



# Yksilöä tukeva esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Jouni Virkkunen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Yksilöä tukeva esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Jouni Virkkunen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2021

Jouni Virkkunen

**Yksilöä tukeva esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa**

Vuosi 2021

Sivumäärä 60

---

Tässä opinnäytetyössä seurattiin esimiestyötä tietoturvayritys F-Securen ympäristössä. Päiväkirjamuotoisen raportoinnin näkökulmana oli yksilöllisen esimiestyön kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yksilöllisen johtamisen työkaluja ja erilaisia ihmistyypppejä. Työssä käytiin myös läpi eri ihmistyyppien motivaation lähteitä ja miten tiimin jäsenet voivat käyttää sisäistä motivaatiotaan hyväksi isommassa tiimissä. Työssä peilattiin myös mentoroinnin vaikutusta motivaatioon ja omaan kehittymiseen.

Loppupäätelmissä kävi ilmi, että yksilöllinen esimiestyö vaatii myös yrityksen organisaatiomallien muuttamista byrokraattisesta mallista kohti jaettua tai vuorovaikutteista mallia. Raportointiviikkojen aikana huomasimme, kuinka yrityksessämme ei ollut esimiestyöskentelyn kehittämiseen minkäänlaisia työkaluja. Kehitimme yhdessä henkilöstöosaston kanssa kyselytutkimuksen, joka tehtiin raportointiviikolla 9. Tutkimuksen analysointi ja jatkokäytön suunnittelu tullaan tekemään päättötyön päättymisen jälkeen.

Opinnäytetyö toteutettiin kymmenen viikon aikana päiväkirjamaisena raportointiin. Tämä suoritettiin niin, että jokaisen päivän kohdalle kerrattiin tapahtumat, ja viikkoyhteenvedossa niitä peilattiin teoriapohjaan.

Työn aikana kirkastui selkeästi, että yksilöllisen johtamisen onnistumiseen tarvitaan erityistä huomiota viiteen asiaan: Yksilötason tuntemus tiimiläisiin, yksilökeskeinen ajattelu tiimin resursseista, sisäinen motivaatio korostetuksi voimaksi, luottamus sekä päätäntävalta sinne, missä tieto on.

Asiasanat: Esimiestyö, yksilöjohtaminen, työmotivaatio, itseohjautuvuus

Jouni Virkkunen

**Individual supportive leadership in a specialist organization**

Year	2021	Pages	60
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to identify and uncover the everyday patterns and work that of a managerial role at cyber security company F-Secure. The goal of the thesis was to provide substance to the daily work and regime of an individual tasked with managing a team of subordinates. This included, amongst others, ongoing management practices embodying the management of a variety of personas. The scope of the subject also covered what generally drives individuals in a work environment, and more specifically, how team members incorporate such motivation and drive to further their position or role within a given team. The thesis touched base on the general affects mentoring can have on an individual's self-drive and improvement.

It was identified in the conclusion of this work that individual leadership has the best grounds for success when a company incorporates flexibility in its organizational models and steers clear of its conservatively rigid ways and embraces and encourages open and shared interaction. During the course of our study, it was determined that our company lacked all aspects of managerial development. In tandem with the company's HR department, we developed survey during week 9 of our project. A conclusion on the continuity of the survey for future usage will be conducted after this theses.

The thesis was drawn up in a journal-like manner which resulted in the work spread across a ten week reporting period. It was during the period that a summary of each day was logged and they were reflected in detail in the weekly summaries and considered against the findings of our theories.

Throughout the monitoring and reporting period, it became evident that the success factors of individual leadership comprised of 5 key components: knowing and understanding your subordinates, treating team resources with an individualistic approach, nurturing and encouraging individual drive of team members, relying on a trust-driven environment and empowering of individuals

Keywords: Leadership. individual leadership, work motivation, self-determination

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Lähtötilanteen kuvaus .....	9
2.1	Omat työtehtävät ja osaaminen .....	9
2.2	Vuorovaikutustaidot .....	10
2.3	Sidosryhmien kuvaus.....	11
	2.3.1 Yrityksen sisäiset sidosryhmät .....	12
	2.3.2 Ulkoiset sidosryhmät .....	13
2.4	Opinnäytetyön tavoitteet .....	15
3	Päiväkirjaraportointi.....	16
3.1	Seurantaviikko 1.....	16
3.2	Seurantaviikko 2.....	21
3.3	Seurantaviikko 3.....	26
3.4	Seurantaviikko 4.....	29
3.5	Seurantaviikko 5.....	35
3.6	Seurantaviikko 6.....	38
3.7	Seurantaviikko 7.....	41
3.8	Seurantaviikko 8.....	45
3.9	Seurantaviikko 9.....	48
3.10	Seurantaviikko 10 .....	51
4	Pohdinta ja päätelmät.....	54
	Lähteet.....	58
	Kuviot .....	60

## 1 Johdanto

Esimiestyö on monen asian summa ja se vaatii sisäsyntyistä johtajuuteen paloa, mutta myös erittäin paljon kehittymistä ihmistuntemuksessa. Päiväkirjamaisessa opinnäytetyössä on tarkoitus työn ohessa tutkia, miten voin kehittyä esimiehenä. Punaisena lankana olen pitänyt jo pitkään yksilöllistä johtamista, ja sitä on tarkoitus tutkia enemmän sekä yksilön että tiimin kannalta. Minkälaisia yksilöitä tiimi tarvitsee, jotta se voi toimia mahdollisimman tehokkaasti? Miten voidaan motivoida yksilöitä tehokkaaseen ja mielekkääseen työhön?

Tarkoitukseni on kartoittaa entistä enemmän jokaisen tiimiläisen henkilökohtaisia vahvuuksia ja motivaattoreita työhön liittyen. Näiden pohjalta voimme entistä paremmin jakaa työtehtävät tiimin sisäisesti. Mielekkäät ja omaa taitoa vastaavat työtehtävät tulevat lisäämään henkilökohtaista tehokkuutta sekä tyytyväisyyttä.

Koska opinnäytetyö tehdään työn ohella, järkevän aikataulutuksen tekeminen oli välttämättömyys. Ensimmäinen suunnitteluvaihe on kesä-heinäkuu, jolloin aloitetaan teorian haku sekä kappaleiden johdanto ja lähtötilanteen kuvaus. Päiväkirja tehdään viikoilla 36-45. Lopuksi opinnäytetyö korjataan ja palautetaan joulukuussa. Inspiraatio alkoi töissä käytettävästä DISC-analyysistä ja sen pohjalta olen tutustunut opinnäytetyön aikana muun muassa seuraaviin kirjoihin: Jussi Venäläinen - Flow-tila (2020), Thomas Erikson - Idiootit ympärilläni (2017) ja Aki Hintsa - Voittamisen anatomia (2015). Kaikkia kirjoja yhdistää yksilökeskeinen ajattelu: Jokaisella meistä on erilaisia motivaattoreita sekä myös niitä tekijöitä, jotka lannistavat ja estävät pyrkimistä parhaaseen suoritukseen. Seuraavaksi esittelen lyhyesti kunkin kirjan pääteemat alkaen Venäläisen Flow-tilasta.

”Organisaatioiden näkökulmasta kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat on ainoa oikeasti kestävä kilpailuetu. Mitä monimutkaisemmassa ja nopeammin muuttuvassa maailmassa elämme, sitä vaikeampi on ennustaa tulevaisuutta. Paras strategia tulevaisuuden ennustamisen sijaan onkin olla mahdollisimman adaptiivinen, eli kyetä oppimaan ja muuttamaan toimintaansa sopivaksi tilanteessa kuin tilanteessa. Flow on niin yksilöille kuin organisaatioille väylä muutokkyyn ja nopeaan oppimiseen.” (Venäläinen 2020, 36)

Flow'n lähde	Tavoiteltu tila	Flow'ta tuottavat aktiviteetit
Ajattelu	Keskittyminen, Luominen, Syvällinen tekeminen	Taide, tiede, musiikki, pelaaminen, koodaus, tietotyö

Äärikokemukset	Täysillä tekeminen	Extreme- ja moottoriurheilu, kamppailulajit, kova työskenteleminen
Rauha	Läsnäolo, vapaus, rentous	Jooga, meditaatio, tanssi, rettiit, keskustelu
Yhteisö	Yhdessä oleminen ja tekeminen	Juhlat, tapahtumat, seminaarit, politiikka, tiimityö

Kuvio 1 Jussi Venäläinen - Flow-tila sivu 19

Oheinen taulukko kuvaa hyvin sitä, miten yksi saavuttaa flow-tilan kovista, äärimmäisistä suorituksista, kun taas toinen saavuttaa saman tilan joogan ja tanssin kautta. Flow-tilaa vastavasti Aki Hintsa kertoo kirjassaan Coresta: Jokaisen tulee löytää oma corensa eli oma luontainen palonsa, jonka eteen on valmis uhraamaan resursseja tavoittaakseen maksimaalisen onnistumisen. Kolmas kirja kuvailee ihmisiä väreinä vastaavasti kuin yllä olevassa taulukossa. Värit edustavat helposti ymmärrettäviä, yksinkertaistettuja ihmistyyppejä. Punainen (D) on persoonana vahva, tulosorientoitunut, yleensä ns. joukon luontainen johtaja. Keltainen (I) on luonteeltaan ihmisten parissa viihtyvä, ulospäin suuntautunut ja saa voimia yhteisöllisyydestä. Vihreä (S) tyyppi pyrkii ottamaan muut ihmiset huomioon, on turvallisuusorientoitunut ja välttää mielellään konflikteja. Sininen (C) väri kuvastaa analyttisyyttä, yksityiskohtien huomiointavuutta ja sääntöjen noudattamista.

On selvää, että jokaisen persoonaan liittyy vahvuuksia ja heikkouksia. Hyvänä esimerkkinä on pikkutarkkaa työtä vaativa tehtävä, joka annetaan keltaiselle persoonalle, joka rakastaa ihmisten keskellä oloa ja abstraktia ajattelua. Vihreä persona ei tee tällaista työtä mielellään ja yrittää päästä siitä mahdollisimman helpolla. Jos samaan työhön taas valittaisiin sininen persona, hän uppoutuu työhön mielellään ja tekee sen parhaalla mahdollisimmalla tavalla. Hän voi jopa uppoutua siihen työhön tuntikausiksi, vaipua flow-tilaan, jolloin hän kokee tyydytystä siitä samasta mikä aiheutti toiselle puistatuksia jo alusta asti.

Pelkästään tutustuessani aiheeseen huomaan itse, kuinka kiinnostunut olen ihmistuntemuksesta ja siihen liittyvästä teoriasta. Koen opinnäytetyön palvelevan omaa ammatillista kehittymistäni, mutta ennen kaikkea toivon, että koko meidän tiimimme saa siitä uutta potkua päivittäiseen työskentelyyn.

#### Yritysesittely

Toimeksiantajayritys oli työnantajani F-Secure Oyj. Yritys perustettiin jo vuonna 1988, jolloin yritys toimi lähinnä projekteissa ja tarjosi turva-alan koulutusta. Perustajana toimi Risto

Siilasmaa yhdessä Petri Allaksen kanssa. Siilasmaa oli myös yrityksen toimitusjohtaja aina vuoteen 2006 asti. Myöhemmin yritys erikoistui tietoturvaan, josta se nykyään tunnetaan.

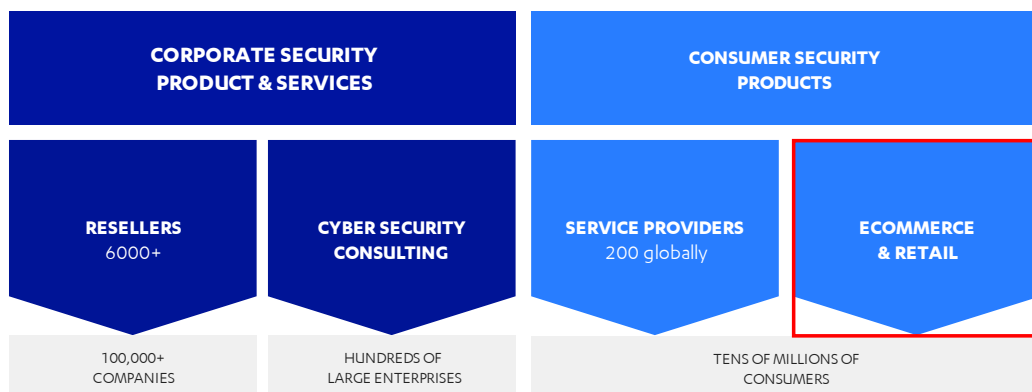
Tietoturvalla tarkoitetaan hallinnollisia ja teknisiä toimia, joilla varmistetaan tiedon

- luottamuksellisuus eli se, että tiedot ovat vain niiden käyttöön oikeutettujen saatavilla,
- eheys eli se, että tietoja eivät voi muuttaa muut kuin siihen oikeutetut sekä
- käytettävyys eli se, että tiedot ja tietojärjestelmät ovat niiden käyttöön oikeutettujen hyödynnettävissä

(Kybersturvallisuuskeskus 2021)

Yritys on jaettu kahteen eri liiketoiminta-alueeseen: yrityksille tuotettaviin tietoturvaohjelmistoihin ja palveluihin sekä kuluttajille tarjottaviin tietoturvaohjelmistoihin (kuva 1). Oma työni keskittyy alla olevan kuvan punaisella kehystettyyn osuuteen.

## OUR CHANNELS



7



Kuvio 2 F-Secure organisaatiokaavio (F-Secure yritysesittely)

Liiketoimintayksikkö Ecommerce & Retail, jossa työskentelen, keskittyy F-Securen omalla tuotemerkillä varustettujen ohjelmistojen myyntiin suoraan kuluttajalle. Asiakashankinta toimii meidän osaltamme kaksijakoisesti. Ensimmäinen on suoramyynti omasta verkkokaupasta. Tämän osuuden esimiehenä toimii kollegani. Heidän tehtävänä on hankkia uusia asiakkaita verkkomarkkinoinnin avulla. Meidän tiimimme (Retail) toimii yhteistyössä sekä jälleenmyyjien (Verkkokauppa.com, Power, Gigantti jne.) kanssa että erilaisten kumppanien kautta tehtävän asiakashankinnan puitteissa. Molempien liiketoimintojen päätehtävä on ennen kaikkea



hankkia mahdollisimman paljon käyttäjiä, jotka myöhemmin pyritään sitouttamaan pitkiin asiakassuhteisiin.

Omaan työnkuvaani kuuluu laaja määrä tehtäviä aina markkinoinnin suunnittelusta budjetointiin ja asiakassuhteiden hoitoon. Päivittäisessä rutiinissa korostuu selkeästi oman tiimin kanssa käytävä jatkuva keskustelu ja avoin ideointikulttuuri. Meidän tiimimme on rakennettu matalan hierarkian malliin, jolloin myös esimies voi olla jonkin toiminnon osalta suorittavana osapuolena ja raportoida tiimiläiselle. Olen myös päivittäin linkkinä yrityksen sisällä, jotta tuotehallinnon, markkinoinnin ja talousosaston tärkeät viestit menevät eteenpäin. Tähän tehtävään kuuluu myös yhtä tärkeänä suodattaa informaatiotulvaa. Vastuu kokonaisuudesta vaatii minulta kykyä asettaa katseeni horisonttiin siten, että kokonaisuus pysyy yhtenäisenä.

Yrityksen mittareina toimii kannattavuus eli kontribuutio. Kontribuutio lasketaan ottamalla lähtölukuksi myynti, josta poistetaan markkinointi-, henkilöstö- ja tuotekulut. Myös yrityksen saama suora myynti euroissa (order intake eli OIT) on merkitsevä mittari.

F-Secure on asettanut tavoitteeksi olla mahdollisimman kannustava ja hyvä työnantaja sekä luotettava kumppani ulkoisille yhteistyökumppaneille. Tämä tavoite korostuu kaikissa yrityksen päivittäisissä toimissa. F-Secure onkin saanut tunnustusta muun muassa opiskelijoiden keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa ihanteellisimmista työnantajista (3. sija IT-yrityksissä). (rekryointi.com 2021)

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

Seuraavissa kappaleissa on tarkoitus kuvata tämänhetkistä tilannetta sekä ympäristöä. On tärkeää ymmärtää sekä oma tilanne että minkälainen toimintaympäristö minulla on. Alan ulkopuolelta on vaikea hahmottaa sisäisiä riippuvuussuhteita ja käytettäviä termejä.

### 2.1 Omat työtehtävät ja osaaminen

Päivittäisessä työssä omat tehtäväni ovat hyvin vaihtelevia ja joskus tuntuu, että tulisi olla kaikkien toiminta-alojen ammattilainen selvitäkseen kaikista tehtävistä. Toimintaympäristön kuvaajassa yrityksen sisäisten osien esittelyssä käy hyvin ilmi kenen kanssa työskentely tapahtuu. Vierastan itse paljon sanoja ”esimies” tai ”johtaja”. Sen sijaan haluisin käyttää termiä ”mahdollistaja”. Tämä tulee esiin siinä, kuinka yritän joka päivä tehdä kaikille sidosryhmille asioita valmiiksi siihen pisteeseen, että niihin on helppo tarttua ja viedä eteenpäin käytäntöön. Oman tiimin välillä käytämme sanaa sparrailu; en usko, että kukaan tietää yksin asioiden oikeuden tai vääryyden. Sen sijaan skenaarioajattelun voimalla voimme yhdessä arvioida eri toimintatapojen parhaita puolia ja mahdollisia ongelmia. Tämän tyyppinen johtaminen on

aikaa vievää ja mahdotonta monistaa isoihin tiimeihin. Omassa ympäristössä meitä on reilu kymmenen kollegaa, joiden välillä tämä on mahdollista.

Tärkeimpinä tehtävinäni pidän työympäristön ehjänä pitämistä. Tällä tarkoitan niitä toimintaedellytyksiä mitä tarvitsemme tiiminä. Henkilöstön voimavaroja koetellaan jatkuvasti ja mikäli pystyn auttamaan jokaista yksilötasolla, se heijastuu tuottavuuden pysymiseen hyvällä tasolla myös henkilökohtaisten haasteiden yllättäessä. Ympäristössä tapahtuu myös jatkuvasti muutoksia, jotka vaativat muutosten tekemistä myös työtavoissa ja tiimin rakenteessa. Itse koen uudet rekrytointitilanteet yhtenä mielenkiintoisimpana tapahtumana. Onneksi olemme saaneet tiimin sisällä luotua pitkiä työuria ja näitä tilanteita tulee kohtuullisen harvoin vastaan.

Jälleenmyyjäkontaktit ovat myös päivittäin omalla työpöydälläni. Pyrin olemaan aktiivisesti joka vuosi yhteydessä meidän tärkeimpien asiakkaidemme kanssa. Tällä pyrimme yrityksen näkökulmasta varautumaan siihen, että menetämme jostain syystä työntekijän. Asiakaskontakteilla yritän myös välttää oman erkaantumiseni niistä vaatimuksista ja mahdollisuuksista, joita kohtaamme tiiminä.

Oman osaamiseni yksi iso kulmakivi ja samalla loputon kehityskohde on jokaisen ihmisen kohtelemineen yksilönä. Tarkoituksena on ymmärtää sekä oman yrityksen sisällä että ulkoisten sidosryhmien osalta heidän motivaattorinsa ja yksilölliset piirteet työtavoissa. Tässä on isona osana psykologia, mutta myös ihmisen ymmärtäminen ja kuunteleminen yksilönä. Meidän tiimissämme on esimerkiksi sekä erittäin tarkkoja numeroiden perusteella toimivia ihmisiä sekä heidän vastakohtanaan omalla intuitiollaan toimivia ihmisiä. Molempia pyrin hyödyntämään tiimiläisten päivittäisessä työssä, mutta myös auttamaan ihmisiä kehittymään siihen suuntaan, joka ei tule luonnostaan, mutta voisi auttaa päivittäisessä työssä kehittymään ammattilaisena.

Johtamisella luodaan edellytyksiä erilaisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten hyvinvoinnille ja osallistumiselle työelämään. Monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi. Johtamisessa arvostetaan ja tunnustetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana. (Työterveyslaitos 2021)

## 2.2 Vuorovaikutustaidot

Jo otsikko saa minulla innostumisen heräämään, ja pidän tätä oman työni kannalta tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä. Perinteisesti vuorovaikutustaidot sekoitetaan selkeään esiintymiseen ja puhujasta ilmenevään karismaan. Kuitenkin vuorovaikutustaidot esimiesasemassa painottuvat siihen, miten viesti välittyy vastaanottajalle. Etenkin kirjoitetussa viestinnässä on helppo ymmärtää asiat alkuperäisestä hyvin eri tavalla. Tähän vaikuttaa paljon

vastaanottavan osapuolen kulttuuri, ihmistyyppi ja etenkin vieraalla kielellä viestiminen. Olemme kaikki opetelleet viimeisen vuoden aikana etätöihin ja luottamaan siihen, että viestit menevät ehjänä perille. Omassa työssäni olen lisännyt paljon kameran käyttöä sähköpostien sijaan. Sillä on helppo nähdä miten viestin vastaanottaja reagoi ja kuinka hän ymmärtää sen, mitä yritit kertoa.

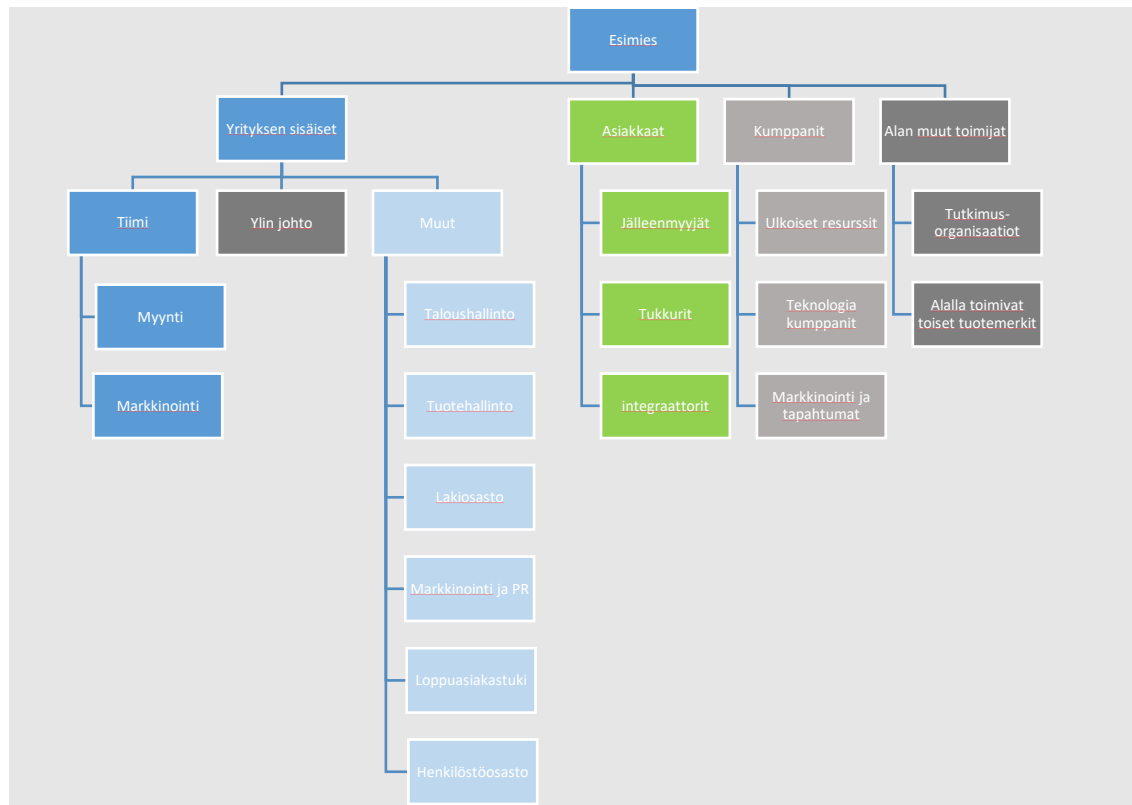
”Vuorovaikutusta tapahtuu, kun paikalla on kaksi tai useampi ihminen. Ihminen vaikuttaa aina toiseen, halusipa sitä tai ei. Vuorovaikutuksen tavoitteena on saada vastaanottaja ymmärtämään viesti sanojen ja sanattomien viestien avulla. Ilmeet, eleet ja asenne vaikuttaa viestin perillemenoon.

Vuorovaikutustilanteessa osallistujat tuottavat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä yhdessä. Kyseessä on monimutkainen prosessi, jolla ei ole selkeää alkua ja loppua. Se, mitä sanomme ja miten viestimme tulkitaan, riippuu monesta tekijästä. Siihen vaikuttaa muun muassa kulttuuri, asiayhteys, osapuolten tavoitteet sekä tulkinnat.” (Työturvallisuuskeskus 2021)

Pyrin lisäämään ymmärrystä ja oppimaan virheistä vuorovaikutustaitojen osalta jatkuvasti. Toivon, että vuosien päästä voisin katsoa taakse päin ja todeta kuinka paljon olen kehittynyt tämän osalta esimiehenä.

### 2.3 Sidosryhmien kuvaus

Alla olevassa kuvaajassa on visuaalisesti esitetty ne sidosryhmät, joiden kanssa työskentelen. Osa näistä on harvemmin käytettyjä resursseja tai pienemmässä osassa, mutta jokainen näistä on kuitenkin tärkeän osa työn onnistumisen kannalta. Olen rajannut pois loppuasiakkaat (ohjelmistojen kotikäyttäjät), koska niillä ei ole suoraa logistista tai viestintäyhteyttä.



Kuvio 3 Yrityksen sidosryhmät (Virkkunen, 2021)

### 2.3.1 Yrityksen sisäiset sidosryhmät

Esimiehenä päivittäisestä työskentelystä suurin osa menee yrityksen sisäisen viestinnän ja suunnittelun parissa. On helppo sanoa, että noin 70 % työajasta menee tavalla tai toisella yrityksen sisällä työskennellessä. Tämän avulla voin vapauttaa omalle tiimilleni mahdollisuuden keskittää heidän aikansa tärkeään asiakas- ja markkinointityöhön.

#### Tiimi

Kaiken ytimessä on tietysti oma tiimi. Heidän kanssaan tehdään päivittäin läheistä yhteistyötä monikanavaista viestintää hyödyntäen. Tämä tiimin keskeinen viestintä toteutetaan matalla kynnyksellä ilman turhia muodollisuuksia. Näen tärkeämpänä nopean viestinnän aina tarpeen vaatiessa kuin etukäteen aikataulutetut, säännölliset keskustelut. Meillä on tapana käyttää kaikkea pikaviestisovelluksista aina kahdenkeskeisiin keskusteluihin videon välityksellä tai kasvotusten. Koen suurta onnistumista, jos sattumalta olen useita kertoja saman päivän aikana yhteydessä yksittäisiin tiimiläisiin. Tämä yleensä tarkoittaa sitä, että on paljon menossa ja pystyn tukemaan nopeitakin päätöksiä. Heidän kanssaan tulee suunniteltua budjetointia, asiakaskampanjoita ja myös päivittäistä rutiinia.

Markkinointi on meidän tiimissämme pienehkö, mutta tärkeä toiminto. Se on muodostunut sparrauskanavaksi, jonka kautta syntyy uusia ideoita. Meidän markkinointimme toteuttaa paljolti jo annettuja ohjeistuksia. Yrityksen ohjeistus on luotu palvelemaan koko yritystä, ja tarpeet vaihtelevat laajasti osastojen välillä. Meidän tehtävämme on annettujen ohjeiden mukaan tuottaa mahdollisimman laadukkaita markkinointielementtejä asiakkaidemme palvelemiseksi. Tulen myöhemmin käsittelemään tiimin rakennetta ja toimintatapoja laajemmin päiväkirjan yhteydessä.

#### Ylin johto

Omassa työssä ylimmän johdon kanssa työskenteleminen on päivittäistä. Heidän osaltansa tulee tietysti paljon vaateita tulevaisuuden suunnittelun ja budjetoinnin osalta. Toinen iso osa on pyynnöt, jotka epäsuorasti liittyvät omaan tiimiin. Vaihtoehtona on aina joko pyytää niitä tiimiläisiltä, tai sitten itse toimia suodattimena välissä. Mikäli oma tuntemus tiimiläisten toimista on niin kattavaa, että voi itse vastata suoraan, ei tällöin tarvitse häiritä yksittäisiä tiimiläisiä. Uskon vahvasti siihen, että jokaisen tulee erikoistua siihen, mikä on tuottavinta yrityksen näkökulmasta ja keskittää siihen kaikki mahdollinen aika.

#### Muut

Yrityksen muista osista voi kirjoittaa erittäin laajastikin, mutta rajaan tässä kohtaa sen vain yleiselle tasolle. Kuten kuvaajasta näkee, on yrityksen sisällä paljon osastoja, mihin tulee oltua yhteydessä eri syistä. Onneksi monet asiat liittyvät suoraan meidän tuottavaan työhön, eli asiakkaisiin. Joskus on kuitenkin niin, että saan olla yhteydessä esimerkiksi lakiosastoon tai taloushallintoon esimerkiksi lainsäädännön muuttumisen takia.

### 2.3.2 Ulkoiset sidosryhmät

#### Asiakkaat

Olen jakanut asiakkaat omaksi ryhmäkseen, koska he ovat tavalla tai toisella suoraan tuottava kokonaisuus meidän kokonaisuudessamme. Heidän kanssaan meillä on suora logistinen yhteys (rahallinen ja materiaallinen). Meidän tuotteemme on niin sanottu lisäarvotuote. Tällaiselle tuotteelle on ominaista se, että loppuasiakas ei sen tuotteen takia mene kauppaan, mutta jälleenmyyjälle kokonaistuoton osalta tuotteella on iso merkitys. Tällaisesta tuotteesta parhaimpia havainnollisia esimerkkejä ovat vaikkapa puhelimet ja niihin liittyvät operaattoriliittymät.

Loppuasiakkaiden kanssa me teemme päivittäistä yhteistyötä. Heidän kanssaan voimme joko kasvattaa omaa myyntiä tai menettää sitä kilpailijoille. Oma aktiivinen työskentely ja valmiiksi suunnitellut kokonaisuudet ovat se, millä voimme erottua kilpailijoistamme.

Tukkumyyjät ovat parhaimmillaan kuin luonteva jatke omalle tiimille. He ovat tällöin sitoutuneita meidän tuotteisiimme ja tekevät kaiken sen eteen, että meidän tuotteemme on näkyvissä heidän päivittäisessä toiminnassaan. Huonoimmillaan olemme yksi tuotemerkki monen tuhannen joukossa ja joudumme taistelemaan olemassaolosta. Ilman tukkumyyjiä joutuisimme kuitenkin lisäämään merkittävästi omia resurssejamme sekä jakelun että taloushallinnon osalta. Tarkoituksena on siis siirtää mahdollisimman suuria massoja kerralla tukkumyyjille, jotka toimittavat tuotteemme eteenpäin yksittäisille jälleenmyyjille.

Integraattorit ovat nouseva osa liiketoiminnan kokonaisuutta ja he ovat hybriditoimija, joka muistuttaa tukkuria, mutta heidän tehtävänsä on muodostaa sähköiseen toimittamiseen mahdollistavia ratkaisuja. He saattavat toimittaa tuotteen ja myös muodostaa raportointia siitä mitä on myyty, kuitenkin hoitamatta laskutusta. Heidän kanssansa yleensä tehdään toimiva, automatisoitu viesti- ja logistiikkakanava meidän ja tuhansien jälleenmyyjä- tai tukkuasiakkaiden kanssa.

#### Kumppanit

Nämä toimijat ovat tavallaan liima kaiken välillä. Heitä on monenlaisia ja heidän kanssaan yhteistyö on joissain tapauksessa päivittäistä, ja toisaalta harvakseltaan tapahtuvaa välttämätöntä yrityksen ulkopuolelta ostettavaa erikoisosaamista. Kaikkea ei kannata tehdä yrityksen sisällä joko erikoistumisen tai skaalautuvuuden takia. Tällöin käytämme sellaisia toimijoita, jotka voivat täyttää tarpeen sen tullen kustannustehokkaasti. Meidän tuotteissamme on myös ostettuja ja lisensoituja komponentteja, joiden käyttö on välttämätöntä saavuttaaksemme kilpailukykyisen tuotekokonaisuuden. Lisäarvotuotteen asemassa meidän tulee taistella aina asiakkaiden silmissä heidän ajastansa. Tällöin erilaiset tapahtumajärjestäjät auttavat järjestämään ikimuistoisia suunnittelu- ja virkistystilaisuuksia.

#### Alan muut toimijat

Työnteko ilman ulkopuolista näkemystä on kuin pyörällä ajaisi silmät peitettynä. Tästä syystä olemme jatkuvasti yhteydessä eri tutkimusorganisaatioihin. Heillä on hyvä näkemys siitä, mikä on alan tila siellä missä emme tällä hetkellä työskentele aktiivisesti. Heidän avullaan on hyvä kartoittaa olemassa olevaa potentiaalia ja tämänhetkistä markkinaa.

Lisäarvotuotteen osana tulee olla yhteydessä jatkuvasti toisiin vastaavassa asemassa oleviin tuotteisiin. Heidän kanssaan voimme muodostaa jälleenmyyjille ja loppuasiakkaille vieläkin houkuttelevampia kokonaisuuksia, josta esimerkkinä voisi toimia vaikka tietokoneenlaukku ja meidän ohjelmistomme. Toisaalta meidän tulee olla aktiivisesti yhteydessä tietokonevalmistajiin ja muihin toimijoihin, jotka voivat käyttää meidän ohjelmistoamme. Nämä toimijat auttavat valtavasti kohdennettujen resurssien käytössä, ja heidän avullaan voimme myös luoda loppuasiakkaille valmiita kokonaisuuksia.

## 2.4 Opinnäytetyön tavoitteet

Kehittymistä tulisi tapahtua jatkuvasti kaikissa työhön liittyvissä toiminnoissa. Kuitenkin tähän opinnäytetyöhön aion valita toiminnoista vain ne, joihin 10 viikon aikajaksolla on mahdollista vaikuttaa ja jotka liittyvät saumattomasti työn aiheeseen.

Tulen keskittymään neljään teemaan ja yritän löytää niistä mahdolliset kehityskohteet ja toimenpiteet tulevaisuuteen. Toivoisin opinnäytetyön olevan enemmän lähtöpiste kehitykselle kuin että olisin valmis näiden osa-alueiden kanssa 10 viikon seurannan jälkeen. Teen myös tiimin kanssa kyselyn näiden teemojen pohjalta. Vastausten avulla toivon tunnistavani haasteet paremmin. Kysely tullaan tekemään raportointiviikkojen jälkeen, jolloin toivon tunnistaneeni kyselyn teemat tarkemmin.

### Psykologiset ja vuorovaikutustaidot

Ihmistuntemus ja persoonien ymmärtämisen opettelu on yksittäisistä osa-alueista selkeästi tärkein. Toivon, että voisin jokaisen yksilön kanssa käydä erikseen läpi myös ne asiat, joissa voisin parantaa. Tarkoituksena on myös perehtyä teoriaan sen osalta ja syventää tuntemusta käytännön lisäksi kirjallisuudella.

### Omien huonojen toimintatapojen tunnistaminen

10 vuoden työura samalla työnantajalla saa työntekijän sokeaksi omille virheille ja huonoille tavoille. Yritän mahdollisimman objektiivisesti katsoa omia virheitä ja oppia niistä muiden avulla. Henkilöiltä saatavan palautteen ja tottuneiden tapahtumien lisäksi pyrin reflektimaan toimintaani teoriaan. Tämän avulla pääsen kehittämään omaa osaamista ulkopuolisten viitekehysten avulla.

### Esimiestaitojen laajentaminen isompiin tiimeihin

Kuten aikaisemmin mainitsin, oma erittäin henkilökohtainen ja päivittäinen panostus jokaiseen työntekijään nähdään positiivisena. Näen kuitenkin ongelmana oman työni laajentamisen 10 kertaa isompaan tiimiin. Siksi yritän löytää toimintatapoja, jotka toisivat saman henkilökohtaisen kosketuksen kaikkiin, mutta jotka olisivat myös monistettavissa isompiin ympäristöihin.

### Eri ihmistyypit työympäristössä

Kuka motivoituu ja mistä? Miten voimme tunnistaa ihmistyypin tekemättä testejä? Koen erittäin tarpeelliseksi, että muunnamme omaa viestintää sen mukaan kuka meillä on kuulijana. Toiset ihmiset kaipaavat rajoja, joiden sisällä toimia, ja samaan aikaan toiset voivat pitää sitä isoimpana lannistajana.

### 3 Päiväkirjaraportointi

#### 3.1 Seurantaviikko 1

Ensimmäinen viikko lähti tavallisesta poikkeavasti liikenteeseen. Olin ollut normaalin työviikon päälle asiakkaiden kanssa liikenteessä koko viikonlopun. Tyhömme kuuluu kiinteästi asiakassuhteiden rakentaminen myös vapaamassa ympäristössä. Olen vuosien saatossa huomannut, kuinka paljon kitkattomampaa on työnteko henkilökohtaisen tuntemisen lisääntyessä. Toki vapaamassa ympäristössä tulee myös esiin uusia malleja liiketoiminnalle. Viikonlopun mennessä työn merkeissä päätin pitää torstain vapaana.

Maanantai 30.8.2021

Aamu alkoi hiukan normaalia myöhemmin viikonlopun takia, mutta jo kello 9 oli täysi tohina päällä. Kuten aikaisemmin olen kertonut, yrityksemme elää kvartaalitaloudessa, mikä aiheuttaa kuukauden vaihteeseen myös vähän lisätyötä. Puolenpäivän aikaan oli sovittu yhteisesti, että tiimimme henkilöt jättävät päivitetyn myyntiennusteen kuluvalle kvartaalille. Aloitin oman osuuden tästä päivittämällä jo kirjatut myynnit ja tämän lisäksi oman asiakasvastuun osalta heidän myyntiennusteensa. Tuntui siltä, että monet asiat ovat vaikuttaneet tuotteiden menekkiin. Muun muassa Suomen oppilaitosten lainsäädäntö on muuttunut tietokoneiden hankinnan osalta. Tämä aiheuttaa pieniä hankaluuksia tulevan myynnin ennustamisessa.

Seuraavana palaverikimarassa olikin vuoro meidän ulkoisen toimijamme kanssa extranetin kehittämisestä. Olemme huomanneet heidän kanssansa, että projektijohtamistyökalun lisäksi joka toinen viikko toistuva katsaus toimii tehokkuuden kannalta parhaiten. Saan kunnian kehittää portaalia yhdessä meidän markkinointimme kanssa. Yhteisesti jaettu vastuu toimii tässäkin parhaiten. Katsoimme tämän palaverin aikana päivitettäviä näkymiä ja tuskastelimme järjestelmän datamäärän paisumista. Toisaalta tuntui hienolta, että yhteisesti ideoidun järjestelmän suuri suosio asiakkaiden parissa johtaa järjestelmän päivitystarpeeseen.

Palaverissa oli hyvin nähtävillä kolme täysin erityylistä ihmistyyppiä. Kehittäjä on teknisistä yksityiskohdista erittäin tarkka, mutta joskus tuntuu, että kokonaisuus jää huomiotta. Samaan aikaan meidän markkinointimme edustaja keskittyy asiakaskokemukseen ja ulkonäköön. Yhdessä kuitenkin saimme katsottua kokonaisuuden puolesta tärkeimmät asiat kuntoon. Seuraavan kahden viikon työt olivat kaikille hyvin selvillä ja saimme siirryttyä eteenpäin.

Sähköpostiin olikin jo sillä aikaa tullut kaikkien tiimini jäsenien näkemys tulevasta myyntiennusteesta. Samaan aikaan tuli positiivisia yllätyksiä ja pettymyksiä. Kokonaisuus oli jollain tavalla hankala ennustaa. Tiimiläiset ovat erilaisia persoonia ja se heijastuu selkeästi myös numeroihin. Keski-Euroopassa numeroiden kanssa oltiin selkeästi varovaisia ja tuntuu siltä, että lopputulos voisi olla vieläkin parempi. Siksi kannattaakin sähköpostin lisäksi pyytää lyhyttä



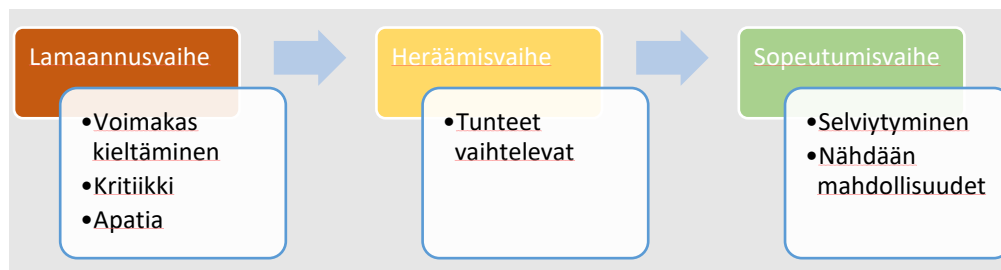
yhteenvetoa Teams-puhelun välityksellä. Saimme sen sovittua myöhäiseen iltapäivään. Myöhemmin palaverin jälkeen tilanne osoittautui juuri sellaiseksi kuten aavistelinkin, numerot eivät sisältäneet lainkaan opportunistia vaan olivat ne, jotka ainakin tulemme saavuttamaan. Samaan aikaan lähemmän tarkastelun jälkeen muutaman maan numerot tyypilliseen ylioptimistiseen tapaan olivat ehkä hieman yläkanttiin. Tässä taas kerran tuli esiin, kuinka subjektiivinen käsite tulevan ennustaminen on. Jokainen heijastelee omaa ihmistyyppiään.

Maanantai muuten toisteli tavallista kaavaa, jossa jahdataan sähköposteja sitä mukaa, kun niitä tippuili laatikkoon.

Tiistai 31.8.2021

Taas oltiin normaalissa päivärytmissä ja aamupalan yhteydessä tuli selailtua sähköposteja. Silmiin osui toimitusjohtajalta tullut sähköposti koko yritykselle. Ensin iski järkytys, ja oli pakko lukea sähköposti muutamaan kertaan. Meidän yrityksessämme on edessä suuria uudelleenjärjestelyjä. Tällä hetkellä emme vielä tiedeet mitä tarkalleen tapahtuu, mutta yrityksen kah-tia jako ja listautuminen on mahdollista.

Ensin täytyi lukea muutamaan kertaan teksti läpi, että sisäistää kaiken. Kysymyksiä alkoi tulemaan tiimimme pikaviestiryhmään. Jostain mielen sopukoista sain kaivettua alla olevan muutoksen vaiheista kertovan kuvaajan, jonka olin nähnyt jossain.

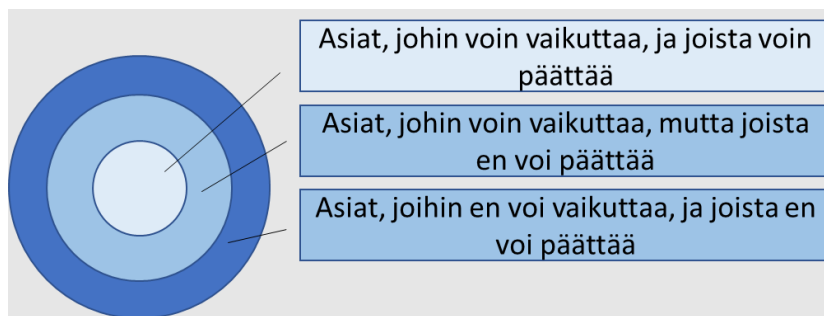


Kuvio 4 Muutosta johtamassa (Stenvall & Virtanen 2007, 50)

Lamaannusvaihe vei ainakin itseni hyvin totaalisesti. Informaatio oli niin niukkaa pörssitiedotteen luontaisessa selonteossa ja muuta ei ollut vielä saatavissa. Hetkellisen lomaantumisen jälkeen tuli mieleen tiimi. Jokainen varmasti koki tilanteen täsmälleen samalla tavalla. Päätin pitää meille yhdessä pienen epävirallisen keskustelutuokion ennen virallista koko yhtiötä koskevaa tiedonantoa. Tämä osoittautui myöhemmin täsmälleen oikeaksi ratkaisuksi. Vaikka minulla ei ollut parempaa tietoa antaa, pystyimme yhdessä purkamaan osan lomaantumisesta mahdollisimman nopeasti ja puhua ääneen pelkomme. Pääomistajamme ja perustamme Risto Siilasmaa kirjoittaa omassa Nokian muutosta käsittelevässä kirjassa siitä, kuinka kaikista asioista pitää uskaltaa puhua. Hän mainitsee myös sen, kuinka on tärkeämpää sanoa, että ei tiedä enempää kuin vaieta ja mennä tiedotteiden taakse. Puolituntiseksi kaavailtu keskustelu

venyi puoleentoista tuntiin ja koko tiimi kipui yhdessä. Huomasin myös itse, kuinka paljon muiden erilaisista katsantokannoista sai perspektiiviä itselleen lisää.

Hyppäsimme tästä keskustelusta suoraan yrityksen viralliseen tiedotustilaisuuteen. Tässä saimme niukasti lisätietoa siitä, kuinka esitetty kahteen yritykseen jakautuminen olisi yksi vaihtoehto ja kaikki muut vaihtoehdot tullaan käsittelemään ja lopulliset päätökset tulevat ennen kesää. Ihmetystä oli selkeästi paljon ilmassa vieläkin. Kiirehdin tästä suoraan jonottamaan toista rokotusta pandemiaa vastaan. Onneksi pieni irtiotto sai ajatukset juoksemaan selvemmin: mitä tämä tarkoittaa meidän tiimillemme? Mitä muutoksia meidän tulisi tehdä tämän pohjalta lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä? Taas alkoi jostain muistua mieleen jotain sellaista, mitä pidän työelämässä tärkeänä selviytymisen kannalta. Vaikka kaikkea ei voi etukäteen tietää, niin tärkeintä on ymmärtää, onko tämä muutos omissa käsissä. Tuleeko kaikki annettuna ja niihin tulee sopeutua, vai onko jokin asia, johon voisin vaikuttaa? Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan hyvin vaikuttamisen kehät.



Kuvio 5 Vaikuttamisen kehät (Alhanen ym. 2011, 171).

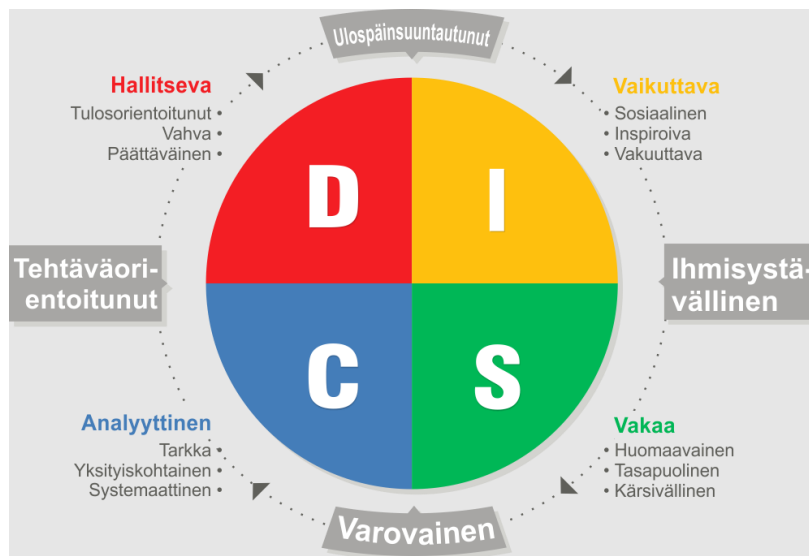
Tiistai oli vahvasti jotain muuta kuin mitä odotin perinteiseltä työviikolta. Kuitenkin asiat alkoivat jäsentyä annetun informaation mukaan paremmin ja tuntui siltä, että pahin shokki alkoi jo haihtua.

Loppuiltapäivänä luvassa ei ollut onneksi ole enää kuin seuraavan päivän myyntiennustepalaverin valmistelu ylemmälle johdolle ja yksi asiakastapaaminen videon välityksellä. Asiakastapaaminen sai hieman erilaisen sävyn kuin oli ajateltu ja keskustelimme päivän polttavasta aiheesta niin avoimesti kuin se on mahdollista. Valitettavasti ajankäyttö unohtui tämän keskellä ja huomaamme, että jouduimme sopimaan toisen ajan tälle viikolle, missä käymme aiottuja asioita läpi.

Loppuilta kului muutamien tiimiläisten kanssa järjestettäviin kahdenkeskeisiin puheluihin. Koin itseni etuoikeutetuksi, kun sain kuunnella heidän epävarmuuttansa ja saimme yhdessä keskustella tuntemattomasta tulevaisuudesta. Illalla lähetin vielä koko tiimille uuden kutsun seuraavalle päivälle, jotta nukuttuamme yön yli voimme yhdessä heijastella tuntemuksia uudestaan.

Keskiviikko 1.9.2021

Vauhdikas aloitus päivään – kuukausittainen myynnin ennustamishetki ylemmän johdon kanssa. Tämä on tuttu rutiini viime vuosilta, mutta tällä kertaa meillä oli uusi myynninjohtaja kuluttajapuolella. Johtajavaihdos tuo aina haasteita sen ymmärtämiseen, mitä tämä uusi johtaja oikeastaan odottaa meiltä. Ensivaikutelma saattaa joissain tapauksissa erota lopullisesta johtajan tavoitteesta merkittävästi. Onneksi kyseinen henkilö oli yrityksen sisältä, ja minulla oli etukäteen joku käsitys siitä, minkälainen ihminen oli kyseessä. Haluan tässä kohtaa kerrata vähän sitä, miten analysoin ennen palaveria minkälaisen ihmisen ehkä kohtaan. Olin nähnyt kyseisen ihmisen ennenkin esiintymässä ja ohimennen yrityksessä. Mieleen oli jäänyt se, kuinka hän on ihmisläheinen ja selkeästi nauttii esillä olostaan. Myös startup-taustoista päätellen riskien otto ei ole ennenkuulumatonta hänelle. Näistä vinkeistä alla olevan kuvan mukaisesti laittaisin hänet joko keltaiseen tai punaiseen kohtaan. Korkeissa asemissa olleena en yhtään ihmettelisi, että punaista henkilöä on myös mukana. Päätin näiden tietojen ja oletuksien valossa jättää pienet yksityiskohdat esittelemättä hänelle palaverissamme. Sen sijaan keskityin tiimin tehtäviin ja yleiseen suuntaukseen mihin olemme menossa. Samalla kannustin myös tiettyihin muutoksiin, joita olemme odottaneet jo tovin.



Kuvio 6 DISC-persoonat (discprofiili.fi)

Tästä kokouksesta olikin hyvä siirtyä suoraan tiimin kanssa tapahtuvaan kokoukseen. Käsitteimme oman tiimimme kanssa yrityksessä tapahtuvia muutoksia. Halusin teemaksi enemmän pelkojen käsittelyä ja sitä, kuinka voimme yhdessä olla vahvempia. Esimerkin lailla otin ensin omat pelkoni esiin ja yritän sen avulla rohkaista muita puhumaan tunteistaan ja peloistaan. Koin keskustelun lomassa onnistumisen tunnetta, kun yhdessä purimme tunteitamme. Halsin luoda meille kaikille mahdollisimman avoimen ja paineettoman ympäristön, missä voimme kertoa vapaasti ilman pelkoa tuomitsemisesta. Mielenkiintoista oli huomata, että kukaan ei

ollut peloissaan omasta työpaikastaan Sen sijaan yhteinen tunnelma käsitteli paljon sitä, kuinka kukaan ei haluaisi menettää sitä mitä olemme yhdessä rakentaneet. Sitä, mitä voisi kuvailla sanalla ”ME”. Tiimi, yhteisöllisyys, luottamus, hyväksyntä. Pelkäsimme yhdessä tiimin rappeutumista ja mahdollisen epävarmuuden pitkittyessä aivovuotoa. Vaikea kuvailla minkälainen tunne tuli siitä, että jokainen laittoi oman taloudellisen epävarmuuden taka-alalle ja korostaa sitä mitä olemme yhdessä. Motivaatiota se ainakin antoi esimiehenä. Sitä, että haluaa varmistaa jokaisen yksilön kohdalla muutoksien tullessa mahdollisimman hyvän lopputuloksen.

Pieni hengähdystauko lounaan yhteydessä ennen liiketoiminnan joka toinen viikko tapahtuvaa palaveria. Tässä oli tarkoitus isommalla joukolla omien kollegoiden ja kaikkien tiimien välillä käydä läpi sekä menneitä että tulevia asioita. Olin iloinen siitä, miten myös tällä isommalla joukolla käsitelimme tulevaisuuden muutoksia yhtiössä. Oma tiimi oli keskustelussa aktiivinen ja selkeästi käsitteli asioita jo syvemmällä tasolla verrattuna kollegoiden tiimeihin. Olin tyytyväinen siitä, mitä teimme aikaisemmin viikolla yhdessä. Aika ei selkeästikään mennyt hukkaan.

Päivä täydentyi vielä kokouksella uudesta tuotteesta. Keskustelussa kohtasivat tekninen tuotekehitys, markkinointi ja kaupallisuus. Tämä pyhä kolminaisuus on loistavien tuotteiden elinehto. Oli mukavaa olla rakentamassa jotain uutta, missä jokainen sai tuoda oman erikoisosaimisensa esiin, ja sen perusteella voimme juosta kilpailijoiden edellä. Vaikka tuntui, että olemme vielä lähtökuopissa tuotteen suhteen, silti innostuneisuus loisti kaikkien puheista ja pääsimme mukavasti alkuun kokonaisuudessa.

Lopuksi sain vielä myöhään iltapäivällä ottaa uuden yrityksen asiakkaan kanssa siitä keskustelusta, joka jäi kesken tiistaina. Tunnin aikana saimme vihdoinkin käsiteltä tulevia kampanjoita ja niitä asioita, jotka eivät lähiaikoina olleet menneet niin hyvin. Pidän itse post mortem -tavasta toimia. Tämä tapa on käsitellä mennyttä tapahtumaa ja katsoa tapahtunutta objektiivisesti jälkikäteen. Mikä meni kuten oletimme? Mikä meni yli odotusten? Mitä olisimme voineet ottaa huomioon, jotta olisimme onnistuneet vieläkin paremmin? Asiakaskontaktit antavat minulle lisää virtaa ja pidän siitä, kuinka katsomme samaa asiaa eri puolilta pöytää, mutta sama kirkas päämäärä mielessämme.

Torstain 2.9.2021

Oli ansaittu vapaapäivä.

Perjantai 3.9.2021

Oli mukava huomata kalenterin olevan kerrankin väljä: Tiukan viikon jälkeen siellä oli vain kolme merkittyä tapahtumaa. Aamu alkoi meidän tiimimme esittelyllä uudelle eri tiimissä

työskentelevälle työntekijälle. Koska aikaa oli vain puoli tuntia, yritin pysyä pääpiirteittäin tärkeissä asioissa. Kuitenkin kysymyksiä ja tarkennuksia tuntui puolin ja toisin tulevan niin paljon, että tapaamisessa kului melkein tunti. Kenelläkään ei onneksi ollut tulenpalavaa kiirettä seuraavaan tapaamiseen. Vastasimme perehdytyksestä vain meidän tiimimme osalta ja muuten hän saa kattavamman perehdytyksen oman esimiehensä toimesta. Oli kiva saada uusi kollega yritykseen.

Hyppäys kuukausittaiseen tuoteportfoliotapaamiseen. Kävimme läpi esimiesten toimesta meidän tuotekehityksemme projekteja ja niiden aikataulua suhteessa myyntiin ja markkinointiin. Tuntui, että odotusarvojen hallitseminen on avain onnistuneeseen lopputulokseen. Tuotekehitys viivästyy taas resurssien puutteesta oletetusta aikataulusta ja jouduimme tarkastamaan kaikkien tiimien seuraavien viikkojen työjärjestystä.

Pitkästä aikaa sain nähdä asiakkaan ihan paikan päällä. Olin kutsuttuna meidän yhden suurimman asiakkaamme järjestämään koulutuspäivän suunnitteluun. Teemme yhteistyössä osaston sinne ja pääsen kouluttamaan myyjiä marraskuun alussa. Saimme paljon ideoita ja työtä riittää niiden parissa, jotta voimme toteuttaa niistä edes puolet. Positiivinen tapaaminen ja mieleen jäi, kuinka mukavaa oli pitkästä aikaa tehdä töitä kasvokkain ilman videoyhteyttä.

#### Yhteenveto viikosta

Mikä sattuma, että juuri tämä viikko aloitti päiväkirjan. Tapahtumia riitti viikossa paljon ja pelkästään tästä viikosta olisi voinut kirjoittaa kymmeniä sivuja. Yritin tiivistää tapahtumat tärkeimpiin ja keskittyä siihen, mistä on kyse yksilökeskeisessä esimiestyössä. Erilaiset yksilöt reagoivat tilanteisiin eri tavoin ja sen huomioon ottaminen oli selkeästi viikossa haasteellisinta. Viikko venyi tunneiltaan reilusti, mutta silti tuntuu, että en saanut tarpeeksi tuettua yksilöitä. Kaikkia tapahtumia ei tullut kirjattua raporttiin ja monta puhelua tuli puhuttua. Tästä viikosta jäi hyvin käteen se, minkälaisista oli on muutoksen keskellä se, kehen tukeudutaan ja jolta haetaan vahvistusta tulevaan. Asia ei ole mitenkään loppuun asti käsitelty, vaan koen että tiimin sisällä tulemme palaamaan aiheeseen vielä useasti. Sävy keskusteluissa on muuttunut jo pelosta uteliaisuuteen. Luin muutoksen johtajuuteen liittyviä päättötöitä ja kirjallisuutta. Kirjallisuus käsitteli omasta mielestäni enemmän organisaatioon kohdistuvaa muutosta eikä niinkään yksilökeskeistä muutokseen sopeutumista. Opettava viikko, mikä vei henkisesti paljon voimia, mutta toi samalla ison kasan oppia.

### 3.2 Seurantaviikko 2

Maanantai 6.9.2021

Viikonloppu meni selkeästi alitajunnan vieläkin purkaessa massiivisia muutoksia, joita tulevaisuus tuo tullessaan. Vaikea sanoa, oliko se pitkä työputki vai valtava informaatiotulva mikä

selkeästi aiheutti väsymystä ja uupumusta viikonloppuun. Pieni hengähdys auttoi taas jäsen-telemään asioita entistäkin pidemmälle. Tästä päivästä oli korkeat odotukset, sillä meillä oli kuukausittainen yksikön tiedotus- ja informaationjakotilaisuus heti aamusta kello 10. Olen ollut yrityksessä melkein kymmenen vuotta, mutta kertaakaan tässä tilaisuudessa ei ole ollut toimitusjohtaja eikä meidän pääomistajamme Risto Siilasmaa mukana. Tänään poikkeuksellisesti saimme molemmat paikalle. Ilmeisesti vihdoinkin oli ymmärretty ylemmän johdon osalta se epätietoisuus, joka työntekijöiden keskuudessa vallitsee. Henkilökohtaisesti tämä merkitsi minulle paljon. Osoittaa sitä, ollaan valmiita keskustelemaan avoimesti asioista myös suorit-tavan osapuolen kanssa. Uusi liiketoimintayksikkömme johtaja pyysi molempia osallistumaan, mikä osaltaan vahvisti minun mielessäni kuvaa hänestä todellisena ihmisjohtajana. Kokous ei ollut pettymys, päinvastoin. Koin itse, että saimme vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joita kä-sittelimme aikaisemmin tiimin omissa hetkissä. Itse sain paljon voimaa ja uskoa siihen tulevai-suuteen, mitä olemme rakentamassa. Tuntui siltä, että vihdoin niukka tiedotuslinja ja siihen liittyvät muutokset paljastavat punaisen lankansa. Kokouksen jälkeen meidän tiimimme si-sällä lentelivät pikaviestit paljastavat samanlaisia ajatuksia, mutta myös joidenkin osalta tun-tui siltä, että epävarmuus ei ole vielääkään karissut täydellisesti. Pidin valtavasti siitä avoi-muudesta, jolla kaikki viestivät toisilleen omasta näkökulmastaan ja ainakin minun näkemyk-seni mukaan ilman turhaa sensuuria.

Kokouksen jälkeen oli vuorossa maanantaipäivän rutiini myyntiraporttien tarkastelun mer-keissä, jota jostain syystä en saanut aamulla ensimmäiseksi tehtyä. Ilmeisesti väsymys ja epä-tietoisuus veivät parhaan terän aamusta. Myyntiraporttien tarkastelun jälkeen oli aika mennä isommalla porukalla lounaalle. Usein meillä lounaan yhteydessä tulee käsiteltyä töihin liitty-viä, enemmän tunteisiin liittyviä asioita. Tämä lounas ei millään ollut poikkeus, ja palasimme aamun kokouksen sisältämiin tunnelmiin ja sävyihin. Yhteinen tunne siitä, että uuden odotta-minen ilman konkreettisia muutoksia on pahinta ja kaikki toivoivat yhteisesti uuden konkreet-tisen tulevaisuuden tulevan pian. Selkeästi epävarmuudessa eläminen on pahempaa kuin vaika-pa epämieluisa muutos nopeasti. Huomasin lounaan jälkeen pohtivan itsekseni, miten voisin tuoda turvaa tiimille muutoksen keskellä? Minulla oli sama informaatio käytössäni kuin heillä, mutta silti tuntui, että pitäisi keksiä jotain mikä rauhoittaisi mieltä ja auttaisi keskittymään meiltä odotettaviin tehtäviin. Mietin, mikä itseäni auttaisi: miten olen entisissä vastaavanlai-sissa tilanteissa saanut koottua ajatukset ja fokuksen siihen, mitä on tehtävä, ja lakata mu-rehtimasta tulevaisuutta, mihin ei voi kuitenkaan vaikuttaa. Vaikka aina pitäisi katsoa tulevai-suuteen, päätin tiimin kanssa kerrankin laskea katseen kengänkärkiin. Meille oli nyt tärkeää tämä hetki, siihen voimme vaikuttaa. Voimme yhdessä tehdä tästä päivästä, viikosta ja kuu-kaudesta omamme - oli tulevaisuus minkä näköinen tahansa. Katsotaan myöhemmin, miten saan tämän jalkautettua ja minkälaisia vaikutuksia sillä on muihin.

Samaan päivään mahtui vielä yhden integraatorajapinnan osalta kokous. Olemme tiimin kanssa mahdollistaneet uuden tavan tuotteiden toimitukselle, ja ympärillä olevat muut tiimit

tuntuivat olevan siitä myös innoissaan. Nyt kuitenkin tämän kokouksen agendalla oli saada heidän keskuuteensa yksi, joka voi jakaa tietoa muiden tiimien välillä. Meillä ei valitettavasti riitä aika palvella koko yritystä. Olen yrittänyt aina mieluummin jakaa tietoa kuin pantata itselläni. Mitä useampi voi auttaa yrityksen sisällä, sitä nopeammin saamme uudet innovaatiot jalkautettua, ja toivottavasti sitä kautta saamme myös myyntiluvut nousemaan.

Tiistai 7.9.2021

Kalenteri onneksi näytti mukavan avoimelta. Jotenkin vieläkin oli nuutunut ja saamaton olo. Ilmeisesti sekä shokki edellisen viikon tiedoista ja huoli omasta tiimistä on vienyt suurimman osan omista voimavaroistani. Toivoin, että avoin kalenteri ja aika auttaa tähän hetkeen. Nyt oli hyvä hetki ottaa tekemättömien töiden pinosta töitä ja panostaa siihen, mikä jäi viime viikolla tekemättä. Yritin kahlata sähköposteja läpi ja tavoittaa sitä hetkeä, että olisi tilanteen tasalla taas. Pian huomasin, että jokin maanantain myyntiluvuissa jäi mieleen painamaan ja päätinkin aamupäivällä sukeltaa suurimman asiakkaamme viime viikon myynteihin. Muutaman tunnin ihmettelyn jälkeen Excelin parissa homma alkoikin selviämään ja meillä oli käsissämme kaksiosainen ongelma. Myynti siis ei sujunut odotusten mukaisesti, mutta ainoastaan syvempi analyysi paljasti mistä kiikastaa. Ensimmäinen ongelma oli määrän lasku, koska raportit antavat ensiksi vain kokonaislukeman ja oli pakko katsoa tarkemmin, mitkä maat ja myös mitkä myymälät olivat ongelman aiheuttajia. Kävi ilmi, että Suomen osalta luvut olivat määrällisesti eniten laskussa, ja siihen oli syvennyttävä asiakkaan kanssa tarkemmin. Varasin siltä istumalta palaverin asiakkaan kanssa loppuviikolle. Katsotaan sitten yhdessä mitä voimme tehdä asialle ja mitkä ovat perimmäiset syyt ongelmalle. Toinen ongelma meillä oli keskihintojen tippuminen. Siellä perimmäiset syyt olivat sopimuksellisia ja ne oli ennustettu, mutta silti tippuminen oli syvempää kuin odotettu. Analysoimalla dataa vieläkin syvemmälle huomasimme tuotteemme myynnin siirtyneen lyhyempiin ja myös pienempiin lisensseihin. Tällä oli suora yhteys toteutuneisiin keskihintoihin. Valitettavasti tämä tuntui olevan koko asiakasta koskeva ongelma. Pitää syventyä asiakkaan kanssa myös tähän.

Iltapäivään mahtui vielä pitkästä aikaan videopuhelu meidän tiimimme yhden maan myyntiedustajan kanssa. Oli mukava jutella pitkästä aikaa kaksin ja kuulla miten hänellä meni näiden kaikkien muutoksien keskellä. Samoja huolia tulevaisuudestamme kävi ilmi tästäkin keskustelusta, mutta hän kertoi lisäksi, miten on ollut samanlaisessa tilanteessa myös edellisen työnantajan aikana. Hyvin kävi ilmi se, kuinka meillä asia on hoidettu paljon ihmiskeskeisemmin sekä oman tiimin osalta että myös laajemmin ja miten osaamme ottaa huomioon myös yksilöt kaiken keskellä. Rohkaisevaa kuulla positiivista palautetta, missä oli mukana hitunen ulkopuolisen näkemystä. Puhelu toki käsitteli myös normaaliin töihin liittyviä asioita, mutta mielenkiintoisimpana koin muutosten käsittelyn kahden kesken ja sen, kuinka keskittyisimme hieman lyhytjäteisemmin tulevaisuuteen kuin aikaisemmin.

Keskiviikko 8.9.2021

Meillä on yhden maan kanssa pienoinen sekä ongelma, että myös mahdollisuus. Eräs tiimin jäsen on jäämässä vanhempainvapaalle, ja koska tiimimme on rakennettu mahdollisimman kustannustehokkaaksi ja ketteräksi, meillä ei ole suoraa korvaajaa tähän rooliin. Punnitsemme hänen kanssaan mahdollisia tapoja jakaa tehtäviä yrityksen sisällä, mutta mietimme myös, millaisia meidän tarpeemme ovat tulevaisuudessa puolen vuoden päästä vapaan loppuessa. Pidämme tiukasti katseen siinä, minkä tiedämme ja miten voimme ennustaa meille annetuista tiedoista puolen vuoden päähän. Pienen aivoriiheen jälkeen päädyimme siihen ratkaisuun, että pyydämme toiselta tiimiltä apua, mutta samaan aikaan kartoitamme, miten voisimme palkata lisää henkilökuntaa kasvavaan tarpeeseen. Puhelun jälkeen otin suoraan linjat kollegaani naapuritiimissä, jonka vastuulla on hieman erilaiset asiakkaat. Häneltä kuulin iloisen yllätyksen. Heidän tiimissään tulee samanlainen tilanne ensi kesänä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että samassa maassa kahden eri tiimin tarpeet kohtaavat täysin. Meillä olisi tarve talven aikana saada korvaavaa työvoimaa ja heillä kesällä. Yhdessä aloimme heti pohtimaan, että eikö tämä ole täydellinen tilanne palkata yhdessä uusi resurssi auttamaan molempia tiimejä henkilövajauksissa. Toki molempien tiimien työtehtävät ovat hieman erilaisia, mutta tuotteet ovat kuitenkin samoja, niin saamme varmasti yhdistettyä resurssin molempia hyödyntämään. Samanlaisesta ratkaisusta on kokemusta joitakin vuosia sitten toisesta maasta, ja he kokivat sen enemmän vahvuudeksi kuin ongelmaksi.

Iltapäivällä sain tehdä taas sitä, mistä eniten nautin, eli olla asiakkaiden kanssa. Suunnitelimme heidän monen maan yhteiskoulutuksia. Aihe oli vieläkin mielenkiintoisempi siksi, että meillä on sekä videokoulutuksia että myös paikan päällä tapahtuvia. Koska koulutukset tapahtuvat eri tavoilla, asiaa pitää pohtia monelta kannalta, kuten miten saamme nämä kaksi toistensa luontevaksi jatkeeksi sen sijaan että ne toistaisivat toisiaan. Pienen pohdinnan jälkeen löysimme parhaat mahdolliset tavat toteuttaa molemmat.

Iltaan mahtui vielä yksi puhelu ulkoisen toimijan kanssa. Olemme tehneet heidän kanssaan yhteistyötä jo vuosia ja muodostaneet vahvan yhteistuotteen, missä asiakas saa molempien tuotteiden parhaat puolet mitään menettämättä. Kävimme läpi tilannekatsauksen kesän myynneistä ja keskustelimme myös siitä, miten voisimme yhdessä kasvattaa myyntiä tulevaisuudessa. Koin erittäin mielenkiintoiseksi tehdä yhteistyötä sekä tämän tuotemerkin että etenkin tämän henkilön kanssa. Vaikka meitä erottaa reilu kahdenkymmenen vuoden ikäero, se ei silti tuntunut missään. Itse koin saavani erittäin paljon erilaista näkemystä vanhemmalta kollegalta, ja arvostan sitä kokemusta, jota hänellä on alalta. Samaa aikaan itselläni oli olo, että en ole ainoastaan saamassa, vaan voin myös antaa jotain mikä ei ole hänelle yhtä tuttua. Hyvällä mielellä pystyi lopettamaan päivän ja painua pojan kanssa futiskentälle.

Torstai 9.9.2021



Toki voisin kirjoittaa paljonkin päivästä, mutta mieluummin keskityn päivän tärkeimpään tapahtumaan, eli sen asiakkaan kanssa tapahtuvaan palaveriin, mistä mainitsin aikaisemmin. Tavoitteena oli siis ymmärtää miksi tässä maassa asiakkaan myynti ei suju odotetulla tasolla, ja määrät laskevat enemmän kuin olimme odottaneet. Heti videopuhelun alkuvaiheessa kävi hyvin ilmi mistä on kyse. Asiakas oli kohdannut kaksi ongelmaa, joita oli ollut vaikea ennustaa etukäteen. Lainsäädännön muuttuminen Suomessa ja se, miten nykyään oppilaitokset ovat veloitettuja hankkimaan oppilaille tietokoneet. Tämä oli näkynyt suoraan myynnin laskuna tilapäisesti, sillä oppilaitoksilla on etukäteen nimetyt kumppanit, joilta tietokoneet hankitaan. Kävimme läpi, miten voisimme päästä yhdessä näihin kauppoihin ja löydämmekin tapoja siihen, mutta valitettavasti nämä tuovat parannusta vasta tulevaisuuteen. Toinen ongelma oli huutava pula komponenteista, joita tietokoneisiin tarvitaan. Tästä pulasta on myös uutisoitu muun muassa autoteollisuuden osalta, kuten kuinka he ovat joutuvat leikkaamaan tuotantoa, koska elektronisten komponenttien pula estää kokoamasta autoja loppuun asti. Valitettavasti nämä kaksi ongelmaa linkittyivät tavallaan toisiinsa. Opiskelijat, jotka nyt saavat koneensa muualta, ostaisivat yleensä vaatimattomampia koneita, joiden saatavuus on kohtuullisella tasolla. Kuitenkin komponenttien saatavuus koskettaa enemmän arvokkaampia koneita, kuten pelikoneita. Näiden menekkiä kyllä olisi enemmänkin, mutta saatavuutta ei ole. Erittäin harmillinen ja meistä molemmista täysin riippumattomista syistä joudumme kärsimään heikentyneestä myynnistä. Onneksi tämä oli kuitenkin jollain tasolla tilapäinen ongelma.

Perjantai 10.9.2021

Perjantai tuli nopeammin kuin odotin. Aika tuntui lentävän kuin siivillä. Ilmeisesti mielekäs työ vie tunnit viikoista nopeasti. Vuorossa oli tavallinen työpäivä, mutta muutama kohokohta sieltä löytyi mitkä haluaisin nostaa. Ensimmäisenä meillä oli palaveri pienemmän osan kanssa tiimistä. Yritimme löytää yhteisiä toimia Euroopan sisällä tapahtuvan ns. harmaan kaupan osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että jossain maissa sekä tulotason että hintamielikuvan mukaan tuotteiden hinnat ovat edullisempia kuin toisissa maissa. Lainsäädännön takia meillä ei ole mahdollisuuksia rajoittaa Euroopan sisällä tapahtuvaa kauppaa, mutta kaikkia meidän asiakkaitamme koskevalla hinnoittelulla voimme vaikuttaa siihen, missä meidän tuotteemme ovat kilpailukykyisiä ja missä ei. Toisin sanoen voi olla strategisista syistä olla järkevää myymättä tuotteita kaikissa maissa, ettei koko Euroopan hinnat muutu sen mukana. Emme siis voi vaikuttaa tuotteiden mihinkään myyntihintoihin, emme tukkuliikkeiltä jälleenmyyjille, emmekä jälleenmyyjiltä asiakkaille, vaan heillä on täysi vapaus valita oma myyntihinta heidän kriteeriensä mukaan.

Yhteenveto

Viikko tuntui taas lentäneen kuin siivillä. Valitettavasti tuntui ihan kuin mitään ei olisi saanut tehtyä, jotta olisin ansainnut palkkani. Kuitenkin tämä päiväkirja auttoi hyvin ymmärtämään

sitä, mitä on saavutettu ja mihin on keskitytty. Ehkä määrällisesti oli rauhallisempi viikko, mutta se oli erittäin tervetullutta edellisen viikon ympäröivien päivien jälkeen. Jotenkin tuntuu joinain päivinä kuin iso päämäärä olisi ollut kateissa epävarman tulevaisuuden takia, ja sitten samaan aikaan koin onnistumista ja motivaatiota pienistä asioista. Keskittymällä normaalia enemmän lähitulevaisuuteen pystyin nostamaan omaa tehokkuuttani muutoksen keskellä. Olen myös pohtinut tällä viikolla paljon sitä, miten annamme työmme vaikuttaa omaan mentaaliin niin paljon. Onko siitä tullut oman identiteettimme kulmakivi ja se, joka määrää meille itsellemme tunteen siitä olemmeko onnistuneet elämässämme vai emme? Miten paljon on hyvä, että se määrittää, ja mitä tapahtuu, jos se otettaisiin pois huomenna? Olisinko itse huonompi vai parempi? Olisinko erilainen minä ilman työtä? Varmasti olisin, mutta kuitenkin olen pyrkinyt itse jo pidemmän aikaa pitämään työn erillään vapaa-ajasta niin, ettei niistä asioista tarvitse ruokapöydässä puhua ja en ole työissä vaan perheen isä. Olen myös pyrkinyt koko elämäni ajan pitämään sellaisia täysin erillisiä harrastuksia, jotka määrittävät minua sellaisena kuin olen. Olenko löytänyt sitten balanssin näiden välillä? Menetätkö yöunia töiden takia? Valitettavasti menetän, täytyy siis mennä tulevaisuudessa vielä pidemmälle sen kanssa, että työ ei määrittäisi vapaa-ajan fiilistä tai yöunien määrää, vaan sen sijaan tehostaa käytettyä aikaa työpäivinä ja sen jälkeen tehdä täysin eri asioita.

### 3.3 Seurantaviikko 3

Maanantai 13.9.2021

Viikko lähtee vauhdikkaasti käyntiin meidän kumppaneiden portaalin joka toinen viikko toistuvalla kehitys- ja seurantalaverilla. Oli upeaa nähdä, kuinka kahdessa viikossa hommat olivat edistyneet siihen suuntaan mikä meillä oli ollut viimeksi tähtäimessä. Tuotteen kehityksestä vastaava ulkoinen henkilö oli mielestäni saanut portaalia kehitettyä jopa enemmän kuin mitä itse odotin. Kokonaisuuden hallinta tuntui ajoittain olevan projektista hukassa, mutta nämä viikoittaiset kokoukset auttavat selkeästi antamaan oikeaa suuntaa taas vähäksi aikaa.

Valitettavasti jouduin suoraan lennosta siirtymään seuraavaan kokoukseen, joka oli kuukausittainen yhteinen tiedonjakotilaisuus loppuasiakastuen kanssa. Tässä meillä oli tarkoituksena sekä jakaa omaa tietoa heille että saada palautetta siitä, miten meidän tuellamme menee. Saimme jaettua hyvää dataa, kuinka meidän myyntikampanjamme olivat näkyneet yhteydenottomäärissä. Kävimme ehkä hiukkasen tylsää raakadataa ja numeroita läpi, kunnes saimme nähtäväksi yleisimmät ongelmat, miksi asiakas soittaa. Mielenkiintoista, ja heti tuli omaan mieleen mitä voisimme tiiminä tehdä, jotta näiden ongelmien takia asiakkaiden ei tarvitsisi ottaa yhteyttä asiakastukeen. Ongelmat tuntivat osaltaan olevan generisiä tuotteisiin liittyviä ongelmia, mihin meidän tiimimme ei voi vaikuttaa. Pyysin tuen kollegaa syventymään maakohtaisiin ongelmiin, ja heti alkoi näkymään asioita, joihin voimme tehdä parannuksia. Päätimme palaverissa, että he lähettävät myöhemmin tietoa maakohtaisesti meidän kaikkien

fokusmarkkinoiden osalta. Tulen myöhemmin lähettämään tämän datan jokaiselle tiimin jäsenelle ja voimme markkinakohtaisesti katsoa, mitä voisimme tehdä paremmin.

Lounaan jälkeen meillä oli brändin uudistukseen liittyvä koko yritystä koskeva tiedotustilaisuus. Kuten jo aikaisemmin totesin, meidän yrityksemme tullaan jakamaan kahteen erilliseen yritykseen ja se osa, johon en tule jäämään, saa kokonaan uuden brändi-identiteetin. Ymmärrän hyvin, että tiedotustilaisuus keskittyy täysin uuden luomisen ympärille. Silti se osa, missä me olemme, tuntui unohtuvan täysin. Vähän ihmetytti, miten puolet yrityksestä unohdetaan näissä tapahtumissa täysin. Toivoisin, että kun koko yritykselle tiedotetaan jotain, se myös koskisi kaikkia.

Ilmapäivällä sain osallistua vielä kustannustenhallinnan- ja ennustamistyökalun perehdytystapahtumaan. Valitettavasti en ole käyttänyt työkalua ennen ja paljon tuntui menevän ohi. Harmitukseni täytyi tunnustaa, että en tiedä edes mistä työkalu löytyi. Kuitenkin pikaisen etsinnän jälkeen löysin sen ja pääsin sisään työkaluun. Koulutus oli selkeästi suunnattu heille, jotka olivat käyttäneet sitä myös ennen. Täytyy siis ottaa illalla vaan aikaa ja tutustua omassa rauhassa siihen, miten järjestelmä toimii.

Tiistai 14.9.2021

Heti lounaan jälkeen meillä oli kahden tunnin videokokous tiimin kanssa. Siinä oli tarkoitus vähän syvemmin katsoa missä mennään ja mitä uutta on tulossa. Kokouksen valmisteluun meni omalta osaltani melkein koko aamupäivä. Olin erittäin tyytyväinen siihen, että sain käyttää aikaa tarpeeksi oman tiimin tarpeisiin. Olimme myös ottaneet kokouksiin jonkun muun tiimistämme kuin minut johtamaan ja järjestämään osaa sisällöstä. Olen halunnut jokaiselle mahdollisuuden saada vastuuta ja vaikuttaa siihen sisältöön, mitä käsittelemme. Oli hauska huomata, miten joillekin se tulee luonnostaan, ja toiset taas joutuvat selkeästi epä-mukavuusalueelle. Kuitenkin näin olemme saaneet sekä sisältöön että kokouksen sävyyn muutoksia, minkä takia pidän tätä järjestelyä hyvänä myös tulevaisuudessa. On tärkeää, että jokainen tulee kuultua myös omasta näkökulmastaan. Tässä näkee hyvin myös sen, mikä on yksilöiden potentiaali tulevaisuuden esimiestehtävissä. Samaan kokoukseen lainasin myös meidän tuotehallintomme puolelta henkilöä kouluttamaan meidät uuteen tuotteeseen.

Keskiviikko 15.9.2021

Valitettavasti tänään oli hieman tylsää ja toistuvaa tekemistä, sillä kuukauden päättyessä oli myös kvartaalin päätös. Se tarkoitti, että myyntinumeroiden tuli olla järjestyksessä. Jouduin katsomaan vähän meidän tiimimme ennustuksia uudestaan sen mukaan, miten ensimmäiset viikot tässä kuussa olivat menneet. Koska minulla ei ollut pääsyä kaikkiin jälleennytyiltä tuleviin raportteihin, otin yhteyttä nopeilla puheluilla kolmelle jäsenelle meidän tiimissämme.

Rinnakkaisessa tiimissä Euroopan ulkopuolella meidän myyjämme myyvät myös niin sanotusti meidän tuotteitamme, ja muutaman vanhan tuotteen osalta oli epäselvää, mikä on jatkumo tulevaisuudessa. Heidän alueellansa tulotaso on sen verran alhaisempi, että vanhojen tuotteiden osalta olemme saaneet tehtyä hyvää tulosta. Nyt olimme kuitenkin siinä pisteessä, että vanhojen tuotteiden myynti on loppumassa ja meidän täytyy keksiä jatkumo sekä miten kommunikoimme siitä asiakkaalle. Hauska huomata, kuinka sujuvasti työnteko sujuu nykyään, vaikka puhelussa oli neljältä eri aikavyöhykkeeltä ihmisiä ja kulttuurit ovat hyvin erilaisia. Oli jännä miettiä, minkälaista tämänlainen työnteko oli ennen ja miten voitiin ennen internetpuheluja saada samanlailla viestit menemään eheänä maailmankolkasta toiseen. Vaikka toisaalta moderni työnteko on lisännyt valtavasti tuottavuutta, on se samalla lisännyt omasta mielestä paljon helposti kokoon kutsuttavia kokouksia kaikille meille. Samaan aikaan ihmiset tuntuvat olevan enemmän ja enemmän työn ehdolla eläviä. Tavoitettavuus on tavallaan liian helppoa. Kaikilla on pikaviestisovellukset ja sähköposti aina mukana puhelimessa.

Torstai 16.9.2021

Tuntui tänäkin päivänä yllättäen olevan kalenterissa tilaa. Hienoa toisaalta, mutta tällaisina päivinä tuntui, ettei itselleni ole tekemistä. Näissä tilanteissa otan oman tehtävälistan, ja yritän jatkaa kiireettömämpien projektien parissa. Selkeästi muutama tekemätön homma nousi muiden yli ja päätinkin ottaa pidemmät puhelun muutaman tiimiläisen kanssa, jotta voimme nostaa yhdessä katseen jo tulevaan joulusesonkiin. Katsoimme yhdessä sitä, miten asiakkaiden kanssa edellisen vuoden kampanjat ovat toimineet ja onko meillä joku kilpailutilanteessa tai markkinassa jotenkin muuttunut. Niin helposti tulee toistettua vanhoja kampanjoita, jotka olivat menestyviä edellisellä kerralla, mutta unohdetaan se, miten markkina on muuttunut edellisestä kerrasta. Saimme yhdessä sparrailtua hyvin, mitä muutoksia tulemme tekemään ja miten saamme suurimman mahdollisen onnistumisen kyseisten asiakkaiden kanssa. Tämä on omasta mielestäni oman osaamisen kulmakiviä. On mukava toimia keskustelussa peilinä ja esittää erilaisia näkökulmia. Olen kuitenkin aikojen saatossa huomannut, että lopputulos on tultava henkilöltä itseltään. Hänen on osattava otettava huomioon kaikki tekijät loppujen lopuksi ja nähtävä mikä päätös on paras. Kutsun tällaista keskustelua sparrailuksi: sen tarkoitus on valmentaa jokaista avaamaan mielensä erilaisille skenaarioille tapahtumasta, sekä näkemään hyvät ja huonot puolet. Olen lisännyt tällaisten keskusteluiden määrää tietoisesti myös siksi, että valtaosa tiimiläisten yhteydenotoista on tämän luonteisia. Päättelen heidän proaktiivisuudestaan, että tämä tuo lisäarvoa, ehkä joskus selvyttä heidän ajatusketjuunsa, jota kulloinkin työstävät.

Perjantai 17.9.2021

Aamu käynnistyi hieman eri lailla, sillä olemme järjestämässä asiakkaan kanssa koulutustilaisuutta yli 300 hengelle. Tilaisuus järjestetään Suomessa, minkä takia olen itse vastuussa

tapahtuman onnistumisesta. Tämä sisältää kaiken työn osaston suunnittelusta aina koulutuksien valmisteluun ja pitämiseen. On siis tavallaan hauskaa tehdä sitä työtä, jota viimeiset 15 on tullut tehtyä päivittäin. Pääsin ensimmäistä kertaa katsastamaan tilan paikan päällä. Tällä käynnillä oli tarkoitus varmistaa tilan mitat ja oikeasti nähdä mitä tullaan tekemään. Asiakkaan kanssa meillä on tarkoitus kokeilla täysin uutta konseptia yhteisosastolla. Sen sijaan, että olisimme omalla brändillä, tulemmekin kouluttamaan myyjät asiakkaan oman palvelukonseptin, eli sen ydintuoteteen alla, mihin liitymme myyntiprosessissa. Tarkoitus on saada henkilökunta tuntemaan ylpeyttä omasta ydintuotteestaan. Teemme myös koulutuksen yhdessä. Tämä kokeilu on mielestäni hyvä, sillä emme tuo omaa tuotettamme esille yhtä paljon, mikä tietysti jossain yhteydessä voisi olla huono. Kuitenkin myyjien pääasiallinen myyntityö perustuu jo meidän tuotteeseemme ja siksi en usko, että meidän tuotemerkkimme esiin tuominen toisi lisäarvoa. Pääasiallinen tavoite on saada heidät uskomaan omaan tuotteeseensa ja varmistaa näkyvyys yhdessä. Tällöin uskon meidän lujittuvan entistä syvemmillä myös asiakkaan päättäjiin. He näkevät meidän luovan lisäarvoa sisäisesti heidän päämääränsä eteen. Mielenkiintoinen kokeilu ja tulen raportoimaan tästä lisää, kun marraskuun alussa pidämme koulutukset.

#### Yhteenveto

Tavallaan tämä viikko oli rutiininomaisempi verrattuna edellisiin viikkoihin. Olin ehtinyt keskittyä paljon sellaisiin asioihin, mihin aikaisemmin ei ole ollut aikaa. Isojen muutosten tullessa sitä helposti ohittaa niin sanotun rutiinityön ja priorisoi uusia asioita. Olen huomannut, että omalta osalta se on valitettavasti näkynyt sekä tiimin sisällä että myös asiakkaille päin. En oikein tiedä, miten tämän osalta voisi tasapainotella: ei ole oikein ketään kohtaan, että yllättävät asiat vievät mahdollisuuksia toteuttaa jo sovittuja tehtäviä. Helppo vaihtoehto on aina lisätä työpäivien pituutta, mutta kuinka pitkällä aikajänteellä näin voi toimia? Uskon, että meillä on tällä hetkellä tuottavuuden kannalta aika optimaalinen työlainsäädäntö. Mikäli 40 viikkotyötunnin sijaan tekee 60 tai 80 tuntia, pysykö tuottavuus lineaarisena? Ainakin itse huomaan omassa työssäni luovuuden kärsivän ensimmäisenä, mikäli päivät venyvät. Toiseksi huomaan itse tekeväni enemmän ja enemmän virheitä. Vielä hankalammaksi asian tekee virheiden korjaamiseen menevä aika. Yhtäkkiä päivän venyttämisen seurauksena onkin moninkertainen määrä töitä. Olen myös tällä viikolla saanut viettää enemmän aikaa tiimin kanssa sekä kahdenkeskeisissä keskusteluissa että koko tiimin välillä tapahtuvissa keskusteluissa. Koin, että alkujärkytyksen jälkeen olemme pikkuhiljaa päässeet palamaan kohtuullisen tavalliseen arkeen.

#### 3.4 Seurantaviikko 4

Maanantai 20.9.2021

Huomenna pääsen osallistumaan meidän yrityksen jakautumisen yhteydessä järjestettävään strategiaprosessiin. Hienoa, että saan olla vaikuttamassa omalta pieneltä osalta siihen, miten yrityksemme etenee tulevaisuudessa. Olimme saaneet kotitehtäväksi asiakassegmenttien hahmottelua etukäteen ja käytänkin aikaani aamuisen raportoinnin jälkeen tähän, vaikka tulevaisuuteen on mahdotonta nähdä. Silti tietyt megatrendit ovat havaittavissa. Koin vahvaa uskoa, että meidän tulisi valita ohjelmistojen osalta täysin sähköinen toimintamalli. En tulevaisuudessa näe lisäarvoa kenellekään jakeluketjun osalle siitä, että toisimme myös tuotteen fyysistä puolta esiin pahvilaatikoiden muodossa. Miettiessä koko tuotantoa ja asiakasketjua läpi, en oikein keksi kenellekään siitä mitään haittaa, että siirtyisimme täysin elektroniseen toimintamalliin.

Meille tuotteen valmistajana vanhassa tavassa toimia on ainakin kaksi erittäin paljon resursseja vaativaa kohtaa. Ensimmäisenä tulevat pitkät toimitusajat tai ylivarastointi. Toisena asiana tulevat kustannukset fyysisten tuotteiden osalta eli sekä varastointi- että tuotantokulut. Asiakkaiden tilatessa tuotteita meillä tulisi olla niitä saatavilla mahdollisimman nopeasti. Jos toimisimme vain elektronisen mallin mukaan, meillä olisi aina asiakkaalle saatavissa tarvittava määrä ilman viiveitä. Logistiset kulut laskisivat myös sadoilla tuhansilla euroilla vuodessa.

Seuraavaksi tuotteet menevät tukkumyyjille, joiden tehtävä on välivarastoida tuotteita, ennen kuin jälleenmyyjät tilaavat niitä myyntiin. Emme pysty korvaamaan tukkumyyjien roolia missään tilanteessa, sillä heillä on sekä laskutus että toimitusprosessit valmiina tuhansille jälleenmyyjille, ja meidän tulee toimittaa heille tuotteita isommissa määrissä. Myös tukkumyyjille fyysisen tuotteen varastointi ja jakelu luo ylimääräisiä kustannuksia, joita he eivät kaipaa.

Jälleenmyyjien myydessä tuotetta loppuasiakkaalle heillä on varastossa jotain, mutta onko juuri sitä tuotetta, josta kuluttaja-asiakas olisi valmis maksamaan? Mikäli he myisivät elektronisia tuotteita, heidän ei tarvitsisi varastoida mitään, vaan sen sijaan he saisivat juuri sopivan tuotteen silloin, kun kuluttaja-asiakas sen haluaa.

Kuluttaja-asiakas on se, joka on logistisen ketjun alimpana. Tämä unohtuu monelta siitä huolimatta, että kuitenkin kuluttaja-asiakkaat ovat ne henkilöt, jotka päättävät minkä tuotteen valitsevat jälleenmyyjän hyllystä. Väitän, että voisimme tehdä myös tuotteen käyttöönottokemuksesta huomattavasti mielekkäämmän, jos valitsisimme täysin sähköisen tuotteen fyysisen paketin sijaan.

Tiistai 21.9.2021

Koska olen jo aikaisemmin esitellyt meidän uutta tapaamme toimittaa tuote jälleenmyyjien myytäväksi, kiinnostus tähän tapaan on levinnyt yrityksemme sisällä. Tänä päivänä oli

vuorossa kertoa APAC (Asia & Pacific) -alueen kollegoille, miten voisimme tehostaa meidän toimitusketjuamme toimimaan ketterästi ja kustannustehokkaasti. Tuntui mukavalta, että meidän tiimimme panosta arvostetaan yrityksen sisäisesti. Vielä hienompaa tästä teki sen, että tarve on myyjärajapinnasta tulevaa, eikä johdon toiveita muuttaa toimintatapoja. Myyjät tietävät, mitä asiakkaat tarvitsevat, ja siitä syystä uskoin tämän toimintatavan nopeaan yleistymiseen yrityksessämme.

Iltapäivästä juttelin tiimiläiseni kanssa, joka on jäämässä vanhempainvapaalle jo kuunvaihteessa. Pidän itse hienona, että meillä on Pohjoismaissa mahdollista ottaa aikaa perheen kanssa. Toki kolikon kääntöpuolena on meidän yrityksemme kohdalla löytää sijainen tälle kohtuullisen lyhyelle puolen vuoden jaksolle. Meidän tiimimme on valitettavasti rakennettu niin pieneksi kuin mahdollista, joten tämän tyyppinen poissaolo merkitsee heti heikentyviä mahdollisuuksia hoitaa asiakaspalvelua sillä tasolla, jonka itsellemme olemme asettaneet. Taistelinkin itse koko ajan sen välimaastossa, että työntekijälle ei saa tulla huonoa omaatuntoa lähtiessään vanhempainvapaalle, mutta kuitenkin lopun tiimin osalta se tietää merkittävää lisätaakkaa joksikin aikaa. Luulisi, että meidän kokoisellamme yrityksellä olisi tällaisiin tilanteisiin prosessit ja siihen tulisi esimerkiksi henkilöstöhallinnon puolelta apuja. Valitettavasti kuitenkin totuus on se, että koko taakka poissaolosta tulee ainoastaan meidän tiimillemme ja mahdollisesti oman esimieheni kanssa keskusteltavaksi. Tämä ei ole ensimmäinen kerta meidän tiimissämme, että joku jää perhesyistä vapaalle, mutta joka kerta se tuntuu yhtä vaikealta järjestellä työtehtäviä uudestaan.

Mainitsinkin jo aikaisemmalla viikolla, että saamme naapuritiimistä tässä markkinassa apua työtehtävien järjestelyyn. Sieltä tiimistä tuli vähän vastusta järjestelyyn, josta olimme sopineet meidän tiimiläisemme ja kahden heidän tiiminsä erillisen henkilön kanssa tehtävien uudelleenjaosta. Tämä järjestely olisi ihanteellinen sen vuoksi, että myöhemmin ensi vuonna heidän tiimillään on samanlainen järjestely, ja lupasimme auttaa vastavuoroisesti. Vaikean ja ikävän järjestelystä tekee sen, että kolmesta järjestelyyn kuuluvasta henkilöstä kaksi on vanhempainvapaalla ja auttavat vuoroin toisiaan. Tähän kuitenkin liittyy kolmas henkilö, joka on koko järjestelyn ajan töissä normaalisti ja joutuu ottamaan osan työkuormasta itselleen, vaikka ei lähitulevaisuudessa tule hyötymään mitenkään. Kysymyksiä oli siis monia. Miten voimme työnantajana kannustaa tällaista henkilöä? Olisiko tilanteessa paras palkinto jokin rahallinen korvaus lisääntyneestä työstä, vai jokin muu? Mikä motivoisi auttamaan muita, näkemättä siitä mitään hyötyä itselleen? Hän on sitoutunut lisääntyneeseen työhön ajallisesti, mutta tuntee olevansa oikeutettu siitä johonkin korvaukseen. Ymmärsin häntä erittäin hyvin, mutta mitään prosessia ei ole valmiina tähän tilanteeseen. Pohdittuani pitkään tilannetta totean, ettei auta kuin olla lähellä tätä henkilöä ja yrittää saada puhumalla mahdollisimman monta potentiaalisesti tyydyttävää vaihtoehtoa. Näiden vaihtoehtojen kanssa voi sitten lähestyä ylempää johtoa toivoen, että he näkevät myös tilanteen ongelmallisuuden.

Keskiviikko 22.9.2021

Päivä tuntui hyvin tavanomaiselta, mutta iltapäivään mahtui poikkeuksellinen tapaaminen meidän liiketoimintayksikkömme uuden esimiehen kanssa. Hän on siis esimieheni esimies, ja yksi porras alempana yrityksemme toimitusjohtajasta. Varasin itse hänelle tapaamisen tuoreeltaan heti, kun hänet valittiin tehtävään. Itse halusin varmistaa, että hänellä on kaikki mahdollinen tieto, jotta tulevat päätökset ovat mahdollisimman objektiivisia. Tämä suora keskusteluyhteyden avaus oli myös tärkeää tulevaisuuden varalta. Haluan, että hänellä on selkeä käsitys tiimistämme ja totta kai myös siitä, miten itse työskentelen tai mitkä ovat suurimmat haasteemme.

Tällaisessa ensimmäisessä keskustelussa pidin tärkeänä muutoksen keskellä toki tuoda esiin sen, miten näemme tulevaisuuden kehittymisen tiimissä, mutta vielä tärkeämpää oli tuoda epäkohdat esiin. Olen ollut sekä palautetta vastaanottavana osapuolena, mutta myös palautteen antajana kymmeniä kertoja. Itseäni on aina vaivannut, mikäli palautteen antaja kertoo ainoastaan epäkohdista, mutta ei niinkään tuo ratkaisuehdotuksia omasta näkökulmastaan. Valmistaudunkin keskusteluun teemojen ympärille. Näin ollen meidän ei tarvitse keskustella muodollisesti, vaan sen sijaan pystyimme luontaisesti keskustella sitä mukaa kun siirryimme teemasta toiseen. Kyseiseen keskusteluun jaoin teemat seuraavanlaisesti:

1. Energia
2. Meidän tiimiämme koskevat organisatoriset ongelmat
3. Laajennettu näkemys hänen vastuullaan olevan yksikön ongelmista
4. Tuotteet ja markkinointi
5. Mentorointi

En avaa koko keskustelua tässä, mutta haluan tarkentaa muutamaa teemaa sekä ajatteluani yleisellä tasolla näiden sisällöstä.

Energia on kaiken perusta työtehtävissä. Olen itse työskennellyt monissa organisaatioissa, ja mikäli työympäristön energia on negatiivinen, silloin työntekijän motivaatio laskee ja työstä tulee pakkoa. Jos sen sijaan saamme työympäristön energian positiiviseksi, koemme saavamme työnteosta itse asiassa lisää virtaa myös työn ulkopuolelle. Syitä tähän energian puuttumiseen on useita, mutta kokemukseni mukaan siihen liittyy vahvasti joko yritykseltä tulevat annetut kokonaisuudet, kuten prosessit, tavoitteet, tulevaisuuden näkymät, sekä lähimpien kollegoiden tuoma yhteisöllisyys. Toivon tulevaisuuden muutoksilta myös muutosta oikeastaan näihin kaikkiin. Meidän tulee panostaa henkilöstön motivaatioon ja työn haasteelliseen mielekkyyteen.

Toinen enemmän henkilökohtainen tavoite on, että löytäisin selkeästi kokeneemman henkilön mentoriksi, joka voisi avata omaa näkemystään entistä laajemmaksi ja eteenpäin katsovaksi.



Koin tällä hetkellä omassa positioissani mentoroinnin puutetta. Ei ole valitettavasti sellaista henkilöä, jota katsoisin selkeästi ylöspäin ja kokisin, että hänellä olisi annettavaa omaan tulevaisuuden kehitykseeni. Mentorointi ei tarkoita missään nimessä minulle sitä, että joku voisi antaa minulle yhtään valmista vastausta, mutta sen sijaan auttaa näkemään asioita entistä useammasta näkökulmasta ja taitoa luoda useampia erilaisia ratkaisuja ongelmiin. Katsotaan, mikäli saisin liiketoimintayksikkömme johtajasta tällaisen. Ainakin kysyin suoraan ja uskon hänellä olevan kykyä auttaa minua kehittymään tulevaisuudessa.

Torstai 23.9.2021

Aloitimme erään integraatioprojektin jo keväällä ja se tuntui etenevän mukavasti. Kuitenkin totuus oli eri, ja projekti ei valitettavasti ole valmistunut vielääkään. Huomaan aamun palaverissa miettivän missä menttiin vikaan, koska asia jäi kesken. Integraatio oli monen yksikön yhteinen panostus uuden toimitusprosessin käyttöönottoon. Koska meitä oli monelta eri osastolta tekemässä projektia, oli myös lopputulos johtajuuden puuttuessa oletettu. Kaikki tekivät omat tehtävänsä, mutta kukaan ei varmistanut, että kokonaisuus oli toimiva. Projektilta puuttui selkeä johto ja otan tästä syyn itselleni. Kuitenkin prosessi oli selkeästi erittäin tekninen ja minulta puuttuu välillä yksityiskohtien ymmärtäminen. Oliko alusta asti siis valittu väärä ihminen vastuuasemaan? Saimme kuitenkin käsiteltyä keskeneräiset asiat nopeasti ja toivottavasti saamme valmiiksi tämän pian. Ainakin itse yritän keskustella lähitulevaisuudessa kaikkien osapuolten kanssa tiiviisti, että huomaisin, jos jokin asia jää uudelleen puolitiehen.

Perjantai 24.9.2021

Mielenkiintoinen perjantai ja omat odotukset olivat korkealla tästä päivästä. Olimme aloittamassa meidän eriyttävän liiketoimintayksikön strategiatyön. Olin ensimmäistä kertaa tällaisessa pitkälle tulevaisuuteen tähtäävässä strategiatyössä mukana. Meitä on noin 250 henkilöä työskentelemässä koko yksikössä ja siitä on valittu 30 henkilöä edustamaan koko yritystä oman erikoisosaamisensa osalta. Sain kunnian edustaa meidän tiimiämme ja sitä liiketoimintaa, mitä teemme. Tulemme käyttämään tunnettuja työkaluja Strategyzer-nimiseltä yritykseltä ja käytämme heiltä sekä Value proposition (arvolupaus)- että Business model (liiketoiminta) -malleja. Tulen esittelemään koko prosessin myöhemmin, kun olen itse sisäistänyt koko toimintatarkoituksen.

Alussa käsitelimme sitä, minkälaisia liiketoimintamalleja haluamme arvioida pidemmälle ja annamme kaikille ideoille mahdollisuuden. Saimme ensimmäisen tapaamisen yhteydessä määriteltä kiinnostavia malleja kahdeksan ja tulemme seuraavan viikon aikana arvioimaan näitä tarkemmin. Tämän pohjalta ilmeisesti tulemme valitsemaan potentiaalisimmat mallit ja menemään niiden arvioinnissa pidemmälle. Tulen siis tulevien kuuden viikon aikana keskittymään tähän teemaan entistä syvemmillä

## Yhteenveto

Vaikka viikko sisälsi paljon mielenkiintoisia käännteitä ja tapahtumia, otin tämän viikon yhteenvetoon käsittelyyn yhden teeman. Miten energia työympäristössä syntyy ja mitä negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia sillä on.

Energiaa tarvitaan päivittäiseen työntekoon ja työn ulkopuolella olevaan elämään. Energiaa voidaan varastaa tilapäisesti, mutta jos sitä ei säännöllisesti talleta enemmän kuin käyttää, on lopputulos väistämättä aiheuttamassa loppuun palamista ja motivaation menetystä. Aki Hintsan mukaan henkinen hyvinvointi koostuu kolmesta asiasta pyramidina. Nämä kolme osaluuetta eivät ole toisiaan pois sulkevia, ja kaikki osa-alueet pitäisi olla pitkällä tähtäimellä energia positiivisia

Pohjakerroksena pyramidissa on ihmissuhteet. Jokaisen on hyvä tiedostaa ketkä ovat meidän elämämme tärkeimmät ihmiset. Kirjassa Hintsan tekee tässä kohtaa yleensä kysymyksen niin päin, että kenet sinä ottaisit purjeveneeseen mukaan valtamerta ylittämään? Kehen voit luottaa myös niissä tilanteissa, joissa sinä tarvitset apua? Ketkä ovat mukana veneessä ainoastaan hyötyäkseen itse?

Keskimmäisenä kerroksena on työ. Suomessa on ollut pitkään valloillaan ajattelutapa, että palaudumme viikonloppuna työn aiheuttamasta kuormasta. Tämä on kuitenkin ajattelu, joka pidemmällä aikajänteellä vähentää työn mielekkyyttä ja sitä kautta tuottavuutta. Palaan tähän asiaan tarkemmin työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kaiken huippuna on minä, oma aika ja omat tarpeet. Kuten jo työn alussa mainitsin, jokaisella on omat tarpeet, sekä määrälle että laadulle. Ei ole yksittäistä ohjetta, vaan sen sijaan meidän pitäisi tunnistaa aktiivisesti ne tilanteet, joista saamme energiaa, ja lisätä niiden määrää omassa elämässämme järjestelmällisesti.

Miten sitten jaamme ajan näiden välille ja voimmeko kompensoida laadulla menetettyä aikaa? Hintsan mukaan: ”Ei ole laatuaikaa, on vaan aikaa.” Tällä tarkoitetaan sitä, ettemme voi yrittää hyvittää perheen laiminlyötyä aikaa kalliilla lahjoilla ja hienoilla lomilla. (Hintsan, 2015) (duunitori)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella historian kautta ja kuinka hedonistisella näkemyksellä on yritetty vuosikymmeniä parantaa sitä. Esimerkiksi meille kaikille tutut henkilöstön virkistyspäivät ovat tähänneet tuottamaan mielihyvää ja mukavia kokemuksia työkavereiden kanssa. Työhyvinvointia on myös yritetty kohottaa poistamalla epäkohtia ja haitallisia työoloja. Tämä ajattelumalli ei kuitenkaan edistä sitä huippuhyvinvointia mitä nykyisessä työympäristössä tavoitellaan. Huippuhyvinvoinnilla tarkoitetaan Jari Hakasen mukaan sellaista ihannetta, jossa työntekijä on sekä itsenäisesti että yksin operoiva, aloitteellinen ja taitava. Huippuhyvä

työntekijä ei uupuisi työssään vaan sen sijaan voisi hyvin ja kukoistaisi. Sen sijaan, että yritäisimme toimia hedonistisella mallilla, on vallitsevaksi käsitykseksi noussut eudaimoninen näkökulma. Sen perus lähtöajatus on tehdä niitä asioita, jotka ovat arvokkaita ja hyveellisiä. Usein kun ihmiset puhuvat motivaatiosta, se korreloituu heidän omiin arvoihinsa ja siihen mitä pitävät hyveellisinä. Jatkuvan hyvinvoinnin sijaan ihmiset kokevat suurinta onnistumista ja motivaatiota silloin, kun he ovat tehneet paljon töitä isomman ongelman tai haastavan tilanteen eteen ja onnistuvat ratkaisemaan sen. (Työterveyslaitos 2021)

### 3.5 Seurantaviikko 5

Maanantai 27.9.2021

Olimme suunnitelleet pitkään koulutusohjelmaa meidän tärkeimmän kumppanimme kanssa. Tänään saimme vihdoinkin aloitettua sitä. Tarkoituksena oli yhdistää saumattomasti sekä virtuaaliset että myös paikan päällä tehdyt koulutukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Olen nähnyt vastaavia ohjelmia ennenkin, ja omasta mielestäni niiden ongelmaksi muodostuu helposti joko kaksi täysin erillistä kokonaisuutta tai liian paljon toistoa. Jälkimmäisen ongelmana on, ettei myyjää kiinnosta enää tehdä toista, mikäli on jo tutustunut toiseen. Saimme asiakkaan ja meidän tiimimme ammattitaidolla kuitenkin sellaisen kokonaisuuden kasaan, mihin uskon meidän molempien olevan tyytyväisiä tulevaisuudessa. Tästä oli hyvä lähteä toteuttamaan jo pitkään mietinnässä olevaa konseptia.

Tiistai 28.9.2021

Tänään tuntui ainakin itselleni, että olimme uuden äärellä. Teimme Strategyzer-yrityksen liiketoimintapohjan (business model canvas) mukaisen arvion ensimmäisenä. Selvitän liiketoimintapohjan tarkemmin viikkoyhteenvedon kohdalla. Edellisen viikon pohjalta arvioimme kaikkia liiketoimintamalleja erikseen. Tämän tarkoitus oli poimia ne, jotka näimme selkeästi vahvimaksi ja tärkeimmäksi meidän yrityksemme kannalta. Olin itse luonnollisesti mukana arvioimassa meidän omaa jälleenmyyjien kautta tapahtuvaa liiketoimintaa. Tuntui erittäin haastavalta asettaa oma päivittäinen työ valmiiseen pohjaan. Mieleen tuli koko ajan epäilyksiä siitä, etten onnistunut kiteyttämään tarpeeksi sitä oleellisuutta mitä teemme. Toisaalta kuitenkin pakotettuun muottiin asettamalla joutui jokaista asiaa arvioimaan kriittisesti ja tavallaan ulkopuolisena. Mitä enemmän asiaan syvenyy, sitä enemmän kristallisoituu se, miten meidän täytyy kehittää omaa toimintaa tulevaisuudessa. Harjoituksessa erottui myös se, mitkä toiminnot ovat roikkuneet vuosia mukana vain siitä syystä, ettei niitä ole arvioitu koskaan tarpeeksi kriittisesti. Jatkamme tätä työtä muutaman tiimiläisen kanssa lisää torstaina. Koin, että tarvitsen itseni lisäksi muita lisäämään sellaisia asioita, mitä en huomaa tai ymmärrä.

Keskiviikko 29.9.2021

Keskiviikko tuntui kohtuullisen tavalliselta ja työpöydällä liikkui normaalisti asioita tulevasta rekrytoinnista meidän vanhempainvapaalla olevan työntekijän tilalle. Haluaisin kuitenkin nostaa tästä päivästä esiin meidän tuotekehitystiimimme kuukausittaisen päivytyksen uusista asioista. Yrityksemme tuntui olevan jatkuvasti hereillä ja uusia ominaisuuksia tulee. Kuitenkin huomaan, kuinka yrityksemme kohtuullisen pitkä historia ja asiakkaiden monimuotoisuus näytti tuovan vaikeuksia aikatauluissa pysymisessä. En epäillyt hetkeäkään, etteikö meillä olisi tuotekehityksessä erittäin kykeneviä henkilöitä, mutta painolasti erilaisista ratkaisuista on vain selkeästi läsnä. Onneksi samassa yhteydessä meille kerrottiin, kuinka juuri näitä ongelmia ratkotaan siirtymällä modulaarisempiin ratkaisuihin usean erilaisen palvelun sijaan. Ainakin itselleni tämä kuulosti juuri oikealta suunnalta ja siltä, mitä yrityksemme kaipaa. Toivottavasti tulevaisuus tuo siis tuotekehitykseen parempia mahdollisuuksia uusien ominaisuuksien nopeaan kehittämiseen.

Torstai 30.9.2021

Tiimimme jäsenen jäädessä vanhempainvapaalle on töitä järjestelty uudelleen. Jokainen tiimistämme on joutunut ottamaan osan töistä, jotta saamme palveltua asiakkaita määrittämällemme tasolla. Itse olin ottanut vetovastuun muutamasta asiakkuudesta. Sain kunnian sukeltaa tämän asiakkaan kanssa ensimmäiseen yhteiseen palaveriin. Innostuneena uusista asioista huomaan kuinka aina välillä poissa oleva innokkuus palaa pintaan. Mielenkiinnolla yritän oppia lyhyessä ajassa asiakkaastamme mahdollisimman paljon. Olen omaksunut tavan kysellä paljon asiakkaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista ja mittareista. Meidän tehtävänä on kuitenkin kasvaa asiakkaan kanssa yhdessä parempiin tuloksiin niissä mittareissa, jotka ovat heille tärkeitä. Joku saattaa nähdä tässä ristiriidan omien tavoitteiden välillä. Uskon vahvasti, ettei näin ole, vaan mikäli asiakas saa kasvetta heille tärkeillä liiketoiminta-alueilla, me voimme myös paremmin. Emme missään nimessä unohda omia päämääriämme, ja on sanomattakin selvää, että myynnin ohjaus tehdään meidän tarpeiden mukaan ja samalla edistämällä asiakkaan omia päämääriä.

Tiistaina aloitimme oman strategiatyön. Kuten kirjoitin aikaisemmin, saimme sen hyvälle alulle, mutta halusin ottaa meidän tiimimme mukaan muutamastakin syystä. Ensinnäkin jos olisin vain yksin tekemässä, kyse olisi omasta mielipiteestä ja näkemyksestä. Tähän liittyy riski objektiivisuuden menettämisestä. Toiseksi jos yritämme määrittää uutta strategiaa yrityksellemme, oli ensiarvoisen tärkeää saada tiimi sitoutumaan lopputulokseen. Oman kokemukseni perusteella ne asiat, joihin olet saanut olla vaikuttamassa, ovat myös helposti omaksettavissa päivittäiseen rutiiniin. Valitettavasti liiketoiminnallisista syistä en mene meidän strategiamme päätelmiin tai tuloksiin, mutta yritän kertoa prosessista itsestään mahdollisimman tarkasti.

Torstai-iltaan mahtui vielä viimeinen puhelu tiimimme jäsenen kanssa, joka jää puoleksi vuodeksi vanhempainvapaalle. Hänen kanssaan kävimme läpi kaikki asiakkaat ja keskeneräiset projektit. Hän oli laatinut erittäin hyvän vuosikellon asiakkaista. Sitä seuraten on helppo kontaktoida asiakkaita oikeaan aikaan seuraavien kampanjoiden tullessa ajankohtaiseksi. Vaikka hän jätti ison aukon omien tehtävien osalta, olin varma, että selviydymme asiakkaista riittävästi hyvin. Vähän haikea olo tuli, kun monia vuosia kiinteänä osana tiimiä ollut henkilö poistuu hetkeksi. Lohduttavana tekijänä tiedämme jo päivämäärän, jolloin saamme hänet takaisin.

Perjantai 1.10.2021

Uuden kvartaalin ensimmäinen päivä. Koko päivä meni koostaessa niitä raportteja, joita saamme automaattisesti jo ensimmäisen yön aikana. Kirjanpitosyistä pörssiyrityksessä meidän tulee saada kaikki myynti toimitettua laskutukseen kolmessa päivässä. Tämä aiheuttaa meille tiiminä valtavasti kiireitä. Kuukauden ensimmäiset päivät uuden kvartaalin kohdalla ovat aina ajanjaksoja, joiden aikana välttelemme lomiamme ja muita projekteja. Tähän kun oli tottunut, niin se menee jo rutiinilla. Toki myyntien kohdalla aina jännitti yhtä paljon se, kuinka hyvin olemme saaneet ennustettua myynnit kohdalleen ja miten kokonaisuus saavutetaan.

Yhteenveto

Tämän viikon yhteenvedossa tarkoitukseni oli mahdollisimman ymmärrettävästi selittää, miten olemme käynnistämässä strategiatyötämme yrityksessä. Omalta kohdalta olin täydentämässä strategiatyötä ainoastaan meidän liiketoimintamme kohdalla. Kaikki tekevät kuitenkin oman osa-alueensa samaan pohjaan. Koin erittäin hankalaksi yrittää saada työkalun kaikki alueet selitettyä suomeksi, sillä mitään lähdemateriaalia ei ollut saatavissa englannin lisäksi.

Liiketoimintapohja koostuu yhdeksästä eri alueesta. Esittelen tässä jokaisen niistä erikseen lyhyesti. (Strategyzer 2021)

**1. Asiakassegmentit**

Tähän on tarkoitus kartoittaa ne kaikki, joille tuotamme lisäarvoa työllämme, siis potentiaaliset tulevat asiakkaat

**2. Saatavat hyödyt**

Miten ja mitä hyötyä palvelumme tai tuotteemme tuottavat asiakkaille?

**3. Kanavat**

Miten olemme yhteydessä asiakkaisiin? Mitä kautta tuotamme lisäarvoa asiakkaille?

**4. Asiakassuhde**

Minkälaisen asiakassuhteen haluamme rakentaa asiakkaittemme kanssa?

**5. Tulovirrat**

Miten ja minkälaisen hinnoittelun kautta määrämme arvon?

## 6. Tarvittavat resurssit

Minkälaiset resurssit ja järjestelmät tarvitsemme palveluiden tuottamiseen?

## 7. Tärkeimmät toimenpiteet

Miten ja mitkä toimenpiteet meidän tulee tehdä saadaksemme mahdollisimman hyvää tulosta?

## 8. Tärkeimmät kumppanit

Kaikkea ei voi tehdä itse. Mitä toimintoja tai resursseja voimme hyödyntää kumppaneilta?

## 9. Kulurakenne

Kun olemme selvittäneet kaikki yllä olevat välttämättömyydet menestykselle, voimme helposti ymmärtää mikä kulurakenne on yritykselle mahdollista

Työkalun tarkoituksena on validoida oma liiketoiminta tai uusi malli. Ei riitä, että keskitymme siihen mitä myymme ja kenelle. Sen lisäksi on selvitettävä mitä resursseja ja mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaalle. Koen työkalun erittäin hyväksi välineeksi poistaa subjektiivinen näkemys ja nähdä mahdolliset muutostarpeet nykyiselle liiketoiminnalle.

### 3.6 Seurantaviikko 6

Maanantai 4.10.2021

Päivä alkoi kiireisesti kuukausittaisella kokouksella, missä oli mukana jo tutusti sekä liiketoimintayksikkömme ylintä johtoa että myös taloushallinnon ja tuotekehityksen edustajat. Tällä kertaa pitkästä ajasta oli vaikea kokous. Valitettavasti jouduin tuoman ennusteita huonompia uutisia, ja se on ikävää. Onneksi olin käyttänyt edellisellä viikolla reilusti aikaa siihen, että ymmärrän mistä huonot luvut johtuvat. Tällaisessa tilanteessa on huonoita, jos ei ymmärrä ja pysty selittämään syitä tämän takana. Ymmärryksen lisäksi täytyy tietysti olla mahdolliset korjaavat toimenpiteet tiedossa. Meillä oli syy tähän myynnin odotettua heikompaan suoriutumiseen on selkeästi yhdessä markkinassa tapahtunut lainsäädöllinen muutos. Muutos oli meillä tiimissä tiedossa, mutta emme ymmärtäneet sen tuoman muutoksen realisoituvan näin nopeasti. Valitettavasti tämä asia oli meidän vaikutuksemme ulkopuolella ja näin ollen sovimme heti, että tarkkailemme toki tilannetta, mutta sitä tärkeämpänä näimme uusien asiakkaiden löytymisen. Myynnin muuttuessa negatiiviseen suuntaan on kohdennettava kaikki tekeminen mahdollisimman nopeasti sen paikkaamiseen, eikä vanhan asian miettimiseen. Jos olisi ollut niin, että meidän oman tekemisemme johdosta myyntiä olisi menetetty, niin toki sitä olisi analysoitu enemmän ja mietitty mitä voimme tehdä tässä asiassa ja tulevaisuudessa toisin. Jokseenkin rankan kokouksen jälkeen täytyi taas muistuttaa itselleen, kuinka tärkeää on ymmärtää mitkä asiat ovat oman vaikuttamispiirin sisällä, ja suhteuttaa toiminta sen mukaisesti.

Ikävästä kokouksesta suoraan vähemmän ikävään ja kävin kolmannen kvartaalin myyntilukuja läpi asiakkaan kanssa. Yritimme käydä tälle ajanjaksolle osuneet kampanjat läpi niin, että

huomaamme millä oli oikeasti vaikutusta myyntiin ja mitkä olivat vähemmän onnistuneita yrityksiä. Meidän yhdessä suunnittelemaamme muutokset, jotka toteutimme ennen tätä ajanjaksoa, tuntuivat toimineen tarjoamassa mukavasti. Huomasimme hyvin, että parannettavaa oli edelleenkin vuoden takaiseen huippuvireeseen, mutta pystyimme myös identifioimaan kehityskohteet riittävällä tasolla.

Tiistai 5.10.2021

Viimeistä kertaa täytyi kurkistaa edellisen kvartaalin lukuja ja olla varmoja siitä, että meillä täsmäsi luvut niihin mitä oli aikaisemmin ennustettu. Työmme on valitettavasti aina myöhässä reaaliajasta, sillä saamme meidän kumppaneiltamme usein esimerkiksi markkinointilaskuja vasta tapahtuman jälkeen. Tällöin niistä tulee tehdä varaukset kirjanpitoa varten, jotta tehdyt aktiviteetit ja niistä syntyneet kulut lasketaan oikealle ajanjaksolle. Vaikka todellisuudessa pienempi yritys ei näin tekisikään, niin pörssiyrityksen osalta kirjanpito on tarkkaan määritelty. Vaikka lukujen tuijottaminen ja yksityiskohdat niissä ei välttämättä ole mielipuhaani, jostain syystä sain siitä valtavasti tyydytystä, kun vihdoinkin saamme kaikki täsmäämään ja kirjan kannet kiinni historian osalta.

Keskiviikko 6.10.2021

Tästä päivästä on kiva nostaa teemaksi ja tärkeimmäksi asiaksi omistajuus. Meillä tiimisämme on muodostunut muutamien osalta halu näyttää se, että ottavat itsenäisesti projekteja omistajuuteen ja huolehtivat sen toimivuudesta ilman muiden muistutusta. Uskon itse, että asiantuntijoista koostuvan tiimin ei tule olla ylhäältä ohjattu yksityiskohtiin, vaan sen sijaan tiimiin muodostuu luonnollisesti omistajuutta asioihin ja mikrotiimejä tiimin sisälle. Toisin sanoen ei ole suoraa komentoporrasta tai vakiohenkilöitä, jotka toimivat vetovastuussa. Koko tiimi on vapaa keskustelemaan joka suuntaan niin, ettei synny omasta näkökulmasta vanhanaikaisia ja hitaita rakenteita.

Torstai 7.10.2021

Tätä päivää olin odottanut koko yrityksessä oloni ajan. Pääsin vihdoinkin meidän yrityksemme vuosittain järjestettävälle palkintomatalle. Tämä matka oli kiitos edellisen vuoden onnistumisista ja sinne pääsivät vain parhaat myyjät. Olen henkilökohtaisesti yrittänyt jahdata tätä paikkaa, mutta joko myyntiluvut ovat olleet hiukan alle parhaimpien tai kilpailusarja on luotu niin, ettei minulla ollut mitään mahdollisuuksia voittaa. Alun perin matkakohde piti olla Afrikan puolella, mutta pandemian johdosta se siirrettiin Eurooppaan. Mitä odotin tällaiselta reissulta? Omasta näkökulmasta odotin tutustumista muihin kollegoihin, ketä en ole ennen nähnyt. Toivoin myös, että saisimme yhdessä tiimihenkeä nostattavia kokemuksia ja hyviä keskusteluja illallispyödyän ääressä. Itse yritin matkan aikana olla aktiivisesti yhteydessä mahdollisimman monen kanssa ja verkostoitua kautta yrityksen. Mukana oli myös meidän yrityksemme

ylin johto, ja toivottavasti ehdin keskustella myös heidän kanssaan rennommissa tunnelmissa kuin yleensä. Oli hienoa nähdä, että meidän tiimistämme myös yksi muu henkilö mukaan minun lisäksi. Tulen kirjoittamaan enemmän motivoinnista, palkitsemisesta ja tiimihengestä viikkoyhteenvedon yhteydessä.

Perjantai 8.10.2021

Yrityksen palkintomatalla, kerron sisällöstä enemmän tarkoituksen kautta yhteenvedossa.

Yhteenveto

Seuraavissa kappaleissa käsittelen omaa palkintomatkaa kolmen osa-alueen kautta. Olen valinnut siihen motivoinnin, palkitsemisen ja tiimihengen. Koin, että tämän matkan tarkoituksena on saada kohennusta juuri näiden kautta yrityksen henkilökuntaan. Perehtymällä aiheeseen on erittäin ristiriitaista sanoa, että juuri tällaisesta palkitsemisesta olisi hyötyä yritykselle.

Motivointi on sekä omassa työssäni että laajemmassa kuvassa yksi tärkeimpiä asioita, mihin yrityksen tulee keskittyä. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erot on hyvä tuntea ja soveltaa tätä tietoa omaan tiimiin yksilöinä. Ulkoisen motivaation määrittävä voima on uhista selviämistä ja välineenä jonkin pakollisen päämäärän tavoittamiseksi. Sisäinen motivaatio on sen sijaan luontaista tekemistä, sitä mikä tuntuu mielekkäältä ja mikä antaa tekijälleen energiaa. Sisäisen motivaation syvemmät syyt ovat palkan ja palkkioiden ulkopuolella, omissa arvoissa ja hyveissä.

ULKOINEN MOTIVAATIO	SISÄINEN MOTIVAATIO
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Kuvio 7 Ulkoinen- verrattu sisäinen motivaatio (Eduskunta 2021)



Vaikka matkamme oli erittäin hieno ja se oli itsessään palkinto, minulle matkalle pääsy palkintona ei lisännyt motivaatiota seuraavaan vuoteen. Sen sijaan ne ainutlaatuiset kokemukset, joita meille järjestettiin uskomattoman luonnon keskellä, aiheuttivat etuoikeutetun olon, mitä ei oikein voi saavuttaa rahalla tai tuotteilla. Matka tuntui asiana etukäteen minulle siis ulkoisena motivaattorina, mihin tulisi pyrkiä, mutta luontaista paloa siihen ei ollut. Omasta puolestani tein valtavasti töitä matkan eteen, mutta syy ei ollut siinä, että pääsen matkalle. Sen sijaan oma sisäinen motivaattori oli todistaa itselleni, että olen parhaiden joukossa. Tämä saattaa kuulostaa todellisen syyn – sen, että muut näkevät sinun hyvyytesi – piilottamiselle, mutta se tulee itselläni vasta viimeisenä motivaattorina mieleen.

Kun motiivoinnin osalta katsotaan edellä olevaa taulukkoa, on helppo huomata kuinka motivaattorit ovat jokaiselle yksilöllisiä. Ei voida luoda yhtä rahallista tai muuta palkitsemismallia, joka voisi motivoida samanlailla kaikkia. Kuitenkin palkkiomallit keskimäärin johtavat työelämässä tehokkaampaan työpanokseen työntekijöiltä. Miten voisimme yrityksessä palkita kaikkia motivaation osalta samanarvoisesti kuitenkin eriarvoistamatta rahallisella mittarilla?

Lähes kaikki aktiviteetit suoritettiin matkalla pienemmissä ryhmissä. Näiden tehtävänä oli suoriutua luonnossa jostain sellaisesta haasteesta, mitä kukaan ei yksin olisi voinut suorittaa onnistuneesti. Matkalla osallistuvat työntekijät olivat saapuneet eri maista ja kulttuureista. Sopeutuminen kaikille toimivaan tiimityöhön asetti vaatimuksia siihen, miten jokainen käyttäytyi. Tuli ottaa huomioon toisten tavat ja tausta, mistä he tulevat. Mielestäni parasta antia oli matkalla huomata, kuinka ennestään melkein tuntemattomista yksilöistä tuli me-sanalla kulkeva ryhmä, joka ratkoi ongelmia yhdessä.

### 3.7 Seurantaviikko 7

Maanantai 11.10.2021

Kiire viikko tulee ja palasin vasta sunnuntaina yöllä kotiin edellisen viikon matkalta. Maanantaina oli tarkoitus valmistella tällä viikolla olevat asiakaspalaverit. Olin lähdössä jo heti huomenna uudestaan ulkomaille näkemään suurimpia asiakkaita. On mukava päästä näkemään oikeasti sellaisia asiakkaita, joiden kanssa on tullut tehtyä tiivistä töitä etänä. Muutamien tiimiläisten kanssa kävimme läpi tavoitteet asiakastapaamisiin, ja samalla jaoimme valmisteluun tarvittavat tehtävät. Huomasimme selkeästi, että tarvitsemme sekä historiadatan analysointia että tulevaisuuden kehityskohteiden visualisointia.

Iltapäivällä yrityksen strategiatyö jatkui, kun vuorossa oli tiettyjen asiakassegmenttien arvolupauksen määrittelyä (value proposition canvas). Tällä viikolla vuorossa oli siis omalta osalta löytää ne asiat, jotka haluamme sisällyttää tuotteeseen, ja miten ne täyttävät asiakkaan tarpeet. Pyrimme löytämään ongelmat, jotka ovat asiakkaan esteenä tyytyväisyydelle ja heidän

omien mittareiden täyttämiseksi. Kolikon kääntöpuolella etsimme niitä asioita, jotka tuovat asiakkaalle mahdollisimman hyvin onnistuneen lopputuloksen heidän omilla mittareillaan.

Mitä syvemmälle taas menemme prosessissa, sitä enemmän tuntui, että asiat löytyvät luonnollisesti paikkansa. Kuten jo edellisellä viikolla kirjoitin, olin yllättynyt, kuinka hyvin tällaisella työkalulla saa asetettua itsensä asiakkaan asemaan ja unohtamaan omat ennakkokäsityksensä.

Tiistai 12.10.2021

Aikaisin aamulla takaisin lentokentälle ja asiakkaiden luokse. Sain vihdoin ensimmäistä kertaa lähes kahteen vuoteen myös tavata oman tiimiläisen fyysisesti. Tavatessa kohdemaassa molemmilta tuli spontaanisti ilo ja helpotus, kun päivittäisen sähköisen asioinnin sijaan saimme tavata toisemme. Jutusta ei meinannut tulla loppua ja oli hetkellisesti vaikeaa keskittyä päivän asiakastapaamisiin. Onneksi muutaman tunnin ajomatka autossa sai meidät orientoitumaan taas oikeaan asiaan. Olimme ajoissa perillä tämän päivän ainoata tapaamista varten ja käytimme ajan tehokkaasti päivittämällä kaikki kuulumiset, jotka olivat jääneet parin vuoden aikana tekemättä, ja samalla kirkastamalla asiakastapaamisen tavoitteet ja mahdolliset esteet. Pyrin aina ennen tapaamista saamaan kirkkaana itselleni ja muille kollegoille mieleen muutaman asian, jotka haluamme tavoittaa. Ne asiat ovat tyypillisesti sellaisia, mitä ennen emme päättäneet tapaamista, ja vaikka ne olisivat kuinka hankalia, niin panostamme myös esivalmisteluissa näihin asioihin eniten.

Tapaaminen sujui erittäin hyvin ja etukäteen tehdyt simulaatiot osoittautuivat 90 % oikeaan. Olemme kaupungissa vielä yön ja asiakas lupautui vielä lähtemään meidän kanssamme illalliselle. Vaikka niin sanotun vapaa-ajan viettämisestä asiakkaan kanssa ollaan montaa mieltä, niin itse koen sen melkein tärkeämmäksi kuin yksittäisen tapaamisen. Tämän tehtävänä oli luottaa luottamusta ja henkilökohtaista tasoa asiakkaan kanssa. Nimenomaan pandemian aikana myös asiakkaat kaipaavat henkilökohtaista kanssakäymistä. Tapaamamme asiakas oli itse illasta innoissaan ja toivoi illan päätteeksi, että näkisimme pian uudestaan sekä virallisissa että myös illallisen merkeissä.

Keskiviikko 13.10.2021

Olimme heti aamusta liikkeellä, koska meillä oli seuraavassa maassa lounas ja tapaaminen asiakkaan kanssa. Onneksi pääsimme matkustamaan autolla, missä voimme syventää samalla meidän välistämme työsuhdetta, joka oli elänyt etänä selkeästi erilaista vaihetta verrattuna pandemian edeltävään aikaan. En voinut olla ajattelematta, miten paljon etäaika on vaikuttanut tiimin synergioihin ja tehokkuuteen. Se persoonattomuus ja spontaaniuden puutos, joka loistaa paikalla olevana, kun varaamme aikaa toistemme kalentereista etänä. Kuinka monet tahattomat keskustelut ovat jääneet käymättä, vaikka ne olisivat auttaneet sekä henkisesti

että myös tehokkuustasolla. Kuitenkin maailma on meille kaikille ollut sama, emmekä voi vaikuttaa siihen, miten tämä etenee. Minulle kuitenkin on kirkastunut se, että en missä nimessä halua työskennellä ainoastaan etänä ja sähköisten viestimien avulla.

Myös matkan toinen tapaaminen meni jopa yli odotusten: saimme tarkennettua ja suunniteltua tulevia toimenpiteitä tämän uuden asiakkaan kanssa siihen suuntaan, joka hyödyttää molempia osapuolia. Toki monet näistä asioista olisi voitu sopia myös sähköpostilla ja videon välityksellä. Kuitenkin suurin syy meille asiakkaan tapaamiseen oli luottamus. Omalta kohdalta halusin nähdä tämän asiakkaan ja heidän henkilökuntansa. Olemme kasvattamassa rahallista panostusta heihin, ja ennen sitä itselleni oli tärkeää ymmärtää paremmin kenen kanssa teemme töitä. Koin myös tärkeänä, että he edustavat niitä arvoja, joita haluamme välittää meidän yrityksestämme.

Vaikka matka oli ainoastaan kahden päivän mittainen ja siihen mahtui tällä kertaa kaksi tapaamista, olin silti illan lennolla kotiin todella väsynyt. Näin käy itselleni joka kerta fyysisissä tapaamisissa, koska ilmeisesti se sanaton viestintä ja kehon eleet ovat minulle niin isossa roolissa kokonaisuudessa, että niiden tulkitseminen kuluttaa henkisellä tasolla.

Torstai 14.10.2021

Viimeisen viikon aikana oli tullut vietettyä vain yksi päivä Suomessa ja sen jotenkin tuntee. Sekä oma jaksaminen että myös tekemättä jääneet normaalit työt painavat koko päivää. Tiimissä oli selkeästi kasaantunut joitain asioita, jotka kaipasivat omaa huomiota. Huomasin, että kaikki viestintäkanavat olivat aktiivisesti käytössä jo aamusta asti. Koko sen ajan, minkä olen ollut tiimin vetäjänä, olen yrittänyt tehdä tiimistä niin itsenäisen, ettei minua loppujen lopuksi tarvittaisi. Nämä poissaolot paljastavat selkeästi, missä olen epäonnistunut. Miten osalta tiimiläisistä edelleenkin puuttuu päivittäiseen työhön joko tietotaito tai työkalut. Päivän aikana yritänkin tehdä muistiinpanoja siitä, minkälaisiin asioihin minua kaivataan eniten. Mitkä ovat sellaisia, että he tuntevat minun paikallaoloni välttämättömäksi. Huomasin, ettei kyse ole niinkään kummastakaan edellä mainitusta, vaan sen sijaan tottumus siihen, ettei vastuuta tarvitse kantaa täydellisesti yksin. Asiat melkein poikkeuksetta vaativat ainoastaan sparrailua ja mahdollisten epäkohtien löytämistä. Luulen, että oma normaali toiminta on ajanut tiimiläiset siihen, että he voivat huoletta kysellä ja tuoda epävarmuuttaan päätöstä kohtaan esiin. Mielellään tämäkin olisi sellainen asia, missä haluaisin itsenäistää kaikkia. Kuitenkin omalta kohdalla tämä on myös juuri se, missä kaipaen esimiehen aktiivisuutta. Onko siis kuitenkin niin, että tätä asiaa ei edes olisi syytä saada heidän tekemäksi kokonaan? Onko tämä itseasiassa juuri se tärkein tehtävä esimiehellä? Opettaa paineettomassa tilassa arvioimaan tilannetta monelta kantilta ennen päätöksen tekoa? Auttaa ymmärtämään, että yksin tulee aina mietittyä asioita jonkin verran subjektiivisesti ja mahdollisesti yksipuolisesti?

Monta kysymystä, mihin ei varmaan löydy mitään yhtä absoluuttista totuutta, mutta voi hyvin olla, että olen ainakin oman esimiesihanneajatuksen äärellä.

Perjantai 15.10.2021

Strategiatyö jatkuu ja olimme vuorostamme arvokartan kimpussa. Sen tarkoituksena on ymmärtää, miten tuotamme palvelulla tai tuotteella arvoa tai hyötyä. Samalla meidän oli ymmärrettävä, miten tuotteemme avulla poistamme tai minimoimme asiakkaan kohtaamia hidadeita tai esteitä.

Yhteenveto

Viikon seitsemän osalta keskityin tärkeimpään aiheeseen yrityksessämme, strategiatyöhön. Tällä viikolla meillä oli arvolutaus teemana. Katsomme siis asiakkaan kannalta ensin, mitkä asiat heillä on tärkeinä tehtävinä. Kun olemme saaneet tehtävät kartoitettua, voimme miettiä, mitkä ovat niiden tuottamiseen olevat haitat tai esteet ja miten asiakas mittaa niiden onnistumista. Alla olen listannut selkeämmin missä järjestyksessä käymme asioita läpi:

1. Tehtävät (jobs)

Tähän kuvaillaan ne tehtävät ja tarpeet, mitä asiakas yrittää saada täytettyä.

Nämä voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tarpeeseen:

- a. Käytännön tarpeet (esimerkiksi siirtyminen paikasta toiseen)
- b. Sosiaaliset tarpeet (kavereiden tai työkaverien välillä)
- c. Emotionaaliset tarpeet (esimerkiksi mielenrauha)

2. Haitat (Pains)

Mitkä asiat ovat esteenä asiakkaan tehtävien toteuttamiselle? Ne negatiiviset asiat, mitkä asiakas haluaisi välttää (riskit, esteet ja turhautumiset)

3. Hyödyt (Gains)

Miten asiakas mittaa onnistumista? Positiiviset tulokset

(Strategyzer 2021)

Toisena tehtävänä oli meidän yrityksemme näkökulmasta listata tuotteiden ja palveluiden kautta poistettavia esteitä ja asiakkaan odottamia tuloksia. Parhaimmillaan yrityksen näkökulmasta poistettavat esteet vastaavat suoraan asiakkaan haittoja. Samoin tapahtuu asiakkaan odottamat tulokset heidän mitattaviin hyötyihin.

1. Tuotteet ja Palvelut (Products and services)

Mihin tuotteisiin ja palveluihin arvolutaus kohdistuu?

2. Poistettavat esteet (Pain Relievers)

3. Asiakkaan odottamat tulokset (Gain creators)

(Strategyzer 2021)

Vaikka kyseessä oli vain yhden työkalun tuomat edut, näin silti sen asiakaskeskeisen lähestymisen hyödyt. Kun keskityimme asiakkaaseen, saamme löydettyä edustamiemme tuotteiden ja palveluiden joukosta ne, jotka toimivat asiakkaiden ehdoilla. Samaan aikaan saimme tunnistettua uusia mahdollisuuksia palvella meidän asiakkaitamme siten, miten he toivovat.

### 3.8 Seurantaviikko 8

Maanantai 18.10.2021

Maanantai näytti mukavan väljältä kalenterin mukaan, mutta se oikeasti tarkoitti minulle ainoastaan sitä, että voi rauhassa keskittyä ennalta määrätyn aikataulun sijaan hommiin, jotka olivat jääneet vähemmälle huomiolle. En ole pitkään aikaan ehtinyt keskittyä meidän tiimistämme yhteen markkinaan. Ehkä siksi, että siellä menee keskimäärin paremmin verrattuna annettuihin tavoitteisiin. Esimiestyön vaikeus on itselleni ainakin se, että helposti priorisoi aikaa sinne, missä apua tarvitaan näkyvästi. Näin ei tietystikään saisi olla ja silloin helposti näyttää ulospäin siltä, ettei kyseinen hyvin pärjäävä työntekijä tai markkina-alue kiinnosta. Tasapuolisuus pitäisi pitää mielessä sekä hyvinä että vaikeina aikoina koko tiimille. Nyt omatunto kuitenkin soimasi tämän yhden markkinan osalta ja sovimme pidemmän puhelun yhdessä iltapäivälle. Puhelua ennen vuorossa oli taas yrityksemme strategiatyön tekemistä. Jatkamme siitä mihin viime viikolla pääsimme. Keskiviikkona on edellisen viikon aiheen esittely koko strategiaryhmälle. Mitä enemmän strategia menee eteenpäin ja tulisi löytää tärkeimmät asiat yksinkertaisuudessaan, sitä enemmän tuntui siltä, että jokaisella sanalla on enemmän painoa kirjoitettuna. Sama vaikeus tulee, jos kolmen sivun sisältö tästä opinnäytetyöstä pitäisi tiivistää kolmeen lauseeseen.

Iltapäivän puhelussa tiimimme jäsenen kanssa käsitelimme yllättävän paljon sellaisia jokapäiväisiä asioita, joihin en luullut meidän menevän. Ilmeisesti jo edellä kirjoittamani huomion puute korostuu tällaisissa hetkissä. Niin kuin aina, ei auta soimata huonoa omaatuntoa meneistä virheistä, vaan sen sijaan yrittää tulevaisuudessa panostaa kaikkiin markkina-alueisiin määrällisesti yhtä paljon.

Tiistai 19.10.2021

Jos eilen kalenteri näytti tyhjältä, niin tänään sen sijaan oli niin täyttä, että oli pakko varata ainut vapaana oleva puolen tunnin aika siihen, että kerkesi lounaalle pikaisesti. Olimme varanneet viime viikon asiakastapaamisten sisäisen seurannan. Katsoimme yhdessä molempien muistiinpanot ja määritämme ne tehtävät, jotka tulisi tehdä. Samalla katsoimme, onko jotkut tehtävistä sellaisia, mitä meidän tulisi ulkoistaa jollekin muulle henkilölle. Näistä asioista ensimmäisenä löytyi jokunen markkinointiin liittyvä tehtävä, ja onneksemme meidän

markkinointimme vetäjä pystyi liittymään puheluun lyhyellä varoitusajalla. Oli mukava huomata, kuinka saumattomasti voimme tiimimme sisällä jakaa tavallisimmat tehtävät ja kuinka toimimme yhtenä tiiminä yhteisen päämäärämme eteen.

Olimme tiimissä jo pitkään kärsineet pienestä organisoinnin ja järjestelmällisyyden puutteesta. Siitä ei voi syyttää kuin itseä, joten tällaisissa tilanteissa ei auta muu kuin ymmärtää puutteet ja lähteä selvittämään niitä yksi kerrallaan. Yrityksessämme ei ole yleistä työkalua vuosikellolle ja lähdimme yhdessä markkinointia vetävän henkilön kanssa laatimaan omaa parasta mahdollista versiota. Yritimme löytää hyviä esimerkkejä maailmalta ja ymmärrämme pian, että vaikka haluaisimme tehdä siitä mahdollisimman täydellisen, meidän täytyi silti lähteä jostain liikkeelle ja lisätä siihen ajan kuluessa asioita ja ulottuvuuksia tulevaisuudessa. Nopeasti kävi myös selväksi, että emme pystyneet tekemään sisällöllisesti siitä täydellistä, vaan keskityimme seuraavaan tulevaan kahteen kvartaaliin ja ylimalkaisesti suunnittelimme näitä seuraavat kaksi, joita täydennämme myöhemmin. Lopputuloksesta tuli yllättävän hyvä ja saamme jaettua asiamme kolmeen ryhmään. Jokaiselle asialle oli oma tarkempi sisältösiivu, mutta saamme myös mahtumaan pääkohdat näistä yhdelle ainoalle sivulle. Tämä tulee helpottamaan koko tiimin työntekoa tulevaisuudessa. Vastuhenkilöt näkevät selvästi mitä heiltä vaaditaan, ja samalla muut saavat käsityksen siitä, miltä kokonaisuus näyttää.

Keskiviikko 20.10.2021

Vihdoin saimme etätyöhön tarkoitettua tukea yrityksessämme. Meille lanseeratiin heti aamusta Auntie-palvelu. Tämän tarkoituksena on saada jokaiselle ulkopuolista keskusteluapua riippumatta maasta tai henkilön sijainnista. Palvelu on tarkoitettu siihen, että voi rauhassa saada tukea jokapäiväiseen tasapainoon stressin, motivaation sekä työelämän ja vapaa-ajan yhdistelmään ennen kuin asiat eskaloituvat stressiksi tai motivaation menettämiseksi. Koin itse tällaisen palvelun juuri oikeaksi meidän työympäristöömme. Moni asia ei välttämättä yksinään tunnu niin isolta, että sitä pitäisi päästä purkamaan ja löytämään stressin lievityskeinoja. Kuitenkin meille kaikille kertyy huomaamatta näitä asioita painolastiksi ja ennen kuin huomaammekaan, ne aiheuttavat meille negatiivista taakkaa, joka estää meitä toimimaan täydellä teholla. Oletusarvo ei palvelun tarjoajalta ole se, että yhdellä tapaamisella kaikki ratkeaa. Sen sijaan voimme kaikki käyttää palvelua useita kertoja vuodessa ja saada sitä kautta uusia näkökantoja ja työkaluja omaan työntekoon. Heidän oman esityksensä mukaan 57 prosenttia palvelun käyttäjistä huomaa työnteon tehostuneen ja jopa 98 prosenttia suosittelee palvelua varauksetta muille. Näen tämän palvelun alan ulkopuolisena mentorointina. Koska tuki oman työn kohdalle tulee alan ulkopuolelta, siinä tullaan varmasti keskittymään motivaatioon ja työtapoihin. Henkilökohtaisesti juuri tällä hetkellä en kokenut palvelua itseleni tarpeelliseksi, mutta tulen varmasti käyttämään sitä tulevaisuudessa.

Ilmapäivällä purimme omat löydökset strategiasta. Muiden liiketoimintayksiköiden esittäessä omia esityksiä sain valtavasti inspiraatiota siihen, mitä voisimme myös lisätä tai muokata omassa yhteenvedossa. Meidän esitysvuoromme oli vasta toiseksi viimeisenä, ja aloitinkin esityksen käymällä läpi muutamia kohtia, joita haluamme vielä esittelyn jälkeen tarkentaa. Esitys meni kuitenkin hyvin ja saimme lopulta yleisöltä hyviä kysymyksiä, jotka paljastivat joltain osin, kuinka oletamme kuulijan tuntevan asioiden taustat yhtä laajasti kuin me itse, emmekä tarkenna asioita tarpeeksi kaikille ymmärrettäväksi.

Torstai 21.10.2021

Syyslomalla

Perjantai 22.10.2021

Syyslomalla

Yhteenveto

Jo viikolla neljä mainitsin ohimenevästi omasta tarpeestani alan sisältä tulevalle mentoroinnille. Olen jo siitä asti jäänyt pohtimaan mentoroinnin olemassaoloa ja sitä, miten se liittyy työhöni. Kuluvalla viikolla meillä oli esittelyssä yksi ilmenemismuoto mentoroinnista. Haluankin tässä viikonyhteenvedossa esitellä mentorointia vähän tarkemmin ja löytää siitä yhteensyntyviä tiimiesimiehen päivittäiseen työhön.

Löysin mielenkiintoisen Helsingin yliopiston tuottaman mentoroinnin käsikirjan, jonka luetuani ymmärsin, kuinka parhaillaan esimies voi olla myös mentori tiimiläiselleen. Käsikirjassa mentorointia kuvataan seuraavanlaisesti: mentorointi on yhteistyösuhde, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea aktorin (mentoroitavan) ammatillista kasvua (mentoroinnin käsikirja 2021,5). Kun itse mietin tämän määritteen sisältöä, niin siinä on monta asiaa, joita voisin toivoa omalta esimieheltäni. Työn vaatavuuden saavuttaessa tietyn pisteen työntekijä ei välttämättä kaipaa niinkään neuvoja siitä, miten työ pitäisi tehdä, vaan sen sijaan halutaan löytää tehokkaampia työtapoja ja avartaa omaa näkemystä. Jos mietin työnantajan puolelta esimiessuhdetta mentoroinnin näkökulmasta, uskon että työntekijä, joka saa apua oppimiseen, osaamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, on varmasti myös motivoitunut. Esimies on aina hieman esteellinen mentoroinnille, koska jotkut asiat voivat olla työntekijälle sellaisia kipupisteitä, mitä haluaisi käsitellä, mutta ne voivat vaikuttaa tiimin sisäiseen luottamukseen haitallisesti.

Käsikirjassa kuvaillaan myös mentoroinnin keskeiset tekijät seuraavanlaisesti: tavoitteellisuus, sitoutuminen ja luottamuksellinen vuorovaikutus. (mentoroinnin käsikirja 2021, 6) Omassa mielessä myös nämä kuvaukset liittyvät olennaisena osana toimivalle esimiessuhteelle. En tarkoita missään nimessä sitä, että ihanne-esimies korvaisi mitenkään ulkopuolisen

mentorin tarvetta, mutta silti toivoisin sekä olevani tällaisilla adjektiiveilla kuvattu esimies, samoin kuin toivoisin optimitilanteessa tällaista myös omasta esimiehestäni.

Motivaatio työssä oman kokemukseni perusteella perustuu muutamaankulmakiveen: arvostukseen, tulevaisuuden kehittymiseen (uran ja osaamisen) ja oman sisäisen motivaation hyödyntämiseen. Kun katson oppaan esimerkkejä mentorointitavoitteista (kts. listaus alla), on hyvin huomattavissa, kuinka miltei nämä kaikki liittyvät kehittymisen osa-alueisiin.

Esimerkkejä mentorointitavoitteista (mentoroinnin käsikirja 2021,18):

- osaamisen laajentaminen
- uudessa tehtävässä kasvaminen
- työrooliin liittyvät tavoitteet
- työskentelytapoihin liittyvät tavoitteet
- asiantuntijaidentiteetin selkiyttäminen ja vahvistaminen
- erityisasiantuntemus ja syväosaaminen
- tulevaisuuden hahmottaminen omassa työssä, työurassa tai elämässä yleensä
- suhdeverkostojen rakentaminen
- ajankäytön ja stressin hallinta
- työhyvinvoinnin lisääminen
- kokemuseräisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen

Haluan edelleen korostaa, ettei esimiesuhde voi olla ikinä yhtä hyvä kuin mentorointi, mutta mitä jos esimies yrittäisi esimerkiksi omalla observoinnilla nähdä mitkä näistä tavoitteista kaisivat eniten kohennusta yksilön kohdalla ja yrittäisi auttaa häntä kehittymään?

(Helsingin yliopisto 2021)

### 3.9 Seurantaviikko 9

Maanantai 25.10.2021

Valtavan kiireinen viikko oli alkamassa, mutta se kaikki tuntui vain mukavalta. Oli ilo tällä viikolla olla matkalla ja nähdä asiakkaita ulkomailla. Aamu käynnistyi uuden liiketoimintajohtajan uudistamalla kuukausittaisella tilannekatsauksella, jossa mukana oli yli 200 ihmistä ympäri maailmaa. Sen sijaan, että hän itse kertoisi mitä tapahtuu, hän oli antanut jokaiselle yksikön johtajalle 10 minuuttia aikaa kertoa oman yksikkönsä tilanteesta ja tulevista tapahtumista. Oma esimieheni kertoi meidän toiminnastamme hyvin ja ytimekkäästi.

Meidän tiimimme suurin asiakas tuli Suomeen oman ketjunsä tapaamisiin ja kutsuu minut mukaan. Oli ilo olla asiakasta niin lähellä, että he kutsuvat omiin sisäisiin kokouksiin. Omasta



mielestäni tämä heijastelee sitä luottamusta, jonka olemme saaneet rakennettua välillemme. Omasta työhistoriasta en tiedä ketään muuta asiakasta, jonka kanssa olisin tehnyt töitä näin avoimesti. Saimme viimeisteltyä heidän kanssaan tulevat myyntikampanjat ja myös mietittyä yhteistä palvelutuotetta ja sen tulevaisuutta. Melkein koko päivä meni näiden asiakkaiden kanssa, ja menemme myös illalliselle rakentamaan luottamusta entistäkin syvemmäksi.

Tiistai 26.10.2021

Vaikka tänään oli lento ulkomaille, silti edessä oli toimistolla ensin täysi työpäivä. Aamusta heti ensimmäisenä meillä oli tapaaminen videon välityksellä kahteen eri maahan. Näin kansainvälisessä ympäristössä harmittelen aina, miksi en opiskellut enemmän kieliä koulussa. Itse asiassa en opiskellut juuri ollenkaan. Rimaa hipoen suoritin sekä englannin että ruotsin kielen. Myöhemmin työelämässä olen oppinut englannin sille tasolle, että pidän sitä vahvana. Ruotsinkin ja sen mukana tanskan ja norjan kielet ovat tulleet sille tasolle, että ymmärrän suurimman osan, mutta valitettavasti en osaa vastata heidän kielellään. Olisi hienoa osata Euroopan suurimmat kielet sillä tasolla, että niillä voisi ainakin aloittaa tapaamiset ja vaihtaa kuulumiset. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, en osannut koulusta lähtiessä yhtään kieltä ja nyt tilanne on jo toinen. Ei kai koskaan ole myöhäistä laajentaa kielitaitoa vieläkin. Ehkä saksan kieli voisi olla seuraava? Vielä lentokentältä ennen lähtöä ehdin osallistumaan yhteen tapaamiseen. Pandemian yksi ainoista hyvistä puolista on se, että paikkasidonnaisuus on poistunut työsuoritteista ja tapaamisista. Omalla kohdallani ajankäyttö on tehostunut sen johdosta valtavasti. Lennon jälkeen oli vielä kolmen tunnin junamatka, ennen kuin pääsin sinne, missä tapamme keskiviikkona asiakkaamme.

Keskiviikko 27.10.2021

Tänään oli hyvin poikkeuksellinen päivä. Tapasimme asiakkaamme vapaammissa merkeissä ja yritimme rakentaa sekä meidän että myös sisäisesti heidän välilleen parempaa tiimihenkeä ja luottamusta. Olimme rakentaneet päivän ohjelman sellaiseksi, että toimimme miellyttävässä ympäristössä ja suoritimme tiimeissä erilaisia tehtäviä ja hauskoja ohjelmanumeroita. Missään näissä tehtävissä ei kukaan voinut pärjätä yksilönä, vaan sen sijaan meidän oli toimittava tiiminä. Esimerkiksi illalla osallistuimme pakohuonepeliin. Siinä meidät lukittiin ryhmissä pieniin huoneisiin. Huone oli täynnä vihjeitä ja ongelmia, jotka tulee ratkoa. Yksittäin emme pystyisi ratkaisemaan kaikkia näitä päästäksemme ulos, vaan sen sijaan yhdessä voimme olla viisaampia ja päästä sieltä ulos ryhmänä. Tapahtuman jälkeen kaikki tuntuu puhuvan enemmän monikossa koko ryhmästään sen sijaan, että joku kertoisi mitä hän teki muiden eteen. Tällaista ohjelmaa tarvitaan omasta mielestäni ryhmäytymiseen ja luottamuksen rakentamiseen säännöllisesti. Ilta huipentui vielä mukavaan illalliseen yhdessä ja voimme kerrata rauhasa päivän hienoja tapahtumia.

Torstai 28.10.2021

Ollessani matkalla jossain yritän käyttää aikani aina mahdollisimman tehokkaasti ja tämä päivä ei ole poikkeus siinä. Matkalla lentokentälle päin tapasin yhden meidän asiakkaan toimitusjohtajan lounaan merkeissä. Vaikka meidän tulee olla aina lähellä asiakasta ja nimenomaan niitä työntekijöitä, jotka päivittäisen työn tekevät, silti luottamuksen rakentaminen koko organisaatioon alhaalta ylös on erittäin tärkeää. Jos tulevaisuudessa esimerkiksi tämän asiakkaan lähin kontaktihenkilö vaihtuu, meillä on silti luottamus ja yhteistyösuhde myös ylemmälle taholle. Menneisyudessa näin on käynyt monesti. Tällöin ylemmän johdon tunteminen on auttanut käynnistämään yhteistyön uuden yhteyshenkilön kanssa paljon nopeammin verrattuna siihen, ettemme olisi sitoutuneet koko organisaatioon. Vaikka olin vain kaksi yötä poissa Suomesta, niin jokainen ilta on mennyt myöhään ja saapuessa omaan sänkyyn myöhään illalla huomaan kuinka väsynyt sitä oli.

Perjantai 29.10.2021

Onneksi perjantai oli ohjelmaltaan sellainen, että pystyin nukkua vähän pidempään ja osallistuin kaikkiin päivän kokouksiin videon välityksellä. Viikko oli mennyt käytännössä kokonaan asiakkaiden kanssa ja on ymmärrettävää, että tälle päivälle oli kertynyt lähes pelkästään sisäisiä tapaamisia. Osaltaan niissä käsitellään meidän yksikkömme esimiesten kesken tulevaisuuden päätöksiä, mutta osallistuin myös koko yrityksemme tuotekehityksen katsaukseen. Onneksi päivä ei ollut erityisen pitkä ja sain pian lähteä viikonlopun viettoon lataamaan akkuja tapahtumarikkaasta ja antoisasta asiakaskeskeisestä viikosta.

Yhteenveto

Viikko oli erittäin asiakaskeskeinen ja haluaisinkin tähän nostaa ajatuksia asiakassuhteesta ja sen hallinnasta. Perinteisesti asiakaselinkaari jaetaan neljään osaan: Hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Tämä malli on Mäntynevan kirjasta asiakkuuden hallinta. Malleja on monia tämän lisäksi, mutta yhtenäistä on se, kuinka asiakkuuden nähdään yleensä elävän neljässä eri vaiheessa. Yhtenäistä on myös se käsitys, että asiakkuuden arvo nousee yleensä sen elinkaaren edetessä. Olemme omassa yrityksessä huomanneet, että asiakkuuden arvo menee ensimmäisen kahden vaiheen aikana yleensä vahvasti negatiiviselle ja ainoastaan pitkät asiakassuhteet tuottavat yritykselle odotettua tulosta. Tiimimme sisällä panostamme eniten ajallisesti niihin asiakkuuksiin, jotka ovat kehittämis- ja säilyttämisvaiheessa. Olemme tietoisesti valinneet kasvun ensisijaisesti jo luoduissa asiakassuhteissa säästääksemme resursseja. Toivoisin kuitenkin, että tulevaisuudessa voisimme aloittaa myös aktiivisen uusasiakashankinnan lisäresursseilla jo olevien asiakkaiden lisäksi. Asiakkuudenhallinta / Mikko Mäntyneva 2001

Yksi isoimpia asiakassuhteen syventymiseen vaikuttavista tekijöistä on lisäarvo asiakkaan kannalta katsottuna. Heidän täytyy olla sitoutuneita siihen, että me olemme heille oikea yritys yhteistyöhön. Tästä syystä painotamme päivittäisessä työssä lisäarvon luomista. Mikäli meidän

yrittösemme todetaan joustavaksi, innovoivaksi ja ennen kaikkea päivittäistä työtä helpottavaksi kumppaniksi, asiakkuussuhde syvenyy tavoitteelliseksi ja tulevaisuuteen tähtääväksi. Mikäli emme pysty lunastamaan edellä mainittuja asioita heidän silmissänsä, arvo välittyy vain tuotteessa ja hinnassa. Tällöin altistumme hintakilpailulle, mikä entisestään alentaa asiakkaan tuottavuutta yrityksellemme.

### 3.10 Seurantaviikko 10

Maanantai 1.11.2021

Mielenkiintoinen ja erilainen viikko tulossa. Olimme valmistelleet tätä varten jo viikkoja. Pääsimme vihdoinkin pitkän tauon jälkeen kouluttamaan jälleenmyyjiä paikan päälle. Luvassa oli 27 koulutusta neljän päivän aikana. Tänä aikana meidän osastollemme tuli noin 250 tiedonjanoista myyjää. Heillä oli päivien aikana keskimäärin kahdeksan muuta koulutusta myös, minkä takia haluamme luoda koulutuksesta erottuvan sekä sisällöllisesti että myös tunnelmaltaan. Sen sijaan, että he tulisivat ”koululuokkaan”, olimme tehneet osastosta täydellisesti brändätyn ympäristön, missä heidän oli mukava olla. Penkeiksi valikoitui myös erityisesti tätä tilaisuutta varten omalla logolla varustetut rantatuolit. Ainoana aineettomana palveluna koulutuksessa meillä oli hyvä tilaisuus erottua positiivisesti muista tuotemerkeistä.

Päivä meni pitkälti osaston rakentamisen ja viimeistelyn merkeissä. Tein myös vähän testiä, miten suunniteltu koulutussisältö toimii. Huomaan, että olimme olleet taas kunnianhimoisina liikenteessä: Jotta pysymme koulutuksen tiukassa 40 minuutin aikataulussa, minun täytyi lyhentää aiottua sisältöä hiukan. Sisältö oli suunniteltu niin, että mahdollisimman moni voisi kyseenalaistaa omaa toimintaa ja saada ajatuksia siihen, miten tavallinen asiakas saadaan kiinnostumaan tietoturvasta. Sen sijaan, että kävisimme tuotteiden ominaisuuksia läpi, olemme valinneet uhkien käsittelyn. Minkälainen meidän jokaisen verkkoidentiteetti on? Tiedämmekö, kuinka monessa palvelussa meillä on tietoa ja mikä tärkeimpänä, kuinka voimme olla tietoisia siitä mitä asioita meistä vuotaa verkkoon kaikkien saataville. Huomaan selkeästi, kuinka pieni jännitys alkoi tuntumaan huomenna alkavalle koulutukselle. Jännitys on minulle henkilökohtaisesti ainoastaan motivaattori ja se, mitä on kaivannut pandemian aikana.

Tiistai 2.11.2021

Aamu alkoi kivalla kutinalla ja tuntuu siltä, ettei jaksanut odottaa tapahtuman alkua. Vaikka yksittäiset ryhmät olivat alle 10 henkilöä, silti tuntui, että jotain suurempaa tapahtui. Paikalle pääsyn jälkeen alkaa piinaava odottelu ja huomaan kuinka kädet hikosivat hiukan ja pulssi tuntui kaulalla. Heti kun sain ensimmäisen ryhmän sisään ja sain aloittaa koulutuksen, tunsin, kuinka jännitys hävisi ja tilalle tuli jonkunlainen hurmos. Sellainen tunne, että pystyy mihin tahansa. Ennen lounasta oli kaksi koulutusta, ja huomasin kuinka koulutus muuttui jo ensimmäisen kahden vedon osalta hiukan. Pyrin aina tällaisissa tilanteissa oppimaan

edellisestä ja tekemään pieniä muutoksia sen mukaan mikä resonoi parhaiten yleisössä. Lounaalle mennessä oli sellainen tunne, että jotain pitää vielä muuttaa, mutta en osannut ihan sanoa miten ja mitä. Kun kolmas ryhmä aloitti, tuli jostain inspiraatio: Sain luotua samalla koulutusmateriaaleilla ja sisällöllä tarinan, joka alkoi alusta ja lopussa nitoutui kivasti yhteen. Myös myyjien palaute oli selkeästi parempaa. Tällä hommalla menen todennäköisesti myös seuraavat päivät. Loppupäivä meni kivasti, mutta hyvin huomaa kotiin palattua, ettei ole totunut tällaiseen rytmiin ja olin selkeästi väsynyt.

Keskiviikko 3.11.2021

Keskiviikon aikana en tuntenut, että mitään muutoksia tarvitaan tarinaan. Sen sijaan yritin keskittyä vielä enemmän siihen, että saisin sekä jo aikaisempina vuosina koulutettujen että myös ensimmäistä kertaa osallistuville henkilöille mahdollisimman mielenkiintoisen sisällön. Pienillä hienosäädöillä ja yleisön osallistavalla lähestymistavalla on iso merkitys onnistuneeseen lopputulokseen.

Tällä viikolla meillä oli vielä strategiatyötä jäljellä, mutta asiakaskoulutuksen takia en itse valitettavasti päässyt paikalle. Olimme tiimistä onneksi löytäneet erittäin hyvän korvaajan ja kävimmekin vielä koulutuksien jälkeen asioita strategiatyöhön läpi. Oli hienoa huomata, kuinka tiimistämme löytyy halu vaikuttaa tällaisiin asioihin. Ei ole itsestäänselvyys, että normaalin mitattavan työn ulkopuolta tulevat tehtävät inspiroisivat kaikkia. Pidän siitä tunteesta, etten ole yhtään huolissani, kuinka meitä edustetaan strategiassa, vaan uskoin että hän tekee vähintään yhtä hyvää työtä kuin mitä itse tekisin.

Torstai 4.11.2021

Tämä päivä meni hyvin samalla lailla kuin edelliset. Suuria muutoksia ei tunnu enää tulevan koulutukseen, vaan sen sijaan yritin panostaa tasalaatuisen suorittamiseen joka ryhmän kohdalla. Välillä tuntui, että energiat ovat vähän vähissä, mutta onneksi ihmisistä sai virtaa. Ryhmä ryhmältä homma etenee ja huomenna koittava viimeinen päivä ja viimeinen koulutus tuntui lähemmältä koko ajan. Koulutuksien lomassa oli hyvä hetkittäin muistuttaa itseään siitä, minkä vuoksi tätä tehdään. Koulutuksen pääasiallinen tarkoitus oli kuitenkin tehdä jokaisesta yksittäisestä myyjästä parempia heidän jokapäiväisessä työympäristössään. Kerrannaisvaikutus oli valtava, mikäli pystyimme jokaisen myyjän saada suoriutumaan esimerkiksi 10 % paremmin tavoitteissansa.

Perjantai 5.11.2021

Loppu häämötti, viimeisen päivän innostuneisuus näkyi itsessäni heti aamusta asti ja tuntui samalta kuin ensimmäisenä päivänä. Virtaa riittää ja alkoi melkein harmittamaan, miksi tämä loppui jo. Voisin hyvin mieltä itseni tekevän tämän tyyppistä työtä, vaikka päivittäin. On

hienoa olla työkaluna isomman asian äärellä, olla edustamassa meidän tuotemerkkiämme isolle, ammattitaitoiselle yleisölle.

#### Yhteenveto

Vaikka viikko oli hyvin erilainen verrattuna edellisiin, ja joidenkin mielestä jopa jossain määrin monotoninen, pidin silti tästä viikosta erittäin paljon. Toimimme erittäin nopeasti muuttuvalla alalla. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta meidän asiakkaiden myyjien keskuudessa. Tämä johtuu pääosin siitä, että henkilöstö on nuorta ja monelle tämä työ on ensimmäisiä pitkällä uralla. Koulutuksen onnistumista voidaan helposti mitata faktisilla mittareilla, kuten myynnin kehitys, mutta omasta mielestäni ei pidä väheksyä sitä, kuinka sillä voidaan myös saada nostettua työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitä kautta työurien pituutta. Tyytyväinen ja ammattitaitoinen henkilökunta luo ympäristön, missä sekä asiakkaat että myös työntekijät viihtyvät. Tämä tilaisuus oli valtava panostus sekä tuotemerkeiltä, mutta myös meidän asiakkaaltamme. Rahallisen panostuksen lisäksi tämä kertoo minulle siitä, kuinka paljon asiakasyrityksemme välittää työntekijöistensä.

Olimme omassa tiimissämme työstäneet koulutustapahtuman eri osa-alueita useamman ihmisen voimin jo pitkään ennen tapahtumaa. Kaikki lähti siitä, että määritimme mitä haluamme tavoittaa koulutuksella. Sen jälkeen rakensimme siihen optimaalisen ympäristön ja materiaalit. Vaikka koulutukset itsessään tuli tehtyä yhden ihmisen voimin, loppujen lopuksi onnistunut kokonaisuus syntyy ainoastaan tiimin yhteisen panostuksen tuloksena. Suorituksen mittaaminen objektiivisesti on vaikeaa, mutta onneksi koulutuksen järjestänyt asiakasyritys oli mahdollistanut jokaiselle koulutuksessa mukana olleelle tilaisuuden arvioida onnistuminen. Tämä oli tehty lyhyellä numeraalisella kyselyllä neljän eri teeman kautta:

- |  |        |
|--|--------|
| 1. Esitys oli selkeä ja ymmärrettävä.                  | 4,79/5 |
| 2. Sain oppia omaan myyntityöhön.                      | 4,7/5  |
| 3. Kouluttajan esiintyminen oli innostavaa.            | 4,74/5 |
| 4. Koulutus lisäsi uskoa kyseisen brändin tuotteisiin. | 4,89/5 |

Saimme koulutuksen loputtua itselle tämän palautteen anonymisoituna. Tämän palautteen perusteella saimme huippuarvosanat ja olimme koko tapahtuman toiseksi paras tuotemerkki. Keskiarvo kaikista arvosteluista oli 4,8/5, joka mielestäni on merkki onnistumisesta. Arvostelu osa-alueista näkyy yllä olevassa taulukossa. Arvio ”sain oppia omaan myyntityöhön” on meidän kohdallamme eniten keskiarvoa tiputtava. Uskon vahvasti, että tämä johtuu joidenkin jo koulutuksessa käyneiden myyjien tunteesta. Heille oli vaikea tuoda valtavasti uutta tietoa pakettiin, mikä on pysynyt kohtuullisen samanlaisena tuotteiden osalta viime vuodet. Loppujen lopuksi olen erittäin tyytyväinen kokonaisuuteen ja toivottavasti saamme pian osallistua vastaavanlaiseen tapahtumaan.

#### 4 Pohdinta ja päätelmät

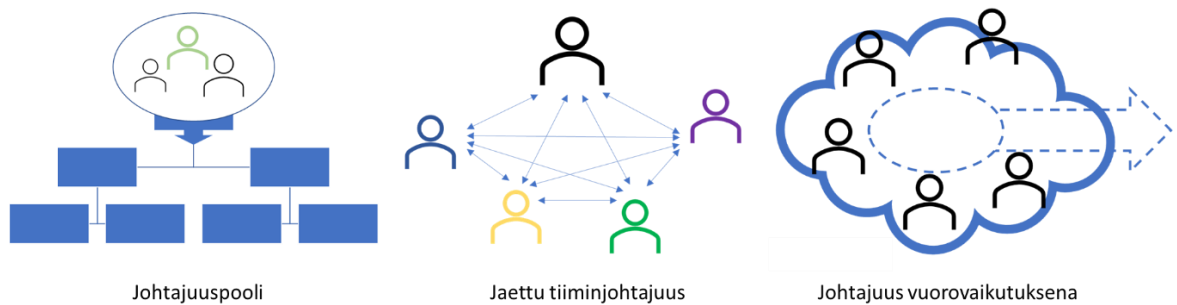
Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää omaa osaamista yksilöllisen lähestymisen kautta. Alkuperäisten työn tavoitteiden kohdalla jotkut teemat ohitettiin huomioilla, kun taas toisiin keskityttiin enemmän. Tällä painotuksella työstä saatiin ehyt kokonaisuus ja kaikki teoria tukee saumattomasti tavoitteita yksilöllisen johtajuuden kehityksessä. Työ toteutettiin 10 viikon päiväkirjamaisen raportoinnin muodossa. Jokaisen viikon yhteenvedossa käytännön asioita peilattiin saatavilla olevaan teoriaan. Omalta osaltani koin päiväkirjamaisen opinnäytetyön juuri oikeana valintana, tekemällä konkreettista oman osaamisen kehittämistä. Työn ja perhe-elämän välissä oli välillä vaikeaa löytää aikaa reaaliaikaiselle kirjoittamiselle, mutta koin erittäin tärkeäksi oman kehityksen kannalta reflektoinnin jälkikäteen. Työelämässä ei usein ole mahdollisuutta analysoida päivien tapahtumia tällä tasolla jälkikäteen. Huomasin viikkojen aikana kuinka oma pohdinta ja kirjalliset lähteet auttoivat konkreettisesti kehityksessä. Pohdinnasta itselläni tuli paljon kysymyksiä, joihin ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Nämä pohdinnat avasivat katsettani laajemmaksi ymmärrykseksi siitä, että ratkaisuja on useita ja niihin tulisi valita paras yksilöllinen vastaus. Toivoisin saavani kirjoittamisen sijaan tulevaisuudessa aikaseksi vastaavanlaisen rutiinin reflektoida rauhasa kulunutta viikkoa ja mahdollisesti analysoimalla muutamia tapahtuneita asioita pidemmälle.

Olin jo ennen opinnäytetyötä alkanut perehtyä hieman yksilökeskeiseen ajatteluun ja siihen, kuinka samat asiat eivät välttämättä resonoi samalla tavalla persoonasta toiseen. Päiväkirjan kirjoittamisen aikana syvennyin lisää aiheen teoriapohjaan, minkä avulla oli luontevaa ymmärtää sitä, miten itse voisin kehittyä entistä paremmaksi esimieheksi. Koen yksilökeskeisen ja ihmisläheisen johtamistavan itselleni luonnollisesti tulevaksi ja työn avulla sain varmistuksen omalle tavalle johtaa ihmisiä yksilöinä, ei massana. Mitä korkeammalla osaamisen tasolla esimiestyötä tehdään, sen tärkeämmäksi yksilökeskeinen ajattelu tulee.

Yksilökeskeinen esimiestyö vaatii kehittyäkseen jatkuvaa palautetta. Pohdin työn ohessa sitä, miten meidän työpaikallamme tuetaan esimiestyön palauteprosessia ja miten voisin kehittää sitä myös muita kollegojani varten. Kun henkilöstöosaston kanssa pohdimme olemassa olevia työkaluja, huomasimme, kuinka esimiestyön kehittämiseen keskittyvä työkalu puuttuu yrityksestämme tällä hetkellä. Meidän yrityksessämme mitataan NPS (net promoter score) -mittarin avulla yleistä tyytyväisyyttä yritykseen. Se sisältää joitain indikaattoreita johtamisesta, mutta myös tuotteista ja yrityksen muista asioista. Itselleni tämä mittari ei valitettavasti ole kertonut tarpeeksi konkreettisesti parannettavista asioista. Tästä syystä lähdimme kehittämään yhdessä esimiestyön kehittämistyökalua. Sen tarkoituksena on pureutua yksilötasolla esimiestyön laatuun ja kehittämiskohteisiin. Kysely on julkaistu tiimini keskuudessa raportointi viikolla 9 ja sen sisällön sekä palautteen pohjalta yritykselle on tarkoitus luoda lopullinen palautekysely, jonka esimies voi toistaa tietyin väliajoin. Esimiestyön kehittäminen on aiheena jo

niin laaja itsessään, että siitä saisi vaikka opinnäytetyön. Tulen itse panostamaan tähän asiaan tulevaisuudessa opinnäytetyön jälkeen yrityksessämme.

Työn edetessä huomasin, kuinka yksilökeskeinen esimiestyö rikkoo normaaleja hierarkkisia organisaatiomalleja. Ei ole tarvetta tavalliselle komentoketjulle, vaan sen sijaan vapauden lisääminen yksilölle luo omistajuuden tunnetta ja tehokkuutta jokaiselle yksilölle. Olen päiväkirjan kirjoittamisen aikana jo hajauttanut lisää töitä tiimin sisälle ilman hierarkiaa. Toivon tämän lisäävän luottamusta siihen, kuinka jokaiselta toivotaan omaa proaktiivista tekemistä ilman käskyjä tai kiinteitä tehtäviä. Ajatus yritys ympäristön muutoksesta itseohjautuvaan suuntaan on kypsytynyt toimenpiteisiin. Filosofian akatemian artikkelissa Frank Martela kuvaa nämä ajatukset hyvin kokonaisuudeksi: ”Itseohjautuvuus ei ole anarkiaa tai kaaosta, vaan perinteisestä weberiläisestä byrokraatiasta poikkeava organisoitumisen tapa. Byrokraatiassa ’alaisia’ komennettiin ja kontrolloitiin, itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Siksi ylenpalttista kontrollointia ei tarvita, vaan lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isojakin päätöksiä lupia kyselemättä” (Filosofian akatemia 2021).



Kuvio 8 Monikollisen johtajuuden mallit (Martela ym. 2017, 55).

Yllä olevassa kuvassa on hyvin huomioitu se, miten johtajuusmallit muuttuvat ja miten niiden tulee muuttua ympäristön vaatimuksien kasvaessa. Vasemmassa reunassa on perinteinen hierarkkinen malli, jonka mukaan perinteiset organisaatiot ovat järjestäytyneet. Tässä mallissa on toki etunsa ja jokainen tekee omaa työtänsä kuten on käsketty. Mallin ongelmaksi mielestäni muodostuu vapauden puutos ja sen tuoma ketteryys päätöksenteossa. Teoksessaan ”Miten organisoidua tulevaisuudessa” Martela (2017) kuvaa hyvin, kuinka johtajuuspoolimallin mukaan organisoiduissa yrityksissä voidaan siirtyä jaettuun tiiminjohtajuuteen tiimien sisällä muuttamatta koko organisaatiota. Sen sijaan kokonaan vuorovaikutteiseen johtajuuteen siirryttäessä on muutettava myös koko yrityksen rakenteita ja odotuksia.

Olemme opinnäytetyön aikana siirtyneet oman tiimini osalta entistä enemmän jaettuun tiiminjohtajuusmalliin. Tämä on sujunut erittäin hyvin: Jokainen on löytänyt uusia vastuualueita tiimin sisältä niin, että toimimme nopeammin ja ketterämmin. Tiimin ulkopuolelle tämä

muutos ei ole heijastunut suoranaisesti, vaan olen itse raportoinut lopputuloksista eteenpäin hierarkkisen mallin mukaan, antaen tietysti kunnian aina työn tehneelle osapuolelle. Tulen tulevaisuudessa edistämään tämän mallin käyttöönottoa koko yrityksen sisällä ja toivon osoittavani sen myös tehtävällä kyselytutkimuksella. Toivoisin, että meidän yrityksessämme pohdittaisiin myös, miten voisimme siirtyä suoraan johtajuuteen vuorovaikutuksena. Ymmärrän, että sen muutoksen käytäntöön siirtäminen ei ole vanhassa yrityksessä helppoa tai yksinkertaista. Kuitenkin uskon, että voisimme varmasti siirtyä asteittain pois hierarkkisesta mallista ja näin saada koko yrityksen toimimaan entistä tehokkaammin.

<b>Organisoinnin ennakkoehdot</b>	<b>Keskusjohtoinen: komenna ja kontrollo</b>	<b>Itseorganisoituva: autonominen ja hajautettu</b>
Jokaisen etu	Palkkiot ja rangaistukset	Itsensä toteutus ja arvokas päämäärä
Vapaaamatkustamisen tukahduttaminen	Valvonta ja kontrolli	Luottamus ja yhdessä päätetyt sovitteluaskeleet
Erikoistuminen	Johdon luomat roolit	Tarpeen mukaan syntyvät ja mukautuvat roolit
Keskinäinen koordinaatio	Komentoketjut	Riittävä informaatio ja autonominen päätäntävalta

Kuvio 9 Miten keskusjohtoinen ja itseorganisoituva organisaatio ratkaisevat organisoitumisen ennakkoehdot? (Martela ym. 2017, 135).

Organisaatiomallin muuttuessa meidän pitää ratkaista muutamia ennakkoehtoja. Kuvassa 7 esitellään hyvin se, miten esimerkiksi palkkioiden ja rangaistuksien sijaan motivaattoreina toimivat itsensä toteutus ja arvokas päämäärä. Nämä eivät ole mitenkään ristiriidassa meidän yrityksemme palkitsemismallien kanssa: Mikäli sekä yksilöillä että tiimillämme menee paremmin, se näkyy myös suoraan kovissa myyntiä mittaavissa mittareissa. Erikoistuminen tiimissä pitää olla myös motivaatiolähtöistä ja yksilökeskeistä sen sijaan, että johto määräisi suoraan tehtävät ja niihin parhaat henkilöt. Olen vilpittömästi sitä mieltä, että siirtymällä yksilökeskeisen ajattelun kautta uusiin organisaatiomalleihin voimme tavoitella sellaisia asioita, jotka eivät olleet ennen mahdollisia olemassa olevin resurssein.

Opinnäytetyön aikana kaikkia asioita ei ole vielä laitettu käytäntöön omassa tiimissäni, mutta palaute jo nyt on ollut selkeästi positiivista ja olen huomannut motivaation kasvavan tiimimme sisällä. Minä-keskeinen ajattelu on laajentunut koko tiimissä me-ajatteluksi. Ihmiset kokevat tekevänsä työtä yhteisen hyvän eteen, niillä vahvuuksilla mitä heillä on luonnostaan. Kun tiimi on rakennettu jo alusta asti erilaisten ihmistyyppien varaan, on jaetun johtajuuden mallille ihanteelliset edellytykset onnistua.



Oman kehittymisen kannalta työ on ollut hyvät portaat uuteen kerrokseen. Esimiestyö on uuden oppimista aina ja pyrin tästä eteenpäin aktiivisesti omaksumaan kirjallisten lähteiden ja muiden yritysten kautta uusia tapoja entistä parempaan ja ihmisläheisempään esimiestyyliin.

## Lähteet

### Painetut

Alhanen K., Kansanaho A., Ahtiainen O, Kangas M., Soini T. & Soininen J. 2011 Työnohjauksen käsikirja. Helsinki:Tammi 2011

Martela F & Jarenko K. Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent 2017

Saari O. Aki Hintsa : voittamisen anatomia. Helsinki: WSOY 2015

Stenvall J. & Virtanen P. Muutosta johtamassa Helsinki : Edita, 2007

Venäläinen J. Flow-tila : tietotyön viisain vaihde.Oulu: Fitra 2020

### Sähköiset

Disc profiili 2021. Viitattu 1.9.2021. <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>

Duunitori 2021 Viitattu 26.9.2021 <https://duunitori.fi/tyoelama/henkinen-hyvinvointi-energiapankki>

Filosofian akatemia, Itseohjautuvuus. Viitattu 15.12.2021. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>

F-Secure yritysesittely. Viitattu 26.8.2021. F-Securen sisäinen verkkosivusto

Kyberturvallisuuskeskus 2021. Viitattu 26.8.2021. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/toimintamme/saantely-ja-valvonta/tietoturva>

Mentoroinnin työkirja: Kanniainen M., Nylund J. & Kupias P. Viitattu 24.10.2021. Helsingin yliopisto, 2017 <https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2021/03/mentoroinnin-tyokirja.pdf>

Rerytointi.com 2021. Viitattu 26.8.2021. <https://rekrytointi.com/avoimet-tyopaikat/suomen-ihanteellisimmat-tyonantajat/>

Sisäinen motivaatio, Eduskunta. Viitattu 12.10.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Strategyzer, Business model canvas. Viitattu 3.10.2021. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Strategyzer, Value proposition canvas. Viitattu 17.10.2021. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Työterveyslaitos 2021. Viitattu 26.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos, Työn imu, Hakanen J. Viitattu 26.9.2021. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)

Työturvallisuuskeskus 2021. Viitattu 26.8.2021. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen)

## Kuviot

Kuvio 1 Jussi Venäläinen - Flow-tila sivu 19 .....	7
Kuvio 2 F-Secure organisaatiokaavio .....	8
Kuvio 3 Yrityksen sidosryhmät .....	12
Kuvio 4 Muutosta johtamassa .....	17
Kuvio 5 Vaikuttamisen kehät .....	18
Kuvio 6 DISC-persoonat .....	19
Kuvio 7 Ulkoinen- verrattu sisäinen motivaatio .....	40
Kuvio 8 Monikollisen johtajuuden mallit .....	55
Kuvio 9 Miten keskusjohtoinen ja itseorganisoituva organisaatio ratkaisevat organisoitumisen ennakkoehdot? .....	56