukauduttava kansainvälistyvään työelämään onnistuakseen globaaleilla markkinoilla. Palvelijan rooli jatkaa palvelujohtamisen ajatusta harjoittamalla nöyryyttä esimiestyössä. Kokkina tasapainoillaan kahden bisnesmaailman ainesosan kanssa, jotka tukevat toinen toisiaan: inhimillisyys ja teknologia. Viimeisenä tutkimusmatkailijana esimiehen on ymmärrettävä historiaa ja mukautua tulevaan, samalla pitämällä kiinni uteliaisuudestaan. (Morgan 2020, luvut 12–15.)

Kun ajattelutavat kuvastavat asennettamme ja kuinka toimimme, niin taidot taas kertovat mitä meidän täytyy osata pärjätäksemme muuttuvassa maailmassa. Morganin (2020) mukaan valmentava ote johtamiseen työntekijöiden arvostamisella ja kehitymisellä tulee korostumaan entisestään. Futuristi pysyy ajan hermolla, seuraa trendejä ja panostaa verkostoitumiseen. Teknologian teini pysyy innovaatioiden perässä ja ymmärtää teknologian muuttavaa maailmaa sujuvasti. Kääntäjä on kuuntelemisen ja kommunikoinnin asiantuntija sekä hän ymmärtää niin sanallista kuin sanatonta viestintää. Viimeisenä taitona nousee esiin Yoda, joka kuvastaa jokaisen esimiehen tunneälykkyyttä ja empatiaa, omien kykyjen sekä muiden ihmisten ymmärtämistä. (Morgan 2020, luvut 17–21.)

Hooijilberg ja Watkins (9.2.2021) taas näkevät, että tulevaisuuden johtajuus on multimodaalista ja siirtymä sitä kohti on tapahtumassa parhaillaan. Pandemian tuomien muutoksien vuoksi, kuten muun muassa etätöön yleistyminen, multimodaalinen työympäristö vaatii jatkuvaa kykyä muuttua ja hyödyntää tarvittavia taitoja voidakseen johtaa tiimiään onnistuneesti niin virtuaalisesti kuin fyysisesti ja sillä on syvät vaikutukset johtajuuden tulevaisuuteen. He nostavat esille neljä roolia (kuva 11), joihin esimiesten on opittava voidakseen hallinnoida uudenlaista hybridityövoimaa: Mestari, Katalyytti, Konduktööri ja Valmentaja (engl. Champion, Catalyst, Conductor ja Coach). Roolit jakautuvat tiimin tarpeen mukaan ja maalaavat kuvan esimiehestä, joka auttaa kohti henkilökohtaista kehitystä, stimuloi yhteistyötä, ohjaa ja tukee harmonista työilmapiiriä sekä ajaa tiiminsä etuja ylpeänä. (Hooijilberg & Watkins 9.2.2021.)



Kuva 11. Multimodaalisen johtajuuden roolit (mukaillen Hooijilberg & Watkins 9.2.2021)

Tutkiessani nyt tätä johtajuuden aikajanaa huomaan kuinka pitkälle todellisuudessa olemme päässeet johtajuuden määritelmässä ja kuinka esimiestyö on muuttunut Suurista Miehistä koko yhteisön ja tiimin kehityksen mahdollistajaksi. Tulevaisuutta koskevat ennusteet olivat ajatuksia herättäviä. Erityisesti tulevaisuuden palveleva sekä valmentava esimiestyö on korostunut useassa lähdemateriaalissa ja tulen varmasti oppimaan niistä lisää. Hooijilberg ja Watkins (9.2.2021) painottavat, että ollakseen menestynyt uudella aikakaudella esimiesten on opittava soveltamaan uusia johtajuuden rooleja, jotka luovat raamit tehokkaalle johtajuudelle pandemian jälkeiseen työmaailmaa. Millainen siitä tulee, voimme vain jäädä odottamaan.

3.5 Seurantaviikko 5: Perehtymistä perehdytykseen

Maanantai 22.3.2021

Maanantai aamusta tein perinteisesti kaikki viikon alun tehtävät myymäläkierrroksesta, viikkoraportista ja viikkotiedotteesta sähköpostin läpikäyntiin. Puolilta päivin osallistuin uuden rekrytointijärjestelmämme koulutukseen. Olemme tätä ennen läpikäyneet satoja hakemuksia suoraan sähköpostissa ja yrittäneet hallinnoida hakijoita erinäisin kansioin ja muistilistoin. Nyt keväällä kuitenkin saimme käyttöön uuden modernin Talent Adore-järjestelmän, joka tekee rekrytointiprosessista todella helpon. Käyttökoulutus oli todella kattava ja vietinkin loppupäivän käyden läpi kesätyöntekijöiden hakemuksia muutaman muun työnjohtajan kanssa. Osa työnjohtajista oli aloittanut rekrytointiprosessin jo muutama viikko sitten ja nyt me muutkin pääsimme mukaan.

Tiistai 23.3.2021

Aamu alkoi ensiviikolla alkavan remontin valmisteluissa ja siinä vierähtikin koko aamupäivä. Siirsimme kalusteita, valmistelimme takatiloja ja teimme muutoksia myymälän puolella. Iltapäivästä jatkoin uusien kesätyöhakemusten läpikäyntiä. Tällä hetkellä en hae työntekijää omaan tiimiini, mutta autan myyjien kesärekrytoinneissa, sillä olen myös perehdytysprosessissa vahvasti mukana.

Keskiviikko 24.3.2021

Aamu alkoi yhdessä apulaismyymäläpäällikön kanssa perehdytysprosessin ensimmäisen osuuden suunnitelman läpikäynnillä ja keskustelimme yhdessä tarvittavat muokkaukset. Olemme saaneet niin sesongissa perehdyttäneiltä työntekijöiltä kuin myös perehdytykseen osallistuneilta palautetta ja kehitysehdotuksia, joiden perusteella teemme muokkauksia suunnitelmaan. Vietinkin pitkälti koko päivän työstäen suunnitelmaa, sillä ensi maanantaina meillä aloittaa jo ensimmäinen ryhmä kesätyöntekijöitä.

Torstai 25.3.2021

Istuin heti aamusta muutaman myynnin työnjohtajan kanssa alas ja keskustelimme heidän ensi viikolla aloittavista työntekijöistä ja heidän perehdytyksestään. Sovimme, että työnjohtajat ottavat hieman enemmän osaa viikon tapahtumiin, niin itse pystyn keskittymään perehdytysprosessin seuraavan osuuden suunnitteluun. Läpikävin heidän kanssaan muutamia yksityiskohtia ja palaute uudesta perehdytysmallista oli hyvin positiivinen. Aloitin myös seuraavan osuuden suunnittelun, mutta pureudun siihen tarkemmin ensiviikolla.

Perjantai 26.3.2021

Vapaa päivä.

Viikkoanalyysi: Perehdyttämisen pelikentällä

Tämän viikon tavoitteena oli läpikäydä syksyllä aloitetun pilotin suunnitelma ja tehdä siihen tarvittavia muokkauksia uutta ryhmää varten. Tulemme käyttämään tehtyä suunnitelmaa kesätyöntekijöiden perehdytyksessä ja heidän rekrytointinsa ovat maaliskuussa alkaneet. Perehdytysprosessia lähdettiin kehittämään, sillä edellinen malli ei vastannut enää nykypäivän tarpeita ja siinä koettiin puutteita. Perehdytys oli myös ennen vain yhden henkilön vastuulla ja muut lähiesimiehet kokivat jäävänsä ulkopuolelle omien tiimiensä osaamisen varmistamisessa eivätkä olleet lainkaan perillä perehdytyksestä. Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Työturvallisuuslain (2002/738) 1 luvun 14§ todetaan seuraavasti:

”14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

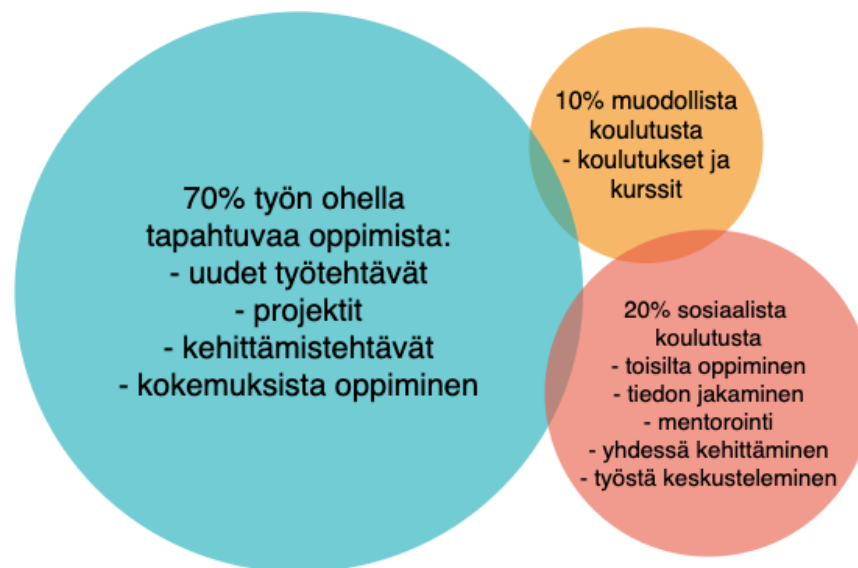
Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1. työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
2. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
3. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
4. työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Vastuu perehdytyksestä on aina loppupeleissä esimiehellä. Hän vastaa kokonaisvaltaisesti niin suunnittelusta, toteuttamisesta, valvonnasta. Hän voi delegoida perehdytystehtäviä muille, mutta vastuun on oltava selkeää sekä resurssien riittävyys on varmistettava, jottei jää epäselvyyksiä. (Työturvallisuuskeskus 2013; Eklund 2018, 77.) Oma roolini perehdytysprosessin kehittämisessä on itselleni selkeä: tällä hetkellä vastaan perehdytyksen kehitystyön etenemisestä, sen suunnittelemisesta sekä jalkauttamisesta. Syksyn pilotissa toimin vastuuhenkilönä sesonkityöntekijöiden perehdytysviikoilla: otin heidät vastaan, pidin lähiesimiehen osuudet sekä toimin työntekijöiden yhteyshenkilönä.

Eklundin (2018) mukaan suunnitelmassa perehdytystä, tavoitteena olisi luoda oppimisen mahdollistava ympäristö ja tukea uuden työntekijän halua oppia mahdollisimman paljon. Haasteena kuitenkin voi olla, että uusi työntekijä haluaa oppia todella paljon kerralla ja hän saattaa olla jopa liian innokas, jolloin riskinä on liiallinen kuormitus ja keskittymisen herpaantuminen. (Eklund 2018, 52–53.) Vuonna 1987 Morgan McCallin toteutti yhdessä

kollegoidensa kanssa tutkimuksen, jonka mukaan optimaalisin työssä oppimisen suhde muodostuu 70/20/10-mallilla. Tämä malli ehdottaa, että yksilöt hamuavat tietoa, taitoa ja kykyjä työnsä kautta seuraavan yhdistelmän mukaisesti, joka on esitelty kuvassa 12. (Whelan 3.5.2018.)



Kuva 12. 70/20/10-malli (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 24)

70/20/10-mallin mukaan 70 % ihmisten osaamisesta opitaan työn ohella tapahtuvien ja saatavien kokemuksen kautta, kuten esimerkiksi työtä tekemällä, palautteen saamisella, virheistä oppimalla sekä kysymällä kysymyksiä. Uudet työtehtävät, erilaiset projektit tai kehittämistehtävät tukevat työn ohella tapahtuvaa oppimista. 20 % opitaan taas sosiaalisten tilanteiden kautta: vuorovaikutuksesta kollegoiden ja esimiesten kanssa, muiden työtä seuraamalla tai yhteisten projektien, haasteiden tai yhteisen päämäärän kautta. Työntekijät oppivat valtavasti omien työkavereidensa kautta. Viimeiset 10 % opitaan muodollisten tilanteiden kautta. Muodollista oppimista on esimerkiksi koulutustilaisuudet, seminaarit tai workshopin, jotka voidaan vielä jaotella joko virtuaalisiin tai kasvotusten pidettäviin tapahtumiin. (McGarry 22.10.2019.)

Mallia on toisaalta myös kritisoitu. Johnson, Blackman ja Buick (julkaisussa Thalheimer 19.4.2019) tutkivat vuonna 2018 70/20/10-mallin toimivuutta ja heidän mukaansa malli epäonnistui toimittamaan toivottuja tuloksia. He huomasivat epäonnistumisen johtuvan neljästä väärinymmärryksestä mallin toteen panossa: ensinnäkin, malli olettaa, että kokemuspohjainen oppiminen johtaa automaattisesti kykyjen kehittämiseen. Toiseksi mallilla on hyvin suppea näkemys sosiaalisten kanssakäymisten vaikutuksesta ja epäonnistuu huomioimaan sitä tarpeeksi kokonaisvaltaisen oppimisen tärkeydessä. Malli ei myöskään ota huomioon johdollisen tuen tarvetta muodollisessa oppimisessa eikä tunnista tarpeeksi mallin elementtien välistä suhdetta. (Johnson ym. julkaisussa Thalheimer 19.4.2019)

Myös Kupias ja Peltola (2019) näkevät mallissa samankaltaisia haasteita. Tiukasti annettuja prosenttiosuuksia on alun alkaen ollut vaikea erottaa tarkalleen toisistaan ja nykyään se on yhä enemmän haastavampaa, sillä työtä tehdään hyvin kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin esimerkiksi 70 % ja 20 % osuudet yhdistyvät toisiinsa. (Kupias & Peltola 2019, 23.) On siis tärkeää katsoa mallia suuntaa antavana ohjenuorana erilaiselle osaamistypeille. Tarkempia jako saattaa riippua vahvasti organisaation omista tarpeista. (McGarry 22.10.2019.)

Whelan (3.5.2018) taas näkee mallin kokonaisuudessaan hyödyllisenä, mutta kannustaa hyödyntämään enemmän luomaansa OSF-mallia, joka muodostuu sanoista on-the-job (O), social (S) ja formal (F). Yksinkertaistettuna, 70/20/10-malli on vain yksi vaihtoehto OSF-mallista ja olisi virhe olettaa sen olevan ainut oikea tai jopa paras oppimisen suhdelu. Yrityksen tulisi itse määrittellä omalle organisaatiolle juuri sopivin OSF-luku ja hyödyntää sitä työntekijöiden oppimisen kehittämisessä. (Whelan 3.5.2018.) Omassa organisaatiossani näkisin painotuksen työssä oppimiseen, mutta vahvistaisin sosiaaliseen vuorovaikutuksen osuutta ja muodollisempi oppiminen jäisi pienemmälle. Meidän OSF-lukumme voisi olla suurin piirtein 55 % työssä opittavaa, 35 % sosiaalista ja 10 % muodollista.

Kun perehdytyksen suunnittelu on päästy aloittamaan määrittämällä oikea oppimisympäristö, niin seuraavaksi eteen tulee kysymys konkreettisen perehdytysviikon järjestämisestä. Kuinka kuitenkin määrittelemme perehdytyksen ja sen pituuden? Gloria Simsin (s.a.) mukaan, on ymmärrettävä orientaation (engl. orientation) ja perehdytyksen (engl. onboarding) ero, vaikka molemmat ovatkin yhtä tärkeitä. Taulukossa 6 on kuvattu näiden kahden väliset erot.

Taulukko 6. Orientaation ja perehdytyksen ero (mukaillen Sims s.a.)

	<i>Orientaatio</i>	<i>Perehdytys</i> <i>(engl. Onboarding)</i>
<i>Fokus</i>	Rooli yrityksessä	Rooli osastolla
<i>Kesto</i>	Kerran tapahtuva	Ketju tapahtumia
<i>Paikka</i>	“Luokkahuone”	Työn ohessa
<i>Sisältö</i>	Kokonaisuus	Yksilöity
<i>Lopputulokset</i>	Valmis oppimaan	Valmis osallistumaan

Orientaatio nähdään enemmän yhden kerran tapahtuvana, ensimmäisten päivien tai viikon tervetuliais tapahtumana. Silloin keskitytään uuden työntekijän rooliin yrityksessä, kun taas itse perehdytyksessä opetellaan oman osaston rooleihin. Verrattuna perehdytykseen, jolloin harjoitellaan yksilöidymmin työn ohella, orientaatio pidetään pitkälti ”luokkahuone” tyyppisesti eli keskitytään teoriaan. Orientaation jälkeen työntekijä on valmis jatkamaan oppimistaan perehdytyksessä. (Sims s.a.) Omassa perehdytys mallissamme olemme ensimmäisellä viikolla pyrkineet keskittymään juuri kokonaiskuvaan ja työntekijöiden rooliin myymälätyöntekijöinä. Kaikki samalla viikolla aloittavat työntekijät viettävät ensimmäiset viisi päivää yhdessä, riippumatta mihin työtehtävään heidän on rekrytoitu. Tällä on tarkoitus estää siilojen muodostuminen tiimien välille ja yhtenäistää koko myymälähenkilökuntaa. Kuitenkin heti ensimmäisestä päivästä lähtien he pääsevät harjoittelemaan oppimaansa käytännössä ja jatkamaan oppimista työn ohella. Ensimmäisellä viikolla painotus on silti kokonaisuuden ymmärtämisessä ja kaikkien tärkeimpien järjestelmien ja toimintatapojen ymmärtäminen. Toisella viikolla taas työntekijät pureutuvat syvemmälle oman osaston rooleihin ja syventävät osaamistaan.

Brownin (20.5.2020) mukaan yleisin haaste orientaatioviikossa on, että työntekijät kokevat sen liian raskaana, tylsänä, he kokevat tullessa heille jätetyksi tai hukkuvan informaatiotulvaan, jonka ymmärtämiseen ei ole annettu tarpeeksi aikaa. Lopputuloksena on uusi työntekijä, joka ei ole niin tehokas, kun voisi olla. Huonosti toteutettu orientaatio ei sitouta työntekijöitä, vaan pahimmillaan edesauttaa työntekijöiden irtisanoutumista jo vuoden sisällä. Pandemian aiheuttaman työvoiman haasteiden vuoksi on entistä kriittisempää kehittää tehokas ja hyvin suunniteltu orientaatio, joka kouluttaa työntekijät ymmärtämään yrityksen arvot, historian ja organisaatiomallin. (Brown 20.5.2020.) Ensi viikolla aloittavat ensimmäiset uudet kesätyöntekijämme, joten millaisia asioita tulisi siis vielä ottaa huomioon? Brown jakaa yhdeksän vinkkiään onnistuneeseen orientaatioon, jotka ovat kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Vinkkejä onnistuneeseen orientaatioon (Brown 20.5.2020)

- 1. Aloita perehdytysprosessi ennen työn aloittamista**
- 2. Varmista, että lähityöyhteisössä tiedetään aloittavasta työntekijästä**
- 3. Valitse työntekijälle mentori**
- 4. Aloita perusasioista**
- 5. Valmistele orientaatio paketti luovutettavaksi työntekijälle**
- 6. Toimita työntekijälle UKK- sekä yhteystietolista**
- 7. Yhteiset lounaat!**
- 8. Pyydä palautetta**
- 9. Pitäkää hauskaa!**

Perehdytysprosessi voidaan aloittaa jo ennen ensimmäistä työpäivää esimerkiksi lähettämällä tulevalle työntekijälle tutustumismateriaalia tai tulevan perehdytyksen aikataulun. Varmista, että tarvittavat työvälineet ovat tilattu ja valmiina sekä kannattaa valmistella orientaatio paketti, joka sisältää tärkeimmät yhteystiedot, tarvikkeet sekä usein kysytyjen kysymysten listan. Työyhteisöä kannattaa informoida aloittavasta työntekijästä ja kannustaa tulevia kollegoita moikkaamaan uutta tiiminjäsentä sekä liittymään lounasseuraksi heti ensimmäisestä päivästä. Tärkeintä on kuitenkin muistaa ylläpitää rentoa ilmapiiriä ja orientaatioviikon lopuksi pyytää palautetta ja kehitysehdotuksia. (Brown 20.5.2020.)

Olen sunnuntaina menossa vielä töihin ja voisin tehdä vielä viimeiset viilaukset suunnitelmaan koskien ensi maanantaina alkavaa perehdytysryhmää. Olen tähän asti pilotissa ottanut enemmän vastuuta perehdytysviikoista ja toiminut uusien työntekijöiden yhteishenkilönä. Nyt kuitenkin kesätyöntekijöiden kohdalla tarkoitus on, että siirrän vastuun perehdytyksen toteutuksesta ja perehdytysviikon aikana tapahtuvista toimista muille työnjohtajille ja jatkan itse perehdytyksen toisen osuuden kehittämistä ja työstämistä. Tämän viikon olen hionut ensimmäistä osuutta ja uskon, että vielä näiden analyysistä poimittujen vinkkien avulla voin hyvin mielin välittää sen eteenpäin. Seuraavalla viikolla pääsen pureutumaan vielä syvemmälle perehdytyksen maailmaan ja siirryn orientoinnista onboardingiin.

3.6 Seurantaviikko 6: Syventymistä perehdyttämiseen

Maanantai 29.3.2021

Pidin maanantaina poikkeuksellisesti vapaa päivän. Tiimisissäni henkilöstövajetta seuraavan muutaman viikon, jonka vuoksi laskin, että minulla on tulossa kahdeksan päivän työputki.

Tiistai 30.3.2021

Eilisen vapaapäivän johdosta maanantain rutiinihommat olivat luonnollisesti aamusta tekemättä. Kävin siis maanantain to do-listan läpi aamupäivästä, kävin oman ja tiimini yhteisen sähköpostilaatikon läpi sekä merkitsin Planneriin viikon tärkeimmät tehtävät. Tiimistäni yksi jäi lomalle ja kaksi työntekijää siirtyi remonttiryhmän puolelle, joten tämän viikon pyöritämme myymälää itseni lisäksi kahden työntekijän kanssa. Pääsiäinen hieman vielä hankaloittaa tilannetta, sillä kyseessä on arkipyhäviikko, joka lyhentää tiimini työntekijöiden työviikkoa yhdellä päivällä. Vietänkin siis itse pääsiäisen töissä, jotta työntekijäni eivät jäisi yksin. Tänään oli kuitenkin vielä rauhallinen päivä ja pääsin työstämään perehdytysuunnitelman toista osuutta asiakaspalvelun työnjohtajan kanssa.

Keskiviikko 31.3.2021

Palkkatatko osui tässä kuussa keskelle viikkoa ja kuun viimeisen päivän toimenpiteet oli oltava aamulla klo 9 valmiita. Tulin aikaisemmin töihin, läpikävin oman tiimini työvuorot koko kuulta päivä kerrallaan ja remppatiimin työvuorot muutamilta päiviltä, jotka olivat ehtineet kerääntyä. Tarkistin palkka-aineiston ja vahvistin sen hyväksyttäväksi. Meidän palkkatatkon toimenpiteiden jälkeen menin melkein koko päiväksi myymälän puolelle katsomaan läpi lomalla olevan työntekijän vastuuosaston ja tekemään tarvittavat osaston ylläpidolliset toimenpiteet. Iltapäivästä pääsin vielä muutamaksi tunniksi työstämään perehdytysuunnitelmaa. Perehdytys suunnitelman toisessa osuudessa on tarkoitus keskittyä uuden työn tekijän tehtäväkohtaiseen perehdytykseen, jonka hän aloittaa perehdytyksen toisella viikolla käydessään ensin orientaation ja perusperehdytyksen.

Torstai 1.4.2021

Aprillipäivä sujui suuremmista ongelmista ja tein koko aamupäivän taas myymälän puolella töitä. Katsoin puhelinosastomme esillepanot läpi, tarkistin puuttuvat tuotteet, tein uusille tuotteille hyllypaikkoja, tarkistin hinnanmuutokset sekä lopuksi tein muutoksia kahteen seinämoduuliin ja tein seinillä olleille tuotteille uuden esillepanon. Ensiviikolla on myös ensimmäisen uuden työntekijän vuoro läpikäydä tehtäväkohtainen perehdytys, joten yritin iltapäivästä saada hiottua suunnitelmaa vielä hieman lisää. Päivät ovat muodostuneet kovin pitkiksi tällä viikolla, noin 9–11 tuntisia työpäiviä, mutta olin jo varautunut siihen.

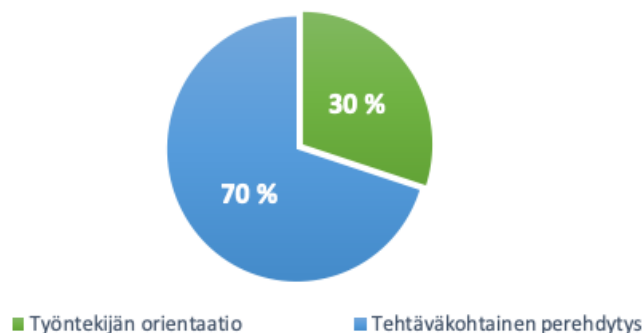
Perjantai 2.4.2021 – Sunnuntai 4.4.2021

Olin koko pääsiäisviikonlopun töissä ja kiirettä riitti. Asiakkaita oli yllättävän paljon myymälässä liikkeellä ja vietinkin pääsiäisen tehden oman tiimin sijaistamista. Viikonloppuna oli yksi tiimiläiseni töissä ja jaoimme tehtäviä puoliksi. Askelia kertyi viikonlopun aikana enemmän kuin hetkeen, sillä tehtävää ja liikkumista ympäri myymälän riitti: viikonlopuksi saapunutta täyttöä piti saada pikaisesti hyllyyn, uusille tuotteille paikat ja hinnanmuutosten tarkistelu. Viikonlopun aikana sain järjestettyä hetken ja suunnittelin oman tiimin sekä rempparyhmän työvuorot seuraavalle muutamalle viikolle ja julkaisin yhden niistä. Remonttiryhmän tullessa omalle vastuulleni on työvuorojen piirtäminen ollut hieman haasteellisempaa, sillä henkilöitä on enemmän ja monet ovat tottuneet vaihteleviin työvuoroihin. Pyrinkin hyvin tasapuolisesti mahdollistamaan niin ilta- kuin viikonloppuvuoroja samalla täyttäen kunkin viikon työtarpeen ja vapaapäivä toiveet. Vaikka viikko oli hieman raskas, lopettelin sunnuntaina hyvin mielin ja innoissani tulevaa viikkoa odottaen.

Viikkoanalyysi: Orientaatiosta Onboardingiin

Viime viikolla analysoin tarkemmin orientaatiota, joka kattaa Davilan ja Pina-Ramirezin (2018) mukaan noin 30 %:n osuuden koko perehdytyksestä (kuva 13). Tällä viikolla tutkin taas tarkemmin lopun 70 %:n osuutta, josta käytetään englanniksi termiä onboarding. Tutkiessani perehdytystä syvemmin, oli mielenkiintoista huomata, että suomenkielisissä lähdemateriaaleissa ei erikseen puhuta orientaatiosta ja onboardingista, vaan perehdytys on käsitteenä kokonaisuus, joka jakaantuu pienempiin osiin. Davila ja Pina-Ramirez (2018) taas kokevat, että orientaatio ja onboarding kulkevat tiukasti käsi kädessä: toinen on toisen alku ja ne yhdessä muodostavat perustukset ensivaikutelmalle. Orientaatio tulisi olla osana laajempaa perehdytyskokonaisuutta ja riippumatta organisaation koosta tai alasta, perehdytys ja sen laadun varmistaminen on aina ehdottoman tärkeää. (Davila & Pina-Ramirez 2018.)

Orientaation ja tehtäväkohtaisen perehdytyksen jakauma



Kuva 13. Orientaation ja tehtäväkohtaisen perehdytyksen jakauma (mukaillen Davila & Pina-Ramirez 2018)

Davilan ja Pina-Ramirezin (2018) mukaan orientaation jälkeinen perehdytys (engl. Onboarding) voidaan jakaa kahteen osaan, yleiseen ja tehtäväkohtaiseen perehdytykseen. Olemme omassa suunnitelmassamme myös jakaneet kahden viikon perehdytyksen kahteen osaan: viikon kestävään perusperehdytykseen ja viikon tehtäväkohtaiseen perehdytykseen. Kuten viime analyysissä kuvasin, ensimmäisellä viikolla uudet työntekijät läpikäyvät orientaation muodossa perusperehdytyksen; he oppivat ymmärtämään yrityskulttuuriamme sekä oppivat ymmärtämään noutomyyjän tehtävien kautta käyttämämme järjestelmää kokonaisuutena. Lisäksi muun muassa yrityksen historian, arvojen, vision läpikäyminen sekä yhteisten työseurantajärjestelmän koulutusten järjestäminen kaikille aloitaville kuuluu perusperehdytykseen. (Davila & Pina-Ramirez, 2018.) Kaikki uudet myymälätyöntekijämme läpikäyvät jatkossa saman perusperehdytyksen, riippumatta mihin tehtävään heidät on palkattu.

Tällä viikolla olen kuitenkin keskittynyt kehittämään uutta suunnitelmaa perehdytyksen toiselle viikolle, jolloin työntekijä opettelee toimimaan tehtäväkohtaisessa ympäristössään sekä oppii spesifit taidot, jotka kyseisessä työtehtävässä vaaditaan. Tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä kiinnitetään enemmän huomioita spesifeihin tietoihin, taitoihin ja tiimin käytänteisiin, jotka työntekijän on omaksuttava pärjätäkseen työtehtävässä. Perehdytys ja oppiminen on tässä vaiheessa hyvin yksilöllistä, jonka vuoksi myös lähiesimiehen rooli korostuu entisestään. Esimies vastaa työntekijän osaamisesta, minkä takia myös suunnitteluvaiheessa olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota siihen, että prosessi olisi selkeä ja helppo toteuttaa tiimien työnjohtajille.

Eklundin (2018) mukaan yksi yleisimmistä perehdytyksen haasteista on epäselvästi tehty vastuunjako ja delegoinnin puute. Vaikka perehdytys olisikin luonteeltaan rennompia ja joustava, on perehdyttäjillä oltava selkeät ohjeet ja oman vastuun selkeys, jotta he voivat myös valmistautua perehdyttämiseen. Perehdyttäjän oikea valinta on myös olennainen osa perehdytyksen onnistumisesta, mutta sen tärkeys korostuu erityisesti toisella viikolla. Millainen sitten on hyvä perehdyttäjä? Usein ensimmäinen valinta perehdyttäjäksi olisi esimies, mutta Eklund (2018) painottaa, että perehdytysvastuita kannattaisi jakaa ottamalla muuta henkilöstöä mukaan perehdytykseen, sillä se hyödyttää sekä uutta työntekijää, esimiestä että muita organisaation jäseniä. Esimiehen työkuorma pienenee ja hän voi keskittyä kokonaisuuden hallintaan, kun taas perehdyttäjäksi valitut työntekijät pääsevät jakamaan osaamistaan ja se on samalla heille arvostuksen osoitus. (Eklund 2018, 140–141.)

Kupiaksen ja Salon (2014) mukaan organisaation toisen jäsenen toimimisena perehdyttäjänä voidaan myös kutsua mentoroinniksi. Kun uusi työntekijä on saanut perustiedot työ-

tehtävästä, syvälinen perehtyminen alkaa yhdessä oman mentorin kanssa, joka on useimmiten kokeneempi kollega. Perehdyttäjä ei kuitenkaan ole sama asia kuin mentori, vaikka mentorin tehtävä voi olla hyvin samankaltainen perehdyttäjän tehtävän kanssa. Mentorointi voi olla henkilökohtaisempaa ja on erityisen tärkeää, että mentorilla on vahva kokemus työtehtävästä. Mentorin ei kuitenkaan tarvitse olla hierarkkisesti korkeammassa asemassa uusiin työntekijöihin. Perehdytysmentorointi voidaan toteuttaa myös esimerkiksi pari- tai ryhmämentorointina (Kupias & Salo 2014.)

Sims (2011) tuo esille toisen hyvän työkalun perehdytyksen tueksi: niin kutsutun ”kaveriohjelman” (engl. Buddy program), jossa uuden työntekijän tueksi valitaan oma kaveri (engl. Buddy), joka auttaa uutta työntekijää tulemaan osaksi työyhteisöä ja ymmärtämään yrityksen toimintatapoja. Uudessa työpaikassa aloittaminen voi olla jännittävää ja työntekijä saattaa kokea epävarmuutta, jolloin ”Buddy” voi auttaa työntekijää verkostoitumaan omaan työyhteisöön ja tiimiin, tutustumaan työympäristöön sekä antamaan reaaliaikaista palautetta. Kaveriohjelma toimii hyvin saman tyyppisesti kuin mentorointimalli, ja ne hakevat vaikutteita myös valmentavasta perehdytysmallista. Näiden kolmen eroja on kuvattu taulukossa 8. (Sims 2011.)

Taulukko 8. Ero ”buddyn”, mentorin ja valmentajan välillä (mukaillen Sims 2011)

”Buddy” eli kaveriohjelma	Pyrkii mahdollistamaan pääsyn kaikkeen työn kannalta tarvittavaan tietoon. Yksilön kehittyminen ei ole välttämätön lopputuloksen kannalta
Mentorointimalli	Pyrkii auttamaan yksilöä kehittymään niin ammatti- kuin henkilökohtaisella tasolla
Valmentava perehdytysmalli	Pyrkii kehittämään puhtaasti yksilön työhön liittyviä taitoja

Omassa perehdytysprosessissamme päädyimme hyödyntämään juuri kyseisten perehdytysmetodien yhdistelmää. Kun uusia työntekijöitä aloittaa, valitsemme yhdessä tiimin työjohtajan kanssa muutaman toisen myymälätyöntekijän toimimaan mentoriperehdyttäjänä/”Buddyna”. Mentoreita valitaan yksi per kaksi uutta työntekijää ja he viettävät perehdytysviikot aloittavien työntekijöiden kanssa ohjaten ja opastaen heitä työtehtävän saloihin. Perehdytysuunnitelmaa miettiessämme päädyimme mentorointimalliin, sillä huomasimme valtavasti käyttämätöntä potentiaalia työyhteisössämme ja koimme, että työtehtävien yksityiskohtia ja kirjottamattomia käytänteitä ymmärtävät parhaiten he, jotka tekevät kyseistä työtä päivittäin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jään esimiehenä täysin sivuun perehdytyksestä.

Eklundin (2018) toteaa, että uuden tekijän näkökulmasta useampi perehdyttäjä on hyvä asia, sillä hän pääsee kasvattamaan osaamistaan sekä verkostoaan laajemmin heti perehdytyksen alusta verrattaneen siihen, jos esimies pitäisi perehdytyksen yksin. Esimiehen vastuu kokonaisuudesta ja perehdytyksen laadusta kuitenkin kasvaa perehdyttäjien määrän kasvaessa. Lisäksi mentorien valinta ei ole helppoa, sillä on todella tärkeää valita oikeat henkilöt tehtävään. Mentorin on toimittava vastuullisesti ja haasteena voi olla, että mentori välittää omia negatiivisia tai vanhentuneita toimintatapoja uusille työntekijöille. (Eklund 2018, 140–141; Kupias & Salo 2018.)

Esimiehen osuus hyvässä perehdytyksessä kiteytyy vahvaan vuorovaikutusosaamiseen ja kykyyn hallita kokonaisuutta etäältä. Esimiehet heijastavat yrityksen todellista kulttuuria, ylläpitävät ilmapiiriä ja ovat parhaita henkilöitä jalkauttamaan yrityksen strategiaa. Tästä syystä esimiesten tulisi olla osana perehdytysprosessia pienessä, mutta merkityksellisessä roolissa. On tärkeää, että uudet työntekijät pääsevät seuraamaan esimiestensä työskentelyä ja että heille mahdollistetaan hetket päästä keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia lähiesimiesten kanssa esimerkiksi lounaan tai yhteisen kahvihetken muodossa. Avoimen ja rehellisen keskustelukulttuurin luominen heti alkuvaiheessa edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja esimiehellä on siinä tärkeä rooli. (Papaioannou 8.6.2020; Davila & Pina-Ramirez 2018.)

Implementoimme tämän mallin omaan suunnitelmaamme järjestämällä jokaisena perehdytyspäivänä kaksi lyhyttä, noin 20 minuuttia kestäväää keskustelutuokiota, johon osallistuvat päivittäin niin viikon uudet työntekijät, perehdyttäjät sekä eri työnjohtajat. Ensimmäinen keskustelutuokio pidetään lounasaikoihin ja jokaiselle päivälle on oma päivän kysymys, jonka ympärille keskustelu rakennetaan. Päivän kysymyksenä voi olla esimerkiksi ”Kuka olet ja mistä tulet?”, ”Millaisia asiakaspalvelukokemuksia on teille jäänyt mieleen?” tai ”Millainen on hyvä esimies?”. Tarkoituksena on herättää keskustelua ja saada hieman kuvaa, millaisia persoonia uudet työntekijät ovat, tutustuttaa heitä toisiinsa ja perehdyttäjiin sekä alentaa esimiesten ja työntekijöiden välistä siiloa. Toinen keskustelu toteutetaan jokaisen päivän päätteeksi, jossa käydään lyhyesti päivän kuulumisia sekä seuraavan päivän aika-aulua. Keskustelujen on tarkoitus myös toimia seurantahetkinä, jossa esimiehenä kartoitetaan perehdytyksen etenemistä, toimivuutta, kerään palautetta sekä varmistan, että kaikki etenee ajallaan. Hyvin suunniteltu ja seurattu perehdytysohjelma mahdollistaa uusille työntekijöille oman paikan löytämisen organisaatiossa ja avaa heille ymmärrystä, kuinka he voivat vaikuttaa toiminnallaan niin osaston kuin koko organisaation toimintaan. (Papaioannou 8.6.2020; Davila & Pina-Ramirez 2018.)

3.7 Seurantaviikko 7: Tulevaisuuden vuorovaikuttamista

Maanantai 5.4.2021

Työputkeni jatkuu, sillä sijaistan vieläkin omaa tiimiäni osan työntekijöistä ollessa poissa tai vapailla. Vasta ensiviikolla tilanne hieman tasoittuu, joten siihen mennessä vietän melkein koko päivän myymälän puolella ylläpitäen osastoja, siirtäen tavaraa, täyttäen hyllyjä sekä tehden muutoksia esillepanoihin. Paljon joutuu pyytämään apua, mutta toisaalta pääsen myös vuorovaikuttamaan enemmän myyjien ja muiden osastojen työntekijöiden kanssa. Pääsin vasta iltapäivällä oman työpöytäni ääreen ja päätinkin hyvin mielin vain siirtää omat maanantain rutiinitehtävät huomiseksi.

Tiistai 6.4.2021

Päivä meni aika samalla rutiinilla kuin edelliseltäkin, paitsi aamu alkoi poikkeuksellisesti tapaamisella käyttäjäkokemusta tutkivan UX-tiimin kanssa koskien tulevaa isompaa muutosta, jota olemme yhdessä suunnitelleet. Tapaamiseen osallistui tällä kertaa vain kaksi henkilöä UX-tiimistä ja itseni lisäksi toinen myymälän työnjohtaja. UX-tiimissä oli aloittanut uusi työntekijä, joka hyppää samoin tein meidän projektiimme mukaan, joten läpikävimme hänelle projektin tähänastiset suunnitelmat ja vaiheet, sekä keskustelimme meidän toiveistamme, jotka täytyisi ottaa asiakaskokemuksen suunnittelussa huomioon. Päädyimme tapaamisen lopuksi mielenkiintoiseen keskusteluun koskien tekoälyä ja sen osuutta muutoksissa, joita meidänkin myymälässämme suunnitellaan ja ajoittain mietitään. Mietin, kuinka erilainen viikkoni on ollut, sillä olen suurimman osan ajasta tehnyt itse manuaalisesti kaiken, kun taas osa esimiestyössäni käytettävistä työkaluista ja järjestelmistä optimoivat toimintoja niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Vaihdoin todella mielenkiintoisia mietteitä koskien tulevaisuutta kaupan alalla, joita voisin ehkä hieman viikkoanalyysissäni avata.

Keskiviikko 7.4.2021

Ansaittu vapaa päivä, jotta sain katkaistua työputken Kaupan alan TES:n mukaisesti maksimissaan kahdeksaan päivään.

Torstai 8.4.2021

Lomalla ollut työntekijäni palasin takaisin töihin ja hän olikin erittäin kaivattu. Huomasin, että itsekin kaipasin jo hieman lepoa ja edellinen viikko alkoi jo hieman näkymään keskittymiskyvyssä sekä jaksamisessa. Toimistolle päästessäni huomasin, etten ollut missään vaiheessa alkuvuokkoa tehnyt maanantaina rästiin jääneitä rutiinitehtäviä. Vietinkin lopulta päivän kirjoittaessani viikkoraporttia, tarkistaen työaikaleimuksia, läpikäyden sähköpostin perusteellisesti sekä suunnittelin seuraavalla viikolla alkavan alennuskampanjan tuotteis-

tuksia ja esillepanoja. Iltapäivästä ehdin vielä pyhittää muutaman tunnin myymälän puolelle ja tarkistamaan grilli- sekä kodinkone osaston tilanteen.

Perjantai 9.4.2021

Perjantai muodostui suhteellisen kiireiseksi päiväksi, sillä vietin sen osittain myymälän puolella tehden hyllytystä, esillepanoja ja hinnan muutoksia. Valmistelin ensiviikon alennuskampanjan tuotteille massapaikat myymälästä, joka osoittautui hieman isommaksi tavaroiden pyörittelyksi kuin olin olettanut. Kävin myös henkilönostimella pyörähtämässä myymälän puolella ja laittamassa muutaman mallikappalekalusteen kiinni sähköihin. Joudun myös olemaan seuraavan maanantain ja tiistain pois, joten kirjoitin kattavan ohjeistuksen tulevalle viikonlopulle sekä ensiviikon alulle. Yleensä kun myymälässämme on isommat kampanjaviikot, niin pyrin olemaan aina ensimmäisenä päivänä paikalla. Nyt poikkeuksellisesti olen kuitenkin pois, jonka vuoksi käytin reippaasti aikaa, jotta sain tehdä selkeät ja hyvät ohjeet tiimille, kuinka toimia kampatuotteiden suhteen. Iltapäivästä vielä tein muokkauksia julkaisemattoman työviikon vuoroihin ja julkaisin nekin ennen lähtöäni. Noin puoli seitsemän aikoihin pääsin vihdoinkin lähtemään muutaman päivän vapaille opinnäytetyön pariin ja kohti ansaittua lepoa.

Viikkoanalyysi: Tiimiäly tulevaisuuden kilpailuetuna

Takana ovat raskaat muutama viikko, sillä olen joutunut oman työni ohella sijaistamaan oman tiimini puuttuvia työntekijöitä. Remontti on lähtenyt rullaamaan vauhdikkaasti eteenpäin, jonka vuoksi ei apukäsiä kovin usein sieltä enää saanut, mutta onneksi apua oli kuitenkin jonkun verran tarjolla muista tiimeistä ja muut työnjohtajat olivat tukena. Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki ja nautin kun pääsen työskentelemään myymälässä ja vaihtamaan ajatuksia laajemmin muiden työntekijöiden kanssa. Tavallaan oli todella piristävää viikon ajan keskittyä enemmän tiimimme perustyötehtäviin, joissa pääsin fyysisesti tekemään muutoksia ja käyttämään luovuuttani. Jäin paljon miettimään, kuinka esimiestyöissäni käyttämäni järjestelmät muuttuvat ja alkavat hyödyntämään enemmän tekoälyä, kuten muun muassa työvuorosuunnittelu- ja tavaranhallintajärjestelmämme. Kuinkahan tulevaisuudessa myös työnkuvani mahtaa muuttua työelämän kehityksen myötä?

Vaikka tekoäly kehittyy jatkuvasti ja kykenee lukemaan tunteita ja eleitä, Colvinin (2015) mukaan edelleen ryhmätyöskentely nähdään työn kannalta arvokkaana, verrattaneen koneisiin, joilta puuttuu aito ongelman ymmärryskyky. Vastoin yleistä mielikuvaa, ryhmässä älykkyys tiivistyy: tehokkain ryhmä ei vaadi älykkäintä ihmistä, vaan pitkään yhdessä toiminut ryhmä luo oman kulttuurinsa ja muodostaa oman älykkyytensä. Yksittäisestä ihmi-

sestä ei ole kilpailijaa tekoälylle, mutta älykäs tiimi pystyy vuorovaikuttavaa ajattelua hyödyntämällä ja yhdessä jalostamalla tekoälyn keräämää tietoa luomaan organisaatiolle arvoa. Tällöin puhutaan myös tiimiälystä. Tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan enemmän taitoa muodostaa oikeat kysymykset ja löytää ne oikeat ongelmat, jotka vaativat koneilta ratkaisua: Taitoja, joita ovat muun muassa itsenäinen ajattelu, toimintamallien haastaminen ja arvostelukyky. Monen toimijan käyttäessä samaa teknologiaa, asiakaskokemuksen peruselementtien, kuten hyvän asiakaspalvelun, arvoa kasvaa. (Colvin 2015; Hakola, Hiila & Tukiainen 2019.)

Tiimiälyn yhteydessä tulee useasti esille myös käsite kollektiivinen älykkyys (engl. Collective intelligence), jotka kuitenkin loppujen lopuksi selkeästi eroavat toisistaan. Aulinger ja Miller (julkaisussa Runsten 2017) määrittävät kollektiivisen älykkyyden kahden tai useamman henkilön kyvyksi selviytyä haasteista yhdistämällä omat tiedot, noudattamalla kuitenkin samoja sääntöjä. Viimeistä osaa määrittelystä käytetään kuitenkin erottamaan kollektiivinen älykkyys tiimiälystä, sillä siinä taas painotetaan, että yksilöt eivät noudata identtisiä sääntöjä, vaan he voivat muuttaa toimintaansa ja tämä kyky muuttua on osa älykkyyttä. (Runsten 2017.) Horak (2018) taas tiivistää tiimiälyn seuraavasti: se on yksilöiden muodostama ryhmä, joka työskentelee yhdessä parempien tulosten saavuttamiseksi yhtenäisenä yksikkönä, jonka arvot ovat yhdistyneet ja jonka sisällä jaetaan yhdessä voitot ja luotsataan toisia kohti uusia saavutuksia.

Tiimiäly ei kuitenkaan koske vain organisaatioita, joissa työtehtäviä siirretään ihmiseltä koneen tehtäväksi, vaan tiimiälyä tarvitaan myös, kun työn tueksi otetaan käyttöön uutta teknologiaa. Yhteen tuodut yksilöiden vahvuudet voimistavat toisiaan, jolloin ideat jalostuvat paremmiksi ja luovimmiksi ja menestynyt tiimi toimii yhteisten positiivisten käytäntöjen mukaan. Onnistunut tiimityö vahvistaa myös yksilöiden itsensä oppimista sekä edesauttaa työhyvinvointia. (Hakola ym. 2019.)

Kuinka tiimiälyä voi lähteä harjoittamaan? Hakolan ym. (2019) mukaan tiimiäly muodostuu tiimiälytaidoista, jotka he ovat jakaneet viiteen olennaiseen taitoon. Ne eivät ole synnynäisiä tai persoonallisuuteen liittyviä, vaan kuka tahansa voi niitä opetella ja harjoittaa joko itsenäisesti tai ryhmässä. Nämä taidot ovat kuvattu kuvassa 14.



Kuva 14. Viisi tiimiälytaitoa (mukaillen Hakola, Hiila & Tukiainen 2019)

Itsetuntemus korostuu myös rekrytointivaiheessa sekä perehdytyksessä; kun työyhteisössä työskentelee ihmisiä, jotka tunnistavat omat vahvuutensa ja missä taas kaipaavat apua, saa työnantaja parhaan irti. Myös esimiehen on tunnettava itsensä ja kiinnitettävä huomiota omaan maailmankuvaan ja pyrittävä mahdollisimman neutraaliin havainnointiin. Tällöin työntekijöiden taidot pääsevät kehittymään ja hyödyntämällä laajenevan potentiaalin järkevästi, tuottavuus kehittyy entisestään. Toisin sanoen esimiehen ja työntekijän yhteensopivuus edesauttaa molempia voimaan hyvin ja auttaa tiimiälyn hyödyntämistä. (Hakola ym. 2019.)

Tarvittava muutos kohti tiimiälyä lähtee siis esimiestyöstä ja johdon asennemuutoksesta. Organisaatioiden tulisi muuttaa tapaa, jolla toimintaa johdetaan: henkilöstön hallitsemisen sijaan on annettava enemmän huomiota työntekijöiden motivointiin, vastuuttamiseen ja kykyyn uudistua panostamalla osaamisen kehittämiseen. Yrityksen tulevaisuuden vision ja merkityksen tulisi olla selkeä koko organisaatiolle ja läpinäkyvä kommunikointi on avainasemassa. Kilpailuetua tulisi hakea rohkaisemalla vahvaan tiimityöskentelyyn ja opettelemalla hyödyntämään teknologiaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Hakola ym. 2019.)

Tiimiällyn yhteydessä nousi myös esille näkemys tulevaisuuden organisaatiomalleista ja esimiestyöstä, jota käsittelin myös seurantaviikolla neljä. Hakola ym. (2019) tuovat esille itseohjautuvan organisaatiomallin, jossa tiimeillä ei välttämättä ole virallista vetäjää, vaan esimies on osana tiimiä. Tiimi johtaa omaa toimintaansa ja jokainen vastaa oman työn onnistumisesta kuten myös yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Esimies ei siis edes valvo taustalta, vaan osana tiimiä varmistaa, että tiimin ajatukset ja tieto käytetään kehityksen hyödyksi. Älykästä tiimiä yhdistää myös turvallisuuden tunne, jonka esimies voi mahdollistaa luomalla salliva ilmapiiri, joka antaa tiimille liikkumavaraa sekä luovuutta ja kykyjä kokeilla uusia ideoita. (Hakola ym. 2019.)

Kiteytettynä, tiimiällystä on organisaatiolle useita kilpailuetuja, jotka ovat esiteltynä taulukossa 9. (Hakola ym. 2019.) Tiimiäly kokoaa yhteen yksilöiden vahvuudet, jolloin ratkaisujen löytymiseksi voidaan hyödyntää monialaisempaa osaamista ja ajattelua, jota ei syntyisi, mikäli yksilöt työskentelisivät itsenäisesti. Yksilö pääsee myös seuraamaan erilaisten näkökulmien kautta työskentelyä ja vuorovaikutuksen avulla oppimaan käyttämään luovuutta monimutkaisten asioiden ratkomiseen. Yksilö saattaa helposti sokaistua omalle osaamiselle, mutta tiimissä virheiden tunnistaminen helpottuu. Mikäli myös työ on organisoitu oikein, tiimin avulla päästään nopeammin ajatusjumeista ja tekeminen tehostuu. Kun turvallinen, salliva ympäristö on luotu ja tiimin välille kehittyy luottamus, tämä lisää myös työpaikan hyvinvointia. (Hakola ym. 2019.)

Taulukko 9. Tiimiällyn hyödyt organisaatiolle (mukaillen Hakola, Hiila & Tukiainen 2019)

1. Tiimi on enemmän kuin yksilöiden vahvuudet.
2. Tiimissä yksilö oppii enemmän.
3. Tiimi ratkaisee monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö.
4. Tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö.
5. Tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö.
6. Tiimityö lisää työtyytyväisyyttä.

Hakolan ym. (2019) painottavat, että tulevaisuudessa tiiminvetäjien rooli muuttuu ja on epätodennäköistä, että nykyisen kaltaisia hierarkkisia malleja enää olisi. On siis tärkeää, että esimies omaa samat tiimiälyntaidot kuin työntekijänsäkin. Hänen ei ainoastaan ole suhtauduttava avoimesti aloitteellisuuteen, vaan myös rohkaista siihen ja kehittää tiimin toimintaa. He näkevät, että yksi tehokkaimmista tavoista kehittää tiimin ja työyhteisön toimintaa on rakentavan palautteen kautta. Vaikka sen antaminen ja saaminen voi tuntua vaikealta, voi esimies omalla esimerkillään ja vahvalla vuorovaikutuksella oman sekä mui-

den tiimien kanssa edistää palautekulttuurin vahvistumista. Organisaatioiden on tulevaisuudessa myös pystyttävä uudistumaan ketterästi varmistaakseen kilpailuetunsa ja se tarkoittaa, että on muutettava koko työyhteisön ajattelutapaa tiimiälyä kohti. Esimerkillä johtaminen ja yrityksen merkityksen selkeys yhdistää työntekijät ja luo kokemusta yhteisen paremmat eteen työskentelemiseksi. Esimerkkiä on rakennettava kuitenkin ihan ylimmästä johdosta eteenpäin ja varmistettava, että koko organisaatio on menossa samaan suuntaan. (Hakola ym. 2019.) Jos jotain olemme pandemian muuttamasta työmaailmasta oppineet, yhdessä olemme vahvempia kuin yksin.

3.8 Seurantaviikko 8: Hankalat esimiestilanteet

Maanantai 12.4.2021

Vapaa päivä.

Tiistai 13.4.2021

Vapaa päivä.

Keskiviikko 14.4.2021

Päiväni alkoi 121-tapaamisella oman esimieheni kanssa, joka oli juuri palannut hieman yli viikon talvilomaltaan. Kävimme alkuun läpi kuulumisia, viikon tapahtumia sekä päivitin hänet ajan tasalle tulevista kampanjoista ja remontin tämänhetkisestä aikataulusta. Suunnittelimme muutamia toimenpiteitä tulevia kampanjoita varten sekä valmistelimme agenda tulevaan yhteiseen palaveriin. Olin ollut muutaman päivän itsekkin pois, joten päiväni jatkui maanantain rutiineilla, vaikkakin hieman suppeammin toteutettuna. Kävin myymälä-kierroksen sekä kirjasin ylös tarvittavia ylläpitotoimia ja puutteita, joita havaitsin. Kävin läpi työntekijöiden edellisviikon vuorot ja työaikaleimaukset sekä tein tarvittavia korjauksia ja ylityömerkintöjä. Iltapäivästä osallistuin kaikille esimiehille suunnattuun koulutukseen, joka oli nimeltään ”Hankalat esihenkilötilanteet: Ristiriitatilanteessa toimiminen”. Koulutus oli hyvin kattava ja sai myös miettimään omaa suhtautumistani konfliktitilanteisiin. Olen tähän asti esimiestyössäni kohdannut kohtalaisen vähän riitatilanteita, mutta toki niitä sattuu kohdalle ajoittain. Huomasin koulutuksen perusteella, että voisin kaivata hieman konkreettisia toimintamalleja avuksi tulevaisuuden varalta. Sain koulutuksesta hyviä vinkkejä ja kiinnostuin myös lukemaan lisää aiheesta.

Torstai 15.4.2021

Aamusta osallistuin taas koulutukseen ja jäinkin samalla miettimään, kuinka paljon nykyisin organisaatiossani panostetaan esimiesten osaamiseen ja kouluttamiseen. Tämän aamun koulutus käsitteli työtyytyväisyyskyselyn tulosten läpikäymiseen. Kysely toteutettiin jonkin aikaa sitten ja olemme lähiviikkoina saamassa tulokset nähtäville. Koulutuksen tarkoituksena oli antaa vinkkejä työntekijöiden kanssa pidettäviin läpikäyntipalavereihin, jossa tuloksista on tarkoitus keskustella yhdessä ja miettiä rakentavia korjausehdotuksia. Itse hieman jännitän tulevia läpikäyntejä, sillä itselleni se on ensimmäinen kerta sellaisen pitämisessä ja hieman mietityttää kuinka keskustelu saadaan pidettyä asiassa eikä se lähde liikaa laukalle. Organisaatiossamme on tapahtunut suuria muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana, joten on odotettavissa, että niillä on ollut vaikutusta tuloksiin. Jäänkin odottamaan mielenkiinnolla ensiviikkoa.

Perjantai 16.4.2021

Siirsin tiimini viikkopalaverin tälle päivälle ja oli todella mukavaa vihdoin istua heidän kanssaan saman pöydän ääreen, sillä edellisestä viikkopalaverista oli ehtinyt pyörähtää jo muutama viikko. Kävimme läpi kuulumiset, osastojen tilanteet ja tulevat kampanjat sekä sovimme kesälomien ajankohdista. Huomasin kaivanneeni koko tiimini läsnäoloa, täytyykin pyrkiä ensiviikolla järjestämään aikaa kaikille 121-keskusteluihin. Iltapäivästä suunnitelin tulevia työvuoroja ja tein tuotetilauksia seuraavalle viikolle, kun eräs työntekijä tuli juttelemaan ikävästä tilanteesta, joka oli sattunut toisen työyhteisöömme kuuluvan henkilön kanssa. Keskustelimme yhdessä ja yritin muistella keskiviikon koulutuksesta hyviä toimintamalleja, jolla tilanne saataisiin ratkaistua. Sovimme, että jatkamme aiheesta ensiviikolla lisää ja yritämme yhdessä keksiä ratkaisua, jotta tilanteeseen keksittäisiin kaikkia miellyttävä lopputulos. Taidankin viettää viikonlopun tutkiskellen konflikteja.

Viikkoanalyysi: Konfliktit työyhteisön taakkana

Olen oppinut viimeisen kahdeksan viikon aikana valtavasti esimiestyön parhaista puolista, sen tulevaisuudesta ja kehityksestä, joka on menossa nimenomaan positiivisempaa suuntaan. Esimiestyö ei kuitenkaan ole aina vain hauskoja tiimipalavereita ja jaettuja onnistumisia. Rekrytoinneista ei aina löydy täydelliset osaajat ja työyhteisö ei välttämättä todellisuudessa voi niin hyvin kuin työyhteisöpalvelu LinkedIn:ssä annetaan ymmärtää. Organisaatiolla on valtavat paineet ylläpitää hyvinvoivaa työympäristöä, mutta konflikteilta ei silti aina voida välttyä. Ahlroth ja Havunen (2015) muistuttavat, että esimiestyöhön valitettavasti kuuluu erilaiset työyhteisön ristiriitatilanteet. Konflikteja voi olla joko esimiehen ja alaisen välillä tai riitoja voi syntyä tiimin sisällä. Konfliktit eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan ne ovat aina tulosta jostain, ja esimiehen vastuu on löytää konflikteille ratkaisu selvittämällä ensin mistä on kysymys. Ongelmanratkaisu voidaan aloittaa ensin määrittämällä millaisesta konfliktista on kyse ja taulukossa 10 on kuvattu neljä konfliktityyppiä. (Ahlroth & Havunen 2015, 123.)

Taulukko 10. Neljä konfliktimallia (mukaillen Ahlroth & Havunen 2015, 125)

Toimintatapa- ja asiakonfliktit	Työtapoihin tai toimintamalleihin liittyvät konfliktit, esimerkiksi halu pitää kiinni vanhoista työtavoista muutoksen yhteydessä
Päämääräkonfliktit	Toiminnan tavoitteisiin liittyvät konfliktit, esimerkiksi toiminnan suunnan epäselvyys
Käsitteelliset konfliktit	Käsitteiden sisältö ja tarkoitus epäselvä, esimerkiksi pyydetään joustavaa työntekoa, mutta ei avata mitä se tarkoittaa
Henkilöiden välinen konflikti	Henkilöiden väliset ristiriidat, esimerkiksi ohjeiden vastainen toiminta, epäsovelias käytös, kiusaaminen tai häirintä

Erilaisten muutosten yhteydessä voi esiintyä toimintatapa- tai asiakonflikteja, jolloin esimerkiksi pitkään yrityksessä työskennelleet eivät sopeudu uuden järjestelmän tuomiin muutoksiin työtavoissa. Samaisessa muutoksessa voidaan havaita päämääräkonflikteja, jos muutoksen tuomat tavoitteet ovat epäselviä eikä työyhteisöllä ole ymmärrystä mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. (Ahlroth & Havunen 2015, 125.) Tunnistan työelämässäni kohdanneeni myös käsitteellisiä konflikteja, jotka esimerkiksi näkyvät joustavuuden tai tehokkuuden vaatimuksissa, ilman että käsitteitä avataan ja konkretisoidaan. Yleisimpiä konflikteja ovat kuitenkin henkilöiden väliset konfliktit, jotka eivät ole niin yksiselitteisiä. Esimiehen ohjeiden vastainen toiminta, epäsovelias käytös tai kiusaaminen ovat selkeästi konfliktitilanteita, joihin täytyy puuttua. Toisaalta esimiehen on osattava tunnistaa sietämiskyvyn rajat ja esimerkiksi jonkun persoonan epämiellyttävyyden ei saa vaikuttaa tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen esimiestyöhön. (Ahlroth & Havunen 2015, 125.)

Järvinen (2020, 127) taas painottaa, että henkilöiden väliset konfliktit eivät kuitenkaan aina johdu heistä, vaan taustalta saattaa löytyä organisaation rakenteellisia epäselvyyksiä, kuten puutteita perehdytyksessä, tiedonkulussa tai prosesseissa. Eli jos työyhteisössä havaitaan ongelma, on ensitöiksi tarkistettava onko prosessit ja rakenteet kunnossa. Mikäli puutteita ei havaita, on silloin kyse henkilölähtöisestä konfliktista. Tällaisten konfliktien ratkaisussa on otettava huomioon, että henkilöiden luonteenpiirteiden tai persoonallisuuden muuttumista ei voida vaatia eikä työntekijän henkilökohtainen elämä kuulu direktio- eli työnjohto-oikeuteen. Ratkaisuja tulisikin lähteä etsimään työtapojen, -suorituksen tai -käytöksen muuttamisen kautta. Jos kuitenkin taustalta ilmenee työhön vaikuttavia, vaikeampia henkilöongelmia, kuten esimerkiksi päihde- tai mielenterveys ongelmaa, on sen käsittelyyn syytä ottaa avuksi HR-asiantuntija ja työterveys. (Järvinen 2020, 131; 144–145.)

Rötkinin (2015) mukaan on muistettava, että päämotivaatio palautteenannossa tulisi aina olla onnistumisen tukeminen eikä palautetta tulisi antaa tuhtuneena tai negatiivisella otteella. Jos palautteen antajalta puuttuu vilpiton tahto toiminnan onnistumiseksi, on kannattavampaa olla antamatta palautetta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että annettavan palautteet täytyy aina olla vain positiivista, yhtä lailla rakentavasti annettu kritiikki edistää onnistumisia ja ikävänkin asian voi muotoilla rakentavasti. On muistettava olla menemättä henkilökohtaisuuksiin, vaan perustella palautteen hyöty. (Rötkin 2015, 111; 114.) Skogholm (2021) kiteyttää teoksessaan Kohtaamisen koodit negatiivisen palauteprosessin 12 tärkeintä toimintamallia, jotka esitellään taulukossa 11.

Taulukko 11. Negatiivisen palauteprosessin 12 toimintamallia (mukaiillen Skogholm 2021)

Negatiivinen palaute aina henkilökohtaisesti	Käytä kollektiivisia käsitteitä
Varaa riittävästi aikaa	Kerro lisätietoja ja taustoita
Valmistaudu palautekeskusteluun	Älä spekuloi
Avaa keskustelu valmistelevalla lauseella	Käytä ratkaisukeskeistä vuoropuhelua
Ole neutraali ja objektiivinen	Lopuksi kysy miltä tuntuu ja kerro miten edetään
Anna aikaa ja suhtaudu myötätuntoisesti	Jatka säännöllistä tiedottamista

Skogholm (2021) painottaa, että negatiivinen palaute on aina annettava henkilökohtaisesti: ratkaisukeskeinen vuoropuhelu on elintärkeää eikä se toteudu, jos työntekijää nöyryytetään julkisesti. Keskusteluun on varattava riittävästi aikaa sekä valmistauduttava, jotta palaute välitetään selkeästi ja ymmärrettävästi. On tärkeää olla neutraali ja objektiivinen eikä ikinä tulisi spekuloida toisen käden tiedoilla. Taustoittamalla tilannetta ja käyttämällä kollektiivisia käsitteitä, kuten ”Meistä tuntuu” tai ”Et ole ainoa” viestiä voidaan pehmentää. Palautekeskustelun lopuksi varmista miltä työntekijästä tuntuu ja ymmärtääkö hän saamansa palautteen. On myös hyvä kertoa kenen puoleen voi kääntyä, mikäli haluaa keskustella lisää sekä seurata vaatiiko tilanne jatkokeskustelua. (Skogholm 2021.)

Palauteprosessi ei pääty palautteenantoon, vaan työntekijää tulee auttaa ja ohjata erilaisin toimin korjaamaan tehdyt virheet ja oppimaan niistä. Rakentava palaute menettää arvonsa, mikäli se annetaan ilman minkäänlaisia konkreettisia toimintaohjeita tulevaisuuden varalle. Rakentavan palautteen tulisi aina olla ratkaisukeskeistä. (Rötkin 2015, 116.) Yhtä lailla samat ohjeet pätevät toisinpäin: ei tulisi ajatella, että ainoastaan esimies voi antaa palautetta, vaan palautekulttuurin tulisi olla molemminpuolista. Esimiehellä on vastuu johtaa ja ohjata työtä, mutta esimies-alaisuuden välistä vuorovaikutusta tulisi kehittää kannustamalla työntekijöitä myös aktiiviseen palautteenantoon. On kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota, että kriittinen palaute ei vaikuta esimiehen asenteisiin työntekijää kohtaan, vaan tasapuolinen kohtelu säilyy työpaikalla. (Rötkin 2015, 113.)

Järvinen (2020, 151) nostaa mielenkiintoisen ajatuksen valvonnasta esimiestyössä. Osa esimiehistä saattavat kokea työn seurannan työntekijöiden valvomisena ja se saattaa tuntua hyvin epämuikavalta ajatukselta ja voin itsekkin samaistua siihen. Usein painotetaan esimies-alaisuuden välistä luottamusta, mutta Järvisen (2020) mukaan on ymmärrettävä, että valvontavelvollisuus on silti osa esimiehen työnjohdollista oikeutta ja vastuuta, että vakavia vahinkoja ei tapahdu. Onnistunut johtaminen ei ole kaiken sallimista, vaan tasapaino ymmärryksen ja jämähäyden välillä on löydettävä. Työntekijöiltä ei tulisi piilo-

tella palautetta reaktion pelossa tai kertoa se vihjaillen tai silotellen: esimiehen vastuuttomuus helposti piiloutuu hyväsydämyyden mielikuvan taakse. On uskottava, että työntekijät pystyvät keskustelemaan vaikeistakin asioista, kunhan läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat keskustelun pohjana. (Järvinen 2020, 157–159.)

Ahlothin ja Havusen (2015) näkemys yhtyy tähän ja he painottavatkin esimiestyössä tärkeänä ominaisuutena ennustettavuutta. Kun esimies toimii johdonmukaisesti toiminnanohjauksessaan, päätöstenteossa sekä työn vaatimuksissa, epävarmuus työntekijöiden keskuudessa vähenee ja he tietävät mitä heiltä odotetaan ja millaisia tuloksia toivotaan. Esimiestyössä epäjohdonmukaisuus saattaa aiheuttaa epäluottamusta, epäarvoisuutta tai epävarmuutta omaan työhön, jolloin myös virheitä tapahtuu ja konfliktien riski suurenee. (Ahloth & Havunen 2015, 132.)



Kuva 15. Tärkeimmät ohjeet konfliktien hallintaan (mukaillen CIPD, 2021)

Chartered Institute of Personnel and Development (2021) on alkuvuodesta julkaistussa oppaassaan tiivistänyt konfliktitilanteita varten tärkeimpiä ohjeita, jotka ovat kuvattuna kuvassa 15. Konfliktien purku lähtee liikkeelle jo harjoittamalla hyviä käytäntöjä päivittäisessä esimiestyössä, luomalla vankan suhteen oman tiimiin ja ennakoimalla mahdollisia ristiriitatilanteita. On myös hyväksyttävä, että konfliktit kuuluvat esimiestyöhön ja niitä tulisi ennemmin harjoitella kuin välttää. On hyvä selvittää itselle ja koko tiimille työsuorituksen vaatimukset ja pyrkiä vahvistamaan toivottuja käytänteitä positiivisen palautteen kautta ja esimerkillä johtamalla. Kiusaamiseen ja häirintään on puututtava välittömästi ja tiukasti sekä painotettava työyhteisössä toisia kunnioittavaa käytänteitä. (CIPD 2021.)

Järvinen (2020) jatkaa samalla linjalla ja myös mainitsee tärkeimpänä neuvona, että ongelmiin on puututtava heti, kun niitä havaitaan. Vielä kun konfliktit eivät ole paisuneet, tunteet kuohuneet tai tilanteet kärjistyneet. Kun konflikteihin tartutaan heti kiinni, ne eivät pääse pahenemaan eikä niiden korjaaminen käy mahdottomaksi ilman täysin radikaaleja toimenpiteitä. (Järvinen 2020, 135.) Konfliktit eskaloituvat vain, jos ne jätetään huomiotta ja ne tulisi kohdata itsevarmalla otteella, ratkaisukeskeisellä keskustelulla sekä rauhallisuudella. Olen huomannut, että oman tiimin hyvä tuntemus ja säännölliset 121-keskustelut ovat edesauttaneet konfliktien ennakoimista. Loppujen lopuksi kiteytettynä, konfliktien hallinta perustuu sujuvaan vuorovaikutukseen, aktiiviseen palautteenantoon, kykyyn ymmärtää muita sekä hyvän työn huomioimiseen. (CIPD 2021.)

3.9 Seurantaviikko 9: Positiivisia vuorovaikutustilanteita esimiestyössä

Maanantai 19.4.2021

Päätin jo aamusta, että lähden päivään liikkeelle mahdollisimman positiivisella asenteella, sillä viimeviikon konflikti ja analyysistä jääneet mietteet kummittelivat vieläkin mielessä. Aamu vierähtikin sujuvasti viikon aloittavien rutiinien parissa, kävin hieman pidemmän myymäläkierroksen ja otin hieman pidemmän ajan sähköpostien läpikäyntiä varten. Ilta-päivästä osallistuin työntekijän koeaikakeskustelun seurantakeskusteluun, jossa kävimme läpi, kuinka hänellä on mennyt koeaikakeskustelun jälkeen. Kävimme pitkää ja antoisaa dialogia ja itselläni jäi ihan hyvä vaikutelma keskustelusta. Erityisen miellyttäväksi keskustelusta teki avoin ilmapiiri ja molemminpuolinen palautteenanto.

Tiistai 20.4.2021

Aamupäivällä järjestimme pienryhmissä työntekijöillemme palaverit yrityksemme strategian ja tämän vuoden toimintasuunnitelman läpikäyntiä varten. Tilaisuudessa työntekijät pääsivät kysymään lisätietoja ja saamaan vastauksia mieltä painaviin kysymyksiin. Tilaisuudesta teki hieman haastavan se, että se lähetettiin etänä koronarajoitusten vuoksi ja työntekijöitä oli jaettu eri neuvotteluhuoneisiin ylläpitääksemme turvavälejä. Saimme kuitenkin hyvää keskustelua aikaan myös virtuaalisesti ja koen sen edistäneen vuorovaikutusta työyhteisössä. Kollegani yllättävän poissaolon vuoksi päiväni muuttuikin ilta-päivällä normaalista yllättäen 12-tuntiseksi työmaratoniksi. Myymälämme koon ja useampien toimintojen vuoksi työvuoroissa on aina kaksi esimiestä, joten kun työkaverini oli jäämässä yksin, päätin jäädä hänen avukseen päivystämään. Illasta tulikin kiireinen, asiakkaita ja selvitettäviä tapauksia oli riittämin ja pääsinkin muutamaksi tunniksi myös noutokassallemme palvelemaan asiakkaita. Olin saapunut toimistolle noin aamuyhdeksältä ja päästessäni kotiin puoli kymmeneltä illalla uni maistui todella nopeasti.

Keskiviikko 21.4.2021

Vaikka eilinen 12-tuntinen työpäivä tuntui vahvana väsymyksenä vielä aamusta, päivä muuttui hetkessä positiiviseksi, kun saavuin töihin, sillä sain esimieheltäni Nopsa-palkinnon. Nopsa on työyhteisössäni käytössä oleva palkitsemistapa, jossa pyritään pienellä lahjalla ja taululla huomioimaan erityisiä työsuorituksia, ideoita tai positiivista ilmapiirin luojia. Sain Nopsan myyntijohtajamme ehdotuksesta, joka oli erityisesti pitänyt ideastani liittyen ystävänpäivän kampanjointiin. Olin ehdottanut pienien sydämien ja ystävänpäivä toivotuksen lisäämistä kaikkiin sähköisiin hintalappuihimme asiakkaiden nähtäväksi. Se tuntui pieneltä eleeltä, mutta tämän avulla pääsimme kuitenkin testaamaan massatyökalulla kaikkia elektronisia hintalappujamme ja saimme paljon hyödyllistä informaatiota. Tunnustus piristi todella kovasti mieltä ja jaksoin positiivisella energialla koko päivän.

Torstai 22.4.2021

Eilisestä Nopsasta inspiroituneena päätin aamusta käydä kiertämässä myymälää ja antamassa positiivista palautetta kollegoille ja työntekijöille. Olin viikon sisällä useasti ajatellut, että täytyy muistaa kiittää tai kehua eri henkilöitä, mutta kiireessä ne ovat päässeet unohtumaan tai on tuntunut, ettei ole aikaa antaa palautetta ja olla tilanteessa läsnä. Huomasin positiivisen palautteen piristäneen muutaman työntekijän päivää ja sain itsekin taas uutta energiaa päivään. Sijaistin taas muutamia tiimiläisiäni ja vietin suuren osan päivästä myymälän puolella. Iltapäivästä palasin toimiston puolelle ja otin työn alle tulevien kehityskeskustelujen suunnittelun. Tämä ei ole täysin ensimmäinen kerta, kun tulen kehityskeskusteluja pitämään, vaan pidin ensimmäiset viime syksyllä muutamalle työntekijälle. Olin kuitenkin silloin vasta aloittanut esimiehenä ja huomaan näin jälkikäteen tehneeni muutamia virheitä tai huomionnut muutamia asioita, jotka haluaisin tehdä eri tavalla. Tästä syystä haluan tällä kertaa valmistautua etukäteen paremmin ja hieman myös tutkia ja etsiä vinkkejä, kuinka pitää parempia kehityskeskusteluja.

Perjantai 23.4.2021

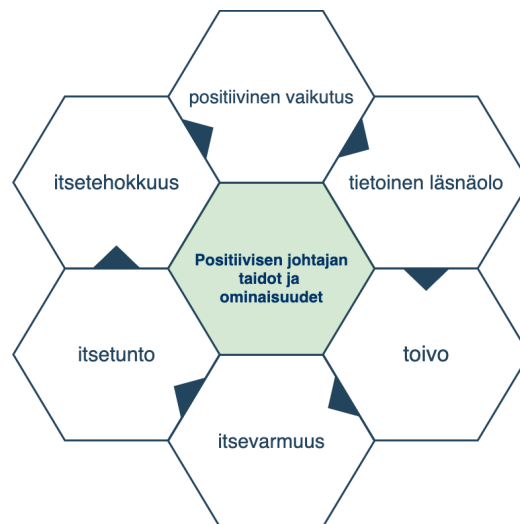
Ensiviikosta on tulossa kiireinen viikko, sillä minun on saatava kaikki tärkeimmät tehtävät ja asiat hoidettua ennen viikon talvilomaani. Päätinkin tänään jo hieman ennakoida ja läpikävin koko huhtikuun tähän asti kertyneet työaikaleimat, työvuoromuutokset sekä muut palkka-aineistot. Suunnittelin myös muutaman seuraavan viikon työvuorot sekä tein muutamia muutoksia myymälässä ja siirtotilaukset viikonloppua varten. Suurin osa päivästä meni kuitenkin tulevien viikkojen kampanjoiden läpikäymisessä ja myymälävalikoiman suunnittelussa. Saimme myös toisen työnjohtajan kanssa iltapäivästä idean suunnitella hieman isompi muutos, jossa tarkoituksena on pyöritellä muutamia tuotteita ja esillepanot uusille paikoille uudistaaksemme hieman myymälän ilmettä. Innostuimme niin paljon, että tunteja vierähtikin useampi. Halusimme toteuttaa ideamme mahdollisimman pian, joten kello 19 mennessä olinkin saanut muutoksen ohjeet kirjoitettua työntekijääni varten huomiseksi ja lähdin erittäin hyvällä tuulella kotia kohti hieman positiivisemmän viikon jälkeen.

Viikkoanalyysi: Positiivisen johtajuuden työkaluja

Positiivinen johtajuus käsitteenä kokoaa alleen useamman teorian ja johtajuusmallin, joita kuitenkin yhdistää positiivisen psykologian tekniikat ja käytännöt. (Ackerman 14.4.2021.) Esimerkiksi jo seurantaviikolla neljä esiin tullut palveleva johtajuusmalli (engl. Servant Leadership) kuuluu juuri positiivisen johtajuuden teorioihin. Vaikka positiivisen johtajuuden teorian eroavat näkökulmiltaan, tutkimuksessaan Avolio ja Gardner (2005, julkaisussa Ackerman 14.4.2021) tiivistivät positiivisen johtajuuden komponentit muutamaa yhteiseen olettamukseen. Ensinnäkin positiivinen johtajuus pyrkii kokemaan ja voimistamaan positiivisia tunteita. Positiivinen esimies on myös aidosti kiinnostunut työntekijöidensä kehittymi-

sestä sekä hän omaa vahvan moraalin, optimismin ja itsetietoisuuden. Positiivinen johtajuus näkyy voimaannuttavana, tukevana ja välittävänä esimiestyönä. Osaava positiivinen esimies ei käskytä, vaan ratkaisuja pyritään löytämään yhteisvoimin työntekijöiden kanssa ja tehtävänantoihin jätetään työntekijälle myös omaa päätäntävaltaa. (Ackerman 14.4.2021.)

Positiivisen johtajalla on useita ominaisuuksia ja taitoja, jotka koetaan tärkeänä ja näistä kuusi olennaisinta on esitelty kuvassa 16. (Carleton, Barling & Trivisonno 2018, julkaisussa Ackerman 14.4.2021.) Positiivinen vaikutus (engl. Positive effect) on luonnollista johtajalle, joka pyrkii käytöksellään ja tunteillaan luomaan positiivista ympäristöä. Tietoinen läsnäolo (engl. Mindfulness) heijastuu kykyyn käsitellä nyt tapahtuvaa eikä murehtia menneitä. Toivo (engl. Hope) on kykyä asettaa tavoitteita ja uskoa niiden onnistumiseen. Itsevarmuus (engl. Confidence) ohjaa onnistumaan, itsetehokkuus (engl. Self-efficacy) antaa uskoa omiin kykyihin ja itsetunto (engl. Self-esteem) taas arvostavaa asennetta itseensä. (Ackerman 14.4.2021.)



Kuva 16. Positiivisen esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet (mukaiillen Carleton ym. 2005, julkaisussa Ackerman 14.4.2021)

Kuinka sitten olla positiivinen esimies? Karjulan ja Vähäsen (10.8.2020) mukaan esimiehen tulisi ajatella itseään kokonaisvaltaisena valmentajana ja pyrkiä tukemaan työntekijöitä myös työelämän ulkopuolisilla osa-alueilla; hyvä esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistä yksilöinä, arvostaa heitä sekä on rakentanut heihin luottamussuhteen. Berlin (2019, 29) tukee tätä ajatusta ja toteaa, että esimies pystyy tukemaan työntekijää parhaiten valmentavalla johtajuustyyllillä, jossa hänen roolinansa on luoda mielenkiintoisia mahdollisuuksia, tukea ratkaisujen löytämisessä sekä poistaa häiriötekijöitä. Kehittävä oppimisympäristö, asioiden työstäminen yhdessä sekä aktiivinen palautekulttuuri kuuluvat valmentavan esimiehen perustehtäviin ja näiden avulla on mahdollista luoda työympäristö, joka tuntuu palkitsevalta. Palkitsevan työn mahdollistamiseksi on kuitenkin käytävä aktii-

vista vuorovaikutusta työntekijän kanssa ja esimerkiksi palautekeskusteluiden kuuluisi olla osa arkipäiväistä esimiestyötä. (Berlin 2018, 30.)

Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014) kokevat palkitsemisen ylipäättään todella tärkeänä esimiestehtävänä ja tulevaisuudessa onnistunut esimiestyö näkyy myös hyvänä palkitsemisena. Palkitsemalla työntekijöitä voidaan tavoitella positiivista ilmapiiriä, sitoutumista, hyvää työsuoritusta, toiminnan kehittämistä tai edistää työhyvinvointia. (Kauhanen 2015, 119.) Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Usein palkitseminen mielletään nimenomaan taloudelliseen palkitsemiseen, mutta Kauhanen (2015, 119) argumentoi, että motivoivimmat keinot ovat itseasiassa aineettoman palkitsemisen puolella ja omassa työssäni uskon voivani hyödyntää parhaiten juuri niitä.

Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi positiivinen palaute, kiitos tai tunnus sekä arvostuksen osoittaminen. Myös kehitysmahdollisuudet, työstä saatu palaute, vaikutusmahdollisuus sekä itse työn sisältö koetaan palkitsevana ja niitä toivotaan palkkiona hyvistä työsuorituksista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 98.) Palkitsemisen voi toteuttaa monin eri tavoin ja Hakola ym. (2018) jakavatkin viisi vinkkiä onnistuneeseen palkitsemiseen, jotka ovat esiteltynä taulukossa 12.

Taulukko 12. Palkitsemisen viisi vinkkiä (mukaillen Hakonen ym. 2018, 100)

1. Kiitä ja anna tunnustusta

2. Palkitse suorituksen tai konkreettisen tuloksen perusteella

3. Pienet, edulliset ja nopeat pikapalkinnot

4. Hyödynnä rauhallinen ajanjakso osaamisen kehittämiseen

5. Huolehdi, että palkitsemisen syyt ovat kaikille selkeät

Kiittäminen ja hyvästä työstä annettava tunnustus olisi hyvä olla osa arkipäivää, mutta on myös muistettava palkita aina konkreettisen tuloksen tai suorituksen perusteella. Palkitsemisen syyn tulisi olla aina selkeä, sillä antamalla tunnustusta viestitään myös koko työyhteisölle millaista työsuorituksia heiltä odotetaan. Palaute kannattaa kohdistaa mahdollisimman tarkasti, jotta muutkin voivat oppia kuinka tavoite saavutettiin tai työtehtävä toteutettiin. (Hakonen ym. 2014; Hakonen ym. 2018, 100.) Nopeat, mutta edulliset, niin kutsutut pikapalkinnot ovat Hakosen ym. (2018) mukaan myös kannattavia. Omassa työyhteisössäni on käytössä Nopsa-palkinto, joka tuli esille myös tällä viikolla saadessani itse sellaisen. Olen itse kokenut sen toimivana palkitsemiskäytäntönä silloin kun se on mahdollisimman reaaliaikaista, mutta on tärkeää varmistaa prosessin toimivuus, sillä väärin ajoitettu palkitseminen tekee siitä tehottoman.

Hakonen ym. (2014) nostavat esille myös erilaisen näkökulman palkitsemiseen, mitä en itse ole tullut ajatelleeksi. Heidän mukaansa, vaikka lähtökohtaisesti palkitseminen luo positiivisia muutoksia työyhteisöön, voi se myös näkyä negatiivisena vaikutuksena. Muuan muassa epäoikeudenmukaisuuden tunteminen, kateus, vapaamatkustus ja työsuorituksen heikkeneminen voivat olla huonosti toteutetun palkitsemisen seurausta. Palkitseminen voi aiheuttaa myös ylimääräisiä kustannuksia ja esimerkiksi aineettomassa palkitsemisessä voi tehdä virheitä antamalla kiitosta väärin perustein tai väärästä aiheesta. Moni saattaa kokea palkitsemisen helpoksi eikä huomioi mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Onkin tärkeää, että palkitseminen on suunniteltua ja sitäkin pitää harjoitella. Parantamalla palkitsemiseen liittyviä prosesseja, suunnittelua, arviointia sekä panostamalla esimiesten kouluttamiseen voidaan myös varmistaa, että palkitseminen koetaan reiluna ja palaute välitetään oikein. (Hakonen ym. 2014; Hakonen ym. 2018, 99.)

Porathin (25.10.2016) mukaan moni esimies myös kokee positiivisen palautteen antamisen helpommaksi kuin negatiivisen, mutta se ei tarkoita, ettei sitä täytyisi opetella. Jotta positiivinen palaute olisi mahdollisimman tehokas, sillä tulisi olla tarkoitus: miksi sitä annetaan, mitä sillä halutaan hyötyä? Onko tarkoituksena esimerkiksi kiittää tai vahvistaa positiivista opittua tapaa. Äänensävyyn pitäminen kepeänä ja esimerkiksi hymyileminen edesauttaa vahvistamaan tilanteen positiivisuutta. Positiivisen palautteeseen ei tulisi myöskään lisätä negatiivisuutta, vaan rakentava palaute on annettava erikseen. (Porath 25.10.2016.) Fokuksen tulisi olla tulevaisuudessa ja palautteen selkeydessä, johon yhtyy myös St-Aubin (25.5.2020), joka lisää vielä, että positiivisen palautteen tarkoituksena tulisi olla yksilön kehittymisessä. Aito palaute viestii välittämistä ja sen tulisi auttaa vastaanottavaa osapuolta huomaamaan ja keskittymään juuri positiivisiin taitoihin ja ominaisuuksiin.

Positiivista palautekulttuuria kannattaa ylläpitää aktiivisesti ja mahdollisimman monin tavoin. Olen itse opetellut hyödyntämään ensimmäisellä seurantaviikolla oppimaani vuorovaikutussuunnitelmaa, joka on edesauttanut esimerkiksi 1–2–1 keskustelujen aktiivista pitämistä. Huomaan kuitenkin, että jännitän hieman tulevia kehityskeskusteluja, jotka työyhteisössäni selkeästi koetaan yhtenä tärkeimmistä, ettei tärkeimpänä, palautetilaisuutena. Toisaalta kehityskeskustelussa saattaa olla myös negatiivinen tunnelataus ja se tuntuu vanhanaikaiselta tavalta kohdata työntekijä. Karjulan ja Vähäsen (10.8.2020) mukaan kuitenkin moderni kehityskeskustelu ammentaa vaikutuksia juuri valmentavasta johtamismallista ja toimii keskusteluforumina, jonka tehtävänä on aidosti kehittää työntekijän osaamista, luoda motivaatiota ja sitouttaa. Se ei ole vain esimiehen palautteenantoa varten, vaan yhteinen dialogi, jonka avulla pyritään saavuttamaan yhteistyön todellinen potentiaali. (Karjula ja Vähänen 10.8.2020) Taulukossa 13 on kuvattuna viisi tärkeintä vinkkiä kehityskeskusteluun.

Taulukko 13. Viisi vinkkiä kehityskeskusteluihin (mukaillen Karjula & Vähänen 10.8.2020)

1. Kehityskeskustelulla oltava selkeä tavoite!

2. Yksilöllistä keskustelua

3. Vältä monologia, keskity dialogiin

4. 80/20-sääntö

5. Rakenna luottamus etukäteen jokapäiväisellä esimiestyöllä

Kun keskusteluun lähdetään, on sekä esimiehellä että työntekijällä oltava selkeä tavoite keskustelulle. Keskustelun on jokaisen työntekijän kohdalla erilainen ja se kannattaakin suunnitella jo etukäteen ajatellen yksilöä. Suunnittelemisella ei kuitenkaan tarkoiteta koko käsikirjoituksen luomista, vaan keskustelulle kannattaa keksiä raamit ja dialogia hyödyntäen kulkea eteenpäin. Itse koen tärkeimpänä heidän mainitseman 80/20- säännön: vain 20 % keskustelusta tulisi käsitellä menneisyyttä ja tehtyjä asioita, kun taas suurimman osan ajasta tulisi katsoa tulevaisuuteen ja keskittyä kehitysmahdollisuuksiin. Suurin työ tehdään kuitenkin ennen keskustelua: luomalla työntekijöihin luottamussuhde. Ilman sitä kehityskeskustelu saattaa jäädä pinnalliseksi eikä kehitä osaamista. (Karjula & Vähänen 10.8.2020.)

Positiivinen esimiestyö kokonaisuudessaan on ajatuksia herättävä, ja tästä lähtien tulen varmasti kiinnittämään enemmän huomiota, että harjoitan positiivista esimiestyötä ja opettelen negatiivisista tavoista eroon. Huomaan kuitenkin, että kepeän ilmapiirin ylläpitäminen tuntuu välillä vaikealta ja haasteet tai konfliktit eivät tunnu ratkeavan positiivisin ajatuksin. Erittäin mielenkiintoisen argumentin esittääkin professori David Collinson (5.11.2012), joka haastaa hieman positiivisen johtajuuden erinomaisuutta. Hänen mukaansa, vaikka positiivinen näkökulma johtajuuteen on voimaannuttava ja edistää tiimityötä sekä innovaatiota, on huolestuttavaa kuinka vähän asioita kyseenalaistetaan vedoten optimistisuuteen. Hän näkee ongelmallisena esimiehet, jotka hyödyntäen keinotekoisista positiivista ajattelua, hiljentävät myös rakentavan kritiikin sekä mahdollisuuden eriäville näkökulmille. He saattavat kieltää ongelmien olemassaolon, ohittaa konfliktien varhaiset merkit tai rajoittaa työyhteisön vuorovaikutusta. (Collinson 5.11.2012.)

Collinson (5.11.2012) kokee, että esimiestyössä voi menestyä, kun optimismia tasapainottaa kriittinen ajattelu, positiivisuus näkyy haluna kohdata vaikeudet pelkäämättä ja myönteiset visiot sulautuvat kykyyn kuunnella vaihtoehtoisia ideoita. Kaikki analyysissa mainitut mallit kuitenkin ovat samaa mieltä yhdestä asiasta: positiivinen johtajuus, oikein harjoitettuna, edistää työyhteisön vuorovaikutusta, jota tulevaisuudessa varmasti kaivataan yhä enemmän.

3.10 Seurantaviikko 10: Itsensä johtaminen esimiestyön tukena

Maanantai 26.4.2021

Maanantai oli hyvin perinteinen ja kulki samalla kaavalla kuten edellisetkin. Viimeviikolta oli kuitenkin jäänyt yllättävän paljon asioita rästiin ja koko päivä menikin alkuviikon rutii-neiden ja rästitehtävien purkamiseen.

Tiistai 27.4.2021

Aamulla kollegani toisen kaupungin myymälästä oli käymässä myymäläkierroksella ja vaihdoimme hänen kanssaan paljon ajatuksia myymälöiden esillepanoista, eroavaisuuksista ja myymälöiden työnalla olevasta konseptista. Iltapäivästä pidin oman tiimini viikko-palaverin ja osallistuin myös viikoittaiseen esimiesten palaveriin. Päivä oli rauhallinen ja sain hyvin otettua kiinni vielä tehtäviä eiliseltä.

Keskiviikko 28.4.2021

Keskiviikosta tulikin hieman painajaismainen, sillä olin epähuomiossa sopinut osallistuvani todella moneen palaveriin ja loppujen lopuksi minulla olikin peräkkäin jokaisella tunnilla jokin palaveri alkaen aamu yhdeksältä ja viimeisen loppuessa vasta puoli kuudelta. Kolmen aikaan vasta tajusin, etten ollut edes lounasta syönyt enkä myöskään tehnyt tehtäviä, jotka olin tälle päivälle aikatauluttanut. Onneksi palavereista suurin osa oli todella tärkeitä ja saimme paljon hyvää suunnittelua aikaiseksi, mutta ajanhallintani oli silti pettänyt ja lopputuloksena oli taas uusi ylityöpäivä ja illalla lopen uupunut esimies.

Torstai 29.4.2021

Päiväni alkoi vasta puoli kahden maissa muutamalla suunnittelupalaverilla, sillä illasta olisivat saapumassa uudet kalusteemme ja tarkoitukseni olisi olla niitä vastaanottamassa. Yhdeksän pintaan illalla ne saapuivatkin kolmella rekalla, jotka nelihenkisen porukan voimin kävimme hakemassa ja kuljettamassa paikoilleen. Urakka kesti useamman tunnin ja vasta puolen yön maissa pääsin leimaamaan ulos.

Perjantai 30.4.2021

Eilisen myöhäisen iltavuoron vuoksi aloitin tänään vasta puoliltapäivin. Päädyin tekemään neljän tunnin tehokkaan työpäivän, jonka aikana valmistelin tarvittavat palkka-aineistot kuun vaihdetta varten, suunnittelin uuden viikon työvuorot sekä kävin kierroksella moikkaamassa tiimini ja remonttiryhmän työntekijöitä ja toivottamassa hyvät vaput heille. Päivä oli myös erityinen, sillä ennen työpäiväni alkua olin saanut ensimmäisen koronarokotteeni ja mietinkin työntekijöille juttellessani, että vaikka maailma ja työelämä on muuttunut valtavasti, olin kiitollinen saadessani olla tässä ja nyt.

Viikkoanalyysi: Polulla kohti itseni johtajaksi

Viimeisten kuukausien aikana olen oppinut valtavasti esimiestyöstä ja työelämän muutoksista, mutta sen ohella olen myös alkanut kiinnittämään huomiota, kuinka paljon antaudun työlleni. Olen todella innoissani uudesta roolistani työnjohtajana ja aidosti nautin työstäni, mutta huomaan työn ottaneen suurta osaa elämästäni ja selkeästi kaipaen myös apua työn ja vapaa-ajan erottamisessa. Salmisen (2017, 353) mukaan tällaisessa yhteydessä voidaan puhua myös itsensä johtamisesta, joka pitää sisällään muun muassa oman elämänhallinnan, työkyvyn ylläpitämisen, ajankäytön ja kiireen hallinnan taitoja. Hän argumentoi, että itsensä johtamista voidaan pitää jopa vaikeimpana johtamisen lajina. Kuitenkin kuten muitakin taitoja, itsensä johtamista voi kehittää, kunhan on valmis tekemään töitä sen eteen. Nykyisin työelämä vaatii jo kaikilta kykyä johtaa itseään, jotka toivovat etenevänsä urallaan. (Salminen 2017, 353.) Käsitteen ”itsensä johtaminen” on ensimmäisiä kertoja nostanut esiin Charles C. Manz jo 80-luvulla, kun hän määritteli sen tarkoittavan: ”Kattavaa itsevaikutuksen näkökulmaa, joka koskee itsensä ohjaamista kohti luonnollisesti motivoivien tehtävien suorittamista kuten yhtä lailla itsensä johtamista tekemään työtä, joka on tehtävä, mutta joka ei ole luonnostaan motivoiva.” (Manz 1986, julkaisussa Neuhaus 17.11.2020.)

Toisin sanoen, itsensä johtamista on ymmärtää kuka on, tunnistaa omat tavoitteet, ohjata itseään niitä kohti ja määrittää mitä me teemme, miksi sen teemme ja miten sen teemme. (Neuhaus 17.11.2020) Taulukkoon 14 on koottuna esimerkkejä itsensä johtamisesta. Koen, että itselläni on rohkeutta työskennellä oman mukavuusalueeni ulkopuolella ja uskon itsenäiseen ajattelukykyyni, mutta huomaan hieman laiminlyöväni omaa hyvinvointiani ajoittain sekä kaipaen apua omien tavoitteideni ja päämäärieni määrittelyssä. Neuhaus (17.11.2020) muistuttaa, vaikka itsensä johtaminen kaipaa vielä paljon tutkimista, voidaan silti puhua yhdestä toisen vuosisadan tärkeimmästä työelämän taidosta. (Neuhaus 17.11.2020; Jääskeläinen 28.10.2020.)

Taulukko 14. Esimerkkejä itsensä johtamisesta (mukaillen Jääskeläinen 28.10.2020)

Kyky huolehtia omasta hyvinvoinnista
Omien tavoitteiden ja päämäärien määrittely
Kyky tunnistaa omia tunteita ja asenteita ja muokata niitä tilanteisen mukaan
Taito ottaa palautetta vastaan ja oppia siitä
Itsenäisen ajattelun kyky, kuitenkin osaten myös kuunnella muita
Rohkeutta olla oman mukavuusalueen ulkopuolella
Sinnikkyyttä rutiinitehtävien tekoon ja malttia tulosten syntymiseen

Kun puhutaan itsensä johtamisesta esimiestyön näkökulmasta, Salmisen (2017, 353) mukaan se vaatii ensimmäiseksi selvittämistä, mitä esimiestehtäviin todellisuudessa kuuluu. Itsensä johtamisen avulla on mahdollista kehittää esimiestyötä, mutta se vaatii, että oman esimiehen kanssa käy työnkuvan tarkasti läpi ja sopii sen sisällöstä ja tavoitteista, mutta myös omista vastuista ja oikeuksista. (Salminen 2017, 353.) Sydänmaanlakka (s.a.) taas painottaa, että hyvä johtaminen vaatii tasapainoista itsensä johtamista. On kehitettävä uusia johtamismalleja, joiden kautta voidaan löytää tasapaino tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välillä. Sydänmaanlakan (s.a.) mukaan voidaankin puhua kokonaiskuntoisuudesta, joka pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen sekä henkisen kunnon, mutta myös ammatillisen- ja uudistumiskunnon. Mistä sitten lähteä liikkeelle itsensä johtamisessa? Kuvassa 17 on kuvattuna jokaisen esimiehen seitsemän tärkeintä itsensä johtamisen taitoa. (Acharyyan 7.3.2017.)



Kuva 17. Esimiehen seitsemän tärkeintä itsensä johtamisen taitoa (mukaillen Acharyya 7.3.2017)

Acharyyan (7.3.2017) mukaan, vaikka esimiestyöhön kuuluu vaikeiden tilanteiden selvittely ja haasteiden selätys, on luonnollista, että moni esimies kokee stressiä. Kuitenkin vahva stressinhallinta kyky erottaa pahimmillaan uupuneen johtajan onnistuvasta esimiehestä. Ajanhallintakyky näkyy muun muassa taitona priorisoida asioita, turhien palaverien välttämisenä sekä vahvana vuorovaikutusosaamisena. Organisoititaidot heijastelevat samoja aiheita kuin edellinen, mutta se kattavat myös muutkin elämän osa-alueet työelämän ohella. Siivoamalla ylimääräiset, työtä ja omaa hyvinvointia, häiritsevät asiat on mahdollista toimia myös hyvänä esimerkkinä omalle tiimilleen. Päätöksentekotaito vaatii lujutta, vahvaa uskoa omiin päätöksiin sekä oikeudentajua hitusella vaistoa, kun taas ongelman ratkaisussa esimies on työntekijän tuki ja turva. Itsevarma esimies, joka ymmärtää oman arvonsa ja kohtelee myös muita arvokkaasti, luo ympärilleen positiivisen työympäristön. Kaikki edelliset taidot onnistuakseen kuitenkin vaativat, että henkilöllä on vahva itsesuojelun taito ja oman hyvinvoinnin asettaminen etusijalle. Liikunta, ruokavalio ja riittävä uni varmistavat, että jaksaminen riittää kaiken muun harjoittamiseen. On muistettava, että esimiehen on huolehdittava itsestään, jotta hän voi olla hyvä johtaja muille. (Jääskeläinen 28.10.2020; Acharyya 7.3.2017.)

Yksi oivallinen työkalu neljän ensimmäisen yllä mainittua taidon avuksi on Eisenhowerin matriisi, joka on esiteltyä kuvassa 18. Matriisi muistuttaa hieman seurantaviikolla kolme mainittua Tuomisen (2018) luomaa tekemisen ilon ja merkityksellisyyden mallia. Matriisissa työn alla olevat tehtävät jaetaan neljään pääkategoriaan: tärkeisiin/kiireellisiin, tärkeisiin/ei kiireellisiin, ei tärkeisiin/kiireellisiin ja ei tärkeisiin/ei kiireellisiin. Ensimmäiseen laatikkoon menevät asiat kannattaa toteuttaa ja ne on tehtävä heti. Tällaisia voivat olla esimerkiksi itselläni akuuttiin sähköpostiin vastaaminen, viikkoraportin kirjoittaminen tai päätöksen tekeminen uuden kalusteen valitsemisessa. Toiseen laatikkoon menevät tehtävät, joista pitää päättää tai ovat muuten tärkeitä, mutta ne voi aikatauluttaa myöhemmin tehtäväksi. Tällaisia voivat olla tiedonhaku myynnin suunnittelua varten tai esimerkiksi omaa hyvinvointia edistävät asiat kuten liikuntatunti. (Alvernaz 23.12.2019.)

	KIIRELLINEN	EI KIIRELLINEN
TÄRKEÄ	<p>TOTEUTA</p> <p>Nämä ovat asioita, jotka kannattaa toteuttaa. Tee ne heti.</p>	<p>PÄÄTÄ</p> <p>Tee tarvittavat päätökset näiden asioiden suhteen ja aikatauluta niiden toteutus myöhemmäksi.</p>
EI TÄRKEÄ	<p>DELEGOI</p> <p>Nämä ovat asioita, jotka joku muu voi tehdä puolestasi. Delegoi ne eteenpäin.</p>	<p>POISTA</p> <p>Nämä asiat eivät ole tärkeitä eikä kiireellisiäkään. Poista ne tehtävälialta ja keskity olennaiseen.</p>

Kuva 18. Eisenhowerin matriisi (mukaillen Alvernaz 23.12.2019)

Kahteen alimpaan laatikkoon menevät asiat, jotka eivät ole tärkeitä oman työn tai elämän kannalta. Ne eroavat kuitenkin toisistaan kiireellisyyden perusteella ja kolmanteen laatikkoon menevätkin asiat, jotka täytyy kuitenkin hoitaa, mutta ne voi delegoida jollekin muulle. Taas viimeisen laatikkoon menevät tehtävät, jotka eivät ole olennaisia tällä hetkellä ollenkaan ja ne kannattaa poistaa tehtävälialta kokonaan. (Alvernaz 23.12.2019.)

Huomaan, että itselläni erityisesti aiheuttaa vaikeuksia asioiden delegoiminen, sillä helposti kasaan itselleni enemmän tehtävää. Matriisista voisi olla paljon apua nimenomaan delegoitavien asioiden määrittelyssä.

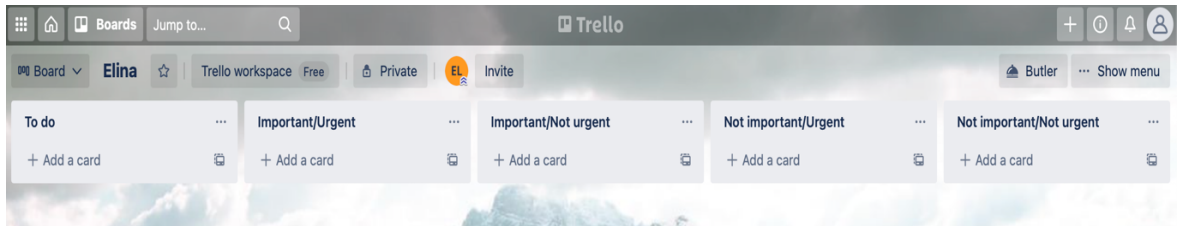
Salmisen (2017, 354) mukaan esimiestyön kehittymistä edesauttavat myös henkilökohtaiset suunnitelmat, joiden on tarkoitus luoda kokonaisvaltaista katsausta niin omaan työhön esimiehenä kuin myös omaan hyvinvointiin. Suunnitelmaan voi kirjata esimerkiksi päämäärät työtehtävässä, tärkeimmät pitkän ja lyhyen ajan tavoitteet sekä omat voimavarat, joiden varaan voi oman toiminnan rakentaa. Johtamistyöhön tulisi suhtautua suunnitelmallisesti, havainnoida ja arvioida omia kehitystarpeita ja vahvuuksia. Seurannasta kannattaa tehdä systemaattista ja varata vaikka suunnitteluaikaa kalenteriin. Tällöin myös itsensä johtamisesta tulee helpompaa. (Salminen 2017, 354.)

Kuinka elämää voi sitten suunnitella? Koppelomäki (2020) ehdottaa elämähallinnan tueksi neljää suunnitelmaa, jotka tulisi päivittää tasaisin väliajoin: vuosi-, kuukausi, viikko- ja päiväsuunnitelma. Tärkeimpänä näistä hän mainitsee vuosi- eli niin kutsutun Master-suunnitelman, joka on havainnollistettu kuvassa 19. Sen tarkoituksena on suunnitella vuoden tavoitteet ja päämäärät kerralla kuntoon. Se tuo yhteen niin henkilökohtaisen- kuin työelämän tärkeimmät suuntaviivat ja auttaa hahmottamaan oman elämäntilanteen kokonaisvaltaisesti. Myös kuukausisuunnitelma on Koppelomäen (2020) mukaan tehokas tapa viedä Master-suunnitelmaa eteenpäin, seurata sen etenemistä ja kiinnittää huomioita, missä vaiheessa on tällä hetkellä omassa elämässä. Kuukausisuunnitelmassa voi huomioida niin positiiviset kuin negatiivisetkin tapahtumat edelliseltä kuukaudelta, asettaa tavoitteita seuraavalle kuukaudelle, valita tärkeimmät keskittymisalueet, tarkistaa Master-suunnitelman edistymistä ja pysähtyä miettimään tätä hetkeä. (Koppelomäki 2020.) Itse olen hyödyntänyt muistiinpanovihkoa ja kalenteria organisoimisen tukena, mutta olen nyt kiinnostunut luomaan myös oman vuosisuunnitelmani ja ylläpitämään sitä kuukausisuunnitelmien avulla.

TYÖ JA RAHA	IHMISSUHTEET
<ul style="list-style-type: none"> - oma talous - työ ja ura - opiskelu - osaaminen / taidot 	<ul style="list-style-type: none"> - parisuhde - ystävät - perhe - työyhteisö
HENKINEN HYVINVOINTI	FYYSINEN HYVINVOINTI
<ul style="list-style-type: none"> - unelmat - oppiminen - oma-aika - tunne-elämä - itsevarmuus 	<ul style="list-style-type: none"> - jaksaminen - liikunta - ruoka - lepo - juominen

Kuva 19. Master-suunnitelma (mukaillen Koppelomäki 2020)

Olen etsinyt myös erilaisia applikaatioita, kuten Habits tai Notion, edesauttamaan hyvien elämän- ja työtapojen vahvistamisessa. Myös Eisenhowerin matriisi pääsee käyttöön. Meillä on oman tiimini kanssa taas Trello-sovellus käytössä, jossa delegoin työtehtäviä, tiimini merkitsee työn alla olevat pyynnöt ja pystyn seuraamaan niiden toteutumista. En kuitenkaan samalla taululla järjestele ollenkaan omia työtehtäviäni, joten suunnittelin nyt itselleni henkilökohtaisen Trello-taulun (kuva 20), jossa voisin Eisenhowerin matriisia hyödyntäen myös priorisoida ja seurata omien työtehtävieni edistymistä ja helpottaa ajanhallintaani.



Kuva 20. Eisenhowerin matriisin käyttöönotto Trellossa.

Salminen (2017, 358) painottaa, että omaa uraa on suositeltavaa suunnitella huolellisesti jo etukäteen. On itsestään selvää, että kaikkia asioita elämässä ei voi suunnitella tai päättää, mutta omalla tietoisella valmistautumisella voi vaikuttaa avautuviin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi harjoittelemalla taitoja, etsien tietoa tai kouluttautumalla uusiin toimintamalleihin, jotka ovat edellytyksenä uusiin tehtäviin pääsemiseksi, voidaan edesauttaa omaa urakehitystä. Vaikka ei tavoittelisi suoranaisesti vertikaalista urakehitystä, on joka tapauksessa huolellisesti mietittävä, mitä taitoja ja tietoa nykyisessä työtehtävässä menestyminen vaatii tulevaisuudessa. Muuttuvassa ja jatkuvasti kehittyvässä maailmassa esimiesten on myös huolehdittava omasta kehittymisestään eikä vain asiantuntijana vaan juuri esimiehenä. (Salminen 2017, 358.)

4 Pohdinta ja päätelmät

4.1 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Ennen prosessin aloittamista asetin itselleni tavoitteita, joiden avulla tarkoituksena oli reflektoida ammatillisen osaamiseni kehittymistä. Seurantaviikkoni ovat nyt tulleet päätökseen ja olen viimeisen kymmenen viikon aikana päässyt tutkimaan esimiestyötä hyvin laajasti ja vastaan on tullut monta tapaa ja toimintamallia, jotka ehdottomasti haluan ottaa pysyvään käyttöön. Asettamani tavoitteet olen kuvannut kuvassa 21.



Kuva 21. Opinnäytetyön tavoitteet.

Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä halusin erityisesti vahvistaa tiimiviestintää, opetella toimivia palaverikäytäntöjä ja luoda mahdollisimman aktiivisen palautekulttuurin omalle tiimilleni. Toivoin myös mahdollisuutta opetella olemaan enemmän läsnä työntekijöilleni. Palautteenanto ja konfliktitilanteet tuntuivat haastavilta ja hieman jopa jännitin niitä. Vuorovaikutuksen harjoitteluun avuksi ehdottomasti nousi Kuuselan (2013) näkemys vuorovaikutusosaamisesta ja erityisesti hänen luomansa vuorovaikutussuunnitelma. Se oli koko prosessin ajan itselläni käytössä ja jää myös pysyvästi käyttöön. Sen avulla olen pystynyt myös luomaan tavoitteeni mukaisesti aktiivisempaa palautekulttuuria tiimilleni, kun olen aikatauluttanut ja seurannut vuorovaikutus- ja palautetilanteita. Rogelbergin (2019) vinkit ja Harvard Business Reviewin (2014) tarkistuslista ovat taas helpottaneet palaverien suunnittelua ja hieman vähentäneet painetta niiden pitämisestä.

Palautteenanto muutenkin aiheutti hieman jännitystä, mutta Hakosen ym. (2018) palkitsemisen vinkeillä sekä Skogholmin (2021) negatiivisen palauteprosessin toimintamalleilla palautetilanteet tuntuvat paljon rennommilta ja rauhallisemmilta. Palautteenannossa korostui myös rehellinen ilmapiiri ja St-Aubin (25.5.2020) totesi, että positiivisen palautteen tulisi aina viestiä välittämistä, suunnata huomio positiivisiin taitoihin ja ominaisuuksiin, mutta ennen kaikkea palautteen, positiivisen tai kriittisen, tarkoitus tulisi aina olla yksilön kehittämisessä. Koen saaneeni Skogholmin vinkkien avulla itsevarmuutta myös konfliktitilanteisiin ja varmasti pidän ne myös jatkossa mielessä.

Perehdytysmallia työstäessäni halusin löytää positiivisia ja työntekijää sitouttavia malleja, jotka myös raikastaisivat työnantajakuvaamme ja mahdollisesti lisäisivät työtyytyväisyyttä.

En suoranaisesti voi sanoa, että olisin löytänyt kovin yllättäviä tai ajatusmaailmaa mullistavia toimintatapoja tai välttämättä onnistunut tavoitteessani, mutta olen perehdysmallia miettiessäni palannut Whelanin (3.5.2018) OSF-lukua koskeviin materiaaleihin ja analysoinut oman organisaationi koulutusmalleja. Sain myös ajatuksia mentorointiperehdytyksen tueksi ja innostusta jatkotyöstä siitä. Mahtaako uudistunut perehdytysmalli vaikuttaa toivottuihin tavoitteisiin, sen näkee vasta ajan kanssa.

Lopuksi tavoitteena oli pureutua syvälle esimiestyön perusteisiin ja uskon onnistuneeni tässä tavoitteessa. Koen jokaisella seurantaviikolla oppineeni uuden näkökulman esimiestyölle ja haastaneeni omia ennako-oletuksiani. Esimiestyöni tulevaisuuteen pureudun tarkemmin seuraavassa kappaleessa 4.2, mutta haluan nostaa muutaman ajatuksen esimiestyöstä, jotka jäivät erityisesti mieleeni. Positiivinen johtajuus oli erittäin mielenkiintoinen aiheena. En ole välttämättä ennen kokenut haastetta positiivisen esimiestyön toimintatapojen harjoittamisessa, vaan ennemminkin painetta olla ”tarpeeksi positiivinen johtaja”. Collinsonin (5.11.2012) argumentti kuitenkin herätteli, että positiivisella johtajuudella täytyy myös olla rajansa. Hän koki esimiestyössä menestymisen edellytykseksi kriittisen ajattelun optimismin tasapainottajana, positiivisuuden vaikeuksien kohtaamisessa ja muistutti, että myönteiset visiot eivät saisi hukuttaa kykyä kuunnella muiden ideoita.

Vastaavan muistutuksen antoi Järvinen (2020), joka totesi, ettei onnistunut johtaminen ole kaiken sallimista, vaan on löydettävä tasapaino ymmärryksen ja jämäkkyuden välillä. Vaikka esimiestyö on muuttunut valtavasti Fayolin 1900-luvun alun mallista, on edelleen jokaisella esimiehellä valvontavelvollisuus ja vastuu, ettei vahinkoja tapahdu, oli kyse sitten esimerkiksi perehdytyksestä tai päivittäisistä prosesseista. (Järvinen 2020.) Olen toiminut työnjohtajana ainoastaan pandemian muuttamassa työelämässä, joka on tuonut omat haasteensa uudelle esimiehelle. Jo heti toisella seurantaviikolla työhyvinvointi nousi aiheeksi ja Mullenin (julkaisussa Hughes 3.12.2020) painotus esimiesten vastuusta työyhteisön hyvinvoinnin varmistamisessa jäi mieleen. Puhumalla avoimesti niin fyysisestä kuin henkisestäkin hyvinvoinnista voin muovata ympäristöäni kohti rehellistä, kannustavaa ja tukevaa työyhteisöä.

Määrittelin työn alussa esimiestyön osaamiseni ensimmäiselle tasolle, Aloitteleva toimija. Koin asiantuntija ja esimiesroolin erottamisen toisistaan haasteellisena ja etten osaa esimiestyön oikeita toimintamalleja. Kaipasin jatkuvasti konsultointiapua kollegoiltani ja esimiehiltäni. Nyt kymmenen viikon jälkeen huomaan kuinka paljon itseasiassa stressaan, että teenkö asiat oikein tai käyttäydynkö, kuten esimiesten kuuluu. Viikkoanalyysit ovat opettaneet että, johtamistapoja on yhtä paljon kuin esimiehiäkin, eikä loppujen lopuksi ole oikeaa tapaa tehdä asioita. On toki toimintamalleja, jotka edesauttavat muodostamaan

positiivisia, tehokkaita ja hyvinvoivia työympäristöjä, joita avaan kappaleessa 4.2, mutta jokainen silti muodostaa omaan toimintaympäristöön, tiimiin ja työyhteisöön sopivat pelisäännöt.

Voisin sanoa, että onnistuin osaamistavoitteessani, mutta seuraavalle tasolle, Taitava toimija, nousun sijaan uskon enemmän löytäneeni oman suuntani ja itselleni sopivat toimintamallit työnjohtajana. Opinnäytetyöprosessi auttoi muodostamaan omaa johtajuustyyliäni ja tutkimaan millaisia työkaluja tarvitsen sen harjoittamiseen. En missään nimessä sanoisi, että olen valmis, mutta olen karistanut epävarmuuksiani ja ottanut askeleen kohti itsevarmempaa esimiestyötä.

4.2 Tulevaisuus: uuden aikakauden esimies

Miettiessäni omaa tulevaisuutta esimiehenä, heijastelen paljon ajatuksiani Morganin (2020) ”Vaikuttavaan Yhdeksikköön” (engl. Notable Nine), joita käsittelin seurantaviikolla neljä. Hän kiteytti tulevaisuuden tärkeimmät esimiestaidot ja ajattelutavat yhdeksään, joka aluksi tuntui paljolta. Morganin mallin nerokkuus piilee kuitenkin siinä, että vaaditut tavat ja taidot eivät ole konkreettisia tehtäviä, jotka esimiehen tulisi ottaa hartioilleen. Morgan (2020) painottaa esimiestaidoissa nöyryyttä, kansainvälistä ajattelua, teknologiaosaamista sekä historiantietämystä ja antaa ymmärtää, että esimiesten ei pidä olla asiantuntijoita kaikilla liiketoiminnan kannalta tärkeillä aloilla. Huomaan itse ajattelutapani muuttuneen opinnäyteprosessin aikaan: ennen koin, että esimiehenä minulla täytyy olla kaikki tarvittavat tiedot ja taidot myymälämme toimintojen pyörittämiseen. Olen kuitenkin oppinut, että oma roolini on olla valmentava, ajan hermolla, kuunteleva ja empaattinen. Minun ei kuulu kerätä kaikki tehtävät itselleni, vaan vahvistaa työntekijöideni osaamista ja hyödyntää heidän vahvuuksiaan.

Sharp (10.3.2021) puhuu johtajuuden uudesta aikakaudesta (engl. New era of leadership), joka korostaa organisaation sisäisen dynamiikan muutosta esimieskeskeisestä työntekijää ja yhteistyötä voimistavaksi. Tämä ei kuitenkaan vähättele esimiesten roolia, vaan päinvastoin: tulevaisuuden organisaatiot menestyvät vain riippuen siitä, kuinka hyviä työntekijöitä palkkaamme ja kuinka paljon valtaa annamme heille. Tätä ajattelua korostaa mielestäni myös seurantaviikolla seitsemän esiin nousut tiimiäly. Esimiehet ovat avainasemassa työyhteisönsä tai työntekijöidensä vahvuuksien, taitojen ja tiedon kehittämisessä ja vain työstämällä niitä aktiivisesti ja löytämällä valmentava ote työnjohtamiseen, voidaan tiimiälyn todellinen potentiaali hyödyntää. Tämä vaatii esimiehiltä kykyä organisoida tehtävät, antaa työntekijöille oikeat työkalut niiden suorittamiseen ja astua sivummalle;

työntekijöille on annettava tilaa hengittää, käyttää luovuuttaan ja he löytävät kyllä ratkaisut. (Sharp 10.3.2021.)

Tärkeimpänä oppina haluan kuitenkin korostaa viimeisellä seurantaviikolla käsittelemäni itsensä johtamisen, joka oli itselleni pysäyttävä analyysi. Elämän-, ajan- ja stressinhallinta voivat tuntua itsestään selvältä, mutta kuten Salminen (2017) totesi, itsensä johtamista voidaan pitää vaikeimpana johtamisen taitona. Moderni liiketoiminta, teknologian voimistamana, etenee vauhdilla, jollaista yksikään edellinen sukupolvi ei ole kokenut. Pysymällä nykyisen työtahdin ja muutosten vauhdissa, meidän on hyväksyttävä myös epäonnistumisen mahdollisuus ja opittava virheistämme tavoitellessamme täydellisyyttä. (Sharp 10.3.2021) Tein kyseisen seurantaviikon aikana useita huomioita omasta työtavastani ja kuinka antaudun työlleni. Olen siitä oppineena hyödyntänyt malleja, kuten Eisenhowerin matriisia ja erityisesti Tuomisen (2018) tekemisen ilon ja merkityksellisyyden mallia, ja pyrkinyt pitämään kirjaa edistymisestä. Olen ottanut tavoitteeksi tehdä tälle vuodelle Koppelomäen (2020) ohjeiden mukaiset suunnitelmat ja tarkastella vuoden päästä tilannetta uudestaan. Itsensä johtaminen vie aikaa, mutta parhaimmillaan se on koko elämän kestävä prosessi.

Viimeisenä haluan nostaa erään aiheen, joka on ollut mielessäni koko opinnäytetyöprosessin ajan: termin ”esimies” käyttäminen. Päädyin opinnäytetyössä puhumaan esimies-termillä kahdesta syystä. Ensinnäkin työssä vastaan tullut lähdemateriaali ja tietoperusta käyttivät maskuliinisia termejä esimiestyön ja toimintojen kuvaamiseen ja niiden referoiminen toisin ei tuntunut oikealta. Kansainvälisissä lähteissä ei ollut erittelyä, vaan esimerkiksi termit ”manager” tai ”leader” ovat neutraaleja. Niiden kääntäminen vastaamaan kotimaisia tekstejä tuntui kuitenkin loogisemmalta. Toiseksi rehellisyyden nimissä esimies tuntuu itselleni luonnollisemmalta sanalta. Puhuttuani kuitenkin tästä toisen henkilön kanssa, koin että aihe on nostettava esille.

Muun muassa Helsingin kaupunki vaihtoi vuoden 2020 alussa esimies-sanan viestinnässään esihenkilöksi. (Salonen 27.5.2020) Omassa organisaatiossamme on myös otettu termi esihenkilö käyttöön kaikissa virallisissa materiaaleissa, koulutuksissa ja tapaamisissa. Itselleni se on kuitenkin edelleen tuntunut vieraalta. En henkilökohtaisesti ole kokenut esimies -termiä ongelmallisena, vaikka työyhteisössä pyrin käyttämään aina tilanteeseen sopivaa sanastoa. Kuitenkin opinnäytetyössä olen useasti nostanut esille modernin esimiestyön näkökulman ja työelämän kehittymisen, joten eikö sukupuolineutraalin ammattinimikkeiden käyttö kuuluisi juuri tähän kategoriaan? Kuinka voin kuvata uuden aikakauden esimiestyötä, jos en ole valmis itse työstämään omia vanhentuneita ajatuksiani?

Salonen (27.5.2020) toteaakin, että moni edelleen vieroksuu neutraalien nimikkeiden käyttöä, vaikka ne purkavat sukupuoliin liittyvää stereotypiaa, vastakkainasettelua ja miesten arvon korostamista työelämässä. En henkilökohtaisesti ole kokenut esimies-termin halventavan omaa osaamistani, kykyjäni toimia työtehtävissäni tai arvoani työyhteisössä, mutta en voi kiistääkään, etteikö se saattaisi korostaa maskuliinista johtajuuden mielikuvaa. Salonen (27.5.2020) jatkaakin, että on muistettava kielen ohjaavan kaikkea viestimäämme ja sitä, kuinka miellämme todellisuuden. Mikäli käyttämämme kieli yhdistää mielikuviamme johtajuudesta vain miehiin, sillä on väliä millaista sanastoa käytämme ja millaista esimerkkiä näytämme nuoremmille sukupolville. Sukupuolineutraaleiden ammattinimikkeiden käyttö ei ole keneltäkään pois tai ketään vahingoittavaa. (Salonen 27.5.2020.) Erityisesti tämä viimeinen lause on herättelevä, ja tästä oppineena pyrin työstämään myös omaa sanastoani ja tekemään osani vahvistaakseni mielikuvaa tasa-arvoisesta johtajuudesta.

Loppujen lopuksi, opinnäytetyöprosessi oli opettavaisempi, kuin osasin kuvitella. En pelkästään oppinut hyödyllisiä toimintamalleja, jotka voin sulauttaa päivittäiseen työhöni, vaan opin myös paljon itsestäni ja erityisesti millainen olen työnjohtajana. Opin mitä tulevaisuuden työelämä minulta saattaa odottaa ja millaista työyhteisöä haluan olla rakentamassa. Mitä tulee omaan tulevaisuuteeni esihenkilönä, uskon että edessä on vielä pitkä, mutta valoisa polku.

Lähteet

Acharyya, R. 7.3.2017. 7 Self-Management Skills every Manager should have. Careerizma blogi. Luettavissa: <https://www.careerizma.com/blog/self-management-skills/>. Luettu: 1.5.2021

Ackerman, C. 14.4.2021. Positive Leadership: 30 Must-Have Traits and Skills. Positive Psychology. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/positive-leadership/#:~:text=Positive%20leadership%20involves%20experiencing%2C%20modeling,Avolio%20%26%20Gardner%2C%202005>. Luettu: 25.4.2021.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum Media.

Alvernaz, A. 23.12.2019. Self-Management: How to Prioritize and Be More Productive. Trello blogi. Luettavissa: <https://blog.trello.com/self-management>. Luettu: 2.5.2021

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari.

Brown, J. 20.5.2020. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. The Balance Careers verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>. Luettu: 27.3.2021.

Carlyle T. 1841. On heroes and hero worship. Luettavissa: <https://archive.org/details/heroeshoroworshi00carl/page/6/mode/2up>. Luettu 20.3.2021.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2021. A guide to dealing with conflict at work: guidance for line managers. Luettavissa: https://www.cipd.co.uk/Images/line-manager-guide-on-conflict_tcm18-89746.pdf. Luettu: 18.4.2021

Cherry, K. 8.3.2021. Understanding the Trait Theory of Leadership. VeryWellMind verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322>. Luettu: 20.3.2021

Collinson, D. 5.11.2012. Negative side of positive leadership. Financial Times verkkolehden artikkeli. Luettavissa: <https://www.ft.com/content/d534edd2-f2af-11e1-8577-00144feabdc0>. Luettu: 25.4.2021.

Colvin, G. 8.7.2015. The Science Behind Team Intelligence. Fast Company artikkeli. Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/3049524/the-science-behind-team-intelligence>. Luettu: 10.4.2021

Davila, N & Pina-Ramirez, W. 2018. Effective Onboarding. ATD.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! J-Impact. Helsinki.

Fayol, H. 1916. General and industrial management. Kääntäjä: Constance Storrs. Ravenio Books. Luettavissa: https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=WFp5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=General+and+industrial+management&ots=ybutDdufa&sig=WAZ0pCqF74Deamk04iwz6YNamQw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Luettu: 20.3.2021.
Alkuperäinen teos: Fayol, H. 1916. ”Administration industrielle et générale”. Luettavissa: <https://archive.org/details/principesthore00chesuoft/page/n7/mode/2up?ref=ol&view=theater>. Luettu: 20.3.2021

Greenleaf, R., Spears, L & Vaill, P. 1998. The Power of Servant-Leadership. Introduction. Berrett-Koehler Publishers. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-power-of/9781576750353/?ar>. Luettu: 21.3.2021

Hakola, I, Hiila, I & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519526>. Luettu: 10.4.2021

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Alma Talent.

Harvard Business Review. 2014. Guide to Making Every Meeting Matter. Luettavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE3OTg1NDJfX0FO0?sid=9ba6f6ce-0eba-4482-b6386997db2ef947@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&rid=1> Luettu: 14.3.2021

Hooijlberg, R & Watkins, M. 2021. The Future Team Leadership Is Multimodal. MITSloan Management Review artikkeli. Luettavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-team-leadership-is-multimodal/>. Luettu: 21.3.2021.

Horak, G. 23.8.2018. What is Team Intelligence? LinkedIn blogi. Luettavissa: [https://www.linkedin.com/pulse/what-team-intelligence-gabriella-horak#:~:text=Definition%20of%20Team%20Intelligence%3A%20Teams,each%20other%20and%20winning%20together](https://www.linkedin.com/pulse/what-team-intelligence-gabriella-horak#:~:text=Definition%20of%20Team%20Intelligence%3A%20Teams,each%20other%20and%20winning%20together.). Luettu: 10.4.2021

Hughes, O. 3.12.2020. Mental wellbeing at work: Tips for employees, managers and executives. TechRepublic artikkeli. Luettavissa: <https://www.techrepublic.com/article/mental-wellbeing-at-work-tips-for-employees-managers-and-executives/> Luettu: 6.5.2021

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Kauppakamari. Helsinki.

Isotalus P. & Rajalahti H., 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki : Alma Talent. Luettavissa: [https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)/piste:b6). Luettu: 20.3.2021

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Alma Talent.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent.

Jääskeläinen, H. 28.10.2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Brik verkkolehti. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>. Luettu: 2.5.2021

Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi – vahvan vaikuttamisen opas. Helsinki. Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016, Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppakamari. Viro. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haagahelia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointiorganisaationmenestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4\)\).](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haagahelia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointiorganisaationmenestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4)).) Luettu: 7.3.2021

Karjula, H & Vähänen, S. 10.8.2020. Millainen on moderni kehityskeskustelu? Hälsa blogi. Luettavissa: <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/#:~:text=Kehityskeskustelu%20on%20kuitenkin%20johtamisen%20ty%C3%B6kalu,my%C3%B6s%20motivaation%20ja%20merkityksellisyysden%20johtamista.> Luettu: 25.4.2021.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari

Koipijärvi, T & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: johtamisen uusi normaali. Kauppakamari. Viro. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-22020#kohta:Yritysvastuu\(\(20\)2.0\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Johtamisen\(\(20\)uusi\(\(20\)normaali.](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-22020#kohta:Yritysvastuu((20)2.0((20)((2013)((20)Johtamisen((20)uusi((20)normaali.) Luettu: 6.5.2021

Koppelomäki, I. 2020. Itsensä johtaminen. Verkkajulkaisu. Luettavissa: <https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen.> Luettu: 1.5.2021

Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. Alma Talent. Helsinki

Kupias, P & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.

Kupias, P. Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Alma Talent.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum Media.

Mattila-Holappa, P. & Valtanen, E. 26.2.2020. Näin esimies on läsnä työntekijöilleen. Verkkajulkaisu. Verkkolehti Työpiste. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-on-lasna-tyontekijoilleen/>. Luettu: 27.2.2021.

Manka, M-L & Manka, M. 2016 Työhyvinvointi. Alma Talent. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.haagahelia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b1021.](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.haagahelia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b1021.) Luettu: 7.3.2021

- McGarry, O. 22.10.2019. What Is The 70 20 10 Model in Learning and Development? Verkkojulkaisu. eLearning Industry. Luettavissa: <https://elearningindustry.com/70-20-10-model-learning-and-development>. Luettu: 27.3.2021
- Morgan, J. 2020. The Future Leader. Wiley. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-future-leader/9781119518372/p03.xhtml>. Luettu: 21.3.2021.
- Mulder, P. 2015. Scientific Management and Taylorism. Toolshero verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/quality-management/scientific-management/>. Luettu: 20.3.2021.
- Neuhaus, M. 17.11.2020. What Is Self-Leadership? Models, Theory, and Examples. PositivePsychology. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/self-leadership/>. Luettu: 1.5.2021
- Papaioannou, E. 8.6.2020. How To Make Your Onboarding Process Effective. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://elearningindustry.com/how-make-onboarding-process-effective>. Luettu: 3.4.2021.
- Porath, C. 2016. Give your team more-effective positive feedback. Harvard Business Review artikkeli. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/10/give-your-team-more-effective-positive-feedback>. Luettu: 25.4.2021.
- Rodrigues, C. 2001. Fayol's 14 principles of management then and now. Verkkojulkaisu. Luettavissa: https://www.esf.edu/for/germain/rodriques_2_14.pdf. Luettu: 20.3.2021.
- Rogelberg, S. 28.1.2019. How to Lead Your Team to Peak Performance? LeadX artikkeli. Luettavissa: <https://leadx.org/articles/science-meetings-performance-team-steven-rogelberg>. Luettu: 14.3.2021
- Rogelberg, S. 2019. The Surprising Science of Meetings. Oxford University Press. Yhdysvallat.
- Runsten, P. 2017. Team Intelligence: the foundations of intelligent organizations. Luettavissa: https://swoba.hhs.se/hastma/papers/hastma2017_002.pdf. Luettu: 10.4.2021
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact. Helsinki.
- Salonen, A. 27.5.2020. Vaihdoin esimiehen esihenkilöön ja lopputulos yllätti – maailma ei muutu ilman pieniä ja suuria tekoja. Duunitori kolumni. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/sukupuolineutraali-esihenkilo>. Luettu: 9.5.2021
- Schwartz, R. 2015. How to Design an Agenda for an Effective Meeting. Harvard Business Review artikkeli. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/03/how-to-design-an-agenda-for-an-effective-meeting>. Luettu: 14.3.2021

Sharp, A. 10.3.2021. New Era of Leadership. Forbes verkkolehden artikkeli. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/03/10/a-new-era-of-leadership/?sh=4709704a3e1e>. Luettu: 9.5.2021

Sims, D. 2011. Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Programs. McGraw-Hill. New York.

Sims, G. s.a. Employee onboarding vs. orientation: Why you need both. Insperity blogi. Luettavissa: <https://www.insperity.com/blog/employee-onboarding-vs-orientation-need/>. Luettu: 27.3.2021.

Skogholm, L. 2021. Kohtaamisen koodit. Harper Collins.

St-Alubin, N. 25.5.2020. Employee feedback demystified: a comprehensive guide for managers. Officevibe. Luettavissa: <https://officevibe.com/guides/employee-feedback>. Luettu: 25.4.2021.

Sydänmaanlakka, P. s.a. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Mehiläisen artikkeli. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>. Luettu: 2.5.2021

Thalheimer, W. 19.4.2019. The 70-20-10 Framework Gets Its First Scientific Investigation. Work-Learning Research. Luettavissa: <https://www.worklearning.com/2019/04/19/the-70-20-10-framework-gets-its-first-scientific-investigation/>. Luettu: 27.3.2021.

Tuominen, S. 2018. Juu ei – Pieni kirja priorisoinnista. Otava.

Työturvallisuuskeskus, 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 27.3.2021

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 27.3.2021

Valtanen, E. 15.9.2020. Tavoitteena toimiva yhteisö – Mitä esihenkilö voi tehdä? Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpisteen artikkeli. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tavoitteena-toimiva-tyoyhteiso-mita-esihenkilo-voi-tehda/>. Luettu: 27.2.2021

Van Vliet, V. 2009. 14 Principles of Management (Fayol). Toolshero. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/>. Luettu 20.3.2021.

Van Vliet, V. 2010. Henri Fayol. Verkkojulkaisu. Toolshero. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/henri-fayol/>. Luettu: 20.3.2021.

Whelan, T. 2018. 70-20-10 and the Concept of the OSF Ratio. Training Industry blogi. Luettavissa: <https://trainingindustry.com/blog/strategy-alignment-and-planning/70-20-10-and-the-concept-of-the-osf-ratio/>. Luettu: 27.3.2021.