

Ann-Mari Mikander

VÄLIESIMIEHEN JOHTAMISKOMPETENSSIT  
JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Myymäläpäälliköiden kokemuksia

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevät 2015

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# TIIVISTELMÄ

Ann-Mari Mikander. VÄLIESIMIEHEN JOHTAMISEKOMPETENSSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN. Myymäläpäälliköiden kokemuksia. Aikuiskasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitos, 2015. 92 sivua. Julkaisematon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää väliesimiestason myymäläpäälliköiden kokemuksia käyttämistään johtamiskompetensseista, sekä kuvata työssä kohdattuja haastetilanteita, joissa näitä kompetensseja hyödynnetään. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myymäläpäälliköiden kokemuksia siitä, miten organisaation sisäinen esimieskoulutus kehitti näitä johtamisen kompetensseja.

Tutkimusta esimiesten kompetensseista on paljon, mutta kaupanalan esimiesten osaamiseen ja sen kehittämiseen ei olla aiemmin keskitytty ja näin tutkimus eroaa kontekstillaan aiemmista esimiestason kompetenssitutkimuksista. Kohdeorganisaation myymäläpäälliköille tutkimus antoi mahdollisuuden reflektoida ja tunnistaa omaa osaamistaan sekä käydä läpi koulutuksessa oppimaansa. Tutkimustulokset antoivat organisaation koulutusyksikölle palautetta esimieskoulutuksen koetuista hyödyistä sekä pohdinnassa nostetaan esille mahdollisia koulutuksen kehittämisen tarpeita.

Tutkimus toteutettiin laadullisesti ja aineisto kerättiin fokusryhmäkeskusteluilla. Keskusteluihin osallistui yhteensä 15 kaupanalan myymäläpäällikköä. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tulokset analysoitiin hyödyntäen teoriaohjaavaa ja aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimus osoitti, että myymäläpäälliköiden käyttämä osaaminen työssään vastaa Goleman, Boyatzis ja McKeen kehittämän tunneälykkään johtamisen mallin mukaisia kompetensseja. Myymäläpäälliköiden työssä haasteita aiheuttaa henkilöstön johtamiseen liittyvät tehtävät, itse työhön liittyvät tekijät sekä myymäläpäällikön henkilökohtaiset haasteet. Esimieskoulutuksen koettiin antavan tukea käytännöntyökalujen lisäksi henkilökohtaiseen osaamiseen ja työssä jaksamiseen.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että kaupanalan myymäläpäälliköiden tärkeimmät osaamisen alueet ovat ihmisten johtamisessa henkilöstön valmentamisen ja inspiroinnin muodossa. Tutkimuksen perusteella esimieskoulutus on tärkeä vaikuttaja johtajan osaamisen kehittämisessä, mutta esimiesten itsetietoisuuden kehittämiseen tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota. Tutkittavan organisaation koulutusyksikkö voi hyödyntää tutkimustulosta koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimustulos myös osoittaa, kuinka tärkeää ihmisten- ja itsensäjohtamisen taidot ovat väliesimiestason tehtävissä, mikä tuo kaupallista-alaa lähemmäs ihmistieteitä.

Avainsanat: johtajuus, väliesimies, johtamiskompetenssit, osaamisen kehittäminen

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Lähestymistavat kompetenssi teoriaan

KUVIO 2 Ammatillisen osaamisen merkitykset Ellströmin teorian mukaan

KUVIO 3 Tunneälykkään johtajan kompetenssit

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston kategorisoinnista

TAULUKKO 2 Aineistosta esiin nostettuja tunneälykkään johtajan kompetensseja

TAULUKKO 3 Aineistosta esiin nostettuja työn haasteita

TAULUKKO 4 Aineistosta esiin nostettuja koulutuksen koettuja tukimuotoja

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
2 VÄLIESIMIES JA TYÖN HAASTEET .....	8
2.1 Määrittely väliesimieheydestä ja työtehtävistä .....	8
2.2 Väliesimieheyden haasteet.....	10
3 ESIMIEHEN OSAAMINEN JA AMMATILLINEN KOMPETENSSI .....	11
3.1 Osaaminen ja kompetenssi.....	11
3.2 Näkökulmia kompetensseista.....	12
3.3 Johtajuus ja kompetenssit .....	18
3.3.1 Tutkimuksen kannalta keskeiset johtamisen mallit.....	21
4 JOHDON OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	27
4.1 Koulutus kehittämisen menetelmänä .....	27
4.2 Osaamisen kehittymisen seuraaminen .....	29
4.3 Johdon osaamisen kehittäminen.....	29
5 KONTEKSTIKUVAUS .....	32
5.1 Bestseller Academyn esimieskoulutus.....	32
5.2 Esimiestyö Bestsellerillä.....	33
6 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	35
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	36
7.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu .....	36
7.1.1 Kohdennettu ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	37
7.1.2 Haastattelurungon laatiminen .....	37
7.2 Teoriaohjaava ja aineistolähtöinen sisällön analyysi analysoinnin keinona.....	38
7.2.1 Analyysin toteuttaminen käytännössä.....	38
8 TULOKSET.....	41
8.1 Myymäläpäälliköt johtavat tunneälykkäitä kompetensseja hyödyntäen .....	41
8.2 Myymäläpäälliköiden kokemuksia kohtaamistaan työhaasteista .....	58
8.3 Esimieskoulutus antaa tukea johtamisen osaamiseen .....	68
8.4 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	77
9 POHDINTA.....	80
9.1 Tulosten pohdintaa.....	80
9.2 Tutkimuksen toteuttamisen ja analyysin pohdinta .....	82
9.3 Tutkimuksen toteuttamisen eettisyys luotettavuus kysymykset.....	84
9.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	85

LÄHTEET .....	87
LIITTEET .....	91
Liite 1. Kutsu ryhmäkeskusteluun .....	91
Liite 2. Focus group -haastattelukysymykset .....	92

# 1 JOHDANTO

Maailman laajuisesti haastava taloudellinen tila aiheuttaa työelämään muutoksia, mittavia säästöjä ja epävarmuutta. Organisaatioiden haastavissa tilanteissa etenkin johtajuuden merkittävyys on elintärkeää, jotta työtiimit saataisiin kiristävästä resursseista huolimatta toimimaan tuottavasti ja tehokkaasti yhteistyössä, karsimatta heidän hyvinvoinnistaan. (Tsui 2013.) Etenkin väliesimiestasolla toimivat henkilöt joutuvat tähän ristipaineeseen. Ylemmältä taholta annetaan vaatimuksia ja kiristetään resursseja, mutta samalla heidän tulisi pitää huoli henkilökuntansa toiminnan tehokkuudesta sekä työhyvinvoinnista.

Usein väliesimiehet ovat ansainneet asemansa ansiokkaalla työllä ja ovat alansa huippuosajia, mutta heiltä puuttuu johtajuuteen vaadittavaa osaamista. (Viitala & Koivunen 2010.) Aiemmat tutkimukset johtajien kompetensseihin liittyen listaavat erinäisiä osaamisen alueita johtajan luonteenpiirteistä operatiivisten asioiden hallintaan. Esimiehiä tulisi kouluttaa vastaamaan paremmin työelämän haasteisiin niin asioiden johtamisen (management) kuin itsensä ja muiden ihmisten johtamisen (leadership) tiimoilla. Mahdollisuus kehittyä työssä kohottaa todistetusti myös johtajan omaa työmotivaatiota, mikä taas johtaa parempaan työssä suoriutumiseen. Kehittyminen edellyttää kuitenkin jo olemassa olevien osaamisten tunnistamista ja kykyä reflektoida myös heikkouksia ja haasteita, joihin kehittämistyön voisi suunnata. (Jokinen 2005.) Johtajien kompetensseja tutkivassa kirjallisuudessa todetaan koulutukseen käytettävänä paljon resursseja ja kyseenalaistetaan sen todellinen tehokkuus. Liian usein johtajan kompetensseja käsittelevä kirjallisuus keskittyy kuitenkin vain erilaisten kompetenssien kuvaamiseen ja teorioiden uudelleen jalostamiseen. (Tsui 2013.) Kirjallisuudessa myös problematisoidaan, mitä ovat ne johtajan kompetenssit, joita tulisi kehittää, onko niiden kehittäminen mahdollista ja miten kehittäminen tulisi toteuttaa. (mm. Jokinen 2005, Tubbs & Schultz 2006.) Tsui (2013) kehottaa tutkimusten kiinnittävän huomiota enemmän itse tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden oman mielipiteen tarkasteluun ja tutkimuksen merkitykselliseksi tekemiseen itse toimijoiden kannalta.

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, minkälaisia johtajan kompetensseja väliesimiestason myymäläpäälliköt itse kokevat omaavansa. Kysymällä

työssä koetuista haastetilanteista ja niiden aiheuttajista, pyritään nostamaan esille kompetensseja, joita myymäläpäälliköt kokevat tarvitsevansa haasteista selviämiseen. Tutkimuksessa esitellään myös esimieskoulutuksen koettuja hyötyjä työssä selviytymiselle ja osaamisen kehittymiselle.

Tutkimusta johtajuuden kehittämisestä on paljon, mutta kohteena ei ole ollut kaupanalan myymäläpäälliköt. Tässä tutkimuksessa pyritään yhdistämään kasvatustieteellinen ja kauppatieteellinen näkökulma henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kompetenssin teemoihin. Tutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiossa toimiville myymäläpäälliköille ymmärrystä omasta osaamisestaan ja sen kehittymisestä. Se myös antaa kohdeorganisaation koulutusyksikölle mahdollisuuden tulkita koulutuksensa toimivuutta ja sen herättämiä kokemuksia koulutettavissa. Sen myötä koulutusyksikkö voi kehittää esimieskoulutustaan palvelemaan koulutettavien tarpeita entistä paremmin.

Tutkimuksen kohteena ovat kaupanalan myymäläpäälliköt, joten toisessa kappaleessa määritellään mitä väliesimieheydellä tarkoitetaan sekä kuvataan väliesimieheyden haasteellisuutta esimieskirjallisuuden pohjalta. Kolmannessa kappaleessa määritellään tutkimuksen kaksi keskeisintä termiä osaaminen ja kompetenssi. Teoriaosio päättyy henkilöstön kehittämisen peruskäytäntöjen kuvaamiseen. Määrittelyjä ja kirjallisuuden esittelyä seuraa tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten raportointi sekä niistä laaditut johtopäätökset jatkotutkimusehdotuksineen.

## 2 VÄLIESIMIES JA TYÖN HAASTEET

### 2.1 Määrittely väliesimieheydestä ja työtehtävistä

Väliesimiehen katsotaan periteisesti olevan sellainen henkilö, jolle ei-johtajan roolissa olevat henkilöt raportoivat. Määritelmä kattaa laajuudessaan seniori-, keski- ja junioritason esimieheyden. Kirjallisuudessa keskitason ”väliesimies” (middle-manager) sijoittuu korkeamman strategisen johdon ja alimman tason työnvalvojien väliin. 90-luvun kirjallisuudessa väliesimiehen synonyymejä olivat työntekijäpuolen johtaja (shop floor manager), tiiminvetäjä (team leader) ja ohjaaja/työnvalvoja (supervisor) (Hales 2005). Hales (2005) itse käyttää väliesimiehiä tarkastelevassa tutkimuksessaan nimikettä ”first-line manager”, jonka MOT- tietosanakirja määrittelee tarkoittavan ”välittömästi työntekijöiden yläpuolella oleva johtajatasoa”. Määritelmien tasapäästämisestä huolimatta Hales (2005) osoittaa tutkimusten erottelevan ”supervisorin” ja ”first-line managerin” työtehtävien sisällön ja vastuualueiden mukaan toisistaan eroaviksi. Esimerkiksi ”supervisor” on välittömässä yhteydessä työntekijöihin kun taas ”first-line manager” on heihin yhteydessä välillisesti supervisorin kautta. McConville (2006) tekee selkeän erottelun ”first-line managerin” ja ”senior managerin” välille, mutta toteaa ”middle-manager” -nimikkeen määrittämisen olevan hämää, sillä tehtävänimikkeen alle saattaa kuulua erilaisia vastuita ja sijoituksia organisaation hierarkiasta johtuen. Vaikka organisaation rakenteesta riippuen eri tason johtajia voidaan nimittää väliesimiehiksi (McConville 2006) toteaa Hales (2005) yhteenvetona kaikkien edellä mainittujen nimikkeiden palvelevan väliesimieheyden määritelmää; väliesimiestä voidaan pitää henkilönä, joka johtaa päivittäisiä käytäntöjä, jolla on vähemmän päätöksentekovaltaa ja -vastuuta eikä hän osallistu strategisten suunnitelmien tekemiseen. Tutkimuksessani nimitän väliesimiehiksi myymäläpäälliköitä, jotka toimivat organisaatiossaan myyjien esimiehenä ja vastaavat toiminnastaan vielä ylemmälle esimiehelleen.

Wallo, Ellström ja Kock (2011) summaavat yhteen johtajuuskirjallisuuden määritelmiä johtajan tehtävistä. Niitä ovat ensisijaisesti tiimin johtaminen, mutta he eivät anna suoria käskyjä. Sen lisäksi että johtajan tulee hallita työn yksityiskohdat, tulisi hänen kyetä toimimaan valmentajan, fasilitaattorin ja konsultin tavoin sekä kannustamaan tiimiään ongelmien ratkaisemiseen ja kriittiseen reflektointiin.



Viitala ja Koivunen (2010) toteavat johtajuuskirjallisuuden ennustavan esimiestyön ja johtajuuden menettävän merkitystään ja sen tärkeyden olevan tällä hetkellä ylikorostettua. Myös Hales (2005) kirjoittaa tutkimuksensa abstraktissa johtajuuskirjallisuuden antavan viitteitä siitä, että johtajan rooli olisi muuttumassa enemmän tiimijohtamisen suuntaan organisatoristen muutosten myötä. Kuitenkin Halesin (2005) tutkimus osoittaa, että väliesimiestasoinen johtajuus ei ole muuttunut merkittävästi ennusteista huolimatta. Hänen tutkimuksensa mukaan väliesimiehen rooli on suoritus-orientoitunutta valvontaa, johon on lisätty lukuisia muita vastuutehtäviä, mm. henkilöstön huoltamiseen liittyviä tehtäviä, strategian saattamista käytäntöön, yksikön johtamista ja toisinaan myös liiketaloudellista johtamista.

Useimmat väliesimiestason toimijat ovat osana hierarkkista järjestelmää, jossa he valvovat työntekijöitään, ovat yksilöinä vastuussa ja ovat velvollisia raportoimaan ylöspäin johtajilleen. Heidän auktoriteettinsa rajoittuu toiminnan rutiineihin, joka joskus ylettää henkilöstön hankintaan ja poikkeuksellisesti jopa henkilöstön hallinnan asioihin. Heitä useimmiten konsultoidaan toiminnallisin ohjein pikemminkin kuin strategisilla suuntauksilla. Siitä huolimatta väliesimiehet ovat toisinaan vastuussa päivittäisen toiminnan pyörittämisen lisäksi myös tuloksista. (Hales 2005.) Halesin (2005) tutkimuksen mukaan johtajuuteen liittyvät roolin muutokset käsittävät valvontavastuun vahvistumista ja liikkeenjohdon vastuun laajentumista. Viitala ja Koivunen (2011, 171) väittävät kirjallisuuteen nojaten johtajuuden olevan pikemminkin yhteisön kuin yhden yksilön vastuuna ja täten yksittäisen johtajan roolin olevan pienenemässä. Wallo ym. (2011) tutkimuksen väliesimiehet myöntävät työskentelyn olevan jatkuvasti kollektiivisempää, mutta toteavat kollektiivisuuden tuovan roolin pienenemisen sijaan johtajalle lisää töitä tiiminvetäjän roolissa, operatiivisia tehtäviä unohtamatta.

Pro gradu- tutkimukseni kohdeorganisaatiossa myymäläpäälliköt toimivat kuin liikkeen omistajat, vaikka he ovat velvollisia raportoimaan omalle esimiehelleen, joka on varsinainen liikkeen omistaja. Myymäläpäälliköiden tehtäviin kuuluu kaikki liikkeen henkilöstön johtamiseen liittyvät toimet, kuten rekrytoiminen, kouluttaminen, ohjaaminen, motivoiminen ja työvuorolistojen laatiminen. Sen lisäksi myymäläpäälliköt vastaavat hallinnollisista tehtävistä, kuten budjetoinnista, tulosten raportoimisesta, informaation jakamisesta sekä määrättyjen tuotteiden tilaamisesta. Myymäläpäälliköt toimivat näiden tehtävien lisäksi myyjinä muun myyntihenkilökunnan tavoin.

Myymäläpäällikön apulaisena toimii liikkeen somistuksesta vastaava henkilö. (M. Tikkari-Welling, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2014.)

## 2.2 Väliesimieheyden haasteet

McConville (2006) kirjoittaa väliesimiesten kohtaavan organisaation ulkopuolisia haasteita, johtuen markkinatalouden vaikeuksien ja kiristyneestä kilpailusta. Ulkoisten haasteiden lisäksi väliesimieheys on tasapainottelua ylemmän johtajan vaatimusten ja omien työntekijöiden odotusten välillä. Samanaikaisesti esimiehen tulisi vastata työtehtävistään organisaation tavoitteiden mukaisesti ja hallita, motivoida ja johtaa alaisiaan toteuttamaan toimia näitä tavoitteita kohti. Näiden tehtävien lisäksi esimiehen tulisi muistaa pitää yllä omaa ammattitaitoaan ja huolehtia omasta työssä jaksamisestaan. Haasteista selviäminen vaatii johtamisen taitoja, kompetensseja, jotka osittain löytyvät johtajaksi nostetulla henkilöllä jo omasta takaa ja toisaalta ovat kehitettävissä esimieskoulutuksen avulla (Tubbs & Schultz 2006). Viitala ja Koivunen (2010, 164) problematisoivat väliesimiesten lukuisten työtehtävien ja aikaresurssien asettamia haasteita: ”esimiehet ovat edelleen usein oman alansa asiantuntijoita. -- työn kiireellisyys ja resurssien niukkuus edellyttävät keskittymistä esimiestoimintaan. Kuitenkin tarvittaisiin nimenomaan esimiehiä. Haaste on, miten raivataan aikaa esimiestyölle tulosten kärsimättä.” Wallo ym. (2011) tutkimus osoittaa, kuinka esimiehen hallinnollisten työtehtävien paljous asettaa rajoitteita ihannoidun kehitys-orientoituneen johtajuuden toteuttamiselle. Vesterisen (2006) tutkimuksen esimiehet kokivat työssään haasteita työyhteisön ristiriitatilanteissa. He kantoivat myös huolta oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä, jonka lisäksi niukkenevat resurssit ja jatkuvat muutokset tuottivat ongelmia (Vesterinen 2006).

### **3 ESIMIEHEN OSAAMINEN JA AMMATILLINEN KOMPETENSSI**

Johtajien kouluttamiseen käytetään suuria määriä rahaa. Silti koulutuksen tuloksellisuutta ja tarpeenmukaisuutta kyseenalaistetaan paljon. Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa usein kysytään mistä kompetensseista ja meta-kompetensseista johtajuus muodostuu ja voiko johtajuutta todella oppia ja opettaa. (Tubbs & Schultz 2006.) Jokinen (2005) kehottaa artikkelissaan näiden lisäksi henkilöstön kehittäjiä miettimään minkä kompetenssien kehittämistä tarvitaan; tietojen, taitojen ja kykyjen vai henkilökohtaisten luonteenpiirteiden. Tubbs & Schultzin (2006) mukaan jotkut johtajuuden aspektit on opittavissa ja toiset eivät. He lainaavat artikkelissaan Congerin (2004) sanoja: ”On turhaa pohtia onko johtajuus synnynnäistä vai voidaanko heitä tehdä. He syntyvät ja heitä tehdään. Pohjatiedon mukaan johtajan ominaisuudet, kuten itseluottamus, halu menestyä, kommunikointi taidot ja sisäiset kompetenssit muodostuvat pääpiirteittäin kotioloissa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että menestyksekkääseen suoriutumiseen johtaa kokemuksellisuus ja valmentautuminen, ei sisäsyntyiset taidot.” (Tubbs & Schultz 2006.)

Ennen kompetenssien kehittämisen käsittelyä pyrin selventämään mitä kirjallisuudessa kerrotaan johtajien osaamisesta ja heiltä odotetuista kompetensseista. Kappale alkaa määrittelemällä termit osaaminen ja kompetenssit, ja etenee tarkemmin johtajan kompetenssien kuvaamiseen.

#### **3.1 Osaaminen ja kompetenssi**

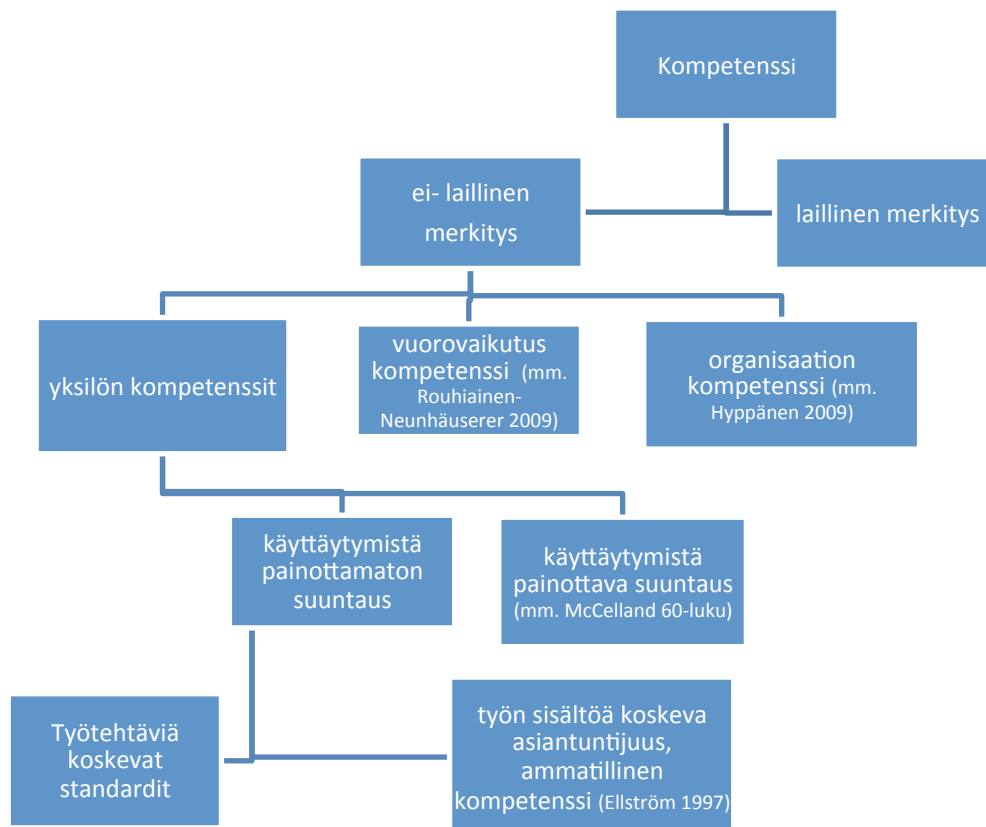
Näkökulmat osaamisen määrittämiseen vaihtelevat kulttuureittain. Pohjoismaisessa ja australialaisessa kontekstissa osaaminen pitää sisällään tiedollisen, taidollisen ja asenteellisen osa-alueen, kun taas englantilainen käsitys viittaa jo tarkemmin työstä selviämiseen. Saksalaisittain sen käsitetään kuvastavan laajemmin yksilön tietoihin ja taitoihin viittaavaa sisäistä ominaisuutta ja ammatillista identiteettiä. (Streumer & Bjorkquistin 1998 Paloniemi 2004 mukaan.) Paloniemi (2004) kirjoittaa Ropon (1996) määrittelevän osaamisen koostuvan tiedollisesta, taidollisesta ja kehityksellisestä elementistä. Tiedollinen elementti käsittää sisällöllisen informaation. Taidoilla tarkoitetaan kapasiteettia toimia tietyllä tavalla. Kehityksellisyys kuvastaa potentiaalista

kapasiteettia hankkia tiettyjä tietoja ja taitoja. (Pietiläinen 2010.) Osaamisesta käytetään rinnakkaisena terminä kompetenssin (engl. competence) käsitettä, jolla korostetaan yksilön pätevyyttä, oikeaa koulutusta johonkin tiettyyn tehtävään ja kykyä suoriutua työssä vaadittavista tehtävistä (Hätönen 2011). Sanan muita suomenkielisiä lähikäsitteitä ovat taidot ja valmiudet, ja englanninkielisessä kirjallisuudessa *expertise*, *skill* ja *capacity*. (Pietiläinen 2010, 59.) Kompetenssit ja kvalifikaatiot ilmentävät osaamistutkimuksen peruskäsitteistöä. Kompetenssi käsitteeltä löytyy juuria myös yhteiskuntatieteistä, biologiasta, kielitieteistä ja juridiikasta. Yhteiskuntatieteissä sitä tarkastellaan samankaltaisesti kuin kasvatustieteissä ammatilliseen osaamiseen, työssä vaadittavien tietojen ja taitojen soveltamiseen sekä niiden soveltamiseen työelämässä liittyvänä käsitteenä. (Pietiläinen 2010.) Spencer (1997) mallintaa osaamista toimintana työympäristössä jäävuorimallin avulla. Jäävuoren huipun eksplisiittisessä, näkyvässä osassa ovat yksilön toiminta, taidot ja tiedot. Näkymättömänä, implisiittisenä osaamisena Spencerin mallissa ovat persoonallisuuden piirteet, motivaatio, kognitio ja itsesääntelyn taidot. Eksplisiittiset ja implisiittiset tekijät ovat vuorovaikutteisia ja toimivat Spencerin mukaan syy-seuraussuhteessa. Pro gradussani käytän sanaa kompetenssi kuvaamaan osaamista.

### **3.2 Näkökulmia kompetensseista**

Kompetenssia käsittelevää keskustelua on käyty jo 60-luvulla McCllandin tutkimuksissa, mutta vilkkaammaksi tutkimus on muuttunut 2000-luvulla. Erilaisia määritelmiä ja lähestymistapoja on useita ja niiden sekoittuminen on johtanut kompetenssikeskustelun epämääräisyyteen. (Pietiläinen 2010, 60.) Pietiläinen (2010) esittelee väitöskirjassaan useamman kompetenssitutkimuksen tradition ja näkökulman. Niistä parhaiten johtamiskontekstiin on liitettävissä Hoodin ja Lodgen (2004) yhteenveto eri lähestymistavoista kompetenssiteorioihin. Kuvion (1) mukaan kompetenssi yläkäsitteenä jakautuu lailliseen ja ei-lailliseen merkityksenantoon. Niistä ei-laillinen merkitys liittyy johtamisteorioihin. Se jakautuu Pietiläisen (2010) jalostamana kolmeen haaraan; 1. yksilön kompetensseihin, 2. vuorovaikutuskompetensseihin ja 3. organisaation kompetensseihin. Organisaation kompetenssit käsittävät niitä ydinkompetensseja, joiden myötä organisaatiolla on kyky tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Organisaation kompetenssi luonnollisesti koostuu siellä työskentelevien henkilöiden kapasiteettien yhteisvaikutuksesta, mutta tämän lähestymistapa keskittyy tulkitsemaan yksilöiden kompetensseja organisaation

tehokkuuden mahdollistajana. Suuntaus on lähinnä kauppatieteille ominainen kompetenssien ajattelutapa, jota esimerkiksi Hyppänen (2009) edustaa. Vuorovaikutuskapasiteetilla tarkoitetaan yksilön välisiä sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. Suuntauksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten kompetenssit muodostuvat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa, jatkuvasti muuttuvina ja rakentuvina prosesseina. Tätä käsitellään lähemmin Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) ajatuksiin tutustumalla.



KUVIO 1. Lähestymistavat kompetenssi teoriaan. (mukaillen Hood & Lodge 2004, 317.)

Ammatillisen kompetenssin tarkasteluun pääsemme yksilön kompetensseja tulkitsemalla, jotka Hood ja Lodge (2004) jakavat mitattavan tiedon ja taidon, eli käyttäytymistä painottamattomaan suuntaukseen sekä käyttäytymistä painottavaan suuntaukseen. Käyttäytymistä painottava suuntaus viittaa jo ammatillisen kompetenssiteorian alkujuuriin, jonka kehittäjänä pidetään amerikkalaista psykologia

David McCllandia. Hän painotti yksilöllisten ominaisuuksien vaikuttavan ammatilliseen asiantuntijuuteen. Se myös pohjasi 1980-luvun henkilöstön johtamisen teorioita, joita Richard Boyatzis ja John Raven käsittelivät. (Pietiläinen 2010.)

Tutkimalla vielä tarkemmin ei-käyttäytymistä painottavan suuntauksen haaroja pääsemme ammatillisen kompetenssin työtä käsittelevään suuntauksen pariin, jota Ellströmin ammatillisen kompetenssin teoria (1997) täydentää. Hood ja Lodge (2004) sekä Pietiläinen (2010) tulkitsevat ammatilliseen kompetenssin koostuvan työn sisältöä koskevasta asiantuntijuudesta sekä työtehtäviä koskevista standardeista.

### *Organisaation kompetenssi*

Osaaminen voi olla joko yksilön, yhteisön tai koko organisaation ominaisuus. Hätönen (2011, 13) esittelee Greenin (1999) laatiman organisaation osaamista kuvaavan osaamisen ympyrän, joka mallintaa osaamisen eri puolia ja tasoja yhteisessä viitekehyksessä. Sen mukaan osaamisella on kaksi ulottuvuutta. Tasoulottuvuutena hän kuvastaa organisaation ja yksilön välistä suhdetta ja tyyppiulottuvuutena tietojen ja taitojen suhdetta työskentely tapoihin ja vuorovaikutukseen. Osaamisympyrän ytimenä on Greenin (1999) mallissa organisaation näkökulma ja arvot. (Hätönen 2011.)

Hamel & Prahalad (1990) sekä Hyppänen (2009) näkevät yksilöllisten kompetenssein olevan organisaation pääomaa. Kauppatieteiden näkökulmasta kompetenssi koostuu tiedosta, taidosta ja tahdosta. Kasvatustieteelliseen näkökulmaan verrattuna kauppatieteissä puhutaan enemmän kvalifikaatioista, yksilön pääomasta ja henkilökohtaisista valmiuksista, joita hän tuo työpaikalle organisaation hyödynnettäväksi. ”Osaamisella voidaan nostaa tuottavuutta. Oleellista on hahmottaa kulloinkin strategia ja sen erityispiirteet. Näiden pohjalta määrittyvät osaamishaasteet.” (Hyppänen 2009, 100). Osaamisen tai kompetenssien kehittäminen nähdään tiedon, taidon ja tahdon valmentamisena ja voimaannuttamisena. Asenteet ja motivaatio käsitetään enemmän osaamisen tapaan toimintana. (Hyppänen 2009, 96-126.) Hamelin ja Prahaladin (1990) määritelmä ydinosaamisesta on taitoja ja teknologiaa yhdistävää ja koordinoivaa kykyä. He julistavat kompetenssien olevan kuin liimaa, joka yhdistää olemassa olevat liiketoimet. He näkevät kompetenssien toimivan uusien liiketoimien kehittymisen moottorina. ”Organisaation kompetenssit eivät kulu käytössä, kuten fyysinen omaisuus. Sen sijaan ne kehittyvät käytössä ja tullessaan jaetuksi muiden organisaation jäsenten kompetenssien kanssa.” (Hamel & Prahalad

1990, 5). He huomauttavat, että kompetensseista huolehtiminen, niiden vaaliminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä tieto katoaa jos sitä ei hyödynnetä. Parhaimmillaan kompetenssit johtavat uusiin innovaatioihin ja parantavat näin organisaation kilpailukykyä. (Hamel & Prahalad 1990.) Kompetenssia tarkastellaan kauppatieteellisessä näkökulmassa kasvatustieteellistä näkökulmaa enemmän markkinoihin kytkettynä, ja sen hyödyntäminen nähdään osana strategista suunnittelua. Tietyt osaamiset ovat kulloinkin yritykselle hyödyllisiä, ja silloin niitä tulee kehittää ja voimaannuttaa. Osaaminen voi kuitenkin vanhentua ollessaan yrityksen strategian ulkopuolelle jäänyttä tai tarpeetonta. Tällaista osaamista ei Hyppäsen mukaan tarvitse enää kehittää vaan tilalle tulisi ajaa uusia tarpeellisia osaamisen alueita. (Hyppänen 2009, 98.)

#### *Vuorovaikutuskompetenssi*

Rouhiainen-Neunhäuserer määrittelee väitöskirjassaan johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkoittavan johtajan tietoa siitä, miten viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Siihen kuuluu myös kyky arvioida omaa vuorovaikutusta. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 11) Vuorovaikutusosaaminen yhdistetään usein sosiaalisen kompetenssin käsitykseen. Johtamisviestinnän johtajakeskeiset tutkimukset tarkastelevat yksittäisen esimiehen piirretyyppejä ominaisuuksia, kyvykkyyttä hyödyntää erilaisia johtamistyyliä ja tietoja ja taitoja tehokkaasti sekä tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tutkimuksissa kiinnitetään huomiota johtajan kykyyn myös vastaanottaa ja tulkita vuorovaikutustilannetta. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27.)

Vuorovaikutusosaamista kutsutaan aiheen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 19) mukaan myös viestintäkompetenssiksi, relationaaliseksi kompetenssiksi, kielelliseksi kompetenssiksi sekä kulttuuriseksi lukutaidoksi. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) kertoo vuorovaikutusosaamisen tulevan esille johtajan ja johdettavan välisissä vuorovaikutussuhteissa, sekä erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa, missä johtaja toimii. Tällöin kyseessä on interpersoonallinen vuorovaikutus kompetenssi. Sen lisäksi viestinnällistä osaamista voidaan käsitellä myös relationaalisena kompetenssina, missä vuorovaikutussuhdetta tarkastellaan kompetenssin yksikkönä. Tällöin sillä

tarkoitetaan taitoa luoda ja pitää yllä vuorovaikutussuhdetta. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20.)

*Käyttäytymistä selittävät kompetenssit*

Boyatzisin (1982) mukaan ”työkompetenssi” (job competence) kuvastaa henkilön piileviä luonteenpiirteitä, jotka johtavat työssä menestymiseen ja erinomaiseen suoriutumiseen. McCllandin (1973) kompetenssitutkimuksissa yksittäisten tietojen ja taitojen tarkasteleminen saa vahvaa kritiikkiä. Hän korostaa, että kompetensseja ei tulisi mitata ilman yksilön persoonallisuuden, arvojen, asenteiden ja motiivien huomioimista. Myös työntekijän rooli organisaatiossa on sidoksissa työtehtävistä suoriutumiseen, ja näin ollen kompetensseilla ei tulisi ennustaa työntekijän työssä suoriutumista. (McClland 1973.) Ruohotien (2008) mukaan ammatillisella kompetenssilla tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua työtehtävistä ammattinsa työnkuvan vaatimalla tavalla. Ruohotie (2008, 199-211) jaottelee Kanfer & Ackermanin erittelemät ammatillisen kompetenssin keskeisimmät osatekijät kahteen ryhmän; kognitiivisiin kykyihin (kyvyt, tiedot, taidot) sekä affektiivisiin ja konatiivisiin valmiuksiin (motivaatio, persoonallisuuden piirteet ja minäkäsitys.) Ruohotie (2008) korostaa affektiivisten ja konatiivisten valmiuksien välttämättömyyttä työkäyttäytymisen selittäjänä. Sen lisäksi ne mahdollistavat ammattitaidon hyödyntämisen, sen ylläpitämisen ja uusintamisen. Ammatillisessa kehityksessä on vahvasti mukana myös suoritusmotivaatio, tehokkuususkomukset, sisäinen tavoiteorientaatio sekä ajattelun ja itsesääätelytaidot. (Ruohotie 2008, 203-204.) Ria Parppein (2008) väitöskirjassa kognitiivisia, affektiivisia ja konatiivisia valmiuksia tarkastellaan itsesääätelytaitojen kehittymisen osa-alueina (Parpei 2008). Yksilön itsesääätelytaito on tahdonalaista ja se edellyttää oman toiminnan tietoista ja kriittistä tarkastelua ja arviointia. Työkäyttäytymisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeimmät konatiivisen ja affektiiviset alueen käsitteitä ovat persoonallisuuden piirteet, motivationaaliset ominaisuudet ja volitionaaliset, eli tahdonalaiset prosessit. (Parpei 2008.) Persoonallisuuden piirteillä on havaittu olevan vaikutusta työssä suoriutumiseen. Niistä työssä suoriutumiseen eniten vaikuttavat neuroottisuus, ekstraversio, avoimuus kokemuksille, mielletävyys ja tunnollisuus, joista viimeisellä on tutkimusten mukaan suurin työsuoritusta parantava vaikutus. (Tubbs & Schutz 2006, Ruohotie 2008). Motivaation osalta kompetenssiin liittyvät kiinnostuksen kohteet ja yleiset motivationaaliset taipumukset. Suoritarve on laajimmin tutkittu ja parhaiten tunnettu



motivatioonallinen piirre. Suoritusstarve on yksilöllinen sisäinen halu ottaa haasteita vastaan, hallita hankalia tehtäviä ja voittaa toimintaa rajoittavia esteitä. (Ruohotie 2008, 201-202.)

Kun yksilö arvioi omaa kyvykkyyttään ja kompetenssiaan, puhutaan minäkäsityksestä. Se ei tarkoita samaa kuin itseluottamus, sillä minäkäsitys on pysyvämpi ominaisuus, eikä se ole yhtälailla altis ulkoisille vaikutteille. Ruohotie (2008) listaa minäkäsitykseen kuuluviksi ominaisuuksiksi mm. yksilön käsityksen omasta akateemisesta kyvykkyydestä, fyysisistä taidoista, ulkoisesta viehättävyydestä ja ihmissuhdetaidoista. Itseluottamus, itsetunto ja tehokkuususkomukset ovat myös osaltaan selittämässä työssä suoriutumista ja työhön sitoutumista ja näin ollen työkäyttäytymistä. Onnistuminen työtehtävissä kohottaa itseluottamusta ja vahvistaa orientaatiota kyseisen alan tehtäviin. (Ruohotie 2008.) Seurauksena on positiivinen kierre; onnistuminen lisää kiinnostumista, joka vastavuoroisesti palvelee työssä menestymistä. Epäonnistuminen työtehtävissä huonontaa motivaatiota ja alentaa itseluottamusta.

#### *Ammatillinen kompetenssi*

Ellströmin (1997) mukaan kompetenssit ovat yksilön tai yhteisön potentiaalista kapasiteettia, jonka avulla tietyistä määräytyistä tehtävistä tai tilanteesta selviydytään. Ammatillista kompetenssia on myös yksilön kyky kehittää omaa osaamistaan, tietämystään ja taitojaan osana sosiaalista kontekstia (Pietiläinen 2010, 59). Ellströmin ammatillisen kompetenssin teoria sisällyttää paljolti edellä mainittuja kompetenssin osa-alueita. Yksilön kompetensseiksi Ellström (1997) luettelee havainto-motoriset taidot (esim. kätevyys), kognitiiviset taidot (esim. tieto ja älykkyys), affektiiviset taidot (esim. asenteet, arvot ja motivaatio), persoonallisuuden piirteet (esim. itseluottamus) ja sosiaaliset taidot (esim. kommunikoinnin ja yhteistyötaidot) (Ellström 1997).



KUVIO 2: Ammatillisen osaamisen merkitykset Ellströmin teorian mukaan (Ellström 1997, 268)

Ammatillisessa kompetenssissa tarkastellaan yksilön kompetenssien ja työtehtävien, -tilanteiden tai -ympäristön asettamien vaatimusten välistä suhdetta (Ellström 1997, Pietiläinen 2010, 59). Formaalisella osaamisella Ellström tarkoittaa kompetenssia, joka voi olla mitattavissa esimerkiksi opiskeluvuosina tai suoritettuina opintopisteinä. Se ei vielä kerro yksilön todellisesta osaamisesta mitään. Sen sijaan todellinen osaaminen on aitoa olemassa olevaa kapasiteettia selvitä erinäisistä tehtävistä ja haasteista. Virallisesti vaadittua osaamista on sellainen osaaminen, mitä esimerkiksi työpaikkailmoituksessa tai tietyn tehtävänimikkeen nimissä tulisi osata. Käytännön työssä vaatimukset saattavat todellisuudessa olla kuitenkin näistä poikkeavat. Kaikki nämä neljä osaamisen aluetta yhdessä muodostavan sen ammatillisen osaamisen, jota yksilö lopulta käyttää työssään. (Ellström 1997.) Haasteellisista ongelmanratkaisutilanteita selviämiseen käytetään Ruohotie & Hongan (2003, 18) vahvaa ammatillista osaamista, eli ekspertiisiä.

### 3.3 Johtajuus ja kompetenssit

Johtajuutta on tutkittu vuosikymmeniä ja tutkimusten yhteenvedona voidaan Prewitt, Weil ja McCluren (2011) mukaan pitää sitä, että johtamisessa (leadership) on kyse sosiaalisesta vaikuttamisesta. Tubbs (2005) määrittelee johtajuuden olevan toisiin vaikuttamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Tubbs 2005 Tubbs & Schultz 2006 mukaan). Johtajuutta on niin monta kuin on johtaja-asemassa toimivia henkilöitä. Samoin erilaisia johtajuuden määritelmiä on yhtä paljon kuin johtajuutta tutkivia kirjoittajia (Yukl 1998, Prewitt ym. 2011 mukaan). Aika-ajoin syntyy uusia johtamissuuntauksia ja –trendejä, missä korostetaan erilaisia johtajuuden ominaisuuksia.

Useita erilaisia arvioihin perustuvia johtajuuden näkökulmia korostetaan tämän hetkisessä johtajuuskirjallisuudessa. Näissä uudemmissa johtajuus trendeissä kiinnitetään huomiota erityisesti johtajan luonteeseen. Lisäksi niiden mukaan johtajan tehtävänä on tarjota työlle pelkkää suoriutumista laajempi merkitys. (Tsui 2013, 139.) Johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi nimetään johtajan kyky luoda visiota ja tarjoilla se seuraajilleen sellaisessa muodossa, että he yhdessä haluavat tehdä tästä visiosta totta (Prewitt ym. 2011). "Without leadership, there is no guiding light to assist any member of the organization to reach the goals and objectives set for the group" kirjoittavat Prewitt ym. (2011, 15) korostaessaan johtajuuden ehdotonta tärkeyttä organisaation ja työryhmän suunnannäyttäjänä. Se miten tämä visio tai suunta viestitään työntekijöille, kuinka heitä motivoidaan sen saavuttamiseen tai miten koko organisaatiota johdetaan kohti tavoitteita, tuo eroavaisuuksia johtajuuteen. Lönnblad & Vartiainen (2012, 3) tutkimuksessa todetaan, että johtajilta ja työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa edelleen samoja toiminnallisia kompetensseja, kuten kommunikointikykyä ja erilaisuuden ymmärtämistä. Niiden lisäksi johtajilta odotetaan niin sanottua johtamisspesifistä osaamista, jotka liittyvät laajemman kokonaiskuvan hallitsemiseen, asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä läsnäoloon. Uusimmissa johtajuustutkimuksissa tärkeimmiksi mainittuja osaamisen muotoja olivat välittäminen, huolenpito, myötätunto, rohkeus, nöyryys, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, varovaisuus, kärsivällisyys, vastuullisuus ja luotettavuus. (Tsui 2013, 139.) Nämä ominaisuudet vahvistavat Vesterisen (2006) väitöstä siitä, kuinka 2000-luvun alkupuolella vallalla oleva johtamisen trendi oli ihmisten johtaminen. Ristikangas & Ristikangas (2011) pitävät tulevaisuuden johtajuudessa tärkeänä johdettavien tukemisen ihmisenä ja ammattilaisena kasvamisessa. He heittäisivät vanhat johtamiskulttuurit "romukoppaan". Wallo ym. (2011) tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että uuden johtajuuden ja perinteisten johtamisteorioiden välillä ei lopulta ole suurta eroa. Hyvä johtaja, kirjallisuuden ja heidän tutkimuksensa mukaan, saa työntekijänsä osallistumaan ja sitoutumaan työtehtäviinsä. "Johtamistyö on itsensä likoon laittamista, ja johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamisen sekä vallan ja vastuun jakamista." (Vesterinen 2006, 155). Samalla linjalla on Humapin organisaatiokonsultti Seija Raesola, joka julistaa, että johtajan tulee kuunnella ja vauhdittaa työryhmän ajattelua avoimilla kysymyksillä unohtamatta antaa tilaa itseohjautuvuudelle ja luovuudelle. Hänen mukaansa hyvä johtajuus lähtee johtajan hyvästä itsetuntemuksesta ja muiden arvostuksesta. (Asunmaa, Raesola & Trapp 2014, 9-10.)

On kuitenkin huomattava, että johtajuus on kontekstisidonnaista, eikä kaikkiin organisaatioihin ja niiden toimintamalleihin voida soveltaa sen hetken ”trendi johtajuutta”. Eri johtamisopit ja organisaation näkemykset eivät aina kohtaa, ja tästä johtuvat erilaiset johtajuuden neuvottelutilanteet (Vesterinen 2006). Etenkin väliesimiehet joutuvat tähän kovaan ristipaineeseen pyrkiessään tasapainottelemaan organisaation näkemysten, omien ja esimiehensä johtamisnäkemysten sekä alaistensa tarpeiden välissä. Vesterinen (2006, 155) kirjoittaa ”Johtajuudessa ei tavoitellakaan harmoniaa, koska johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua, se antaa tilaa yhdessä tekemiselle, siihen kuuluu kuunteleva visiointi, ja kontrolli perustuu luottamukseen.” Johtajalta vaaditaan myös hyvää luonnetta. Näitä hyviä luonteenpiirteitä ovat Prewitt ym. (2011) mukaan mm. rehellisyys, lahjomattomuus, korkeat eettiset standardit, rohkeus, kurinalaisuus ja periksiantamattomuus. Hyvä luonne yhdistettynä oikeanlaisiin johtajan kompetensseihin on toimivan johtajuuden kivijalka ja luo mahdollisuudet organisaation menestykseen (Prewitt ym. 2011).

Abraham, Karns, Shaw ja Mena (2001) tutkimuksen mukaan esimiesten näkemys kuudesta kriittisimmästä menestyksekkään johtamisen kompetenssista ovat johtamistaidot, asiakasorientoituneisuus, tulosvastuullisuus, ongelmanratkaisukyky, kommunikointitaidot sekä tiimityöskentelytaito. Vesterisen (2006) tutkimuksessa esimiestason toimijat kokivat omassa johtamisessaan tärkeimmiksi toimintaperiaatteiksi avoimuuden, kannustavuuden ja jokaisen mielipiteen kunnioittamisen. Myös korkean moraalin ja etiikan ylläpitäminen koettiin tärkeäksi. Hyvän johtamisen taitoja listattiin olevan ihmistuntemus- ja ihmissuhdetaidot, suullinen ilmaisutaito, organisointi ja motivointitaidot sekä toimeenpanotaito. Hyvä johtaja on Vesterisen (2006) tutkimien esimiesten mukaan sosiaalinen, päämäärätietoinen ja kyvykäs viemään läpi muutoksia. Johtajan tulee arvostaa ja luottaa alaisiinsa, osallistaa heitä kysymällä mielipidettä sekä pyrkiä tukemaan työntekijöidensä kehitystä. Hyvän johtajuuden kulmakiveksi he nimesivät johtajan taidon pysyä helposti lähestyttävänä. Tubbs ja Schultzin (2006) mukaan johtajalla tulee myös olla kykyä tulkita niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisia tapahtumia sekä nähdä niiden vaikutukset yrityksen toimintaan. Johtajan on osattava johtaa organisaatio läpi haastavien aikojen ja kyettävä myös kasvattamaan yrityksen toimintaa. Siihen johtaja tarvitsee innovatiivisuutta ja luovuutta, sekä lisäksi jo mainittuja kommunikointitaitoja ja kykyä johtaa muutosta. (Tubbs & Schultz 2006.)

Jokinen (2005) lisää johtajan ydinosaamisen alueisiin uteliaisuuden, itsetietoisuuden ja halun henkilökohtaiseen muutokseen jatkuvan oppimisen kautta. (Jokinen 2005.)

### 3.3.1 Tutkimuksen kannalta keskeiset johtamisen mallit

Kuten todettua, erilaisia johtajuuden malleja on lukuisia. Tällä hetkellä kirjallisuudessa nostetaan esille valmentavaan johtamiseen ja tunneälykkääseen ihmisten johtamiseen liittyviä johtajan kompetensseja. Ne soveltuvat myös tutkittavana olevan organisaation johtamisfilosofiaan. Näin ollen seuraavaksi kuvailen tarkemmin valmentavan johtamisen ja tunneälykkään johtamisen teoriaa ja niihin liittyvää kirjallisuutta.

#### *Valmentava johtaminen*

Valmentava johtajuus ei ole uusi johtamistrendi. Ristikangas & Ristikangas (2011, 18) kuvaavat valmentavan johtajuuden olleen ”johtamisen buffet pöydän valikoimassa pitkään ollut lisuke”. He väittävät sen aseman olevan vakiintumassa johtamisen valtavirraksi työelämän muutosten takia. Valmentava johtajuuden erilaisista määritelmistä samana pysyy kuvaus suuntauksen eettisestä kestävyydestä, ihmisarvoon ja sen potentiaaliin sekä oppimiskykyyn uskovasta johtamisesta. Ydin ajatus valmentamisessa on johtaa toinen henkilö itse ajattelemaan ja ratkomaan ongelmia ilman valmiita ylhäältä päin tarjottuja vastauksia, sekä näin ollen saattaa hänet toteuttamaan itseään. Itseoivalluksen myötä työntekijän luottamus ja motivaatio kasvavat (Ristikangas & Ristikangas 2011). Valmentava johtaja asettaa haasteellisia tavoitteita ja päämääriä, sekä kannustaa valmennettaviaan pyrkimään saavuttamaan ne. Johtaja antaa säännöllistä palautetta ja rohkaisee alaisiaan, tarjoaa konkreettisia ja täsmällisiä ohjeita sekä kannustaa heitä poistumaan mukavuusalueen ulkopuolelle. Valmentava johtajuus on johtamistyyliltään vuorovaikutteista; siinä pyritään kyseenalaistamaan, kuuntelemaan, antamaan palautetta, keskustelemaan tavoitteista, ohjaamaan, neuvomaan ja valtuuttamaan työntekijöitä (Viitala & Koivunen 2010, 167). Ristikangas & Ristikangas (2011, 12) kirjoittavat sen vuorovaikutteisuudesta ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi.” Hierarkkinen johtaminen on väistynyt enemmän toiminnan edellytysten luomiseksi. Johtaja on osattava luoda työntekijöilleen kokemuksen työnsä merkityksestä, ja tätä hän toteuttaa valmentajamaisella johtamisotteella. (Vesterinen 2006, 156.) Valmentavan johtajan tulee olla kiinnostunut myös itsensä kehittämisestä (Ristikangas & Ristikangas 2011).

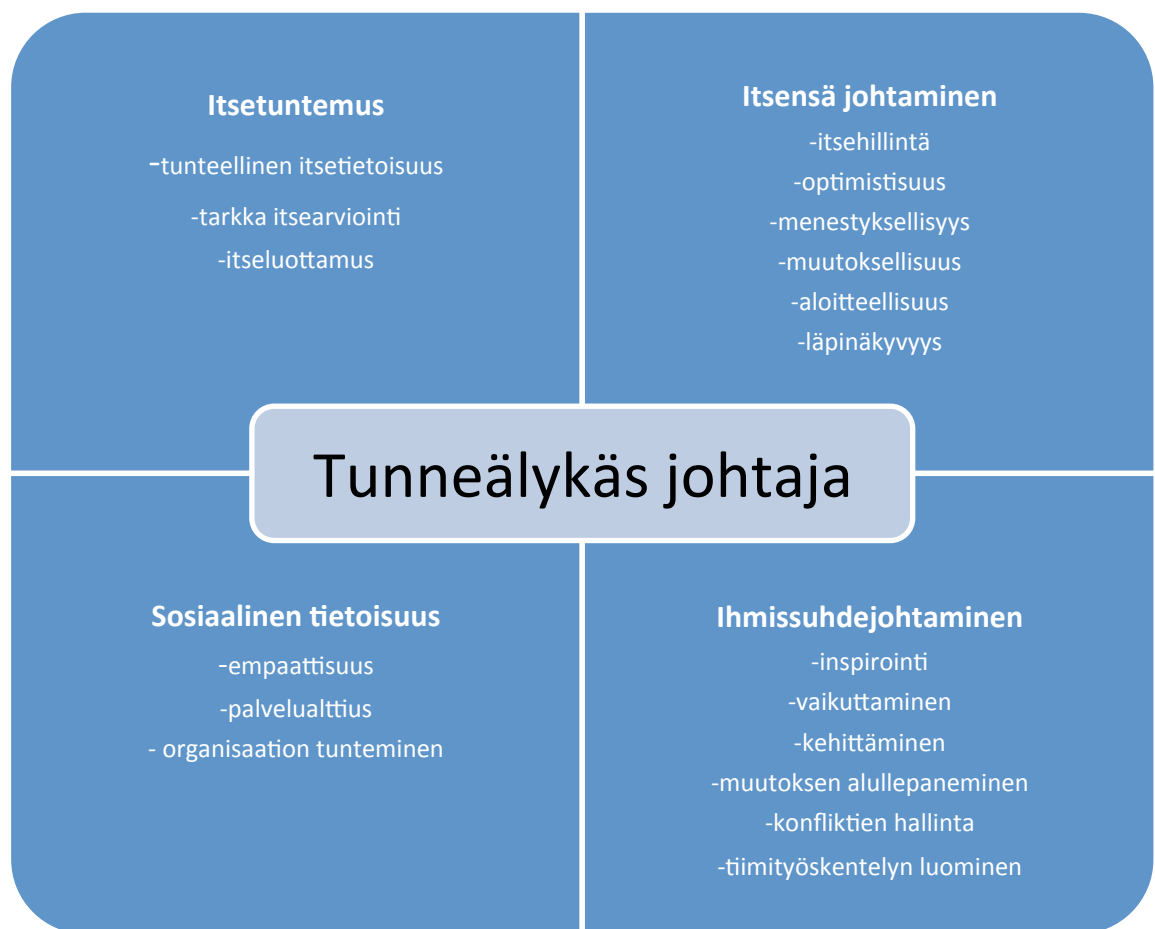
Wallo ym. (2011) tutkimuksen väliesimiehistä osa kutsui itseään tiiminvetäjäksi kun taas toiset kokivat toimivansa valmentajan tavoin. Valmentajana toimimisen he kokivat sekä haastavana että helppona. Valmentajan tehtävänä on yhtäältä toimia kannustavana ”selkään taputtelijana” ja toisaalta heidän tulee ottaa vastuu tilanteen hallussa pitämisestä. Yhtenä tärkeänä valmentajan tehtävänä he mainitsivat vastuun kantamisen tehtävien ja henkilökunnan toiminnan kehittämisestä sekä jatkuvan oppimisen ilmapiirin luomisesta (Wallo ym. 2011). Lisäksi valmentavalle esimiehelle työntekijät ja prosessit ovat kuin palveltavia asiakkaita, joille pyritään tarjoamaan hyötyjä. Niitä ovat mm. heidän tarpeidensa kuunteleminen ja odotustensa täyttäminen. (Vesterinen 2006, 156.) Valmentamisen ja ihmissuhteiden rakentaminen ovat Wallo ym. (2011) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden johtamissuuntaus, johon kaikkien esimiestasolla toimivien tulisi pyrkiä. Valmentavan kulttuurin luomisen sanotaan olevan keskeinen teema uudenaikaisessa johtamiskulttuurissa (Asunmaa ym. 2014, 9-10). Ristikangas & Ristikangas (2011) teoksessa luvut on nimetty valmentavan johtajan viiden fokusalueen mukaan. Niitä ovat heidän mukaansa fokus hetkessä, -toisessa, -erilaisuudessa, -luottamuksessa ja - yhdessä tekemisessä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 16.) Ne kulkevat käsi kädessä seuraavaksi esittelemäni tunneälykkään johtamisen teemojen kanssa.

### *Tunneälykäs johtaminen*

Tunneälykkään johtamisen, *emotional intelligent leadership* -mallin kehittäjänä voidaan pitää David Golemania. Malli pitää sisällään paljon samankaltaista vuorovaikutteista osaamista kuin valmentava johtaminen. Valmentavaa johtamista syvemmälle tunneälykkäässä johtamisen mallissa mennään johtajan omien osaamisten ja arvomaailman reflektoinnissa.

Goleman, Boyatzis ja McKee (2002) listaavat tunneälykkään johtamisen mallissa olevan neljä osaa; itsetuntemus (self-awareness), itsensä johtamisen taito (self-management), sosiaaliset taidot (social awareness) sekä ihmissuhdejohtaminen (relationship management). Johtajan henkilökohtaisiksi kompetensseiksi niistä lukeutuvat kaksi ensimmäistä; itsetuntemus ja itsensä johtaminen, ja ne pitävät sisällään yhdeksän tarkemmin eroteltua kompetenssia. Sosiaaliset taidot ja ihmissuhdejohtaminen ovat sosiaalista osaamista, ja sisältävät myös yhdeksän eri kompetenssia. Vaikka kompetenssien on tutkitusti todistettu olevan neurologista pohjaa, väittävät Goleman ja

kumppanit (2002, 46), että johtajan kompetensseja on mahdollista myös opetella. He uskovat, että resonanssia aikaansaava johtajuus toimii parhaiten tunneälykkään johtamisen kautta. He korostavat kuitenkin, ettei erinomaiseen johtajuuteen ole yhtä oikeaa mallia, vaan on montaa erilaista keinoa ja tyyliä, jotka sopivat eri tilanteisiin. Siitä huolimatta, todistetusti, menestyneet johtajat edustavat ainakin yhtä kompetenssia jokaisesta neljästä tunneälykkään johtamisen osasta. (Goleman ym. 2002, 44-48.) Tutustutaan seuraavaksi hieman tarkemmin näihin tunneälykkään johtajan kompetensseihin. (KUVIO 3.)



KUVIO 3. Tunneälykkään johtajan kompetenssit.

Goleman ym. (2002) mukaan *itsetuntemuksella* tarkoitetaan yksinkertaisesti yksilön kykyä tulkita syvällisesti omia tunteitaan, vahvuuksiaan ja rajoitteitaan sekä arvojaan ja motiivejaan. Vahvan itsetuntemuksen omaava henkilö on realistinen; hän ei sorru liiallisen itsekritiikkiin eikä ole naivin toiveikas. Hän on

rehellinen itselleen ja muille itsestään, ja kykenee nauramaan omille virheilleen. Johtajana hän on tietoinen arvoistaan, tavoitteistaan ja unelmistaan, ja osaa liikkua niitä kohti. Hänellä on taipumus itsetutkiskeluun ja ajattelevaisuuteen. Hiljaista itsetutkiskelua harjoittava johtaja ei reagoi tilanteisiin impulsiivisesti, vaan kykenee toimimaan aidosti vakaumustensa mukaisesti. Se aikaansaa alaisissaan resonanssia; halun seurata johtajaansa ja suoriutua tehtävistään erinomaisesti. Goleman ym. (2002, 55) kirjoittavat, kuinka menestyvät johtajat seuraavat intuitiotaan ja sen tulkintaan tarvitaan itsetuntemusta ja kykyä virittäytyä sisäisiin tunteuksiin. Itsetuntemuksen kolmesta tarkemmasta kompetensista tunteellinen itsetuntemus (emotional self-awareness) kuvastaa nimenomaan johtajan kykyä tulkita ja tunnistaa omia tunteita ja intuitiota. Tarkan itsearviointin (accurate self-assessment) avulla johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja rajoitteensa. Itseluottamus (self-confidence) auttaa johtajaa luottamaan omiin kykyihinkin ja pitämään yllä omanarvontunnetta.

Jotta itsensä tunteva johtaja kykenisi hyödyntämään tunteidensa näyttämää tietä, tulee hänellä olla *itsensä johtamisen taitoa* (self-management); kykyä ohjata omaa käyttäytymistä ja toimintaa oikeaan suuntaan. Itsetuntemuksen kompetenssin tarkempia osaamisia ovat itsehillintä, optimistisuus, menestyksellisyys, muutoksellisuus, aloitteellisuus ja läpinäkyvyys. Negatiivisia tunteita kohdatessa johtajan on osattava hillitä itsensä tunteiden tasolla (emotional self-control). Näin ollen itsensä johtaminen on jatkuvaa pään sisällä tapahtuvaa keskustelua, henkisen selkeyden ja tasapainon etsimistä sekä häiritsevien ajatusten poissulkemista. Johtajat, jotka kykenevät keskittämään energiansa johtamiseen ja hillitsevät itsensä, edustavat toiveikasta ja optimistista (optimism) innokkuutta ja virittävät seuraajansa toimimaan positiivisella tavalla. Se aikaansaa luottamuksellisen, hyvinvoivan ja reilun ilmapiirin. Vain itseään taitavasti hallitseva johtaja kykenee johtamaan muita tehokkaalla tavalla ja hän myös asettaa itselleen korkeat vaatimukset menestymiselle (achievement). Tehokkuus johtaa luonnollisesti kilpailukykyyn, myös siinä mielessä, että kyvykäs itsensä hallitseva johtaja on notkea muutosten edessä (adaptability). Aloitteellisuus (initiative) ja kyky tunnistaa sekä tarttua mahdollisuuksiin on ominaista itsensä hallitsevalle johtajalle. Läpinäkyvyys (transparency) on myös yksi tällaisen johtajan hyve. Omista tunteistaan, uskomuksistaan ja toimistaan puhuminen avoimesti muille osoittaa rehellistä ja luotettavaa johtajuutta. Se myös ohjastaa johtajaa itseään toimimaan aina omien arvojen mukaisesti ja hidastaa äkillisten impulssien mukaan toimimista ja mahdollisia virheitä.



Kun tunneälykäs johtaja hallitsee itsensä, on hänellä valmiudet aikaansaada työntekijöissään halua seurata johtajaa. Jotta hän saisi aktivoitua seuraajissaan tämän halun, tulee johtajan olla *sosiaalisesti tietoinen (social awareness)* ja tarkkaavainen vastapuolen lähettämistä signaaleista. Empaattisuus (empathy) on tunneälykkään johtajan tärkeä ominaisuus. Sen myötä johtaja on kyvykäs virittäytymään työntekijöidensä tunnetiloihin ja näin ollen myös säätelemään johtamistaan tilanteeseen sopivaksi, rauhoitteluun tarvittaessa tai vahvistamaan hyvää tunnelmaa. Empaattinen johtaja kuuntelee tarkkaan, pyrkii näkemään eri näkökulmat ja sovittamaan ne keskenään yhteensopiviksi. Hän ajaa näin ollen ryhmän yhteisiä arvoja ja ohjaa prioriteetteja. Sosiaalinen tietoisuus sisältää myös palvelualltiuden (service) ja organisaation tuntemisen (organizational awareness) kompetenssit. Palvelualltis esimies on kykenevä pitämään tilanteet hyvällä mallilla niin asiakkaiden kuin työntekijöiden kannalta. Hän pyrkii tarkkailemaan asiakkaan tyytyväisyyttä ja varmistamaan sen ylläpitämisen. Työntekijöille esimiehen palvelualltius näyttäytyy esimiehen saatavilla olevuutena. Hän on aina tavoiteltavissa, eikä johtaja pakoile vastuuta. Organisaation kannalta tietoinen esimies osaa neuvokkaasti tasapainoilla organisaation tavoitteiden ja poliittisten suuntausten, arvojen ja julkilausumattomien sääntöjen kanssa sekä kykenee suhteuttamaan nämä johtaessaan työntekijöitään.

*Ihmissuhdejohtamisen (relationship management)* on mahdollista toteuttaa taidokkaasti vasta kun edellä mainitut kompetenssit ovat hallussa. Ihmissuhdejohtamisen perusta on Goleman ym. (2002, 64) mukaan käyttäytyminen aidosti tunteiden mukaan. Se edellyttää johtajalta jo valmiiksi käsiteltyjen omien tunteiden tunnistamista sekä kykyä virittää ryhmä positiiviseen vireeseen. Taitava ihmissuhdejohtaja on onnistunut luomaan hyvät suhteet niin työntekijöiden kuin muiden sidosryhmien kanssa, ja on taidokas liikuttamaan heitä oikeaan suuntaan. Hänellä on inspiroinnin, vaikuttamisen, kehittämisen, muutoksen alullepanemisen, konfliktienhallinnan ja tiimityöskentelyn luomisen kompetensseja. Inspiointi (inspiration) on ihmissuhdejohtajan tärkein kompetenssi. Sen myötä seuraajat haluavat jakaa saman mission ja toteuttaa tehtäviä kohti toivottua tulosta. Inspiroiva johtaja artikuloi selkeästi jaetut tavoitteet ja tarjoaa työntekijöille tunteen perustyön suuremmasta merkityksestä. Johtaja toimii myös itse arvojensa ja vaatimustensa mukaisesti. Muuta osaamista ihmissuhdejohtajalla on vaikuttamisen (influence) ja suostuttelun taidoissa, muiden kehittämisessä (developing others) sekä muutoksen alulle

panemisessa (change catalyst). Myös päivittäisten ja suurempien konfliktien hallinnasta (conflict management) johtaja selviää osatessaan muokata eriävät perspektiivit kaikkia osapuolia miellyttäväksi kompromissiksi. Tiimityöskentelyn ja yhteistyön (teamwork and collaboration) aikaansaaminen onnistuu sosiaalisesti taidokkaalta esimieheltä, joka luo ryhmään kunnioittavan ja ystävällisen ilmapiirin kollegojen välille. Se johtaa parhaimmillaan innokkaaseen ja aktiiviseen yhteisen hyvän puolesta taistelevaan joukkuehenkeen.

Goleman ym. (2002, 44-45) kirjoittavat Johnson & Johnson kemikaalialan yrityksen toteuttamasta johtajuustutkimuksesta, joka toteutettiin 358 esimiehelle Amerikassa, Euroopassa, Lähi-idässä, Afrikassa, Aasiassa ja Australiassa. Tutkimuksessa hyödynnettiin ECI (Emotional Competence Inventory) mittaria, joka toimii perinteisen 360 astetta mittarin tapaan, yhdistäen johtajasta tehtyjä arvioita alaisten, kollegoiden, esimiesten ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. Johtajista muodostettiin kaksi vertailuryhmää, toisessa ryhmässä oli ansioituneita johtajia (high potential group) ja toisessa vähemmän menestystäniittäneitä esimiehiä (less high performing comparison group). Tutkimuksen perusteella todettiin menestyksekkäiden johtajien käyttäneen enemmän tunneälykkään johtamisen kompetensseja kun taas huonommalla menestyksellä toimivien johtajien toiminnasta ei tunnistettu yhtä paljon tunneälykkään kompetenssin indikaattoreita. (Goleman ym. 2002.)

## 4 JOHDON OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Pro graduni sijoittui esimieskoulutuksen yhteyteen ja tästä syystä käsittelen henkilöstön kehittämisen muotona kouluttamista. Seuraavassa kappaleessa kuvailen koulutusta kehittämisen menetelmänä sekä esittelen johtajan osaamisen kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta.

### 4.1 Koulutus kehittämisen menetelmänä

Henkilöstön kehittämisessä on kolme pääsuuntausta; työn opettaminen (training), kehittäminen (development) sekä kouluttaminen (education) (Laitinen 2008). Mäntynevan (2004) mukaan termeistä kirjoitetaan usein päällekkäin synonyymeinä, vaikka niiden merkitys ja tarkoitusperät eroavat toisistaan. ”Trainingissa” fokus on tietojen, taitojen ja kyvykkyyden jalostaminen työssä suoriutumisen parantamisen kannalta. Se on usein lyhytjaksoista, organisaation tarpeista lähtevää ja sen tulokset nähdään välittömästi parantuneina työsuorituksina. ”Development” tähtää yksilön potentiaalin ja tulevaisuuden työroolin kehittämiseen. Kehittyminen vie pitemmän ajanjakson eikä sen vaikutuksia voida olettaa nähtävän välittömästi konkreettisena taidokkuuden lisääntymisenä. (Mäntyneva 2004, Laitinen 2008.) Tästä syystä kehittämistarve lähtee organisaation lisäksi usein myös henkilökohtaisesta tahdosta. ”Educationilla” on Mäntynevan (2004) lainaaman Jarviksen (1995) mukaan kasvatustieteelliset juuret. Sillä tarkoitetaan yksilön strukturoitua kehittämistä tietyillä päämäärillä. Koulutus kestää vain tietyn ajanjakson, mutta sen tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. (Garavan 1997a, Mäntyneva 2004 mukaan.)

Henkilöstön kehittämisen kohteena voi olla joko yksilö tai koko organisaatio. Osaamisen kehittäminen käsitetään yleisesti olevan yksittäisen työntekijän kehittämistä. (Ahola, Herrala, Immonen, Hallikari, Kokko & Salminen 2000, 12.) Organisaation osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan erilaisia menetelmiä lisätä osaamista yrityksessä. (Hyppänen 2009, 106-107.) Henkilöstön kehittämiseen on useita eri menetelmiä, joilla pyritään vaikuttamaan eritavoin organisaation osaamisen kehittämisessä riippuen siitä, onko kehittämisen kohteena yksilö vai koko työyhteisö ja halutaanko oppiaines tarjota formaalissa vai informaalissa muodossa.

Tarve henkilöstön tai organisaation kehittämiseen voi lähteä yksilöstä ja yrityksestä. Yksilöllä voi olla halu parantaa omaa osaamistaan ja varmistaa näin ollen suoriutuminen työssä tai luoda lisää mielekkyyttä omaan työhön koulutuksen kautta. Toisaalta tarve kehittämiselle voi olla yrityslähtöistä, jolloin organisaation johto arvioi, mitä yksilön tulisi osata ja mitä taitoja hänen tulisi kehittää. (Ahola ym. 2000, 12.) Kun organisaatiossa halutaan kehittää henkilökunnan osaamista, se aloitetaan osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Osaamis- ja kompetenssikartoituksella pyritään selvittämään minkälaista osaamista organisaatiossa toimivilla henkilöillä on. Lisäksi sillä pyritään saamaan selville miten heitä tulisi kehittää, jotta osaaminen vastaisi organisaation tavoiteprofiilia (Laitinen 2008). Organisaation senhetkinen osaaminen arvioidaan ja sen kehittämistarpeet kartoitetaan vertaamalla olemassa olevaa osaamista tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamisen tietoinen kartoittaminen auttaa organisaatiota myös tulkitsemaan toimintansa vahvuuksia ja heikkouksia, sekä määrittämään organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät ydinosamisen alueet (Ahola ym. 2000, 40). Tarpeiden kartoittamisen jälkeen valitaan tilanteeseen sopivat kehittämistoimenpiteet. Kehittämismenetelmiä suunniteltaessa on pidettävä mielessä kehittämisen tavoite, aikataulu, käytettävissä olevat resurssit ja kehitettävien henkilöille otollisimmat oppimistyyli. (Hyppänen 2009, 110-111.)

Koulutus kehittämisen muotona ei ole itsetarkoitus, vaan sen tarve kumpuaa yrityksen oppimistarpeista (Ahola ym. 2000, 59). Henkilöstön sisäisen koulutuksen ehdoton etu on se, että koulutuksen sisältö voidaan räätälöidä juuri yrityksen kehitystarpeita vastaavaksi. Lisäksi sisäisen koulutustapahtuman etuna on se, että se mahdollistaa avoimen keskustelun organisaation käytänteistä ilman ulosvuotamisen pelkoa. (Hyppänen 2009, 111-112.) Tutkittavassa yrityksessä kouluttajina käytetään emoyhtiön koulutushenkilökuntaa, jotka tuntevat yrityksen toimintakulttuurin ja tietävät koulutettavien myymäläpäälliköiden työnkuvat omasta esimieskokemuksestaan. Kouluttajan rooli onkin toimia oppimisen ohjaajana alan asiantuntijana, sekä vetää yhteen ja tarjota merkitys oivalluksille (Ahola ym. 2000, 59). Tutkimuksen kohteena olevassa Bestseller Academyn esimieskoulutuksessa myös vertaisryhmän tuki ja kokemusten jakaminen on osaltaan voimistamassa koulutuksen tehoa. Koulutuksen tarkoitus ei ole antaa kaikkea tietoa valmiina, vaan sillä pyritään antamaan eväitä soveltaa tietoa käytännön työtilanteissa (Ahola ym. 2000, 59). Oppimiselle tulee antaa aikaa ja lopulta asiat tulevat myös käytäntöön. (Hätönen 2011.)

## 4.2 Osaamisen kehittymisen seuraaminen

Osaamisen kehittäminen vaatii yritykseltä usein suuria rahallisia ja ajallisia investointeja ja tästä syystä sen onnistumisen mittaaminen ja vaikuttavuuden arvioiminen on perusteltua. Jokisen (2005, 212) mukaan kirjallisuudessa kompetenssien kehittymisen mittaamista ja arviointia tärkeämpää olisi löytää parhaat keinot niiden kehittämiseen ja kouluttamiseen. Kun kompetenssien kehittymistä mitataan, tulisi mittarin mitata organisaation kannalta tarpeellisten taitojen kehittymistä, ja tähän Jokinen (2005, 212) kehottaa tutkijoiden kiinnittävän jatkossa enemmän huomiota. Monissa organisaatioissa ainoa käytetty osaamisen mittari on koulutuspäivien lukumäärä, mikä ei todellisuudessa kerro koulutuksen onnistuneisuudesta mitään. Hyppänen (2009, 119) huomauttaa, ettei kurssin onnistumista voida mitata testaamalla koulutettavien välittömästi omaksumaa oppiainesta, sillä kehittymisen ja oppimisen prosessi jatkuu vielä pitkään käytännön työssä ja muualla koulutuksen ulkopuolisissa tilanteissa.

Koulutuksen vaikuttavuuden seuraamisesta Hyppänen (2009, 119-120) ja Laitinen (2008) esittelevät Kirkpatrickin nelitasoisen koulutuksen arviointimallin, joka pyrkii selvittämään osallistujien reaktioita ja mielipiteitä koulutuksesta, osallistujien oppimista, osallistujien toiminnan muokkautumista ja tiedon soveltamiskykyä sekä koulutuksen vaikutuksia tarkastelemalla millä tavalla koulutus vaikutti organisaation tai yksikön toimintaan. Arvioinnin tulisi myös tuottaa kouluttajille tietoa siitä, miten he voisivat kehittää koulutustaan ja omaa toimintaansa kouluttajina (Hargreaves & Jarvis 1998 sekä Hätönen 1998, Laitisen 2008 mukaan). Osaamisen kehittymistä voidaan seurata myös erilaisista näkökulmista, joita ovat tuottavuus, asiakastytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys ja innovatiivisuus. (Hyppänen 2009, 120.)

## 4.3 Johdon osaamisen kehittäminen

Vuoden 2010 henkilöstöbarometristä selviää, että esimiehille ladataan paljon odotuksia ja vaatimuksia, vaikka samanaikaisesti puhutaan esimiehen roolin tärkeyden vähenemisestä tehtävien muuttuessa enemmän itseohjautuvaksi. (Viitala & Koivunen, 2010.) Esimieheys keskittyy usein henkilöille, jotka ovat alansa asiantuntijoita ja huippuosaajia, mutta joilla harvemmin on juuri esimieheyteen liittyvää koulutusta. (Viitala & Koivunen 2010.) Muuttuvassa työelämässä tietyt vankat ja totut erityisosaamisen alueet eivät enää riitä, ja siksi joustaminen, notkeus ja uudistuminen

ovat jokaisen organisaation selviytymisen elinehto. ”Ennakoimattomassa ja muuttuvassa tilanteessa työn sen hetkiseen sisältöön liittyvää asiantuntijuutta olennaisempana voidaan pitää asiantuntijuuspotentiaalina ja asiantuntijuuden joustavaa kehittymistä” (Pietiläinen 2010, 60). Esimiesosaamisen kehittäminen on kannattavaa, sillä tutkimukset osoittavat johtajuuden vaikuttavan työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja organisaation tuloksen tekemiseen (Romana 2007, 115). Johdon osaamista voidaan kehittää monella eri tavalla. Esimies valmennusten ja -koulutusten lisäksi johtajia on alettu kouluttamaan 1990-luvulta lähtien enemmän työnohjauksen, mentoroinnin ja coachingin menetelmin. Hyppäsen (2009, 111) mukaan kehittämismenetelmistä koulutus on edelleen yleisimmin käytetty. Henkilöstön kehittämisen tapaan myös johtajan kehittämisessä menetelmiä on useita. Johtamisen kehittämiseen käytetään sen toimivuuden seuranta, tukemista tai kouluttamista. (Yukl 1998, Prewit ym. 2011 mukaan).

Johtajien kompetenssien kehittäminen mahdollistaa koko organisaation toimintaedellytysten parantamisen ja siksi 1990-luvulta lähtien johdon kehittämisestä on tullut tärkeä osa organisaation kehittämisstrategiaa. (Kakkonen & Viitala 2007, 9-10.) Vesterisen (2006) mukaan koulutuksen myötä esimies oppii johtajuuden työkaluja ja alkaa ymmärtää johtajuuden sisällön kokonaisuutena. Se myös antaa eväät itsensä jatkuvaan kehittämiseen ja mahdollistaa myös ongelmien havaitsemisen. Koulutuksen koetaan myös lisäävän epävarmuutta, sillä sen myötä esimies oppii ymmärtämään oman toimintansa vajeet ja joutuu kohtaamaan oman keskeneräisyytensä. (Vesterinen 2006.)

Johtajan kouluttamisella on myös yksittäisten kompetenssien kehittämistä laajempi tehtävä. Kaupanalan esimies toimii jatkuvan tulosvastuun alla, mikä etenkin taloudellisesti haastavana aikana voi olla stressaavaa. Jotta esimies kykenisi ylläpitämään välttämättömien esimieheyteen liittyvien elementtien lisäksi omaa jaksamistaan ja olisi sitoutunut suorittamaan työnsä laadukkaasti, tulisi organisatorisilla ratkaisuilla tukea esimiehen voimavaroja ja työn mielekkyyttä (Keskinen & Paalumäki 2007). Keskinen & Paalumäki (2007) näkevät esimieskoulutuksen olevan yksi tärkeä organisatorinen ratkaisu, joka eheyttää esimiehen voimavaroja ja kehittää johtajan osaamista. Kakkonen & Viitalan (2007) johdon kehittämisen strategisuutta käsittelevässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ollut kehittämistoiminta, jolla johtajia on valmennettu ottamaan vastaan johtamiseen liittyviä haasteita urallaan. Yritysten tulevaisuuden tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttaminen edellyttää johtajien

kriittisten kompetenssien tunnistamista, kehittämistä ja liittämistä osaksi organisaation nykyistä ja tulevaisuuden tarpeita.

Tubbs & Schultz (2006) mukaan johtajuuden perimmäiset attribuutit, persoonallisuus, opitaan nuorella iällä eikä niitä todennäköisesti voida muuttaa johtajuuskoulutuksella. Persoonallisuuden piirteitä mukautettavampia ovat henkilön arvot, vaikkakin niiden muuttaminen on käyttäytymisen muuttamista haastavampaa (Tubbs & Schultz 2006). Käyttäytyminen edustaa Tubbs & Schultzin (2006) mukaan johtajan ulointa kehää, joka muokkautuu ensimmäisenä johtajuuskoulutuksen myötä. Johtajuus on ammatti, jossa kehitytään läpi uran, kasvatuksen, koulutuksen ja erityisten kokemusten myötä (Vesterinen 2006, 142).

## 5 KONTEKSTIKUVAUS

Tutkin muotialan vähittäismyyjän Bestseller Wholesale Finland Oy:n suomalaista koulutusyksikköä Bestseller Academy ja sen esimieskoulutuksessa käyneitä myymäläpäälliköitä. Bestseller Oy on perheomisteinen vaatteita ja asusteita valmistava ja myyvä yritys, joka on perustettu vuonna 1975 Tanskassa. Yritys tarjoaa nopea syklisiä muotia naisille, miehille, nuorille ja lapsille. Sen tuotteita on saatavilla verkossa, merkkituotteiden ketjumyymälöissä sekä useiden merkkien tavarataloissa. Yrityksen tuotteita on myynnissä yli 3000 kauppaketjussa useimmissa Euroopan maissa, Lähi-idässä, Kanadassa, Intiassa ja maailman laajuisesti sähköisen kaupankäynnin kautta. (Bestsellerin internet sivut, 2014.)

### 5.1 Bestseller Academyn esimieskoulutus

Bestseller Retail Finland Oy on emoyhtiön suomalainen yksikkö, jonka henkilökunnan kouluttamisesta vastaa Bestseller Wholesale Oy:n alla toimiva Bestseller Academy. Koulutusyksikkö on perustettu helmikuussa 2008. Bestsellerin tavoite on, että Academyn esimieskoulutuksen kävisivät läpi kaikki yrityksen myymäläpäälliköt. (M. Tikkari-Welling, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2014.) Bestseller Academyn esimieskoulutus mukailee alkuperäistä tanskalaista esimieskoulutusta, mutta se on suomalaisten kouluttajien muokkaama versio, joka on mukautettu vastaamaan suomalaisten myymäläpäällikön tarpeita. Suomalaiseen koulutuspakettiin on pyritty lisäämään enemmän käytännön työkaluja, sillä oppien vieminen työpaikalla on usein koettu haastavaksi (M. Tikkari-Welling, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2014).

Vuoden ajalle jakautuva koulutus rakentuu kolmesta eri moduulista. Moduulin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat enemmän kouluttajavetoisia, sillä niissä pyritään lisäämään uusille myymäläpäälliköille suuri tietovaranto käytännön toimintatavoista, johtamismalleista ja yrityksen filosofiasta. Moduulin ensimmäinen vaihe on nimeltään ”Step 1. Practical Leadership”. Sen tavoitteena on tarjota myymäläpäällikölle tietoa johtajuuden perusteista, viestiä organisaation missiosta ja visiosta sekä tarjota käytännön työkaluja työntekijöiden motivointiin ja käyttäytymisen tukemiseen. Moduulinen toinen vaihe keskittyy enemmän myynninjohtamiseen ja seurantaan, ja kantaa siksi nimeä ”Step 2. Sales management”. Koulutuksessa



myymäläpäälliköille opetetaan myynninteoriaa, organisaation oman palvelu- ja myyntikonseptin mukaista käyttäytymistä sekä tarjotaan käytännön välineitä myynnin seurantaan. Moduulissa korostetaan edelleen ”bestsellermäistä” johtajuutta. Ensimmäiset kaksi moduulia ovat tarkoituksellisesti informaatiopitoisempia, sillä niiden aikana pyritään tuomaan myymäläpäälliköille tarvittavat tiedot esimiehenä toimimiseen Bestsellerillä. Tietopainotteisuuden lisäksi molemmat vaiheet sisältävät myös aktivoivia käytännön harjoituksia. Koulutuksen viimeisen moduulin nimi on ”Get it done!” ja sen aikana kerrataan kaksi ensimmäistä vaihetta kouluttajan ohjaamana. Moduulin pääteemoina ovat tunnelman vaikutus tekemiseen ja sitä kautta tuloksiin, mukavuusalueen laajentaminen, energian luominen, työn ilo, kommunikaatio ja palautteenanto sekä henkilökunnan kehittäminen ja motivointi osana päivittäistä johtamista. (M. Tikkari-Welling, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2014.) Kertauksen jälkeen koulutettavat aktivoidaan ratkomaan ryhmätöinä annettuja ongelmatehtäviä hyödyntämällä aiemmin opittua ja harjoittelemalla henkilöstönsä valmentamista.

Vaikka koulutuksen tuloksellisuuden seuranta on todistetusti merkittävää, ei tällä hetkellä Academyn resurssit riitä kotitehtävien lisäksi tarkkaan strukturoituun seurantaan.

## **5.2 Esimiestyö Bestsellerillä**

Esimiehen tulee Bestsellerin yhteisten sääntöjen mukaan keskittyä tuloksen tekemiseen, esimiehen roolin ottamiseen, tehokkaaseen viestimiseen, kollegoiden ja liiketoiminnan kehittämiseen sekä lähellä olemiseen. (Bestseller Academyn koulutusmateriaali 2014.) Näitä osaamisen alueita korostetaan jokaisessa moduulissa. Tulosten tekemisellä tarkoitetaan sitä, että myymäläpäälliköltä odotetaan organisaation vision mukaista toimintaa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Myymäläpäälliköllä odotetaan olevan bisnesvaistoa, jota hänen tulee hyödyntää myymälän johtamisessa. Esimiehen rooli on tiennäyttäjänä toimimista, henkilökunnan motivoimista ja tarvittavien muutosten toteuttamista. Tehtävien delegoiminen ja vastuun jakaminen työntekijöille on suositeltavaa. Lisäksi henkilökunnalle tulisi antaa mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tehokas viestintä Bestsellerin käsitteiden mukaan vaatii myymäläpäälliköltä kykyä varata aikaa päivittäisiin keskusteluihin ja varmistaa, että kaikki olennainen tieto kulkee kaikille työntekijöille. Visioista ja tavoitteista viestiminen ymmärrettävästi on peräänkuulutettua. Kehitykseen keskittyminen tarkoittaa sitä, että myymäläpäällikön tulee rohkaista työntekijöitä kehittymään yhä paremmiksi. Se vaatii esimieheltä luovaa

ajattelua ja kykyä tehdä muutoksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Viimeisenä esimiehen vaatimuksena on lähellä oleminen niin kollegojen, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien osalta. ”Ihanteellinen esimies on valpas ja aktiivinen keskusteluiden ja tapaamisten aikana.” (Bestseller Academyn koulutusmateriaali 2014.)

## **6 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää väliesimies tasolla työskentelevien myymäläpäälliköiden kokemuksia omasta osaamisestaan, sen suhteuttamisesta työn haasteisiin sekä esimieskoulutuksen antamasta tuesta. Tutkimukseni pääteemoja ovat johtajan kompetenssit ja osaamisen kehittäminen. Nämä teemat kiinnostavat minua siitä syystä, että aiheessa yhdistyy kaksi päämielenkiinnon kohdettani yliopisto-opinnoissani; aikuiskasvatustieteellinen näkökulma osaamisen kehittämiseen sekä kauppatieteellinen johtamisoppi. Tutkimus sijoittuu kaupanalan kontekstiin, jossa ammatillisen kompetenssin kehittymistä ei olla aiemmissa tutkimuksissa painotettu. Näin ollen tutkimukseni tavoitteita lähdin selvittämään kysymällä minkälaista johtamiskompetenssia väliesimiehet kokevat tarvitsevansa ja tunnistavat käyttävänsä päivittäisessä työssään. Ammatillista kompetenssia hyödynnetään työtehtävistä ja haasteista selviämiseen. Siitä syystä toisen tutkimuskysymykseni myötä pyrin kuvaamaan keskusteluissa esille nousseita haasteita sekä nostamaan esille niitä johtajan kompetensseja, joita myymäläpäälliköt käyttävät työnsä haasteista selviämiseen. Tutkimukset ja teoriat osoittavat, että johtamiskompetensseja voidaan myös opetella. Tästä syystä halusin kolmannella tutkimuskysymyksellä selvittää, minkälaista tukea esimieskoulutus on antanut johtajakompetenssien ja ammatillisen osaamisen kehittymiselle myymäläpäälliköiden kokemuksen mukaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Minkälaisia johtamiskompetensseja myymäläpäälliköt kokevat tarvitsevansa työssään?
- 2) Minkälaisia esimieheyden haasteita myymäläpäälliköt kohtaavat työssään?
- 3) Minkälaista tukea esimieskoulutus on tarjonnut ammatillisten kompetenssien kehittymiselle?

# 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

## 7.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimukseni kohderyhmäksi valikoitui henkilökohtaisten työsuhteiden kautta Bestseller Retail Finland Oy -nimisen vähittäisliikkeen sisäiseen esimieskoulutukseen osallistuvat myymäläpäälliköt. Kaikki koulutukseen osallistuneet myymäläpäälliköt osallistuivat keskusteluryhmiin, joita muodostettiin kolme. Keskusteluihin osallistui viisitoista 25-37 -vuotiasta naista. Myymäläpäälliköinä heistä tuorein oli toiminut vasta 11 kuukautta ja kokenein yli kymmenen vuotta. Myyntialan työkokemusta oli kaikilla yli viisi vuotta. Bestseller Academyn myymäläpäällikkökoulutus oli jokaiselle ensimmäinen esimiestason koulutus, mutta aiempia tutkintoja heillä oli ammattiopistosta, ammattikorkeakoulusta ja yliopistosta. Henkilöt olivat tavanneet aikaisemmissa moduuleissa, joten he tunsivat jo toisensa entuudestaan. Yhden keskusteluryhmän jäsenet toimivat kaikki saman partnerin alaisuudessa ja olivat täten läheisiä keskenään.

Toteutin tutkimuksen aineistonkeruun Bestseller Wholesale Finland Oy:n toimistolla Helsingin Ruoholahdessa kahdessa eri aikaan järjestetyssä esimiehille suunnatussa koulutuksessa. Haastattelumuotona käytin kohdennettua ryhmäkeskustelua (focus group dicussion). Pyysin kouluttajilta lupaa päästä haastattelemaan myymäläpäälliköitä koulutuksen yhteyteen, sillä se oli oivallinen tilaisuus kerätä samanaikaisesti useamman myymäläpäällikön ajatuksia. Ryhmäkeskustelujen ajat sijoitettiin koulutuksen lomaan lounas- ja kahvitauoille, jotta pitkät koulutuspäivät eivät venyneet entisestään. Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niiden pituus vaihteli 45 minuutista 35 minuuttiin. Jokaiselle koulutukseen osallistuneelle myymäläpäällikölle lähetettiin sähköpostitse kutsu ryhmähaastatteluun (LIITE 1). Myymäläpäälliköt saivat itse päättää halusivatko osallistua keskusteluun sekä valita mikä kellonaika annetuista vaihtoehdoista sopisi heille parhaiten.

### **7.1.1 Kohdennettu ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Kohdennetun ryhmäkeskustelun hyödyntäminen tutkimusmenetelmänä oli aiheellista, sillä koulutuksen yhteyteen sijoitettu haastattelu olisi yksilöhaastatteluna vaatinut liikaa aikaa haastateltavilta. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan järjestettyä keskustelutilaisuutta, jossa koolle kutsutut henkilöt aktivoidaan rennosti ja vapaamuotoisesti keskustelemaan ja jakamaan ajatuksiaan tietyistä aiheista fokusoidusti (Valtonen 2005, 223). Ryhmäkeskustelun etuna on se, että sen avulla voidaan selvittää keskustelijoiden muodostamaa yhteistä kantaa tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61). Ryhmähaastattelussa osallistujat voivat muodostaa kollektiivisesti jaettua ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksista, käsityksistä ja uskomuksista. Ryhmähaastattelussa syntyvä vuorovaikutteinen keskustelu toi aiheen käsittelyyn yksilöhaastattelua monimuotoisempaa keskustelua. Ryhmähaastattelun aiheiksi sopivat yleisemmät teemat, jotka eivät käsittele haastateltavien arkaluontoisia tai henkilökohtaisia asioita. (Pietilä 2010.) Ryhmäkeskustelussa etuna on myös se, että sen aikana ryhmän jäsenet voivat tuottaa uusia ideoita ja vahvistavat olemassa olevaa tietoa (Litosseliti 2003, 27). Menetelmän heikkoutena pidetään sitä, etteivät sen avulla saadut tulokset ole yleistettävissä (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Sulkusen (1990) mukaan tutkimussuunnitelman teossa ja luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon myös seikat, jotka vaikuttavat ryhmäkeskustelun kulkuun. Niitä ovat mm. ryhmän koko ja rakenne, haastattelijan suhde keskusteluun osallistuviin. Ryhmät koostuivat samassa asemassa olevista myymäläpäälliköistä, joten ryhmähaastattelun riskiksi mainittua valta-asetelmaa ei syntynyt ja haastattelutilanteissa vallitsi hyvä ryhmädynamiikka. Näin ollen kaikki pääsivät tasapuolisesti kertomaan ajatuksistaan. Itse tutkijalle kohdennetun ryhmäkeskustelun järjestäminen ja läpivieminen on haastavaa, sillä hänen tehtävänä on ohjata keskustelijoita vuorovaikutukselliseen ryhmäkeskusteluun ja pitää huolta siitä, että kaikki suunnitellut teema-alueet käydään läpi (Eskola & Suoranta 200, 87). Keskustelun teemat liittyivät kaikki Ellströmin ammatillisiin kompetenssin teoriaan, mutta ryhmien tapa keskustella aiheista vaihteli. Tämän vuoksi keskustelujen aikana kysymyksiä ja aiheen avauksia mukautettiin keskusteluun sopiviksi.

### **7.1.2 Haastattelurungon laatiminen**

Haastatteluteemojen suunnittelussa hyödynsin tutkimuksen teoreettista pohjaa. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli saada myymäläpäälliköiden omien sanojen

mukainen kuvaus päivittäisestä työstä siellä käytettävästä osaamisesta. Työtehtävät, -tilanteet ja -ympäristö asettavat tietynlaisia osaamisen vaatimuksia, joita pyrin tarkastelemaan haastattelun toisessa teemassa. Ellström (1997) tulkitsee ammatillisen kompetenssin koostuvan yksilön oman kompetenssin ja työn asettamien vaatimusten välisenä suhteena ja Ruohotien (2008) mukaan ammatillinen kompetenssi näyttäytyy yksilön kykyä selviytyä kyseisistä haasteista. Tästä syystä toisessa teemassa alustin keskustelun suuntaavan työhaasteiden läpikäyntiin. Työn vaatimusten ja omien ammatillisten kompetenssien välistä suhdetta tiedustelin kysymällä myymäläpäälliköiltä miten heidän odotuksensa työstä kohtasivat todellisuuden kanssa ja kokevatko he jättävänsä jonkinlaista osaamista hyödyntämättä. Viimeisessä teemassa halusin selvittää myymäläpäälliköiden kokemuksia esimieskoulutuksen antamasta tuesta työssä selviytymiseen sekä miten he näkevät sen kehittäneen omaa osaamistaan. Voidakseni selvittää näitä seikkoja, oli perusteltua rankentaa teemahaastattelurunko Ellströmin (1997) ammatillisen kompetenssi- teorian pohjalta. (Liite 2.)

## **7.2 Teoriaohjaava ja aineistolähtöinen sisällön analyysi analysoinnin keinona**

Ryhmäkeskustelun analyysissä tulee painottaa aineistossa ryhmän mielipidettä kuitenkin unohtamatta yksittäisten puhujien keskusteluun tuomia huomioita (Pietilä 2010). Analyysissäni kiinnitän huomiota sekä ryhmän kokonaiseen keskusteluun että henkilöiden yksittäisiin ilmauksiin. Koska tutkimuksessani tulkiten ihmisten kokemuksia ja kokemusmaailmaa, on aineiston jokainen ilmaus huomion arvoisen. Siitä syystä kaikki maininnat ovat mukana tulosten tulkinnassa ja kategorisoinnissa. Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta teorian vaikutus näkyy analyysissä; se toimii ikään kuin apuna analyysia tehdessä. Aineiston kerääminen on kuitenkin vapaata suhteessa teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98.) Sisällön analyysin kohteena ovat kaikki keskusteluissa kuullut ja sittemmin litteroidun tekstin merkitykset. Analyysissä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisäistä informaatiota. Käytin analyysin teossa sekä teoriaohjaavaa- että aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

### **7.2.1 Analyysin toteuttaminen käytännössä**

Aineiston analysoinnissa toteutin kaikki sisällönanalyysille ominaiset vaiheet, käyttäen apuna Tuomi ja Sarajärven (2009, 109) ohjeita. Aloitin analysoinnin

keskustelulitteraattien läpi lukemisella. Kysyin aineistoltani ensin löyhästi mistä siellä puhutaan ja mistä ei. Pelkistin aineistoa karsimalla tutkimuksen kannalta turhat tekstikappaleet litteraateista pois. Pysin etsimään toistuvuuksia ja samankaltaisuuksia kolmesta eri keskustelusta. Aineistoa läpikäydessäni pidin jatkuvasti mielessä tutkimuskysymykseni ja löysin jokaiseen ilmauksia. Aloitin aineiston karkean ryhmittelyn ensin jokaisen tutkimuskysymyksen osalta erikseen, sitten tarkentaen ryhmittelyä niiden sisällä ensin laajempiin yläkategorioihin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löysin aineistosta viitteitä teoriaosiossa esittelemääni Goleman ym. (2002) tunneälykkääseen johtamiseen, ja näin ollen kategorisointi eteni johtamismallin mukaisesti. Tunneälykkään johtamisen malli kattaa laajasti ihmistenjohtamisen osa-alueita, joita väliesimiestasoilla toimivalta myymäläpäälliköltä vaaditaan. Tästä syystä päätin hyödyntää Goleman ym. mallia etsiessäni tarkoituksellisesti teoriaa tukevia ilmauksia. Näin ollen ensimmäisen tutkimuskysymyksen analysoin teoriaohjaavasti. Pysin löytämään kaikkiin mallin yläkategorioihin sopivia ilmauksia ja sen jälkeen jaottelin ilmaukset vielä tarkemmin alakategorioihin ilmauksen sisällön mukaisesti. En kuitenkaan halunnut manipuloida autenttisia ilmauksia väkisin tiettyihin alakategorioihin, ja tämän vuoksi muutama teorian mukainen alakategoria jäi ilman aineistosta poimittua vahvistusta.

Kahteen muuhun tutkimuskysymykseen loin yläkategoriat ilman teorian ohjausta pelkän aineiston sisällön mukaan. Kun olin löytänyt yläkategoriaan sopivia ilmauksia, ryhdyin jaottelemaan ilmauksia vielä tarkempiin alakategorioihin. Esimerkiksi (taulukko 1) toiseen tutkimuskysymykseen, jossa selvitin esimiesten kokemia haasteita työssään, löysin toistuvia mainintoja, jotka liittyivät myymäläpäällikön ja henkilökunnan välisiin haasteisiin. Tästä tuli yksi kolmesta suuresta pääkategoriasta. Sen jälkeen pelkistin sitaattikatkelmista pääasiat muutamiksi sanoiksi ja jaottelin niitä samankaltaisten asioiden kanssa yhteen. Näille keksin alakategoria nimet, kuten taulukon ”annetaan liian vähän”, ”annattava oikealla tavalla” ja ”unohdetaan kuunnella”. Näistä kehitin pääkategorian alle palautteen antamisen-kategorian. Näin menettelin kaikkien pääkategorioiden kohdalla.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston kategorisoinnista.

### 1. HENKILÖSTÖN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET

A. PALAUTTEEN ANTAMINEN	Annetaan liian vähän	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oletetaan henkilöstön tietävän</li> <li>• unohdetaan antaa</li> <li>• ei nähdä työntekijöitä</li> </ul>
	Annettava oikealla tavalla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sanomisten suodattaminen</li> <li>• välittömästi</li> <li>• oikea aika ja kanava</li> </ul>
	unohdetaan kuunnella	



## 8 TULOKSET

Tutkimuksessani oli kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisessä tutkimustuloksia esittelevässä kappaleessa esittelen analyysin ja sitaatit, jolla pyrin kuvastamaan myymäläpäälliköiden kokemuksia käyttämistään johtamiskompetensseista. Keskusteluista oli poimittavissa tunneälykkään johtamiselle tunnusomaisia piirteitä, joten analysoin myymäläpäälliköiden hyödyntäen työssään Goleman ym. (2002) mallin mukaisia kompetensseja. Seuraavassa analyysikappaleessa esittelen myymäläpäälliköiden kokemia haasteita työssään ja tuomaan esille niitä kompetensseja, joita myymäläpäälliköt kertovat hyödyntävänsä selvittääkseen näistä haasteista. Yleisimmin haasteita aiheutti henkilökunta. Muut haasteet liittyivät työhön tai omiin henkilökohtaisiin haasteisiin. Näistä selviytymiseen myymäläpäälliköt hyödynsivät tunneälykkään johtamisen kompetensseja. Kolmantena analyysini pureutuu vielä esittelemään myymäläpäälliköiden kokemuksia käymästään esimieskoulutuksesta ja sen antamasta tuesta omaan osaamiseensa. Yleisesti ottaen myymäläpäälliköt olivat erittäin tyytyväisiä koulutukseen. He kokivat koulutuksen antaneen heille paljon käytännön työkalujen lisäksi paljon tarvitsemaansa vertaistukea toisilta kurssilaisilta sekä voimaantumisen tunteita ja uutta puhtia esimiehen työhön.

### **8.1 Myymäläpäälliköt johtavat tunneälykkäitä kompetensseja hyödyntäen**

Myymäläpäälliköt kokivat työssään tärkeimmäksi asiaksi myyjien valmentamisen, ohjaamisen ja motivoinnin. Näin ollen heidän käsityksensä omista johtajuuden taidoistaan ja tavoistaan ilmentävät paljon ihmisten johtamiseen liittyviä teemoja. Myymäläpäälliköt kuvasivat myymälöiden tunnelman olevan herkkä ulkoisille vaikutteille, niistä suurimpana henkilökunnan mielialoilta ja siksi työntekijöiden tunteiden hallinta ja johtaminen osoittautui myymäläpäälliköiden puheessa yleiseksi aiheeksi. Tästä johtuen päätin etsiä ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni vastauksia analysoiden aineistoa tunneälykkään johtamisen mallin mukaisesti. Kuten Goleman ym. (2002) toteavat tutkimuksessaan, jokainen menestyksekkäs johtaja ilmentää vähintään muutamaa kompetenssia jokaisesta neljästä osasta. Samoin löysin jokaiseen neljään pääkategoriaan tunneälykkään johtajan kompetensseja, joista muodostin analyysini

alakategorioita. Jokaiseen 18 tunneälykkään johtajan kompetenssiin en kuitenkaan löytänyt ilmauksia. Taulukko 2 kuvastaa tunneälykkääseen johtamiseen viittaavia kompetensseja, joita nostin aineistosta esille. Teoriaa mukaillen muodostin analyysiini neljä yläkategoriaa; 1. itsetuntemus, 2. itsensä johtamisen taito 3. sosiaaliset taidot ja 4. ihmissuhdejohtaminen. Alkuperäisen tunneälykkään johtamisen mallin tapaan yläkategorioiden alla olevia alakategorioita on epätasainen määrä.

Ensimmäisen yläkategorian, itsetuntemuksen, alle löysin ilmauksia kolmeen alakategoriaan, joita ovat tunteellinen itsetietoisuus, itseluottamus ja itsearviointi. Itsensä johtamisen taito sisältää viisi alakategoriaa; itsehillintä, aloitteellisuus, menestyksellinen johtaminen, joustavuus/muuntautumiskyky ja läpinäkyvyys. Alkuperäisessä tunneälykkään johtamisen mallissa itsensä johtamisen taito sisältäisi vielä optimistisen kompetenssin. Optimistisuuden kompetenssiin sopivia mainintoja ei kuitenkaan löytynyt aineistosta niin selkeästi, että sille olisi voitu rakentaa omaa alakategoriaa. Myymäläpäälliköiden puhe oli suurilta osin ongelmakeskeistä ja haasteisiin viittaavaa, vaikkakaan positiivista viirettä ja toiveikkuutta ei puheesta voida tulkita täysin puuttuvaksi. Sosiaaliset taidot sisältävät alkuperäisen teorian mukaisesti kolme kompetenssia, joita ovat empaattisuus, palvelualttius sekä organisatorinen tietoisuus. Näistä kahteen ensimmäiseen löysin sopivia mainintoja, ja muodostin niistä alakategoriat. Ihmissuhdejohtamisen yläkategoria sai alleen viisi alakategoriaa; inspiointi, tiimityöskentely ja yhteistyö, muiden kehittäminen, muutoksen alulle paneminen ja konfliktien hallinta. Tähän osa-alueeseen kuuluva vaikuttavuuden kompetenssia ei noussut keskusteluissa esille. Näin ollen ensimmäistä tutkimuskysymystä analysoin neljällä yläkategorialla (1-4) ja 15 alakategorialla (A-O).

TAULUKKO 2. Aineistosta esiin nostettuja tunneälykkään johtajan kompetensseja.

1. ITSETIETOISUUS	2. ITSENSÄ JOHTAMINEN	3. SOSIAALISE T TAITOT	4. IHMISSUHDEJOHTAMINEN
A. Tunteellinen itsetietoisuus	D. Itsehillintä	I. Empaattisuus	K. Inspiointi
B. Tarkka itsearviointi	E. Aloitteellisuus	J. Palvelualttius	L. Tiimityöskentely ja yhteistyö
C. Itseluottamus	F. Menestyksellinen johtaminen		M. Muiden kehittäminen
	G. Joustavuus / muuntautumiskyky		N. Muutoksen alulle paneminen
	H. Läpinäkyvyys		O. Konfliktien hallinta

### 1. Itsetietoisuus

Itsetietoisuus on merkittävä osa kaikessa johtamistyössä. Niin oli havaittavissa myös myymäläpäälliköiden keskusteluista. He pohtivat paljon omia vahvuuksiaan ja etenkin heikkouksiaan. Keskusteluissa he osoittivat olevansa tunteellisesti itsetietoisia, sillä he jakoivat myös vaikeita kokemuksia ja puhuivat epävarmuuden tunteistaan. Itsetietoisuuden alle sijoitetut alakategoriat; (A) tunteellinen itsetietoisuus, (B) itsevarmuus ja (C) itsearviointi edustavat kaikki samankaltaista reflektoinnin taitoa, mitä tunneälykkäältä johtajalta edellytetään.

#### A. Tunteellinen itsetietoisuus

Kun keskustelun aiheena olivat omat hyvän johtajan ominaisuudet, päätyivät kaikki refleктоimaan omaa käyttäytymistään ja useimmat luettelemaan itsestään negatiivisia ominaisuuksia ennen hyviä puolia. Etenkin omien tunteiden säätely oli pohdinnan keskiössä. Yksi myymäläpäälliköistä tiedosti olevansa räjähdysaltis, mutta kykeni tunnistamaan oman kuohunsa ja kertoi pyrkivänsä nousemaan ärsytystä aiheuttavan

tilanteen yläpuolelle, jottei aiheuttaisi työntekijöille tunteen siitä, ettei häntä voisi lähestyä tarvittaessa.

*”-et siis mä niiku hermostun, siis mä en hermostu mun henkilökunnalle tai muuta, mut semmonenki et seki varmaan niiku tarttuu et ku mä oon heti sellanen et ”no nii mitä nää nyt taas täällä”.. nii niin ehkä semmonen rauhottuminen niin ettei se vaan tartu niihin ettei ne niiku ajattele sillee et onkohan toi nyt ihan raivona nytte tuolla, uskaltaako sille mennä puhumaan, koska sellasta se ei ole siis todellakin uskaltaa, niin niin ehkä semmoista tilanteiden yläpuolelle nousemista...”*

Omien tunteiden reflektointi on tunteellisesti itsetietoisien johtajan osaamista. Eräs myymäläpäällikkö reflektoi saamastaan palautteesta pehmentyneensä äitiyden myötä. Tämä pehmentyminen näkyi työssä muiden huomioimisena ja empaattisempuna johtamisena aiempaan käyttäytymiseensä nähden.

Paljon puhuttu kiire ja valtava työn määrä aiheuttavat myymäläpäällikön työssä ruuhkapiikkejä, jolloin itsereflektoinnin taito astuu tärkeään asemaan. Useampi myymäläpäällikkö myönsi, kuinka kiire aikaansai sekaannusta ja monen asian yhtäaikaista hoitamista. Tämä osattiin nähdä työntulosta heikentäväksi ja näin ollen myös huomioitiin, että kiireen keskellä tulisi pyrkiä rauhoittumaan ja suorittamaan asioita järjestelmällisesti eteenpäin. Rauhoittuminen oli useamman myymäläpäällikön henkilökohtaisesti kokema kehittymiskohta. He näkivät ainaisen kiireellisyyden vaikuttavan myös henkilöstöön. Eräs myymäläpäällikkö tiedosti oman elämäntyyliinsä olevan omasta toiminnastaan johtuen jatkuvan kiireen täyttämä, ja tiedosti kiireellisyyden heikentävän kuuntelun taitoaan. Eräs myymäläpäällikkö osoitti itsetietoista kompetenssia kuvailemalla työtään ”itsepainiksi”. Sen avulla hän pyrki pitämään omaa työmotivaatiotaan yllä voidakseen toimia esimerkillisesti työntekijöilleen ja luodakseen heille hyvän tunnelman.

*”-- tuntuu et on kiire aina ja tekee niiku montaa asiaa samaan aikaan et ku kysyy toiselta et vaikka mitä kuuluu ni sit et kuuntelee sen loppuun ja on siinä eikä samalla niiku et joo mä nyt täs vähä --joo-- et ottaa sen ajan eikä aina...ku luonteenpiirteis on se et mul on aina muka kiire mä en osaa kävellä hitaasti enkä pyöräillä sillai hitaasti ni se on vaikee koittaa niiku saada pois se et töissäkin vois tehdä rauhallisemmin ja kuunnella.”*

## B. Itseluottamus

Pyysin myymäläpäälliköitä kehumään itseään selvittääkseni miksi he kokevat olevansa hyviä esimiehiä. Yhdessä keskusteluryhmässä syntyi vuoropuhelu, jossa jokainen kertoi olevansa taitavia luomaan hyvää tunnelmaa työpaikalle. Osittain hyvän fiiliksen luomisessa koettiin olevan tasa-arvoinen asetelma työntekijöiden ja esimiehen välillä, rehellisyys ja suorapuheisuus. Positiivisena pysyminen vastoinkäymisissä koettiin haasteelliseksi, mutta se oli keskustelun mukaan olennainen tekijä hyvän tunnelman luomisessa. Keskustelu osoittaa itseluottamuksen kompetenssia, sillä siinä tuodaan esille selkeästi omat hyvät puolet ja osataan kuvailla miten niitä hyödynnetään työssä. Myös läsnäolon taito on osa itseluottamuksen kompetenssia, mitä osoitettiin puheenvuorossa, jossa pohdittiin auktoriteettiaseman pysyvyyttä vaikka valtasuhteet olivat periaatteessa tasaisia ja kaikki olivat ”samalla lähtöviivalla”.

*”-- se tunnelman luominen on siellä ainaki suht vahvoilla. ”*

*”Sellanen positiivinen fiilis ja tsemppaus ja sit varmaan just sellanen johdonmukaisuus et sit oikeesti kaikki tietää niiku missä mennää ja mitä tehdään.”*

Myös yksittäisiä osaamisen alueita osattiin mainita. Eräs myymäläpäällikkö arvioi saaneensa esimiehen paikan sen takia, että osoitti kiinnostusta ja kykyä tulkita myyntilukuja ja oli myyntityössään taitava asiakaspalvelija. Näiden vahvuuksien tunnistaminen ja vaaliminen johti tällä henkilöllä esimiesaseman saantiin.

Yhden keskusteluryhmän jäsenten itseluottamus koostui paljon muilta saadusta palautteesta, eikä täten ollut itsestään kumpuavaa oman taitavuuden tunnistamista. Näin ollen nämä myymäläpäälliköt eivät osoittaneet tässä keskustelussa itseluottamuksen kompetenssia.

*”No mä oon saanu ainaki henkilökunnalt siit palautetta et mua on helppo lähestyä---”*

*”Mä oon saanu palautetta siitä et mä oon tosi reilu ja tota niin et hommat pyörii koko ajan—”*

*”...mulle on kans esimies antanu palautetta organisointitaidosta ja ajankäytönhallinnasta—”*

### C. Itsearviointi

Myymäläpäälliköt olivat ankaria arvioimaan omia heikkouksiaan. He osoittivat kykenevänsä kriittiseen itsearviointiin ja toivottivat myös muilta saadun kritiikin tervetulleeksi. Huonoa palautetta saadessaan eräs myymäläpäällikkö kertoi kykenevänsä ottamaan sen kehittävänä kritiikkinä, eikä loukkaannu sitä saadessaan. Hän enemmänkin toivoo saavansa palautetta, ottaa siitä opikseen ja muuttaa toimintatapojaan vastaamaan vaatimuksia seuraavassa tilanteessa paremmin.

*”Nii ja sit et ainaki ite et jos saa sitä huonoo palautetta ni emmä nyt ota sitä sillee henkilökohtaisesti enempi on sillee et ei vitsi enpä oo tajunnu tätäkään tehä -- et ei ota sitä sillee et kenellekään suuttuis tai loukkaantuis vaan se on enempi vaan sillee et -- tarttuu sit peilii ja -- et niiku sen puolee ottaaki sitä kritiikkii ihan mielellään vastaan et voi ite sit kehittyä ku ei se oikein muuten onnistu.”*

Itsearviointi oli myös positiivista ja omalle osaamiselle osattiin antaa arvoa. Parantamisen varaa myönnettiin kaikilla olevan, mutta pääpiirteittäin tehtävistä koettiin suoriutuvan hyvin vaikka pieniä haasteita saattoi päivän mittaan tulla tielle. Kokonaisuus pysyy kuitenkin hallussa ja tämä sai myymäläpäällikön toteamaan itsevarmasti olevansa hyvä myymäläpäällikkö. Tällä kommentilla hän osoittaa kykyä tunnistaa omia vahvuuksien vaikuttavuuden työstä suoriutumiseen.

*”Siis varmaan kaikilla on erinäisillä osa-alueilla parantamisen varaa. Niiku liian hyvä ei voi olla. Mut siis sen verran ku aina aliarvioidaan itteä, ni voin omast puolest sanoa että koen olevani ihan hyvä myymäläpäällikkö. Tottakai aina on niit pieniä juttuja tietysti erilaisia päiviä. Vaik periaattees aina muistanki et välillä tulee niitä kurjiaki päiviä että katotaan sitä sähköpostia ja ollaan sillee 'joo joo', mut et tiedostaa ja on kokonaisuutena et sitä ei tapahdu kuitenkaan koko aika, tosi harvoin käy niin.”*

Delegointi ja tehtävien jakaminen oli tuttua keskusteluun osallistuneille myymäläpäälliköille. He jakavat informaatiota ja antavat palautetta, jonka lisäksi luottavat työtehtäviä myyjien vastuulle. Avun pyytäminen ja delegoinnin taito kielii

itsetietoisesta johtamisen kompetenssista. Siinä johtaja harjoittaa omien rajojen tunnistamista, mikä on yksi itsearvioinnin peruspilareista.

*”Toki myös sitten tehtävien jakamista, et eihän kaikki työt oo myymäläpäällikön töitä, et joku informaatio saattaa olla sillee et joku muu jakaa sitä, et tavallaan et niiku et jaetaan niit tehtäviä sillee.”*

## 2. Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen taito kuuluu itsetietoisuuden tapaan tunneälykkään johtajan henkilökohtaisiin kompetensseihin. Itsetietoinen johtaja kontrolloi ja tarkastelee tunteitaan, kun taas itsensä johtamisella tarkoitetaan enemmän toiminnan ja käyttäytymisen tulkintaa. Niihin teorian mukaan lukeutuvat osaamisen alueet, jotka kuvastavat johtajan kykyä hillitä ja kontrolloida omaa käyttäytymistään. Keskustelua oman toiminnan johtamisesta syntyi sen verran, että sain aineistosta muodostetuksi viisi alakategoriaa, joita ovat itsehillintä (D), aloitteellisuus (E), menestyksellinen johtaminen (F), joustavuus (G) ja läpinäkyvyys (H).

### D. Itsehillintä

Itsehillinnän kommentit sopisivat pitkälti itsetietoiseen yläkategoriaan, sillä se sisältää lausuntoja tunteiden säätelystä ja niiden hyödyllisestä ja oikeanlaisesta kanavoinnista. Omia tuntemuksia tulkittiin suuttumuksesta onnellisuuteen. Negatiivisten tunteiden, kuten hermostuneisuuden tunnistettiin voivan vaikuttaa alaisten ja esimiehen väliseen kommunikaatioon heikentävästi, ja siksi tällaisia tuntemuksia kerrottiin pyrittävän hallitsemaan. Keskustelussa huomioitiin, kuinka tärkeää on oman linjan pitäminen tilanteissa, missä henkilökunta saattaisi provosoida esimiestä epäasialliseen käyttäytymiseen. Tilanteiden yläpuolella pysyminen ja tietoinen jättäytyminen pois turhista kinasteluista olivat myymäläpäälliköiden lääkkeitä itsehillinnän säilyttämiseen. Eräs tuumasi leikkisästi tarvitsevansa psykologin tutkintoa, jotta saisi pidettyä tilanteet selkeinä.

*”Henkilökunnan kannalta on tosi tärkeitä et sä otat niiku sellanen oman - et sun pitää itte pystyy olla niitten tilanteiden yläpuolella. Se et ei ota henkilökohtaisesti”*

*”- Ettei lähe mukaan mihinkää loan heittoon.*

*- Joo siis välillä tuntuu et psykologin tutkinto ois ihan hyvä.*

*- Joo! (myötäilevää naurua)”*

Itsehillintää harjoitettiin myös tietoisesti jakamalla ongelmat ja huolet toisen myymäläpäällikön kanssa puhelimitse. Kun ongelmat oli saatu purettua ”suoristettiin takki ojennukseen” ja taas oltiin valmiita jatkamaan työtä normaaliin tapaan.

#### E. Aloitteellisuus

Aloitteelliset myymäläpäälliköt tiedostavat mitä heidän pitää tehdä voidakseen olla tehokkaita tai kääntääkseen tilanteet paremmiksi. Tällaista aloitteellisuutta osoitti eräs myymäläpäällikkö kertomuksellaan haastavasta myymäläpäällikön uran alkutaipaleesta. Tuolloin henkilökunnan motivointi aiheutti haasteita ja työntekijät kyseenalaistivat uuden esimiehensä tekemiä linjauksia ja muutoksia. Hän kertoi tilanteen tuntuvan rankalta ja tunteet olivat seuranneet välillä kotiin asti. Tilanteesta sisuuntuneena myymäläpäällikkö suoritti tehtävänsä seuraten tiukasti omaa linjaansa ja teki tarvittavia muutoksia ja uudistuksia vastarinnasta huolimatta. Hän kertoi sopivan tilanteen tulleen vielä tehneensä muutoksia henkilökunnan rakenteeseen rekrytoimalla tiimiin henkilöitä, joiden kanssa kemiat kohtaisivat paremmin. Näin toimimalla myymäläpäällikkö osoitti aloitteellisuutta, eikä tyytynyt epämiellyttävään tilanteeseen.

*”--mä tein silleen mielestäni oikean ratkaisun et ku siinä oli sellanen et osa oli lähdös tai muuttamas toiseen kaupunkiin, lähti opiskelee ja näin ni tota mulla oli mahdollisuus palkata uutta henkilökuntaa ni mä sain palkattuu semmosii ihmisii kenen kans mun mielest tää homma toimii. Ja sit nää kenel oli sitä asennen ongelmaa ni ne sulautu tähän uuteen porukkaan ja nyt on tosi hyvä tiimi.”*

Oli myös huomattavaa, että aloitteellisuuden kompetenssia puuttui väliesimiestason toimijoilta. Ongelmia ja kehityskohtia osattiin nimetä ja niihin oltiin keksitty jo ratkaisukeinot, mutta toimiin ei ryhdytty. Keskusteluissa toistui teema siitä, kuinka myymäläpäälliköt haluaisivat kehittää henkilökuntaansa kouluttamalla heitä, mutta tyytyvät resurssien puuttuessa vain odottamaan parempaa aikaa suunnitelman toteuttamiseen. Tämä ei osoita aloitteellista johtajakompetenssia, jonka avulla johtaja pyrki myötävaikuttamaan itse kohtaloonsa, eikä vaan odottamaan sopivampaa hetkeä toteuttaa suunnitelma. Kun keskustelun aiheena oli osaamisen alueet, joita työssä ei



päästä käyttämään, syntyi keskustelua erilaisista muutosideoista, missä he pääsisivät hyödyntämään osaamistaan laajemmin. Myymäläpäälliköt halusivat enemmän vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia päättää itse oman liikkeen asioista enemmän, kuten esimerkiksi tuotteista. Puheenvuorosta oli kuitenkin havaittavissa epävarmuutta, eikä näitä muutosideoita oltu saatettu ylemmän johtoportaan tietoisuuteen. Näin ollen myymäläpäälliköt osoittivat kyvykkyyttä muutosten ideointiin, mutteivät kuitenkaan omanneet itsevarmuutta, mikä johtaisi asioiden eteenpäin viemiseen.

*”No ite tykkäisin pitää ehkä enemmän sellasta kouluttamista ja enemmän palaverreja ja muuta mutta siihen ei mitenkään ole mahdollista tuntibudjettien suhteen tällä hetkellä, ei niiku mitenkään. Mut sitä mä haluisin tehdä enemmän. Mutta sekään ei onnistu sillai et ”hei mä pidän teille huomenna tällasen”, vaan se pitäis suunnitella ja järjestää se koulutustilaisuus--sitä mä hauluisin tehdä enemmän mutta siihen ei ole nyt resursseja”.*

*”Mitähän mä muuttaisin... Ehkä mä säilyttäisin... tottakai ku on ostaja erikseen, mutta ehkä mä..että ku se ostaja ei oo päivittäin siellä liikkeessä, mut me ollaan siellä päivittäin, ni ehkä joku sellanen vaikuttamismahdollisuus siihen. Ja sitten ehkä myös meitä ylemmäs, ni ehkä enemmän semmosta keskustelu yhteyttä että kun päätetään jotain ni otettais enemmän kantaa.”*

#### F. Menestyksellinen johtaminen

Menestykselliset johtajat valmentavat ja ohjaavat työntekijöitään näyttämällä hyvää myynnillistä esimerkkiä ja hyvin kommunikoituja selkeitä tavoitteita. Tämä edellyttää myymäläpäälliköiltä korkean henkilökohtaisen standardin asettamista, mikä oli aistittavissa heidän keskusteluistaan. Myymäläpäälliköt kritisoivat omaa ammattitaitoaan arvioiden, etteivät yllätä mestarilliselle tasolle, vaikka niin antaisivat ymmärtää. Oman toiminnan ohjaamiseksi tason asettaminen korkelle on ominaista menestyksekkään johtamisen kompetenssissa. Tunne siitä, että kaikki pitäisi tietää tai vähintään esittää tietävänsä, osoittaa, kuinka armottoman vaativia myymäläpäälliköt ovat itselleen.

*”No siis toimii esimerkkinä siel myymälässä varmaa ainaki itel sellanen mikä ensimmäisen tulee mieleen.*

*Ja sit tosi iso osa on se myynninjohtaminen, elikkä valmennetaan heitä myyntiin ja sillä myös sillä samalla esimerkillä ja sitten tota vastataan siitä että tulokset ja tavoitteet on selkeesti esillä että tiedetään mihin pyritään ja informoidaan kaikesta mahdollisesta.”*

*”Ja se et pitää..nii..et meidän esimies ei oo siinä lähellä, et me ei voida ikinä vastata kellekkään et en tiedä, vaan aina pitää niiku selvittää. Me ollaan.. meidän pitää tietää kaikki. Vaikkei tiettäiskään.”*

#### G. Joustavuus/ muuntautumiskyky

Tilanteiden muuttuessa ja aikarajojen painaessa päälle tilanteen hallussa pitäminen ja fokuksen säilyttäminen asian ytimessä oli erään myymäläpäällikön erityisosaamista. Hän oli saanut palautetta esimieheltään hyvistä organisointitaidoistaan, minkä ansiosta hän on suoriutunut tehtävistä menettämättä kontrollia muista samanaikaisista tehtävistä. Johtajana toimimisen joustavuutta ja notkeutta selviytyä tilanteiden muuttuessa kerrottiin tarvittavan viikoittain. Tällöin nopea reagoitukyky ja kiinnostus asioiden selvittämiseen toimi myymäläpäälliköiden selviytymisstrategiana.

*”--teen montaa asiaa yhtä aikaa ja on järjetön kiire koko ajan tuntuu ainaki et on miljoona asiaa päässä ja kaikki pitäis hoitaa just nyt heti mutta silti kuitenkin jotenkin osaan sen jaksottamisen oikein tai sillee että ei sitten ehkä muu tekeminen kärsi.”*

*”Tilannetaju, ja sellanen muuntautuminen tilanteessa, että yllättäviä tilanteita tulee eteen viikottain et niihin niiku reagointi ja kaikella mahdollisella tavalla eri tilanteissa.”*

Myymäläpäälliköt kertoivat pyrkivänsä priorisoimaan tärkeimmät tehtävät. Esimerkiksi raporttien palauttamisen deadlineja siirretään seuraaville päiville, mikäli niitä ei määräaikaan mennessä saada tehdyksi. Nämä strategiat osoittavat myymäläpäälliköiden kykenevän toimimaan muutosten ja haasteiden edessä selkeällä ja johdonmukaisella tavalla. Yleisesti asenne haasteellisista tilanteista keskusteltaessa oli kuitenkin

optimistinen. Oli tilanne sitten mikä tahansa, uskoivat myymäläpäälliköt selviävänsä niistä.

*”Priorisoidaan asiat mitkä pitää hoitaa ensimmäisenä ja jättää seuraavalle päivälle vähemmän tärkeitä ja kyllä kaikkeen aina ratkaisu löytyy ja kyllä ne tulee tehtyä ja hoidettua. Mut useesti ainaki itellä käy sillee et se on joku raportti mikä pitää tänään pitää palauttaa ni sit se vaan yksinkertaisesti menee niin et ”nyt oli nää ja nää ei pysty” ja riittää että se tulee huomenna ja yleensä se on sit ihan oookoo -- priorisointia pitää sit vaan..”*

#### H. Läpinäkyvyys

Läpi kaikkien keskustelutilanteiden myymäläpäälliköt korostivat reilutta ja tapapuolisuutta tärkeänä johtajan ominaisuutena. Läpinäkyvyys on taito, jossa vaaditaan kykyä toimia vilpittömästi ja avoimesti kaikissa tilanteissa. Myös omien virheiden ja vikojen myöntäminen oli keskusteluissa paljon esillä. Se miten esimiehet kokivat myyjänsä vastustuksen henkisesti rankkana tai tiukkojen rajojen vetämisen haastavan kertoo aidosta kyvystä pukea omat tunteet sanoiksi. Kaikkia työntekijöitä halutaan kohdella tasapuolisesti ja reilusti, mikä on lahjomattoman ja rehellisen johtajan tapaista toimintaa.

*”Mut se oli tosi niiku henkisesti rankkaa. Mä ajattelin sillon alkuun et emmä saa mitenkää tätä niiku toimimaan. Se oli kyl semmonen asia mitä mielti kotonakin.”*

*”Ja lähinnä etkä se et miten niiku et on tiukka ja on se auktoriteetti mut se et sit... ehkä se rajan vetäminen on tosi vaikeeta. Et silti on kaikkii kohtaan reilu ja.. kokemuksen kautta varmasti tulee”*

#### 3. Sosiaaliset taidot

Johtajien sosiaalista osaamista kuvastan kahdella yläkategoriolla, joista ensimmäisenä esitän sosiaaliset taidot. Alkuperäisen mallin mukaan sosiaalsiin taitoihin luetaan empaattisuuden ja palvelualltiuden lisäksi organisatorinen tietoisuus. Löysin aineistosta mainintoja kahteen ensimmäiseen.

## I. Empaattisuus

Ryhmissä keskusteltiin esimieheyden erilaisista rooleista. Myymäläpäälliköt kertoivat myyjänsä tukeutuvan heihin myös yksityisasioissaan, jolloin myymäläpäälliköt kokivat ”joutuvansa” äidin tai isosiskon rooliin. Empaattisesti taitavina johtajina he kantoivat kulloisetkin roolinsa tukien työntekijöitään, mutta eräs myymäläpäällikkö kertoi vetäneensä kerran rajan tilanteessa, missä työntekijä toivoi esimieheltään apua rahankäytön suunnittelussa.

*”kyl must tuntuu et mä oon välil semmoses äidin roolissa myöski. Et tota vähän se on semmost paimentamista ku on aika paljon nuorii tyttöi. Huomaa et hirveesti ne kyselee et ”mites tää mun verokortti täytetään?” ja ”mitä ku mun pitäis mennä lääkäris käymään mihin mä sit meen?” Se on vähän semmost myös sitä esimiehenä oleminen, et vähän joutuu jossain asioissa olee semmonen isosisko myöskin.”*

Työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmien havaitseminen ja niihin tarttuminen koettiin tärkeäksi. Myymäläpäällikkö kertoi pyrkivänsä keskustelemaan ja kuuntelemaan myyjien huolia silloin kun hän niitä havaitsi. Toisinaan liiallinen empaattisuus tuottaa esimiehille ongelmia, sillä kehittävä ja jopa korjaavan palautteen antaminen pelättiin uhkaavan myyjän tunnetiloja ja ”myyntifiilistä”. Huonoina myyntipäivinä palaute saatetaan jopa jättää antamatta ja negatiiviset tunnelmat pyritään unohtamaan laittamalla ”uutta matoa koukkuun”.

*”No kyllähän ne pitää käydä, siis jos on joku ongelma, ni nehän käydään siinä samantien. Pakko sun on kysyy et mikä sul on onks sul joku hätänä, voinks mä auttaa. Et haluutsä puhuu jostain.”*

*”Niä esimerkiks se että ku miellä on menny huonosti, ni että koska en oo ollu paikalla ni en näe mitään järkeä laittaa et mitä helvettiä tää nyt on--”*

Taitavan empaattisen johtajan tulisi osata kuunnella keskittyneesti alaisiaan. Nämä myymäläpäälliköt tunnistivat tämän kompetenssin tarpeen, mutta myönsivät itse olevansa toisinaan rauhattomia ja kiireellisiä kuuntelemaan työntekijöitään riittävän keskittyneesti.

*”--mun pitäis kans ehk rauhottuu ja tehä asia kerrallaan. Sit mä huomaan et jos mä alan juttelee jonku kans ni sit mä oon niiku 'nii joo juu' näpytän samaa aikaa jotain meilei ja sit ku toinen on niiku et 'mitä me tehään tän asian kans' ni mä oon et 'puhutaaks täst asiast viel myöhemmin' et mä huomaan et mä oon vähän semmonen—”*

Empaattinen johtaja on kykenevä ymmärtämään toisten näkökulmia ja sopeutuvat niihin. Työntekijöiden erilaisuudesta ja siihen itsensä sopeuttamisesta osattiin myös nauttia. Eräs myymäläpäällikkö kertoi innostuneena kuinka mielenkiintoiselta erilaisten persoonien johtaminen hänen mielestään oli ja miten siinä onnistuminen tuntui hienolta. Keskusteluissa huomioitiin, ettei kaikkia työntekijöitä voida johtaa samalla tavalla. Myyjien tunnetilojen tulkitseminen ja niiden mukaan johtaminen on tapa toimia empaattisen johtajuuden mukaisesti. Eräät myymäläpäälliköt kertoivat tulkitsevansa ja tutustuvansa ensin työntekijöihinsä, jonka jälkeen suhteuttamalla myynnijohtamista kunkin henkilökohtaisiin kykyihin ja luonteenpiirteisiin sopivaksi.

*”Kuin mielenkiintoista on se et mul on erilaisii persoonii, ja et se ei oookkaan sellasta et mä määrään siellä et nyt tehään näin vaan mulla on kolme täysin erilaista persoonaa mitä mun täytyy niiku täysin erillälaillla johtaa. Et se on älyttömän mielenkiintoista se koko niinku, et miten sä saat sen paletin toimimaan. Ja kui hienoo se on ku sä saat sen rullaamaan mahtavalla tavalla.”*

*”Opettelen tuntemaan jokaisen mimmonen hän on ihmisenä ja sitä kautta huomannu et toiset on hirveen herkkiä ja ei välttämättä niiku itsevarmoja et mähän osaan. Semmosii pitää sit vähän eritavalla tuuppii ja olla hirveen sellast tsemppaavaa ja toiset taas sit kestää enemmän sitä vaatimista.”*

## J. Palvelualltius

Palvelualltis johtaja kykenee tarkkailemaan sosiaalista tilannetta niin asiakkaan kuin työntekijänkin näkökulmasta ja onnistuu taitavalla tavalla pitämään kaikki tyytyväisinä ja tilanteet oikealla raiteilla. Myymäläpäälliköt pyrkivät pitämään tilanteet oikealla raiteella huolehtimalla myyjien tunnetiloista, mikä toisinaan aiheuttaa haasteita. Varmistamalla tilanteen oikealuonteisuuden he saavat vastapainona työntekijöiltään

luottamusta. Tilanteiden kerrottiin olevan herkkiä vaikutteille, ja tästä syystä tarkkaavaista palvelualltiutta ja sosiaalista kyvykkyyttä koettiin tarvittavan myymäläpäällikön työssä.

*”Tai se et kuinka paljon mä joudun luovimaan et mä saisin heille hyvän olon ja viihtyis ja he luottais ja haluais seurata mua.*

*Ja se on aika herkkä se tilanne koko ajan.*

*Niin on, se on veitsen terällä.*

*Ja naisten kanssa varsinkin ku on, välillä on tasasempaa mut sit välillä...”*

Kun keskustelun aiheena oli kertoa itsestään hyvän myymäläpäällikön merkkejä, kertoivat monet pyrkivänsä pysymään helposti lähestyttävänä. Palvelualltis johtaja tekee itsensä saatavaksi eikä mene piiloon vaikeissakaan tilanteissa.

*”Meil ei oo mikää semmonen et mä istun jossai norsunluutornissa ja mul on nää alaiset vaan et me ollaan kaikki niiku samal linjal silleen et mä vaan vedän siel porukkaa --”*

Palvelualltiutta on myös kyky asettua asiakkaiden ja henkilökunnan tunnelmiin. Tällä tunneälykäs johtaja pyrkii pitämään vuorovaikutussuhteen oikealla raiteella. Eräs myymäläpäällikkö totesi sen kuitenkin olevan haastavaa ja vitsaili tällä rooliin asettumisella hukkaavansa itsensä työpäivän jälkeen.

*”Ja se on välillä ku sä myyt ni sun täytyy asettuu asiakkaiden mukaan ja sit välillä henkilökunnan, ni se on oikeesti semmost (heh) et illalla on sillee et kuka mä oon?”*

#### 4. Ihmissuhdejohtaminen

Ihmissuhdejohtamisen taito on analyysini neljäs yläkategoria. Teorian mukaisesti sen alla on kuusi spesifisempää kompetenssia, joista selkeitä mainintoja jäi vaille vaikuttamisen kompetenssi. Ihmissuhdejohtamisen kompetenssia kuvastaa johtajan taito liikuttaa seuraajiaan ja saada heissä aikaan resonanssia. Hallitakseen tämän taidon, on johtajalta löydettävä kykyä inspiroida (K) henkilöstöä, luoda toimiva tiimityöskentely ja

yhteistyön (L) ilmapiiri, hän haluaa kehittää muita (M), ei pelkää laittaa muutoksia alulle (N) sekä hallitsee konfliktitilanteita (O) menemättä lukkoon niiden edessä.

#### K. Inspiointi

Inspiroiva johtaja luo henkilökunnalle tunteen siitä, että heidän työnsä on perustyötä tärkeämpää, hän on mukaansatempaava ja innostava, ja tällä tavalla kykenee motivoimaan työntekijöitä. Tärkeänä osana inspiointia on selkeä viestintä tavoitteista ja mission esiintuominen innostavalla tavalla. Inspiointin kannalta myymäläpäälliköt näyttävät turvautuvan tunnelmanluonnin ja fiiliksen ylläpitämisen keinoihin. Eräs myymäläpäällikkö kertoi käyttävänsä tässä pienten aktiviteettien kehittämistä myymälään, millä pyrittäisiin elävöittämään myymälän tunnelmaa.

*”No tunnelmaa voi aina parantaa. Onhan sekin semmonen että luomalla aina enemmän sellasia aktiviteetteja sinne myymälän puolelle, varsinkin hiljaisina aikoina, ollu puhetta jostai frisbeen heitosta, et se saa olla ihan mitä tahansa, lähinnä sillee että työntekijöillä on siellä hauskaa ja et vielä asiakkaat sais mukaan siihen fiilikseen.”*

Myyntitavoitteiden osoitetaan selkeästi tulevan ”yläpuolelta” ja tulostavoitteista viestiminen on ylemmältä taholta tulleiden tavoitteiden esittämistä myyjille. Myynninvalmennusta harjoitetaan siinä, kun myyjille annetaan tehtäväksi omien myyntitavoitteiden asettaminen tiettyjen raamien mukaan. Myyntitulosten ja tilastojen seuranta on jokapäiväistä. Erään päällikön mukaan ne ovat aikanaan aiheuttaneet työntekijöille paineita, mutta myöhemmin myyjät ovat kokeneet jopa tarvinneensa tavoitelukuja.

Varsinaisia inspiointin välineitä ja menetelmiä myymäläpäälliköt eivät kuitenkaan maininneet.

*”Mä sanoisin et ennen ku niitä ei sillai seurattu ni se oli ensin tabu tai kaikki oli kauhuissaan, mut nyt kaikki ennemminki niiku toivoo niitä ja siis et jos niitä ei seurata ni se on enemmänki isompi ongelma niiku työntekijölle. Emmä nää sitä et kukaan ottais sitä negatiivisena.”*

#### L. Tiimityöskentely ja yhteistyö

Johtajan tulee luoda työyhteisöstä toimiva tiimi ja generoida ystävällistä kollegiaalista toimintaa. Toimimalla itse esimerkillisen kunnioittavasti ja avuliaasti muita kohtaan, pyrkii esimies luomaan tiimityöskentelyyn johtavan ilmapiirin. Näin tekivät myös myymäläpäälliköt kertoessaan ongelmallisista uuden työtiimin alkuvaiheista, missä henkilökunta ei luottanut uuteen esimieheensä eivätkä myöskään kokeneet toisiaan läheisiksi. Myymäläpäällikkö kertoi tietoisesti pyrkivänsä luomaan me-henkeä ja tehostavansa yhteisten palaverien aikaväliä tiuhemmaksi saadakseen koko ryhmän kasaan keskustelemaan ongelmatilanteista. Lopulta saman myymäläpäällikön henkilöstö tiimiytyi niin hyvin, että työryhmän jäsenet pitivät yhtä myös työajan ulkopuolella.

*”Kyl mä ihan tietoisesti hain sellast me-henkee. Et tehää niiku asioita yhdessä. Ja pidin tosi paljon kuukausipalavereita alkuun, kolmen viikon välein ja jos tuli joku ongelma, ni mä olin heti et nyt on kriisipalaveri ja semmost. Et asioit käytii niiku yhdes läpi. Ei kenekää henkilökohtaisii vaan yleisii ongelmii. -- ne sulautu tähän uuteen porukkaan ja nyt on tosi hyvä tiimi. Kyl siel oli alkuu vähä semmost et oli vähä niiku kaks ryhmää, mut nyt -- tytöt pitää vapaa-ajalla yhteyttä toisiinsa.”*

#### M. Muiden kehittäminen

Myymäläpäällikkönä toimiminen on suurimmilta osin myynnin johtamista ja valmentamista. Henkilökuntaa koulutetaan organisaation sisäisillä koulutuksilla, mutta henkilöstön kehittämisessä ja ohjaamisessa suuri vastuu on esimiehillä. Kun kysyin keskustelun alkajaisiksi myymäläpäälliköitä kuvaamaan työtehtäviään, mainittiin valmentaminen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä. Myymäläpäälliköt olivat omaksuneet tämän kehittäjän roolin ja puhuivat paljon halustaan pitää tiimin sisäisiä valmennustuokioita. He tunnustivat, että valmentamista voisi aina tehdä enemmän ja säännöllisemmin työn lomassa. Toisaalta resurssien puute jopa suututti kehittämisinnokkaita päälliköitä.

*”Siis varmaan toi sama toi valmentamisen puoli ja... se on varmaan sellanen mitä tuskin koskaan voi tehdä liikaa. Mut et vaan se et justiin tajuaa ottaa sen ajan siihen säännöllisesti--*

*”Mä olin ennen myyntivalmentaja ni mä olin sillee et vähän siistii mähän valmennan niitä kokoajan, mut se on kyl aika paljon jääny kiireen takii--”*



*”No ite tykkäisin pitää ehkä enemmän sellasta kouluttamista ja enemmän palavereja ja muuta mutta siihen ei mitenkään ole mahdollista tuntibudjettien suhteen tällä hetkellä, ei niiku mitenkään. Mut sitä mä haluisin tehdä enemmän.”*

Kouluttamisessa ja kehittämisessä johtaja osoittaa työntekijöilleen aitoa kiinnostusta heidän kehittämiseen. Lisäksi tunneälykäs johtaja ymmärtää työntekijöidensä tavoitteet ja lähtökohdat, sekä osaa mukauttaa koulutuksen niihin sopivaksi. Näin osoittivat myös myymäläpäälliköt. Myymäläpäälliköt pyrkivät johtamaan yhtäläillä kokeneita kuin vähemmän kokeneita työntekijöitään. Uudempien työntekijöiden valmentaminen koettiin helpommaksi, sillä heidän opettaminen on taitojen ja tietojen valmentamista. Taasen kokeneemman henkilökunnan valmentaminen oli enemmän fiiliksen ylläpitämistä ja mielekkyyden varmistamista.

*”Se on vähä erilaista ku mulla on nyt, mulla oli vähän kokenemattomampi (henkilökunta) ni sillon mun piti joka päivä vähän niiku varmistella et miten menee miltä tuntuu, mut tää ku on ehkä kokeneet ihmiset niin ehkä se on enemmin se minkälainen fiilis on, se menee enemmän niiku sinne puolelle se keskustelu ja kysely ja muu. Kuitenki se perustyö on niin hallussa.”*

#### N. Muutoksen alulle paneminen

Muutoskyvykkäät johtajat ovat herkkiä tunnistamaan kehitystarpeita. He haastavat sen hetkisen tilan ja pyrkivät luomaan uuden järjestyksen. Myymäläpäälliköiden keskustelut vilisivät jatkuvia organisaatioon ja sen toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia ja muutostarpeita. He kokivat, että haluamiensa muutosten eteen piti taistella ja kaikki tarpeet tuli perustella omille esimiehille juurta jaksuen. Eräs myymäläpäällikkö toivoi myös omalle esimiehelleen järjestettävän samankaltaisia esimieskoulutuksia, jotta hänen toimintansa kehittyisi havaitsemaan muutostarpeet.

*” Sitten ku sulla on perustelut, näyttöä että toimii, mutta ku aina aluks se on kauheen vaikee näyttää mitään. Mut se et ku pääsee sit näyttää ja toteuttaa niitä. Se on se alun taistelu..”*

*”Mä toivoisinki et tällast samanlaist mitä meil on tääl, ni vois järjestää myös meidän esimiehille jopa ihan sinne partnereille, niiku heidän*

*näkövinkkelistään huomioida... Ku se ihan varmasti herättelis sellasta uutta ajattelutapaa heillekin.”*

## O. Konfliktien hallinta

Konfliktien hallinta on kaikille johtaja-asemassa toimiville henkilöille tärkeää osaamista. Tunneälykäs johtaja hallitsee konflikteja ymmärtämällä kaikkien osapuolten näkökulmia ja etsimällä yhteistä ideaalitilaa. Hän on herkkä tunnustelemaan työntekijöidensä tunnetiloja ja pyrkii parhaansa mukaan ohjaamaan energioita kohti yhteisesti jaettua ideaalitilaa. Myymäläpäälliköt myönsivät tämän tunneherkkyyden tarpeen tulleen heille hieman yllättävänä osaamisen vaatimuksena. Eräs päällikkö kuvasi toimivansa toisinaan kuin terapeutti selvitellessään henkilökunnan omia ja heidän välisiä ongelmia. Kuukausittainen tiimipalaveri oli yleinen käytäntö kaikissa myymälöissä, ja nämä tilaisuudet koettiin olevan tärkeitä tapahtumia juuri mahdollisten konfliktitilanteiden välttämiseksi. Pienen tiimin esimies tarttui ongelmallisiin tilanteisiin välittömästi.

*”Mut ainaki yllätti se et mitenkä pitää tosiaan terapeutina toimia ja selvitellä hirveesti sitä henkilöstöä, niiku toisten välejä tai kaikkee tämmöstä.”*

*”Ainakin meillä se on ollu se kuukausittainen palaveri. Ku se tuli säännölliseksi ni se on ihan ehoton. Käytiin siel mitä tahansa mut siel saa purkaa ja siel käydään oikeit asioita läpi. Et kyl se on se et sillon ku meil ei sitä viel ollu ja nyt ku se on, ni kyllä sen huomaa. Et nytku on niin vähän porukkaa ni sä niin harvoin pystyt niinku (tapaamaan) ni nyt kerran kuukaudessa ku kaikki pääsee yhteen paikkaan ni...siis jos on joku ongelma, ni nehän käydään siinä samantien.”*

## 8.2 Myymäläpäälliköiden kokemuksia kohtaamistaan työhaasteista

Keskusteluista oli nostettavissa useita haasteellisia tilanteita ja tekijöitä, joita myymäläpäälliköt kohtaavat työssään. Kategorisoin maininnat aihealueittain kolmeen yläkategoriaan, joita ovat henkilöstön johtamiseen liittyvät haasteet, työhön liittyvät haasteet sekä myymäläpäällikön henkilökohtaiset haasteet. Ensimmäinen yläkategoria

sai alleen kolme alakategoriaa, jotka kuvastavat henkilöstön johtamisen haasteita. Niitä olivat palautteenantamiseen liittyvät haasteet (A), myymäläpäälliköiden kokema rooliristiriita ja auktoriteettiaseman ylläpitämisen vaikeus (B), sekä yleisesti ongelmat henkilöstön kanssa (C). Työhön liittyviä haasteita olivat kiristävät resurssit (D), ajankäytön haasteellisuus (E) sekä oman esimiehen kanssa koetut ongelmat (F). Kolmas yläkategoria kuvastaa myymäläpäälliköiden henkilökohtaisia haasteita, jotka vaikeuttavat työn tekemistä. Näitä haasteita tuottavat omien tunteiden säätely (G), oman ammattitaidon ylläpitäminen sekä kokemus sen kehittämisen tarpeellisuudesta (H), työn ja kodin yhteensovittamisen haaste (I) sekä työtehtäviin turtuminen (J).

TAULUKKO 3. Aineistosta esiin nostettuja työn haasteita.

<b>1. HENKILÖSTÖN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET</b>	<b>2. TYÖHÖN LIITTYVÄT HAASTEET</b>	<b>3. HENKILÖKOHTAISET HAASTEET</b>
A. Palautteenanto	D. Resurssit kiristävät	G. Omien tunteiden säätely
B. Rooliristiriita ja auktoriteettiasema	E. Ajankäytön hallinta	H. Oman ammattitaidon ylläpito/kehittäminen
C. Ongelmat henkilöstön kanssa	F. Ongelmat esimiehen kanssa	I. Työn ja kodin yhteensovittaminen
		J. Työtehtäviin turtuminen

### 1. Henkilöstön johtamiseen liittyvät haasteet

Myymäläpäälliköiden keskustelujen perusteella eniten haasteita työssä aiheuttaa henkilöstön johtamiseen liittyvät seikat. Hyvän tunnelman ylläpitäminen, työntekijöistä huolehtiminen ja henkilökunnan ammattitaidon kehittäminen olivat yleisimpiä tehtäviä mitä myymäläpäälliköt nimesivät. Nämä luonnollisestikin aiheuttavat myös eniten haastavia tilanteita.

*”No henkilöstöjohtaminen mun mielestä on yks tärkeimpiä (kuorossa)*

*ja se on ehkä se kaikist haastavin, koska kaikki raportoinnin ja kaikki suunnittelut ja tällaset--*

*tai toki suunnitteluki, tai se et ne menee oikein ja hyvin, mut tuota.. itelle se henkilöstöjohtaminen on haastavin”*

#### *A. Palautteenanto*

Palautteenantamisen alakategoriaan keräsin seikat, jotka liittyivät henkilökunnan kanssa kommunikointiin. Palautteenantamisen diskurssi oli yleisin yksittäinen aihe, jonka myymäläpäälliköt ottivat keskusteluissa esille. Haasteita palautteenannossa nimettiin olevan palautteenantamisen vähyys, se, miten sitä voidaan antaa oikealla tavalla sekä työntekijän kuunteleminen palautteenantotilanteessa. Palautteenantamisen paljous on valmentavan johtamisen otteessa ominaista. Lisäksi osana tunneälykästä johtamista on kyky antaa ajankohtaista palautetta rakentavalla tavalla. Myymäläpäälliköt tiedostivat antavansa liian vähän palautetta ja kertoivat jopa saaneensa työntekijöiltään toiveita runsaammasta palautteenantamisesta. Useasti myymäläpäälliköt myönsivät sortuvansa olettamaan myyjien automaattisesti tietävän päivän tavoitteet tai päällikön toiveet ilman, että heitä olisi informoitu odotuksista. Haasteita palautteenantamisessa aiheutti etenkin se, ettei henkilökunnalle muistettu antaa riittävästi palautetta.

*”Se vähän riippuu henkilöstä. Osa on niitä jotka sanoo ihan suoraan että olis kiva saaha enemmän palautetta mut osa, huomaa kyl et sit on sitä omalla olemuksellaan et ’katoppas tuosta ku tein tommoset kaupat’. Mut sillee et ikinä ei voi antaa liikaakaan. Vois varmaa iteki parantaa siinä palautteen antamisessa.”*

Sen lisäksi, että palautetta tulisi antaa useammin huomioivat myymäläpäälliköt keskusteluissaan palautteenantamisen haasteeksi oikeanlaisen palautteen antamisen. Lisäksi myymäläpäälliköt kokivat haasteelliseksi antaa välitöntä palautetta, sillä he ovat usein eri aikaan työvuorossa myyjien kanssa. Keskustelussa myymäläpäälliköt vaihtoivat ajatuksiaan siitä, voiko palautetta lähettää tekstiviestillä vapaalla olevalle työntekijälle, vai loukkaako se myyjän vapaa-aikaa. Yhtä mieltä keskustelussa mukana olleet myymäläpäälliköt olivat siitä, ettei negatiivista tai kehittävää palautetta tulisi lähettää viestitse vaan niistä tulisi keskustella kasvotusten. Toiset myymäläpäälliköt kertoivat lähettävänsä tekstiviestillä positiivista palautetta heti kun huomasivat sen olevan aiheellista. Kolmannessa esimieskoulutusmoduulissa oleva henkilöt

keskustelivat jo tietoisesti positiivisen palautteen ja kehittävän palautteen antamisesta. Silti ”kehittävä palaute” koettiin negatiiviseksi palautteeksi, ja sen välittäminen myyjille oli haasteellista. Eräs itseään temperamenttiseksi nimittävä myymäläpäällikkö taisteli tietoisesti palautteenantotilanteissa, sillä hän koki joutuvansa suodattamaan sanomisiaan. Keskustelua oikeanlaisesta palautteen antamisesta syntyi myös palautteenantamisen oikea-aikaisuus ja kanava, mitä kautta palautetta voidaan antaa, mikäli siihen ei pystytä kasvotusten. Ongelmalliseksi koettiin se, voiko myyjälle lähettää tekstiviestillä palautetta vai tulisiko siitä soittaa hänelle. Lisäksi problematisoitiin se, minkälaisella asialla viestiä sopii laittaa, tulisiko esimerkiksi negatiivinen palaute jättää kasvotusten annettavaksi ja viestillä lähettää ainoastaan positiivista palautetta. Myös myyjän vapaa-ajan kunnioittaminen aiheutti keskustelua, mutta samalla palautteen jättäminen seuraavaan yhteiseen työaikaan saattaisi aiheuttaa palautteenantamisen unohtamisen.

*”Niä esimerkiks se että ku miellä on menny huonosti, ni että koska en oo ollu paikalla ni en näe mitään järkeä laittaa et mitä helvettiä tää nyt on, ni se osottaa että et voi sanoa mitään ku et oo ollu paikalla. Mut se mitä voisni tehdä on kysyä et ’aaa mitä on tapahtunu, mitä sinne kuuluu et miten siellä menee?’ Mut en missään tapauksessa ois laittanut et vitja et on ollu huono päivä --nii koska ite on ollu täällä (koulutuksessa)--”*

*”Ja jotenkin sen negatiivisenki, sen antaminen, se on vaikeeta ainaki miulle. Niiku että positiivista annan helpommin mikä toisaalta on ehkä ihan hyväki, mut sit taas tavallaan se rakentava ni se on aika vaikeeta.”*

Kuuntelun taitoa korostetaan tunneälykkäässä johtamisessa. Myös keskusteluissa heräsi huomio siitä, kuinka kiire usein aiheuttaa hankaluuksia kuunnella myyjää rauhallisesti. Vaikka esimieskoulutuksessa korostettiin jokaisella moduulilla kuuntelua, sekä viimeisellä moduulilla jopa harjoiteltiin palautteenantotilannetta, pääsi kuunteleminen silti unohtumaan.

*”Esim. käytiin eilen palautteenanto läpi, niin oltiin käyty selkeesti tunti aiemmin ensin läpi, et myyjää pitää kuunnella, sit meil oli tilanne, et mä olin myymäläpäällikkö ja Kaisa oli myyjä ja mä en kuunnellu Kaisaa ku se*

*sano jonku et mitä se halua kehittää. Ni siinä tuli niiku ihan vasten kasvoja et kyl mä tiän et miten nää pitäis tehdä mut emmä tee niitä niin.”*

### *B. Rooliristiriita ja auktoriteettiasema*

Myymäläpäälliköt keskustelivat kohtaamastaan rooliristiriidasta tilanteissa, missä henkilökunta tuo työpaikalle henkilökohtaisia pulmiaan tai pyytävä esimieheltään avustusta ongelmiinsa, jotka eivät liity työhön. Henkilökunnan asettamat haasteet raportoitiin ratkaistavan useimmiten sosiaalisesti tietoisella johtamisen kompetenssilla. Niistä empaattisuus soveltui useampaan tilanteeseen. Näissä rooliristiriitaisissa tilanteissa myymäläpäälliköt kertoivat esittävänsä välillä äidin roolia ja toisaalta he tarjosivat isosiskollista tukea.

Tunneälykäs johtaja on palvelualtis niin asiakkaita kuin työntekijöitään kohtaan. Saatavilla oleminen ja itsensä helposti lähestyttäväksi tekeminen on osaltaan luomassa palvelualtista tilannetta. Keskustelijat kokivat tärkeäksi sen, että työntekijät kokivat heidän olevan helposti lähestyttäviä ja samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Keskustelu yltyi vitsailuksi jopa omasta alistumisesta työntekijöiden alle roskienviejän ja siivousvastaavan roolissa. He eivät kokeneet tarvetta nostaa itseään työntekijöiden yläpuolelle, mutta problematisoivat silti auktoriteettiaseman pitämistä tilanteissa, joissa esimies-työntekijä suhde oli kehittynyt tasavertaiseksi ystävyydeksi. Etenkin konfliktitilanteissa muuntautuminen työkaverista esimieheksi koettiin haasteelliseksi. Haastavaksi mainittiin myös erilaisten työntekijöiden kanssa toimiminen ja etenkin oman johtajuuden sääteleminen sen mukaan, minkälainen työntekijä oli kyseessä. Eräs myymäläpäällikkö kertoi tehneensä aiemmin paljon virheitä johtaessaan kaikkia työntekijöitään samalla tavalla huomioimatta heidän erilaisuuttaan. Kokemus oli opettanut hänelle johtajuuden mukauttamisen tarpeen. Samassa keskustelussa tuoreempi myymäläpäällikkö kertoi välttyneensä näiltä erheiltä, sillä oli oppinut esimieskoulutuksen myötä tulkitsemaan ja ymmärtämään työntekijöidensä erilaisuutta ja muodostamaan johtamistyyhinsä jokaisen työntekijän persoonaa parhaiten tukevaksi.

*”Joo nii just et mikäs se olikaan se mun rooli ja mun asema. Se et mä en ookkaa niitten parasystävä, mä oon niitten esimies.”*

*”Ja mä oon sit ehkä kokemuksen kautta oppinu ja mä oon tehny virheitä paljon. Paljon oon suututtanut ihmisiä, mut et sitten niiku oppinut niistä, ja sit enemmänki niiku opettelen tuntemaan jokaisen mimmonen hän on ihmisenä ja sitä kautta huomannu et toiset on hirveen herkkiä ja ei välttämättä niiku itsevarmoja et mähän osaan.”*

### *C. Ongelmat henkilöstön kanssa*

Toimivan tiimihengen luominen ja ystävällisen työilmapiirin luominen on yksi tunneälykkään johtajan kompetensseista. Eräs myymäläpäällikkö koki tiimihengen luomisen ongelmia esimiesuransa alkutaipaleella, jolloin kaikkien rutiinien haltuunottokin vaati paljon voimia. Muutosten tekeminen ei ollut helppoa sillä työntekijät osoittivat tuoreelle myymäläpäällikölleen vastarintaa. Saman myymäläpäällikön tiimi oli uusiutunut kerralla, eivätkä työntekijät kokeneet keskeistä ryhmähenkeä. Välillä tiimi tuntui olleen jakautunut kahtia, jossa toisella puolella olivat pitempään talossa olleet myyjät, jotka osoittivat mieltään eivätkä olleet motivoituneita, ja toisella puolella uudet tytöt, jotka eivät vielä osanneet talon tapoja. Myymäläpäällikkö raportoi selvinneensä tilanteesta sisukkaalla asenteella ja tekemällä töitä tiimihengen ja luottamuksen luomisen eteen. Lopputuloksena hän sai toimivan ryhmän, missä työntekijät olivat ystäviä myös vapaa-ajalla. Eräällä myymäläpäälliköllä oli yksittäisten myyjien kanssa ongelmia, mitkä liittyivät heidän työn ulkopuolisiin asioihin. Ongelmatapausten kanssa tämä myymäläpäällikkö pyrki pitämään kriisipalavereja ja lopulta muutamat näistä ongelmia aiheuttavista työntekijöistä siirtyi toisiin töihin tai opiskelemaan.

*”Mulla oli iteseasia sillon ku alotin ni mul oli tosi paljon ongelmii niiku henkilökunnan motivaation suhteen. Siel oli motivaation puutetta.”*

*”--yksittäisten ihmisten kans erinäisii semmosii pienii ongelmii tai no joillaki vähän isompiaki--”*

Yleisimmin keskusteluissa mainittiin haasteeksi henkilöstön motivoiminen ja heidän tunnetilojen ylläpitäminen hyvänä myös niinä aikoina, jolloin myynnissä ei päästy tavoitelukuihin.

*”Mun mielest tällasina aikoina on haastavinta et sä saat pidettyä yllä sen hyvän fiiliksen että kaikki pysyy motivoituneina. Se on suuri haaste koska jos ei se toteudu ni sit ei moni muukaa asia toteudu. Koska silloin jos kaikki on motivoituneita ni myynti kulkee ja kaikki muut kulkee--”*

## 2. Työhön liittyvät haasteet

Työhön liittyvistä haasteista heräsi paljon keskustelua. Puheenvuoroissa yhdistyivät usein kolmen alakategorian teemat limittäin, sillä yhden haasteen koettiin johtavan aina seuraavaan. Yleisimmin oli huomattavissa, että työhön liittyviä haasteita aiheuttivat paljon puhutut resurssipuutteet (D). Ajan vähyys aikaansaa myymäläpäälliköiden työssä haasteen ajankäytön hallinnasta (E), sillä kiireen kanssa työskentely ja useat työtehtävät koettelevat esimiesten organisointikykyä. Näitä ongelmia puitiin yhdessä vertaisten kanssa, mutta esimiehelle ongelmien esittäminen muiden kommunikointi hankaluuksien lisäksi koettiin vaikeaksi (F).

### *D. Resurssit kiristävät*

Aika ja raharesurssien niukkuus aiheutti myymäläpäälliköiden työlle erinäisiä haasteita. Raharesurssien ollessa vähäisiä, kokivat myymäläpäälliköt vaikeuksia järjestää myyjilleen koulutuksia. Myymäläpäälliköt kokivat tarvitsevansa perustella koulutuksen tarvetta omalle esimiehelleen, jotka vaativat sen hyödyllisyydestä näyttöjä. Kun koulutukseen ei anneta varoja, ei koulutusta voida järjestää. Näin ollen myös näyttöjen tarjoamien on mahdotonta. Myöskään palaverien pitämiseen ei aina anneta mahdollisuuksia henkilöstökulujen kasvaessa liian korkeiksi.

*”Mut se just et ku aluks ku ei oo aikaa, ei oo rahaa, ni on vaikee perustella ku sul ei oo mitää näyttöä vielä. Mut sit ku sitä näyttöä on ni sit sä saatki sitä aikaa sinne...”*

### *E. Ajankäytön hallinta*

Vähäiset resurssit kiristivät myymäläpäälliköiden työskentelytahtia. Kaikkien tarvittavien palaverien ja kehityskeskusteluiden aikatauluttaminen aiheutti vaikeuksia. Koulutuksen suunnittelun todettiin vievän muutaman tunnin verran, minkä lisäksi aikaa tulisi löytää vielä itse koulutuksen pitämiseen. Vaikka valmennus koettiin



äärimmäisen tärkeäksi, suunnittelutyöhön käytetty aika koettiin turhaksi ajan hukkaamiseksi, sillä se ei anna välitöntä tulosta. Myös tehtävien paljous ja yhdenaikaisuus sai aikaan ruuhkaa. Vaikeutta tilanteen hallintaan oli tuonut henkilökunnan samanaikaiset sairauspoissaolot. Myös muut yllättävät tapahtumat liikkeessä tai tavaroiden toimituksissa haastoivat myymäläpäälliköiden päivittäisen työn hoitamista. Kiireessä asioiden hoitaminen vaatisi myymäläpäälliköltä kykyä rauhoittua suorittamaan tehtävä kerrallaan, mutta keskittymisen myönnettiin toisinaan herpaantuvan kiiretilanteissa. Usean tehtävän päällekkäisyyden mainintoja seurasi kuitenkin erään myymäläpäällikön kommentti taidokkaasta organisointikyvystä ja ajankäytönhallinnasta. Tästä hän oli saanut kiitosta esimieheltään.

*”No ajankäyttö sen henkilöstöjohtamisen suhteen, että ehtis pitää kaikki vaaditut kehityskeskustelut, tavoitekeskustelut, kaikki tällaiset, se on kaikista haastavinta, ei niin sanotusti vaikeinta vaan se että sä löydät sen ajan siihen.”*

*”Ajankäyttö oli ainaki itellä se missä, ainaki se et jos tuli jotain yllättäviä ni sit tuntu et meni koko päivä ihan sekasin. Tai tuntui haasteelliselta että ku olit että nyt tämä päivä menee näin ja sitten tuleeki joku reklamaatio ja sit sä väännät koko sen päivän.”*

#### *F. Ongelmat esimiehen kanssa*

Edellä mainitut haasteet johtavat usein haastetilanteisiin myös oman esimiehen kanssa. Esimiehen koetaan olevan etäällä ja toisinaan tukea ei saada tilanteissa joihin sitä kaivattaisiin. Kommunikoinnin oman esimiehen kanssa kerrotaan olleen aikaisemmin nykyistä huonompaa. Tuolloin informaatio ei kulkenut esimieheltä myymäläpäällikölle. Eräs myymäläpäällikkö koki esimiehensä olevan toisinaan jopa haluton ymmärtää ongelmia. Tällöin kollegiaalinen tuki muilta myymäläpäälliköiltä on auttanut.

*”Joo vertaistuki! Se on ihan korvaamatonta. Sit taas sun lähiesimies ei välttämättä ees halua ymmärtää niit sun työs haasteita.”*

Ongelmat esimiehen kanssa koskivat myös liian vähäiseksi koettua päätöksentekovaltaa. Monet myymäläpäälliköt toivoivat voivansa saada lisää vaikutusmahdollisuuksia omaa myymäläänsä koskien. Myymäläpäälliköt perustelivat vastuun saamisen tärkeyttä sillä, että he tuntevat liikkeensä, myyjänsä ja

asiakaskuntansa paremmin kuin esimiehensä ja saadessaan vaikutusvaltaa he kykenisivät kehittämään liiketoimintaa ja mahdollisesti parantamaan henkilökunnan hyvinvointia.

*”Kuitenkin niiku se et me ku ja meidän myyjät ollaan yhdessä kokoajan. Sellanen henkilö joka ei oo siellä päivittäin ni sellanen ei koe niitä samoja haasteita. Ei näe niit tilanteita samalla tavalla, eikä näe niitä ongelmia. Hän näkee niitä lukuja hän ei näe sitä mitä on lukujen takana.”*

### 3. Henkilökohtaiset haasteet

#### G. Omien tunteiden säätely

Keskustelun aiheena oli omien tunteiden säätelyn haaste ja temperamentin hallussa pitäminen. Eräs myymäläpäällikkö myönsi hermostuvansa helposti ja näyttävänsä nämä tunteet turhankin dramaattisesti. Hän tiedosti käyttävänsä näissä tilanteissa itsehillinnän taitoja, sillä hän halusi varmistaa, ettei henkilökunta koe hermostuneisuuden kohdistuvan heihin. Oman motivaation ylläpitäminen koettiin myös yhdeksi haastavaksi oman tunnetilansäätelytehtäväksi. Etenkin työmäärien kasaantuessa eräs myymäläpäällikkö kertoi käyvänsä sisäistä itsepainia pysyäkseen motivoituneena ja esimerkillisenä. Omien tunteiden säätelyn haasteita kerrottiin koettavan esimieheyden alussa, kun itseluottamus palaverien pidossa oli vielä alhaisempaa. Myymäläpäällikkö kertoi jännittäneensä tilanteita ja joutuneensa tuolloin epämukavuusalueelle.

*”Se on se työmäärä, ei se aukee missään tapauksessa niille työntekijöille. Sitä et kuinka paljon sä teet siellä taustalla. Ja millanen itsepaini sul on itses kanssa et sä saat annettuu ees niille jotain et jos sul itelläs on huono motivaatio ni miten sä annat jolleki muulle. ”*

*”Ja ihan alkuun, silloin just kun alko näitä myymäläpäällikön tehtäviä, ni ne palaverit jännitti, niitten pitäminen, koska ei ollut et miten nyt käydään näitä lukuja ja sillee. Et se oli jotenki mulle sellanen epämukavuusalue alkuun.”*

#### H. Oman ammattitaidon kehittäminen / ylläpitäminen

Myymäläpäälliköt olivat nöyriä puhuessaan omasta ammattitaidostaan. Esimerkkinä toimiminen koettiin haastavaksi etenkin tilanteissa, jossa oma osaaminen ei vastannut

sitä tasoa, mitä alaisten haluttiin antaa ymmärtää. Eräs myymäläpäällikkö kuvasi koulutuksessa käymänsä myyntiharjoituksen kulkua, ja kertoi, kuinka huomasi osaamisensa vajavuuden. Harjoituksen tarve myönnettiin jokaisessa keskustelussa. Harjoittelemalla haluttiin myös välttyä noloilta tilanteilta, jossa alaiset näkisivät esimiehen osaamisen puutteen.

*”Et ku on treenattu käytännön asioita, niin se aina se että me täällä tehdään se, ja me ei täällä nolata itteemme toistemme eessä, mut sit ku mennään sinne myyjien eteen ja huomataanki et oho emmä osaakaan tätä vielä, ni sit se on noloo yrittää saada auktoriteetti takasin ku sä et itekää osannu sitä. ”*

*”Siks just meiän pitäis ite harjotella sitä myyjien kanssa, koska ei mekään olla todellakaan mitään ammattilaisia, nyt ku tossa vaikka just sitä small talkia harjoteltiin ni ihan hirveetä ei me keksitty siihen juur mitään, et ei me olla siinä mitää mestareita vaikka me annetaan niin ymmärtää.”*

Myymäläpäälliköt eivät Bestseller Academyn esimieskoulutuksesta valmistumisesta huolimatta halunneet myöntää olevansa johtamisen ammattilaisia. Keskusteluissa kukaan ei tohtinut nimittää itseään ”valmiiksi johtajaksi”. Myymälään palaamisen tiedettiin taas palauttavan luulot todellisuuteen. ”Keulimiseen”, eli liiallisen itsevarmuuden esittämiseen ei koettu olevan varaa.

*”Mut ei oo kyl itellä sellanen olo et täs on niiku ihan valmis. Et aika paljon se vaatii sit sitä omaa (mmmm myötäilyä) --- ei kai sitä oo koskaan valmis--- ei oo eikä sillee et vois niiku lähtee takki auki et nyt ollaan valmistauduttu, et kyl niiku aika paljon on mitä saa sit ite niiku harjotella”*

*”Ja sit ku menee sinne omaan myymälään ni siellä taas palautetaan maan pinnalle pam, luulit osaavasi-hahaa.*

*- Ei pidä keulii kyllä yhtään!*

*- Aika nöyränä mennään kyllä takaisin.”*

## *I. Työn ja kodin yhteensovittaminen*

Työn ja kodin yhteensovittaminen sai odotettua vähemmän mainintoja. Myymäläpäälliköt keskustelivat koulutuksen aikana paljon perheistään, mutta varsinaisen fokusryhmä keskustelun aikana kotiin ja perheeseen liittyviä mainintoja oli vähän. Perheenisäyksen saaminen kuvattiin jopa auttaneen oman johtajuuden kehittämisessä siinä määrin, että työntekijät olivat kehuneet myymäläpäällikön pehmittyneen äitiytensä myötä. Eräs myymäläpäällikkö myönsi jättäneensä esimiespestin vastaanottamisen myöhemmälle ajalle silloin, kun perheessä oli vielä pieniä lapsia.

*”Että en halunnu ennemmin ku oli pienet lapset ottaa sitä esimiestehtävää siis ihan ajan takia ku se ottaa niin paljon aikaa, ni halusin tehdä sit vähän vähemmän siihen alkuun.”*

### *I. Työtehtäviin turtuminen*

Keskustelua työn väsyttävyydestä käytiin verrattain vähän. Eräällä myymäläpäälliköllä alkuvaiheen rankat tilanteet aiheuttivat työasioiden pohtimista vielä kotiin pääsemisen jälkeenkin. Koulutuspäivistä puhuttaessa muutamat myymäläpäälliköt totesivat koulutusten olevan loistava tapa päästä hieman tuulettumaan myymälätyöstä. Tauon koettiin tuovan työhön taas lisää virtaa.

*”--- se myös mun mielestä ihan kivasti katkasee sitä myymälätyöskentelyä --et välillä ihan kiva päästä poies pariks päiväks ja sit palata taas --*

*- Niin kyl se tuo lisävirtaa...”*

## **8.3 Esimieskoulutus antaa tukea johtamisen osaamiseen**

Kolmantena tutkimuskysymyksenäni pyrin tulkitsemaan aineistosta niitä ilmauksia, joita myymäläpäälliköt antoivat käymästään esimieskoulutuksesta. Koulutukseen liittyvistä kommentteista halusin etsiä minkälaista tukea esimieskoulutus on tarjonnut johtajan kompetenssien kehittymiselle. Yleisesti ottaen myymäläpäälliköiden voidaan todeta olleen erittäin tyytyväisiä koulutuksen antamaan tukeen työssä selviytymiselle. Sen on koettu antavan paljon ratkaisuja erinäisiin pulmiin, lisänneen tietämystä, herätelleen vanhaa osaamista ja motivoineen jaksamaan työssä.

Muodostin myymäläpäälliköiden ilmauksista viisi yläkategoriaa kuvaamaan niitä tukimuotoja, joita koulutus heidän kokemustensa mukaan tarjosi. Koulutus antoi

keskustelun perusteella käytännön työkaluja (1), sieltä oli saatavissa tukea ja palautetta (2) sekä sen aikana oppi uutta tietoa ja pääsi harjoittelemaan erinäisiä valmennus ja palaverimenetelmiä (3). Koulutus herätti myymäläpäälliköt reflektoimaan itseään ja omaa toimintaansa (4) sekä toi uutta intoa työskentelyyn (5). Jokaisen yläkategorian alle nimesin kahdesta kolmeen alakategoriaa, jotka tarkentavat yläkategorioita.

TAULUKKO 4. Aineistosta esiin nostettuja koulutuksen koettuja tukimuotoja.

1. KÄYTÄNNÖN TYÖKALUT	2. TUKI JA PALAUTE	3. UUDEN OPPIMINEN JA HARJOITTELUN MAHDOLLISUUS	4. ITSEREFLEKT ION HERÄÄMINEN	5. UUTTA INTOA
A. Ohjeet ja toimintamallit	C. Vertaistuki	E. Uudet tiedot	H. Oman toiminnan herättely	K. Virtaa omaan työhön
B. Koulutusmateriaali	D. Kouluttajilta saatu palaute	F. Virheiltä välttyminen	I. Oman roolin pohtiminen	L. Halu jakaa intoa työntekijöille
		G. Harjoittelun mahdollisuus	J. Muistutus valmennuksen tärkeydestä	M. Innostuneisuus valmentamiseen

### 1. Käytännön työkalut

Koulutus tarjosi myymäläpäälliköille käytännön työkaluja, minkä avulla he kokivat voivansa toteuttaa valmentavaa johtamista helpommin. Työkalujen koettiin olevan näppäriä tukimuotoja ja useimmiten nopeasti hyödynnettävissä käytännön työssä. Alakategorioiksi nimitin käytännön työkaluille (A) ohjeet ja toimintamallit sekä (B) koulutusmateriaalin.

#### A. Ohjeet ja toimintamallit

Myymäläpäälliköt nimittivät saaneensa kaikista kolmesta koulutusmoduulista käytännön työkaluikseen selkeitä ja yksinkertaisia ohjeita, mm. viikoittaisen toimintasuunnitelman toteuttamiseen tarkoitettu ”weeklyplan” -ohje. Sen hyödyntämisen kuvataan automatisoituneen jo itsestäänselvyydeksi, vaikkei sitä oltaisi osattu aikaisemmin luoda itsenäisesti. Koulutuksen myötä myymäläpäälliköt kokivat saaneensa paljon pieniä tärkeitä vinkkejä, jotka helpottavat kiireessä toteuttamaan myynninvalmennusta työntekijöilleen. Myös palautteenantamisen haasteisiin tarjosi koulutus oppeja, joista klassikko hampurilaismalli nimettiin auttaneen rakentavan palautteen antamisessa. Palautteenannon unohtamisongelmaan kouluttajat olivat tarjonneet konkreettisen ”paperilappu taskuun” -vinkin, jota myymäläpäälliköt pitivät hyvänä ideana. Palaverien pitämiseen koulutuksen sanottiin tarjonneen hyviä ohjeita etenkin siihen, miten myyntilukuja käydään läpi. Aikaisemmin palaverin pitäminen oli tuntunut haastavalta ja epämukavalta, sillä osaamista sen läpiviemiseen ei entuudestaan ollut. Ohjeiden kerrottiin vähentävän jännitystä ja auttaneen pääsemään pois epämukavuusalueelta palaverien pitämisessä.

*”Jotkut asiat mitkä on nyt ihan itsestään selvyiksiä ni tajus että ne on ottanu sieltä ykköskoulutuksesta just joku weekplan tai näitä muita mitä ei ole aikasemmin ees käyttäny ni ne on napannu niistä aikasemmista koulutuksista ja sen nyt vasta tajus että aivan niin nehän on tullut sieltä ku ei sitä niiku muista enää edes.”*

*”Joo se oli sillon ku piti niiku pitää palaveria eikä siihen mitään oppia ollu muuta ku et mitä on ollu itte palavereissa kuuntelemassa ni se oli vähän niiku sellasta hakuammuntaa tai semmosta vähän niiku sieltä täältä sekavaa sörsseliä.”*

## B. Koulutusmateriaali

Toinen ehdoton käytännön työkalu, mitä myymäläpäälliköt kokivat koulutuksesta saaneensa oli koulutuksessa käytetty materiaali. Monesti keskustelu ajautui siihen, miten kaikkia asioita ja ohjeita olisi mukava päästä hyödyntämään, mutta niiden muistaminen kiireen keskellä on mahdotonta. Koulutusmateriaalin hyödyntäminen koettiin olevan hyvä tuki itseopiskeluun. Sen myötä myymäläpäälliköt kokivat taas palauttavansa muistiin kurssilla oppimansa asiat ja pystyvänsä sen kautta viemään läpi mm. henkilökunnan valmennuksia.

*”Ja sitten et tyliin kuukauden parin päästä lukee uudelleen tää matsku läpi et mitäs muuta siellä oli. Et niin se menee. Ite just tossa sunnuntaina kävin läpi tota kakkos steppiä ihan mielenkiinnosta et mitäs kaikkea siellä oli ja sit tajus et heetkoneen, kyl mä silloin aloitin innostuneesti kaikkia näitä asioita, mut et sit mä jätin ton et mä paneudun tohon sit myöhemmin...”*

## 2. Tuki ja palaute

Koulutuksen aikana myymäläpäälliköt kertoivat saaneensa tärkeää vertaistukea (C) toisiltaan ongelmien kanssa painimiseen. Myös kouluttajien antaman palautteen (D) kategorisoin saman yläkategorian alle.

### C. Vertaistuki

Myymäläpäälliköt mainitsivat vertaistuen olleen tärkeä elementti niin koulutuksen aikana kuin työn ohella. Kiperistä tilanteista kerrottiin selviävän soittamalla kollegalle. Koulutuksissa toisilta myymäläpäälliköiltä kerrottiin saatavan hyviä ideoita toimia eri tavalla hankalissa tilanteissa. Vertaistuen koetaan helpottavan ongelmien kanssa painimista, kun huomataan, että muutkin myymäläpäälliköt kokevat haasteita vastaavanlaisten asioiden kanssa.

*”--nii ja sitte se että näkee niiku muitaki ja muilta niiku niitä miten muut toimii sieltäki just niitä ideoita.”*

*”--ja sit on tosiaan kiva ku näkee muitaki ympäri Suomen et voi vaik luulla et vaan ite painii jonku asian kanssa sit ku juttelee ni yleensä muillaki löytyy joku vastaavanlainen asia, ni se on ihan kivaa.”*

### D. Kouluttajilta saatu palaute

Kouluttajilta saatu palaute herätti monet myymäläpäälliköt pohtimaan omia kehityskohtia. Palaute koettiin tärkeäksi oppiainekseksi. Kouluttajat myös kyselivät ja haastoivat heitä toimimaan haastavissa tilanteissa toisin. Eräs myymäläpäällikkö totesi lähtevänsä koulutuksesta nöyrempanä takaisin työkentälle saatuaan kouluttajilta kiperän haastavia kysymyksiä.

*”Niin kyllä niiku palautteen ja tollasen kautta ni saa hirmu paljon täällä oppia...”*

*”Kyllä sitä vähän nöyrempanä menee takasin, että kyllähän sitä aina kuvittelee et ku nää (kouluttajat) rupes kyselee et no mites tää, entäs tää onks ne ihan varmasti sillee...no ei ne ihan välttämät oo niiku sillee...”*

### *3. Uuden oppiminen ja harjoittelun mahdollisuus*

Myymäläpäälliköt kertoivat oppineensa koulutuksissa paljon uutta tietoa (E), mitä heillä ei aikaisemmin ollut. Myös harjoittelun mahdollisuus (F) oli tärkeä tuki esimiehenä toimimiselle. Käymällä koulutuksen muutamat kokivat välttäneensä virheet (G), joita olisivat ilman koulutusta tehneet.

#### *E. Uudet tiedot*

Keskustelujen perusteella koulutus antoi myymäläpäälliköiden työhön paljon uutta ja erilaista tietämystä. Esimerkiksi uudeksi tiedoksi nimettiin teorian persoonallisuuden piirteistä, mikä johti erään myymäläpäällikön opiskelemaan syvällisemmin psykologiaa. Kyseinen myymäläpäällikkö kertoi koulutuksessa oppineensa mukauttamaan johtamistyyliään aina tietynlaisiin persoonallisuuksiin sopiviksi. Koulutuksessa käytiin läpi myös erilaisia tutkimuksia kuluttajien ostokäyttäytymisestä. Tämä uusi tieto koettiin mielenkiintoisena ja hyödyllisenä myynnillisen osaamisen kehittämisessä. Koulutuksen kerrottiin antaneen paljon uutta osaamista etenkin myynninjohtamiseen ja motivoimiseen. Eräs myymäläpäällikkö koki saaneensa paljon tietoa ja teoriaa, mutta huokaisi vitsailevaan äänensävyyn tarvitsevansa vielä taitoa niiden hyödyntämiseen.

*”Ehkä just ku mennää näihin psykologisiin juttuihin ja on paljon näitä persoonallisuustyyppejä ni se on heränny se oma kiinnostus siihen miks ihminen toimii miten toimii ni ne on mielenkiintosii juttui.”*

*”Ainaki mä koen ku oon käyny täs lyhyel aikavälillä vuoden sisällä, ni mä oon saanu ihan jäätävästi apua. Ihan siihen myynnin johtamiseen, motivoimiseen siis ihan kaikkeen.”*



## F. Virheiltä välttyminen

Virheiltä välttyminen oli muutaman myymäläpäällikön sanoittamana osa koulutuksesta saamaansa tukea, sillä ilman sieltä saamaansa tietopakettia tai koulutuksessa suoritettuja harjoitteluja he olisivat toimineet monessa tilanteessa ”väärällä tavalla”. Yhtenä keskusteluryhmänä toiminut pari, jossa toinen oli toiminut myymäläpäällikkönä alle vuoden ja toinen yli kymmenen vuotta. Nuorempi myymäläpäällikkö kiitti onneaan siitä, että oli päässyt heti esimiesuransa alussa käymään tiheään tahtiin kaikki kolme koulutusmoduulia ja oli näin ollen välttynyt suurilta virheiltä sekä kyennyt pitämään uudet opit tuoreessa muistissa aina moduulilta toiselle. Vastaisesti pitemmän aikaa myymäläpäällikkönä toiminut nainen myönsi tehneensä esimiesuransa aikana paljon virheitä ja oppineensa erehdysten kautta monia seikkoja, joilta hän olisi koulutuksen myötä voinut välttyä.

*”--oisin ihan täysin (erilainen myymäläpäällikkö). Oisin tehny kaikki virheet ja oppinu kantapään kautta kaikki. Mä en olis näin hyvä, jos en olis käyny näitä. Ja mul sattuu säkä et pääsin käymään nää täs vuojen sisällä ni mul on ollu kokoajan tuorees muistis kaikki edellisest asiat.”*

## G. Mahdollisuus harjoitella

Myymäläpäälliköt kokivat koulutukset myös ensiluokkaisina harjoittelun areenoina. Eräs keskustelijoista totesi huojentuneena, kuinka hyvä oli että he pääsivät harjoittelemaan koulutuksissa asioita ja tekemään siellä virheitä. Näiltä virheiltä välttyttäisiin työssä, jolloin myös uskottavuus osaavana esimiehenä säilyisi. Harjoittelu herätti myymäläpäälliköt huomioimaan omia heikkouksia ja kehitystarpeita. Sen myötä he kokivat jatkossa pystyvänsä ymmärtää myös myyjien kohtaamia haasteita paremmin.

*”Et ku on treenattu käytännön asioita, niin se aina se että me täällä tehdään se, ja me ei täällä nolata itteemme toistemme eessä, mut sit ku mennään sinne myyjien eteen ja huomataanki et oho emmä osaakaan tätä vielä, ni sit se on noloo yrittää saada auktoriteetti takasin ku sä et itekää osannu sitä. Ni täällä me voidaan niiku mokata ja harjotella se juttu, ni sit ku me mennään sinne ni sit me ollaan niiku, tiietää mistä puhutaan.”*

*”Siks just meidän pitäis ite harjotella sitä myyjien kanssa, koska ei mekään olla todellakaan mitään ammattilaisia-- et ei me olla siinä mitää mestareita vaikka me annetaan niin ymmärtää.”*

#### 4. Itsereflektion herääminen

Koulutus herätteli myymäläpäälliköitä keskustelemaan refleктоivaan sävyyn. He havaitsivat koulutuksen herättäneen ajatuksia oman toiminnasta (H). Keskusteluista oli nostettavissa myymäläpäälliköiden pohdintoja omasta roolistaan johtajana (I) sekä viitteitä siitä, kuinka he koulutuksen myötä taas muistivat, miten tärkeää myynnin valmentaminen on (J).

##### H. Oman toiminnan herättely

Myymäläpäälliköt mainitsivat useaan otteeseen kiireestä johtuvan unohtelun olevan haaste koulutuksen annin hyödyntämisessä. Muutamat myymäläpäälliköt kuitenkin myönsivät puheenvuoroissaan, että kiire on tekosyy asioiden tekemättä jättämiselle. Eräs totesi koulutuksessa heränneensä huomaamaan, että asioiden toteuttaminen on itsestään kiinni ja on vaan osattava ottaa aika valmennusten suunnitteluun ja toimittaa ne sitten tehokkaasti henkilökunnalle. Koulutukset toimivat monen mielestä herättelevänä tekijänä, oman toiminnan terävöittäjänä ja osaamisen kehittäjänä. Koulutus myös palauttaa aina mieleen jo osatut asiat, jotka ovat päässeet unohtumaan tai muuttumaan ajan kuluessa edeltävästä koulutuksesta.

*”Et kyl se on kattominen ihan siihen omaan äässiin. Et aikatauluttaa sen vaan itellensä. Ehkä se aika on nähty tässä, tämänki koulutuksen aikana että se on ihan meistä ittestämme kiinni eikä mistään muusta.”*

*”On omaa osaamista kehittäny kyllä ja sit se mulla ainaki et se herättelee. Mä en muista koska viimeks mä oon käyny sen step kakkosen, jonkin aikaa on tässä välissä vierähtänyt, et tekee asioita toisella tapaa.”*

##### I. Oman roolin pohtiminen

Yhtenä esimieheyden ongelmana koettiin oman roolin tunnistaminen ja auktoriteettiaseman sovittaminen läheisiin suhteisiin työntekijöiden kanssa. Koulutus herätteli myymäläpäälliköt myös pohtimaan näitä teemoja ja vahvasti heidän roolituntemustaan. Koulutuksen koettiin muistuttavan heille miksi ovatkaan esimiehiä.

Se auttoi heitä tunnistamaan oman roolin ja aseman esimiehenä, ei työntekijöiden parhaana ystävänä. Myös kyky vetää raja esimieheyden ja ystävänä olemisen välille tuntui tulevan koulutuksen kautta. Koulutuksen myötä myymäläpäälliköt huomasivat, kuinka tiimin johtajana heidän tulisi jatkuvasti ohjata myyjien toimintaa.

*”Muistuttaa taas et miks mä olinkaan täällä...”*

*”Joo nii just et mikäs se olikaan se mun rooli ja mun asema. Se et mä en ookkaa niitten parasystävä, mä oon niitten esimies.”*

*”Ehdottomasti ehkä nyt sit et huomaa sen et mitä pitäis tehdä enemmän, puuttuu siihen peliin jatkuvasti, niiku hyvällä ja pahaalla.”*

#### J. Muistutus valmennuksen tärkeydestä

Koulutuksessa korostettu myynninvalmennus näkyi päälliköiden puheenvuoroissa. Koulutus oli muistuttanut heille miten tärkeää myyjien valmentaminen on ja myönsivät etteivät tee sitä riittävästi. Koulutuksen koettiin tarjonneen runsaasti tietoa valmentamisen toteuttamisesta, jota tulisi nyt vain hyödyntää enemmän.

*”Ni se on varmaan just tän kurssinki myötä tullu just itelleen se että on tullut ehkä vähän liian vähän sitä (valmennusta) tehtyä.”*

*”Et vaik periaattees on ne tiedot, taidoista en oo varma mutta tiedot on ni se että ei välttämättä oo ees ajatellu sitä että kuin paljon sitä (valmennusta) oikeesti pitäis tehdä.”*

#### 5. Uutta intoa työhön

Keskusteluissa vallitsi yhteinen mielipide koulutuksen erinomaisuudesta. Puheenvuoroista paistoi innostuneisuus ja uusi puhti työntekoa kohtaan, josta osaavat kouluttajat ja hyvin järjestetty koulutus saivat kiitosta. Kategorisoin uuden innon-yläkategoriian alle kolme tarkempaa suuntaa, jossa innostuneisuus näyttäytyi. Koulutuksesta saatu uusi puhti näkyi lisääntyneenä intona omaan työhön (K), se lisäsi halukkuutta myös jakaa saatua innostuneisuutta työntekijöille (L) sekä herätti jälleen halun valmentaa myyjistä osaavampia (M).

*”Ja ylipäätään just nää niiku Academyn koulutukset on ollu aina hyvin järjestettyjä siis sillälaila että näihin on aina tosi kiva tulla, koska sä tiedät että näistä saa aina jotakin itelles.”*

#### K. Lisää intoa omaan työhön

Myymäläpäälliköt olivat koko keskustelun ajan todella myötämielisiä ammatistaan myymäläpäälliköinä. Koulutustilaisuus oli antanut heille taas uutta puhtia ja jaksamista toisinaan haastavalta ja kiireiseltä tuntuvaan arkeen. Innokkuus sai lisäksi myös uskoa tulevaan erään myymäläpäällikön puheessa. Koulutuksen kerrottiin tuovan työhön lisää virtaa. Sen koettiin myös katkaisevan mukavasti myymälätyöskentelyn arkea ja antaneen näin taas jaksamista palata takaisin työn pariin.

*”Niin kyl se tuo lisävirtaa.”*

*”Mä oon ainaki saanu täältä sellasen jäätävän innon ja toivon et kyl tää tästä.”*

*”Et ei tunnu kyllä ajan haaskaukselta että päinvastoin. Ja sit se myös mun mielestä ihan kivasti katkasee sitä myymälätyöskentelyä -- välillä ihan kiva päästä pois pariks päiväks ja sit palata taas.”*

#### L. Halu jakaa intoa työntekijöille

Innostuneisuus näkyi myös siinä, kuinka kovalla palolla myymäläpäälliköt odottivat työpaikalle paluuta ja mahdollisuutta jakaa samaa intoa myös työntekijöilleen. Oman innostuneisuuden tunnelmaa tahdottiin viedä työkavereille, jotta myös työssä oleminen helpottuisi.

*”Mä haluan äkkii siirtää kaiken tän mun innon niihin mun työntekijöihin. Tekis mieli jo soittaa tänään ku ne on viel tuorees muistissa.”*

*”Ja sit ku sä saat sen siirrettyy sinne (työpaikalle) et se tunnelma on siellä semmonen et muut on yhtä innoissaan ni siellä on helppo olla töissä.”*

#### M. Innostuneisuus valmentamiseen

Koulutuksen myötä monet myymäläpäälliköt kokivat haluavansa valmentaa henkilökuntaansa enemmän. He saivat koulutuksessa uutta puhtia valmennustyölleen ja

kokivat paloa palata äkkiä työpaikalle syöttämään uudet tiedot henkilökunnalle. Keskusteluissa oikein harmiteltiin sitä, miten pienelle henkilökunnalle ei voitu vetää samoja hienoja valmennuksia kuin koulutuksessa. Huolta kannettiin myös siitä, että hyödylliset uudet opit pääsisivät unohtumaan. Keksusteluissa keksittiin, että valmennusvinkit tulee kirjoittaa välittömästi ylös – niitä alettaisiin toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan heti tulevina päivinä.

*”Siis ihan mahtava ja tuntuu et pitäis saada tehtyy ne kaikki mitä on tullu sen kahen päivän aikana. Se on mulla ainaki sellanen et nyt heti. Ja sit oikein ärsyttää ja harmittaa ku ei pääse heti tekemää...”*

*”Mul on niiku tapana näitten koulusten jälkeen kirjottaa sitten ku mä pääsen töihin semmonen lista että mitä nyt pitää niiku tehdä et mitkä asiat pitää laittaa käytäntöön ja sit ne ei unohdu koska mä kirjotan ne ja printtaan ne itelleni siihen ylös. Et vaikka mä en ehdi heti sinä päivänä ruveta tekemään jotakin ni sit ne on siinä niiku olemassa...”*

#### **8.4 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Myymäläpäälliköt olivat keskusteluiden perusteella melko itsetietoisia. He kykenevät tulkitsemaan omia tunnetilojaan ja nostamaan niistä esille omia heikkouksiaan. Tätä itsetuntemuksen kompetenssia hyödynnettiin tunteiden säätelyn haasteissa. Keskusteluissa muutamat myymäläpäälliköt eivät jatkaneet tunteidensa analyysia siihen pisteeseen, missä niiden vaikutus työsuoritukseen olisi huomioitu. Omista vahvuuksista puhuttaessa myymäläpäälliköt osasivat analysoida miten he hyödyntävät omia vahvuuksiaan työssä. Tähän he olivat saaneet vahvistusta koulutuksesta, missä kouluttajat antoivat tukea ja palautetta, sekä haastoivat pohtimaan omaa toimintaa. Muutama myymäläpäällikkö reflektoi omaa osaamistaan pelkästään esimieheltään saamansa palautteen kautta. Tämä ei osoittanut itsetietoisien kompetenssin hallintaa, joka tunneälykkään johtamisen mallin mukaan lähtee henkilöstä itsetään, ei ulkoa päin. Koulutuksessa myymäläpäälliköt kokivat saaneensa tukea toisiltaan sekä arvokasta palautetta kouluttajilta. Näin ollen itsetietoisuuden kompetenssi oli osittain hallussa, mutta siitä puuttui vielä tärkeitä elementtejä.

Itsensä johtamisessa myymäläpäälliköt olivat itsetietoisuutta taidokkaampia. Itsensä johtamisen kompetensseihin liittyvää keskustelua syntyi verrattain paljon. Vaikka itsehillinnän kompetenssi on pitkälti samankaltainen itsetietoisuuden kompetenssin kanssa, osoittivat myymäläpäälliköt keskusteluissa kykenevänsä tulkitsemaan omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia työhön paremmin kuin tunteiden vaikutusta työhön. Aloitteellisuuden kompetenssia osoitettiin olevan henkilökuntaan liittyvissä tilanteissa, jossa myymäläpäälliköt pääsivät muuttamaan myymälän tilanteita mielekkäämpään suuntaan. Sen sijaan haasteellisia olivat tilanteet, joissa muutoksiin vaadittaisiin oman esimiehen apua tai oman esimiehen toimintaan haluttaisiin tehdä muutos. Näissä omaa esimiestä osallistavissa muutoksissa myymäläpäälliköt osoittivat heikkoa aloitteellisuuden kompetenssia. Myymäläpäälliköt keskustelivat esimiehensä etäisyydestä puhuessaan työn haasteista. Myymäläpäälliköt myönsivät haluavansa pitää yllä illuusiota omasta ammattitaidostaan etenkin omille alaisilleen, vaikka totesivat olevansa toisinaan yhtä epävarmoja tiettyjen tehtävien parissa. Haasteeksi koettiin oman ammattitaidon riittävyys. Tämä on yhdistettävissä keskusteluissa hetkittäin ilmentyneeseen heikkoon itseluottamukseen. Auktoriteetin ja uskottavuuden pitämisen tarve koettiin myös työtä vaikeuttavina tekijöinä. Myymäläpäälliköt ovat asettaneet itselleen korkean tavoitteen mestariuden tasosta menestyksellisen johtajan tavoin, ja siksi kritisoivat omaa ammatillista osaamistaan jopa vähättelevään sävyyn.

Ainoastaan optimistiseen kompetenssiin ei keskustelusta löytynyt suoria ilmauksia, ja siitä syystä tätä kompetenssia ei esitelty tulosten analysointivaiheessa. Optimistisen kompetenssin peruspiirteet, kuten takaiskujen vastaanottamisen taito, mahdollisuuksien näkeminen yli uhkien sekä usko paremmasta tulevast, olivat kuitenkin keskusteluissa piiloisesti läsnä. Koulutuksen yhtenä antina saatu innostuneisuus ja toiveikkuus huokuivat haastateltavien puheissa non-verbaalisesti, joita ei saatu haastattelulitteraatteihin kirjatuksi. Tästä syystä tutkija tuli siihen tulokseen, että myymäläpäälliköiltä ei puuttunut optimistisuuden kompetenssia.

Sosiaalisilta taidoiltaan myymäläpäälliköiden voidaan nähdä olevan korkealla tasolla. Väliesimiehet toimivat työssään empaattisesti virittäytyen ja ymmärtäen alaistensa tunnelmia, mutta toisaalta myönsivät unohtavansa kuunnella työntekijöitään. Kuuntelun jättäminen oli tahatonta, mutta se tiedostettiin. Tämä osoittaa, että myymäläpäälliköillä on kompetenssia toimia empaattisesti. Ajan puutteen kerrottiin

olevan pääsyy kiireelliseen läsnäoloon ja kuuntelun laiminlyömiseen. Palautteen antaminen nimitettiin yhdeksi haastetekijäksi. Tämän haasteellisuuden voidaan katsoa johtuvan yliempaattisuudesta.

Toisinaan jopa liiallinen empaattisuus johti pidättyväiseen palautteen antamiseen. Palautteenantamista harjoiteltiin esimieskoulutuksessa. Keskusteluissa ilmeni, että esimieskoulutus harjoitti myymäläpäälliköiden kuuntelunaitoja, vaikka sitä ei vielä osattu automaattisesti soveltaa työssä. Helposti lähestyttävänä pysyminen oli myymäläpäälliköiden mielestä tärkeää esimiehen työssä. Se kuuluu myös olennaisena osana koulutuksen sisältöön. Myyntitavoitteiden viestimisen osalta oli mielenkiintoista huomata, kuinka myymäläpäälliköt kertoivat saavansa tavoitteet omilta esimiehiltään ja ikään kuin piiloutuivat oman esimiehensä taakse asettaessaan tulostavoitteita myyjilleen. Organisaation ulkopuolisista liiketaloudellisista tilanteista ja tapahtumista ei noussut mainintoja ryhmäkeskusteluissa.

Ihmissuhdejohtamisen osa-alue sisältää paljon valmentavan johtajuuden ominaispiirteitä. Työtekijöiden liikuttaminen kohti hyvin artikuloituja tavoitteita inspiroinnin ja tiimityöskentelyilmapiirin luomisen myötä soveltuu molempaan johtamistyyliin. Etenkin muiden kehittämisen kompetenssi vastaa valmentavan johtajuuden mallia, ja siihen viitattiinkin paljon ryhmäkeskusteluissa.

Työn haastetilanteita syntyy henkilöstön, työtehtävien ja henkilökohtaisten ongelmien kanssa painimisessa. Koulutuksen antama tuki tutkimuksen kohteena olevien myymäläpäälliköiden kokemana oli merkittävä. Lisäksi heidän raportoimansa johtajuuskompetenssit ja arvot ovat selkeässä linjassa koulutusmateriaalissa esitettyjen Bestseller-johtajan ominaisuuksien kanssa. Koulutuksen voidaan siis tulkita kehittäneen tai jopa luoneen myymäläpäälliköistä juuri niitä johtajia, joita he nyt ovat

# 9 POHDINTA

## 9.1 Tulosten pohdintaa

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa johtamiskirjallisuudessa esitettyjen esimiesten kompetenssien ja työssä kohdattujen haasteiden kanssa. Tärkeimmät tekijät esimiehenä toimimisessa ovat sekä kirjallisuuden että tutkittavien väliesimiesten mielestä taito tulkita omaa käytöstä sekä kyky toimia sosiaalisesti vastuullisella ja luotettavalla tavalla työntekijöitä kohtaan. Wallo ym. (2011) ennusteet johtajuuden muuttumisesta kollektiivisemmaksi tiimijohtamiseksi toteutuu myös Bestsellerin myymäläpäälliköiden roolissa. He jakavat vastuun myymälän päivittäisestä johtamisesta somistajan kanssa, ovat yhdessä koko myymälähenkilökunnan kanssa vastuussa tuloksen tekemisestä ja käyvät myymälän omistajan kanssa läpi strategisia linjauksia sekä budjetointia. Kirjallisuudessa esiintyvät spekulatiot väliesimiehen roolin pienentymisestä ei todennu ryhmäkeskusteluissa. Myymäläpäälliköt kokevat työtehtäviensä olevan Halesin (2005) ennusteen mukaisesti suuntaavan kohti suoritusorientoitunutta valvontaa lukuisilla hallinnollisilla tehtävillä rikastettununa. Halesin (2005) tutkimuksen tavoin Bestsellerin myymäläpäälliköiden työtehtävät sisältävät suorituksen valvonnan lisäksi henkilöstön huoltamista, strategian toteuttamista sekä liiketaloudellisia johtotehtäviä. Wallo ym. (2011) lisäävät näihin tehtäviin valmentajan roolissa toimimisen minkä myös Bestsellerin myymäläpäälliköt mainitsivat yhdeksi päätehtäväkseen.

Teoriaosiossa esitetyt tutkimukset väliesimiesten kokemista haasteista ovat vahvasti linjassa haastattelemieni myymäläpäälliköiden kokemien haasteiden kanssa. McConvillen (2006) tutkimuksessa väliesimiehet kokevat haasteita usealla osa-alueella; liikkeenjohtamisesta ja henkilöstön motivoimisesta omasta osaamisesta ja jaksamisesta huolehtimiseen. Myymäläpäälliköt eivät kuitenkaan kokeneet McConvillen (2006) tutkimuksen tavoin haasteelliseksi oman esimiehen odotusten ja myyjien toiveiden väliin asettumista. Wallon ym. (2011) ja Vesterisen (2006) tutkimukset väliesimiesten aikaresurssihaasteista saavat vahvistusta myös tutkimieni myymäläpäälliköiden kokemuksista

Tutkimukseni mukaan Bestsellerin myymäläpäälliköt toimivat Goleman, Boyatzis ja McKeen (2002) tunneälykkään johtamisen mallin tavoin, missä hyvä



johtajuus koostuu itsetuntemuksen, itsensä johtaminen, sosiaalisten taitojen sekä ihmisten johtamisen kompetensseista. Johtajuutta käsittelevä kirjallisuus vastaa tutkittavien myymäläpäälliköiden kokemuksia hyvän johtajan kompetensseista. Myymäläpäälliköt tarvitsevat tunneälykästä osaamista selvitäkseen päivittäisistä haasteistaan. Samoin uudenlaisen johtajuuden kuvataan kirjallisuudessa edellyttävän ihmistuntemus- ja ihmissuhdetaitoja, suullista ilmaisutaitoa, organisointikykyä ja motivointitaitoa. Myymäläpäälliköiden puheenvuorot osoittivat, että väliesimiehen tehtävissä hyödynnetään vähintään yhtä kompetenssia jokaisesta neljästä tunneälykkään johtamisen osa-alueesta. Tämä on myös todettu Goleman ym. (2002) teoksessa –sen mukaan tunneälykkäällä johtajalla ei ole välttämättä jokaista kompetenssia, mutta kustakin neljästä pääosa-alueesta löytyy jokin käytössä oleva kompetenssi.

Laaja skaala johtamisen tutkimuksia esittää lukuisia hyvän johtajan kompetensseja sekä esimiesten kehittämisen muotoja. Johtajuuden kirjallisuuden mukaan esimiesasemassa toimii usein ammatillisesti taitavia, mutta johtamisoppien kannalta epäpäteviä henkilöitä. Esimiesten kouluttaminen johtajiksi on näin ollen todistetusti tarpeellista. Tubbs ja Schutz (2006) kyseenalaistavat tutkimuksessaan johtajuuden oppimisen mahdollisuuden. Tutkittavat myymäläpäälliköt kuitenkin kokivat esimieskoulutuksesta olevan paljon apua esimieheyteen. Ryhmähaastattelujen perusteella koulutus tarjoaa korvaamattoman määrän tietoa ja käytännön työkaluja kaupanalan esimiehenä toimimiseen. Käytännön työkalut selkeästi helpottavat ja nopeuttavat myymäläpäälliköiden päivittäistä toimintaa. Koulutus myös herättelee myymäläpäälliköitä pohtimaan omaa toimintaansa johtajana, mikä auttaa heitä huomioimaan työntekijänsä paremmin. Henkilöstön kehittämisellä on tutkimusten mukaan osaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstön voimavaroja eheyttävä vaikutus. (Keskinen & Paalumäki, 2007.) Saman kokemuksen raportoivat myös tutkittavat myymäläpäälliköt kertoessaan koulutuksen antamista hyödyistä etenkin oman jaksamisen tukijana.

Kun parhaat käytänteet annetaan valmiiksi, vältytään ns. pyörän uudelleen keksimiseltä. Tutkija kuitenkin pohtii, tarjoaako koulutus osittain jopa liian valmiin toimintamallin, jolloin esimiehet eivät pääse itsenäisesti kehittämään omia käytänteitään, eivätkä näin ollen myöskään kehity itsenäisinä johtajina. Kuten Jokinen (2005) kirjoittaa, on kehittyminen oman osaamisen tunnistamisen ja reflektoinnin jälkeen mahdollista. Tutkimus pyrki osaltaan johdattamaan myymäläpäälliköt

pohtimaan omaa osaamistaan ja täten havaitsemaan oppimiaan taitoja niin työssä kuin koulutuksessa. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta katsottuna Bestsellerin esimieskoulutukseen voisi lisätä enemmän itse-reflektioon johtavia harjoituksia, jotka saattaisivat myymäläpäälliköt laajempaan tunteiden tulkintaan, osaamisen tunnistamiseen sekä auttaisivat näkemään yhteyden olemassa olevan osaamisen ja uuden opitun välille. Tämä tukisi myymäläpäälliköiden kyvykkyyttä tulkita omaa osaamista ja sen kehittymistä, minkä voidaan katsoa olevan itsetuntemuksen perustana. Tutkimus osoittikin, että myymäläpäälliköiden itsetuntemuksen kompetenssi oli neljästä tunneälykkään johtamisen osa-alueesta heikointa. Tämä on siinä määrin ongelmallista, että aiemmat johtamiskompetenssi tutkimukset ja teoriat määrittävät itsetuntemuksen olevan hyvän johtajuuden kivijalka. Näin ollen tämän kompetenssin kehittäminen koulutuksessa olisi varsin aiheellista.

Pro gradu tutkimuksessani onnistuin kuvaamaan asettamani tavoitteen mukaisesti myymäläpäälliköiden kokemuksia omasta osaamisestaan ja sen suhteuttamisesta työn haasteisiin. Toin myös esille tavoitteeni mukaisesti esimieskoulutuksen koettuja hyötyjä. Kirjallisuuskatsauksessa onnistuin kertomaan tutkimuksen kontekstin ymmärtämisen kannalta riittävästi johtamiskompetensseista sekä osaamisen kehittämisestä. Kirjallisuutta aiheista on paljon, josta tässä tutkimuksessa esitetään vain pieni osa. Haastattelurunko oli laadittu Ellströmin ammatillisen kompetenssin mukaisiin teemoihin siitä syystä, että tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli selvittää myymäläpäälliköiden ammatillisen kompetenssin kehittymistä. Aineiston läpikäyntivaiheessa oli kuitenkin selkeämpää tutkia johtamisen kompetensseja, mikä muutenkin koin mielekkäämmäksi aiheeksi. On siis todettava, että mikäli haastatteluteemoissa olisi suoraan kysytty johtamiskompetensseista, olisi aiheeseen saattanut tulla runsaammin osaamisen reflektointia. Tutkimuksessa esille tuodut kokemukset ja johtajuuskirjallisuuden yhteensopivuus johtuu luonnollisesti siitä, että myymäläpäälliköiden haastatteluista tarkasteltiin Goleman ym. (2002) tunneälykkään johtajan teoriaan nojaten.

## **9.2 Tutkimuksen toteuttamisen ja analyysin pohdinta**

Tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli perusteltua valita aineistonkeruumenetelmäksi focus group –keskustelut, sillä sen myötä myymäläpäälliköt pääsivät vaihtamaan mielipiteitään ja ajatuksiaan fokusoidusta aiheesta. Aineistoa kerättyäessä oli jo keskustelutilanteessa huomattavaa, kuinka yksi kolmesta focus groupista oli enemmän

haastattelunomainen tilaisuus, sillä ryhmän jäsenet eivät kommentoineet toistensa puheenvuoroihin muuten kuin vitsailevissa tilanteissa. Kahdessa muussa ryhmässä keskustelut olivat vuorovaikutteisempia. Tutkijan toiminnan kannalta kohdennetun ryhmäkeskustelun läpiviennissä oli huomattavissa selkeää kehittymistä ensimmäisen ja viimeisen keskustelun välillä. Ensimmäisessä ryhmässä kokematon tutkija ei osannut esittää teemakysymyksiä riittävän aktiivisella tavalla, jotta ryhmän jäsenet olisivat innostuneet keskustelemaan aiheista runsaan vuorovaikutuksellisesti. Kolmannessa keskustelutilanteessa ryhmän jäsenet keskustelivat jo ilman suurempaa aktivointia kunkin teeman käsittelyn aikana. Tähän tilanteeseen on oletettavasti johtanut tutkijan kehittyminen haastattelijana ja tutkimusrungon tutuksi tuleminen keskustelujen aikana. Toisaalta on myös huomioinarvoista, että ensimmäisen ryhmän jäsenet eivät tunteneet toisiaan entuudestaan ja saattoivat siksi tuoda mielipiteitään ja kokemuksiaan aremmin julki. Kolmannen keskusteluryhmän jäsenet kuuluivat kaikki samalle partnerille, joten he olivat jo ennen kolmea koulutusmoduulia tuttuja toisilleen ja pystyivät täten keskustelemaan vapautuneemmin sekä vaihtamaan kokemuksiaan yhteisestä esimiehestään. Keskusteluryhmien jäsenet olivat kaikki tutkijalle entuudestaan tuntemattomia, mikä osaltaan pienensi molemmin puolisia ennako-odotuksia tai keskustelijoiden sosiaalista suotuisuutta. Tutkija voi siis olettaa keskusteluun osallistuneiden vastanneen rehellisesti omien kokemustensa mukaisesti pyrkimättä antaa tietynlaisia vastauksia tutkimustulosten tai –tavoitteiden tukemiseksi.

Ryhmäkeskustelujen läpivieminen oli haasteellista. Kuten ryhmäkeskusteluteoriassa kerrotaan, oli keskustelutilanteissa vaikeaa kuunnella aktiivisesti ja samanaikaisesti pysyä ennakkoon suunnitellussa kysymysrungossa. Keskustelun mukauttaminen sen mukaan, mistä henkilöt keskustelivat aiheutti myös sen, että jokainen kolme haastattelua oli toisistaan eriävät ja niistä oli nostettavissa erilaisia huomioita esille. Ryhmäkeskusteluina toteutettavaa aineiston keruuta voisi huomattavasti parantaa kokemuksen myötä. Myös kyselyrungon sisäistäminen niin hyvin, että kysymysteemat tulisivat ulkomuistista ilman tukikysymyksiin ja muistilappuun turvautumista olisi voinut sulavoittaa ryhmäkeskusteluita. Tämä olisi myös saattanut kolme ryhmäkeskustelua enemmän samankaltaisiksi ja näin ollen myös vahvistaa samojen seikkojen esiin nousemista. Koen kuitenkin onnistuneeni luomaan luontevat keskustelutilanteet ja antaneeni kaikille ryhmäkeskusteluun osallistuneille tunteen siitä, että he voivat luottamuksellisesti kertoa kokemuksistaan.

Aineisto jäi toivottua pienemmäksi sairauspoissaoloista johtuen. Mikäli tutkittavien kato olisi tiedetty ennakkoon, olisi aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetty yksilöhaastatteluja. Tällöin aineisto olisi saattanut olla laajempaa. Toisaalta ryhmähaastattelussa myymäläpäälliköt pääsivät keskustelemaan kokemuksistaan ja täten se avasi mahdollisesti sellaisia ajatuksia, joita yksilöhaastattelussa ei olisi tullut esille. Ryhmä kokojen järjestäminen pienemmiksi olisi saattanut tasapäistää haastatteluaineistojen sisältöä ja vahvistaa keskustelun sujuvuutta. Tutkijan tuli kuitenkin kunnioittaa koulutuksen aikataulua ja tästä syystä haastattelut oli järjestettävä näillä kokoonpanoilla ja aikarajoilla mitä oli tarjoilla. Tutkimus toteutettiin tiukalla aikataululla lounas ja kahvitauoilla. Aika resurssien niukkuus on saattanut vaikuttaa aineiston laajuuteen ja syvyyteen, sillä on mahdollista, että keskustelussa olisi päästy syvempiin analyysihin keskustelijoiden rentouduttua ja virittäytyttyä aiheen käsittelyyn.

Tutkimuksen analyysin toteuttamisesta huomautettakoon, että monet tiettyä kompetenssia kuvaavat ilmaukset olisivat sopineet useampaan eri kategoriaan. Nyt ne sijoittuivat tutkijan intuition mukaan omiin kategorioihinsa. Analyysi on siis tutkijan omaa tulkintaa, ja se saattaisi olla varsin erinäköinen toisen tutkijan toteuttamana. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voisi myymäläpäälliköiden luonnehtia olevan ”tunneälykkäitä valmentavia johtajia”, sillä keskusteluista oli nostettavissa viitteitä molempiin johtajuuden muotoihin. Myymäläpäälliköt mainitsevat valmentamisen olevan tärkeä osa heidän päivittäistä työtään ja näin ollen ensimmäisen tutkimuskysymyksen kategoriat olisi voitu analysoida myös linkittämällä ne tunneälykkään johtamisen mallin sijaan valmentavan johtajuuden teemoihin. Tutkija päätyi kuitenkin kategorisoimaan tulokset tunneälykkään mallin mukaisesti, sillä teoria oli hänelle tutumpi ja siksi helpommin sovellettavissa analyysissa.

### **9.3 Tutkimuksen toteuttamisen eettisyys luotettavuus kysymykset**

Tutkimus noudattaa tutkimuksen etiikkaa tutkittavien suojaa koskien. Kaikki haastatteluun osallistuvat myymäläpäälliköt tiesivät etukäteen mitä tutkimuksella pyrittiin selvittämään ja mihin tarkoitukseen se tehtiin. Myös osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista. Myymäläpäälliköille ei koitunut tutkimuksen toteuttamisesta eikä tulosten kirjaamisesta fyysisiä tai henkisiä riskitekijöitä. Lisäksi tutkittavien yksittäisiä ilmauksia ei ole nimetty raportissa, joten heidän anonymiteettinsa säilyy. Tutkimuksessa kerättyä tietoa ei käytetä muuhun kun sovittuun pro -gradu

tutkielmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Tutkimukseen käytetty aineisto, nauhoitteet ja litteraatit tuhottiin tutkimusraportin valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen uskottavuus on taattu, sillä sen tekemisessä noudatettiin Suomen Akatemian tutkimuseettisten ohjeiden mukaista hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu noudattamaan mahdollisimman tarkasti tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 132-133.) On kuitenkin huomattavaa, että tutkijalla oli henkilökohtainen kokemus saman organisaation käytänteistä ja näin ollen tutkijan puolueettomuus aineiston tulkinna saattaa olla kokemuspohjan myötä vaikuttanut. Lisäksi haastattelutilanteessa on mahdollisuus keskustelijoiden sosiaaliselle suotuisuudelle. Tätä kuitenkin vähentää tutkijan sivurooli fokusryhmän käymässä keskustelussa, jolloin keskustelijat eivät välttämättä koe tarvetta pyrkiä vastaamaan tutkijaa tai tutkimusta miellyttävällä tavalla.

#### **9.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimusta esimiesten kompetensseista ja niiden kehittämisestä on runsaasti. Tämä tutkimus tarjosi kompetenssitutkimukselle uuden kontekstin. Kompetenssi tutkimuksen kenttään tulisi lisätä enemmän tutkimusta siitä, minkälaiset koulutusmuodot tai -menetelmät kehittää mitäkin kompetenssia. Näin ollen organisaatiot voisivat tehostaa tilaamia koulutuksia kehittämään juuri toivottuja kompetensseja. Tätä tulisi myös selvittää myös koulutettavien henkilöiden näkökulma huomioiden, sillä he osaavat itse parhaiten kertoa, minkälaista osaamista työstä suoriutuminen vaatii ja mitä he kokevat itseltään puuttuvan.

Syvempää ymmärrystä Bestseller Academyn esimieskoulutuksen tarjoamista hyödyistä myymäläpäälliköiden kompetenssien kehittymiselle olisi mahdollista saada tutkimalla tiettyä myymäläpäällikkö ryhmää ennen, välissä ja jälkeen koulutusjaksojen. Näin tehden tulisi paremmin esille koulutuksen vaikuttavuus väliesimieheyden taitoihin. Pro gradu laajuisena tällaisen tutkimuksen toteuttaminen ei kuitenkaan ollut mahdollista. Jatkotutkimuksena olisi myös mielenkiintoista selvittää miten tutkimukseen osallistuneiden myymäläpäälliköiden osaaminen kehittyy työssäoppimalla. Muutaman kuukauden päästä koulutuksen jälkeen jo työhön palanneilta myymäläpäälliköiltä voisi tiedustella seuranta tutkimuksella miten koulutus on kehittänyt työssä käytettävää osaamista. Samaisen ammatillisen kompetenssin kehittymisen tutkimuksen voisi myös tehdä pitkittäistutkimuksena niin, että sitä

tutkittaisiin koulutuksen jokaisessa moduulissa samalta koeryhmältä. Näin ollen koulutuksen vaikuttavuus osaamisen kehittäjänä ilmenisi selkeämmin.

Toisenlaisella näkökulmalla tutkimukseen voisi selvittää tarkemmin suoria kehitysehdotuksia Bestseller Academy -koulutusyksikölle. Tutkijaa kiinnostaisi selvittää kouluttajien perusteluja sille, minkälaista johtajuutta tämän kaltaisella esimieskoulutuksella pyritään saamaan aikaan sekä miksi tällainen johtajuus koetaan Bestsellerillä tavoiteltavaksi.

## LÄHTEET

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Ahola, M., Hailikari, M., Herrala, M., Immonen, S., Kokko, N., & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksessä. Euroopan sosiaalirahasto. Työministeriö.
- Asunmaa, J., Raesola, S., & Trapp, K. 2014. Pehmeästä johtamisesta tulikin kovaa. *Humap asiakaslehti* 1, 9-10.
- Bestseller Academyn koulutusmateriaali, 2014.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Ellström, P. E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), 266-273.
- Hales, C. 2005. Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hellbom, K. 2005. Business coaching. Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yritys-elämässä. Teoksessa Keskinen, S. Leimala, L. & Romana, A. (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 87-98.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hood, C., & Lodge, M. 2004. Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313-333.
- Hätönen, H. 2011. *Osaamisen kartoituksesta kehittämiseen 2*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyppänen, R. 2009. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Ihalainen, L. 2014. *Työelämä 2020-hanke internet sivut*. Viitattu 1.7.2014. [http://tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_-hanke](http://tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke)
- Jokinen, T. 2005. Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Kakkonen, A. & Viitala, R. 2007. *Johdon kehittämisen strategisuus. Valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Keskinen, S. Paalumäki, A. 2007. Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa työympäristössä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Laitinen, M. 2008. Minne menet henkilöstön kehittäjä? Teoksessa Poikela, E. & Poikela, S. (toim.) Tutkimustarinoita Ounaksen varrelta. Tampere: Juvenes Print. 161-181. Viitattu 18.6.2014. [https://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67449/Tutkimustarinoita\\_Poikelat.pdf?sequence=1](https://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67449/Tutkimustarinoita_Poikelat.pdf?sequence=1)
- Litosseliti, L. 2003. Using Focus groups in Research. New York: London Continuum.
- Lönnblad, J., & Vartiainen, M. 2012. Future Competences–Competences for New Ways of Working. Publication series B, 12.
- McCelland, D.C. 1973 Testing competence rather than for “Intelligence”. *American Psychologist* 28, 1-14. Viitattu 2.3.2014. <http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McConville, T. 2006. Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.
- Mäntyneva, M. 2004. Competence development for enhancing customer satisfaction. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuskenttinä. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Pietiläinen, V. 2010. Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Prewitt, J., Weil, R. & McClure, A. 2011. Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. *International Journal of Business and Social Science*. vol 2. no. 13.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY-pro.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita. 115-122.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.
- Ruohotie P. 2008. Ammatillisen kompetenssin juuret. Teoksessa Ihmistä kasvattamassa. Koulutus, arvot, uudet avaukset. Professori Hannele Niemen juhlaKirja. Kallioniemi, A., Toom, A., Ubani, M., Linnansaari, H. & Kumpulainen, K. (toim.). Turku: Painosalama.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivien aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264-285.
- Spencer, L. M. 1997. Competency assessment methods. Teoksessa What works. Assesment, Development, and Measurement. Bassi, L.J. & Russ-Eft, D. (toim.) Virginia: American Society for Training & Development. Viitattu 17.12.2013. [http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=g8\\_yKiqe6JwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=spencer+%26+spencer+competence+at+work&ots=dGNKYL UkWG&sig=3S5mdk--PhyoPfiFnNX6UOwruqE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=spencer%20%26%20spencer%20competence%20at%20work&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=g8_yKiqe6JwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=spencer+%26+spencer+competence+at+work&ots=dGNKYL UkWG&sig=3S5mdk--PhyoPfiFnNX6UOwruqE&redir_esc=y#v=onepage&q=spencer%20%26%20spencer%20competence%20at%20work&f=false)
- Tikkari-Welling, M. 2014. Bestseller Academy Bestseller Wholesale Finland Oy. Email [anmikand@student.jyu.fi](mailto:anmikand@student.jyu.fi). 13.1.2014. Tulostettu 13.1.2014.
- Tsui, A. 2013. Making Research Engaged. Implications for HRD Scholarship. Human Resource Development Quarterly. 24(2), 137-143.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tubbs, S. & Schultz, E. 2006. Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. Group & Organization Management, 24. p. 367-390. Tulostettu 1.7.2014. [http://www.strandtheory.org/images/Taxonomy\\_of\\_global\\_leadership\\_competencies.pdf](http://www.strandtheory.org/images/Taxonomy_of_global_leadership_competencies.pdf)
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut, millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: vastapaino, 223-241.
- Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. (toim.). Helsinki: Otava.
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2010. Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen, 161. Vaasa: Vaasan yliopisto

Wallo, A., Ellström, P. E., & Kock, H. 2011. Leadership as a balancing act between performance-and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222-237.

[www.bestseller.com](http://www.bestseller.com)

# LIITTEET

## Liite 1. Kutsu ryhmäkeskusteluun

### Tervehdys hyvät myymäläpäälliköt!

Teen Jyväskylän yliopiston kasvatustieteenlaitokselle pro gradu tutkimusta, jossa tarkastelen esimieskoulutuksen vaikutusta myymäläpäällikön ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Pyrin kartoittamaan minkälaista osaamista myymäläpäällikkö työssään tarvitsee sekä miten esimieskoulutus tukee näiden osaamisalueiden kehittymistä. Lisäksi tavoitteeni olisi selvittää miten koulutus on palvellut Teitä päivittäisessä työssänne.

Tätä selvittääkseni **kutsun koolle Teidät, Bestseller Academyn esimieskoulutukseen osallistuvat myymäläpäälliköt, keskustelemaan omista kokemuksistanne myymäläpäällikön työtehtävistä sekä esimieskoulutuksen annista oman ammatillisen osaamisenne kehittymisessä.**

Ryhmäkeskustelu on oiva tapa päästä pohtimaan omaa osaamista myymäläpäällikön tehtävissä sekä jakamaan koulutuksen herättämiä ajatuksia vertaistenne kanssa.

Rentohenkiset keskustelut käydään 3-4 hengen ryhmissä ja kunkin keskustelun kesto on maksimissaan 45 minuuttia, ja ne järjestetään koulutuksen yhteydessä. 15.-16.1 järjestettävässä koulutuksessa on osallistujia 8, joten mielekkäintä olisi järjestää kaksi keskusteluryhmää. Näin ollen pyytäisin Teitä ilmoittautumaan keskusteluryhmiin, Teille parhaiten sopivana ajankohtana:

KE 15.1 klo. 8.45-9.30 (aamupalan yhteydessä)

KE 15.1 KLO 15-15.45 (ennen illallista)

TO 16.1 8.45-9.30 (aamupalan yhteydessä)

TO 16.1 15.30-16.15 (koulutuksen perään)

Tutkimukseen tai keskusteluihin liittyvissä asioissa voit ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Tavataan koulutuksessa!

Ystävällisin terveisin,

Ann-Mari Mikander

040 7176600

anmikand@student.jyu.fi

## **Liite 2. Focus group -haastattelukysymykset**

### **Taustatiedot:**

- 1. Sukupuoli**
- 2. Ikä**
- 3. Koulutustausta**
- 4. Työvuodet**
- 5. Työvuodet myymäläpäällikkönä ko. organisaatiossa**

### **Teema 1. Myymäläpäällikön kompetenssi/osaaminen omien sanojen mukaan**

- Minkälaisista asioista työpäivänne koostuu?
- Mitä työpaikalla tapahtuu?
- Minkälainen osaaminen on keskeistä työssänne?
- Minkälaista esimiesosaamista tarvitsette työssänne?
- Mitä osaamisen alueita haluaisitte vielä vahvistaa?
- Minkälainen on hyvä myymäläpäällikkö?

### **Teema 2. Työtehtävien, työtilanteiden, työympäristön asettamat vaatimukset**

- Mikä työssänne on haasteellista?
- Mitkä tekijät aiheuttavat näitä haasteita?
- Mitä keinoja käyttäen olette ratkaisseet nämä haasteet?

### **Teema 3. Työn vaatimusten ja omien ammatillisten kompetenssien välinen suhde**

- Miten päivittäiset työtehtävänne vastaavat niitä odotuksia, joita teillä oli työhön hakeutuessanne?
- Jääkö jotain olennaista osaamista hyödyntämättä päivittäisissä työtehtävissä?

### **Teema 4. Esimieskoulutuksen antama hyöty ammatillisen kompetenssin ja työtehtävistä selviytymisen kannalta**

- Minkälaista apua esimieskoulutuksesta on ollut työtehtävissä suoriutumiseen?
- Missä konkreettisissa työelämän tilanteissa olette huomanneet hyödyntävänne koulutuksessa oppimaanne ja miten?
- Minkälaisissa vapaa-ajan tilanteissa olette hyödyntäneet koulutuksessa oppimaanne ja miten?
- Miten arvioisitte koulutuksen tukeneen omaa ammatillista osaamistanne?
- Mikä fiilis teillä on koulutuksen jälkeen?