



Päiväkirjaopinnäytetyö vuokraus- päällikkönä

Valtteri Honkanen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Päiväkirjaopinnäytetyö vuokrauspäällikkönä

Valtteri Honkanen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2019

Valtteri Honkanen

Päiväkirjaopinnäytetyö vuokrauspäällikkönä

2019

2019

Sivumäärä

57

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on seurata ja kehittää vuokrauspäällikön tehtäviä Cramo Finlandilla, joka toimii rakennusteollisuuden parissa.

Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuodossa. Päiväkirjaopinnäytetyön tarkoituksena on kuvata päivällä tehtyjä töitä ja jokaisen viikon lopuksi analysoida kuluneen viikon teemaa ammattikirjallisuuteen pohjautuen. Viikkoanalyysien aiheet perustuvat kymmenen viikon aikana ilmenneisiin esimiestyön aihealueisiin. Viikkoanalyysien aiheiksi tässä opinnäytetyössä tulivat esimiestyö kokonaisuutena, muutosjohtaminen, alisuoriutumiseen puuttuminen, esimiesvalmennus, työhaastattelut sekä kehityskeskustelut.

Viikkoanalyysien tavoitteena on kehittää esimiehen ja hänen tiiminsä toimintaa ja osaamista osana pääkaupunkiseudun alueellista toimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös kehittää esimiehen omia esimiestaitoja ja kykyä toimia Cramolla esimiesvalmentajana.

Opinnäytetyön perusteella esimiehelle muodostui selkeä kuva työtehtävistään ja vastuistaan esimiehenä sekä valmentajana. Kehittyäkseen esimiehen tulisi jatkuvasti kehittää itseään lukemalla alan ammattikirjallisuutta, kouluttautumalla sekä verkostoitumalla.

Asiasanat: esimiestyö, valmennus, kehittäminen

Valtteri Honkanen

Thesis diary of a Rental Manager

2019

2019

Pages

57

The aim of this thesis is to monitor and develop the roles of a rental manager in Cramo Finland, which operates in the construction industry.

The thesis is written in a diary format. The purpose of the study is to describe the work done during the weekdays and at the end of each week analyze the theme of the week based on professional literature. The topics of the weekly analyses are based on ten weeks of management work. The topics in this thesis came from general management work, change management, lack of performance at work, manager training, job interviews and development discussions.

The aim of the weekly analyses is to develop the activities and the knowledge of the manager and his team as part of the regional operations in the Helsinki metropolitan area. The aim of the thesis was also to develop author's own management skills and the ability to coach the other managers at Cramo.

Based on the thesis, the manager got a clear picture of his duties and responsibilities as a manager and a coach. In order to develop, the manager should continuously read professional literature, train himself and do networking.

Keywords: management, coaching, development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Lähtötilanteen kuvaus	7
2.1	Oman työn analysointi	7
2.2	Sidosryhmät	9
2.3	Vuorovaikutus työpaikalla	10
2.4	Kehittäminen	10
3	Päiväkirjaraportointi.....	11
3.1	Viikko 1, Muutosjohtaminen	11
3.2	Viikko 2, Alisuoriutumiseen puuttuminen	16
3.3	Viikko 3, Esimiestyö	20
3.4	Viikko 4, Muutosjohtaminen	25
3.5	Viikko 5, Esimiesvalmennus	31
3.6	Viikko 6, Työhaastattelut.....	36
3.7	Viikko 7, Esimiestyö	40
3.8	Viikko 8, Esimiesvalmennus	43
3.9	Viikko 9 Esimiestyö	46
3.10	Viikko 10, Kehityskeskustelut.....	49
4	Pohdinta ja päätelmät.....	52
5	Lähteet	55

1 Johdanto

Pohdin ja reflektoin päiväkirjaopinnäytetyössäni omaa rooliani ja kehittymistäni vuokrauspäällikkönä sekä miten kehittäisin omaa toimenkuvaani Cramolla. Dokumentoin omaa työs-kentelyäni 10 viikon ajan jokaisena arkipäivänä 4.2.-12.4.2019. Jokaisen viikon päätteeksi analysoin kulunutta viikkoa. Teoriaosuuksissa analysoin aina jotain esimiestyöhöni liittyvää teemaa, joka tuli esiin sen viikon tapahtumissa.

Toimeksiantajana toimii Cramo Finland, joka on omalla alallaan yksi Suomen suurimmista yri-tyksistä. Tarjoamme asiakkaillemme konevuokrauksen lisäksi kaluston- ja olosuhdehallintaa, julkisivu-, sähköistys- ja valaistuspalveluita, työmaatiloja, työturvallisuutta ja -koulutusta sekä työmaalogistisia palveluita. Toimintaa Cramolla on koko Suomessa ja yritys työllistääkin noin 450 henkeä. Itse teen töitä vuokrauspäällikkönä pääkaupunkiseudun alueella ja minun vastuulleni kuuluu tällä hetkellä kuusi toimipistettä ja tiimissäni on seitsemän henkilöä, joi-den esimiehenä toimin. Tämän lisäksi olen myös Cramon sisäinen esimiesvalmentaja, jonka toimenkuvaan kuuluu muiden kyseisen yrityksen esimiesten kouluttaminen uuteen henkilöstö-tavoitejohtamisen strategiaan.

Cramolla on tällä hetkellä meneillään suuri muutos, jossa koko organisaatorakenne uudiste-taan. Yritykseen on tullut tämän muutoksen takia paljon uusia työtehtäviä ja vanhoja on myös poistettu. Samalla kaikki tehtävät menivät sisäiseen hakuun. Tätä muutosta on valmisteltu koko viime vuosi ja sitä on myös vuoden verran pilotoitu osassa Suomea.

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Oman työn analysointi

Työtehtävät ja osaaminen

Vuokrauspäällikkönä tehtäväni on vastata vuokraamoiden toiminnasta. Pääasiallisia tehtäviä ja vastuita on lukuisia ja monelle toiminnolle on omat mittarit, joita seurataan kuukausittain aluepäällikön kanssa alueellisissa palavereissa.

Toimin suoranaishenkilönä pääkaupunkiseudun vuokraamoiden toimipistevastaaville. Vuokraamoissa vastuuhini kuuluu henkilöstötyytyväisyyden ja työturvallisuuden seuraaminen, asiakaspalvelutoiminta, prosessien ohjeiden ja sertifiointien mukaisen toiminnan varmistaminen, henkilöstön osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen, kalustovalikoiman suunnitteleminen yhteistyössä tukitoimintojen kanssa, yrittäjävetoisten vuokraamoiden prosessien mukaisen toiminnan varmistaminen, vuokraamoiden kuljetusnetosta huolehtiminen ja laskujen tarkastaminen.

Muita minulle kuuluvia tehtäviä on vastata resurssien tehokkaasta käytöstä ja resurssimuutoksien esittämisestä aluepäällikölle. Yhteistyö muiden vuokraamoiden, myynnin, asennuksen, huollon ja muiden yrityksen toimintojen kanssa, kuuluu myös työtehtäviini. Tehtäviini kuuluu myös oman työn suunnittelu ja oman työn tehokkuuden kehittäminen sekä vastata muista kulloinkin nimetyistä tehtävistä.

Cramon määritelmät esimiehen pätevyydelle ja kokemukselle on hyvät esimies- ja yhteistyötaidot, tarvittava osaaminen tuotteista ja palveluista, positiivinen asenne ja muutosten myönteinen, asiakaslähtöinen, oman vastualueen mukainen erityisosaaminen, yrityksen prosessin tunteminen ja kyky toimia muuttuvassa ympäristössä.

Cramon mittarit

Cramolla on käytössä useita mittareita, joilla mitataan kuluneen kuukauden onnistumisia ja kehitettäviä asioita. Näistä mittareista alueellisia ovat alueen CDN (Cramo Depot Net), joka kertoo sen kuinka paljon euroja jää viivan alle, kun mukaan lasketaan liikevaihto sekä kaikki mahdolliset kulut. CDN on Cramon tärkein mittari. Alueellinen liikevaihto, alueen asiakastyytyväisyyden NPS (Net Promoter Score) ja henkilöstötyytyväisyyden NPS. Alueen tapaturmien määrä sekä turvallisuus- ja ympäristöhavainnot. Alueen mittareiden toteutuminen tavoittei-

den mukaisesti on tärkeämpää kuin henkilökohtaisten mittareiden toteutuminen. Henkilökohtaisia mittareita taas ovat tiimiläisten tekemien työturvallisuushavaintojen määrä ja niiden korjaavien toimenpiteiden seuranta, sekä omien toimipisteiden suorituskyky.

Oman osaamisen arviointi

Olen omasta mielestäni taitava suoriutuja, jolla on syvä ymmärrys työtehtävistä, suoriutumiseni on jatkuvasti työtehtävieni vaatimusten tasolla. Vaikka olenkin vielä melko tuore esimies sekä yrityksessä, niin olen omasta mielestäni hyvinkin nopeassa tahdissa omaksunut paljon uusia asioita, joilla pystyn hoitamaan työtehtäviäni paremmin. Kehittymisen varaa minussa aivan varmasti vielä on paljonkin, mutta halu oppia, innokkuus ja tarmokkuus ovat mielestäni vahvuuksiani, joiden avulla koen saaneeni ylennyksen vuokraaomiesmiehestä vuokrauspäälliköksi.

Kehittyminen

Puolitoistavuotta sitten aloitin ensimmäisessä esimiesroolissani vuokraaomiesmiehenä. Tämän takia pidänkin itseäni vielä melko noviisina esimiehenä, jolla on paljon opittavaa. Uuden esimiesroolin vuoksi aloin viemään opiskeluitani enemmän kohti johtamista ja esimiestyötä, jotta saisin hyvää teoriapohjaa työelämäni. Cramolla alkoi vuosi sitten esimiesvalmennus, jonka pilottiryhmään pääsin mukaan. Pilottiryhmässä teimme yhdessä johtoryhmän jäsenten ja muiden mukaan päässeiden esimiesten kanssa uudet esimiehen ja johtamisen suuntaviivat sekä käsikirjan. Kun pilottiryhmän koulutus oli valmis, pääsin mukaan sisäiseksi esimiesvalmentajaksi, joka vielä entisestään toi lisäapua minulle esimiestyöskentelyyn.

Haluan kehittää omaa osaamistani esimiehenä ja siihen tarvitsen esimieheni tukea sekä omien ajatusteni ja toimintatapojeni positiivista haastamista. Mielestäni minun tulisi vielä syvämmällä osata kertoa tiimiläisilleni Cramon odotuksista heitä kohtaan sekä asioiden syitä, eli miksi-tarinaa. Kun tiimiläiset tietävät miksi jokin asia tapahtuu, on heidän huomattavasti helpompaa sisäistää tapahtuman syy ja sisäistää esimerkiksi muutoksien taustat ja toimet. Miksi-tarina on erittäin tärkeä asia, koska sillä parhaimmassa tapauksessa pystyy innostamaan tiimiläisiä ja saamaan heidän toimistaan vielä enemmän irti. Tarkoitus olisi myös saada heidät toimimaan entistä itsenäisemmin ja tekemään päätöksiä sekä ratkomaan ongelmia itsenäisesti.

Opinnäytetyön tavoitteet

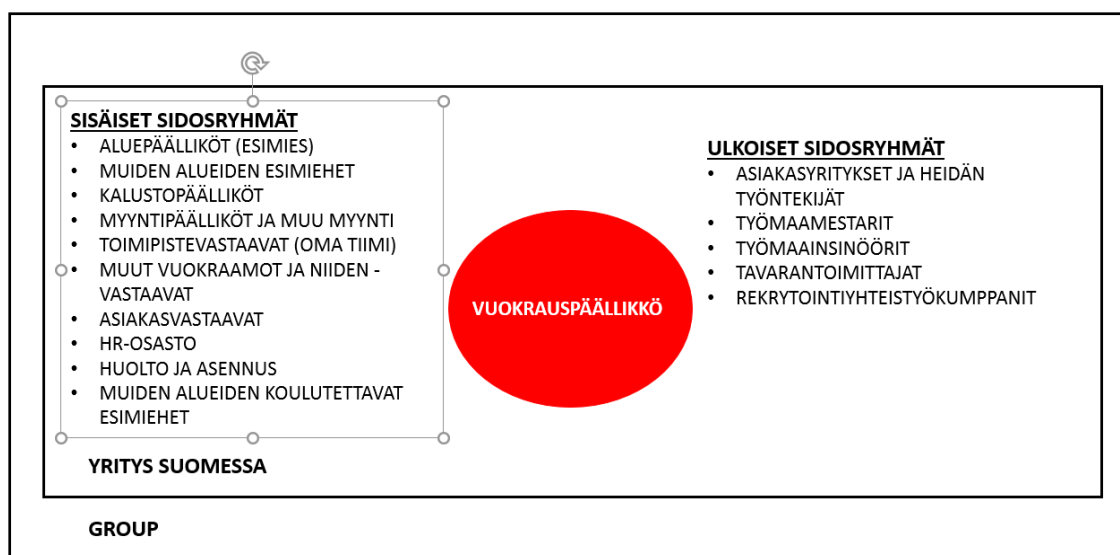
Oma tavoitteeni on selkeyttää itselleni vuokrauspäällikön toimenkuva kokonaisuudessaan. Oman kehittymiseni kannalta pidän myös tärkeänä, että kasvan esimiehenä ja tiimiläiseni voivat luottaa minuun esimiehenä. Haluan myös kehittää omaa ajankäytön hallintaani vieläkin paremmaksi.

Tavoitteeni yrityksessä on kasvaa päiväkirjaopinnäytetyön kirjoittamisen aikana esimiehenä ja myös lunastaa minuun kohdistuvat odotukset. Mielestäni Cramolla on oiva tilaisuus saada minusta vieläkin enemmän irti esimiehenä tämän prosessin jälkeen.

2.2 Sidosryhmät

Cramon liiketoiminta koostuu useasta eri toiminnosta ja palvelusta, joita tarjoamme asiakkaillemme. Minun tiimini toimenkuva on vuokraamotoiminta. Minulla on tiimissäni kuusi toimipistettä ja seitsemän toimipistevastaavaa. Yhdessä heidän kanssansa teemme aktiivisesti koko pääkaupunkiseudun muiden toimipisteiden kanssa yhteistyötä vuokrauksissa sekä logistisissa asioissa. Olemme myös aktiivisesti yrityksen muihin palveluihin yhteydessä, jotta saamme parhaan mahdollisen kokonaisuuden tarjottua asiakkaillemme. Kaikki pääkaupunkiseudun päälliköt tekevät tiivistä yhteistyötä ja meidän työtämme valvoo aluepäälliköt. Esimiestehtäviimme kuuluu myös aktiivinen yhteydenpito HR-osastoomme. Yhdessä HR-osaston kanssa mietimme mm. tiimiläisten koulutus- ja kehitystarpeita.

Ulkoiset sidosryhmät meillä koostuvat monista erikokoisista yrityksistä ja niiden eri tehtävissä olevista henkilöistä. Yhdessä heidän kanssa, pyrimme löytämään asiakkaalle parhaan mahdollisen kokonaisuuden ja palvelut. Olen myös yhteydessä tavarantoimittajiin, kun tarve vaatii. Rekrytointiasioissa olen myös aktiivisesti yhteyksissä yrityksemme rekrytointikumppaneihin.



Kuvio 1. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät

2.3 Vuorovaikutus työpaikalla

Cramolla on toimintaa ympäri Suomen, yhteensä 44 paikkakunnalla ja useampi toimipiste Helsingissä. Koska henkilökuntamme on hajaantunut pitkin Suomea, on yhteydenpito eri toimintojen sekä myös omien tiimiemme kesken myös haastavaa.

Itse pyrin olemaan vähintään kerran viikossa puhelinyhteydessä jokaiseen toimipisteeseeni sekä vaihtelemme paljon sähköpostiviestejä keskenämme. Yrityksessä on myös voimakas etäpalaverikulttuuri, eli pystymme osallistumaan Skype'n välityksellä palavereihin. Tämä helpottaa todella paljon töitä sekä palavereihin osallistumisia, kun ei tarvitse käyttää niin paljoa työaika matkusteluun eri toimipisteiden välillä.

Olen hyvin tiiviisti tekemisissä muiden pääkaupunkiseudun päälliköiden kanssa, joko puhelimitse taikka sähköpostin välityksellä. Koska Cramolla on nyt meneillään erittäin suuri organisaatiomuutos, vaatii se saumattoman yhteistyön eri toimintojen kesken ja siinä me päälliköt olemme avainasemassa. Meidän viestintämme ja ulosanti täytyy olla yhtenäistä tiimeillemme.

Ulkoisten sidosryhmien kanssa olen pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä yhteyksissä. Näin minulle jää aina niin sanottu muistijälki käydyistä keskusteluista sekä sovituista asioista. Tapaamisiin käytän kaikissa mahdollisissa tapauksissa Outlookin kalenterikutsuja, koska tapaamisia minulla on paljon. Näin pysyn itse parhaiten kartalla tulevista tapahtumista.

2.4 Kehittäminen

Minulla on selkeä kiinnostus esimiestyötä kohtaan ja uskon, että minulla on paljon annettavaa työntekijöille esimiehenä. Tavoitteenani onkin tutustua tiimiin sekä kehittää sen toimintaa ja osaamista osana pääkaupunkiseudun alueellista toimintaa. Olen pitkään toiminut myös jalkapallovalmentajana ja opettaminen sekä yleisön edessä puhuminen ei tuota minulle vaikeuksia. Nautin suunnattomasti, kun saan puhua tai pitää esityksiä asioista, jotka tunnen hyvin sekä innostaa omalla esimerkillä positiivisempaan esimiestyöskentelyyn. Siksi koen, että minulla on erinomainen pohja, jolle rakentaa esimiesvalmennuksen pohjaa ja kykyä toimia Cramolla esimiesvalmentajana.

Tavoitteena minulla on myös oman esimiestyön kehittäminen haastavan alaiapahtuman kohdalla. Nykyään puhutaan positiivisesta johtamisesta, kuten alaisen motivaation tai sitoutumisen parantamisesta eikä alisuoriutumiseen puuttumisesta, jolla on kuitenkin suhteellisen negatiivinen kaiku esimiestyössä.

Tavoitteena on myös ison valmennuspäivän suunnittelu ja toteutus koko pääkaupunkiseudun työntekijöille yhdessä muiden päälliköiden kanssa.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Viikko 1, Muutosjohtaminen

Maanantai

Viikko alkoi edellisen viikon rästitöiden puruilla. Vastailin pääasiassa sähköposteihin eri sidosryhmien välillä. Eräältä tavarantoimittajalta tilasin tavaraa toimipisteelle ja toiselle reklamoin laskusta. Reklamaation hoito jäi kesken, koska tavarantoimittaja jäi selvittämään tarvittavia asioita. Tulevan organisaatiomuutoksen takia tilasin myös yhden toimipisteen tiimiläisilleni tunnukset Norlic-t järjestelmään, joka on toinen työajanseurantajärjestelmistämme. Aikaisemmin tiimiläiset ovat käyttäneet Timecon-järjestelmää. Vaihdoksen myötä kaikki tiimiläiseni käyttävät nyt samaa järjestelmää ja minä tarkastan ja hyväksyn heidän työtuntinsa yhdessä järjestelmässä. Tämä muutos helpottaa tulevaisuudessa työskentelyäni, koska minulla on vain yksi työajanseurannan järjestelmä käytössä.

Tarkastin ja hyväksyin tiimiläisten työtunnit tammikuun osalta. Sen jälkeen työtunnit lähtivät palkanlaskentaan. Tiliöin, tarkastin ja hyväksyin myös viimeviikolla tulleet laskut C-Buy-järjestelmässämme, jonne kaikki yritykselle tulevat sähköiset laskut saapuvat. Laskujen tarkastaminen on yrityksessämme melko aikaa vievää työtä, koska pitää olla tarkkana, että tiliöinnit menevät oikein ja kulut sekä saatavat kohtaavat tuloslaskelmissa. Laskuja voi tulla myös päivä- ja viikkotasolla useita kymmeniä. Näistä onneksi ison osan pystyn välittämään tiimiläisilleni tiliöitäviksi ja itse vain tarkastan, että he ovat ne tehneet oikein.

Tiistai

Tiistain isoimmat agendat olivat tuotehallinnan ja Attracs-ajojärjestelmän Skype-koulutus. Järjestelmien hyvä hallinta ja oikea käsittely ovat tärkeässä roolissa tulevissa toimintatapamuutoksissa ja niiden onnistumisissa.

Ensimmäisessä koulutuskerrassa koulutettiin kaikki Suomen alue-, vuokraus- ja kalustopäälliköt sekä työnjohtajat. Tämän koulutuksen jälkeen minun tehtävänäni on kouluttaa näiden järjestelmien käyttö tiimiläisilleni. Koulutuksen ajattelin pitää jokaisessa toimipisteessä erikseen, enkä esimerkiksi Skypellä kaikille samalla kertaa. Tiedän, että tämä tapa tulee viemään

minulta paljon aikaa, mutta samalla pääsen käymään toimipisteillä ja ajatuksena on myös samalla jutella jokaisen tiimiläisen kanssa tulevista muutoksista ja miten me pystymme oman tiimimme kesken tekemään parhaamme, jotta onnistumme tulevissa muutoksissa.

Esimieheni piti tänään myös ryhmäkehityskeskustelun Skype-palaverina. Keskustelimme paljon tuon palaverin aikana juurikin käsillä olevasta muutoksesta ja miten me esimiehinä pystymme parhaalla mahdollisella tavalla varmistamaan sujuvimman muutoksen. Tulimmekin siihen lopputulokseen, että esimiesten välinen yhteistyömme pitää olla saumatonta ja äärimmäisen loppuun asti hiottua, koska me olemme avainasemassa muutoksen onnistumisessa pääkaupunkiseudulla.

Keskiviikko

Keskiviikkona minulla oli aamusta vedettävänä yhden toimipisteeni osalta Skype-palaveri. Palaverissa käsitelimme kyseisen toimipisteen kannattavuutta ja tulevaisuutta. Palaveriin osallistui aluepäällikkö, teollisuusmyyjä sekä suurien asiakasprojektien johtaja. Kävimme palaverissa läpi toimipisteen kannattavuuden lisäksi kyseisen rakennusprojektin asiakassuhteiden nykytilaa sekä tulevaisuudennäkymiä.

Iltapäivällä kävimme kollegani kanssa selvittämässä kahden toimipisteen välisiä yhteistyön haasteita. Kuuntelimme ja keskustelimme ensiksi yhden pisteen näkemykset ongelmasta ja puhuimme asiat loppuun henkilöstön kanssa. Sen jälkeen menimme toiseen pisteeseen ja kuuntelimme heidän näkemyksensä asioista. Molemmissa paikoissa keskustelu sujui hyvässä ja rakentavassa hengessä ja saimme sovittua haasteet, sekä miten jatkossa vastaavanlaisissa tilanteissa toimitaan. Lopuksi vielä raportoin esimiehelleni, miten tilanteen hoidimme ja mitä yhdessä keskusteluissa sovimme.

Torstai

Tänään meillä oli koko päivän kestävä koulutus liittyen yrityksemme suuriin rakenteellisiin muutoksiin. Koulutus on pakollinen kaikille yrityksen esimiehille ja se järjestettiin Tuusulassa Gustavelundin kokoustiloissa. Koska yrityksessä on niin paljon esimiehiä ympäri Suomen, on koulutuspäivät hajautettu useaan eri kertaan. Näin on varmistettu se, että jokainen pystyy osallistumaan. Koulutuksen piti meille People & Leadership Consulting yhtiöstä Helka Pirinen ja aiheena oli Esimiesvalmennus - miten johdan esimiehenä. Pirinen on myös julkaissut kirjan Esimies muutoksen johtajana, 2014. Koulutus oli erittäin vuorovaikutuspainotteinen ja keskustelimmekin paljon muutosjohtamisesta, sen vaikutuksista työntekijöihin sekä mahdollisista vaikeista tilanteista muutoksissa. Teimme myös muutamia interaktiivisia harjoituksia, esimerkiksi tiimiytymisen tiimoilta sekä korjaavan että rakentavan palautteen annosta.

Perjantai

Tänään päiväni kului täysin Skype-palaverissa. Merkittävimmät niistä olivat sisäisen tarkastusraportin toimenpiteet Espoon vuokrauksen osalta, pääkaupunkiseudun henkilöstön Kick-off tilaisuuden valmistelut ja HSE-arviointikoulutus. Tarkastusraportin tavoitteena on arvioida Espoo Kaukalahden toimipisteen kaluston vuokrauksen, -hallinnan ja varainhoidon asianmukaisuutta ja sisäisen valvonnan riittävyttä. Minun tehtävänäni oli antaa vastaus raportissa esitettyihin huomautuksiin, sekä ehdottaa korjaavat toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Tarkastuksen aikana arvioitiin mm. seuraavia asioita: vuokrasopimusten laatu, vuokrauskalusto, luotonvalvonta, toimitilat ja turvallisuusasiat.

Henkilöstölle suunnatun uuden organisaation aloituksen eli kick-offin suunnittelun palaverissa kävimme yhdessä pääkaupunkiseudun erikoistarpeista, joita pitäisi ottaa huomioon alueen käyttöönotossa. Kävimme läpi toimintasuunnitelman sekä sovimme yhdessä prosessit, joiden mukaan vuokraamot alkavat toimimaan. Hyvin pitkälti olemmekin pääkaupunkiseudulla näin jo toimineetkin.

HSE-arvioinnissa (Health, Safety and Environment) on kyse yrityksen sisäisestä arvioinnista. Arvioinnissa tarkastelemme erilaisten väittämien kautta, miten toimipisteemme toimivat terveydellisistä-, työturvallisuutta parantavista- sekä ympäristöllisistä näkökannoista. Tämä palaveri liittyi minun osaltani arviointimenetelmien ja -lomakkeen läpikäymiseen vuokraamopisteiden ja kalustotiimin osalta. Esimiehet tulevat tekemään omassa toimipisteissään tietyin väliajoin HSE-mittauksen, täyttää arviointilomakkeen ja raportoi tulokset eteenpäin. Näiden tulosten pohjalta toimipisteiden on tarkoitus tehdä korjaavia toimenpiteitä esitettyihin epäkohtiin ja parantaa toimipisteen HSE-mittareita.

Viikkoanalyysi 1

Kulunut viikko on ollut erittäin monipuolinen ja kiireinen. Suurin osa palaverista on pidetty Skypen välityksellä. Olen jo aiemminkin huomannut, että Skypellä pidettävät palaverit vaativat minulta paljon enemmän voimia keskittymiseen. Tälläkin viikolla huomasin tekeväni Skype-palaverien aikana muita töitä, kuten esimerkiksi helppojen laskujen tarkastamisia, kun koin ettei sen hetkinen asia kosketa juuri minua. Tämä ei tietenkään ole kenenkään edun mukaista ja tässä asiassa minulla onkin parannettavaa.

Muutosjohtamisen koulutuspäivä oli viikon paras anti. Helka Pirinen (2014) kirjoitti mielestäni erinomaisesti, ”esimiehen työssä muutokset alkavat olla jokapäiväistä toimintaa. Muutosten johtaminen kuuluu esimiehen perustehtäviin. Muutoksiin on valmistauduttava ja esimiehen on hankittava hyvät muutosjohtamisen taidot, jotta hän voi menestyä työelämässä. Esimiehet ovat muutosten etulinjassa. Muutokset onnistuvat, jos esimiehillä on kyvyt tai taidot johtavat muutosta ammattimaisesti”. Olenkin täysin samaa mieltä Pirisen kanssa esimiehen töistä muutosjohtajina. Siksi onkin erittäin hienoa, että pääsen kokemaan näinkin suuren muutoksen

ja olemaan eturintamassa muutoksessa. Olen myös erittäin iloinen, kun yritys tarjoaa jatkuvaa koulutusta näinkin haastavassa ja isossa projektissa.

Pirinen puhui koulutuksessa Kübler-Rossin käyrästä muutosjohtamisessa. Yrityksen strategia-muutoksia ja niiden etenemistä henkilöstössä voidaan hyvin kuvata mukaillen Kübler-Rossin muutoskäyrää. Alun perin käyrä kehitettiin kuvaamaan ihmisen kokemia tunteita surun keskellä. Myöhemmin sitä alettiin mukaillen käyttää yritysmaailmassa. Muutoskäyrässä on kuvattuna viisi eri vaihetta, jotka ihminen kokee saadessaan tiedon tulevasta muutoksesta; kieltäminen, suuttumus, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. (Kübler-Ross, 1969)

John Fisher lähestyi muutoskäyrää positiivisen ensikosketuksen kautta. Ensiksi työntekijä kokee tulevan muutoksen hyvänä asiana ja vaihteluna normaaleihin rutiineihin. Sen jälkeen alkaa asioiden miettiminen negatiivisen kautta.

Kieltäminen. Shokki tai kieltäminen on yleensä ensimmäinen vaihe, jossa työntekijät joutuvat muutokseen tai opettelemaan uutta, eivätkä välttämättä pysty ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta. Työntekijät saattavat laittaa tietynlaisen puolustusmekanismin päälle, jolloin he voivatkin ajatella, ettei muutos kosketa heitä tai ettei muutosta ole tapahtumassa. Tässä kohtaa esimiehen ja johdon rooli korostuu. Tärkeätä olisikin saada työntekijät ymmärtämään miksi muutos on tarpeellinen ja mitä hyötyä siitä on yritykselle. Tässä vaiheessa tiedottaminen ja kommunikointi on erittäin tärkeätä, jotta työntekijät voivat kysellä ja saada vastauksia. (Kübler-Ross, 1969)

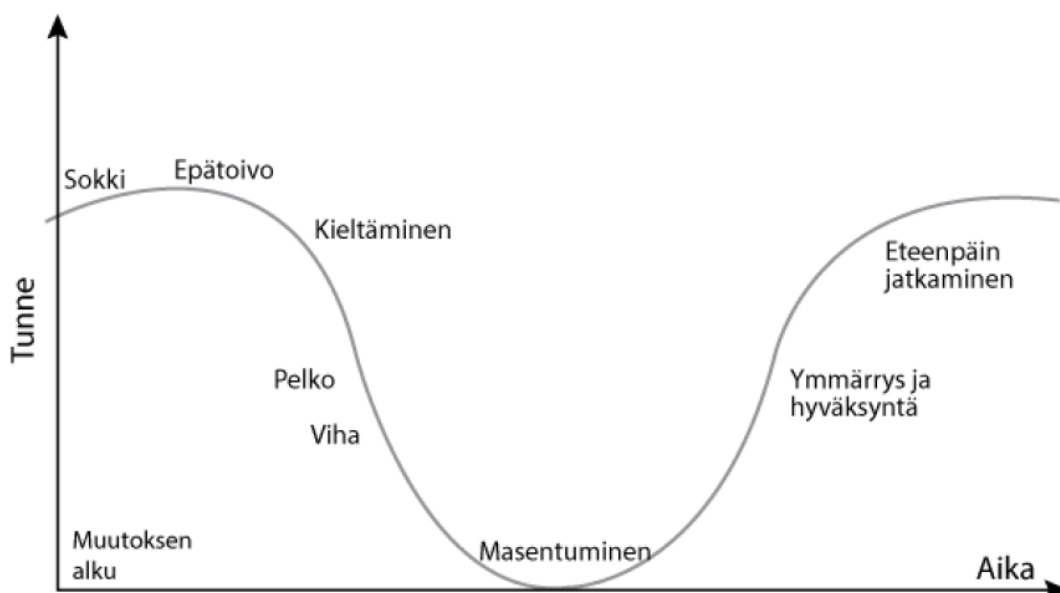
Suuttumus. Työntekijät ovat olleet pitkään mukavuusalueella ja tieto uuden oppimisesta ja muutoksista voivat saada heidät suuttumaan. Kun oivallus muutoksesta viimein iskee työntekijälle tajuntaan, pyrkivät he projisoimaan suuttumuksen tunteensa johonkin tiettyyn henkilöön tai ryhmään, kuten esimerkiksi esimieheen, toimitusjohtajaan tai johtoryhmään. Tässä vaiheessa esimiesten täytyy pysyä tyynenä ja johtaa tilanteet rauhallisesti sillä työntekijät yleensä ovat tämän vaiheen aikana ärtyisiä, turhautuneita sekä lyhytpinnaisia. Estääkseen tätä on johdon ja esimiesten tärkeätä tehdä etukäteissuunnitelmia. Hyvää kommunikointia ja tukea tulisi silti jatkaa koko organisaatiotasolla. Johdon ja esimiesten olisi kuitenkin hyvä muistaa, että tämä on täysin luonnollinen reaktio ja ajan kanssa tunne katoaa ja työntekijät hyväksyvät tilanteen. (Kübler-Ross, 1969)

Neuvottelu. Kun työntekijät viimein ymmärtävät muutoksen ja miten heidän tulee mukautua uusiin toimintatapoihin ja olosuhteisiin, saattavat he yrittää neuvotella itsellensä parasta mahdollista lopputulosta tai kompromissia. Työntekijät voivat myös yrittää opetella omasta mielestään vain tärkeimmät työtehtävät, mutta esimiehen tulisi varmistaa jokaiselle paras mahdollinen koulutus, jotta muutos on helppo ottaa käyttöön. Yrityksen täytyy ymmärtää,

että kouluttautuminen voi kestää jonkin aikaa. Oppimista ei pitäisi kiirehtiä tai ottaa muutoksia käyttöön liian nopeasti. Tämän aikajakson aikana ei voida odottaa, että tuottavuus olisi kaikilla täydet 100%. (Kübler-Ross, 1969)

Masennus. Oppisen vaihe ei välttämättä ole kaikille työntekijöille kaikista mukavin ja helpoin vaihe. Siksi onkin aivan normaalia, että työpaikalla voi olla heikko työmoraali ja matala energisyys töiden tekoa kohtaan. Esimiesten tuleekin ymmärtää, ettei tämä vaihe ole kaikista mukavin työntekijöille. Sen johdosta tulisikin panostaa paljon koulutuksen sisältöön ja tehdä siitä mahdollisimman mielenkiintoinen ja innostava. Tällöin työntekijöiden kiinnostus kasvaa ja he pyrkivät jälleen tekemään parhaansa työpaikalla. Tässä vaiheessa osa työntekijöistä onkin jo tajunnut, että muutos on tullut jäädäkseen ja tämä voi joillekin osoittautua erittäin haastavaksi hyväksyä. (Kübler-Ross, 1969)

Hyväksyntä. Tätä vaihetta johto ja esimiehet ovat suunnitelmissa odottaneet, kun muutokset on esitetty yrityksen työntekijöille. Työntekijät hyväksyvät muutoksen osaksi uusia työtehtäviä ja rakentavat omat ajatuksensa ja odotuksensa muutokseen. He viimeinkin ymmärtävät muutoksen tärkeyden alkavat tekemään töitä sen eteen. Osa työntekijöistä alistuu tilanteeseen sen takia, koska kokevat ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa. Toiset taas näkevät muutoksen realiteetit positiivisena asiana. Esimiehet voivat vihdoinkin nähdä työpanostensa tulokset. Tiimit alkavat tekemään tuloksia ja kokonaistuottavuus kasvaa yrityksessä. Muutoksen matka on ollut kivinen, mutta yrityksen on nyt aika jatkaa eteenpäin uudessa strategiassa. (Kübler-Ross, 1969)



Kuvio 2. Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969). (Pirinen 2014, 39.)

Perjantaina lukiessani henkilöstötyytyväisyytemme uusimpia julkaisuja, pystyin omasta mielestäni hyvin päättelemään missä kohtaa muutoksen elinkaarta palautteen antaja oli palautetta kirjoittaessa. Esimerkiksi positiivinen palaute, jossa kirjoitetaan, että ”uudet toimintamallit vaikuttavat paperilla hyviltä, kunhan varmistetaan että kaikki sitoutuvat tekemään töitä tällä mallilla. Varmasti aluksi tulee vastoinkäymisiäkin mutta siitäkään syystä ei saisi sallia prosesseista poikkeamista. Henkilöstön työkuormaan ja jaksamiseen pitää myös panostaa muutoksen keskellä” sijoittuu jo hyvin voimakkaasti hyväksyntään ja uskoon tulevaisuuteen. Kun taas negatiivinen palaute ”Kyllä tämä tuleva muutos on vienyt viimeisetkin luottamuksen tunteet firmaa kohtaan. Kukaan ei tiedä mistään mitään ja kaikki on levällään” on suuttamista ja syyttelyä.

Esimiehen tulisi aina myös ymmärtää, että muutos ei vaikuta vain työntekijöihin vaan myös esimieheen itseensä. Välillä esimiehet joutuvat johtamaan muutoksia, tiedotuksista huolimatta, kohti tulevaa ilman parempaa tietoa muutoksen kokonaisvaikutuksista tulevaisuuteen (Järvinen, 2001). Siksi muutosjohtamisessa mielestäni esimiehen on tärkeää pitää mielessä muutosjohtamisen 4 näkökulmaa. Liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen sekä itsensä johtaminen. Jokainen esimies toimii esimerkkinä tiimiläisilleen ja sen johdosta itsensä johtaminen korostuu entisestään. (Aarnikoivu 2013, 66). Mitä paremmin esimies johtaa omaa toimintaansa muutoksessa, antaa se selkeän viestin tiimiläisille, että tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset.

3.2 Viikko 2, Alisuoriutumiseen puuttuminen

Maanantai

Maanantai oli jälleen edellisen viikon rästitöiden purkua ja päivän mittaan tulleiden suunnitelmattomien töiden hoitamista ja selvittelyä. Kävin myös eräessä toimipisteessäni tapaamassa tiimiläisiäni ja varmistamassa, että sinne toisesta toimipisteestä siirtyneellä työntekijällä oli kaikki tarvittavat työvälineet uutta toimenkuvaansa varten. Varmistin myös, että hänen motivaationsa ja mielenkiintonsa uutta toimipistettä ja aluetta kohtaan oli hyvä.

Iltapäiväksi olin varannut aikaa tehdäkseen itselleni keskustelurungon, jolla puutun erään tiimiläiseni alisuoriutumiseen. Olin huomannut, että hänen työpanoksensa oli laskenut paljon viime aikana. Olin muiltakin tiimiläisiltäni kuullut, että henkilö ei hoida hänelle kuuluvia töitä parhaalla mahdollisella tavalla ja että hänen työnsä laatu heittelee paljon.

Käytin hyväkseni esimiesvalmennuksessa läpikäytyjä malleja. Syiden selvittelyssä käytin STAR-mallia. STAR tulee englannin kielen sanoista Situation (tilanne), Task (tehtävä), Action (toiminta) ja Result (tulos). STAR-mallissa selvitetään ensin nykytilanne ja missä mahdolliset virheet tapahtuvat. Sen jälkeen kerrotaan työnkuvaan kuuluvat tehtävät ja niiden standardit. Sitten selvitetään nykyisen toiminnan puutteet työn laadussa tai sovittujen asiakastapaamisten määrissä. Viimeiseksi käydään läpi nykyisen toiminnan seuraukset ja tulokset. Esimerkiksi, kun palautuvan koneen huoltotarkastuksen laatu laskee, kasvaa meille tulevien asiakasreklamatioiden määrä.

Keskustelun edetessä käytin GROW-mallin mukaista kyselytekniikkaa. GROW tulee englannin kielen sanoista Goal (tavoitteet), Reality (nykytila), Options (vaihtoehdot) ja Will/Wrap up (yhteenveto/mitä tehdään seuraavaksi). Tälle kyselytekniikalle ei voida osoittaa ketään yksittäistä henkilöä keksijäksi, mutta Graham Alexander, Alan Fine ja Sir John Whitmore ovat myötävaikuttaneet paljolti sen kehittymiseen. Näin ollen sen akateeminen painoarvo onkin vähintäänkin kyseenalainen, vaikka sitä käytetäänkin yritysmaailmassa varsin laajalti. GROW-mallissa ideana on kyselemällä ja keskustelemalla saada toinen henkilö itse avaamaan halutut tavoitteet, nykytilan haasteet ja ratkaisut, joita ongelmaan voisi olla olemassa sekä lopuksi vetää yhteen, miten jatkossa edetään ja millä aikataululla. Kirjoitin itselleni ylös paljon asioita työntekijäni nykyisestä työskentelystä ja niistä palautteista, joita olin kuullut muilta työntekijöiltä.

Tiistai

Tänään kävin kirjoittamani pohjustuksen läpi tiimiläiseni alisuoriutumisesta esimieheni kanssa. Sain häneltä useita hyviä lisäys- ja muokkausehdotuksia. Tiedostin aiheen herkkyyden ja kävimmekin esimieheni kanssa läpi useita eri tilannevaihtoehtoja, milloin voin käyttää STAR- ja GROW-mallia ja milloin en voi. Keskustelimme myös roolistani keskustelun vetäjänä ja siitä, etten saisi provosoitua keskustelun aikana, vaikka keskustelu menisi tiimiläiseni puolelta syytelyksi tai huutamiseksi. Minun täytyisi pitää pääni kylmänä, ohjata keskustelua ja pitää huomio hänen työsuorituksessaan. Keskustelun tarkoitus on kuitenkin pyrkiä nostamaan työntekijän työskentelytehoja ilman syytelyä, ja samaan aikaan pitää keskustelun ilmapiiri positiivisena. Huomaan, että mitä lähemmäksi kyseistä tapahtumaa tullaan, sitä enemmän jännitän etukäteen. Kyseessä on kuitenkin ensimmäinen kerta, kun puutun alisuoriutumiseen ja tilanne on aina vaikea.

Keskiviikko

Keskiviikkona tehtävälustalla oli jälleen yksi pidempi palaveri. Tällä kertaa aiheena oli suunnitella pääkaupunkiseudun henkilöstölle muutoksen aloituksen kick-off. Palaverissa kävimme

läpi päivien kulut, kuka esittelee mitkäkin Power Point slidet ja ketkä ottavat vastuilleen valmennusrastien pitämiset. Minun vastuulleni tuli aloituspuheessa kertoa henkilöstölle vuokraamoiden sekä keskusvarastoina toimivien isompien vuokraamoiden toimitavat.

Sovimme myös, että pidämme seuraavalla viikolla Skype-palaverit niiden vuokrauspäälliköiden kanssa, jotka ovat jo pitäneet omien alueittensa kick-offit. Näin saamme heiltä vielä kertauksen liittyen omiin esitelmiimme siitä, mikä esitelmissä toimii, mikä ei ja minkälaisia kysymyksiä heidän aloituksissaan esiintyi.

Torstai

Torstain isoin tapahtuma oli ensimmäinen aluepalaveri uudistetuilla toimenkuvilla. Aluepalaverin tarkoitus on jalkauttaa johdolta tulevat päätökset päällikkötasolle ja sitä kautta edelleen toimipisteille. Palaveri pidettiin Skypellä ja minä toimin palaverissa sihteerinä ja tein pöytäkirjan käsitellyistä asioista. Palaverin puheenjohtaja jakoi palaverissa oman työpöytänsä Skypellä, jolloin kaikki pystyimme seuraamaan esityslistaa. Kirjasin pöytäkirjaan keskeisimmät asiat palaverista ja mitä päätimme asioista. Pidin kirjaa myös tehtävälalista, jonne kirjasin ylös toimeksiannot ja kenen tai keiden vastuulla oli tehdä tehtävät. Jotta ei kenellekään jäänyt epäselväksi omat tehtävät, niin palaverin päätteeksi kävimme vielä yhdessä läpi tehtävälistan ja vastuulliset henkilöt.

Puheenjohtajana palaverissa toimi aluepäällikkö ja muita osallistujia olivat pääkaupunkiseudun vuokrauspäälliköt, kalustopäälliköt, asennuksen päällikkö sekä myyntipäälliköt. Kaiken kaikkiaan palaveriin osallistui yhdeksän henkilöä kymmenestä. Tulemme jatkossa pitämään aluepalavereita kerran kuukaudessa. Niissä on tarkoitus käsitellä yrityksen johdolta saatavaa tietoa, ja sen jälkeen välitämme kaiken tarpeellisen tiedon tiimiläisillemme. Keskustelemme myös paljon muista asioista, kuten meitä työssämme askarruttavista asioista. Pyrimme keksimään ratkaisuja ongelmakohtiin yhdessä. Tavoitteemme on pääkaupunkiseudun päälliköiden tiivis yhteistyö, jossa jokainen tukee toista.

Perjantai

Tänään vuorossa oli kenties elämäni vaikein työpäivä ja tehtävä; tiimiläiseni alisuoriutumiseen puuttuminen. Olin varannut keskustelulle aikaa kalenteristani 2 tuntia, ja pidin itselläni loppupäivän tyhjänä muilta työtehtäviltä. Näin halusin varmistaa, että huomioni olisi täysin keskustelussa, enkä mieltäisi vahingossakaan muita lähestyviä töitä. Samalla myös varmistin sen, että jos keskustelussa tulisi jotain yllättävää ilmi tai tapahtuisi jotain, voisin loppupäivän hoitaa keskustelusta seuranneita selvityksiä.

Keskustelu alkoi positiivisesti, mutta melko nopeasti muuttui viileäksi. Pysin pitämään keskustelun koko ajan tiimiläiseni suorituksessa. Kun keskustelu meinasi lähteä hänen puoleltansa

muiden syyttelyksi, ohjasin keskustelun takaisin itse aiheeseen. Kävimme läpi yhdessä STAR-mallin mukaisesti nykytilanteen, hänen työtehtäviinsä kuuluvat toimet, nykyiset toimet ja puutteet niissä, sekä mihin kaikkeen nämä vaikuttavat. Keskustelu oli hyvin haastava, koska koko ajan sain olla niin sanotusti varpaillani sanomisissani ja minun piti olla hereillä tiimiläiseni käytökseen sekä tunnetiloihin liittyen. Vaikka keskustelu menikin mielestäni suhteellisen hyvin, jäi minua hieman askarruttamaan, ymmärsiköhän tiimiläiseni sen, että tilanteen ja toiminnan on muututtava. Keskustelun jälkeen soitin esimiehelleni ja kävimme läpi, miten keskustelu oli mennyt. Sain positiivista palautetta esimiehelläni tilanteen hoidosta ja nyt jäämmekin yhdessä katsomaan miten asiat muuttuvat, vai muuttuvatko lainkaan. Sovimme yhdessä, että tiimiläiseni alkaa olemaan omatoimisempi työtehtäviään kohtaan ja että hän reagoi nopeammin hänelle annettuihin työtehtäviin. Annetut työtehtävät eivät saa jäädä tekemättä viikoiksi. Sovimme myös, että pidämme seurantapalaverin noin kuukauden päästä, jolloin keskustelemme uudestaan, että miten asiat ovat edenneet ja jatkotoimenpiteistä.

Kun käsitelimme asiaa tiimiläiseni kanssa toi STAR-malli minulle lisää itsevarmuutta keskusteluun. Minun oli helpompi lähteä ohjaamaan keskustelua, kun olin suunnitellut keskustelurungon ja tietyt kysymykset valmiiksi. Koin, että STAR-mallista oli minulle paljon hyötyä asian läpikäymisessä ja aionkin vastaisuudessa käyttää sitä, jos tarve vaatii.

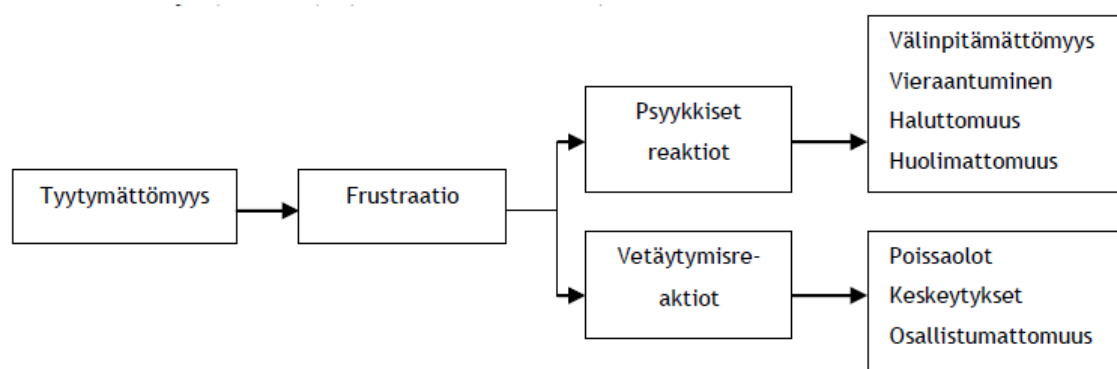
Viikkoanalyysi 2

Tämän viikon teemani oli tiimiläiseni alisuoriutumiseen puuttuminen. Esimiehelle tämä on erittäin vaikea asia, mutta aihe, johon jokaisella esimiehellä on velvollisuus puuttua. Puuttuminen kertoo kuitenkin siitä, että esimies välittää tiimiläisistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Mielestäni tämä myös kertoo siitä, että esimies arvostaa työntekijöitä sekä heidän työpanostaan. Nykyään esimiestyössä pyritäänkin johtamaan ja valmentamaan alaisia positiivisen ajattelun kautta. Työntekijän alisuoriutumiseen puuttumisella nyky maailmassa onkin voimakas negatiivinen kaiku. Mielestäni parempi tapa lähestyä asiaa on positiivisen kautta, esimerkiksi alaisen motivaation tai sitoutumisen parantaminen.

Alisuoriutuminen voi johtua monesta eri asiasta ja esimiehen olisi myös hyvä pitää tämä mielessä. Syitä alisuoriutumiselle voivat olla työntekijän siviilielämän syyt, tai ympäristötekijöiden lisäksi satunnaiset tekijät, kuten tilannerajoitukset (Ruohotie 1998, 26). Alisuoriutuminen on kuitenkin opittu tapa, jossa työntekijä tahallisesti tai tahattomasti jättää hänelle kuuluvia töitä tekemättä, tekee ne huolimattomasti tai jättää työt puolitehden eikä saata niitä valmiiksi. Tahallinen alisuoriutuminen on sellaista, missä työntekijä ei käytä koko kompetenssiaan ja näin ollen ei saavuta hänelle asetettuja tavoitteita. Tahattomasta alisuoriutumisesta puhutaan, kun se on työntekijästä riippumattomista syistä johtuvaa, kuten esimerkiksi siviilielämän murheet, jotka vaikuttavat työtehoon. Kokonaisuutena alisuoriutuminen on kierre,

jota on vaikea rikkoa, sillä ajatukset, toimintatavat ja asenteet ovat mahdollisesti jo juurtuneet ja sen takia niiden muuttaminen on hidaskäyttöprosessi. Tutkijoiden mukaan esimiehen tulisi puuttua alisuoriutumiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin sen korjaaminen on tehokkainta. (Butler-Por 1987, 5; Peterson & Colangelo 1996, 404; Whitmore 1980, 172)

Kun työntekijä on tyytymätön, heijastuu se hänen työntekoonsa ja asenteeseensa tehdä töitä, sekä asenteeseensa esimiestä tai yritystä kohtaan. Tyytymättömyydestä ja turhautumisesta voi aiheutua monenlaisia haittoja, kuten alisuoriutumista (Kuvio 3).



Kuvio 3. Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia. (Ruohotie 1998, 80.)

Tärkeää olisikin saada työntekijä jälleen innostumaan työstä ja omista saavutuksistaan työpaikalla. Iso vaikutus onkin sillä, tunteeko työntekijä niin sanottua imua työhönsä. Työn imu on viime vuosien aikana tullut isoksi osaksi työpaikkojen työelämä tutkimuksia. Hakanen (2011, 38-39) kuvaakin työn imua tarmokkuutena, omistautumisena sekä uppoutumisena työhön. Työn imua tunteva työntekijä on tuottelias. Mielestäni ystävällisyys työyhteisössä ja inhimillinen esimies ovat avainasemassa siinä, että työntekijä kokee työn imua.

3.3 Viikko 3, Esimiestyö

Maanantai

Aamusta aloitin edellisen viikon töiden purun. Luin läpi sähköpostini ja vastailin esille tulleisiin tärkeisiin kysymyksiin. Tarkastin ja tiliöin myös edellisen viikon laskut tyhjäksi kansio-stani. Nämä asiat ehdin hyvin hoitaa ennen aamuksi sovittua tavarantoimittajan tapaamista. Tapaamisessa kävimme yhdessä kollegani kanssa läpi uuden tavarantoimittajan tarjoamia tuotteita ja palveluita. Keskustelimme yrityksemme toimintamalleista ja niistä asioista, joita

me vaadimme tavarantoimittajaltamme. Kävimme myös läpi käyttämämme tuotteet ja arviot niiden vuosimenekeistä.

Iltapäivällä oli vuorossa vuokraamoni tiimiläisille yhteinen kuukausittainen palaveri, jossa juttelimme edellisen viikon alueellisessa palaverissa esille tulleista asioista. Suurin osa näistä asioista koski uusia toimintamallejamme, joita alamme toteuttaa, kun pääkaupunkiseudun kick-off -tapahtumat on pidetty. Kävimme myös läpi alueen- ja sen vuokraamon talousluvut tammikuulta. Keskustelimme, missä asioissa vuokraamo oli onnistunut ja missä jäi vielä parannettavaa. Pöytäkirjan tallensin yrityksen sisäiseen intraan.

Tiistai

Tiistai meni suurimmalta osin erään asiakkaan reklamaation hoidossa. Kyseinen reklamaatio oli erittäin haastava, koska se liittyi useampaan eri yrityksemme toimintoon. Minun piti selvittää monesta paikasta erilaisia asioita, kuten tuotteiden hankintahintoja ja sisäisiä korjausveloituksiamme tuotteille. Sen jälkeen pystyin vasta aloittamaan vastaukseni luonnostelemisen asiakkaalle. Olin myös soittanut ja selvittänyt kahden eri työntekijämme näkemyksen reklamaatiosta. Tämän jälkeen soitin asiakkaalle ja kyselin häneltä lisätietoja tapauksesta. Lupasin asiakkaalle, että selvittelen asiaa ja palaan hänelle myöhemmin vastauksen kera. Viimeistelin vastineen asiakkaan reklamaatioon ja lähetin sen asiakkaalle. Merkitsin itselleni myös kalenteriin ylös tapauksen jatkoseurannan, siltä varalta, jos asiakas ei vastaa meille. Tällä tavalla varmistin, ettei asia jää hoitamatta.

Keskiviikko

Keskiviikkona vuorossa oli ryhmäkeskustelu pääkaupunkiseudun toimipistevastaaville yrityksen tavoitteisiin liittyen. Olimme jakaneet kollegani kanssa tiimimme kahteen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle keskustelu pidettiin keskiviikkona ja toiselle torstaina. Näin saimme mahdollisimman monen osallistumaan keskusteluun.

Saimme HR-puoleltamme selkeät ohjeet, miten ryhmäkeskustelut tulee järjestää. Uuden organisaation mukainen esimies varaa ryhmäkeskustelulle ajan ja paikan, kun olemme ensin itse osallistuneet oman esimiehemme pitämään ryhmäkeskusteluun. Tiedotimme myös asiasta hyvissä ajoin ja pyrimme varmistamaan, että kaikki pystyisivät osallistumaan. Valmistelimme etukäteen esityksen ryhmäkeskustelun pitoa varten. Kirjasimme ryhmäkeskustelun esityspohjalle tiimimme strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Tarvittaessa meillä olisi ollut myös mahdollisuus pyytää apua esimieheltämme. Kävimme ryhmäkeskustelussa läpi esityksen aiheet tiimimme kanssa ja kirjasimme ylös yhdessä sovitut asiat. Tulemme tallentamaan ryhmäkeskustelun muistion samaan paikkaan, jonne tallennamme toimipisteen kuukausipalaverin muistiot. Kyselemällä tiimiläisiltämme heidän ajatuksiansa ja ideoitansa, osallistimme heidät ryhmäkeskusteluun. Vastasimme keskustelussa esille tulleisiin kysymyksiin ja aiheisiin, jotka

aiheuttivat huolia. Näiden ryhmäkeskusteluiden jälkeen käymme vielä omat henkilökohtaiset kehityskeskustelut esimiehemme kanssa. Sen jälkeen voimme aloittaa henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pitämisen tiimiläisillemme.

Iltapäivällä pidin maanantain tapaan kuukausittaiset palaverit kahdessa vuokraamossamme. Keskustelimme tulevista uusista toimintamalleista vuokraamoiden talousluvusta ja niiden toiminnasta.

Torstai

Päivä alkoi aikaisella Skype-palaverilla Vaasan esimiehen kanssa. Aiheena oli Vaasan toimipisteen kokemus kick-off -tapahtumista ja tarkoituksena oli selvittää Vaasan tapahtumissa esille tulleita kysymyksiä ja kerätä vinkkejä pääkaupunkiseudun tapahtumaa varten.

Palaverin jälkeen kiiruhdimme kollegani kanssa pitämään toista ryhmäkeskustelua. Jälleen kerran keskustelun aloitus oli hieman haastavaa, mutta hyvällä etukäteissuunnittelulla ja esittämillämme kysymyksillä saimme kollegani kanssa tiimiläisemme mukaan. Kun ihmiset olivat selkeästi rentoutuneet, juttelu luisti ja uusia ideoita kirjattiin ylös. Pääsimme myös vastailemaan tiimiläisiä askarruttaviin asioihin. Molemmat ryhmäkeskustelut olivat onnistuneita, koska saimme paljon hyviä uusia ideoita ja keskustelu oli vilkasta tiimiläistemme kesken. Huomasin kuitenkin, että edellisellä viikolla esimiehemme meille pitämässä ryhmäkeskustelussa aktiivisuutta oli paljon enemmän ja kaikki osallistuivat. Tähän saattaa vaikuttaa esimiesten syvempi tietämys yrityksen strategiasta ja se, että esimiehet ovat useammin miettimässä ratkaisuja haasteisiin. Ehkä työntekijät saattavat joskus kokea, ettei heidän mielipiteilänsä kuitenkaan ole vaikutusta mihinkään.

Loppupäivän vietin eräällä toimipisteistämme. Siellä pääsin esimerkillä johtamaan ja auttamaan tiimiläistäni vuokraamon jokapäiväisissä töissä. Tiimiläiseni oli ollut koko viikon yksin vuokraamossa, koska hänen työparinsa olivat talvilomalla. Työntekijä ei ollut asiakaspalvelun ja muiden töidensä takia pystynyt tekemään koneille puhdistuksia eikä vuokrauksien välisiä tarkastuksia, joten työmailta palautuneita työkoneita oli päässyt kasaantumaan. Siivosimme yhdessä vuokraamon hyllyt ja pihan edustavaan kuntoon. Saimme samalla yhteisen hetken jutella muistakin asioista. Päivän töistä tämä oli kaikista antoisin ja jopa hauskin hetki. Pääsin pitkästä ajasta itse tekemään kunnolla fyysisiä töitä ja samalla juttelemaan tiimiläiseni kanssa kaikessa rauhassa.

Perjantai

Perjantain aloitin menemällä yhteen pisteistäni. Joka perjantai tähän vuokraamoon tulevat aamusta asiakkaille tilatut sämpylät, pullat ja kahvit. Asiakkaat tulevat lähityömailta aamukahville vuokraamoon. Tunnelma on ollut joka kerta erittäin hyvä ja rento. Keskustelimme

asiakkaittemme kanssa aamupäivän aikana. Kävimme läpi heidän aikataulujaan ja haasteitaan työmailloilla, mutta kyselimme myös tulevista töistä ja mahdollisuuksista, joissa yrityksemme voisi heitä auttaa. Eli teimme puhdasta myynnin kartoitusta. Myöhemmin tiedotimme asiakaspäälliköllemme aamupäivän keskusteluista syntyneistä myyntimahdollisuuksista.

Ennen lounasta minulla oli jälleen Skype-koulutus. Tällä kertaa aiheena oli Digi-Leader kampanja, jossa keskityimme yrityksemme verkkopalvelun ominaisuuksiin. Digi-Leader koulutusten jälkeen minun olisi tarkoitus helpommin jalkauttaa koulutuksessa opetetut verkkopalveluasiat tiimiläisilleni. Tämänkertainen koulutus oli erittäin hyvä ja ajankohtainen, sillä pyrimme kasvattamaan asiakkaittemme kiinnostusta kyseistä palveluamme kohtaan.

Iltapäivällä oli vuorossa henkilökohtainen kehityskeskusteluni esimieheni kanssa. Keskustelua varten olin käynyt täyttämässä HR-järjestelmämme alkukysymyksiin omat vastaukseni. Kävimme esimieheni kanssa yhdessä vastaukseni läpi ja sain palautteet niihin. Sen jälkeen keskustelimme yhdessä tulevista haasteista ja tavoitteistani ja kirjasimme sovitut asiat ylös. Sain paljon positiivista palautetta oma-aloitteisuudestani sekä halustani kehittää itseäni ja omaa toimintaani. Esimieheni oli myös kuullut kollegoiltani paljon kehuja toimistani. Sain myös hyviä vinkkejä esimiestyön haasteista ja miten niihin reagoida. Loppuyhteenvedossa keskustelin esimieheni kanssa kehitettävistä asioista, kuten itsevarmuudesta ja asioiden esittämisestä tiimiläisilleni. Tällä hetkellä joskus töksäyttelen, kun minun pitäisi hieman hienovaraisemmin kertoa asioita.

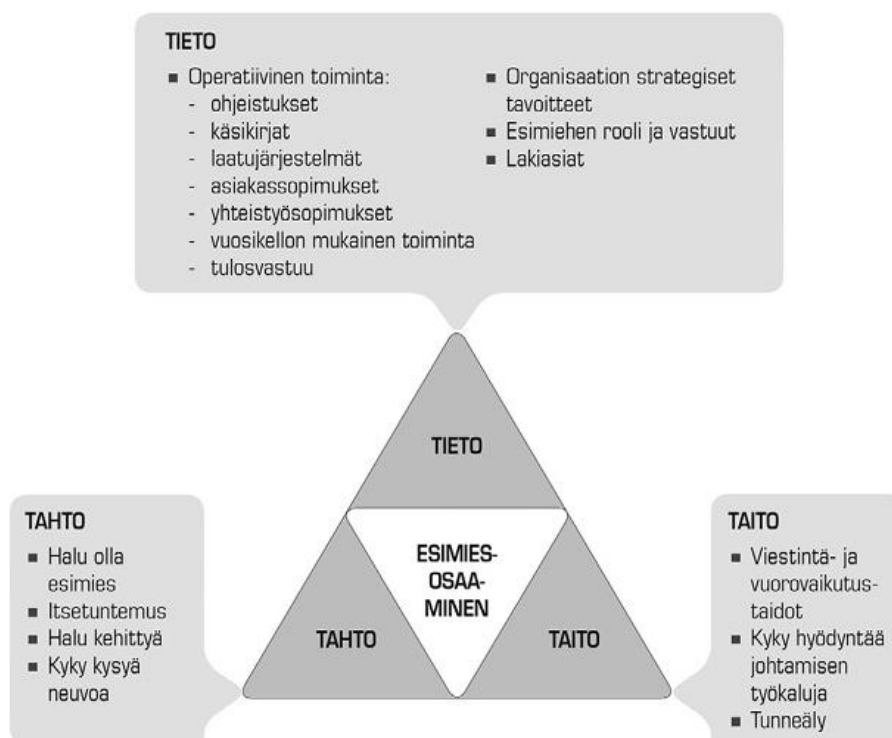
Viikkoanalyysi 3

Esimiestyö on johtamista, jossa halutaan liikuttaa yksilöitä tai ryhmiä. Johtamisen tilanteisiin kuuluu kolme osatekijää: esimies haluaa vaikuttaa henkilöstöön, pitäen silmällä yrityksen tavoitteita. Jokainen esimiestilanne vaatii omanlaisensa lähestymistavan. (Hyppänen 2013, 15) Esimiehen tulee kuitenkin muistaa se, että jokainen ihminen on oma yksilönsä ja jokainen ihminen vaatii omanlaisensa lähestymistavan. Jollekin voi riittää vain vihjaus, kun taas toiselle voi joutua kädestä pitäen näyttämään ja kertomaan jokaisen työtehtävän ja työvaiheen. Sama pätee myös keskusteluihin henkilöstön kanssa. Esimiehen olisikin mielestäni hyvä tuntee omia alaisiaan. Teimme yrityksemme esimiesvalmennuksessa konsulttiyhtiön tarjoaman Reflect-vahvuuskartoituksen, joka sitten kertoi mihin kategoriaan työpöersonamme kuuluivat ja mitkä olivat meidän vahvuutemme. Samalla se avasi meille käsitystä eri ihmisluonteista ja miten erilaisille ihmisille tulisi esitellä asiat. Tällaisesta olisi aivan varmasti hyötyä jokaiselle esimiehelle siinä vaiheessa, kun pitäisi alkaa jalkauttamaan asioita henkilöstölle.

Reflect-vahvuuskartoitus on HRM Partnersin kehittämä työkalu itsetuntemuksen, vuorovaikutuksen ja tiimityön kehittämiseksi. Vahvuuskartoitus perustuu jungilaisen psykologian neljään akseliin, introvertti-ekstrovertti, konkreettinen-abstrakti, ihmiskeskeinen-asiakeskeinen ja järjestelmällinen-spontaani. Jungilaiset ajattelupreferenssit ovat ”mielen käyttöjärjestelmä”,

joiden päälle rakentuu tiedon, taidon ja kokemuksen kompetenssi. Vahvuuskartoitus ei mittaa älykyyttä, osaamista tai suorituskykyä, vaan jokaisen vaistomaisia perustoimintoja eri tilanteissa. Asioita, joita teemme tai tunnemme ajattelematta. Vahvuuskartoituksen tuloksia on helppo tulkita ilman ammattilaista. Vahvuuskartoituksessa ilmi tulevat vahvuudet ovat kaiken lähtökohtana. Niin henkilökohtaisissa, kuin vuorovaikutusohjeissa ja tiimidynamiikassa. Reflect-vahvuuskartoitus on validoitu testi ja sen validiteetti on 0,753, kun tyypillisesti maailmanlaajuisilla testeillä luku on 0,7-0,83 ja se on tehty yli 5000 henkilölle sanoo HRM Partnerin asiakkuusjohtaja, valmentaja ja Työn mielekkyyden johtaminen -kirjan kirjoittaja Järvinen (2018).

Hyppänen (2013, 35) kuvaa kirjassaan, että tieto x taito x tahto = esimiesosaaminen ja että olennaisinta esimiehelle olisi sisäistää nämä kolme asiaa ja ottaa ne käytäntöön arkisissa esimiestyöissä. Hänen mukaansa yksinään ne eivät riitä, vaan esimiestyö muodostuu kokonaisuudesta. Itse nostaisin tärkeimmäksi tahdon. Jos on tahtoa olla esimies, niin silloin pitäisi olla myös motivaatiota ja motivaation avulla ihminen oppii ja sisäistää asioita parhaiten. Harvalla aloittelevalla esimiehellä on tietoa, mutta sitä voi aina hankkia, kunhan on motivaatiota kehittää itseään. Mielestäni sama pätee myös taitoihin. Ne kehittyvät ja paranevat kokemuksen ja iän myötä. Kuvio 4 havainnollistaa esimiesosaamisen kokonaisuutta.



Kuvio 4. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013)

Idea yrityksemme ryhmäkeskusteluissa on tuoda tunnetuksi yrityksen strategia, visio ja arvot jokaiselle työntekijälle työpaikan sijainnista riippumatta. Keskusteluissa myös kuuluu kertoa

strategiset ja taloudelliset tavoitteet jokaiselle työntekijälle. Haluamme saada työntekijät ymmärtämään, että oman alueen tavoitteisiin pääseminen vaikuttaa suoraan koko yrityksen tavoitteisiin pääsemiseen, jolla taas puolestaan on vaikutus koko konsernin menestymiseen. Keskusteluissa halutaan saada työntekijöitä mukaan sopimaan yhteisistä toimintatavoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Yrityksemme ajatuksena on myös osoittaa, että jokaisen työ on tärkeätä ja merkityksellistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että päämäärät ovat todella yhteisiä. Yrityksemme haluaa myös korostaa jokaisen työntekijän vastuuta omasta työstään ja toisaalta yhdessä tekemisen ja toistensa auttamisen merkitystä.

Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa yleisesti katsastetaan menneen kauden tuloksia ja arvioidaan suoritusta, sovitaan uudet tavoitteet alkaneelle kaudelle ja laaditaan yhdessä kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisia kehityskeskusteluita tukevat yrityksen järjestämät ryhmäkehityskeskustelut, jotka olisi hyvä käydä läpi ennen henkilökohtaisia keskusteluja. Tällaisista ryhmäkeskusteluista on saatu hyviä kokemuksia kuten Viitala ja Jylhä kirjoittavat (2013, 202).

Suoritusten arviointiin ja palautteen antoon tulisi esimiehen valmistautua ennakkoon. Parhaimman kuvan tästä saa, kun esimies tutustuu edelliseen kehityskeskustelun pöytäkirjaan sekä tulosraportteihin. Uusien tavoitteiden asettamiseksi tulisi esimiehen olla myös hyvin perillä yrityksen asettamista tavoitteista, kuten esimerkiksi budjeteista, henkilöstö- ja asiakastytyväisyyden tavoitteista, tapaturmien määrästä ja ehkäisystä tai muista johdon määrittelemistä tärkeistä tavoitteista. Näiden tavoitteiden asettamista esimies voikin miettiä yhdessä alaisen kanssa SMART-mallin mukaisesti. Tämän mallin mukaisesti tavoitteet ovat konkreettisia (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa olevia (achievable), mielekkäitä (relevant) ja aikaan sidottuja (time bound). (Hyppänen 2013, 55)

3.4 Viikko 4, Muutosjohtaminen

Maanantai

Viikko alkoi kollegani kanssa Skype-palaverilla, jossa kävimme läpi tulevan kick-off -tapahtuman esitysmateriaalit. Meidän perehdytysrastimme aihe oli vuokraamoiden toiminnot muutoksen jälkeen. Olimme saaneet nähtäväksi Pohjois-Suomen alueen esityksen, jota lähdimme yhdessä muokkaamaan pääkaupunkiseudun toimintoja vastaavaksi. Yhtenäistimme sivujen näkymiä ja teimme joitakin korjauksia kirjoituksiin. Palaverimme oli mielestäni erittäin tehokas ja saimme tehtyä rastimme esityksestä ammattimaisen ja tyylikkään näköisen.

Seuraavaksi minulla oli vuorossa palaveri rekrytointiyrityksen edustajan kanssa. Yrityksemme on tehnyt jo pitkään rekrytointiyrityksen kanssa yhteistyötä. Palaverin idea oli päivittää yhteyshenkilölleni uusi toimenkuvani ja vuokraamoiden henkilökuntatilanne. Keskustelimme myös tulevan kesän vuokraamoiden kesätyöntekijätarpeista. Kerroin myös toiveita, minkä tyylistä persoonaa haen. Vuokraamomme toimintatavat, joissa itse huollamme koneet, muuttuvat ja tilalle tulee enemmän vuokraamoita, jotka palvelevat paikalla käyviä asiakkaita. Samalla myös kesätyöntekijäprofiili muuttuu kohti asiakaspalveluhenkistä persoonaa. Kerroin edustajalle, että viron ja venäjän kielien osaamisista olisi suuri etu, sillä asiakaskunnassamme on paljon virolaisia ja venäläisiä. Näin pystyisimme palvelemaan heitä heidän omalla äidinkielellään. Tämän tavan olemme jo huomanneet toimivaksi eräässä Helsingin vuokraamossamme, jonka suurin asiakaskunta ovat nimenomaan virolaiset rakennusmiehet.

Päivän viimeinen palaveri oli pääkonttorillamme, jonne olivat tulleet HR-johtajamme lisäksi muut yrityksemme esimiesvalmentajat. Pidimme loppuyhteenvedon syksyn esimiesvalmennuksesta yhdessä konsulttiryhtymän edustajan kanssa. Edustaja oli valmentanut meidät muutosjohtamisen ja yhteistyön esimiesvalmentajiksi. Saimme virallisen tilaisuuden lopuksi myös oppimastamme sertifikaatit ja tunnustukset siitä, että olemme itsenäisesti valmiit valmentamaan Johtamisella ja yhteistyöllä tavoitteeseen -esimiesvalmennusohjelmaa yrityksemme sisällä.

Tiistai

Tiistaina polkaistiin käyntiin kauan odotettu pääkaupunkiseudun kolmipäiväinen kick-off -tapahtuma, jonka jälkeen pääkaupunkiseutu aloittaa muutoksen myötä voimaan astuvat toimintamallit. Johto avasi tilaisuuden kertomalla yrityksemme vision ja tavoitteet tulevaisuuteen ja minkä takia ja mihin suuntaan muuttumme. Aluepäällikkömme jatkoi esitystä kertomalla syvällisemmin alueemme tärkeistä asioista ja mihin meidän pitää tämän kaiken keskellä keskittyä. Aluepäällikkömme jälkeen esitysvuorossa oli asennustoiminnan päällikön puheenvuoro asennustoimintojen osa-alueesta. Asennuksen jälkeen oli minun esitykseni vuoro. Kävin läpi vuokraamoiden toimintaa yleisellä tasolla. Keskityin esityksessäni käymään läpi yhteistoimintaamme toimipistevastaavien ja myyntiorganisaation kanssa ja tämän onnistuessaan tuovan mahdollisuuksia asiakasrajapinnassa. Kerroin myös kalustotiimimme vastuut sekä heidän tärkeytensä muutoksen onnistumisessa. Minun jälkeeni vuorossa olivat myynnin puheenvuorot, joita seurasivat huoltotoiminnat. Sen jälkeen siirryimme rasteille, joiden aiheet olivat; toimipisteen toiminnot, keskitetysti hallittu kalusto, keskittämispiteiden toiminta ja huoltotoiminta.

Minun ja kollegani vetämä rasti oli aiheeltaan vuokraamon toiminnot. Olimme jakaneet esiintymisvastuut toisillemme ja toinen tuki toisen esitystä lisähuomioilla tai esimerkeillä, jos oli tarve. Yhteistyömme sujui erittäin hyvin ja saimmekin esimieheltämme kiitosta selkeästä esi-

tyksestä ja varmasta esiintymisestä. Rasteja oli yhteensä neljä ja vedimmekin siis saman rastin neljään kertaan neljälle eri ryhmälle. Henkilöiden määrä vaihteli 10 ja 15 henkilön välillä per ryhmä, riippuen aina koko päivän työntekijöiden määrästä.

Vuonna 2017 aloitettu muutokseen valmistautuminen on toteutettu ensiksi Länsi-Suomessa, joka toimi vuonna 2018 myös hankkeen pilottialueena. Ennen muutoksen pilotoimista yrityksemme perusti suuremman työryhmän miettimään keinoja tarvittavan muutoksen toteutukseen. Työryhmä mietti tulevan muutoksen toimintamallit ja tarvittaessa muokkasi niitä pilottialueen työntekijöiden kysymysten ja ehdotusten pohjalta.

Rastit olimme suunnitelleet aina kyseisen rastin uusien toimintatapojen kerronta edellä, sekä antamalla työntekijöille paljon aikaa esittää tarkentavia kysymyksiä ja ehdottaa toimivampia tapoja työskentelyyn. Pidimme esityksemme rentona ja sallimme kuuntelijoiden keskeyttää meidät ja kysyä tai kommentoida heti, kun heistä siltä tuntui. Vastailimme heitä askarruttaneisiin asioihin ja kirjasimme ne kysymykset ylös, joihin emme osanneet vastata. Nämä muis-tiin laitettut kysymykset kootaan myöhemmin yhteen ja niihin vastataan, kunhan työryhmä on käsitellyt ne.

Keskiviikko

Keskiviikon työpäivä meni paljolti samalla kaavalla kuin tiistai, lukuun ottamatta osallistujien erilaisia kysymyksiä. Tämä selkeästi johtui siitä, että henkilöt kyselivät juuri niitä asioita, jotka liittyivät heidän omiin työtehtäviinsä. Esimerkiksi tiistaina tuli kysymyksiä yrityksemme hissi- ja mastolavapuolella työskenteleviltä ja keskiviikkona oli enemmän kysymyksiä sähköpuolen asentajilta.

Torstai

Torstai jatkoi tuttua kaavaa tiistailta ja keskiviikolta. Kysymykset vaihtelivat sitä mukaan, mistä eri työtehtävistä rastilla olijat olivat. Kaikkien kolmen päivän ideana oli saada koko pääkaupunkiseudun henkilökunta ymmärtämään muutoksen tärkeys ja minkä takia muuttamme. Samalla myös haluttiin antaa kaikille ymmärrys siitä, että jokainen työntekijä ja toiminto on tärkeä osa pääkaupunkiseudun onnistumista. Päivän jälkeen sovimme vielä, että pidämme koko päivän kestävä palaverin heti ensi viikon maanantaina. Tässä palaverissa tulemme käsittelemään pääkaupunkiseudun muutoksen aloituksen, ja ne kick-off -tapahtumissa esille nousseet kysymykset, jotka vaativat pikaisia vastauksia ja päätöksiä. Palaveri on pakollinen kaikille, jotka kutsun siihen saivat ja minun osaltani se tarkoittaa sitä, että joudun pyyhkimään maanantain muut suunnitelmat pois kalenterista.

Perjantai

Viikon viimeisenä päivänä tapasin palaverin merkeissä vanhan työkaverini. Hän on tavarantoimittajallamme töissä. Juttelimme paljon menneistä vuosista, ennen kuin siirryimme työasioihin. Ystävänä kertoi minulle heidän yrityksestään ja vision siitä, millä tavoin he voisivat tuoda yrityksellemme lisäarvoa. Minua alkoi hänen esityksensä aikana hieman hymyilyttää, koska tunnistin heti myyjän manööverit ja ne puheet, joilla yritetään vakuuttaa asiakas. Olen itsekin näitä myyntipuheita urallani käyttänyt lukemattomia kertoja.

Vaikka yritys myy tuotteita toiselle yritykselle on silti liiketoiminnassa kyse ihmisistä. Esimerkiksi tuotteita myy ihminen ja ostopäätöksen tekee ihminen. Ostopäätökseen voi vaikuttaa toinen ihminen ja kolmas henkilö voi vielä vaikuttaa tilanteeseen maksajana. Yritysassiakasmarkkinoillakin myyntityö tehdään aina ihmisten kesken. (Viitala ja Jylhä 2013, 71) Huomasin olevani tässä prosessissa hyvinkin keskeisessä ja tärkeässä roolissa mahdollistajana, vaikken itse kovin isoja ostoja toisikaan potentiaaliselle yhteistyökumppanillemme.

Tällä hetkellä olemme kokeilevassa ja tunnusteleavassa asiakassuhteen vaiheessa tämän tavarantoimittajan kanssa. Kyseinen toimittaja kuitenkin vielä lukeutuu meillä b2b-myyntin saralla tuote- tai palvelumyyntiin, jossa toimittaja kilpailee tuotteilla ja hinnoilla kilpailijoitaan vastaan ollen tuoteasiantuntija. Kun keskeytin ystävänä puheet, hän itsekin huomasi tämän tosiasian ja hieman hekotellen siirtyi puhumaan itse tuotteista. Kävimme läpi tuotetarjonnan. Lupasin kaverilleni, että jos hän hoitaa asiakassuhteen moitteetta meidän suuntaamme, niin voin avata hänelle ovia ja esitellä yrityksemme sisällä oikeat henkilöt. Kaverisuhteilla ei kuitenkaan olisi väliä ostoihimme liittyen, vaan häntä ja työnantajaansa kohdeltaisiin meillä tasavertaisena muiden tavarantoimittajien kanssa.

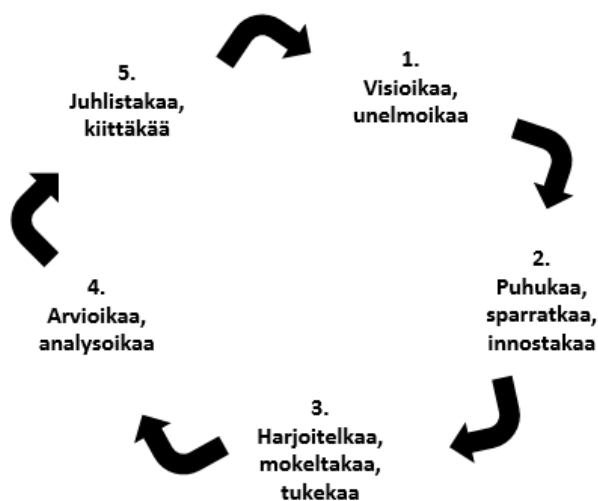
Päivän päätteeksi kävimme läpi kalustopäällikön kanssa Espoossa sijaitsevan pisteemme varastoa ja teimme yhdessä suunnitelmia vuokrauksen ja kalustotiimin hyllymuutoksiin. Katsoimme tuleville hyllyille selkeät paikat ja vuokrauksen ja kalustotiimin toiminnoille rajat. Uskomme, että nämä fyysiset rajat auttavat vuokraus- ja kalustotiimiämme pitämään varastotilat siisteinä ja järjestyksessä.

Viikkoanalyysi 4

Vaikeinta viikossa on ollut saada kaikki työntekijät ymmärtämään muutoksen mahdollisuudet. Tämä toki on täysin ymmärrettävää, kun työntekijöiden ajatukset pääsääntöisesti pyörivät omissa toimenkuvissa ja siinä, miten muutos tulee vaikuttamaan yksittäisen henkilön työnkuvaan. Koulutuksissa epävarmuus paistoi selkeästi monen osallistujan kasvoilta. Haasteena oli saada kaikki työntekijät innostumaan, vaikka pääpaino kick-off -tapahtumassa olikin vuokrauksen ja kalustotiimin toiminnoissa sekä ajojärjestelyissä ja huollossa.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 232-233) kirjoittavat, että valmentava johtaminen on innostavaa ja kannustavaa ja innostuminen ja motivoituneisuus huokuvat johtajasta itsestään. Tämä näkyi hyvin oman esimieheni esityksestä kick-off -tapahtuman aikana ja toivon myös, että se näkyi omastani. Ainakin minulla oli hyvä ja innostunut tunne esitykseni aikana. Toivotavasti innostuneisuutemme myös edesauttoi osallistujien innostumista.

Ryhmässä on voimaa. Tämä saa parhaimmillaan yksittäisetkin vastustelijat innostumaan muutoksista. Tavoitteiden pitää kuitenkin olla kiinnostavia, jotta tämä olisi mahdollista. Valmentava johtaja innostaa alaisensa ja saa tiiminsä innostuksen kierteeseen. (Kuvio 5.) Innostavan valmentajan ei kuitenkaan pidä tehdä töitä muiden puolesta, vaan hän luo tilanteita, joissa tiimiläiset pääsevät osallistumaan ja olemaan aktiivisia (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 234-235).



Kuvio 5. Ryhmän innostumisen kierre (Ristikangas & Ristikangas, 2010)

Mutta miten siitä eteenpäin, kun työryhmät ovat jo innovoineet ja miettineet uudet strategiat ja muutokset? Miten saadaan loput työntekijät innostumaan tulevista muutoksista? Työryhmä oli hyvin innokkaasti mukana muutoksessa ja on saanut meidät esimiehetkin mukaan. Kumpi on oikeampi tai kannattavampi ratkaisu; se että sinnitellään vielä muutoksessa ja pyritään saamaan suurin osa työntekijöistä innostumaan vai että aloitetaan uusi strategia nyt heti, kun esimiestaso ja osa työntekijöistä on mukana? Osa työntekijöistä saattaa olla tässä vaiheessa edelleen odottavalla kannalla ja ”katsellaan mitä tulevan pitää” -mentaliteetilla ja osa taas täysin vastaan muutosta. Mielestäni tällaisessa tilanteessa kannattaa aloittaa uudella strategialla ja muokkailla tapoja, jotka eivät toimi sekä ottaa työntekijöiltä vastaan palautetta ja kehitysehdotuksia. Muuten vaarana on se, että muutos leijuu ilmassa ja sen käyttöönotto vain venyy entisestään.

Muutoksen käyttöönoton jälkeen onkin tärkeätä hyvä seuranta ja valmentava opastaminen, jotta työntekijät lähtevät suorittamaan haluttuja uusia toimintamalleja oikein. Kannattaakin yhdessä käydä läpi yrityksen uudet tavat, ja miettiä miten ne on mahdollista saavuttaa. Jos ja kun vastaan tulee ongelmia, ei anneta valmiita vastauksia, vaan haastetaan tiimiläiset itse miettimään ja ratkomaan ongelmat. Kyselytekniikka on hyvä tapa tähän metodiin, esimerkiksi tiedustelemalla ”miten sinä tämän ratkaisit?” Ei kannata kuitenkaan jättää haastamista tähän. On hyvä myös miettiä muita näkökantoja ongelman ratkaisuun ja kehottaa työntekijää olemaan luova. Työntekijöihin pitää myös valaa uskoa onnistumisesta ja antaa tilaa epäonnistua. Positiivinen rohkaisu on avain tässä; ”kyllä sinä pystyt siihen” ja ”minä luotan, että sinä pystyt siihen” ovatkin oivia lauseita henkilökunnan tsemppaamiseen. (Parkin 2010, 67-69)

Muutoksia onkin hyvä miettiä kenties tunnetuimman muutosjohtamisen mallinnuksen, Kotterin kahdeksan askeleen mallin mukaisesti. (Kotter 1996)

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Auta muita näkemään tarve muutokselle ja sen aloittamisen tärkeys.

2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

Varmista, että sinulla on monimuotoinen tiimi ohjaamassa muutosta; johtamistaitoa, uskottavuutta, kommunikaatiota osaavaa, analyttisuutta, auktoriteettia. Lievä kiire ja aikarajat eivät myös ainakaan haittaa asetelmaa.

3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

Selkeyttä muille, millä tavalla tulevaisuus olisi erilainen kuin nykyisyys ja miten sen tulevaisuuden voi saavuttaa.

4. Muutosviestintä

Pyri varmistamaan, että mahdollisimman moni muu ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian.

5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

Pyri siirtämään pois tieltä mahdollisimman monta estettä, jotta he jotka haluavat tehdä visiosta totta, voivat sen tehdä esteettömästi.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Pyri luomaan näkyviä ja selkeitä onnistumisia mahdollisimman pian.

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Älä hellitä ensimmäisen onnistumisen jälkeen. Silloin on aika painaa lisää kaasua. Ole periksiantamaton, kun muutos on pantu alulle, kunnes visio on todellista.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Pidä kiinni uusista toimintatavoista, kunnes niistä tulee tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat tavat. (Kotter 2010, 130-131)

On ollut erittäin mielenkiintoista seurata yrityksessämme tapahtuvia muutoksia ja peilata niitä eri teorioihin, kuten esimerkiksi Kotterin askelmiin. Mistä ovat johdon asettamat visiot ja strategiat lähteneet liikkeelle? Missä kohtaa yrityksemme on nyt ja mitkä ovat seuraavat askeleet, kohti uusien toimintatapojen juurruttamista yrityskulttuuriin, tai missä vaiheessa kukakin yrityksemme työntekijä on Kübler-Rossin muutuskäyrällä (Kuvio 2.)?

Tällä hetkellä yrityksemme on saanut työntekijöiltä paljon palautetta, ettei johto ole tarpeeksi viestinyt muutoksesta. Itse en ole tätä mieltä, sillä siitä on vähintään kerran kuukaudessa keskusteltu johdon kyselytunnilla sekä sisäisessä viestintäkanavassa. Väitänkin, että palautteen perimmäinen syy on se, ettei viestiä ole kerrottu tarpeeksi selkokielisesti, jotta jokainen sen olisi ymmärtänyt ja sisäistänyt. Siinä olisi ollut kyllä parantamisen varaa. Viestintää on myös tullut pienistä onnistumisista ja positiivista palautetta on tullut esimiehiltä työntekijöille sekä keskijohdolle. Itse kaipaisin kuitenkin myös johtoryhmältä vielä selkeämpää kannustusta ja positiivista palautetta koko henkilökunnalle. Tällä hetkellä johtoryhmän toimet ja muutoksen seuranta jää mielestäni etäiseksi, eikä anna selkeätä viestiä henkilökunnalle, että johto on tilanteen tasalla.

3.5 Viikko 5, Esimiesvalmennus

Maanantai

Maanantaina oli varattu aikaa edellisellä viikolla pidetyn pääkaupunkiseudun kick-off-tapahtuman kysymysten purkua varten. Kysymysten määrä ja monimuotoisuus pääsi hieman yllättämään meidät ja siksi palaveriin olikin kutsuttu kaikki pääkaupunkiseudun esimiehet, ja yhteensä osallistujia oli 15 henkilöä. Näin saimme katettua jokaisen toimintohaaramme, ja pysyimme miettimään ja keskustelemaan kysymyksistä ottaen huomioon jokaisen esimiehen oman osaamisalueen.

Mietimme joka kysymyksen kohdalla, miten asia tällä hetkellä hoidetaan ja miten se kannattaisi tulevaisuudessa hoitaa. Jo päätetyissä asioissa pyrimme antamaan mahdollisimman tarkan vastauksen kysymykseen ja tekemään asioiden hoidosta mahdollisimman yksinkertaisia. Jokainen esimies sai esittää oman kantansa ja vastauksista tehtiin yhteinen PowerPoint -esitys. Viemme vielä esityksen johtoryhmälle läpiluettavaksi ja hyväksyttäväksi, minkä jälkeen se tullaan julkaisemaan yrityksen sisäisessä tiedotuskanavassa. Näin jokainen työntekijä pääsee näkemään kysymykset ja niihin esitetyt vastaukset. Tämän tyyllisellä toiminnalla yrityksemme pyrkii pitämään tiedottamisen mahdollisimman avoimena ja läpinäkyvänä.

Palaverin aikana kävin myös yhdessä myyntipäällikkömme kanssa tekemässä työhaastattelun. Myyntipäällikkö oli pyytänyt minut mukaan haastattelemaan potentiaalista asiakasvastaavaa. Asiakasvastaava tulisi tekemään tiivistä yhteistyötä erään Helsingissä sijaitsevan vuokraamoni kanssa. Olimme saaneet yrityksemme henkilöstöpuolelta kattavan kyselylomakkeen työhaastattelua varten. Olimme sopineet kollegani kanssa, että hän on haastattelun vetovastuussa ja minä esitän tarkentavia kysymyksiä sekä tarkkailen haastateltavan olemusta keskustelun aikana.

Yrityksellämme on selkeä toimintamalli, jonka mukaan rekrytointien suhteen edetään. Ensiksi pyrimme täyttämään paikan sisäisellä haulilla. Mikäli emme löydä oikeata henkilöä tehtävään niin sitten alamme hakea ulkopuolelta sopivaa henkilöä. Mielestäni tämä on työntekijöille motivoiva tapa toimia, koska tällöin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus hakea töitä yrityksen sisällä ja edetä uralla.

Yrityksen rekrytoinnin eli henkilöstön palkkaamisen pitäisi sisältää ne kaikki toimenpiteet, joilla saadaan yrityksen palvelukseen yrityksen tarvitsemat henkilöt. Yrityksen strategia ja visio määrittelevät hyvin voimakkaasti haluttua rekrytointipolitiikkaa, eli sitä minkä verran ja minkälaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan. Sisäisessä hakuprosessissa pyritään löytämään yrityksen sisältä työhön sopiva työntekijä. Tämän prosessin etuja ovat nopeus ja luotettavuus, sillä hakevien henkilöiden taidot, motivaatio ja työnteko ovat jo entuudestaan yrityksen tiedossa. Se on myös henkilöstön kannalta motivoivaa ja sitouttaa henkilöstöä enemmän organisaatioon. Ulkoisella rekrytoinnilla pyritään löytämään uusi työntekijä avoimeen positioon talon ulkopuolelta. Mikäli yritys käyttää ensisijaisesti sisäistä rekrytointia, päädytään ulkoiseen rekrytointiin siinä vaiheessa, kun talon sisältä ei löydy sopivaa henkilöä vapautuvaan tehtävään. (Viitala 2014, 81-94.)

Tiistai

Tiistaina vuorossa oli esimiesvalmennuksen kolmannen moduulin opetuskerta. Aiheena oli ”johtamisella ja yhteistyöllä tavoitteeseen” sekä itsensä johtamista. Moduulit kolme ja neljä sisältävät enemmän käytännön tietoa ja taitoa esimiestyöhön.

Kolmannen moduulin tavoitteina oli 1. parantaa esimiestyötä yrityksen tulevaisuuden vaatimustasolla ja miettiä, mitä se esimiehille tarkoittaa, 2. tarkastella, miten esimiehet pystyvät jatkossa antamaan entistä paremmat valmiudet tiimiläisille suoriutua töistään, 3. rakentaa yhtenäinen toiminta yhteisin keinoin ja ottaa entistä enemmän heikoimmatkin mukaan ja 4. pyrkiä löytämään keinot omalle uudistumiselle.

Päivän valmennuksen sisältö koostui viidestä osiosta. Ensimmäinen oli Reflect-vahvuuskartoitusten purku, jossa kävimme läpi oman itsemme sekä muiden ihmistyyppien tunnistamisia. Tässä osiossa mietimme, miten eri asiat kannattaa esittää eri tyyppisille ihmisille. Kenelle kannattaa puhua pelkillä faktoilla ja numeroilla ja kenelle esittää asiat enemmän tunnepuolen ajatuksien kautta? Pohdimme myös omaa sokeaa pistettämme itsemme tuntemisessa ja myös niitä asioita, jotka yllättivät vahvuuskartoituksessamme. Teimme lisäksi ryhmätehtävän, jossa esimiehen piti viedä jokin asia omalle tiimilleen ja miettiä, miten asian esittää tietyn tyyppiselle henkilölle. Tämän harjoituksen valmennettavat kokivat erittäin hyödylliseksi, koska he pääsivät itse näyttämään kuviteltuihin tilanteisiin ja saivat välitöntä palautetta muilta ryhmäläisiltä.

Toinen osio sisälsi oppiaiheita siitä, mistä itsensä johtamisessa on todellisuudessa kysymys. On hyvä ymmärtää, mistä kaikesta hyvä itsensä johtaminen muodostuu, jotta voi olla siinä tehokas. Esimerkiksi pelkkä ajan hallinta ei ole riittävä taito. Miten johdan omaa ajankäyttöäni? Miten johdan ihmisten tarvitsemaa aikaa? Miten johdan tilanteiden vaatimaa aikaa? Puhuimme paljon myös aiheista; oman työn tehokkuus, tunnemme me imua omaan työhöme ja mitä on työn imu. Mietimme, mitä eroa on työn imulla, hetkittäisellä flow-tilalla ja työholismilla. Työterveyslaitos ja Hakanen (2004) ovat tutkineet, että työn imua tunteva on tuottelias ja että työn imu myös pitkällä aikavälillä vaikuttaa masentuneisuuden ehkäisemiseen sekä parempaan työn ja perhe-elämän tasapainoon. Työn imu-testin voi jokainen käydä tekemässä osoitteessa <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>.

Kolmas koulutuksen osio oli esimerkillä johtaminen, eli miten johdan ja suunnittelen omaa työtäni.

Neljäs osio sisälsi ennakkotehtävien purun. Käsittelimme oman ajankäytön hallintaa ja tärkeimpien työtehtävien tunnistamista. Jokainen valmennettava mietti kolme ajanhallintaan vaikuttavaa tekijää omassa työssään, sekä kolme keinoa, joilla tehostaa omaa ajanhallintaansa. Puhuimme myös paljon asioista, jotka haastavat ajatteluamme tai paneutumistamme työhön. Esille nousi useita asioita, mutta tärkeimmiksi valikoitui valmennettavien mielestä aivojen matala energiataso, negatiivisten tunteiden ylilataus, krooninen ”multitasking” ja keskeytykset. Ennakkotehtävissä tarkastelimme jokaisen valmennettavan viikkokalenteria, jonka he olivat täyttäneet valmennuskertaa varten. Keskustelimme ja arvioimme yhdessä, mitkä olivat kiireellisiä tehtäviä ja mitkä eivät. Mietimme, mitkä tehtävistä vaativat heti toimintaa,

mitkä olisi voinut delegoida suoraan eteenpäin ja mitkä taas vaativat ensiaskeleiden ottoa tehtävän hoidossa.

Kurssin viimeinen tehtävä oli ryhmäsparrauksen pitäminen valmennettaville. Painotimme, että tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee kuunnella aktiivisesti ja arvottamatta. Aito kuunteleminen tulkitaan yleensä arvostuksen ja kiinnostuksen merkiksi. Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen on hyvä perusta vuorovaikutukselle. Sparrauksissa käytimme GROW-mallia pohjana, jonka perusteiden mukaan valmennettavat pääsivät keskenään harjoittelemaan. Yksi oli sparraaja, toinen sparrattava ja kolmas kuunteli, teki muistiinpanoja ja antoi lopuksi palautetta siitä, miten keskustelu eteni ja saiko sparrattava itselleen ehdotuksia ja työkaluja asian eteenpäin viemiseksi. Tärkeätä tässä oli myös asettaa selkeä aikataulu, jolla varmistetaan, että seuraavat askeleet ja toimenpiteet tulevat otetuksi tavoitteen saavuttamiseksi. Kehotimme myös esimiehiä ottamaan sparrauksen aktiiviseen käyttöön omassa työssään.

Keskiviikko

Keskiviikkona vuorossa oli uusien asiakasvastaavien koulutuspäivä, jonne minut ja kollegani oli kutsuttu edustamaan vuokraamoita. Tilaisuuden aloitti aluepäällikkö, mutta päivän vetovastuu oli kuitenkin kahdella pääkaupunkiseudun myyntipäälliköllä, koska asiakasvastaavat kuuluvat heidän myyntitiimeihinsä. Tilaisuudessa käytiin paljon läpi asiakasvastaavien työtehtäviä ja heidän raportointiinsa liittyviä asioita.

Vaikka päivän sisältö oli täysin myynnillinen eikä minulle tai kollegallani kuulunut esityksiä, niin päivä oli silti mielestäni tärkeä myös meille. Pääsimme heti alusta saakka olemaan mukana asiakasvastaavien aloituksessa ja vahvistamassa myynnin ja vuokrauksen yhteishenkeä.

Torstai

Torstain työpäivä meni edellisten päivien aikana tulleiden sähköpostien purkuun, soittopyyntöihin vastailuihin sekä muihin päivän mittaan eteen tulleiden pienten työtehtävien hoitoon. Välillä on näitäkin päiviä, jolloin juoksevien asioiden hoitamiseen menee paljon aikaa, ja siihen vain täytyy tottua.

Perjantai

Perjantaina menin itse avaamaan yhden vuokraamoni, koska meillä oli miehistövajetta tuona aamuna. Samalla pääsin myös tapaamaan vuokraamossa käyviä asiakkaita ja keskustelemaan heidän kanssaan. Tarkastin myös aamupäivän aikana minulle tulleet laskut ja välitin ne eteenpäin. Iltapäiväksi minulla oli sovittuna yksi työhaastattelu. Tämä työhaastattelu oli kahden myyntipäällikkömme vetämä keskustelu. Minut oli pyydetty mukaan, koska toimenkuvaan pal-kattava henkilö tulisi työskentelemään aktiivisesti erään vuokraamoni henkilökunnan kanssa.

Mielestäni tämän tyylinen työhaastattelun hoitaminen ja muidenkin vastaavien asioiden hoitaminen yhdessä kuvastaa erinomaisesti pääkaupunkiseudun esimiestemme hyvää yhteistyötä, jossa kaikki ajattelevat miten alueemme toimisi parhaiten.

Viikkoanalyysi 5

Ryhmän vahvuutena on se, kun useilta eri näkökannoilta tulee monenlaisia ajatuksia ja kokemuksia. Samalla myös valmennettavat kokevat vertaistuen arvokkaampana kuin valmentajan suoraan antaman tiedon, koska vertaisarvio on lähellä omaa arkea. (Räsänen 2007, 51-52) Tämän olemme myös huomanneet valmennuspäivillä. Innostimme esimiesvalmennuksessa koulutettavat aktiiviseen keskusteluun kyselemällä ja pyytämällä heitä kertomaan omakohtaisia kokemuksiaan eri aiheista. Tällä tavalla valmennettavat osallistuvat aivan eri tavalla aktiiviseen keskusteluun, kuin mitä pelkät Power Point esitykset ja niiden pohjalta edestä päin esitetyt kysymykset saisivat aikaan. Valmennettavat jakavat omia kokemuksiaan ongelmien ratkaisusta ja antavat muille vinkkejä ja opastusta tulevien tilanteiden ratkaisuihin.

Ennakkoluuloton nuori tai asiaan perehtymätön esimies voi parhaimmillaan jopa paremmin antaa uusia luovia ideoita ja kyseenalaistaa tehottomat toimintatavat, kun hän katsoo asioita eri näkökulmasta. (Aaltonen yms. 2005, 313) Valmennusryhmämme pitääkin sisällään yrityksen esimiehiä useilta eri toiminta-aloilta. Tällaiselle järjestelylle on yrityksessämme selkeä syy.

Valmentava johtaminen on yksi esimiehen työkalu tiettyihin johtamistilanteisiin. Suora tyyli on tarpeellinen tilanteissa, joissa ei ole montaa vaihtoehtoa tehdä asiaa, tai tilanne edellyttää suoran ohjeen. Epäsuora tyyli sopii enemmän tilanteisiin, joissa vaihtoehtoja toimia on useita ja henkilö voisi ratkaista tilanteen itsenäisesti. Valmentava esimies pyrkii olemaan tiettyissä tilanteissa enemmän sparraaja, kuin esimies. Sparraaja on läsnä oleva, kuuntelee ja kysyy mahdollisimman avoimia kysymyksiä. Sparraaja auttaa henkilöä itse löytämään omat vahvuutensa ja saavuttamaan tavoitteensa. Sparraajan on hyvä pitää mielessä ratkaisukeskeisyys, keskustelun tavoitteet ja tarkoitus sekä luottamuksellisuuden ja tasapuolisuuden noudattaminen. (Cramo Finland 2018) Valmentava johtaminen antaa uusia malleja esimiehille kysyä, kuunnella ja tarkastella asioita monelta kantilta. Keskeisimpänä asiana on toimiva ja luottamuksellinen keskustelu, joka toivottaan siirtyvän jokapäiväiseen työhön. (Räsänen 2007, 133)

Olemme myös huomanneet, että valmennettavat kokevat esimiesvalmennuksemme kolmannen moduulin sisällön kaikista antoisimmaksi. Keskustelua tulee muihin moduuleihin verraten paljon spontaanimminkin ja enemmän. Tältä valmennuskerralta esimiehet saavat myös konkreettisimmat työkalut omaan esimiestyöhönsä. Tämä onkin kerännyt paljon kiitosta valmennettavilta. Seuraavan valmennusryhmän kahteen ensimmäiseen opetuskertaan ajattelin panostaa hieman enemmän, koska moduulit on rakennettu siten, että ensimmäiset kaksi kertaa ovat

enemmän ajatusmaailman muuttamista eli uuden esimiestyön mielikuvan luomista. Moduilit kolme ja neljä taas ovat enemmän taitoja tukevaa. Varmaankin tästä syystä esimiehet kokevat, että vasta kolmannessa moduulissa tulevat konkreettisimmat hyödyt ja kaksi ensimmäistä moduulia koetaankin välillä liiankin teoreettisina. Mielestäni esimiehen kuuluu kuitenkin ymmärtää perusteet asioille, kuten esimerkiksi miksi muutumme, tai miksi yrityksemme haluaa panostaa esimiesvalmennukseen. Kun ymmärtää teorian on huomattavasti helpompaa ottaa uusi toimintatapa jokapäiväiseen käyttöön ja opettaa sitä tiimiläisille.

3.6 Viikko 6, Työhaastattelut

Maanantai

Maanantain aamupäivä vierähti kahdessa eri palaverissa. Ensimmäisessä meidän oli tarkoitus miettiä henkilökohtaisia mittareitani, mutta koska ne eivät olleet vielä valmistuneet, kävimme läpi vuokraamoideni liikevaihdot, onnistumiset sekä mahdolliset tulevat haasteet. Joka kuukausi saamme yritykseltämme raportin, joka pitää sisällään meidän esimiesten henkilökohtaiset mittaristot. Nämä mittaristot pitävät sisällään koko pääkaupunkiseudun tapahtumat, liittyen toteutuneeseen liikevaihtoon, depot nettoon, henkilöstö- ja asiakastytyväisyyslukemiin, valtakunnalliseen tapaturmataajuuteen, tapaturmien määrään, työturvallisuus- ja ympäristöhavaintoihin, vuokraamoiden hinnoitteluun, hyvityslaskujen määrään, kuljetus-, jälleenvuokra-, jälleenvuokra- ja korjausnettoihin sekä vuokrattavien koneiden-, nostinten-, työmaatilojen- ja maanrakennuskoneiden käyttöasteisiin. Mittaristoista näemme toteumat kyseiseltä kuulta, budjetin sekä erotuksen. Joidenkin kohdalla lukemat ovat euroina ja toiset taas prosentteina, mutta kaikki on hyvin selkeästi esitetty. Mikäli jossain kohdassa emme ole päässeet budjettiin, näkyy se mittaristossa punaisena ja mikäli olemme budjetissa tai yli niin silloin väri on vihreä. Kuten kuvioista 6. hyvin selkeästi käy ilmi. Silloin kun mittariston kohta on punaisella, mietimme yhdessä kollegani kanssa toimenpiteitä, joilla kyseiset mittaristot saadaan vihreiksi, eli budjettiin tai yli ja esitämme ne aluepäällikölle. Tämän jälkeen lähdemme jalkauttamaan sovittuja toimenpiteitä tiimiläisillemme.

	AIKAPERIODI	ONNISTUMINEN	TOTEUMA	TAVOITE
VALTAKUNNALLINEN TAPATURMATAAJUUS	KUUKAUSI		16,6	8,0
TAPATURMIEN MÄÄRÄ	KUUKAUSI		1	0
TYÖTURVALLISUUSHAVAINNOT	R3		56	55
YMPÄRISTÖHAVAINNOT	R3		5	55

Kuvio 6. Havainnointikuva yrityksen mittaristosta ja värien selkeydestä.

Kävimme läpi minun ja kollegani johtamien vuokraamoiden tulokset viime kuun ajalta. Vertasimme näitä tuloksia edellisen vuoden vastaavaan kuukauteen. Huomasimme, että vaikka emme päässeet tavoittelemamme CDN-budjettiin, niin liikevaihdossa päästiin yli budjetin. CDN (Cramo Depot Net) kertoo meille sen kuinka paljon euroja jää viivan alle, kun mukaan lasketaan liikevaihto sekä kaikki mahdolliset kulut, kuten henkilöstön palkat, kiinteistöjen vuokrat ja vuokrattavien koneiden arvonalentumiset.

Liikevaihto tänä vuonna oli pienempi kuin viime vuonna, mutta CDN taas suurempi kuin viime vuonna. Tämän perusteella rakentamisen alalla menee pääkaupunkiseudulla nyt hyvin ja tilanne on vakaa, vaikka hieman vaihtelua esiintyykin. Toisessa palaverissa käsitelimme kesätyöntekijöiden perehdytystä ja mitä se tulee pitämään sisällään. Suunnittelimme, miten asiat hoidetaan käytännössä, mille pisteille kesätyöntekijöitä tarvitaan, ja kuka vastaa koulutuksesta ja muista käytännön asioista. Sovimme, että käymme lähiaikana nykyisen perehdytysprosessin kaavion läpi ja mietimme, pitääkö toimintatapoja muokata. Iltapäivästä haastatelin yhtä kesätyöntekijäehdokasta kollegani kanssa. Yhdessä haastatellessa saimme hakijan ominaisuuksista kahden eri henkilön näkökulman. Vaikuttaa, että saamme kokelaasta heti jo innokkaan ja asiakaspalvelusta pitävän henkilön mukaan kesän tiimimme. Olisin pystynyt toki itsekin haastattelemaan hakijaa, mutta sain tästä kaikesta silti arvokasta lisäoppia, koska kollegani on minua kokeneempi. Keskustelimme kollegani kanssa arvioistamme haastatellusta sekä ensivaikutelmista. Kerroin oman mielipiteeni ensivaikutelman tärkeydestä ja kuinka itse siihen yleensä luotan. Kollega sanoi minulle, että hän tarkastelee aina tiettyihin työpakkoihin enemmän henkilö henkisiä valmiuksia, innostuneisuutta oppia uutta sekä motivaatiota. Niistä hän lähtee rakentamaan henkilökuvaa ja mielipidettä haastateltavan soveltuvuutta vapaana olevaan työpaikkaan. Tämä oli mielestäni erinomainen huomio, jota pyrin itsekin lähteä toteuttamaan tulevaisuudessa.

Tiistai

Tiistaksi olin sopinut käyvämme läpi Lohjan, Kirkkonummen ja Espoon vuokraamoiden tuotteet ja varastomäärät yhdessä tuotekoordinaattorin kanssa. Tämä oli tarkoitus toteuttaa käymällä jokainen vuokraamo yksitellen läpi ja yhdessä miettiä tiimiläisten kanssa tuotevalikoida ja kappalemääriä. Tähän halusin saada tiimiläisiltäni paljon heidän omia näkemyksiään, koska paras tieto alueiden rakennustilanteista pitäisi nimenomaan löytyä tiimini sisältä. Samalla tämä toimii mielestäni myös erinomaisena mahdollisuutena vastuuttaa tiimiläisiäni enemmän kohti yrityksemme uutta toimintamallia, jossa työntekijät osallistuvat enemmän tavoitteiden suunnitteluun ja toteutukseen.

Valitettavasti jouduin tämän kuitenkin omalta osaltani perumaan, sillä minulle tuli kaksi erittäin tärkeää tapaamista. Molemmat tapaamiset olivat työhaastatteluita. Töiden, tapaamis-

ten ja palaverioiden priorisointi kuuluu myös hyvin olennaisena osana työnkuvaani ja tällä kertaa se meni näin. Sovin kuitenkin tuotekoordinaattorin kanssa, että hän kiertää itsenäisesti sovitut vuokraamot, keskustelemaan tiimiläisteni kanssa ja sopii heidän kanssaan suoraan varastosaldot. Tämän asian he olisivat joka tapauksessa tehneet itsenäisesti yhdessä tuotekoordinaattorin kanssa, mutta olisin halunnut olla mukana keskustelussa. Tässäkin asiassa luotan täysin tiimiläisteni tekemiseen ja minä vain sparraan listan tuotteita ja määriä tiimiläisteni kanssa.

Keskiviikko

Tänään tapasin kalustekoordinaattorimme. Kävimme yhdessä Jätkäsaaren ja Sompasaaren pisteissä. Jatkoisin eilen haastattelujen takia kesken jäänyttä projektia. Käytännössä koordinaattori näytti tietoja viime vuoden kulutuksesta ja vuokrauksista. Yhdessä toimipivedevastavien kanssa määritimme uudet tuoterepertuaarit ja uudet varastosaldot toimipisteille. Viime vuoteen verrattuna tavarat pysyivät melko samoina, mutta kappalemäärät muuttuivat. Muutamia tuotteita, joita on tilattu vähemmän, poistamme nyt kokonaan valikoimista. Loppupäivän aikana kävin Espoon vuokrauspisteellämme. Pisteeseen vuokratavarat järjesteltiin yhdessä pisteen työntekijöiden kanssa hyllyille uudelleen ja hyllyjen paikkoja vaihdettiin niin, että tavarat ovat myöhemmin helpommin saatavilla. Eilen sovitut tuotteet sijoitettiin myös hyllyille. Kokonaisuudesta tuli siistimpi ja toimivampi. Tämän takia päiväni venyi melko pitkäksi ja jouduin tekemään lisätöitä vielä kotona.

Torstai

Torstai alkoi pääkaupunkiseudun aluepalaverilla. Palaveriin osallistuivat asennuksen, huollon, myynnin, vuokrauksen ja kaluston hallinnan esimiehet sekä aluepäällikkö. Jokainen esimies sai kertoa oman tiiminsä kuulumiset, haasteet sekä lähitulevaisuuden näkymät. Aluepäällikkömme kertoi johdon terveiset. Tämän jälkeen kävimme läpi alueemme tulokset ja tärkeimmät mittarit. Näiden mittareiden perusteella pääkaupunkiseudulla menee erittäin hyvin ja tuotteitamme on asiakkailta ennätysmäärä vuokralla. Tämä ei kuitenkaan pelasta yrityksemme koko Suomen tilannetta, sillä maakunnissa rakentaminen on jonkin verran hiipumassa, eikä isompia rakennuskohteita ole alkamassa lähitulevaisuudessa. Ensi viikolla aloitamme uuden toimintamallin mukaisen työskentelyn pääkaupunkiseudulla ja uskomme vahvasti, että myyntihenkilöiden lisääminen alueelle tuo yrityksellemme lisää näkyvyyttä ja tarjouksia ja sitä kautta myös lisää kauppaa.

Koko iltapäivä meni uuden tavarantoimittajamme tuotekoulutuksessa. Koulutukseen osallistui myyntitiimimme sekä vuokraamoiden esimiehet. Kävimme läpi meille valikoimaan tulevien tuotteiden ominaisuudet, toiminnot ja päivittäiset huoltotoimenpiteet. Pääsimme myös itse

testaamaan tuotteita konkreettisesti. Tämä on mielestäni erittäin hyvä tapa kouluttaa henkilökunnalle tuotetietoutta. Näin he pääsevät itse käsittelemään tuotteita ja silloin heidän on myös huomattavasti helpompi esitellä ja puhua niistä asiakkaille.

Perjantai

Perjantaina olin Lohjan pisteellämme. En ollut hetkeen käynyt pisteellä, ja nyt oli aika tavata pisteen työntekijöitä ja keskustella heidän kanssaan; olisiko asioita, jossa voin auttaa, ja miten heillä on yleisesti mennyt? Kävin työntekijöiden kanssa läpi myös heidän koulutustarpeitaan. He saivat ehdottaa koulutuksia, joihin olisivat kiinnostuneet menemään. Perjantaina oli myös Lohjan pisteen kesätyöntekijän haastattelu. Haastateltava vaikutti hyvin innokkaalta oppimaan uutta, eikä pelännyt fyysisen työn mahdollisuutta, jossa joutuu hieman likaamaan käsiään. Työntekijä opiskelee Vaasassa, joten ajattelin vinkata Vaasan pisteellemme, että tässä on heille potentiaalinen osa-aikaistyöntekijä myös vuoden muuna aikana, sillä haastateltava vaikutti myös tällaisesta mahdollisuudesta kiinnostuneelta. Olin iloinen, että sain palkata hänet työhön.

Lohjalla käynnin jälkeen ajoin vielä Vantaan vuokraamoon, koska kollegani oli sopinut yhden työhaastattelun ja hän halusi minut haastatteluun mukaan. Haastattelun jälkeen vaikutelmani henkilöstä oli erittäin positiivinen. Mielestäni hän sopisi erittäin hyvin koko pääkaupunkiseudun tiimiimme ja tämän myös kerroin kollegalleni. Hän oli myös ajatellut täysin samoin haastattelun aikana ja aikookin palkata hakijan.

Viikkoanalyysi 6

Cramolla on tällä hetkellä meneillään suuri muutos, jossa koko organisaatorakenne uudistetaan. Yritykseen on tullut tämän muutoksen takia paljon uusia työtehtäviä ja vanhoja on myös poistettu. Samalla kaikki tehtävät menivät sisäiseen hakuun. Näin valtava muutos väkisininkin aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Onkin täysin luonnollista, että osa työntekijöistä vaihtaa työnantajaa. Mielestäni tällaiset irtisanoutumiset ovat tietenkin vältettävissä, mutta se myös mahdollistaa uudenlaisen organisaation rakentamisen. Tietenkin tietotaitoa katoaa lähtevien ihmisten mukana, mutta sitä pystytään aina hankkimaan ja kouluttamaan lisää nykyisille sekä uusille työntekijöille. Kukaan työntekijä ei ole korvaamaton ja jos irtisanoutuvat työntekijät eivät ole valmiita katsomaan miten uusi organisaatorakenne lähtee toimimaan, niin silloin he eivät olisikaan olleet oikeita henkilöitä viemään yritystä kohti uutta kasvua.

Haastattelua tehdessä havainnointi on yhtä tärkeätä kuin haastateltavan sanalliset vastaukset. Hakija on saattanut opetella positiivisia fraaseja, antaakseen positiivisemmän vaikutelman. Siksi sanaton viestintä onkin aidompaa, koska se on spontaania. Yleisimpiä asioita, joita

kannattaa havainnoida on ulkoinen olemus, katsekontakti, erilaiset ilmeet ja eleet sekä vastausaikojen pituudet. Kannattaa pyrkiä myös huomioimaan miten ja millä sanoilla hakija esittää asioita ja kysymyksiä, minkälainen hänen asenteensa on joitakin asioita tai työtehtäviä kohtaan, väisteleekö hän mahdollisesti joitakin asioita, sekä myös keskittymistä ja kuuntelemista. (Hyppänen 2013, 174.)

Mielestäni näitä asioita pyrin haastattelussa toteuttamaan, sillä koin, että nämä olivat minulle itsestään selviä asioita. Onkin mukava huomata, että oma toimintani ja maalaisjärjellä ajateltu asia onkin lähes identtinen Hyppäsen ajatusten kanssa. Tämä huomio luo minulle lisää itsevarmuutta tuleviin haastatteluihin.

3.7 Viikko 7, Esimiestyö

Maanantai

Maanantaiksi minulle oli sovittuna yksi tapaaminen erään rekrytointiyrityksen edustajan kanssa. He ovat meidän kumppanimme, kun etsimme työntekijöitä. Tällä kertaa oli tarkoitus keskustella kesätyöntekijöistä, mutta edustaja joutui perumaan tapaamisen. Sovimme kuitenkin puhelimesta uuden ajankohdan parin viikon päähän. Vaikka yleensä tapaamisen peruuttaminen ei ole mukavaa, tällä kertaa sain siitä itselleni aikaa hoitaa muita kertyneitä töitäni. Maanantaina tein käytännössä koko päivän monia pieniä viikkojen aikana kertyneitä rästitöitä.

Tiistai

Tänään aloitimme pääkaupunkiseudun toimintatapojen uudelleenorganisoinnin. Tämän prosessin aloitusta on suunniteltu jo pitkään. Organisaatiomuutoksen asiantuntijalähettiläät olivat kaikki mukana. Asiantuntijoina ovat meillä kaikki ne eri alueidemme valikoidut vuokraus- ja aluepäälliköt, jotka ovat olleet miettimässä uutta prosessia. He kertoivat työntekijöille uusista toimintatavoista ja kouluttivat uusiin käytäntöihin. Tällä kertaa asiat käytiin konkreettisesti läpi ja työntekijät pääsivät käytännössä harjoittelemaan asioiden tekoa. Kaikista esille tulleista ongelmista keskusteltiin ja samalla voitiin näyttää ratkaisuja tietokoneella heti kädessä pitäen. Aiemmin muutokseen liittyvät asiat ovat saattaneet olla työntekijöiden kannalta jopa liian teoreettisia.

Ensimmäinen tapahtumista oli Jätkäsaarella ja toinen Sompasaarella. Muutoksen asiantuntijatiimi antoi vuokraamoiden työntekijöiden asenteesta erittäin positiivista palautetta. Olen myös itse huomannut, että nyt kun odotus on ohi ja pääsemme vihdoinkin toteuttamaan uusi toi-

mintamalleja, työntekijät ovat innokkaita saamaan ne käytäntöön. Odotus on aina stressaavaa. Sekä me pääkaupunkiseudun esimiehet että organisaatiomuutoksen asiantuntijat yhdessä painotimme, että tässä tilanteessa eivät pienet virheet haittaa, kunhan asioita tehdään ja edistytään yhdessä. Kaikki työvaiheet eivät ole vielä valmiita vaan muokkautuvat ajan kuluessa. Työntekijöiltä halutaan tästä myös palautetta, jotta kehitymme oikeaan suuntaan.

Keskiviikko

Tänään aloitimme organisaatiomuutoksen Espoon toimipisteellämme. Espoon piste on keskusvarastomme, joten päivän oli sen takia haastavampi. Kävimme vuokraamotyöntekijöiden toimenkuvien lisäksi myös varastotyöntekijöiden uudet toimintatavat läpi. Päivä meni erittäin hyvin. Asiantuntijatiimi antoi jälleen hyvää palautetta työntekijöistämme. Sama päti työntekijöihin; kaikki olivat tyytyväisiä, että uudet ohjeet ovat nyt selkeät. Päivän aikana saimme myös arvokasta tietoa siitä, miten työssä ja uusissa toimintamalleissamme tapahtuvat virheet korjataan. Uusien tapojen myötä virheitä tulikin päivän mittaan melko paljon, mutta niihin päästiin heti yhdessä pureutumaan ja tunnelma säilyi positiivisena ja kannustavana.

Torstai

Torstaina organisaatiouudistuksen aloitusvuorossa oli Lohjan toimipiste. Jälleen kerran asiat sujuivat mallikkaasti. Muutoksen toteutus kaikissa kolmessa pisteessä näytti tähän asti sujuneen hienosti, erityisesti koska työntekijät ovat olleet niin hyvin hengessä mukana. Asiantuntijatiimi oli erityisesti mielissään pääkaupunkiseudun ja Lohjan vuokrauspisteidemme siisteydestä. Tämä oli meille jopa hieman yllätys, sillä olemme pitäneet pisteidemme siisteyttä melkein itsestään selvyytensä. Nähtävästi maakunnissa ei kaikkialla ole samanlaista.

Lohjan tilaisuuden jälkeen muutoksen asiantuntijatiimi siirtyivät Kirkkonummen pisteeseen jatkamaan koulutusta ja itse jouduin lähtemään asiakastapaamiseen. Kyseinen työmaa tulee olemaan monivuotinen asiakkaamme ja todennäköisesti tilaamaan meiltä paljon. Tunsin heidän henkilökuntaansa osin jo entuudestaan aiempien työpaikkojeni tiimoilta. Tämä helpotti tapaamisen sopimista. Olen huomannut, että kun asiakassuhteet hoitaa aina hyvin, niistä voi olla hyötyä tulevaisuudessakin, vaikka ei olisi enää saman yrityksen palveluksessa kuin aikaisemmin.

Perjantai

Perjantaina oli tarkoitus jälleen saada tehtyä alkuviikosta kertyneitä rästitöitä. Esimieheni kanssa käymä puhelinkeskustelu kuitenkin keskeytti tämän kaiken. Hän oli kuullut, etten ollut torstaina osallistunut Kirkkonummen vuokraamon koulutukseen. Kerroin hänelle, miksi olin päättänyt mennä auttamaan myyntiä enkä osallistunut kouluttamiseen. Hän kertoi minulle ra-

kentavasti, että minun olisi pitänyt olla mukana. Keskustelu tuli minulle täysin yllättäen, joten reaktioni oli alkuun hölmistynyt ja olin ymmälläni. Esimieheni antoi palautteensa rakentavasti eikä missään vaiheessa syylistänyt, joten minun oli helppo päästä tunteiden yli ja analysoida tilannetta uudestaan. Ymmärsin täysin esimieheni näkökannan; muutuskoulutukset ovat yrityksessämme tällä hetkellä kaikista tärkein asia. Tajusin myös, etten ollut muistanut tiedottaa esimiehelleni poisjäännistäni. Tämä taas varmasti tuli hänelle yllätyksenä. Sovimme, että vaikka minun kalenterini näkyikin esimiehelläni, niin pidän hänet silti mahdollisimman hyvin informoituna, jos minun tarvitsee priorisoida tehtäviäni. Näin pystymme minimoimaan hänelle yllätyksenä tulevia asioita.

Viikkoanalyysi 7

Useiden tutkimustulosten mukaan työntekijöille tulee töitä tehdessä vastaan monia erilaisia haasteita. Nämä haasteet voivat olla fyysisiä, teknisiä tai henkisiä. Useista näistä haasteista kuitenkin voidaan selviytyä hyvällä esimiestyöllä, mutta joihinkin tarvitaan koko organisaation tukea ja eri tahojen välistä yhteistyötä. (Nikkola & Salminen 2012, 31) Tämä mielestäni näytti selviävän tiimiläisilleni viikon aikana erinomaisesti, kun kiersimme vuokraamoita yhdessä asiantuntijatiimin kanssa. Huomasin tiimiläisten huojennuksen, kun pitkä odottaminen on vihdoin saatu päätökseen ja työt uusien ohjeiden mukaan voidaan aloittaa. Tiimiläiseni myös huomasivat, että emme alkuun odota heidän tekevän töitä virheettömästi. Annoimme ymmärtää, että on sallittua tehdä virheitä. Näistä virheistä opitaan seuraavaa kertaa varten. Tiimiläisteni pitää myös kommunikoida yrityksemme muiden osastojen välillä selkeästi ja avoimesti välttääkseen virheitä ja kehittääkseen toimintatapoja.

Menestyvissä organisaatioissa myös työntekijät ottavat vastuuta yrityksen kehittämisestä ja sisäisestä yhteistyöstä. Työntekijöiltä voidaan odottaa sitoutumista ja pyrkimystä kohti rakentavaa vuorovaikutusta sekä positiivista asennetta toiminnan kehittämiseen. (Nikkola & Salminen 2012, 32) Viikon aikana pyrimme tähdentämään tiimiläisilleni, että uudet toimintaohjeet eivät ole vielä täysin valmiit. Halusimme heidän tietävän tämän, jotta heillä olisi matala kynnys toimintaohjeiden kehittämiseen. Yrityksemme haluaa kannustaa työntekijöitä asioiden kehittämiseen, koska työntekijöiden itsensä on tarkoitus tehdä töitä näiden prosessien mukaan. Ketkä muut olisivatkaan parhaimpia hiomaan näitä ohjeita. Mielestäni tämä osoittaa yrityksemme halun antaa vastuuta työntekijöille ja samalla myös viestiä heille, että heidän kehitysehdotuksillansa on väliä.

Hyvin usein esimies joutuu tasapainoilemaan töiden ja strategisten esimiestehtävien välillä. Esimieheltä kuluu paljon aikaa myös erilaisiin omien töiden ulkopuolisiin kehitysprojekteihin. (Nikkola & Salminen 2012, 27) Tämän takia onkin erittäin tärkeätä, että esimiehen esimies seuraa myös oman tiiminsä aikatauluja ja ohjaa heitä sekä antaa rakentavaa palautetta silloin

kun on tarve. Räsänen (2007) kirjoittaakin, että kun esimies pyrkii kehittämään itseänsä palautteen antajana ja vastaanottajana, hän todennäköisesti myös herkemmin analysoi omia reaktioitaan palautteeseen ja suunnittelee toimintaansa tarkemmin.

3.8 Viikko 8, Esimiesvalmennus

Maanantai

Aamupäivällä kävimme yhdessä kahden muun esimiesvalmentajan kanssa läpi esimiesvalmennuksen ensimmäisen ja toisen modulin aineistoa. Keskiviikkona oli alkamassa taas uuden ryhmän valmennus, joten palauttelimme mieleen, mitkä olivat edellisten valmennuksiemme pääasiat. Huomasimme, että itse asiassa muistimme valmennusteoriaa hyvin. Muokkasimme valmennuksen sisältöjä hieman, sillä koimme, että myös oma osaamisemme oli prosessin aikana kehittynyt, ja halusimme tuoda valmennettaville tätä uutta tietoa. Suunnittelimme lisäksi iltapäivän seurantakoulutuksen rungon. Iltapäivän palaveri oli tarkoitus pitää syksyn esimiesvalmennusryhmälle esimiesvalmennuksen vaikuttavuuden seuraamiseksi.

Olin itse ainoa, joka oli aikaisemmin ohjannut seurantapalaveria. Iltapäivän koulutuksessa otinkin siksi enemmän vetovastuuta toisen valmentajamme kanssa, kun taas kolmas valmentajamme seurasi koulutusta tehden muistiinpanoja seuraavien tapahtumien varalle. Mielestäni koulutus meni hyvin. Valmennettavat kertoivat olleensa hyvin tyytyväisiä sekä valmennustapaan että kurssin järjestelyihin. Toisaalta kurssin sisällön suhteen toivottiin, että osa tehtävännäköisistä olisi esitetty vielä selkeämmin. Emme kuitenkaan saaneet tarkkaa tietoa siitä, mitkä tehtävännäköisyydet olisivat tarvinneet tarkennusta. Tähän aiomme panostaa jatkossa. Myös henkilöstöpäällikkömme, joka oli ollut mukana aiemmassa valmennuksen pilottiryhmässämme, oli mukana. Hän antoi meille erittäin hyvää palautetta. Varsinkin tämä innosti meitä. Koulutustamme seuraavalta valmentajalta saimme myös hyvää vertaispalautetta tekemisestämme.

Tiistai

Tiistaina osallistuin ”Eteenpäin muutoksessa - mitä muutos vaatii meiltä joukkueena” koko päivän koulutukseen. Tämä oli koko yrityksen henkilökunnalle suunnattu ulkoisesti järjestetty tapahtuma, jonka pitivät työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kouluttajat. Meillä on kerran ollut vastaava koulutus aiemmin, mutta se pidettiin erityisesti esimiehen näkökulmasta. Tämä taas oli suunnattu työntekijälle. Koulutuksen sisältö oli mielestäni tärkeää, mutta itse en saanut siitä paljoa uutta tietoa, sillä olen käynyt jo useita vastaavia koulutuksia esimiespuolen kautta. Keskustelin tästä myös oman esimieheni kanssa. Mielipiteemme oli, että koulutus olisi

pitänyt järjestää jo aikaisemmin, ennen kuin yritysmuutoksemme alkaa, jotta henkilökunnan olisi helpompi ottaa muutos omakseen ja hyväksyä se. Nyt asia tuntui tulevan kovin myöhään. Toisaalta meistä tuntui, että oli tärkeää, että olimme mukana. Henkilökunta näkee tällöin, että esimiehet ovat sitoutuneita uusiin toimitapoihimme.

Keskiviikko

Keskiviikkona alkoi esimiesvalmennuksen ykkösmoduli uudelle ryhmälle. Päivä oli hyvin intensiivinen pitäen sisällään paljon materiaalia ja tietoa, mutta myös käytännön harjoitteita, joiden kautta opitaan tuntemaan kurssilla olevia muita esimiesvalmennettavia. Myös tällä kurssilla oppilaiden toimintatapa oli edellisiä vastaava; alkuun kukaan ei uskalla puhua itse ja kurssilla on hiljaista. Olemme kuitenkin oppineet, että alkujäätä rikkoo hyvin se, että kysymme kysymyksiä henkilökohtaisesti, eikä yleisellä tasolla. Nopeasti päivän aikana ihmiset alkavat tällöin myös itse osallistua ja kysyä asioita. Samalla he myös oppivat tuntemaan toisiinsa nimeltä ja ryhmähenki kasvaa. Saimme paljon positiivista palautetta ja kurssilaiset tuntuivat olevan sitoutuneita kurssin tavoitteisiin ja innokkaita omaan kehitykseensä esimiehinä. Teimme kurssille osallistujille myös sitoutuneisuuskyselyn. Toisaalta kysely saattoi tuottaa harhaanjohtavan tuloksen (Kuvio 7.) sillä kysymyksen asettelu saattoi olla johdatteleva ja ei-vastauksen antaminen sosiaalisesti vaikeaa.

Kuinka sitoutunut olet tämän valmennuksen tavoitteisiin? ...

On tärkeää, että olet sitoutunut kehittämään sekä itse kehittymään johtajana ja esimiehenä, jotta Cramon strategiassa tärkeäksi määritelty johtaminen elää ja hengittää käytännössä. Kuinka sitoutunut siis tunnet olevasi? Ole hyvä ja arvioi äänestämällä!



- (0) En ole lainkaan sitoutunut
- (0) Olen jokseenkin sitoutunut
- (1) En osaa vielä sanoa
- (9) Olen sitoutunut
- (8) Olen erittäin sitoutunut

Kuvio 7. Esimiesvalmennuskurssin osallistujien vastaus omaan sitoutumiseen.

Torstai

Torstaina minun oli alun perin tarkoitus osallistua esimiesvalmennuksen toiseen moduliin. Meinin tällöin kuitenkin käymään pisteissämme Kirkkonummella ja Lohjalla katsomassa, miten työt uusien muutosten jälkeen sujuvat. Toiset kaksi esimiesvalmentajaamme pitivät kakkosmodulin tällä aikaa. Molemmissa vuokraamopisteissä päivä oli hiljainen, joten en päässyt täysin seuraamaan, toimivatko työntekijät uusien ohjeiden mukaan. Keskusteluissa kuitenkin vaikutti siltä, että uudet toimintatavat on sisäistetty ja suurempia ongelmia ei ole ollut.

Perjantai

Tänään menin heti aamusta Sompasaaren pisteellemme katsomaan, miten työt sujuvat. Kaikki vaikutti hyvältä. Kertasimme uutta toimintamalliamme teoriassa työntekijöiden kanssa. Seuraavana oli vuorossa eräs tärkeä työhaastattelu, johon kollegani pyysit minut vertaistueksi. Tämän takia siirsin iltapäivälle alun perin suunnittelemani Jätkäsaaren käynnin seuraavalle viikolle. Työhaastattelu oli tällä kertaa erityisen tärkeä siksi, että haettava paikka oli yrityksellemme merkittävä ja lisäksi tarvitsemme nopeasti oikeita ja sopivia henkilöitä työvoimaamme. Muutoksen myötä osasta pisteistämme on nimittäin irtisanoutunut henkilökuntaa, mahdollisesti uusien muutostuulien pelossa.

Viikkoanalyysi 8

Valmentamisessa pystytään keskittymään vain rajoitetusti faktatiedon ja taitojen kehittämiseen. Pääpaino on erityisesti valmennettavien motivaation herättämisessä ja tukemisessa. Suurimmat vaikuttamisen mahdollisuudet oppimiseen ja uudenlaisen toiminnan saavuttamiseen valmentamisella ovat suorassa yhteydessä valmennettavien motivaatioon. (Räsänen 2007, 140) Siksi onkin yrityksemme ja valmentajien näkökulmasta hienoa nähdä, kuinka motivoituneita valmennettavia kurssillemme osallistuu, vaikka tämä kurssi onkin pakollinen kaikille yrityksen esimiehille. Tähän mennessä jokainen esimies onkin tullut kurssille avoimin mielin ja ollut halukas kehittämään omaa esimiestyöskentelyään. Kurssille on saanut ilmoittautua kiinnostuksen mukaan. Kurssi on kuitenkin kaikille esimiehille pakollinen. Nyt kaikista innokkaimmat esimiehet on koulutettu. Onkin mielenkiintoista nähdä, minkälaista keskustelua syksyllä alkavilla kursseilla tulee, mikäli mukaan tulee valmennettavia, jotka kokevat tällaiset kurssit itselleen turhaksi. Miten me valmentajat silloin reagoimme tai saamme henkilön innostettua osallistumaan? Tällaisiin tapauksiin kuitenkin meidän pitää myös varautua. Tosiasia kuitenkin on se, että kaikki kurssit ja osallistujat eivät voi aina olla yhtä innolla mukana.

Valmentava työympäristö on mahdollista saavuttaa korostamalla yhteistyön merkitystä enemmän kuin yksilösuorituksia. Työntekijöiden ja esimiesten innostus yhteiseen tekemiseen

vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Tähän kulttuuriin on mahdollista päästä, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: 1. toimintatapoihin ja arvostuksiin, 2. osaamisen kehittämiseen sekä 3. vuorovaikutussuhteiden syventämiseen, kuvio 8. (Ristikangas & Ristikangas, 2010) Tätä kulttuuria olemme juuri tällä hetkellä luomassa esimiesvalmennuksessa. Tarkoituksemme onkin toimia valmennettaville esimiehille innostavana esimerkkinä. Kursilta opittujen asioiden ja innostuksen olisi tarkoitus siirtyä heiltä eteenpäin omille tiimeilleen. Mielestäni onkin erittäin tärkeätä, että kurssin päätyttyä seuraamme kurssilaisten kehitystä, kun he ovat päässeet toteuttamaan opittuja asioita käytännössä. Tällöin pidetään yllä opettuja asioita ja yhdessä mietitään saavutettuja tuloksia.



Kuvio 8. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)

3.9 Viikko 9 Esimiestyö

Maanantai

Maanantaina pidimme kehitystiimimme kanssa palaverin. Mietimme mitä toimenpiteitä organisaatiossamme vaadittaisiin siihen, että asiakkaat pystyisivät palauttamaan vuokraamiaan tavaroita minä tahansa vuorokauden aikana. Totesimme, että asiakkaat itse eivät ole toisaalta kyselleet tämänkaltaisen palvelun perään. Pohdimme kuitenkin, että mikäli haluaisimme ko-keilla hanketta, missä toimipisteessämme tällainen pilottihanke voisi ensimmäiseksi toimia.

Vaikka palvelun perään ei ole kysely, sille voisi mielestämme jatkossa olla tarvetta, sillä rakennustyömaiden toimintatavat ovat muuttumassa. Työmaat ovat entistä enemmän ympärivuorokautisesti auki ja rakentamisen vaatimukset ovat aikataulullisesti kiihtyneet. Palvelulle saattaisi siis jatkossa olla tarvetta. Lisäksi ajatus ympärivuorokautisesta palautusmahdollisuudesta on tullut yrityksen työntekijöiden kautta esille. Esimerkiksi Henry Ford on sanonut, että jos kyseltäisiin vain asiakkaiden toiveita, olisi koko ajan kehitetty vain nopeampia ja nopeampia hevosia. Yrityksen konserni on Ruotsissa pilotoinut ympärivuorokautista vuokrausta, mutta jostain syystä tämä ei toiminut. Päätimme myös selvittää, mikä tuolloin oli ollut syynä. Innovoinnissa kannattaa usein toteuttaa strategiaa, että käsittelee yhtä ”kakkupalaa” kerrallaan, kuten nyt palautusta. Jos se toimii, voi ottaa isomman palan kakusta, kuten lisätä vuokrauksen saatavuutta.

Kokeiluun voi liittyä myös haittoja. Esimerkiksi jos asiakkaamme palauttaisivat tuotteita miehittämättömään aikaan, miten varmistaisimme, että jokin kolmas osapuoli, joka taas itse ajallaan palauttaa tavaraa samaan miehittämättömään pisteeseen, ei ota muita jo palautettuja tuotteita tällä välin mukaansa.

Toistaiseksi vaikutti siltä, että pääkaupunkiseudulta ei löydy selkeää pistettä, jossa voisimme tämän tyyppistä palvelua kokeilla. Ilmoitimme teollisuuspuolen myyntijohtajallemme, että tällä hetkellä toimintaa ei käynnistetä, mutta jatkossa sitä voidaan harkita jossakin isommassa pisteessämme.

Tiistai

Tiistai oli kokonaisuudessaan työhaastattelupäivä. Haastattelin yhteensä viittä työntekijää. Osa haastateltavista oli kesätyöntekijöitä, osa taas varsinaisia työntekijöitä. Kesätyöntekijät haastattelin yksin. Mieleen jäi erityisesti yksi haastateltavista, joka oli erityisen myyntiorientoitunut profiililtaan. Sain vaikutelman, että hän ei sovi haettavan toimipistevastaavan rooliin, mutta vinkkasin kyseisestä henkilöstä myyntipäälliköllemme. Koin että myyntipuolella hänellä voisi olla yritykselle paljon annettavaa. Toinen haastateltavista henkilöistä oli aiemmin ollut kilpailijallamme töissä. Hän oli kokenut ja asiallinen, joten päätimme palkata hänet. Työntekijä oli vaihtamassa yritystä, koska halusi vakituisen työpaikan. Kilpailijallamme tämä ei ollut mahdollista, vaikka muuten työnkuva olikin ollut kiinnostava ja tiimihenki hyvä.

Keskiviikko

Keskiviikon vietin Konalan työpisteellämme. Tämä vuokraamomme on viime aikana kärsinyt työvoimapulasta ja se on siksi ollut kaikista huonoiten hoidettu pääkaupunkiseudun pisteemme. Minä ja kaksi muuta vuokrauspäällikköä tartuimme toimeen ja siivosimme paikan lattiasta kattoon samalla kun vuokraamotyöntekijä hoiti omia asiakkaitaan. Paikan siisteys helpottaa nyt huomattavasti vuokraamotyöntekijän arkea jatkossa. Itsellenikin tuli hyvä olo

projektista, kun näki oman kättensä jäljen ja kuinka paljon toimipisteen työntekijä arvosti meidän päälliköiden panostamme.

Torstai

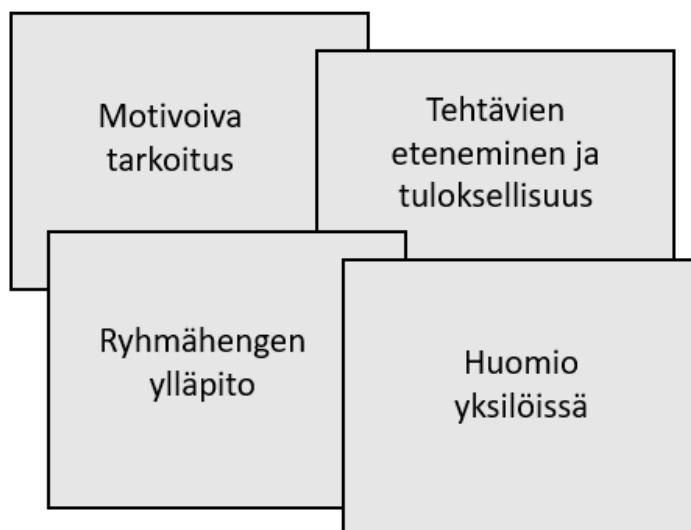
Torstaina olin käymässä Lahti Energian projektipisteellämme. Keskustelin työntekijän kanssa kuukauden tuloksesta ja kaikista hyvistä asioista sekä myös mahdollisista ongelmista. Sovimme työntekijän kesäloma-ajat ja järjestin lomakorvaajan tilalle. Suunnittelimme myös Lahden pisteen jatkoa. Lahti Energian työmaa aloittaa koekäytöt kesällä ja työmaan olisi tarkoitus lopettaa toimintansa tämän vuoden lopulla. Tämän takia vuokraaminen tulee väheneämään hyvinkin merkittävästi kesään mennessä. Emme näe järkeväksi ylläpitää vuokraamointia alueella, jos emme saa tarpeeksi liikevaihtoa. Kesän aikana puramme liikkuvan vuokraamopisteemme alueelta ja siirrymme uusille työmaille.

Perjantai

Viikon viimeinen päivä oli pyhitetty yleisten asioiden hoitamiselle; laskujen maksaminen, työtuntien hyväksyminen, seuraavan viikon ohjelman ja aikataulujen suunnittelemineen. Työ sisälsi paljon pikkuasioita, kuten esimerkiksi työntekijöiden muistuttamista henkilökohtaisen kehityskeskustelukyselyyn vastaamisesta. Moneen pieneen tehtävään ja asioiden tarkastamiseen sain yllättäen menemään paljonkin aikaa.

Viikkoanalyysi 9

Uskon, että kun esimiehellä on alaiset, jotka luottavat häneen, tekevät he parempaa ja tuottavampaa työtä ansaitakseen tai pitääkseen tämän luottamuksen. Jokainen hetki ja keskustelu alaisten kanssa on esimiehelle mahdollisuus aloittaa luottamuksen rakentaminen tai syventää sitä. Luottamusta rakentaa myös se, kun esimies on valmis auttamaan, kuten me teimme keskiviikkona. Mielestäni James Scoullier osuvasti kuvaakin (Kuvio 9.) omassa kirjassaan neljää eri näkökantaa johtamiseen, joita pystyin hyödyntämään esimerkiksi keskiviikkona auttaessamme Konalan pisteen siivousurakassa. Hyödynsin näitä myös torstaina huomioidessani tiimiläistäni Lahdessa, kun keskustelimme työasioiden jälkeen siviilielämän tilanteista. Tällaiset pienet hetket ovat myös itselleni esimiehenä motivoivia hetkiä, kun huomaa, että työntekijöillä on hyvä olla ja he viihtyvät töissä.



Kuvio 9. Johtamisen neljä näkökantaa (Scoullier 2011)

Ilman pakottamista, turhaa painetta tai voimakeinoja ihmisillä on luontainen taipumus tehdä töitä yhdessä, auttaakseen toinen toistaan ja viedäkseen yritystä eteenpäin. Työntekijöiden tuntema velvollisuus tehdä töitä väistyy työn tekemisen mukana tulevan ylpeyden tieltä. Samalla myös töihin tuleminen yrityksen takia vaihtuu haluksi tulla töihin työkavereiden ja -yhteisön takia. Työpaikka ei enää ole kammoksuttava paikka. Se on paikka, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja. (Sinek 2013, 12) Koenkin, että yrityksessämme pyritään koko ajan parantamaan työntekijöitten arkea ja viihtyvyyttä. Mielestäni meillä on tällä hetkellä suurten muutosten myötä vaikeampaa henkilöstön tyytyväisyyden ja jaksamisen kanssa. Uskon kuitenkin, että tilanne tulee helpottamaan, kun rekrytoinnit on saatu päätökseen ja uusista toiminnoista tulee normaalia arkea. Tällä hetkellä on tärkeää uskoa muutokseen ja kannustaa henkilökuntaa sekä antaa kiitosta onnistumisista. On tärkeää luoda heille positiivinen työympäristö ja avoimesti arvostaa heidän tekemäänsä työtä.

3.10 Viikko 10, Kehityskeskustelut

Maanantai

Aloitin viikon käymällä läpi alkuvuoden tuloslaskelmasta kolmen ensimmäisen kuukauden huolto- ja korjauslukuja. Kävin läpi, mistä syystä olemme miinuksilla laskelmissa. Meidän kuukausi veloittaa asiakkailta rikkoutuneista tavaroista. Jostain syystä tällä hetkellä kaikkea ei ole ehkä ole veloitettu. Näyttää siltä, että kuukausitasolla seuranta on vaikeaa, koska kaikki tie-

dot eivät päivyty heti. Muutamia yksittäisiä veloituksia oli vielä tekemättä. Muuten luvut olivat oikein. En päässyt vielä ratkaisuun siitä, miksi rahaa silti puuttuu. Todennäköisesti on jäänyt kirjaamatta sellaisia tapauksia, joissa tavara on tullut takaisin rikkinäisenä, korjauskuluja on aiheutunut, ja koskaan asiakasta ei ole veloitettu. Seuraavaksi pidämme tiimiläisteni kanssa palaverin siitä, miten nämä tapaukset voitaisiin välttää. Muuten päiväni meni monia pieniä asioita hoidellessa, kuten työsähköposteihin vastatessa ja tulevia tapaamisia sopiessa.

Tiistai

Tiistaina oli vuorossa muutamia tiimini jokavuotisista kehityskeskusteluista. Olin edellisellä viikolla muistuttanut tiimiläisiäni täyttämään ennakkokyselyn keskusteluita varten. Tällä varmistetaan, että henkilökunta on valmistautunut keskusteluihin ja miettinyt etukäteen asioita. Samalla saadaan keskustelut sujumaan jouhevasti, kun asioita ei tarvitse lähteä miettimään täysin nollasta. Päivän aikana vedin kolme eri kehityskeskustelua. Ensimmäisessä keskustelussa yrityksessä pitkään ollut työntekijä kertoi mielipiteistään uusien organisaatiomuutosten suhteen. Hänen mielestään asiat olivat sujuneet hyvin. Henkilö on omassa tiimissään uusi ja arvostan hänen näkemyksiään. Kehitettävää ei tässä keskustelussa tullut paljoakaan esiin, koska olimme sitä mieltä, että sekä hänen työnsä että hänen mielestään oma johtamiseni ovat sujuneet mallikkaasti. Toisessa kehityskeskustelussa tuli esille idea kuntosalin hankkimisesta Espoon pisteellemme. Tämä nostaisi henkilöstötyytyväisyyttä ja sitoutumista töihin. Lupasin selvittää asiaa ja sen vaatimia kustannuksia. Kolmannessa keskustelussa tuli esille, että toimipisteen tavoitteiden toteutumista ei ollut seurattu kunnolla. Toimipistevastaava vetosi kiireeseen. Toivoimme kuitenkin, että jatkossa tietoja kerättäisiin, jotta tiedämme, miten hyvin toimimme tai mitä pitää muuttaa.

Keskiviikko

Keskiviikoksi olin aikatauluttanut loput kehityskeskustelut. Nämä jouduin valitettavasti siirtämään seuraavaan viikkoon. Tiistai-iltana sain eräältä tiimiläiseltäni soiton ja hän ilmoitti minulle, että oli sairastunut. Henkilöstön vähyyden takia en saanut ketään keskiviikkoamuksi avaamaan vuokraamo. Tämän takia siirsin kaikki keskiviikon sovitut asiat toisille päiville ja menin itse avaamaan vuokraamon ja palvelemaan asiakkaita.

Aamu oli erittäin kiireinen vuokraamossa, kun vuokraavia sekä koneita palauttavia asiakkaita oli paljon. Kaiken kaikkiaan päivä oli muista hyvin poikkeava, kun pääsin pitkästä ajasta kunnolla palvelemaan asiakkaita. Iltapäiväksi sain erään työntekijämme apuun vuokraamoon. Apu tuli tarpeeseen, koska palautuneita koneita oli kertynyt paljon ja näille koneille täytyy tehdä vuokrausten välinen tarkastus ja puhdistus ennen seuraavia vuokrauksia. Loppupäivän tarkastimme ja puhdistimme koneita, jotta vuokraamo saisi lisää vuokrattavia koneita hyllyyn ja sitä kautta nopeammin asiakkaille vuokraksi.

Torstai

Torstaina työpäivän jälkeen osallistuin Luoteis-Uudenmaan Rakennusmestareiden ja insinöörin järjestämään seminaariin. Seminaarin aiheena olivat sisäilmaongelmat ja rakentaminen, sekä näiden mittaaminen, kuten esimerkiksi sisäilmatutkimusten suorittaminen ja terveiden rakenteiden tuottamisen mittarit. Tilaisuus oli kiinnostava. Yritys rahoittaa tilaisuutta, joten oli tärkeää, että olin paikalla tutustumassa, millainen tapahtuma on. Yritys oli myös saanut mainoksiaan ohjelmalehtiseen ja näytti siltä, että olimme muutenkin hyvin näkyvillä tapahtumassa. Toisaalta ihmettelin hieman tapahtuman yleisöä; olin odottanut, että paikalla olisi enemmän rakennusmestareita ja insinöörejä, mutta vaikutti, että yleisö koostui enemmänkin eläkeläisistä ja alueen asukkaista. Tapahtuma oli toki avoin kaikille. Jatkossa meidän tulee ehkä miettiä, onko tapahtuma meidän kannaltamme tärkeä sponsorointiamme varten. Hyvät suhteet rakennusalaan ovat tietysti tärkeä asia. Tulen pitämään palaverin osallistumisemme ensivuoden seminaariin esimieheni ja markkinointitiimin kanssa. Tässä palaverissa tulen kertomaan heille näkemykseni seminaarista ja sen jälkeen yhdessä olisi tarkoitus päättää osallistumme enää kyseisen seminaarin tukemiseen.

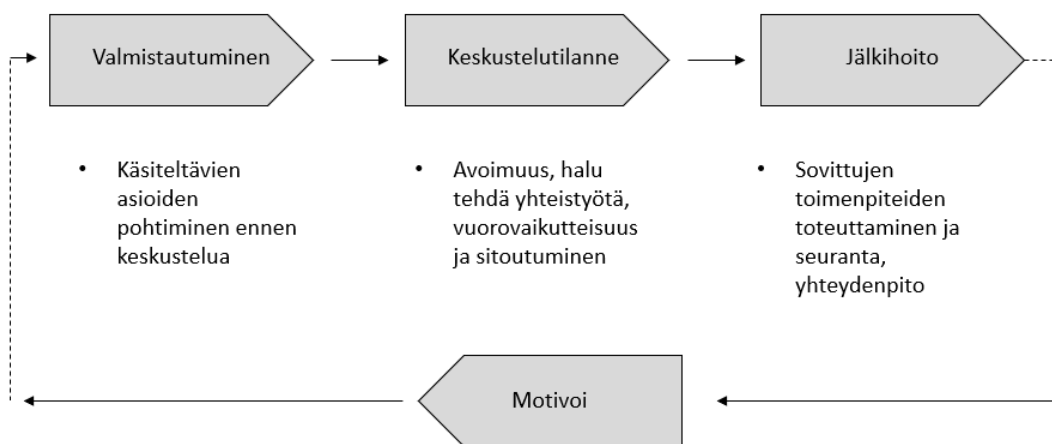
Perjantai

Perjantaina pidimme palaverin ”Karusellista”, joka on tuotteidemme ja varastotavaroidemme ohjausjärjestelmä. Sillä pyritään tasaamaan varastojen sisältöä ja viemään tavaraa paikkoihin, joissa sitä tarvitaan. Järjestelmä on meillä uusi. Siksi oli tärkeää nyt arvioida sen toimintaa ja miten voimme kehittää sitä jatkossa. Monella tapaa järjestelmä on toiminut erittäin hyvin. Ongelmia on kuitenkin myös tullut esille. Järjestelmä ei esimerkiksi saisi siirtää yhden toimipisteen varaston viimeistä tuotetta pois toisaalle. Tämä ei ole tarkoituksenmukaista, koska silloin tavara puuttuu ensimmäisestä pisteestä. Jostain syystä näin on kuitenkin usein käynyt, ja selvitämme nyt asiaa. Ohjausjärjestelmä ei myöskään tunnista kausituotteita. Lämmityskalustoa ei esimerkiksi kesällä enää tarvita, ja näiden virtaa järjestelmä ei osaa hallita. Se pyrkii siirtämään lämmityslaitteita toimipisteille, koska toimipisteiltä järkevästikin näitä puuttuu (menekkiä ei enää ole), vaikka laitteita pitäisi nyt siirtää pois myynnistä varastoon.

Viikkoanalyysi 10

Kehityskeskustelussa käydään läpi edellisen kauden tavoitteet ja arviointi, määritellään yhdessä tulevan kauden tavoitteet ja tiimiläisen kehitystarpeet. Tarkoituksena on kehittää työsuoritusta ja tämä toteutuu parhaiten henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Kun nämä kriteerit täyttyvät keskustelusta voidaan puhua kehityskeskustelusta. (Aarnikoivu 2018) Mielestäni Aarnikoivulla on erittäin hyvä ajatus kehityskeskustelussa ja sen sisällössä. Itse pyrin kehityskeskusteluiden lisäksi kehittämään tiimiläisiäni joka päivä. Esimiehenä minua motivoikin suuresti se, kun tiimiläiseni saavat paljon onnistumisia, kehittyvät ja tulevat omatoimisemmiksi töissä.

Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta, valmistautumisesta, keskustelutilanteesta sekä jälkihoidosta (Kuvio 10). Usein kehityskeskusteluissa keskitytään vain mitä itse keskustelutilanteessa tapahtuu. Jotta lopputulos keskustelusta olisi hyödyllinen, tulisi kiinnittää huomiota myös hyvään valmistautumiseen sekä keskustelun jälkihoitoon. (Aarnikoivu, 2018) Käydessäni kehityskeskusteluita oman tiimini kanssa, pyrin itse huolellisesti valmistautumaan keskusteluun. Tällä tavalla halusin osoittaa, että arvostan näitä keskusteluita enkä halunnut huonon valmistautumisen heijastuvan keskusteluun. Käytyjen keskusteluiden jälkihoitoa ei saa jättää tekemättä. Vaarana silloin on, ettei henkilökunta ota tosissaan kehityskeskusteluita ja se taas heijastuu valmistautumiseen. Seurauksena tällöin on huonon kehityskeskustelun kehä.



Kuvio 10. Kehityskeskustelu prosessina. (Aarnikoivu 2008, 122)

Jotta kehityskeskusteluiden jälkihoito ei jää minulta tekemättä, niin ennen lomien tullen luomaan itselleni aikaa, jossa käyn läpi kehityskeskusteluissa esille tulleet ideat, ajatukset sekä kehitettävät asiat. Järjestän itselleni myös lomien jälkeen aikaa, jossa luon selkeän toimintasuunnitelman, miten ja millä aikataululla lähdän kehittämään keskusteluissa esille nousseita asioita. Pyrin myös viestimään tiimiläisilleni, miten asiat ovat edenneet ja kehittyneet. Uskonkin, että hyvä kommunikaatio ja läpinäkyvä prosessi parantaa henkilöstötyytyväisyyttä, sekä tiimiläisteni luottoa minuun esimiehenä.

4 Pohdinta ja päätelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kymmenen viikon ajan tiimini toimintaa ja osaamista osana pääkaupunkiseudun alueellista toimintaa. Kehityksen kohteena olivat myös omat esimiestaitoni ja teoreettisen tietämyksen lisääminen esimiestyöskentelystä. Jokaisen viikon päätteeksi analysoin kuluneen viikon aihealuetta. Viikkoanalyysien aiheiksi tulivat muutosjohtaminen, alisuoriutumiseen puuttuminen, esimiestyö kokonaisuutena, esimiesvalmennus, työhaastattelut sekä kehityskeskustelut. Koin tämän tavan tehdä opinnäytetyötä erittäin

mielenkiintoisena ja omaa toimintaani kehittävänä. Minun oli helppo analysoida yrityksessä tapahtuneita asioita ammattikirjallisuuteen tukeutuen. Mietin esimerkiksi, miksi joku työntekijä reagoi tietyllä tavalla muutokseen tai miten voin kehittää omaa suhtautumistani minulle annettuun palautteeseen. Pohdin myös, miten voisin tehdä tapahtuneita asioita toisin, kun olin tutustunut teoriaan syvällisemmin. Asioiden analyyttisempi pohdinta varmasti tulee helpottamaan minua tulevaisuudessa, kun pystyn miettimään asioita moniulotteisemmin. Mielestäni refleктоimalla omaa tekemistäni kehityin myös ammattimaisuudessa. Koenkin, että sain paljon uusia työkaluja esimiestyöskentelyyn.

Huomasin tämän kymmenen viikon aikana, kuinka suuressa muutoksessa yrityksemme tällä hetkellä on. Silti jokaisella esimiehellä ja kollegallani on selkeä ja positiivinen ajatus yrityksen suunnasta. Yrityksessämme on matala kynnyks auttaa kollegoita, jopa yli toimialarajojen ja esimiehiin saa helposti yhteyden. Nämä tuovat varmuutta työhön ja mielestäni lisäävät uskoa muutokseen. Minulle syntyikin tunne, etten ole yksin töittäni tai ongelmieni kanssa. Esimiehet antavat työntekijöille signaalia, että virheet ovat sallittuja ja niistä opitaan. Selkeä kehityskohta omassa esimiestyöskentelyssäni onkin nopeampi reagointi virheisiin ja korjaavan palautteen anto. Tähän aionkin seuraavaksi paneutua omassa kehittymisessäni esimiehenä.

Muutosjohtamisessa erittäin tärkeitä on informaatio. Osa henkilökunnasta koki, että sisäinen viestintä oli heikkoa ja ettei heitä oltu informoitu yritysmuutoksesta tarpeeksi. Tällöin yrityksen tulevaisuus ja suunta tuntuu heistä epävarmalta ja voi herättää pelkoja. Tässä asiassa yrityksellä on mielestäni selkeästi parantamisen varaa ja viestiä voisikin joiltain osin yksinkertaistaa. Mikäli viestiä ei kerrota tarpeeksi selkeästi, monelle työntekijälle oma tuleva toimenkuva saattaa jäädä epäselväksi.

Nyt kun Cramon organisaatiomuutos on saatu päätökseen ja uudet toimintamallit otettu käyttöön, on henkilökunta huomannut muutoksessa paljon hyviäkin puolia. Toki kehitettävää vielä on, mutta nyt kaikki tietävät, että uusia toimintatapoja pyritään muokkaamaan henkilökuntaa kuunnellen. Onkin ollut silmiä avaava kokemus pohtia työntekijöittemme asenteiden muutosta Kübler-Rossin käyrällä (kuvio 2). Tällöin itselläni on myös ollut mahdollisuus suhtautua erilaisiin työntekijöihin eri tavalla ja keskustella heidän kanssaan paljon avoimemmin.

Esimiestyössä mielestäni tärkeintä on luoda tiimiläisille ilmapiiri, jossa he tuntevat arvostusta ja luottamusta. Tämä onnistuu pitämällä tiimiläisiin yhteyttä ja keskustelemalla monista muistakin kuin vain työasioista. Positiivisen palautteen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Scoullierin johtamisen neljän näkökannan mukaisesti positiivinen palaute esimieheltä motivoi työntekijää sekä parantaa ryhmähenkeä (kuvio 9). Motivaatio ja ryhmähenki taas parantavat tehtävien tuloksellista etenemistä. Esimiehen tulee kuitenkin puuttua epäkohtiin ja antaa tilanteen vaatiessa myös rakentavaa palautetta. Esimiehen rooliin kuuluvat myös ikäviltä tuntu-

vat työtehtävät, kuten esimerkiksi työntekijän alisuoriutumiseen puuttuminen. Aihe on erittäin vaikea ja keskustelutilanne herkkä. Tämä vaatiikin esimieheltä hyvää tilannetajua, mutta kuitenkin jämäkkyyttä. Oikein hoidettuna tilanne voi jopa parantaa esimiehen ja alaisen suhdetta sekä tiimin yhteishenkeä.

Esimiesvalmennuksessa olen päässyt hiomaan omaa ammattitaitoani sekä esimiehenä että valmentajana. Muiden esimiesten kanssa käydyt keskustelut ja harjoitukset ovat olleet erittäin opettavaisia ja saamiemme palautteiden perusteella koulutettavatkin ovat saaneet uusia ajatuksia ja apuja omiin töihinsä. Asenne ja sitoutuminen tehtävien tekoon esimieskurssin alkuvaiheessa ei kaikilla osallistujilla ollut alkuun esimiehille toivotulla tasolla. Joidenkin asenteiden takana voi olla olettaus, etteivät osallistujat saisi kurssilta mitään uutta omaan työskentelynsä. Toivoimme kuitenkin, että jokainen tulisi kurssille avoimin mielin ilman ennakoasenteita. Tässä tapahtui kuitenkin kehitystä kurssin edetessä. Kurssin edetessä ihmiset osallistuivat tehtäviin paremmin ja ennakoasenteet karisivat pois. Uskon, että jokainen onkin saanut kurssin loputtua uusia hyödyllisiä keinoja esimiestyöskentelyyn.

Olen omasta mielestäni kehittynyt sekä esimiesvalmentamisen että tämä opinnäytetyön teon aikana erittäin paljon esimiehenä ja saanut myös lisää varmuutta omaan toimintaani. Pystyn tarkastelemaan omaa toimintaani analyttisemmin ja soveltamaan oppimiani teorioita käytäntöön paremmin. Koen, että tämän tyylinen tapa analysoida esimiestyön tekemistä soveltui minulle ja kehitti minua monella eri osa-alueella. Alan kirjallisuuteen ja teorioihin tutustuminen paransi ammattiosaamistani ja auttoi minua myös ottamaan varmemmin kantaa esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviin tilanteisiin ja ongelmiin. Jotta osaamiseni pysyy ajan tasalla, aioinkin jatkossa kehittää itseäni jatkuvasti lukemalla paljon alan kirjallisuutta.

5 Lähteet

Painetut

Aaltonen, T & Pajunen, H & Tuominen K. 2005. Syty ja Sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Butler-Nor, N. 1987. Underachievers in School: issues and intervention. Bath: John Wiley and sons.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

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

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2005. Our iceberg is melting. United States: St. Martin's Press.

Parking, M. 2001. Tales for coaching. United Kingdom: Kogan Page.

Peterson, J & Colangelo, N. 1996. Gifted achievers and underachievers: A comparison of patterns found in school files. Journal of Counselling and Development, 2/1996, 399-407.

Pirinen, H. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYPro.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita

Scoullier, J. 2011. The Three Levels of Leadership. United Kingdom: Management Books 2000 Ltd.

Sinek, S. 2013. Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't. USA: The Penguin Group.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita

Whitmore, J.R. 1980. Giftedness, conflict and underachievement. USA: Allyn & Bacon.

Sähköiset

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20)

Pirinen, H. Esimies muutoksen johtajana, 2014.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

Salli, M. & Takatalo, S. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä, 2014. <https://kauppa-kamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/loista-rekrytoijana-hoida-kosiomatka-tyylilla-2014/>

Kuviot

Kuva 1: Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät	9
Kuva 2: Muutoskäyrä	15
Kuva 3: Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia	20
Kuva 4: Esimiesosaamisen kokonaisuus	24
Kuva 5: Ryhmän innostumisen kierre	29
Kuva 6: Havainnointikuva yrityksen mittaristosta ja värien selkeydestä	36
Kuva 7: Esimiesvalmennuskurssin osallistujien vastaus omaan sitoutumiseen	44
Kuva 8: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset	45
Kuva 9: Johtamisen neljä näkökantaa	48
Kuva 10: Kehityskeskustelu prosessina	51

