



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sopimusyrittäjät yhteisymmärrykseen

Lemmetty, Tiia

Mertala, Mervi

2015 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Sopimusyrittäjät yhteisymmärrykseen

Tiia Lemmetty
Mervi Mertala
Kauneudenhoitoalan ko.
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Lemmetty Tiia, Mertala Mervi

Sopimusyrittäjät yhteisymmärrykseen

Vuosi 2015 Sivumäärä 67

Tämän työelämälähtöisen toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli toimintatapojen kehittäminen sekä pelisääntöjen rakentaminen sopimusyrittäjävetoiseen parturi-kampaamoon työyhteisön omia tarpeita kunnioittaen. Yhdessä sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen tavoitteena oli selkeyttää sopimusyrittäjien toimintaa yrityksessä. Kehittämisen lähtökohtana oli yhteistyöyritykseen aikaisemmin tehty tutkimus, jonka mukaan sopimusyrittäjät kaipasivat selkeitä pelisääntöjä yrityksessä toimimiseen.

Työ koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään toiminnan kehittämistä, muutosprosessia, yhteisöllisyyttä, sitoutumista, itsensä johtamista sekä vuorovaikutusta ja viestintää. Vaikka kyseessä on sopimusyrittäjätoiminta, työssä sovellettiin jaetun johtajuuden ja tiimityöskentelyn teoriaa. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa suunniteltiin ja toteutettiin kehityspalaveri, jossa hyödynnettiin teoriaa palaverikäytännöistä ja aktivoivista menetelmistä. Sopimusyrittäjien laatiessa yhdessä pelisäännöt sekä niiden toteutustavat tiiminä he suhtautuvat sääntöihin positiivisemmin ja sitoutuvat toteuttamaan niitä omasta tahdostaan. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään yhteisten pelisääntöjen ja toimintaohjeiden merkityksen sekä niiden vaikutuksen sopimusyrittäjävetoisissa kauneudenhoitoalan yrityksissä. Tätä työtä on mahdollista hyödyntää yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen kehittämisessä parturi-kampaamo- sekä kauneudenhoitoalan yrityksissä, joissa toimii sopimusyrittäjiä.

Asiasanat: toimintatapojen kehittäminen, muutos, sopimusyrittäjät, parturi-kampaajat, palaveri, aktivoivat menetelmät, tiimityö

Lemmetty Tiia, Mertala Mervi

Mutual understanding among contract entrepreneurs

Year	2015	Pages	67
------	------	-------	----

The aim of this functional and working life oriented thesis was to develop practices and create a set of rules for a contract entrepreneur-driven hairdressing salon while respecting the individual needs at the workplace. The purpose of the commonly agreed policies and rules was to clarify the contract entrepreneurs' role in the company. The development of the policies was based on a study conducted in the same company earlier. According to that study the contract entrepreneurs wanted clear rules for working in the company.

The thesis consists of a theoretical and a functional part. The theoretical part deals with operational development, change process, communality, commitment, self-management as well as interaction and communication. Although the subject of the study is contract entrepreneurship, the theories of leadership and teamwork have also been applied in the thesis. In the functional part of the thesis a development meeting was planned and implemented applying the theories of meeting practices and activating methods. By defining and creating the policies together as a team the contract entrepreneurs responded more positively to the rules and were committed to them voluntarily. The thesis helps to understand the importance of common rules and the meaning of guidelines as well as their impact on the beauty care companies based on contract entrepreneurship. This thesis can be used to develop rules and practices in hairdressing and beauty care businesses with contract entrepreneurs.

Keywords : development of practices, change, contract entrepreneurs, hairdressers, meeting, activating methods, teamwork

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Taustatekijät	8
3	Toiminnan kehittäminen ja arviointi	10
4	Muutos	11
5	Ryhmästä tiimiksi	13
	5.1 Tiimissä toimimisen hyödyt	15
	5.2 Itseohjautuva tiimi.....	16
6	Jaettu johtajuus.....	17
7	Yhteisöllisyys.....	18
8	Sitoutuminen.....	20
	8.1 Osallistaminen	21
	8.2 Itsensä johtaminen.....	22
	8.3 Yhteiset pelisäännöt	24
9	Viestintä ja vuorovaikutus.....	24
10	Palaveri	26
	10.1 Palaverin suunnittelu ja tarkoitus.....	26
	10.2 Palaverin tavoitteet ja osallistujat	27
	10.3 Palaverin ajankäyttö ja tilan valinta	27
	10.4 Palaverin konfliktitilanteet.....	28
	10.5 Palaverin kompromissit ja päätösten tekeminen	29
11	Palaverien aktivoivat menetelmät	29
	11.1 Menetelmä opponoivat ryhmät	30
	11.2 Menetelmä aivoriihi.....	31
	11.3 Dialogi.....	32
	11.4 Ajattelua edistävä vuorovaikutus	32
12	Sopimusyrittäjien kehityspalaveri.....	33
	12.1 Sopimusyrittäjien itsensä johtaminen ja oma työpanos.....	35
	12.2 Liikkeenhoidolliset kehittämisen kohteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt	35
	12.3 Siivous	36
	12.4 Tuotetilaukset ja tekniset tuotteet.....	37
	12.5 Asiakkaiden huomioiminen	39
	12.6 Tiedonkulku	39
	12.7 Hankinnat ja rahaliikenne	40
	12.8 Asiakastöiden jakaminen	41
	12.9 Työpäivän lopetus ja työvuoroista sopiminen.....	42
	12.10 Yleiset tilat.....	43
	12.11 Ekologisuus	44

12.12	Asiakasrekisteri	44
13	Pohdinta	45
	Kuviot	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö sai alkunsa parturi-kampaamo x:ään tehdyn laadullisen tutkimuksen innoittamana. Tutkimustuloksista syntyi kimmoke lähteä konkreettisesti kehittämään liikkeen toimintatapoja yhdessä sopimusyrittäjien ja omistajan kanssa. Yrityksessä ei ole hyödynnetty kokoneiden sopimusyrittäjien näkemyksiä yrityksen toimintatapojen kehittämisessä sekä selkeät yhteiset pelisäännöt puuttuvat. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada yhteistyöyrityksen työyhteisöstä sitoutunut ja hyvin toimiva tiimi, järjestämällä sekä sopimusyrittäjille että liikkeen omistajalle ohjaajavetoinen kehityspalaveri. Palaverin tavoitteena on kehittää yhdessä tiiminä tämänhetkisiä toimintatapoja, ideoida uusia toimintatapoja ja sopia yhteisistä pelisäännöistä syntyneiden ideoiden pohjalta. Yhteistyöyrityksessä toimivat henkilöt ovat sopimusyrittäjiä, joten jokainen on oman työnsä johtaja eli perinteistä johtajuutta yrityksessä ei ole. Opinnäytetyössä kuitenkin sovelletaan jaetun johtajuuden ja tiimityöskentelyn teoriaa, vaikka kyseessä ei ole johtamisongelma, vaan ongelmana on yhdessä sovitujen toimintatapojen puuttuminen.

Sopimusyrittäjäyys on hiusalan yrittäjäyys muoto, jossa riskit ovat pienemmät kuin kiinteällä kuukausivuokralla työskentelevillä hiusalan yrittäjillä. Sopimusyrittäjäydessä maksetaan kaikista yrittäjän tekemistä palvelutöistä prosenttiosuus, joka on ennalta määritelty yhteistyösopimuksessa. Maksettava prosenttiosuus riippuu siitä, mitä vuokraan sisältyy, mutta kohtuulliseksi prosenttiosuudeksi määritellään 30 - 50 prosenttia. (Näränen 2012.)

Yrittäjäyhdellä tarkoitetaan vastuun ottamista omista tekemisistä tai asioiden tekemättä jättämisistä. Yrittäjäyys on kovaa työtä, jossa täytyy uskoa itseensä, omaan liikeideaan ja ammattitaitoon. Yrittäjäyhdessä on omat vapautensa ja kukaan muu ei voi määritellä työaikaa, vapaita ja lomiam yrittäjän puolesta, vaan hän tekee sen itse. Yrittäjän saama tulo ei ole palkkatuloa, vaan tulot ovat yritystuloa, josta yrittäjä itse maksaa veronsa ja muut pakolliset kulut. (Näränen 2012.)

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Teoreettinen osuus on tärkeässä asemassa toiminnallisen osuuden suunnittelussa, joten se hahmoteltiin ennen toiminnallista osuutta. Teoriaosuus tukee toiminnallista osuutta kaikenpuolin ja siinä huomioidaan kohderyhmä eli sopimusyrittäjät. Teoriaosuutta sovelletaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisessa. Opinnäytetyön teoreettinen osuus alkaa kehittämisen - ja muutoksen prosesseista sekä niiden vaikutuksista. Lähdetessä toteuttamaan kehittämistyötä on hyvä selvittää, mitä kehittäminen on, mitä sen avulla on mahdollista parantaa, mitä tavoitteita on mahdollista saavuttaa ja kuinka on parasta toimia, jotta kehittämisessä onnistutaan. Muutosprosessi on kehittämisen seuraus. Muutosteoria on huomioitava, jotta tiedetään miten muutosprosessiin valmistaudutaan ja miten se etenee. Sopimusyrittäjäyys vaikuttaa siihen, että yhteistyöyrityksessä ei ole

perinteistä johtajuutta. Sopimusyrittäjyys huomioidaan teorioissa, joissa keskitytään itsensä johtamiseen, yhteisöllisyyteen, yhdessä tekemiseen ja päättämiseen. Kyseisiä teorioita mukaillen sopimusyrittäjät saavat yhdessä tehdä ja päättää tulevista säännöistä, jotka parantavat heidän sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin. Toiminnallisessa osuudessa suunnitellaan ja toteutetaan kehityspalaveri, huomioiden sopimusyrittäjät. Palaverin toteuttamista tukeva teoria käsittelee palaverikäytänteitä sekä aktivoivia menetelmiä, joiden avulla kaikki sopimusyrittäjät saadaan mukaan kehittämiseen. Toimintaohjeet ja pelisäännöt rakennettiin kehityspalaverissa sopimusyrittäjien yhdessä tekemien päätösten perusteella kirjalliseksi että sähköiseksi dokumentiksi.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön läheisyys ja työelämälähtöisyys. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen, sisältäen käytännön toteutuksen ja raporttiosuuden. Raportissa on tultava ilmi, minkälainen työprosessi on ollut kokonaisuudessaan, mitä, miksi ja miten on tehty, minkälaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on tultu sekä minkälainen lopputuotos syntyi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullista tutkimusta voidaan käyttää lähteenä, jolloin sitä ei tarvitse välttämättä analysoida, mutta jos se liittyy oleellisesti sisältöisiin valintoihin, sen voi analysoida teemoittain. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9-10, 51, 64-65.)

2 Taustatekijät

Yhteistyöyritys on perustettu vuonna 2009. Yrityksen muuttaessa uudelle liikepaikalle vuonna 2014, vuokratuolipaikkoja tuli lisää ja samalla työyhteisöön saatiin uusia jäseniä. Yrityksessä työskentelee kuusi naispuolista parturi-kampaajaa, joista jokainen toimii sopimusyrittäjänä. Kauneudenhoitoalan työkokemusta heillä on vähintään kolme vuotta ja enimmillään yli viisikymmentä vuotta. Yrittäjänä toimimisesta parturi-kampaajilla on kokemusta kahdesta tai useammasta liikkeestä ja työvuodet yhteistyöyrityksessä vaihtelevat kuudesta vuodesta muutama kuukauteen. Sopimusyrittäjillä on taustallaan parturi-kampaajan perustutkinto ammattikoulusta tai opinnot yksityisestä parturi-kampaajakoulusta. Yhdellä heistä on yo-parturi-kampaajan kaksoistutkinto sekä estenomin ammattikorkeakoulututkinto.

Yhteistyöyritykseen aikaisemmin tehdyn laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli nostaa yrityksen tunnettavuutta ja erottuvuutta kilpailevista yrityksistä sekä parantaa liiketoiminnan tulosta. Kehitysideoita kartoitettiin laadullisen tutkimuksen keinoin haastatteleamalla yrityksessä toimivia sopimusyrittäjiä ja hyödyntämällä heidän vankkaa työkokemusta alalta. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten liikkeen sopimusyrittäjät näkevät yrityksen liiketoiminnan tällä hetkellä ja onko heillä ideoita jo liikkeessä olevien toimintatapojen kehittämiseen tai uusien toimintatapojen luomiseen. Sopimusyrittäjillä ei ollut selkeää kuvaa liikkeen toimintatavoista

ja tavoitteista, vaan ne olivat jääneet heille epäselviksi. Yrityksen parturi-kampaajat kaipaivat yhtenäisiä toimintatapoja ja yhdessä sovittuja tavoitteita toiminnalleen. He toivoivat selkeitä pelisääntöjä, koska ilman ohjeistusta jokainen toimii omalla tavallaan. Yhteisten toimintatapojen puuttuminen ja omalla tavalla toimiminen, voivat aiheuttaa erimielisyyksiä yrityksessä työskentelevien ihmisten välille sekä asioita voi jäädä hoitamatta.

Tutkimustuloksissa kommunikaatio ja tiedonkulku koettiin tärkeiksi asioiksi sekä liikkeen että henkilökunnan välillä ja siihen toivottiin parannusta. Liikkeenomistajan koettiin olevan ilmoitusvastuussa siitä, mihin yritys on menossa ja miten henkilökunnan tulisi yrityksessä toimia sekä työskennellä. Ehdotettiin palaverien pitämistä kerran kuussa, jotta henkilökunta saisi riittävästi tietoa, osaamista ja halua toteuttaa yrityksen päämääriä.

Kehitysehdotuksissa yrityksen toimintatapoihin tuli selkeästi esille vastuullistaminen eli erilaisten vastuualueiden jakaminen yrityksessä työskentelevien ihmisten kesken, koska liikkeenomistaja on kiireinen ja hän ei ole aina paikalla. Vastuualueiden jakamisen avulla asioiden hoitaminen helpottuisi ja hääkampausraraukset, tuotetilaukset, nettisivustojen päivitykset ja erilaisten tärkeiden listojen tulostukset saataisiin pidettyä hallinnassa.

Selkeän toimintamallin ja yhteisten tavoitteiden avulla	Palaverien avulla kommunikaatio ja tiedonkulku kuntoon	Vastuualueiden jakaminen työyhteisön jäsenien kesken
<ul style="list-style-type: none"> • Työskentely helpottuu • Kaikki toimivat samalla tavalla • Erimielisyydet vähenevät 	<ul style="list-style-type: none"> • Saadaan tietoa uutuuksista, muutoksista ja yrityksen sen hetkisistä asioista • Epätietoisuus vähenee työyhteisön jäsenien välillä, kun tiedetään, miten asiat ovat ja kuinka niitä hoidetaan • Vältetään "en tiedä" tilanteilta ja luottamus lisääntyy asiakastyöskentelyssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Helpottaa omistajan työskentelyä • Nopeuttaa asioiden kulkua • Osoittaa luottamusta omistajan puolelta • Henkilö kokee itsensä tärkeäksi ja sitoutuu yritykseen paremmin • Tehtävät hoituvat ja pysyvät ajantasalla

Kuvio 1: Toimintamallin ja tavoitteiden, kommunikaation ja tiedonkulun sekä vastuualueiden jakamisen hyödyt

Liikkeeseen tehdyn tutkimuksen tuloksista kävi selkeästi ilmi, että muutoksen tarve yrityksessä on suuri. Tietyt liikkeen asiat pyritään hoitamaan kirjoittamattomia sääntöjä noudattaen, mutta tätä ei koettu toimivaksi väyläksi sopimusyrittäjien keskuudessa. Yrityksen sisäinen viestintä on heikkoa ja se tapahtuu yleensä pienillä lapuilla takahuoneen ilmoitustaululla, josta kaikki eivät niitä huomaa tai yrityksen suljetun Facebook yhteisön seinällä, jota kaikki työyhteisön jäsenet eivät käytä. Palavereita yrityksessä toteutetaan noin 2-4 kertaa vuodessa,

niissä tehdään päätöksiä, mutta niitä ei kirjata ja päätökset jäävät usein toteutumatta. Uusia toimintatapoja voidaan ottaa käyttöön ilman jaettua informaatiota. Yrityksen liikkeenhoidolliset tehtävät vaativat ensisijaisesti kehittämistä, tuloksen parantamisen, tunnettavuuden ja erottuvuuden sijaan. Kuvio 1 kertoo, mitä hyötyjä yritykselle syntyy, kun toimintamalli ja tavoitteet ovat selvillä, kommunikaatio ja tiedonkulku kunnossa sekä vastuualueet selkeästi jaettuina.

3 Toiminnan kehittäminen ja arviointi

Toiminnan kehittämällä tarkoitetaan toiminnan parantamista ja se perustuu ajatukseen muuttumisesta, niin ihmisten kuin asioiden. Kehittämällä on mahdollista lähteä parantamaan työyhteisön toimintaa ja toimintatapoja. Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on tehdä työn tekemisestä miellyttävämpää, edistää hyvinvointia työyhteisössä, oppia tekemään parannuksia yhdessä ja sitoutua näihin parannuksiin. Lähdettäessä kehittämään ja muuttamaan asioita, niistä täytyy ensin keskustella, jonka jälkeen sovittuja kehittämistoimenpiteitä lähdetään toteuttamaan systemaattisesti yhdessä. Onnistumisen kannalta katsottuna on parasta, jos kaikki työyhteisönjäsenet ovat vaikuttamassa asioihin, jotka liittyvät heidän työnsä sujumiseen, ilmapiiriin ja työpaikan toimintatapoihin. Kehittämisen ei tarvitse aina olla suurta vaan pienetkin asiat riittävät, kuten palaverien lisääminen. Kun kehittämistä tehdään yhdessä, sen vaikutukset palkitsevat ja ovat myönteisiä. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2005, 12; Työterveyslaitos 2014.)

Kun lähdetään mukaan kehittämistyöhön, on tunnettava ja hallittava erilaisia kehittämisen menetelmiä. Liiketoiminnassa jatkuva kehittämistyö on välttämätöntä menestymisen kannalta. Kun halutaan kehittää ja/ tai ratkaista yrityksen ongelmia, lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien asioiden ymmärtäminen. Kehittämistyön tarkoituksena on soveltaa, muokata ja luoda parempia tai kokonaan uusia vaihtoehtoja, jotka siirretään käytäntöön. Kehittämistyön tavoitteena on saada aina aikaan jonkinlainen muutos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11-13, 20, 23.)

Kehittämistyössä jokaisen on pysähdyttävä ja arvioitava sekä omia että koko työyhteisössä esiintyviä ongelmakohtia. Ongelmat toistuvat työyhteisössä usein sen vuoksi, että toimintaa ei arvioida säännöllisesti, joten työyhteisön on keksittävä keinot jatkuvaan toiminnan tarkasteluun. Ongelmat sekä ristiriidat kuuluvat työyhteisöön, sillä niistä voidaan parhaimmillaan ottaa oppia ja kehittyä. Omien sekä yhteisten toimintojen tarkasteluun pitää luoda sopivat puitteet, jossa vetäjä ohjaa rakentavaa keskustelua. Kehittämistoiminnan onnistuminen edellyttää mahdollisimman määrätietoista, konkreettista ja seurattua toimintaa esimerkiksi siten, että kirjataan ylös, kuka tekee mitäkin ja missä aikataulussa. (Järvinen 2008, 103-104, 106, 130-131, 137-138.)

4 Muutos

Muutos ei ole poikkeava tila vaan se on perusta olemassaololle. Muutos tapahtuu asteittain, se ei pääty koskaan, koska aina löytyy jotain parannettavaa. Muutoksessa asetetaan tavoitteita koko ajan korkeammalle ja saavutetaan yhä korkeampia tavoitteita. (Åberg 2006, 123.) Muutos on jotain uutta, kuten työtavan parantamista ja kehittämistä tai uuden oppimista (Erämetsä 2003, 27). Yksinkertaisemmin muutosta voidaan luonnehtia uudeksi työskentelytavaksi tai käytännöksi organisoida (Ponteva 2010, 13). Muutoksen tarve täytyy ensin huomata ja tunnustaa, koska muuten kehittäminen tai muuttaminen ei ole mahdollista (Mäkisalo 2003, 42; Ponteva 2010, 10). Yleensä työyhteisön tutut ajattelu- ja toimintatavat vaikeuttavat muutoksen tarpeen huomaamista (Mäkisalo 2003, 42).

Muutos täytyy suunnitella tarkasti ja työyhteisön jäsenet, jotka tulevat olemaan mukana muutosprosessissa, on hyvä ottaa mukaan. Muutoksia vaativaan toiminnan parantamiseen saadaan parhaimmat ideat työyhteisön ollessa mukana muutoksen eri vaiheissa, kuten tiedonkerääminen, suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta, koska näin he pääsevät itse vaikuttamaan työtä koskeviin asioihin. (Mäkisalo 2003, 81; Kehusmaa 2010, 156-157; Paasivaara & Nikkilä 2010, 99; Työterveyslaitos 2014.) Muutoksen suunnitteluun mukaan ottaminen on hyvä tapa sitouttaa työyhteisön jäsenet eli saada heidät keskittämään voimavaransa muutokseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67). On tärkeää hyödyntää kaikkien ajatukset ja mielipiteet, myös kyseenalaistavat mielipiteet, kehittämisen voimavarana muutostilanteissa. Erilaiset näkökulmat ovat tärkeitä valittaessa kehittämisen suuntaa ja kartoitettaessa toimintavaihtoehtoja. (Työterveyslaitos 2014.) Muutoksessa on tärkeää huomioida, miten uudistusta tai muutosta viedään yhdessä eteenpäin (Erämetsä 2003, 36).

Työyhteisön jäsenien kanssa on hyvä keskustella muutokseen liittyvistä tunteista. Onnistumisia ja epäonnistumisia käsitellään avoimesti ja iloitaan pienistäkin askelista. Muutoksen eri vaiheista tulee keskustella yhdessä ja luoda mielikuvia tulevaisuudesta muutoksen toteuduttua. Tiedon pitää olla koko muutosprosessin ajan johdonmukaista ja kaikkien saavutettavissa. Siksi tiedonkulkuun on käytettävä useita eri kanavia, jotta tieto saadaan varmasti perille. Luottamusta rakennetaan johdonmukaisella, kattavalla ja luotettavalla tiedolla sekä rehellisyydellä. (Kehusmaa 2010, 156-157; Paasivaara & Nikkilä 2010, 100.)

Kaikki muutokset eivät etene alun tuskasta voittoa kohden, sillä kannatusta saa vähän ponnisteluja vaativa muutos, joka tuottaa suuren hyödyn. Muutos, joka sisältää vähäisiä vaatimuksia ja lupauksia, ei herätä mielenkiintoa. (Mattila 2007, 19.) Muutos vaatii psyykkistä työstämistä, jotta muutoksen hyödyn ja tarkoituksen ymmärtää, ilman sitä on vaikea toimia (Järvinen 2008, 143; Karlöf 2004, 133).

Muutos vaatii jatkuvaa uudistumista ja sopeutumista, sekä työyhteisöltä että yksilöiltä. Kun muutos on hallittua, se parantaa työn tuloksellisuutta, sen tekemisen laatua ja vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin. Muutoksen ollessa hallitsematon, sen vaikutus on negatiivinen. Onnistuneeseen muutokseen työyhteisössä tarvitaan muutosvalmiutta ja -herkkyyttä, joita yhteisöllisyys ei saa rajoittaa vaan sen täytyy antaa muutoksille tilaa. Muutosvalmius pitää sisällään työyhteisön yksilöiden ja tiimien kyvykkyyden ja tahdon, joiden avulla muutos on mahdollista toteuttaa. Muutosherkkyys vaatii muutoksen tarpeen tunnistamista, muutoksen laadun huomioimista ja muutosvastarinnan ymmärtämistä työyhteisössä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15, 31-32.)

Kaikkien muutokseen osallistuvien mukaan ottaminen edistää muutoksen onnistumista, näin muutosvastarintaa esiintyy vähemmän ja yhdessä tehdyt päätökset antavat mahdollisuuden henkilöille sitoutua niihin. Muutos horjuttaa ihmisen tasapainoa, koska hän on yleensä tottunut tiettyyn tapaan toimia ja vakiinnuttanut sen itselleen. Ihmisen täytyy antaa tilaa uusille tavoille toimia ja ajatella, irtautua henkisesti vanhasta. Uudet tavat täytyy ottaa käytäntöön, koska se on ainoa tapa ihmiselle omaksua ne. Muutostilanteessa ihmiset usein mieltävät uuden asian alkavan ja tutun ja turvallisen loppuvan. Tämän vuoksi on hyvä selventää tavoitteita ja suuntaa, sekä luoda linkki vanhan ja uuden asian välille siirtymävaiheessa. Muutoksen kokeiluvaiheen on oltava riittävän pitkä, minkä jälkeen tilanne kartoitetaan uudelleen ja päätetään jatketaanko vai lopetetaanko uusi toiminta. Muutosprosessin selkeyttämiseksi sekä muutoksen seurannan ja arvioinnin mahdollistamiseksi on hyvä tehdä kirjallinen suunnitelma. Jäntevä muutoksen eteenpäin vieminen tarvitsee joustavaa muutossuunnitelmaa ja siinä otetaan huomioon inhimilliset tekijät. (Mäkisalo 2003, 80-82.)

Uusien käytäntöjen vastaanottamiseen työyhteisössä vaikuttavat käytäntöjen hyödyllisyys entiseen verrattuna. Sopiiko uusi käytäntö tarpeiden, kokemusten ja olemassa olevien arvojen kanssa yhteen. Tai jos se ei olekaan toimiva, onko mahdollisuus palata vanhaan. Onko uusi käytäntö monimutkainen vai helposti ymmärrettävä. Henkilöiden suhtautuminen työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin on erilaista. Toiset toimivat innovaattoreina tuoden uusia ideoita, toiset omaksuvat muutokset helposti ja lähtevät niihin mukaan, toiset haluavat miettiä asioita rauhassa ennen kannanottoa ja toiset ovat kriittisiä muutoksille hyväksyen ne hitaasti. Muutosprojektia suunnitellessa johtajan täytyy olla siinä mukana näkyvästi ja täydellä tuella. (Mäkisalo 2003, 82.) Kuviossa 2 on tiivistettynä muutosprosessin vaiheet.

MUUTOSPROSESSI			
MUUTOKSEN TARVE	MUUTOKSEN SUUNNITTELU	MUUTOKSEN SIIRTYMÄVAIHE	MUUTOKSEN TOEUTUMINEN
<ul style="list-style-type: none"> Tarpeen määrittely: mitä halutaan parantaa, kehittää ja/ tai oppia uutta. 	<ul style="list-style-type: none"> Asetetaan tavoitteet. Otetaan mukaan kaikki, joita muutos koskee. Tiedon kerääminen. Huomioidaan eri näkökulmat. 	<ul style="list-style-type: none"> Selventää tavoitteita ja suuntaa, sekä luodaan linkki vanhan ja uuden asian välille. 	<ul style="list-style-type: none"> Vaatii psyykkistä työstämistä, jotta ymmärtää sen hyödyn ja taroituksen.

Kuvio 2 : Muutosprosessi

5 Ryhmästä tiimiksi

Ryhmä määritellään yhteiseksi tai joukoksi, joka rakentuu kahdesta tai useammasta yksilöstä. Ryhmään kuuluvilla yksilöillä on yhteiset tavoitteet ja he ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa jatkuvasti. (Heikkilä 2002, 16-17.) Tiimi määritellään tiiviiksi joukoksi ihmisiä, jotka ovat sopineet yhdessä päämäärästään. Heillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita hyödyntäen he pyrkivät yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin työskennellen yhdessä sovittujen ohjeiden ohjatessa heitä. Tiimi koostuu yksilöistä, jotka osaavat asiansa. Tiimi työskentelyssä vastuu johtamisesta on jokaisella siihen kuuluvalla yksilöllä. (Heikkilä 2002, 16-17; Manka 2010, 96; Ukkonen 1994, 142; Åberg 2006, 58.)

Ryhmä ja tiimi käsitteet omaavat yhdenmukaisia piirteitä, mutta eroavaisuuksia (kuvio 3) löytyy silti enemmän (Heikkilä 2002, 16). Ryhmän ja tiimin oleellinen ero on työskentelytavassa. Ryhmässä työskennellään rinnakkain ja jokainen on vastuussa omasta osuudestaan. (Cook, Mangla & Ummer 2009, 12; Mäkisalo 2003, 92.) Ryhmätyössä on pyritty yhdistämään eri osastojen ihmisiä, joilla on erilaista osaamista. Yrityksen johtaja on määrännyt yksittäisen tehtävänannon ryhmänjäsenille ja ryhmä on perustettu tämän tehtävän vuoksi. Kun tehtävä on saatu valmiiksi, ryhmän toiminta yhdessä loppuu. (Levi 2007, 4; Vakkuri 1997, 14.) Tiimissä työskentely tapahtuu yhteen hiileen puhaltuen (Mäkisalo 2003, 92). Kaikkien siihen kuuluvien jäsenien osaaminen otetaan käyttöön ja opetellaan muiden taitoja. (Vakkuri 1997, 14).



RYHMÄTYÖ

1. Perustehtävä hoitaa selkeää projektinomaista tehtävää.
2. Ryhmätyössä suoritetaan tehtävä, johon aloite tulee esimieheltä.
3. Kohteena parannustoimenpide, joka on kertaluontoinen.
4. Ryhmän jäsenet usein yhdestä yksiköstä ja he saavat muilta väliaikaista apua.
5. Työ tehdään esimiehen valvonnassa ja vastuu tuloksesta on esimiehillä.
6. Esimiesaseman perusteella määräysvalta ryhmän johtajalla.
7. Kun tehtävä on valmis ryhmä purkautuu.
8. Riskinä tilapäisyys portaittaisessa organisaatiossa.



TIIMITYÖ

1. Työnteon pysyvä järjestelmä.
2. Aloitteet ja toteutusvastuu tiimin jäsenillä.
3. Tehtävän kohteena jatkuva parantaminen.
4. Koostuu tarkoituksellisesti eri yksiköiden ihmisistä, jäsenten välistä vuorovaikutusta.
5. Vastuu tuloksesta tiimillä, joka valvoo itse itseään tai osaava tiiminjäsen huolehtii valvonnasta.
6. Tiimi ideoi yhdessä ja menee eteenpäin yhteisien ideoiden avulla, tiimin vetäjän avustuksessa.
7. Tiimit ovat pysyviä ratkaisuja ja tulokset pitkäaikaisia.
8. Riskinä keskusteluporukan muodostuminen, joka ei ilman vetäjää kykene tuloksiin.

Kuvio 3: Ryhmätyön ja tiimityön eroavaisuudet mukailen Vakkuri 1997, 15.

Työtiimillä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka jakavat yhdessä työn tavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi heillä on tarvittavat valtuudet, itsenäisyys ja voimavarat. Tiimin jäsenet ovat työtä suorittaessaan riippuvaisia toisistaan. Jotta tiimin tavoitteisiin päästään, heidän työskentelynsä on tiivistä, itsenäistä ja kannustavaa. Heillä on ainutlaatuiset ja selkeästi määritellyt roolit. Tiimit ovat yleensä pieniä ja niissä on harvoin yli kymmenen jäsentä. (West 2012, 27.)

Käytännössä työtiimi tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenillä on yhteiset tavoitteet työssään. Heillä on aitoa itsenäisyyttä ja kontrollia, joten he voivat tehdä tarvittaessa päätöksiä tavoitteidensa saavuttamiseen pyytämättä lupaa ylempää. Heillä on vastuu ja he ovat vastuuvollisia. He ovat riippuvaisia toisistaan ja heidän täytyy olla vuorovaikutuksessa keskenään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (West 2012, 28.)

Kun halutaan saada aikaan hyvä ja harkittu päätös, tiimin mukana olo tärkeässä päätöksenteossa antaa sille laajempia näkökulmia ja lisää tietoa. Yksi henkilö ei kykene käsittelemään niin laajaa määrää tietoa kuin henkilöt yhdessä. Jotta monimutkaisia asioita käsitellessä saataisiin laadukkaita päätöksiä aikaiseksi, on tärkeää jakaa vastuuta ja tehdä päätöksiä yhdessä tiiminä. Yksilön ollessa mukana päätöksenteossa, hän sitoutuu, ymmärtää ja hyväksyy ne paremmin. (Surakka 2006, 42.)

5.1 Tiimissä toimimisen hyödyt

Tiimissä toimimisen etuna on, että kaikkien osaaminen saadaan käyttöön yhteiseksi voimavaraksi (Salminen 2014, 19). Tiimin jäsenet oppivat toisiltaan ja yhdistämällä erilaisia näkökulmia asioista, päätöksen tekeminen on kattavampaa, koska tiimin jäsenillä on erilaiset taustat, jotka antavat uusia ajatuksia ja ratkaisuja siihen, kuinka toimia parhaiten. Kun tuodaan yhteen tiiminjäseniä, jotka omaavat erilaisia tietoja, taitoja ja kykyjä, tämä tiedon ja tietämyksen jakaminen haastaa oletukset ja avaa mahdollisuuden tutkia uusia ja parempia tapoja asioiden tekemiseen. (West 2012, 18.)

Tiimissä toimivat ymmärtävät yhteistyön arvon ja merkityksen sekä toimintaa tarkastellaan kaikkien tiiminjäsenten näkökulmasta. Vaikka tiimissä vastuu toiminnasta on kaikkien yhteinen, se ei poissulje yksilövastuuta ja itsenäistä työskentelyä. Tiimityö auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita toisten avustamana ja työ koetaan merkitykselliseksi. Aidossa tiimityössä kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen ja se tuottaa työhyvinvointia kannustavan työyhteisön kautta sekä joustavaa toimintaa. (Salminen 2014, 19, 23, 57, 59, 68.) Tiimien luomalla henkisellä ympäristöllä on vaikutus yksilön hyvinvointiin ja tiimin suoriutuskykyyn. Tiimien toimiessa positiivisella asenteella, sen tehokkuus, tuottavuus ja luovuus kasvavat. (West 2012, 106.) Hyvin toimiva tiimi saa aikaan hyvän pohjan sitoutumiselle pitkälle aikavälille. Lähtökohta tehokkaalle tiimin toiminnalle on omistamisen ja sitoutumisen tunteen muodostuminen. (Åberg 2006,58.)

Hyvin toimivan ja korkean suorituskyvyn omaava tiimi on selkeästi määritellyt ja jakanut yhteisen tehtävän. Tiimin yksilöiden luottamus ja kunnioitus toisiaan kohtaan on suuri. (Cook ym. 2009, 13; Skyttä 2000, 117.) Heillä on yhteisesti sovitut ja jaetut tavoitteet, joihin he ovat sitoutuneet ja joista he myös vastaavat yhdessä tiiminä (Cook ym. 2009, 13; Salminen 2013, 50). Hyvän tiimin jäsenet ovat yhteistyökykyisiä ja he tukevat toisiaan. Yhteistyö sujuu yhteen hiileen puhaltaen selkeää yhteistä päämäärää kohden ja tiiminjäsenet ovat huomioineet kuinka sinne päästään. Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan, toistensa erikoisosaamista ja panosta onnistuakseen. Tulokset muodostuvat tiimiläisten yhteistyön aikaansaannoksena ja jäsenten välillä vallitsee tasa-arvoisuus. (Cook ym. 2009, 15; Salminen 2013, 49.) Ilmapiiri kannustaa yksilön suoritusta. Tiimi tarjoaa apua ja se avustaa kaikkia tiiminjäseniään onnistumaan. (Salminen 2013, 50.)

Hyvässä tiimissä kaikki tietävät selkeästi roolinsa ja vastualueensa. Näin jokainen jäsen ymmärtää, mitä hänen tulee tehdä edistääkseen tiimin onnistumista. (Cook ym. 2009, 14; Salminen 2013, 50.) Jokaisella tiiminjäsenellä on omat vahvuudet osaamisessaan ja kiinnostuksen kohteissaan, joten näiden asioiden pohjalta he voivat itse vaikuttaa siihen, mikä heidän roolinsa ja toimenkuvansa on tiimissä (Salminen 2013, 50). Kommunikaatio hyvässä tiimissä on

korkealla tasolla, tiimi on avoin ja keskinäinen viestintä on korkealaatuista (Cook ym. 2009, 14). Yhteisymmärrys ja yksimielisyys syntyvät toimivan ja tehokkaan vuorovaikutuksen myötä. On kyettävä ilmaisemaan selkeästi omat mielipiteensä ja kantansa, antamaan rakentavaa palautetta ja kuuntelemaan muita aktiivisesti. (Salminen 2013, 49.) Hyvässä tiimissä erimielisyyksiä ei lakaista maton alle, vaan tiimiläiset arvostavat avoimuutta ja he ymmärtävät sen, että erimielisyydet siirtävät tiimiä eteenpäin. Vuorovaikutus toimii jokaisen tiimiläisen välillä ja tämä on tärkeää, koska silloin kyetään ratkaisemaan erimielisyyksiä rakentavasti. Ongelmien ja päätöksen ratkaisu hyvässä tiimissä tapahtuu tehokkaasti. Hyvä tiimi on kykenevä muutokseen. (Cook ym. 2009, 15; Salminen 2013, 49, 51.)

Hyvän tiimin jäsenet antavat täyden panoksensa työlle ja he ovat sitoutuneita siihen miten tiimi toimii sekä kehittämään sitä ilman, että tarvitsee erillistä pyyntöä ylimääräiseen työpäivöksi. Hyvä tiimi pyrkii kokoajan suorituksen parantamiseen ja se haluaa kehittyä. Tiimihenki on hyvässä tiimissä positiivinen ja luottamus vallitsee kaikkien jäsenien kesken sekä tiimiin luotetaan. (Salminen, 2013. 50-51; Skyttä 2000, 116-117.)

Yhteinen päämäärä on työyhteisön jäseniä yhdistävä tekijä ja se on perusta heidän väliselle luottamukselle. Työyhteisön jäsenet haluavat olla mukana tiimissä, jossa voivat toteuttaa itselleen tärkeitä asioita. Yhteinen tehtävä antaa tiimille voimaa ja yhteiseen päämäärään osallistuminen varmistaa sitoutumisen sydämellä. Aidolla sitoutumisella yrityksen päämääriin on positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39-40.) Työyhteisössä on luotettava siihen, että yhdessä sovitut asiat hoituvat, että jokainen hoitaa oman osansa eli kaikkea ei tarvitse kontrolloida. Luottamuksen ja kontrollin pitäisi olla tasapainossa keskenään, sillä työyhteisön on kuitenkin oltava tietoinen siitä, missä oikeasti mennään. (Jäppinen 2012, 40-41.)

5.2 Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuvassa tiimissä ryhmä ihmisiä kantaa vastuun yrityksen prosesseista kuten tarjoamista tuotteista ja palveluista (Heikkilä & Heikkilä 2005, 188). Kun halutaan edistää tiimin itsejohtoisuutta, se edellyttää valtuuttamista. Tämä tarkoittaa, että yksilöihin luotetaan ja heidän kykyynsä hoitaa suurempia työkokonaisuuksia. (Ukkonen 1994, 142.) Kun tiimi on rakennettu hyvin, sillä on suuremmat mahdollisuudet kehittyä itseohjautuvaksi tiimiksi kuin tiimillä, joka on rakennettu heikoin edellytyksin. Edellytyksenä itseohjautuvan tiimityöskentelyn kehittämiseksi on tarvittavan osaamisen huomiointi, sillä tiimit ottavat vastuun suoritettavasta tehtävästä kokonaisvaltaisesti yhdessä työskentelyn lisäksi. Tiimiläiset saavat käyttäen päätösvaltaa itsenäisesti yhdessä prosessien johtamisessa, jotka liittyvät työhön, kuten määrittää tehtävien aikatauluja, tapoja työskennellä ja sitä kuka minkäkin tehtävän suorittaa. (Heikkilä 2002, 384-386.)

Itseohjautuva tiimi vastaa itse siitä, että tiimin tavoitteet savutetaan. Jotta tämä on mahdollista, tiimin jäsenet täytyy valtaistaa, mikä tarkoittaa päätäntävällän lisäämistä yksilölle ja tiimiin jäsenille. (Åberg 2006, 58.) Itseohjautuvassa tiimissä jokainen tiimin jäsen toimii johtajana (Sydänmaalakka 2004, 48). Itseohjautuvan tiimin on jatkuvasti luotava ja testattava yhdessä uusia ideoita ja hylättävä kaikki toimimattomat ratkaisut (Heikkilä & Heikkilä 2005, 198).

Jokaisen yksilön, joka toimii itseohjautuvassa tiimissä, täytyy ymmärtää kokonaisuus, tiedostaa yhteiset tavoitteet ja ponnistella niiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvaan tiimiin kuuluvat yksilöt voivat ihannetapauksessa olla moniosaajia. Näin asemaan liittyviltä ristiriidoilta vältytään, tehtävien vaihtaminen yksilöiden välillä on mahdollista, kommunikaatio ongelmat ovat vähäisiä ja sisäinen tasapaino tiimin sisällä on pysyvää. Tilanteet, joissa toimitaan ja ajatellaan yhdessä, ovat laaja-alaisia, lisäksi itsensä johtamisen tärkeyden on tiedostanut jokainen yksilö. (Heikkilä 2002, 384-385.)

6 Jaettu johtajuus

Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että työyhteisön kehittymiseen ja toimintaympäristön tuottavuuden muodostamiseen on ollut positiivisia vaikutuksia käytännön toimenpiteiden jakamisella. Tutkimuksissa on huomattu, että jaettu johtajuus vaikuttaa yleisesti tiimin suorituskykyyn positiivisella tavalla. (Jäppinen 2012, 16; West 2012, 84 .) Jaettu johtajuus on oleellinen rakenneosia yhteisöllisyyden sisintä (Jäppinen 2012, 17). Jaetun johtajuuden keskeinen asia on jakaa ja siirtää tietoa puhumalla toisille kaikesta, mitä työssä havaitaan ja nähdään. Jaetussa johtajuudessa johtajuus kuuluu kaikille työtoimintaan osallistuville. Joustava toiminta sekä sitoutuminen tehtäviin ja tavoitteisiin nousee esille, koska vastuu on jokaisella. (Juuti 2013, 50-51; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 86.) Jaettu johtajuus merkitsee perinteisen ylhäältä johtamisen vähenemistä. Organisaatiot ovat madaltuneet eli useita johtoportaita ei enää ole. Vastuuta ja valtaa jaetaan alaspäin. (Ukkonen 1994, 10, 23.)

Jaetun johtajuuden avulla pyritään parantamaan ihmisten hyvinvointia sekä yrityksen taloudellista menestystä. Jaetussa johtajuudessa ei puhuta yksittäisistä työntekijöistä vaan tiimistä, jossa kaikki menevät samaa päämäärää kohti hyödyntäen jokaisen osaamista, parhaita puolia ja kykyjä päästäkseen siihen. (Juuti 2013, 145.) Jokainen tiiminjäsen tuo omat näkemyksensä, kykynsä ja asiantuntemuksensa tiimiin (Pearce & Conger 2002, 2). Kukaan ei hengitä niskan takana, vaan jaettu johtajuus on läsnäoloa ja nöyryyttä. Siinä ei ole yhtä ihmistä, joka tietää kaikissa tilanteissa oikean vastauksen ja toimintatavan. Periaatteena on, että ihmisiä ja asioita ei suljeta pois, vaan heidät otetaan mukaan tekemään ja visioimaan asioita

yhdessä, kaikkia kuunnellen, kaikkien osaamista ja tietoa arvostaen, valtaa ja vastuuta ja-kaen. Valvonta jaetussa johtajuudessa perustuu luottamukseen. (Juuti 2013, 145-146; Ropo ym. 2005, 21, 31-33.)

Jaetulla johtamisella on kaksi lähestymistapaa, joiden molempien perusta hyvälle johtajuudelle ei ole välttämättömyys tietää kaikkea paremmin. Se voidaan ajatella johtajan vastuiden tai tehtävien jakamisena. Pääpaino tässä ajattelutavassa on organisoimalla ja delegoimalla osittaa ja siirtää johtamistehtäviä. Tässä johtaminen ajatellaan eräänlaisena kokonaisuutena, joka voidaan pilkkoa pieniin osiin mm. rakentamalla tiimejä, kannustamalla ja motivoimalla alaisia, pitämällä suhteita yllä osakkaisiin, tehostamalla työtapoja, parantamalla talousmittareita sekä lisäämällä joustavuutta ja uudistumista. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

Toinen lähestymistapa jaettuun johtajuuteen on yhteiseksi tekemisen prosessi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikkia arvostetaan ja kuunnellaan, jaetaan tietoa ja luottamusta muille omista kokemuksista ja ajatuksista. Pyrkimyksenä ei ole saada kaikkia tulkintoja, näkökantoja ja ajattelutapoja yhteisiksi vaan edes osa niistä. Tällaista johtamisen jakamista tavoitellaan silloin, kun tehtäviä ja vastuita jaettaessa ihminen nähdään ja huomioidaan kehollisena ja historiallisena yksilönä. Hänen arvot, ihanteet, vallanhalu ja sukupuoli huomioidaan, koska ne tulevat ihmisen mukana prosessiin. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

7 Yhteisöllisyys

Käsitteenä yhteisöllisyys havainnollistaa työyhteisön sosiaalista puolta ja se voidaan luonnehtia työyhteisön viralliseksi ja epäviralliseksi kanssakäymiseksi. Yhteisöllisyys ei synny itsestään vaan se vaatii sitä, että vietetään aikaa yhdessä työyhteisön kesken. (Mäkisalo 2003, 90; Paasivaara & Nikkilä 2010, 16, 22.) Yhteisöllisyys ei ole yhden henkilön vastuulla, vaan vastuu siitä kuuluu kaikille. Työilmapiiristä vastaa jokainen yhteisön jäsen ja se syntyy yhteisöllisesti kaikkien yhteisön jäsenien vaikuttaessa siihen. Yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että huomaamme jokaisen yksilön tarpeellisuuden työyhteisössä. Myönnämme tarvitsevamme toisiamme, jotta pääsemme yhteisiin tavoitteisiin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19.)

Edellytys ihmisen olemassaololle ja hänen toiminnalleen on yhteisöllisyys. Ihmisen perusluonetta voidaan kuvata yhteisölliseksi. Hän saa yhteisöstä voimaa ja kokee tiimin jäsenyyden mielekkäänä. Lähtökohtana yhteisölliselle toiminnalle on sitoutuneisuus. Sitoutuminen tapahtuu tiimin ja yksilön omilla ehdoilla. Tiimissä vallitsee hyväksyty tasavertaisuus. Yksilön arvostus ja kiintymys perustuvat tähän hyväksytyyn tasavertaisuuteen. Yhteenkuuluvuuden tunne pitää yhteisön koossa. Yhdessä toimiminen päämääriä kohti synnyttää yksilöiden välille yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Yksilön kuuluminen yhteisöön on ehdottoman tarpeellista, koska näin yksilö on kykenevä toimimaan henkilökohtaisesti merkityksellisellä tavalla ja

hän kokee olevansa voimakas. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21, 99; Rauramo 2008, 122; Ukkonen 1994, 143.) Yhteisöllisyyttä on mahdollista kehittää muun muassa tiimityöskentelyn avulla, kehittämällä ja oppimalla asioita yhdessä sekä ohjaamalla uutta työntekijää (Mäkisalo 2003, 91; Paasivaara ym. 2010, 18-19).

Yhteisöllisyydellä, joka perustuu työyhteisöön, tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka työpaikan yksilöt muodostavat. He muodostavat yhdessä pelisääntöjä ja ohjeita, yksilön omien valintojen vaikuttaessa samalla yhteisön toimivuuteen. Yhteisöllisyys vaikuttaa vapaa-ajalla ja työelämässä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, hyvinvointiin, toisista huolehtimiseen, oppimiseen ja tuloksien saavuttamiseen. Kun puhutaan yhteisöllisyydestä työyhteisössä, se on työyhteisön välinen henkinen tila. Ketään ei ole mahdollista pakottaa yhteisöllisyyteen, koska se perustuu vapaaehtoisuuteen. Kun mietitään yhteisöllisyyttä kokemuksen tasolla, sitä voidaan kuvata kiinnostukseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12-13.)

Nykypäivänä hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat avoimuus, dialogisuus, demokraattisuus sekä osallisuus. Kun taas huonon yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat yksivaltaisesti valtaa käyttävä johtaja, erilaisuuden vierastaminen, haluttomuus ottaa vastaan uutta ja outoa tietoa, joka aiheuttaa pelkoa työyhteisössä. (Haapaniemi 2014, 39-40.) Yhteisöllisen toiminnan pitää perustua yhteisille arvoille, jotka näkyvät kaikessa toiminnassa ja niiden tulee olla niin läpinäkyviä, että ulkopuoliset voivat ne havaita (Jäppinen 2012, 84-85; Haapaniemi & Raina 2014, 38). Näiden arvojen täytyy olla sellaisia, että kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät ne ja määrittelevät ne samalla tavalla. Arvojen täytyy olla uskottavia ja luotettavia, jotta niihin on helppo sitoutua. Yhteisten arvojen täytyy näkyä jokapäiväisessä työskentelyssä, jotta niistä muodostuu yhteisöllisyyden ohjenuora. Tämä mahdollistuu, kun arvoista muodostetaan kirjoitetut ohjeet. Kun ohjeet ovat kirjoitetussa muodossa, ne on helpompi hahmottaa. Päätöksiä tehdessä pyrkimyksenä on toimia arvojen mukaisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14-15.)

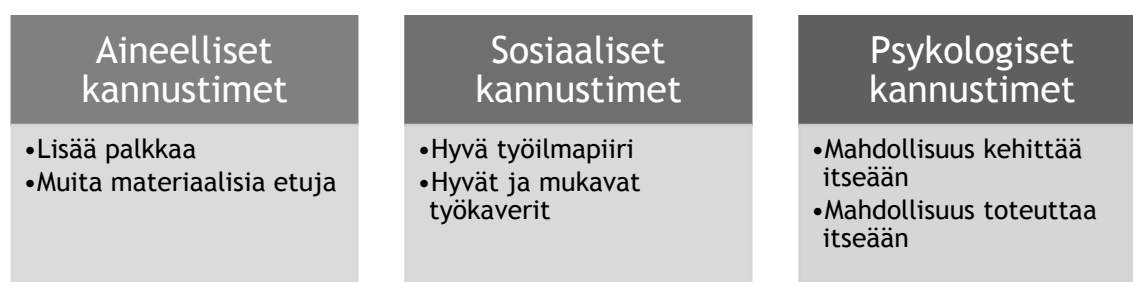
Yhteisöllisyys koskettaa jokaista yhteisön jäsentä ja sen avulla saadaan aikaan tunteita, taitoa sekä yhteistä älyä. Yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa kaikkien äänien pitää tulla kuulluksi oikeaan aikaan ja lisäksi määrätietoinen tavoitteellinen vuorovaikutus tukee työyhteisön kehittämistä. Yhteisössä jaetulla asiantuntijuudella vahvistetaan älyä, joten neuvotteluille annetaan aikaa ja tilaa säännöllisesti. Yhteisöllisyyden toteutumisen kannalta tarvitaan joustavuutta yhteisen ymmärryksen, avoimen keskustelun ja eri näkökulmien ymmärtämiseen. Joustavuutta tarvitaan yhteisöllisessä toiminnassa, koska se opettaa katsomaan asioita laajemmasta perspektiivistä ja tarvittaessa on osattava luopua omista mielipiteistä. Yhteisöllisyys kasvattaa yhteisön sosiaalista vahvuutta. (Jäppinen 2012, 20-22, 25-32, 37-38, 122.)

Kun toimintaa johdetaan yhteisöllisesti, työyhteisön jäsenet saavat vastuuta työstään ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Työ koetaan merkitykselliseksi ja vastuu jakaantuu tasaisesti kaikkien työyhteisön jäsenien välille. Nämä asiat tosin vaativat työyhteisöltä oma-aloitteisuutta, laajempaa osaamista ja kykyä yhteistyöhön. Työnilo saadaan synnytettyä myönteisen yhteisöllisyyden avulla. Tämä tarkoittaa toisien tukemista, kannustamista ja nauttimista sekä omasta että muiden työyhteisön jäsenien osaamisesta. Sisäiset ristiriidat vähenevät, kun mennään kohti myönteistä yhteisöllisyyttä ja työyhteisön jäsenien erilaisuutta päästään hyödyntämään työskentelyssä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20, 147, 152.) Yhteisöllisyyttä ja jäsenten välistä positiivisuutta on tuettava sekä sitä on rakennettava jatkuvasti (Haapaniemi 2014, 39).

8 Sitoutuminen

Sitoutuminen liittyy kaikkeen työyhteisön toimintaan ja sitä pidetään arvokkaana ja tärkeänä asiana (Jäppinen 2012, 33). Sitoutuminen tarkoittaa yksilön kohdalla sitä, että hän panostaa johonkin asiaan, on siinä täysillä mukana ja antaa oman osaamisensa ja voimavaransa käyttöön asiaa edistääkseen. Yksilön saadessa vapaasti päättää asioista omalta kohdaltaan, saavutetaan henkilökohtainen ja aito sitoutuminen. (Skyttä 2000, 47.) Työyhteisön jäsenien sitoutumista ja aktiivista osallistumista tarvitaan, jotta päästään hyvään lopputulokseen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19).

Yksilön suhdetta työnsä tekemiseen tarkastellaan käsitteellä sitoutuminen, joka kuvaa sitä, miten mielellään yksilö tulee töihin, kuinka vastuullinen hän kokee olevansa työstään, työyhteisöstä ja kokonaisuudessaan kehittämistä. Sitoutumisessa on tärkeää työyhteisön jäsenen oikeus ilmaista mielipiteensä, osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa asioihin, jotka koskevat häntä itseään. Yksilön sitoutumiseen (Kuvio 4) voivat vaikuttaa aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset kannustimet. Yksilön omat arvot, tunteet, velvollisuudentunto ja kiintymys työhön ja työpaikkaansa kohtaan sekä käyttäytymissäännöt vaikuttavat myös sitoutumiseen. Kun työhön sitoudutaan tunneperäisesti, se on sitoutumisen muodoista syvintä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 99, 101-102.)



Kuvio 4: Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 101).

Sitoutumiseen vaikuttaa luottamus ja luottamus synnyttää sitoutuneisuutta. Luottamusta voidaan lisätä sekä jakamalla että delegoimalla vastuullisia tehtäviä ja töitä sekä luomalla osallistumismahdollisuuksia työyhteisössä. Tämä viestii siitä, että työyhteisön taitoihin luotetaan ja heidän kykyihinsä kantaa sekä ottaa vastuuta. Luottamus pitää yllä työmotivaatiota, hyvää työsuoritusasoa, lisää työviihtyvyyttä ja luo sitoutuneisuuden tunnetta. Kun sitoudutaan työpaikkaan, tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö on omaksunut vastuun omasta työpanoksestaan ja siinä onnistumisestaan. Tämä näkyy yksilön haluna kehittää työtä, omaa toimintaansa ja ympäristöä, jossa hän työskentelee. (Työturvallisuuskeskus 2009, 14-15.)

Kun halutaan kasvattaa yhteisöllisyyttä ja yhteistä hyvää, yksilön sitoutuminen on välttämättöntä. Yksilö antaa panoksensa tehtävän tai tavoitteen saavuttamiseen hyväksymällä ne. Sitoutuminen vaatii aina yhteisten pelisääntöjen olemassa oloa, niiden ymmärtämistä sekä niistä kiinni pitämistä. Itseohjautuvuuden kannalta sitoutuminen on tärkeää, koska yksilö, joka on sitoutunut tehtävään tai tavoitteeseen, työskentelee itsenäisesti. (Jäppinen 2012, 33-34; Åberg 2006, 30.) Sitoutunut työyhteisön jäsen haluaa pysyä vahvasti yrityksessä mukana, uskoo yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin hyväksymällä ne, sekä hän ponnistelee yrityksen hyväksi (Lampikoski 2005, 46).

Kun tiimillä on mielenkiintoinen tehtävä, sitoutumisen aste ja motivaatio tehtävään on korkea ja yhteistyö on toimivampaa (West 2012, 32). Kun tiimin kehitys on edennyt sitoutumiseen saakka, he näkevät asiat laajemmin. Ideoidessaan he pyrkivät ymmärtämään jokaisen erilaisia näkökantoja, tekemään päätöksiä yhdessä ja sitoutumaan yhdessä tekemiseen. (Heikkilä 2002, 300.)

8.1 Osallistaminen

Osallistaminen on erilaisien keinojen avulla osallistumisen tekemistä mahdolliseksi. Osallistaminen ei ole pakottamista tai manipulointia. Aito osallistaminen merkitsee sitä, että alaiset otetaan mukaan arvioimaan muutostarpeita, eikä pelkästään kysytä heidän mielipiteitään ratkaisujen perustaksi. Kaikki tavat joilla selvitetään alaisten mielipiteitä yrityksen muutossuunnitelmiin, luetaan osallistavaksi kehittämiseksi. (Laitinen 2002, 10; Työterveyslaitos 2014.) Osallistava tarkoittaa osallistumista ja vaikuttamista siihen työjärjestelmään, johon ryhmä tai yksilö kuuluu. Sillä on suora yhteys työssä jaksamiseen sekä työn suorittamiseen. Osallistaminen on asioiden uudelleen jakamista organisaation sisällä, mikä näkyy erityisesti kehitys- ja muutostilanteissa. (Borgman & Packalén 2002, 86-87.)

Osallistamiseen kuuluu myös itsenäiset tavoitteet. Itsenäisillä tavoitteilla tarkoitetaan sitä, että muutoksen kohderyhmän henkilöt oppisivat tutkimaan omaa tilannettaan, voimavaro-

jaan, määrittämään toimintavaihtoehtoja ja tekemään aloitteen sekä ryhtymään toimeen paremman saavuttamiseksi ja asioiden muuttamiseksi parempaa kohden. Lähtökohtana osallistavalle yhteistyölle on se, että jokainen kehittää itse itseään, koska kukaan muu ei voi sitä tehdä kenenkään puolesta. (Laitinen 2002, 12, 24.)

Osallistavassa kehittämisessä olennainen asia on projektin kohderyhmä, eli kenelle halutaan parannuksia suunnata ja kohderyhmän osallistuminen toimintatapojen määrittelyyn projektissa. Kohderyhmän osallistumisen kannustimia kehittämiseen ovat usko siihen, että työskentelyn laatu paranee ja voimavarat omaan toimintaan lisääntyvät. (Laitinen 2002, 18, 66.) Kehittämiseen osallistavan suunnittelun tavoitteena on kohderyhmän kannustaminen, jotta he lähtevät arvioimaan ja kartoittamaan pahimpia ongelmia sekä miettimään ja valitsemaan sopivimmat ratkaisut niihin. Osallistavan suunnittelun tavoitteisiin kuuluu myös kohderyhmän kykyjen kasvaminen eli heidän sen hetkisen toiminnan arviointi ja suunnittelukykyjen parantuminen. (Laitinen 2002, 43.)

8.2 Itsensä johtaminen

Mietittäessä tätä päivää, itsensä johtamisen taidon tärkeys on kasvanut. Tähän on useita työympäristöstä johtuvia ja henkilökohtaisia syitä. Työympäristössä useita johtoportaita ei enää ole ja lähestytään jaettua johtamista, jossa johtamistaidot ovat työyhteisönjäsenelle tärkeä osaamisen alue. Tämän vuoksi yksilöt joutuvat johtamaan itseään ja ottamaan enemmän vastuuta työpaikoillaan. Tänä päivänä itsensä johtaminen nähdään yrityksen johtamisjärjestelmän osana. (Sydänmaalakka 2006, 16.)

Itsensä johtaminen on itsetutkiskelua eli se on tutustumista omaan itseensä ja sisimpäänsä. Se on selvää toimintaa, joka vaatii vahvuutta ja kärsivällisyyttä. (Sydänmaalakka 2006, 15, 17.) Itsensä johtaminen rakentuu (kuvio 5) ammatillisesta, psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Ammatillisella kunnolla eli työllä tarkoitetaan sitä, että meillä on selkeät päämäärät työssä, jota teemme, meiltä löytyy siihen tarvittava osaaminen, kehittymme työssämme koko ajan ja saamme palautetta suorittamastamme työstä. Psyykkiseen eli mielen toimintaan kuuluu kuinka opimme, muistamme, päätämme ja kuinka energisiä olemme. Fyysinen eli kehon hyvinvointi tarkoittaa sitä, saammeko riittävästi ravintoa, liikuntaa, unta ja lepoa. Sosiaalinen kunto pitää sisällään tunteet, ihmissuhteemme ja niistä huolehtimisen. Henkinen kunto ilmaisee arvomme ja periaatteemme, jotka helpottavat ja ohjaavat elämäämme. Kun nämä viisi kohtaa ovat tasapainossa ja voimme hyvin jokaisella sektorilla, olemme energisiä, voimme hyvin ja voimavaramme ovat lisääntyneet. (Sydänmaalakka 2004, 65, 67; Sydänmaalakka 2006, 30-32.)

ITSENSÄ JOHTAMINEN RAKENTUU				
Ammatillinen kunto	Psyykkinen kunto	Fyysinen kunto	Sosiaalinen kunto	Henkinen kunto
<ul style="list-style-type: none"> •Selkeät päämäärät työssä •Löytyy työhön tarvittava osaaminen •Työssä kehitytään koko ajan •Työstä saadaan palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> •Kuinka oppii? •Kuinka muistaa? •Kuinka päättää? •Kuinka energinen on? 	<ul style="list-style-type: none"> •Saammeko riittävästi ravintoa? •Saammeko riittävästi liikuntaa? •Saammeko riittävästi unta ja lepoa? 	<ul style="list-style-type: none"> •Tunteet •Ihmissuhteet ja niistä huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Arvot •Periaatteet
KAIKKIEN ALUEIDEN OLLESSA TASAPAINOSSA JA VOIDESSAMME HYVIN JOKAISELLA SEKTORILLA: OLEMME ENERGISIÄ , VOIMAVARAMME LISÄÄNTYVÄT JA VOIMME HYVIN				

Kuvio 5: Itsensä johtamisen rakentuminen (Sydänmaalakka 2004, 65, 67; Sydänmaalakka 2006, 30-32.)

Itseään ei voi johtaa, jos ei tiedä, mitä haluaa (Salminen 2014,117). Itsensä johtaminen on kaiken alku ja sitä voidaan katsoa useasta näkökulmasta. Itsensä johtaminen on oman työn ottamista hallintaan. Se on kykyä tunnistaa omia voimavaroja ja huolehtia omasta jaksamisestaan. Itsensä johtaminen on oman osaamisen jakamista muiden ihmisten kanssa ja sitoutumista yhteisiin päätöksiin tiimityössä. (Mäkisalo 2003, 181.)

Itsensä johtamisessa on kysymys valintojen tekemisestä (Salminen 2013, 119). Johdettaessa itseään on kyettävä asettamaan itselleen selkeitä päämääriä ja on maltettava odottaa tulosten syntymistä. Pitää oppia tunnistamaan ja muokkaamaan omia asenteita ja tunteita sekä kykyä toimia oman mukavuusalueen ulkopuolella. Itsensä johtaminen on jatkuvaa kehittymistä, joten on kyettävä ottamaan palautetta sekä ottamaan saadusta palautteesta oppia. (Salminen 2014, 107). Itsensä johtamisessa ei kuitenkaan pidä olla ankara itselleen vaan hyväksyä ne asiat, joissa voi johtaa itseään. Tavoitteiden on hyvä olla realistisia mutta ei pidä kuitenkaan vähätellä omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan kehittyä. (Salminen 2013,124.)

Yksilöt muodostavat työyhteisön, jonka ilmapiiristä ja toimivuudesta omalta osaltaan vastaa jokainen siihen kuuluva jäsen. Lähtökohtana menestyvälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle ovat siihen kuuluvat jäsenet, jotka kykenevät itsensä johtamiseen ja lisäksi haluavat sitä. (Mäkisalo 2003, 181.) Jatkuva ja riittävä vastuunotto koskee ihan jokaista työyhteisön jäsentä. Se

toimii parhaimmillaan niin, että ajoittain vastuuta otetaan muistakin kuin omista kiinnostuksen kohteista ja työtehtävistä. Omaa toimintaa pitää arvioida säännöllisesti, jotta ymmärtää, miten on onnistunut omissa ja työyhteisön asettamissa tavoitteissa sekä onko toiminta muuttunut aiemmasta. (Jäppinen 2012, 35-36, 42.)

8.3 Yhteiset pelisäännöt

Pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita sekä niiden avulla pidetään yllä työyhteisön hyvää henkeä (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 9). Kun pelisäännöt perustuvat yhteisiin arvoihin, lisää se luottamusta (Haapaniemi & Raina 2014, 39). Yhteiset pelisäännöt ovat välttämättömiä, koska ne antavat yhteisölle raamit, joista pidetään kiinni sekä sitoudutaan noudattamaan niitä. Pelisäännöistä voidaan sopia sekä suullisesti että kirjallisesti. Jatkuva sääntöjen noudattaminen on kuitenkin haastavaa ja niitä laiminlyödään. Mitään pelisääntöjä ei saa aliarvioida, sillä pienistä puroista syntyy suuri virta. (Jäppinen 2012, 92-93.) Tänä päivänä valvonta pelisääntöjen noudattamisesta kuuluu kaikkien työyhteisön jäsenten tehtäviin, koska vapautta ja vastuunottoa korostetaan. Pelisääntöjen toistuva läpikäyminen, uusien luominen sekä aikaisempien sääntöjen tarkentamisen avulla voidaan välttyä ihmisten välisiltä törmäyksiltä ja konflikteilta. (Järvinen 2008, 93-94.)

9 Viestintä ja vuorovaikutus

Tiedon jakaminen, vaikuttaminen, liittyminen yhteisöihin ja yhteydenpito yksilöiden välillä on viestintää (Surakka 2006, 78). Työelämän keskeinen osa on viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Jokaisen työyhteisön jäsenen ammattiosaamiseen liittyy myös kokonaisuutena viestintäosaaminen. Tieto syntyy, etenee ja kehittyy työyhteisön yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Sitä ei ole mahdollista tarkkailla. Uudenlaista johtamista, yhdessä harkintaa ja ymmärtämistä, dialogia, kuuntelemista ja vuorovaikutusta tarvitaan, jotta saadaan aikaiseksi ymmärrystä. Yksilöt ovat itseohjautuvia, oma-aloitteisia viestintä henkilöitä, kun asioita katsotaan uuden näkemyksen mukaisesti. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma rooli, vastuu ja tehtävä yrityksessä ja hän on sekä viestijä että viestinviejä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15-17.)

Tiedonkulku työyhteisössä on tärkeää ja viestintä vaikuttaa siihen millainen työyhteisöstä muodostuu. Työyhteisön jäsenten välinen viestintä rakentaa työyhteisön toiminnan ja pitää sitä yllä. Tämän toiminnan elinehtona on viestinnän kehittäminen. Viestinnän avulla toteutetaan yhteistyötä, se tekee mahdolliseksi työyhteisön jatkuvuuden ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)

Työyhteisön välinen viestintä on siis tärkeää. Työyhteisön jäsenien välistä viestintää kutsutaan sisäiseksi viestinnäksi (kuvio 6), jonka avulla työyhteisön jäsenet jakavat ja siirtävät tietoa toisilleen. Sisäisen viestinnän kanavat ovat kasvaneet tänä päivänä ja perinteisten kokouksien, palaverien, kasvokkain keskustelujen, tiedotteiden ja ilmoitustaulujen lisäksi voidaan käyttää sähköpostia ja intranetiä, jotka ovat erilaisia verkkoviestinnän sovelluksia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)



Kuvio 6: Sisäinen viestintä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)

Viestinnän avulla annetaan tarkoitus erilaisille asioille ja tapahtumille. Palaverien onnistumiseen ja hyödyllisyyteen on merkitystä osallistujien välisellä vuorovaikutuksella. Ilman toimivaa vuorovaikutusta, palaveriin osallistujat voivat turhautua, tulla välinpitämättömiksi ja usko yhdessä toimimiseen heikkenee. Yhteisen viestinnän avulla saadaan aikaan tunne yhteenkuuluvuudesta, arvostamisesta tai yhteisestä päämäärästä. Viestinnän avulla saadaan käsitys asioista, ajatuksista. Muodostetaan mielikuva työyhteisöstä ja työympäristöstä kokonaisuutena, millaista osaamista ja kokemusta työyhteisöstä löytyy. Palaverien vuorovaikutus on yhdessä koko työyhteisön muulloin tapahtuvaan viestintään eli se ei ole mikään palaverin erillinen osa. Vuorovaikutus palavereissa on ryhmäviestintää. Kun palaverissa on tarkoitus kehittää yhdessä ja keskustella aiheesta, vaaditaan kaikilta siihen osallistuvilta henkilöiltä (kuvio 7) perusviestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Surakka 2006, 78-79.)



Kuvio 7: Perusviestintätaidot (Surakka 2006, 79).

10 Palaveri

Työyhteisöissä käytetään useita nimityksiä yhteisille kokoontumisille, kuten palaveri, kehityspalaveri, info, meeting, kehittämissyhteistyö, kehityspäivät, ideariihä ja kokous (Surakka 2006, 11). Haynes (1997, 2) määrittelee palaverin kolmen tai useamman ihmisen tapaamiseksi, jossa he jakavat yhteisiä tavoitteitaan kommunikoinnin tapahtuessa kirjallisesti tai suullisesti ja joka on ensisijainen keino näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Palaveri määritellään myös työyhteisön yhteistyöhön suuntautuneeksi kokoontumiseksi, jossa keskitytään suunnitteluun ja kehittelyyn yhdessä eli se on yksilöiden välistä yhteistyötä. Palaverien tarkoituksena on kehittää yhteisiä tavoitteita, tehdä päätöksiä ja seurata niiden toteutumista, oppia ja muodostaa uusia ratkaisuja ongelmiin. Miten asiat toteutetaan, on palaverien tärkein ydinkysymys. Kokoontumiset tapahtuvat säännöllisesti tietyin aikavälein, tarpeen vaatiessa tai liittyen johonkin projektiin. Onnistuneen palaverin tunnusmerkkejä ovat osallistujien energisyys ja innostuneisuus. (Huhtinen 2002, 98; Surakka 2006, 9, 13-14.)

10.1 Palaverin suunnittelu ja tarkoitus

Palaverien onnistumisen kannalta sen tarkoituksen hahmottaminen on tärkeää eli miksi palaveri pidetään. Palaveri on hyvä nimetä, koska tämä ohjaa palaverin toteutusta. Siihen millaiseen lopputulokseen palavereissa päädytään, vaikuttaa jokaisen osallistuneen yksilön odotukset, toiveet, tarpeet ja tiedot. Nykyisin palaverit eivät ole tilaisuuksia joissa vetäjä vie omat näkökantansa läpi kuuntelematta siihen osallistujia, vaan asioita kehitetään yhdessä jokaisen yksilön tietoja ja näkemyksiä kuunnellen. (Surakka 2006, 18.)

Joskus on helpompaa, kun ulkopuolinen henkilö toimii uuden tiedon tuojana tai kouluttajana, koska työyhteisön on helpompaa saada tietoa asioista ulkopuoliselta henkilöltä. Ulkopuolisen henkilön on myös helpompaa tuoda erilaista näkökulmaa esille ja näin välttytään hallitsevalta, päätösten tekoon vaikuttavalta roolilta, joka mahdollisesti tulisi esille vetäjän ollessa yrityksessä työskentelevä. (Mäkisalo 2003, 82; Surakka 2006, 52.)

Kun halutaan toimiva palaveri, sen lähtökohtana on hyvä suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää huomioida palaverin tarkoitus, koska sillä on vaikutus toteutukseen. Tulee miettiä halutaanko suunnitella projekteja, etsiä ratkaisuja ongelmiin vai etsiä uusia ideoita. Kokoontuminen voidaan nimetä esimerkiksi kehityspalaveriksi. Nimitys kehityspalaveri voi tarkoittaa yrityksen asioiden käsittelyä, mitkä vaativat kehitystoimenpiteitä. Haasteellisinta kehityspalavereissa on saada kaikkien mielipiteet ja keinot kehittämistä esille, koska pelkkä aiheeseen pohjustaminen ja avoinkeskustelu tämän jälkeen, aktivoivat usein vain kaikista puheliaampia yksilöitä. Näin kehitystoimenpiteistä päättäminen voi jäädä kokonaan tekemättä. (Estep 2005, 1-2; Huhtinen 2002, 103; Surakka 2006, 26-27.) Asioiden käsittelyä voidaan tehostaa

erilaisilla yhteistyömenetelmillä. Kehityspalaveri kasvokkain antaa niiden käyttöön parhaat edellytykset. (Surakka 2006, 29-30.)

10.2 Palaverin tavoitteet ja osallistujat

Tarkoituksen lisäksi on tärkeää miettiä, mitkä ovat palaverin yleiset tavoitteet, koska lopputulos, johon palaverissa halutaan päästä, määritellään yleisten tavoitteiden mukaan. Etukäteen asetettu palaverin tavoite ohjaa siihen osallistujia. Palaverin tarkoitus määrittelee siinä käsiteltävät asiat. Suurin hyöty palaverista saadaan silloin, kun käsitellään asioita, jotka synnyttävät lisäarvoa, kun niitä mietitään yhdessä. Asiat joita palaverissa tullaan käsittelemään, on suositeltavaa opetella muotoilemaan positiivisesti, koska näin ei pääse syntymään tarpeetonta ongelmakeskeisyyttä. Liian paljon asioita ei ole järkevää mahduttaa yhteen palaveriin, sillä ihmiset pystyvät keskittymään ja työskentelemään tiiviisti kahden tunnin ajan. Nopeiden päätöksiä aikaansaamiseksi on hyvä aloittaa helpolla asialla ja edetä siitä vaikeusasteittain eteenpäin. (Huhtinen 2002, 103-105; Surakka 2006, 40-41.)

Palaveriin osallistujat valitaan sen mukaan, keitä käsiteltävät asiat koskettavat. On hyvä katsoa sellainen ajankohta, jolloin kaikki pääsevät tulemaan paikalle. Kun osallistujat on valittu, heidät on perehdytettävä asioihin, joita palaverissa tullaan käsittelemään. Palaverin vetäjän keskeisenä työnä on laatia kokouskutsu, josta käy esille palaverin aika, paikka, tarkoitus, läpikäytävät asiat, tavoitteet, kuinka paljon aikaa on varattu ja miten jokainen voi valmistautua tulevaan palaveriin. Kun kokouskutsun asialista on hyvin muotoiltu, se tehostaa osallistujien valmistautumista ja palaverista tulee näin huomattavasti tehokkaampi. (Estep 2005, 2, 5-6; Huhtinen 2002, 110; Surakka 2006, 43-44.)

Kokouskutsun välittämän informaation avulla kaikki osallistuvat henkilöt tietävät kuinka valmistautua palaveriin. Heille välittyy tieto siitä, mikä on palaverin tarkoitus ja päämäärä. Informaatio on hyvä jakaa osallistujille hyvissä ajoin ennen kokoontumista. (Estep 2005, 6; Huhtinen 2002, 106, 110; Surakka 2006, 43, 48). Kun palaverissa käsitellään asioita, jotka koskevat yrityksessä muutosta vaativia käytäntöjä, joiden käytäntöön laittamiseen vaaditaan kaikkien työpanosta, palaveriin on kutsuttava kaikki työyhteisön jäsenet. Näin kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja niiden toteutustapoihin. (Surakka 2006, 42.)

10.3 Palaverin ajankäyttö ja tilan valinta

Palaverin ajankäyttöön on hyvä kiinnittää huomiota ja tämän vuoksi on hyvä määritellä tavoiteaika etukäteen, koska se tekee työskentelystä varmempaa ja sujuvampaa. Aikaraja on hyvä työskentelyn tehostaja ja aikarajat on hyvä kertoa palaveriin osallistujille, koska näin toiminta muuttuu normaalia aikatietoisemmaksi. Ajankäyttöä on melko helppo ennakoida, jos

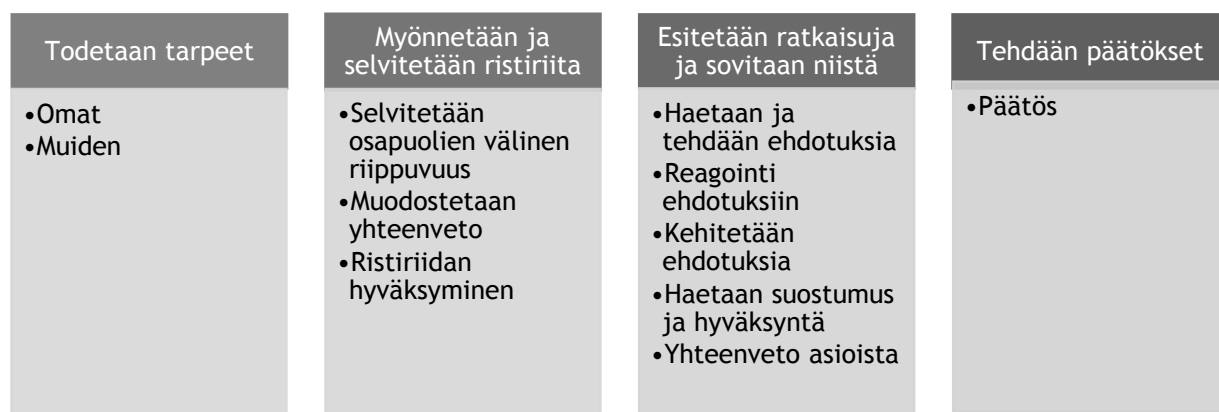
palaverissa käytettävät työskentelytavat ovat mietitty valmiiksi. Tosin valmiiksi asetetuista tavoitteista on tarvittaessa hyvä kyetä joustamaan. (Huhtinen 2002, 107.)

Palaveria järjestettäessä on hyvä kiinnittää huomiota tilajärjestelyyn, koska ympäristöllä on vaikutus ihmisten tapaan viestiä. Kun ympäristö on rento ja valoisa, vuorovaikutus on impulsiivista ja vapaampaa, toisin kuin asiallisessa ympäristössä, jossa se on helposti virallista ja muodollista. Tila on hyvä järjestellä vuorovaikutusta edistäväksi ja lisäksi huomioida siellä liikkuminen, huonekalujen muunneltavuus ja mahdollisuus esteettömään näkyvyyteen, jotta kommunikointi olisi helpompaa ja katsekontakti mahdollinen. On mietittävä, mitä palaverissa aiotaan tehdä ja varata työskentelyyn tarvittavat tarvikkeet ennen palaveria ja tarkistettava, että ne ovat saatavilla. Virvokkeita kuten vettä ja kahvia sekä pientä välipalaa olisi hyvä varata palaveritilaan aivojen virkistysaineeksi. (Estep 2005, 5; Huhtinen 2002, 107-110; Surakka 2006, 53.)

10.4 Palaverin konfliktitilanteet

Konfliktilla tarkoitetaan ristiriitaa, selkkausta tai riitaa. Konfliktin määritelmä palaverissa on kahden tai useamman henkilön erimielisyys asioista. (Huhtinen 2002, 71.) Usein erimielisyyksiä palaverissa ilmenee silloin, kun yksilöllä on ennakkokäsityksiä palaverissa päätettävistä asioista. (Haynes 1997, 57). Erimielisyydet antavat uusia näkökulmia, joiden avulla saadaan uusia ratkaisuja aikaan. Yhteisiä intressejä kannattaa etsiä, koska yhteinen etu ja intressit helpottavat erimielisyyksien käsittelyä. Ristiriitatilanteita voivat aiheuttaa erilainen arvomaailma, erimielisyydet päämääristä tai tavoitteista, väärät käsitykset ja tietojen puutteellisuus. (Haynes 1997, 57; Huhtinen 2002, 71-72; Surakka 2006, 49.)

Ristiriitojen käsittelemiseen ja kohtaamiseen on hyvä varautua, koska ne ovat mahdollisia suunnitellun muutoksen jokaisessa vaiheessa (Mäkisalo 2003, 82). Rakenteellisesti konfliktitilanteen ratkaisu voidaan jakaa (kuvio 8) neljään vaiheeseen (Huhtinen 2002, 72).



Kuvio 8: Konfliktin ratkaisun neljä vaihetta (Huhtinen 2002, 72-73).

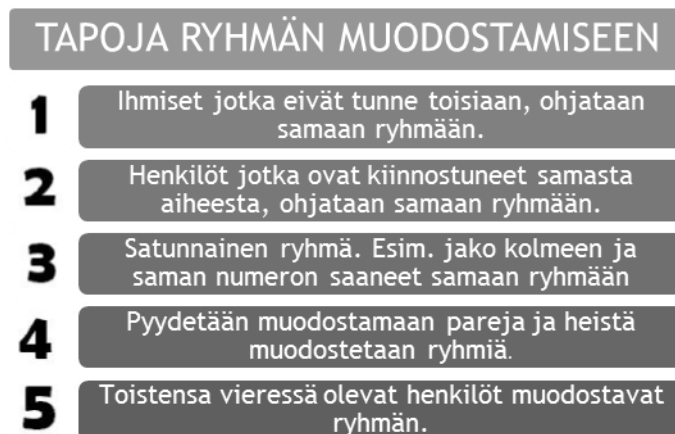
10.5 Palaverin kompromissit ja päätösten tekeminen

Päätösten tekoon vaikuttavat eri taustatekijät ja siihen liittyy monia eri vaiheita, joten sitä voidaan kutsua monimuotoseksi prosessiksi. Päätöksentekoprosessiin vaikuttavat ajankohta, osallistujat, henkiset, fyysiset ja materiaaliset resurssit. Päätöksiä tehdään eri tärkeystason asioista ja pyrkimyksenä ovat yhteisöä hyödyttävät ratkaisut. Onnistuneen päätöksenteon kannalta on tärkeää, että yhteisö on tietoinen eri taustavaikuttajista. Ne joita päätös koskee, on oltava jollain tavalla mukana päätöksentekoprosessissa tai vähintään olla tietoisia siitä. Kun ryhmä on mukana päätöksenteossa, käytössä on enemmän tietoa ja näkökulmia (Surakka 2006, 42). Kun aikansa on pohdittu ja arvioitu eri vaihtoehtoja, asia päätetään ja edetään päättäväisesti seuraavaan asiaan. Parhaisiin mahdollisiin päätöksiin päästään silloin, kun neuvottelussa syntyneiden eri vaihtoehtojen väliltä voi valita sopivimman sekä siitä seuraa hyvää koko yhteisölle. Päätöksen laadun saa selville ajan kuluessa, joten sama asia voi vaatia myöhemmin jatkokäsittelyn ja uuden hyväksytyyn päätöksen. (Jäppinen 2012, 39, 113-115, 119-121.)

11 Palaverien aktivoivat menetelmät

Aktivoivat menetelmät ovat menetelmiä, joilla saadaan parannettua vuorovaikutuksen laatua ja näin tehostettua palavereja. Palaverin vetäjät voivat hyödyntää aktivoivia menetelmiä palaveriin osallistamisessa, koska palavereissa voi olla henkilöitä, jotka eivät halua osallistua, kuunnella tai kehittää asioita yhdessä tiiminä. Menetelmien käytön tarkoituksena on auttaa saavuttamaan palaverille asetetut tavoitteet, helpottaa ongelmien löytämistä, auttaa ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Aktivoivien menetelmien tehtävänä on auttaa asioiden viemisessä eteenpäin ja helpottaa erilaista ajattelua vaikeissa tilanteissa. Erilaisien näkemysten ja tiedon esille saaminen palavereissa varmistetaan aktivoivien menetelmien avulla. Käytettävä menetelmä riippuu palaverin tavoitteesta. (Surakka 2006, 49, 66-67.)

Aloitettaessa työskentelyä yhdessä, aktivoivaa menetelmää hyödyntäen, palaverin jäsenet voidaan jakaa ryhmiin usealla tavalla. Palaverin vetäjä voi laatia suunnitelman tästä etukäteen tai vastuu voidaan jättää osallistujille. Ryhmytymistilanteissa vetäjän on hyvä kertoa selkeästi, kuinka ryhmä muodostetaan ja montako henkilöä se pitää sisällään. Toiminnan luonteella ja osallistujien määrällä on myös vaikutusta ryhmän muodostamiseen. (Kupias 2002, 75-76.)



Kuvio 9: Tapoja ryhmän muodostamiseen (Kupias 2001, 76).

Kuviossa 9 esitellään muutamia tapoja ryhmän muodostamiseen. Se mitä tapaa käytetään ryhmän muodostamiseen, on tapauskohtaista. Palaverissa, joissa on suuri määrä osallistujia, on hyvä käyttää ryhmän muodostamisen menetelmiä. Menetelmästä riippuen ryhmiä saadaan esimerkiksi muodostettua sattumanvaraisesti tai tietoisesti kiinnostuksen kohteiden mukaisesti.

11.1 Menetelmä opponoivat ryhmät

Opponoiva ryhmä on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla pyritään tekemään päätöksiä toimenpidesuunnitelman toteuttamiseksi ja löytämään kehittämisen kohteita. Kyseinen menetelmä on toimiva sellaisessa tilanteessa, jossa halutaan ratkaista ongelmia ja kehittää ongelmiin ratkaisuja tai suunnitella asioita ja löytää uusia ideoita. (Surakka 2006, 67, 71.)

Tässä ryhmätyömenetelmässä osallistujat jaetaan ryhmiin, joissa on noin 3-5 henkilöä. Ohjaaja määrittelee ratkaistavan tehtävän ryhmälle. Tämän jälkeen ryhmät saavat tehdä ehdotuksia, kuinka he tämän tehtävän ratkaisisivat. Ehdotukset esitellään toiselle ryhmälle suullisesti ja kirjallisesti. Kun ehdotukset ovat esitelty, ryhmät siirtyvät arvioimaan toisen ryhmän tekemiä ehdotuksia, joista etsitään hyviä puolia. Jos kehitettävissä asioissa on epäselvyyksiä, niistä voidaan tehdä lisäkysymyksiä tai jos ne tuovat lisää ajatuksia, ehdotusta voidaan viedä eteenpäin. Tämän jälkeen ryhmät saavat antaa palautetta suullisesti toiselle ryhmälle. Kaikkien ryhmien tuottamista ideoista työstetään ja muokataan yhteinen ratkaisuehdotus. Samalla arvioidaan toteutuksen helppoutta suhteessa ratkaisujen tuloksellisuuteen. Kysymyksen ollessa todella monimutkainen, on mahdollista delegoida arviointitehtävä jonkun osallistuneen ryhmän jäsenille. Seuraavassa palaverissa esitetään kyseisen tehtävän tulokset. (Surakka 2006, 71-72.)

11.2 Menetelmä aivoriihi

Aivoriihi on tunnettu ja paljon käytetty ryhmätyömenetelmä ideoinnissa, joka tunnetaan myös nimellä brainstorming. Se kannustaa kaikkien osallistumista, mutta kyseinen menetelmä voi sisältää myös itsenäistä yksilötyöskentelyä. Tämän menetelmän avulla pyritään saamaan esille ongelman ratkaisuksi erilaisia vaihtoehtoja. Tarkoituksena on perehtyä taitoihin, jotka harjaannuttavat ideointia, päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisuja. Aivoriihen aikana on hyvä välttää toisten ideoiden kritisointia tai niiden palkitsemista. Ideoita arvioidaan istunnon lopussa, jolloin ratkaisuja tutkitaan edelleen tavanomaisien lähestymistapojen avulla. (Cook 1996-2015; Kupias 2002, 94; Surakka 2006, 67.)

Aivoriihen avulla saadaan tiimin jäsenten monipuolinen kokemus ja luovuus käyttöön. Tämä lisää ideoiden tutkimisen rikkautta, mikä tarkoittaa, että usein voidaan löytää parempia ratkaisuja kohdattaviin ongelmiin. Kun tiiminjäsenet ovat mukana kehittämässä ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin, suurella todennäköisyydellä he sitoutuvat uusiin ratkaisuihin, koska ovat itse osallistuneet niiden kehittämiseen. Aivoriihen avulla ryhmän jäsenten välille saadaan muodostettua side. Tätä tekniikkaa on tärkeää lähestyä avoimin mielin. (Cook 1996-2015.) Aivoriihi sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun halutaan lisätä valmiutta ongelmien havaitsemiseen ja halutaan laajentaa ryhmän käsityksiä jostain asiasta. Sen avulla opitaan arvostamaan toisten ideoita ja parannetaan kuuntelutaitoa, jolloin ryhmä toimii paremmin ryhmänä. (Mykrä & Hätönen 2008, 49.)

Aivoriihi voidaan toteuttaa kirjoittaen tai suullisesti, yksin tai ryhmässä (Kupias 2002, 96). Toimitettaessa aivoriihi ryhmän kanssa, kirjoittaminen voi olla parempi vaihtoehto, koska jotkut ryhmän jäsenet voivat olla ujoja tai pelkäävät ehdotuksiansa hylkäämistä. Kirjoittaminen voi myös tuottaa enemmän ratkaisuja ja ideoita, koska suullisessa aivoriihessä on mahdollista vain yhteen puheenvuoroon kerrallaan. (Cook 1996-2015.)

Aivoriihi kirjoittamalla eli brainwriting aloitetaan esivaiheella, jossa selitetään, kuinka työskentely tulee etenemään, sekä sen periaatteet ja säännöt. Aloitusvaiheessa rajataan ja asetetaan tavoitteet. Ongelma, joka halutaan ratkaista, määritellään ja rajataan tarkasti. Näin ihmisillä on selkeä käsitys ideoinnin kohteesta. Kerrotaan, että ideat saavat virrata vapaasti ja niitä olisi hyvä saada useita. Ilmapiirin avoimuus ja miellyttävyys edistävät luovaa ja vapaata ideointia. Ohjeistuksena voidaan antaa noin 10-20 asian kirjaaminen. Kun tarvittava määrä on saatu kirjattua, ohjeistetaan seuraavaksi rajaamaan niistä 2-5 parasta ideaa, jotka käydään läpi ryhmissä ja niiden lukumäärää karsitaan tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 163; Kupias 2002, 95; Cook 1996-2015; Ojasalo ym. 2014, 161.)

Ideoivan ryhmän ihannesuuruus on 4-8 henkilöä, varsinkin silloin kun ideoidaan keskustellen. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseen tarvitaan mahdollisimman paljon erilaisia mielipiteitä ja ideoita ryhmän jäseniltä. Siirryttäessä ideointivaiheeseen, ideoinnin on tarkoitus tapahtua ilman keskustelua ja se aloitetaan ensin itsenäisesti ideoita paperille kirjoittaen. Ideoiden kirjoittaminen voidaan myös toteuttaa anonyymisti, minkä ajatuksena on se, että ideat ovat koko ryhmän yhteisiä ajatuksia. Käytettävä aika ideoinnissa on yleensä 10-20 minuuttia. Liian pitkä aika heikentää keskittymiskykyä. (Kupias 2002, 96-97; Ojasalo ym. 2014, 161.) Ohjaajan pitää huolehtia, että keskustelu pysyy aktiivisena esimerkiksi esittämällä ideointia virittäviä kysymyksiä (Mykrä & Hätönen 2008, 50-51).

Ideointivaiheen jälkeen siirrytään ratkaisu- ja valintavaiheeseen, jossa käydään läpi kirjoitettu aineisto. Ehdotuksia mietitään, jäsenellään ja mahdollisesti kehitetään edelleen. Arviointi kuuluu mukaan tähän viimeiseen vaiheeseen, joka tapahtuu vetäjän ohjeistuksen mukaisesti. Lopussa on hyvä miettiä yhdessä, kuinka käyttökelpoisia ideat ovat, voiko niitä soveltaa ja mahdollisesti toteuttaa. (Kupias 2002, 96-96; Ojasalo ym. 2014. 161.)

11.3 Dialogi

Dialogi on keskustelu, ajattelemisen tapa, jossa perehdytään yhdessä johonkin asiaan valitsematta puolia ja siinä syntyy uutta tietoa. Dialogissa pitää oppia luopumaan ennakkokäsityksistä ja pyrkiä lisäämään ymmärrystä muista sekä itsestä. Valmentava dialogi sopii hyvin yrityksiin, joissa ajatellaan, että kaikilla ihmisillä on paljon annettavaa sekä osaamista ja kaikkien aivot, taidot ja intuitio on saatava käyttöön. Erilaisuuden ja tunteiden näyttäminen sekä rakentava kriittinen asenne nähdään ajattelua edistävinä asioina. Dialogin avulla voidaan löytää ongelmia sekä keksitään niihin ratkaisuja, koska dialogi vahvistaa yhteisyyttä, joka synnyttää yhteisiä tekoja. Dialogi onnistuu parhaiten ilmapiirissä, jossa voi myöntää tietämättömyytensä, kaikilla ei tarvitse olla mielipidettä kaikkeen. Ajatukset tulevat vanhoista totutuista aikaisemmista muistinvaraisista tilanteista, jotka ovat syntyneet ajattelun tuloksena. Itse ajattelu tapahtuu hitaammin etenkin silloin, kun eletään tässä hetkessä. Tavallinen keskustelu eroaa dialogista siten, että sillä pyritään saattamaan asia ennalta mietittyyn päätökseen, ilman ymmärrystä varsinaisesta ongelmasta. Dialogissa onnistuminen vaatii omien taitojen kehittämistä, jotta siitä saa kaiken hyödyn irti. (Heinonen, Klinberg & Pentti 2012, 32-33, 41-44, 46; Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008, 65-66.)

11.4 Ajattelua edistävä vuorovaikutus

Ajattelua edistävä vuorovaikutus auttaa keskittymään olennaisiin ja tärkeisiin asioihin, joita halutaan ajatella yhdessä pidemmälle. Ajattelulle saadaan enemmän tilaa, kun sovitaan peli-

säännöistä. Ryhmässä ajattelu ei ole välttämättä aina helppoa, sillä usein ryhmässä käyttäytymään totutuissa ja odotetuissa rooleissa. Yrityksen toimintaa rikastuttaa ja kehittää ilma-piiri, jossa rohkaistaan pohtimaan ja ottamaan kantaa itselle myös vieraampiin alueisiin. Ih-miset pitää haastaa ajattelemaan uusia asioita, sillä ajattelun muuttumisen seurauksena toi-mintakin muuttuu. Kun ryhmän jäsenet tuntevat toisensa tasa-arvoisiksi keskustelukumppa-neiksi, edistää se ajattelevaa vuorovaikutusta. Ryhmän vetäjä voi toiminnallaan vaikuttaa tasa-arvon tunteen toteutumiseen sekä hänen on tärkeää huomioida edistyminen ja jakaa se ryhmän kanssa. (Heinonen ym. 2012, 19, 27, 29,33.)

12 Sopimusyrittäjien kehityspalaveri

Sopimusyrittäjille järjestettävän kehityspalaverin ajankohta, liiketilan käyttö ja käytettävä aika sovittiin liikkeenomistajan kanssa. Päivämäärä sovittiin kaikkien palaveriin osallistuvien kesken. Päivämäärä merkittiin palaverin ennakkotiedotteeseen, josta ilmenee myös palaverin aikataulu, käsiteltävät asiat, kulku ja tavoitteet (liite 1). Tiedotteeseen lisättiin ennakkotehtävä (liite 2), jossa pyydettiin pohtimaan, mitä mieltä yrityksen sopimusyrittäjät ovat liikkeen yhteisistä pelisäännöistä. Ennakkotehtävän tarkoituksena oli lisäksi auttaa liikkeen henkilö-kuntaa valmistautumaan palaveriin ja pohtimaan omaa rooliaan työyhteisössä, sekä mietti-mään etukäteen, mitä on valmis tekemään työyhteisön hyväksi ja mitä ei. Ennakkotiedotteeseen oli kirjattu palaverin tarkoitus, jotta kaikilla oli mahdollisuus valmistautua siihen parem-min.

Kehityspalaverin ennakkotiedote jaettiin yhteistyöyrityksessä työskentelevien sopimusyrittä-jien Facebook sivulle ja paperiversio ennakkotiedotteesta liikkeen taukotilan ilmoitustauluun, jotta tieto välittyisi varmasti kaikille työyhteisön jäsenille. Kaikki liikkeessä työskentelevät parturi-kampaajat ja liikkeen omistaja kutsuttiin kehityspalaveriin, koska siellä käsiteltävät asiat koskivat heitä kaikkia. Käsiteltävät asiat koskivat yhteisten pelisääntöjen, tavoitteiden ja toimintatapojen kehittämistä liikkeenhoidollisissa tehtävissä.

Kehityspalaveri pidettiin keskiviikkona 22.7.2015. Palaveri toteutettiin palaverikäytänteitä noudattaen. Aloituksessa kerrattiin päivän ohjelma eli mitä palaverin aikana tehdään, palave-rin aikataulu ja mitkä ovat palaverin tavoitteet. Kehityspalaveri sopimusyrittäjille toteutettiin soveltaen aktivoivia menetelmiä opponoivat ryhmät ja aivoriihi, jotta kaikki saatiin osallistu-maan kehittämiseen ja kaikkien mielipiteet esille. Jokaista työyhteisönjäsentä ohjattiin kir-joittamaan itsenäisesti maksimissaan kymmenen liikkeenhoidollista asiaa, joita heidän mieles-tään pitäisi kehittää yrityksessä. Kehityskohteen perään tuli lisätä keino, miten työyhteisön jäsen toteuttaisi asian paremmin. Tämän itsenäisen pohdinnan tavoitteena oli saada esiin jo-kaisen henkilökohtaisia ideoita ja ajatuksia, miten jotain vanhaa liikkeenhoidollista toiminta-tapaa voisi kehittää paremmaksi tai keksiä täysin uusi toimintatapa, jonka mukaan jatkossa

voidaan toimia. Itsenäinen pohdinta kirjoittaen on hyvä keino saada myös hiljaisimpien ja ujoimpien ideat esille.

Seuraavassa vaiheessa työyhteisöstä muodostettiin jaolla kahteen satunnaiset ryhmät, jotta työyhteisönjäsenet eivät päässeet muodostamaan ystäväryhmiä. Pienryhmätoimintaa ohjattiin ohjeistamalla jokaista ryhmän jäsentä esittelemään omalle ryhmälleen ylös kirjaamansa kehitysehdotukset, minkä jälkeen niistä keskusteltiin omassa pienryhmässä. Kun kehitysehdotukset oli käyty läpi, ryhmiä ohjattiin valitsemaan yhdessä tiiminä kaikista esiin tulleista asioista kaksikymmentä heidän mielestään tärkeintä ja kirjaamaan ne ylös, sekä laittamaan perään ehdotuksen, kuinka asia ryhmäläisten mielestä olisi parasta hoitaa. Kirjauksen jälkeen ryhmiä ohjattiin vaihtamaan osia ja lukemaan toisen ryhmän kehitysehdotukset. Ryhmiä ohjattiin merkitsemään ehdotuksen kohdalle merkki O, jos he ovat kyseisestä asiasta samaa mieltä ja merkki V, jos he ovat kyseisestä asiasta eri mieltä ja lisäämään perään uuden ehdotuksen, kuinka heidän mielestään asia olisi hyvä hoitaa.

Kun pienryhmät olivat käyneet ehdotukset läpi sekä lisänneet sinne eriävät mielipiteensä omien ehdotuksiensa kanssa, ryhmiä ohjattiin yhdistymään yhdeksi tiimiksi. Tiimille kerrottiin seuraavan vaiheen olevan päätösten tekeminen yhdessä, koskien kehitysehdotuksia ja vastuunjakamista tehtävissä. Ehdotukset käytiin läpi ohjaajavetoisesti avoimen, rakentavan keskustelun avulla, jotta yksimieliseen lopputulokseen päästäisiin. Keskustelua ohjattiin esittämällä ehdotetut ratkaisut sekä jakamalla puheenvuorot. Sovitut asiat kirjattiin ylös yhteisten pelisääntöjen pohjaksi. Tiimi pääsi useasta kehitysehdotuksesta ja toteutustavasta yksimielisyyteen, mutta muutama asia jäi käsittelemättä. Tiimille ilmoitettiin, että näihin asioihin palataan uudessa tapaamisessa, jotta kaikki asiat saadaan kirjattua ylös tulevaan toimintaoppaaseen. Koska kaikki työyhteisön jäsenet olivat paikalla, tulevan palaverin ajankohta saatiin sovittua.

Kehityspalaverin jatko-osa pidettiin torstaina 17.9.2015. Uusi palaveri aloitettiin ohjaajavetoisesti, kertaamalla tiimin kanssa edellisellä kerralla sovitut asiat. Asioihin tehtiin joitain pieniä tarkennuksia, jotta ne saadaan kirjattua oikein tulevaan toimintaoppaaseen. Edellisessä kehityspalaverissa käsittelemättä jääneet asiat ja ehdotukset otettiin esille. Ehdotukset käytiin läpi rakentavan keskustelun avulla. Tiimi teki päätöksiä yhteisymmärryksen vallitessa kaikkien yksilöiden välillä. Yrityksen liikkeenhoidolliset asiat saatiin sovittua ja yhteiset pelisäännöt rakennettua yksimielisesti kaikkia osapuolia tyydyttäväiksi. Liikkeen omistajaa ohjeistettiin pitämään kerran kuussa seurantalpalaveri, jonka avulla voidaan mitata yhteisten pelisääntöjen toimivuutta. Jos pelisäännöissä huomataan epäkohtia tai ne eivät toimi, tulee asiattua palaverissa esille ja tehdä yhdessä tiiminä uusia ratkaisuja, jotta asiat saadaan toimimaan.

Yhteisesti sovitusta pelisäännöistä tehdään ohjeistus perehdytyskansioon ja mukaan lisätään tarvittavat liitteet. Ohjekirjan teossa pitää huomioida kohderyhmä, johdonmukaisuus, ymmärrettävyys ja käytettävyys. Ohjekirja tms. opas on tekstiltään toisen tyylistä, kuin tutkimusviestintä (Vilkkä & Airaksinen 2004, 53, 65). Toimeksiantajayritykselle annetaan kirjoitettu kansio ja sähköinen versio, jota on mahdollista päivittää tarpeen tullen. Kansion päivittäminen on toivottavaa ja välttämätöntä, jatkuvaa kehittämistä ajatellen. Sopimusyrittäjien yhdessä sopimien pelisääntöjen mittarina toimivat jatkossa seurantapalaverit kerran kuussa. Näihin osallistuvat kaikki mukaan lukien yrityksen omistaja, joka kutsuu sopimusyrittäjät koolle.

12.1 Sopimusyrittäjien itsensä johtaminen ja oma työpanos

Palaveriin liittyvässä ennakkotehtävässä kysyttiin yhteistyöyrityksen sopimusyrittäjiltä, miten he näkevät oman roolinsa työyhteisössä yhteisten työtehtävien osalta, mitä he ovat valmiita tekemään ja mitä eivät ole valmiita missään nimessä tekemään työyhteisön hyväksi sekä, mitä mieltä he ovat yhteisten pelisääntöjen sopimisesta liikkeeseen?

Sopimusyrittäjät pitivät tärkeänä omaa henkilökohtaista osallistumistaan työyhteisön yhteisiin työtehtäviin, koska he kaikki kokivat olevansa tasavertaisia työyhteisön jäseniä. He ymmärsivät kaikkien osallistumisen tärkeyden ja merkityksen jokapäiväisessä työskentelyssä. Kaikkien osallistuminen ja yhteinen työpanos tekevät yrityksessä toimimisesta helpompaa sekä sopimusyrittäjien että asiakkaiden näkökulmasta katsottuna. Työyhteisön hyväksi sopimusyrittäjät olivat pääsääntöisesti valmiita tekemään kaikkea, mikä liittyy parturi-kampaajan työhön ja liikkeenhoidollisiin tehtäviin, kuten osallistumaan liikkeen siisteyden ylläpitämiseen ja tuotetilauksien läpikäymiseen. Liikkeenhoidollisista tehtävistä muutama sopimusyrittäjä ei missään nimessä halunnut harjoittaa kierrätystä, koska tilat ovat pienet ja syntyy helposti hajuhaittoja. Toinen asia, joka nousi esille, oli nettisivujen päivittäminen, koska atk taidot koettiin puutteellisiksi. Yhteisten pelisääntöjen sopimisen jokainen sopimusyrittäjä koki hyväksi ja tarpeelliseksi asiaksi, koska hommat toimivat paremmin, kun on selkeät säännöt, joita jokainen noudattaa yrityksessä.

12.2 Liikkeenhoidolliset kehittämisen kohteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt

Kehityspalaverissa tuli selkeästi esille tarve kehittää sekä selkeyttää liikkeenhoidollisia tehtäviä että toimintatapoja. Verrattaessa sopimusyrittäjien ja yrityksenomistajan kehityskohteita, omistajan näkökannat poikkesivat selkeästi sopimusyrittäjien näkökannoista, koska hän oli katsonut yrityksen liikkeenhoidollista kehittämistä markkinoinnillisesta näkökulmasta. Sopimusyrittäjien kehityskohteet eivät sisältäneet markkinointia, vaan yleisien liikkeenhoidolli-

sien tehtävien parantamista, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee? Selkeästi sopimusyrittäjillä oli tarve saada liikkeen perusasiat kuntoon, ennen markkinoinnin kehittämistä. Liikkeen omistaja puolestaan halusi lisää näkyvyyttä yritykselle ja sitä kautta lisää tulosta.

Kaikki palaverin itsenäisen pohdinnan vastaukset mahtuivat kehityslistalle, koska kehittämisen kohteet olivat jokaisella sopimusyrittäjällä hyvin samankaltaisia. Voimakkaimmin muutosta ja kehittämistä koettiin vaativan liikkeen siisteyden ylläpitäminen, asiakkaiden huomiointi koko palveluprosessin ajan ja tuotepuutteiden hoitaminen. Kyseiset asiat ovat lisäksi tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta katsottuna, koska asiakkaan astuessa liikkeeseen ensimmäisen kerran, hän kiinnittää huomiota liikkeen siisteyteen ja palveluprosessin toimivuuteen. Jos nämä asiat ovat yrityksessä kunnossa, asiakkaalle saadaan luotua positiivinen mielikuva yrityksestä, hän tulee mielellään uudestaan ja kertoo saamastaan positiivisesta kokemuksesta eteenpäin. Yritys saa ilmaista, positiivista mainontaa puskaradion kautta. Sopivien kotihoitotuotteiden suosittelu lisää asiakkaiden arvostusta parturi-kampaajan ammattitaitoa ja tietoa kohtaan, minkä vuoksi tuotteita pitää olla aina saatavilla. Ilman työskentelyyn vaadittavia tuotteita ja työkaluja on vaikeaa ja lähes mahdotonta tehdä töitä, koskien sekä hiustenlaittoa että kotihoitotuotteiden myyntiä.

Asioita, joihin lisäksi haluttiin muutosta ja kehitystä, olivat rahanvaihto, yleistarvike puutteiden hankinta, nettisivujen päivitys, työskentelyssä tarvittavien tuotteiden käyttöönotto, töistä lähteminen, työvuoroista sopiminen, asiakkaiden jakaminen tasaisesti kaikkien kesken, laukkujen säilytystilat liittyen WC- tilan käyttöön, kierrätys ja asiakasrekisterin oikeellisuudesta huolehtiminen.

12.3 Siivous

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Siivoukseen selkeä sääntö ja toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> •1. Siivoustalkoot 2 kertaa vuodessa •2. Siivouslista, jossa viikoittain vaihtuva vastuualue jokaiselle 	<ul style="list-style-type: none"> •1. Liikkeenomistaja kutsuu talkoot koolle ja jokainen sopimusyrittäjä osallistuu •2. Siivouslista > jokainen sopimusyrittäjä osallistuu, liikkeenomistajalle vapautus

Kuvio 10: Siivouksen kehittäminen

Työyhteisön jäsenet kokivat, että siivoustoimenpiteet eivät ole yrityksessä riittäviä, joten tähän tulisi laatia selkeä toimintamalli, kuinka se hoidetaan (kuvio 10). Kehittämisen ratkaisuna siivoustoimenpiteisiin ehdotettiin yhteisiä siivoustalkoita ja siivouslistan käyttöön ottamista.

Listassa määritellään jokaiselle sopimusyrittäjälle oma viikoittainen tehtävä. Siivouslista ja siivoustalkoot vastuullistaisivat työyhteisönjäsenet huolehtimaan yrityksen siisteydestä ja olisi selkeää, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Siivouslista päätettiin ottaa käyttöön, jotta liike saadaan pysymään aina siistinä ja asiakastyytyväisyys siisteyden puolesta varmistettua. Sovittiin, että siivouslistasta löytyy vastuualueet jokaiselle sopimusyrittäjälle ja nämä vaihtuvat viikoittain, jotta jokainen menee välillä omalle epämukavuus alueelleen. Yrityksen omistaja päätettiin vapauttaa siivousvastuusta yksimielisellä päätöksellä, jotta hänelle jäisi enemmän aikaa hoitaa yrityksen pyörittämiseen vaadittavia asioita. Sovittiin myös, että jokainen sopimusyrittäjä huolehtii oman työpisteensä ja työskentelytarvikkeidensa siisteydestä sekä puhtaudesta. Siivoustalkoot, joissa liikkeeseen tehdään suursiivous, päätettiin pitää kaksi kertaa vuodessa. Yrityksen omistaja tulee ehdottamaan talkoopäivät ja yhdessä tiiminä valitaan näistä päivistä kaikille sopiva ajankohta. Siivouslistan voi jatkossa tulostaa tietokoneen työpöydällä olevasta tulostettavat kansioista.

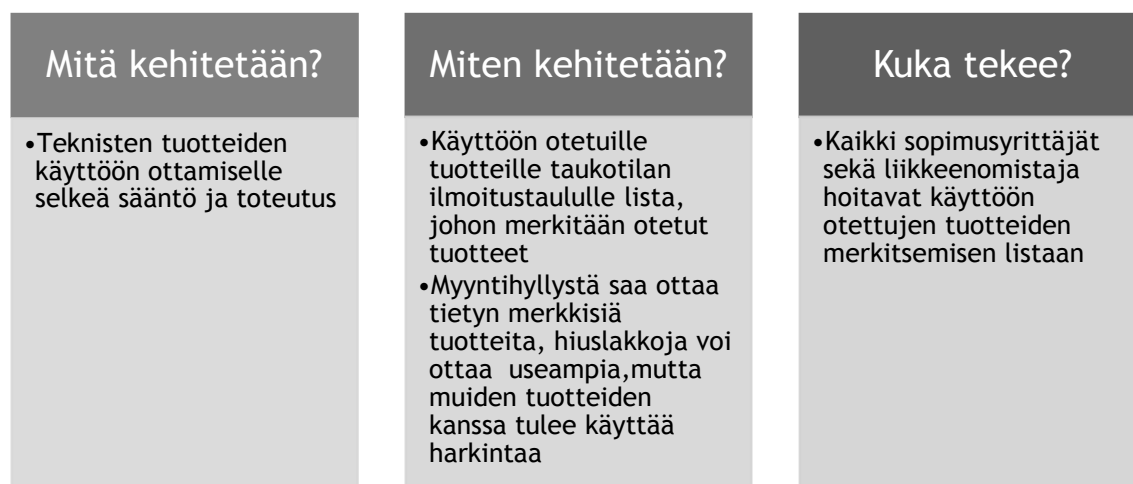
12.4 Tuotetilaukset ja tekniset tuotteet

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Tuotepuutteiden hoitamiseen selkeä sääntö ja toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotepuutteille lista taukotilan ilmoitustaululle, josta löytyy tuotteen hälytys määrä •Listaan merkitään päivämäärä jolloin puute huomattu ja puuttuvan tuotteen nimi •Kun tilaus on hoidettu, omistajan kuittaus listaan päivämäärän kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotepuutteiden merkitsemisestä listaan huolehtivat sekä liikkeenomistaja että kaikki sopimusyrittäjät •Liikkeenomistaja hoitaa tilauksen tekemisen

Kuvio 11: Tuotepuutteiden hoitamisen kehittäminen

Tuotepuutteiden hoitamiseen toivottiin yhtenäistä toimintatapaa, koska tilausten ei koettu pysyvän ajan tasalla eikä selkeää tilausrytmiä ollut (kuvio 11). Tilausten selkeyttämisen ja puutteiden merkitsemisen kehittämiseksi ehdotettiin listaa, jonka voisi laittaa esimerkiksi värikaappiin tai taukotilan ilmoitustaululle sekä viikoittain vaihtuvaa vastaavaa, joka tarkistaisi värit, merkitsisi tuotepuutteet ja ilmoittaisi ne liikkeenomistajalle, joka tekee tilaukset. Liikkeen omistajan vastuulla olisi hoitaa tilaus, kun sinne on ilmestynyt useampia tuotteita ja kuittata tilaus tehdyksi. Kun puutteiden merkitsemisvastuu jaetaan työyhteisönjäsenten kesken, he kokevat, että heihin luotetaan. Vastuun jakaminen nopeuttaa liikkeenomistajan tilausten tekoa ja ne pysyvät paremmin ajan tasalla. Liikkeen omistaja ei halunnut vastuullistaa yhtä työyhteisön jäsentä puutteiden katsomiseen ja tilausten tekemiseen. Hän halusi hoitaa tilaukset itse, jotta tuotteiden varastomäärät pysyisivät kohtuullisina. Yhdessä kuitenkin päätettiin

tehdä listat taukotilan ilmoitustaululle väri puutteita ja jälleenmyyntituotteita varten. Jokainen yrityksen sopimusyrittäjä vastuullistettiin pitämään kirjaa tuotepuutteista. Sovittiin, että listoihin laitetaan tuotteen hälytysmäärä, päivämäärä koska puute on huomattu, mitä puuttuu ja lopuksi omistajan merkintä, koska hän on laittanut tilauksen eteenpäin. Näin sopimusyrittäjät tietävät, koska tilaus on tehty.



Kuvio 12: Teknisten tuotteiden käyttöön ottamisen kehittäminen

Teknisten tuotteiden käyttöön otossa oli sopimusyrittäjien mielestä epäselvyyksiä ja asia vaati heidän mielestään selkeitä sääntöjä (kuvio 12). Kenelläkään heistä ei ollut tietoa voidaanko tuotteita ottaa käyttöön suoraan jälleenmyyntihyllystä vai, pitääkö ne tilata erikseen tuotetilauksien yhteydessä. Mitä tuotteita yleensä ottaen saa ottaa, jos saa ottaa? Liikkeen omistajan kanssa sovittiin yhdessä, että tietyn merkkisiä tuotteita saa ottaa jälleenmyyntihyllyistä. Hiuserakkeita saa olla käytössä useampia, mutta muiden tuotteiden kohdalla tulisi katsoa, ettei ole liian montaa samanlaista tuotetta käytössä. Yhdessä yksimielisesti sovittiin, että taukotilan ilmoitustaululle tehdään lista, johon jokainen työyhteisönjäsen merkitsee käyttöön otetun tuotteen ylös. Näin liikkeen omistaja on tietoinen asiasta, teknisten tuotteiden tilaaminen pysyy hallinnassa ja hän voi lisätä myyntihyllystä otetut tuotteet mukaan tuotetilaukseen. Selkeän säännön avulla sopimusyrittäjät voivat toimia omaa harkintaa käyttäen teknisten tuotteiden kohdalla. Heidän asiakastyöskentelynsä helpottuu, koska he tietävät voidensa ottaa tuotteita hyllystä, käyttää asiakkaalleen juuri oikeanlaisia tuotteita ja palvella heitä asiantuntevasti prosessin loppuun saakka.

12.5 Asiakkaiden huomioiminen

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Yrityksen asiakkaiden huomioimiseen selkeä sääntö ja toteutustapa 	<ul style="list-style-type: none"> •Vastaanottotiskille vastaanottamaan asiakkaita aina vapaana oleva sopimusyrittäjä •Kaikki tervehtii asiakkaita, avaa oven ja auttaa takin päälle ja pois tarvittaessa 	<ul style="list-style-type: none"> •Kaikki työyhteisön sopimusyrittäjät ja liikkeenomistaja

Kuvio 13: Yrityksen asiakkaiden huomioimisen kehittäminen

Omien ja erityisesti toisten asiakkaiden huomioiminen koettiin heikoksi ja asiakaspalveluun toivottiin yhteistä toimintamallia (kuvio 13). Asiakaspalvelun kehittämiseksi ehdotettiin, että se, joka on vapaana, olisi vastaanottotiskillä vastaanottamassa ja tervehtimässä asiakasta, mieluummin kuin istuisi takahuoneessa. Asiakkaille autettaisiin tarvittaessa takki päälle ja pois sekä avataan ovi. Kehitysehdotus otettiin yksimielisesti käyttöön. Tässä vastuullistettiin kaikkia työyhteisön jäsenet huomioimaan jokainen henkilö, joka astuu liikkeeseen sisään, oli itsellä kiire tai ei. Näin asiakkaaseen saadaan heti luotua kontakti hänen astuessa liikkeeseen sisään. Asiakkaalle muodostuu positiivinen mielikuva yrityksestä ja tervetullut, turvallinen olo.

12.6 Tiedonkulku

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Tiedonkulkuun selkeä sääntö ja toteutus > yrityksen internet- ja Facebook sivujen ja työyhteisön jäsenien välisen Facebooksivuston päivitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Kaksi vastaavaa hoitamaan kaikkien sivustojen päivitystä •Molemmille annetaan sivujen päivitykseen tarvittavat salasanat ja yhteystietojen yhteystiedot 	<ul style="list-style-type: none"> •Yrityksen 2 sopimusyrittäjää hoitaa sivujen päivitykset

Kuvio 14: Tiedonkulun kehittäminen

Sopimusyrittäjien keskuudessa yrityksen internetsivujen ei koettu olevan ajantasaiset ja tähän asiaan haluttiin kehitystä (kuvio 14). Parannus ehdotuksena esitettiin, että jokainen voisi vuorollaan toimia sivujen päivittäjänä tai sovittaisiin tietyt ihmiset, jotka hoitaisivat sivujen päivityksiä kokoajan. Koettiin helpommaksi vastuullistaa tietyt ihmiset sivujen päivittämiseen, koska kaikkien atk taitojen ei koettu olevan riittävät. Yksimielisesti yhdessä sovittiin,

että kaksi henkilöä nimetään ja vastuullistetaan hoitamaan jatkossa yrityksen virallisten internetsivujen ja työyhteisön jäsenien välisen internetsivuston päivittämisen ajantasaisella tiedolla. Henkilöille annetaan tarvittavat salasanat ja yhteyshenkilöt, joiden kanssa asioida. Näin yrityksen internet sivustot saadaan pidettyä ajan tasalla ja varmistettua informaation kulku ja saanti asiakkaille.

12.7 Hankinnat ja rahaliikenne

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Rahaliikenteeseen selkeä sääntö ja toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> •Tehdään yrityksen pankkiin rahanvaihtosopimus hätätilanteiden varalle •Hätätilanteessa kassasta voi ottaa 100e rahanvaihtoa varten ja vaihdosta saatava kuitti sekä rahat laitetaan kassaan 	<ul style="list-style-type: none"> •Liikkeenomistaja seuraa rahaliikennettä ja hoitaa rahanvaihdon •Hätätapauksissa, jos omistaja ei ole paikalla, sopimusyrittäjät saavat käydä vaihtamassa rahaa

Kuvio 15: Rahaliikenteen kehittäminen

Sopimusyrittäjien mielestä rahanvaihdon koettiin vaativan kehitystoimenpiteitä, koska vaihtorahat ovat aina lopussa (kuvio 15). Rahanvaihto ei tapahdu riittävän usein ja mitään selkeää käytäntöä ei ole, kuinka rahanvaihdossa toimitaan. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin, että sovittaisiin tietty päivä viikosta, jolloin jokainen kävisi vuorollaan pankissa vaihtamassa rahaa. Vaihtorahat eivät olisi aina lopussa, tiedettäisiin milloin vaihtorahaa saapuisi liikkeeseen ja kenen tehtävä olisi käydä pankissa rahaa vaihtamassa, kun tehtävää valtuutettaisiin hoitamaan jokainen työyhteisönjäsen vuoroviikoin. Yrityksen omistaja ei halunnut vastuullistaa kehtään henkilökunnasta rahanvaihtoon, vaan halusi seurata vaihtorahatilannetta itse ja hoitaa myös rahanvaihdon. Kuitenkin sovittiin yhdessä, että omistaja tekee rahanvaihtosopimuksen pankin kanssa, jossa yritys asioi ja hätätapauksessa, kun omistaja ei ole paikalla sopimusyrittäjät saavat käydä vaihtamassa rahaa. Vaihdettavan rahasumman suuruudeksi sovittiin sata euroa ja vaihtamisesta saatu kuitti tulisi laittaa kassaan vaihtorahojen kanssa. Hätätapauksissa tapahtuvaan rahan vaihtoon valtuutettiin kaikki sopimusyrittäjät ja se kenellä on aikaa kyseisellä hetkellä, kävisi hoitamassa rahanvaihdon. Yrityksen pankin kanssa solmima rahanvaihtosopimus tulee helpottamaan sopimusyrittäjien toimintaa hätätilanteiden varalta. He tietävät, että heillä on mahdollista käydä vaihtamassa rahaa, mistä pankista saa hakea rahaa ja minkä verran heillä on oikeus vaihtaa.

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Yleistarvike hankintoihin selkeä sääntö ja toteutus (kahvi, keksit, vanulaput yms.) 	<ul style="list-style-type: none"> •Yleistarvike hankinnoille taukotilan ilmoitustaululle lista, johon merkitään puutteet •Tarvikkeiden tarkistus ja noutaminen kerran viikossa 	<ul style="list-style-type: none"> •Liikkeenomistaja hoitaa hankinnat •Yleistarvike puutteita merkitsevät listaan sopimusyrittäjät sekä liikkeenomistaja

Kuvio 16: Yleistarvike hankintojen kehittäminen

Yleistarvikkeiden hankkiminen koettiin epäselväksi ja kehittämistä vaativaksi asiaksi (kuvio 16), koska tarvikkeet saattoivat loppua ja yrityksessä työskentelevillä parturi-kampaajilla ei ollut tiedossa, kuka tarvikehankinnat tekee tai kuka ne voi tehdä ja mistä voi ottaa rahaa tarvikehankintoja varten, jos voi ottaa? Tämän ongelman kehitysehdotuksena oli valtuuttaa henkilö tarkistamaan kahvi- ja yleistarvike puutteet kerran viikossa ja samalla hakemaan suuremman erän puuttuvia tarvikkeita kaupasta. Henkilön valtuuttaminen yleistarvikkeiden hankintaan helpottaisi tarvikkeiden saatavuutta, niitä löytyisi aina yrityksestä, kassa ei olisi aina täynnä pikku kuitteja ja rahaa säästyisi, kun tarvikkeet hankitaan suuremmasta kaupasta. Omistaja oli juuri vaihtanut yrityksen yhtiömuotoa toiminimestä osakeyhtiöön, joten tämän vuoksi hän kertoi joutuvansa tekemään tarvikehankinnat itse yrityksen pankkikortilla. Yhdessä tiiminä kuitenkin sovittiin, että yleistarvikepuutteet tarkistetaan ja noudetaan kerran viikossa. Taukotilan ilmoitustaululle tehdään puutelista ja jokainen yrityksen sopimusyrittäjä vastuullistettiin pitämään kirjaa puutteista. Tarvikepuutelistaan merkitään päivämäärä, milloin puute on huomattu, mitä tarvitaan ja omistajan kuittaus, kun puutteet on noudettu. Näin tarvikepuutteista pysytään ajan tasalla ja hankittua aina tarvittaessa.

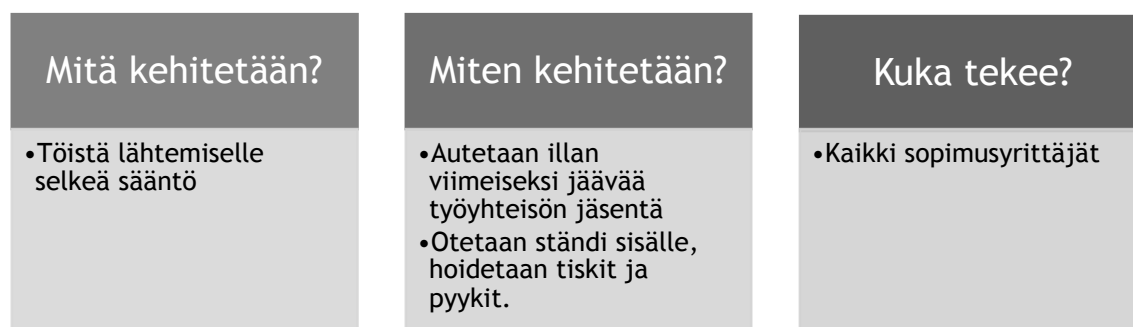
12.8 Asiakastöiden jakaminen

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Asiakkaiden jakaminen tasaisesti kaikkien kesken 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilö joka tekee asiakasvarausta, katsoo tarkemmin, rehellisesti ja omantunnon mukaan kaikkien listat läpi ennen ajan merkitsemistä kalenteriin. •Asiakkaan pyyntö tietylle kampaajalle huomioidaan. 	<ul style="list-style-type: none"> •Liikkeenomistaja ja kaikki sopimusyrittäjät

Kuvio 17: Asiakastöiden jakamisen kehittäminen

Asiakkaiden jakaminen tasaisesti kaikkien kesken koettiin yrityksessä toimivan epäoikeudenmukaisesti työyhteisönjäsenten välillä (kuvio 17). Asiakkaiden jakamiseen haluttiin muutosta ja selkeää ohjesääntöä, kuinka toimitaan, että tasapuolisuus toteutuu. Asiakkaiden jakaminen tasaväkisesti kaikkien työyhteisönjäsenten kesken on vaikeaa useassa kauneudenhoitoalan yrityksessä ja asiakaskateutta esiintyy työyhteisönjäsenten välillä. Yrittäjät, jotka eivät ole ehtineet kerryttää omaa asiakaskuntaa, taistelevat yleensä asiakkaista keskenään ja yleensä joku yrittäjistä kokee tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Tämän vuoksi selkeät säännöt ja ohjeistukset asiakkaiden jakamiseen ovat hyvä olla olemassa. Henkilön, joka tekee ajanvarauksia, tulisi katsoa ajanvarauslistoja tarkemmin ja rehellisemmin. Asiakkaan pyyntö tietyllä kampaajalle tulee huomioida. Kaikki hyväksyivät idean yhdessä yksimielisesti. Tämä kehitys-idea on ajatuksena positiivinen, mutta ei välttämättä kovin toimiva, koska usein käy niin, että kaikesta huolimatta täytetään vain omia tyhjiä listoja ja tuotetaan muille pahaa oloa.

12.9 Työpäivän lopetus ja työvuoroista sopiminen



Kuvio 18: Työpäivän lopetuksen kehittäminen

Työpäivän lopetus ja töistä lähteminen koettiin sopimusyrittäjien keskuudessa kaipaavan selkeää sääntöä (kuvio 18), koska usein jokainen lähtee työvuoronsa loputtua kiireellä kotiin ja kaikki sulkemiseen liittyvät tehtävät jäävät viimeisen harteille. Hänellä menee ilta siivoillessa liikettä. Asian parantamiseksi ehdotettiin selkeää sääntöä, jossa jokainen auttaa illan viimeiseksi jäävää nostamalla ständin sisälle, tiskaamalla tiskit ja hoitamalla pyykit pois pesukoneesta sekä kuivausrummusta. Kaikki yksimielisesti yhtyivät tähän ehdotukseen, joka helpottaa illan viimeiseksi jäävän parturi-kampaajan tehtäviä.

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Työvuoroja, jotta liikkeen aukioloajat saataisiin katettua 	<ul style="list-style-type: none"> •Jokainen tekee yhden aamu ja iltavuoron viikossa •Vapaapäivissä käytetään harkintaa ja katsotaan, että liian moni ei ole poissa •Lomat sovitaan yhdessä harkintaa käyttäen, että kaikki eivät ole yhtä aikaa poissa 	<ul style="list-style-type: none"> •Jokainen sopimusyrittäjä sitoutuu noudattamaan sääntöjä

Kuvio 19: Työvuorojen kehittäminen

Sopimusyrittäjät kokivat työvuorojen kaipaavan kehittämistä, koska liikkeen aukioloajat ovat välillä hieman epämääräiset (kuvio 19). Kehitysehdotuksena esitettiin, että jokainen tekisi viikon aikana yhden aamu- ja iltavuoron, vapaapäivien merkitsemisessä käytettäisiin harkintaa, jotta liian moni ei olisi yhtä aikaa pois ja lomat sovittaisiin yhdessä, jotta joku olisi aina liikkeessä paikanpäällä. Kaikkien mielestä ehdotus oli hyvä ja se otettiin käytäntöön. Yhdessä lomista ja työvuoroista sopiminen helpottaa jokaista työyhteisönjäsentä sekä liikkeen aukioloajat saadaan katettua ja asiakastyytyväisyys pidettyä yllä. Jos yritys ei ole auki ilmoittamaan ajankohtina, asiakkaat kokevat asian negatiivisena.

12.10 Yleiset tilat

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Yleiset tilat > kampaajien henkilökohtaisen omaisuuden säilytykselle selkeä paikka, koska asiakkaat käyttävät taukotilan WC:tä 	<ul style="list-style-type: none"> •Taukotilaan järjestetään jokaiselle työyhteisön jäsenelle oma henkilökohtainen säilytys boxi, jonne saa piilotettua arvotavarat > näin asiakas saa vapaasti käyttää WC:tä •Yrityksen tatuoijalle informointi > WC-tilojen käyttöoikeus vain hänen asiakkailla 	<ul style="list-style-type: none"> •Liikkeenomistaja hankkii henkilökohtaiset säilytys boxit •Liikkeenomistaja ja sopimusyrittäjät käyttävät säilytysboxeja

Kuvio 20: Henkilökohtaisen omaisuuden säilytyksen kehittäminen

Liikkeessä olevan taukhuoneen laukkujen säilytystilan koettiin olevan epäkäytännöllinen, koska laukkuja ei saada pois näkyvistä (kuvio 20). Asiakas WC sijaitsee taukhuoneessa ja asiakkaat saavat käyttää WC-tilaa ilman valvontaa, joten mahdollisuus anastamiseen on suuri.

Kehitysehdotuksina laukkujen säilytykseen olivat omat säilytyslokerot, joihin laukut saisi laitettua piiloon tai asiakkaan valvominen WC käynnin ajan. Yhdessä päätettiin, että taukotilaan järjestetään jokaiselle oma laatikko, johon on mahdollista piilottaa omat henkilökohtaiset tarvarat, jolloin WC:hen menevää asiakasta ei tarvitse valvoa. Ratkaisuna omat laatikot henkilökohtaisille laukuille oli hyvä, koska arvotavarat saadaan pois asiakkaiden näkyvistä ja näin sekä anastamisen helppous että houkuttelevuus vähenee.

12.11 Ekologisuus

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Ekologisuus > mitä kierrätetään kaipaa selkeää ohjetta ja sääntöä 	<ul style="list-style-type: none"> •Kierrätetään vain pahvit ja lehdet tilan puutteen vuoksi 	<ul style="list-style-type: none"> •Liikkeenomistaja ja kaikki sopimusyrittäjät

Kuvio 21: Ekologisuuden kehittäminen

Ekologisuuden ei koettu olevan tämän päivän arvojen mukaista ja suurin osa roskista menee sekajätteeseen, koska kaikki työyhteisön jäsenet eivät kierrätä (kuvio 21). Tämä johtuu siitä, että erillisiä kierrätysastioita ei ole. Ratkaisuksi tähän ongelmaan ehdotettiin selkeitä paikkoja eri kierrätysmateriaaleille ja omia kierrätysastioita. Kierrätysastiat ja omat selkeät paikat selkeyttäisivät kierrätystä ja koko työyhteisö saataisiin mukaan kierrätykseen. Ekologisuus on tämän päivän trendi ja siitä olisi hyvä viestiä myös asiakkaille, jos yritys kannattaa ekologista aatetta. Yhdessä sovittiin, että jokainen vastuullistetaan kierrättämään vain pahvit ja lehdet, koska liikkeen tilat ovat kierrätystä ajatellen vajavaiset ja hajuhaittoja syntyy liian helposti kerätessä biojätettä.

12.12 Asiakasrekisteri

Mitä kehitetään?	Miten kehitetään?	Kuka tekee?
<ul style="list-style-type: none"> •Asiakasrekisterin selkeyteen ja tarvittavien tietojen merkitsemiseen selkeä ohjeistus 	<ul style="list-style-type: none"> •Rekisteriin merkitään puhelinnumero ja nimitiedot ylös kiireestä huolimatta •Jos huomataan huolimattomuutta, asiasta huomautetaan kyseiselle henkilölle 	<ul style="list-style-type: none"> •Liikkeenomistaja ja kaikki sopimusyrittäjät

Kuvio 22: Asiakasrekisterin kehittäminen

Asiakasrekisteri koettiin sekavaksi ja siellä olevat tiedot puutteellisiksi, koska puhelinnumerot puuttuivat ja sama henkilö saattoi olla asiakasrekisterissä useampaan kertaan (kuvio 22). Osa yrittäjistä halusi tähän asiaan muutosta, selkeää linjausta ja asiakasrekisterin siivousta eli kaikki ylimääräiset ja puutteelliset asiakastiedot haluttiin poistaa. Asiakasrekisterin tietojen oikeellisuuden takaamiseksi ehdotettiin selkeää sopimusta siihen, miten ajanvaraukset merkitään ajanvarauskalenteriin. Sovittiin, että jokainen huolehtii tietojen oikeellisuudesta ja puhelinnumero otetaan jokaisen asiakkaan kohdalla ylös rekisteriin, vaikka olisi kuinka kiire ja jos huomataan, että asiakasrekisteriä on täytetty huolimattomasti, asiasta mainitaan henkilölle, joka on ottanut varauksen vastaan. Näin vältetään asiakasrekisterin sekavuudelta.

13 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada parturi- kampaamon työyhteisöstä sitotunut, hyvin toimiva tiimi, parantamalla yrityksen toimintatapoja ja laatimalla yritykselle pelisäännöt opinnäytetyöntekijöiden ohjauksen avulla. Toiminnan kehittämisen tarve oli selkeä yhteistyöyritykseen aikaisemmin tehdyn laadullisen tutkimuksen perusteella. Toiminnan kehittämisen toteutettiin kahdessa eri kehityspalaverissa. Hiusalalle ei ole tehty aikaisemmin vastaavanlaista opinnäytetyötä, jossa sopimusyrittäjät olisi otettu mukaan parturi-kakampaamon toimintatapojen ja pelisääntöjen kehittämiseen tai asioista päättämiseen. Ainoa vaihtoehto oli osallistaa sopimusyrittäjät mukaan kehittämistoimintaan, sillä perinteisiä johtamismenetelmiä ei ole mahdollista käyttää, koska he eivät ole palkkatyösuhteessa. Omistajalla ei ole määräysvaltaa, jollei asioista sovita erikseen yhteistyösopimuksessa. Sopimusyrittäjyydessä henkilö päättää itse tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Tutkimustulosten mukaan sopimusyrittäjät halusivat yritykseen selkeät toimintatavat, koska heillä ei ollut yhtenäistä käsitystä siitä, milloin, mitä, miten ja kuka asioita hoitaa. Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena oli löytää erilaisia näkökulmia, jotka vahvistavat yhdessä toteutettavan kehittämistyön hyötyjä.

Toiminnan kehittämisteoriaa hyödyntäen, kehittämistyöhön otettiin mukaan henkilöt, joita päätökset tulevat koskemaan eli tässä tapauksessa sopimusyrittäjät ja liikkeen omistaja. Tiimi- sekä muutosteorioiden näkökulmien mukaan, työyhteisön jäsenten täytyy olla mukana toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä, koska he ymmärtävät parhaiten kokonaisuuden. Yhdessä tekemiseen, vastuun kantamiseen ja asioista sopimiseen hyödynnettiin teorioita, jotka käsittelevät ryhmä- ja tiimityöskentelyä, yhteisöllisyyttä, itsensä johtamista sekä vuorovaikutustaitoja.

Kehittämisen menetelmäksi valittiin yhteinen palaveri, joka nimettiin tavoitteiden mukaisesti kehityspalaveriksi, koska sen tarkoituksena oli kehittää yrityksen toimintatapoja. Kehityspala-

verissa hyödynnettiin aktivoivia menetelmiä opponoivat ryhmät ja aivoriihityöskentely. Aktivoivien menetelmien tarkoituksena oli parantaa kehityspalaveriin osallistuvien henkilöiden välistä kanssakäymistä, jakamalla ajatuksia sekä jalostamalla ideoita pidemmälle yhdessä. Kehityspalaverin tavoitteena oli saada sopimusyrittäjät osallistumaan ja ymmärtämään tiimissä toimimista, tekemään ratkaisuja sekä päättämään pelisäännöistä, jotta ne olisivat tarkoituksenmukaisia. Opponoivat ryhmät ja aivoriihi olivat menetelminä hyvin sovellettavissa kehittämistyöhön, ongelmien ratkaisuun, ideointiin, päätöksien tekemiseen ja yhdessä työskentelyyn. Itsenäinen aivoriihityöskentely mahdollisti hiljaisempien työyhteisön jäsenten osallistumisen kehittämiseen heti alusta lähtien. Ilman ohjausta toteutetulla, vapaalla keskustelulla tavoitteet olisivat jääneet todennäköisesti heikommiksi. Kehittämiskohteiden määrittelyyn ja toiminnan kehittämiseen aktivoivat menetelmät olivat oikea valinta, koska kaikkien osallistujien näkemykset ja ideat tulivat esille sekä niistä keskusteltiin yhdessä.

Työyhteisön onnistunut viestintä on välttämätöntä, jotta työyhteisön toimintaa pystytään kehittämään yhdessä vuorovaikuttaen. Tärkeää oli kuunnella palaveriin osallistuvia henkilöitä ja esittää asiat selkeästi puhuen ja havainnollistaen. Ohjaajien oli osattava esittää asioita ja puhua rakentavasti, ketään väheksymättä. Jos yksilöllä ei ole perusviestintätaidot hallinnassa, onnistumisen mahdollisuus yhdessä kehittämiseen ja toimimiseen vaikeutuvat. Jokaisen yksilön on osattava kuunnella, mitä sanottavaa muilla on ja kerätä tietoa havainnoimalla. Palaverin vuorovaikutteisuudella ja luottamussuhteen luomisella oli suuri merkitys palaverin onnistumisessa. Luottamussuhteen synnyttäminen ohjaajien ja osallistujien kesken huomiotiin kertomalla ohjaajien työtaustoista ja kehityspalaverin yhteisistä tavoitteista. Tunnelma pyrittiin saamaan rennoksi palaverin alkaessa vapaan keskustelun avulla, samalla kun nautittiin tarjoulusta. Tunnelma oli tärkeää saada vapautettua, jotta jännitys ja luottamuksen puute eivät olisi tulleet esteeksi kehitystoiminnalle. Työyhteisön jäsenten välinen luottamus ja sen vahvistamisen merkitys tulivat esille kaikissa yhdessä tekemiseen liittyvissä teorioissa. Yhdessä tekemisen avulla saadaan vahvistettua työyhteisön jäsenten keskinäisiä luottamussuhteita.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli sopimusyrittäjien sitoutuminen työyhteisöön ja työtehtäviin, minkä vuoksi sitä tukevia teorioita haettiin useampia. Kehityspalaverilla ja siinä käytettävillä aktivoivilla menetelmillä pyrittiin parantamaan sitoutumista erityisesti aidon sitoutumisen näkökulmasta, joka voidaan saavuttaa kokemalla ja tuntemalla vastuuta työstään, työyhteisöstä sekä toiminnan kehittämisestä. Sitoutumisessa onnistumiseen vaaditaan myös yhteisiä pelisääntöjä, jotka kuuluivat opinnäytetyön tavoitteisiin.

Jaetun johtajuuden yhdessä tekemisen prosessin näkökulmasta tehtävien jakamisella on kaikenkaikkiaan positiivinen vaikutus työyhteisöön. Yhdessä tekeminen ja tehtävien jakaminen tuotiin esille ennakkotehtävässä ja kehityspalaverissa. Kun asioista sovittiin jaetun johtajuuden yhdessä tekemisen prosessin näkökulmasta, pitäisi sen lisätä luottamusta. Sovittujen

sääntöjen ja ohjeiden tavoitteena on, että jokainen hoitaisi oman osuutensa liikkeenhoidollisista tehtävistä vapaasta tahdostaan.

Yhteinen päämäärä on perusta kehittämistoimenpiteille, joten ennakkotiedotteessa ja palaverin alussa kerrottiin tavoitteista. Jokainen sopimusyrittäjä saatiin osallistumaan kehittämistyöhön ja toimimaan yhdessä tiiminä muiden työyhteisön jäsenten kanssa koko palaverityöskentelyn ajan. Toteutuksen ongelma oli ajankäytön suunnittelu ja hallinta. Kehityspalaveriin varattu aika ei riittänyt kaikkien yhteisten asioiden läpikäymiseen, vaan piti sopia uusi ajankohta päätösten loppuunviemiseksi. Suurin osa ajasta oli varattu käytettäväksi varsinaiseen ryhmätyöskentelyvaiheeseen. Asioista päättämiseen suunniteltu aika ei riittänyt, koska jotkut asiat vaativat pidempiä neuvotteluita. Pelisäännöistä sovittiin lopulta hyvässä yhteisymmärryksessä, kaikkien sopimusyrittäjien ja omistajan hyväksyessä ne. Sopimusyrittäjien samankaltaiset arvot näkyivät heidän päätösten tekemisessä.

Kehittäminen ja muutos kulkevat aina käsi kädessä, on kyseessä pieni tai iso kehitysaskel. Muutos vaatii aina psyykkistä työstämistä, mutta sopimusyrittäjillä pitäisi olla helpompia sopeutua niihin, koska he ovat osallistuneet ja päässeet itse vaikuttamaan tarvittaviin muutoksiin. Muutosprosessin seuranta sekä arviointi jäävät sopimusyrittäjien ja omistajan vastuulle tulevaisuudessa. Palaverissa sovittiin, että sisäisen viestinnän ja muutosprosessin kannalta yrityksen omistaja kutsuu joka kuukausi sopimusyrittäjät yhteiseen palaveriin. Omistajaa ohjattiin, että seuraavassa palaverissa on hyvä keskustella muutoksen sisäistämisestä ja arvioida pelisääntöjen toimivuutta jokaisen omien kokemusten kautta. Pelisäännöt jotka eivät toimi, pitää ottaa uudelleen käsittelyyn ja päättää uusista toimintatavoista välittömästi, jotta muutosprosessi etenee.

Teoriaa onnistuttiin hyödyntämään ja soveltamaan käytäntöön sekä suurin osa tavoitteista saavutettiin. Pyrkimyksenä oli, että kehittämispalaverin avulla saataisiin parannettua yrityksen toimintatapoja ja laadittua yritykselle pelisäännöt, jotka vaikuttaisivat yhteistyöyhteisössä toimivien sopimusyrittäjien ja omistajan työtä selkeyttävästi, sekä helpottaisivat kaikkien työskentelyä nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin, koska kaikki saivat kertoa ja keskustella omista kehittämisideoistaan tiiminä. Sopimusyrittäjät saivat selkeän kuvan toimintatavoista ja pelisäännöistä, joten heidän toimintansa yrityksessä pitäisi helpottua. Palaverin kautta sopimusyrittäjät ymmärtävät oman työpanoksen merkityksen työyhteisölle ja kokevat yhteisten pelisääntöjen hyödyn. Osa toimintatavoista olivat jo käytössä ja tuttuja, mutta ei kaikkien sopimusyrittäjien tietoisuudessa. Sopimusyrittäjät olisivat olleet valmiita ottamaan enemmän vastuuta yrityksen toimintaan liittyvistä asioista, mutta omistaja ei ollut vielä valmis jakamaan heille vastuuta siinä määrin. Kehityspalaverissa tehdyt päätökset kirjattiin työyhteisön pelisäännöiksi, jotta kaikki tietävät, miten toimitaan ja muistavat,

mitä kehityspalaverissa sovittiin. Pelisäännöt ovat opinnäytetyön tuotos, joka antaa työyhteisölle raamit, joiden mukaan jatkossa toimitaan. Pelisäännöt toteutettiin ja toimitettiin yhteistyöyritykseen kirjallisena sekä sähköisenä dokumenttina, jotta omistaja voi muokata niitä muutosprosessin edetessä. Miten palaverissa sovitut pelisäännöt tulevat käytännössä toimimaan tai miten niitä noudatetaan ja miten niihin sitoudutaan, tullaan näkemään tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekijöiden yhteistyö oli esimerkillistä tiimityötä, joka opetti ottamaan toisen ajatukset huomioon sekä kannustamaan puolin ja toisin. Parityöskentelyn etuna oli, että asioista voitiin keskustella, koska molemmat olivat perehtyneet opinnäytetyön teorioihin ja päämäärä oli yhteinen. Opinnäytetyön kirjallista tuotosta rakennettiin yhdessä alusta loppuun saakka onedrive:n kautta. Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena oli oppia ennakoimaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittämisspalaveri, nojaamalla teoriaan sekä toteuttamalla se tavoitejohtoisesti. Yrityksen muutosprosessin alkuunpanemisessa, suunnittelussa ja ohjaamisessa opinnäytetyön tekijöillä oli suuri merkitys, vaikka itse palaverissa roolit olivat toimia ohjaajina ja aktivoijina, ei neuvonantajina. Seuraavassa kehittämistyössä opinnäytetyön tekijät osallistuisivat kuitenkin enemmän asioiden käsittelyyn, tuomalla esiin erilaisia näkökulmia ja tarjoamalla vaihtoehtoja. Opinnäytetyön tekijöiden olisi pitänyt kerätä kirjallinen palaute omasta työskentelystä ja sovellettujen menetelmien toimivuudesta, jotta toimintaa olisi mahdollista parantaa seuraavassa kehityspalaverissa.

Lähteet

- Borgman, M. & Packlaén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Cook, S., Mangla, A. & Ummer, F. 2009. Building a High-Performance Team. United Kingdom: IT Governance Publishing.
- Cook, L. 1996-2015. Brainwriting Getting More From Your Idea Sessions . United Kingdom: Mind Tools Ltd. Viitattu 20.8.2015. http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_86.htm
- Cook, L. 1996-1015. Brainstorming Generating Many Radical, Creative Ideas. United Kingdom: Mind Tools Ltd. Viitattu 20.8.2015. <http://www.mindtools.com/brainstm.html>
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Estep, T. 2005. Information life line tips, tools, and intelligence for trainers Meetings That Work!. United States of America: ASTD Press Viitattu 21.8.2015. https://books.google.fi/books?id=Zzy4aKdyQX4C&printsec=frontcover&dq=meetings+at+work&hl=fi&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=meetings%20at%20work&f=false
- Furman, B., Ahola, T. Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Haapaniemi, R. & Raina, L. 2014. Rakenna oppiva ryhmä. Juva: Bookwell Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Haynes, M.E. 1997. Effective Meeting Skills : A Practical Guide for More Productive Meetings. United States of America: Crisp Publications.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit-avain uuteen huomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heinonen, S., Klinberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Aaltospaino Oy.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kupias, P. 2002. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Laitinen, H. 2002. Kenen ehdoilla? Osallistaminen kehitysyhteistyössä. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus ry Kepa.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin- luo kilpailuetua sitouttamistrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Levi, L. 2007. Group dynamics for teams. Second Edition. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen.3.painos. Helsinki: Hansaprint.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2005. Parempi työyhteisö. 1.-2. Painos. Helsinki: Otavamedia Oy.
- Mykrä, T., Hätönen, H. 2008. Opas opetusmenetelmistä. Helsinki
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Näränen, M. 2012. Yrittäjäksi hiusalalle. Viitattu 2.9.2015. <http://hiusyrittajat.fi/wordpress/wp-content/uploads/YRITT%C3%84J%C3%84KSI-HIUSALALLE-OPAS-.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaja.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2002. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Painettu EU:ssa.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salminen, J. 2014. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 2.painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiiminvalmentaja. 1.painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti, Matkalla kohti matalampia organisaatiota. Otava.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen, Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos 2014. Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 17.8.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2014. Osallistava kehittäminen. Viitattu 15.8.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. 1. Painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. 2. painos. Helsinki: Multiprint.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö: käytännön opas. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

West, M.A. 2012. Effective Teamwork : Practical Lessons from Organizational Research. Third edition. United Kingdom: BPS Blackwell

Kuviot

Kuvio 1: Toimintamallin ja tavoitteiden, kommunikaation ja tiedonkulun sekä vastualueiden jakamisen hyödyt	9
Kuvio 2 : Muutosprosessi (Mäkisalo 2003, 42, 81; Ponteva 2010, 10; Paasivaara & Nikkilä 2010, 99-100; Työterveyslaitos 2014. Järvinen 2008, 143; Karlöf 2004, 133).	13
Kuvio 3: Ryhmätyön ja tiimityön eroavaisuudet mukailten Vakkuri 1997, 15.	14
Kuvio 4: Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Paasivaara ym. 2010, 101).	20
Kuvio 5: Itsensä johtamisen rakentuminen (Sydänmaalakka 2004, 65, 67; Sydänmaalakka 2006, 30-32.)	23
Kuvio 6: Sisäinen viestintä (Paasivaara ym. 2010, 90.)	25
Kuvio 7: Perusviestintätaidot (Surakka 2006, 79).	25
Kuvio 8: Konfliktin ratkaisun neljä vaihetta (Huhtinen 2002, 72-73).	28
Kuvio 9: Tapoja ryhmän muodostamiseen (Kupias 2001, 76).	30
Kuvio 10: Siivouksen kehittäminen	36
Kuvio 11: Tuotepuutteiden hoitamisen kehittäminen	37
Kuvio 12: Teknisten tuotteiden käyttöön ottamisen kehittäminen	38
Kuvio 13: Yrityksen asiakkaiden huomioimisen kehittäminen	39
Kuvio 14: Tiedonkulun kehittäminen	39
Kuvio 15: Rahaliikenteen kehittäminen.....	40
Kuvio 16: Yleistarvike hankintojen kehittäminen	41
Kuvio 17: Asiakastöiden jakamisen kehittäminen	41
Kuvio 18: Työpäivän lopetuksen kehittäminen	42
Kuvio 19: Työvuorojen kehittäminen	43
Kuvio 20: Henkilökohtaisen omaisuuden säilytyksen kehittäminen	43
Kuvio 21: Ekologisuuden kehittäminen.....	44
Kuvio 22: Asiakasrekisterin kehittäminen	44

Liitteet

Liite 1 Kehityspalaverin ennakkotiedote.....	54
Liite 2 Ennakkotehtävä	55
Liite 3 Yrityksen toimintaopas.....	56

Liite 1 Kehityspalaverin ennakkotiedote

Hei kaikille!

Ennakkotiedote keskiviikon 22.7.2015 klo: 9-11 aamupäivän palaverista. Tutkimme keväällä teemahaastattelun keinoin Parturi-Kampaamo XXXXX liiketoiminnan kehityskohteita ja niitä löytyi jonkin verran, kuten ihan jokaisesta PK- yrityksestä, joten tapaamisemme liittyy siihen ja on osa opinnäytetyötämme. Yhteisen kehityspalaverimme tarkoituksena on, että pohtisitte ohjeistuksemme mukaan yksin ja yhdessä, miten liikkeen hoidolliset yms. tehtävät rullaisivat jatkossa paremmin. Palaverin kehitysideoista valitaan yhdessä toimivimmat, jotka kirjataan ylös. Tarkoituksena on siirtää yhdessä kehitetyt ja päätetyt toimintatavat käytäntöön, selkeyttämään teidän työskentelyä.

Palaverimme tarkoituksena ei ole missään nimessä lähteä etsimään syyllistä johonkin tekemiseen tai tekemättä jättämiseen, vaan tarkoituksena on keskustella asioista avoimesti sekä pyrkiä määrittämään yhteisiä päämääriä toiminnalle ja päästä sanoista tekoihin. Kaikki aikaisemmat sekä tulevat keskustelumme ovat luottamuksellisia, joten kenenkään nimiä tulla julkaisemaan missään vaiheessa.

Tavoitteenamme ei ole vain miettiä, mitä pitää parantaa, vaan miten asiat hoidettaisiin jatkossa, että ne sujuisivat ja kaikki olisivat tyytyväisiä lopputulokseen.

Liitteenä löydätte ennakkotehtävän, jonka avulla voitte valmistautua tulevaa kehityspalaveriämme varten.

Aloitamme palaverin aamukahvilla ja pienellä purtavalla.

Toivomme kaikille avointa sekä iloista mieltä tapaamiseemme ja suuret kiitokset kaikille jo näin etukäteen.

Nähdään keskiviikkona ☺

Ystävällisin terveisin: Mervi Mertala ja Tiia Lemmetty

Liite 2 Ennakkotehtävä

Kehityspalaverin ennakkotehtävä

Ennakkotehtäväksi ennen tapaamistamme, toivoisimme teidän mieltävän seuraavia asioita:

1. Miten näet oman roolisi työyhteisössä yhteisten työtehtävien osalta?
2. Mitä olet valmis tekemään työyhteisön hyväksi?
3. Mitä et ole missään nimessä valmis tekemään työyhteisön hyväksi?
4. Mitä mieltä olet yhteisten pelisääntöjen sopimisesta?

Liite 3 Yrityksen toimintaopas

Yrityksen toimintaopas

Aamutoimet kun liike avataan

- ✓ Tullessasi avaamaan liikkeen aamulla, on hyvä saapua 15 minuuttia ennen avaamista, että ehdit tehdä tarvittavat aamuvalmistelut.
- ✓ Muista ensimmäisenä sammuttaa varashälytin, kun astut liikkeeseen sisään. Paina hälyttimestä painiketta **OFF** ja sen jälkeen **salasana**. (kuuluu hälytys pois)
- ✓ Napsauta ikkunalla oleviin lamppuihin ja tuotehyllyyn valo.
- ✓ Laita pankkikorttikoneesta yöaikana tullut kuitti säilytyslaatikkoon ja käännä kassassa oleva **harmaa** avain **REG** asentoon. Näin kassa on valmiina käyttöön.
- ✓ Käynnistä tietokone ja avaa sieltä **Tehden** ajanvarausjärjestelmä **omilla tunnuksillasi** ja avaa oma sivu nettiradiota varten. Valitse kanava joka sopii kaiken ikäisille.
- ✓ Laita liikkeeseen valot taukotilassa olevasta valotaulusta. Kytkimet, jotka on käännettävä päälle, on merkitty valotauluun teippauksilla.
- ✓ Tarkista listasta, onko heti aamusta tulossa väri- tai permanentti asiakkaita ja laita heitä varten kahvia valmiiksi.

Iltatoimet kun liike suljetaan

- ✓ Napsauta ikkunalla olevien lamppujen ja tuotehyllyn valot pois päältä.
- ✓ Ota päiväraportti. Vaihda musta avain kassaan ja käännä se asentoon **Z** ja paina **käteinen**. Päivä raportti tulostuu ulos hetken kuluttua.
- ✓ Laita kassakoneesta tullut päiväraportti säilytyslaatikkoon.
- ✓ Tarkista tiskit ja kahvinkeitin, ettei se jää päälle.
- ✓ Sammuta valot taukotilassa olevasta valotaulusta. Kytkimet, jotka käännetään pois päältä, on merkitty valotauluun teippauksilla.
- ✓ Laita varashälytin päälle. Varmista ensin, että ulko-ovi ja väliovi ovat varmasti kiinni, jotta hälytin lähtee päälle. Varmistuksen jälkeen paina varashälyttimestä kytkintä **AWAY** ja sen jälkeen **salasana**. (kuuluu hälytys kytketty ja kone alkaa piippaamaan)
- ✓ Voit poistua liikkeestä ja lukita ulko-oven. Muista kääntää ylälukko kiinni.

Töiden ja myyntien lyöminen kassaan

- ✓ Kun lyöt töitäsi kassaan, näppäile ensin summa, jonka jälkeen paina omalla numerollasi varustettua **TYÖ** näppäintä. Tuotteita myydessä, laita myös summa ensin, jonka jälkeen paina omalla numerollasi varustettua **TUOTE** näppäintä.

Kuukausiraportin ottaminen

- ✓ Ota ensin päivä raportti normaalisti ja käännä musta avain **Z** asentoon ja paina käteinen painiketta.
- ✓ Tämän jälkeen käännä musta avain asentoon **XZ/ZZ**.
- ✓ Paina suoritus näppäintä **3 kertaa** ja **käteinen**. (näytössä kuukausi z)
- ✓ Raportin ottamisen jälkeen soita liikkeen omistajalle.

Puhelimeen vastaaminen

- ✓ Puhelimeen vastaa jokainen vuorollaan ja mahdollisimman pian.
- ✓ Puhelimeen vastataan ilmoittamalla liikkeen nimi ja oma nimesi.

Työpukeutuminen

- ✓ Työskennellessä on hyvä olla siistit vaatteet. Tyyli on jokaisella oman maun mukainen, mutta työvaatteiden värityksen tulee noudattaa mustaa, valkoista ja harmaata linjaa.

Ohjeistus pidennysten tekijöille

- ✓ Pidennyksen tekevä kampaaja tilaa hiukset asiakkaalleen.
- ✓ Asiakas maksaa hiukset kampaajan tilille tai käteisellä, ennen kuin kampaaja tilaa hiukset ja hakee ne postista tai tukusta.

Hiusten laitto

Kampaajien ei tarvitse maksaa omien hiustensa laitosta liikkeessä. Sukulaisia ja kavereita värjätessä, tulee maksaa ainemaksu kassaan. Maksu on lyhyistä hiuksista 10 €, puolipitkistä 20 € ja pitkistä 30 €.

Sairastapauksista ilmoittaminen

- ✓ Sairastapauksista ilmoitetaan **AINA** ensin liikkeeseen ja sen jälkeen yrityksen omistajalle, jotta tilanteeseen tiedetään varautua ja asiakkaille saadaan ilmoitettua.

Toimintaohjeita ja pelisääntöjä

- ✓ Jokainen sopimusyrittäjä osallistuu liikkeen siisteyden ylläpitämiseen. Liikkeen taukotilan ilmoitustaululta löytyy viikkosiivouslista, johon jokaiselle työyhteisönjäsenelle on merkitty viikoittain vaihtuva vastuualue siivoukseen. Vastuualuetta hoidetaan koko viikon ajan ja listaan aina merkintä, kun tehtävän on suorittanut. Jokainen huolehtii oman työpisteensä ja työvälineidensä siisteydestä sekä puhtaudesta.
- ✓ Liikkeessä järjestetään myös 2 kertaa vuodessa siivoustalkoot, joiden aikana liikkeeseen tehdään perusteellisempi siivous. Liikkeen omistaja kutsuu talkoot koolle ja tarkistaa, että talkoopäivä sopii kaikille ja että kaikki pääsevät paikanpäälle.
- ✓ Tuotepuutteiden merkitsemisestä puutelistaan ovat vastuussa kaikki työyhteisönjäsenet. Liikkeen taukotilan ilmoitustaululta löytyy lista, jossa on tuotteiden hälytysmäärät ja johon tuotepuutteet merkitään. Listaan tulee kirjoittaa päivämäärä, koska puute on huomattu ja puuttuvan tuotteen nimi. Kun listassa on riittävä määrä puutteita, liikkeenomistaja tekee tilauksen ja merkitsee listaan päivämäärän, koska tilaus on hoidettu.
- ✓ Tekniseen käyttöön tulevia tuotteita saa ottaa myyntihyllystä. Hiuslakkoja voidaan ottaa useampia, mutta muiden tuotteiden kanssa on hyvä käyttää harkintaa ja katsoa, että niitä ei ole käytössä liian montaa. Taukotilan ilmoitustaululta löytyy lista, johon kaikki työyhteisön jäsenet merkitsevät käyttöön otetut tuotteet ylös, jotta yrityksen omistaja tietää lisätä ne seuraavaan tuotetilaukseen.
- ✓ Jokaisen työyhteisönjäsenen velvollisuuksiin kuuluu huomioida kaikki/jokaisen asiakkaat. Asiakkaita tervehditään aina, autetaan takki päälle ja pois, sekä avataan ovi tarvittaessa. Aina vapaana oleva työyhteisön jäsen on vastaanottotiskin takana vastaanottamassa asiakkaita, jotta he kokevat olevansa tervetulleita liikkeeseen asioimaan.
- ✓ Yrityksen omaa internetsivua ja Facebook sivua sekä yrityksen työyhteisön jäsenten välistä Facebook sivustoa on valtuutettu päivittämään työyhteisönjäsenistä henkilöt XX ja XX. Heitä informoidaan ilmoitusluontoisissa asioissa, jotta he tietävät päivittää sivustoja.
- ✓ Yrityksen rahaliikennettä ja rahanvaihtoa hoitaa yrityksen omistaja. Yrityksen käyttämään pankkiin, joka on xxxx, on tehty rahanvaihtosopimus hätätilanteiden varalta, jotta jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus käydä siellä vaihtamassa rahaa, jos yrityksen omistaja ei ole paikalla. Rahaa on lupa ottaa kassasta vaihtamista varten 100 €. Rahanvaihdosta saatu kuitti ja vaihtorahat laitetaan kassaan.
- ✓ Yleistarvikkeiden, kuten kahvi, keksit, pesuaineet, wc-paperit yms. hankinnat tarkistetaan kerran viikossa. Tarvikkeiden hankkimisen hoitaa yrityksen omistaja. Taukotilan ilmoitustaululla on lista yleistarvikepuutteita varten ja jokainen työyhteisön jäsen on velvollinen merkitsemään listaan puutteen sen huomattessaan.
- ✓ Asiakasvarauksia tehdessä jokaisen työyhteisön jäsenen on hyvä muistaa katsoa kaikkien listat tarkasti, rehellisesti ja omantunnon mukaan läpi, ennen kuin merkitsee ajan listaan. Asiakkaat tulee jakaa tasaisesti kaikkien työyhteisön jäsenten kesken, mutta tulee kuitenkin huomioida asiakkaiden pyynnöt tietyille kampaajalle. Tällöin asiakas tulee laittaa hänen listaansa lukkomerkinnällä, niin kukaan ei mene sitä sieltä pois siirtämään.

- ✓ Taukotilaan on järjestetty jokaiselle työyhteisön jäsenelle oma laatikko henkilökohtaisien tavaroiden, kuten kassin, puhelimen yms. säilyttämistä varten. Henkilökohtaiset tavarat on hyvä säilyttää kyseisissä laatikoissa, koska niiden avulla on mahdollista minimoida henkilökohtaisien tavaroiden anastamisen riski ja asiakkaat voivat käyttää taukotilassa olevaa WC:tä rauhassa.
- ✓ Tilan puutteen vuoksi kierrätys ei ole yrityksessä mahdollista jokaisen kierrätettävän asian kohdalla. Olemme kuitenkin päättäneet, että yrityksen jokainen työyhteisön jäsen kierrättää lehdet ja pahvit, jotka viedään alakerrassa sijaitsevaan kierrätyspaikkaan.
- ✓ Asiakasrekisteriin tehtävissä merkinnöissä jokaisen työyhteisön jäsenen on oltava huolellinen, vaikka olisi kuinka kiire. Rekisteriin on jokaisen työyhteisön jäsenen merkittävä asiakkaan puhelinnumero ja nimitiedot huolellisesti ylös. Jos huomataan huolimattomuutta tietojen merkitsemisessä, asiasta huomautetaan kyseiselle henkilölle.
- ✓ Illan viimeiseksi jäävää työyhteisön jäsentä autetaan aina. Ständi nostetaan sisälle, autetaan tiskeissä ja muissa tehtävissä. Jokainen työyhteisön jäsen on velvollinen autamaan.
- ✓ Jokainen sopimusyrittäjä sitoutuu tekemään yhden aamu ja iltavuoron viikossa, jotta liikkeen aukioloajat saadaan katettua.
- ✓ Vapaa päivistä jokainen päättää itse, mutta on käytettävä harkintaa ja katsottava, että liian moni ei ole poissa yhtä aikaa.
- ✓ Lomat sovitaan yhdessä ja katsotaan myös harkintaa käyttäen, että kaikki eivät ole yhtä aikaa poissa. Jos useat henkilöt haluavat loman samaan aikaan, loman ajankohdasta tulee yhdessä neuvotella, jotta päästään yhteisymmärrykseen.

Tärkeät puhelinnumerot

HENKILÖKUNNAN PUHELINNUMEROT

xxxxxxx
xxxxxxx
xxxxxxx

xxx xxx xxxx xxxxxxxx
xxx xxx xxxx xxxxxxxx
xxx xxx xxxx xxxxxxxx

EDUSTAJIEN PUHELINNUMEROT

xxx xxx xxxx
xxx xxx xxxx
xxx xxx xxxx

HÄTÄNUMEROT

Poliisi 100 22
Hätänumero 112
HELP DESK - ATK tuki xxx xxx xxxx

MUITA TÄRKEITÄ NUMEROITA

Taksi 010 073 00
DREAMNET (ajanvaraus) xxx xxx xxxx

SIIVOUSLISTA

MITEN TOIMITAAN:

Listasta löytyy viikoittain vaihtuva tehtävä jokaiselle. Tehtävästä huolehditaan koko viikon ajan. Aina kun tehtävä on suoritettu, laitetaan rasti kohtaan suoritettu.

Tehtävä	Viikko 44 Hen- kilö	Suori- tettu	Viikko 45 Hen- kilö	Suoritettu	Viikko 46 Hen- kilö	Suoritettu
Peilien+ulko-ovien pyyhkiminen						
Lattian imurointi + pesu						
Pesupaikkojen, kaappien ovien pesu, WC:n pesu						
Ison tuotehyllyn pyyhkiminen						
Ikkunalautojen + käyttötuotehyllyjen pyyhkiminen						
Pienen tuotehyllyn, sohvan ja tuolien pyyhkiminen						

Tehtävä	Viikko 47 Hen- kilö	Suoritettu	Viikko 48 Hen- kilö	Suoritettu	Viikko 49 Hen- kilö	Suoritettu
Peilien+ ulko-ovien pyyhkiminen						
Lattian imurointi + pesu						
Pesupaikkojen, kaappien ovien pesu, WC:n pesu						
Ison tuotehyllyn pyyhkiminen						
Ikkunalautojen + käyttötuotehyllyjen pyyhkiminen						
Pienen tuotehyllyn, sohvan ja tuolien pyyhkiminen						

