



Valmentava johtaminen yrityksessä Silmääsema

Aurora Ahola

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2025

Liiketalouden koulutus
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

AHOLA AURORA
Valmentava johtaminen yrityksessä Silmäasema

Opinnäytetyö 56 sivua
Toukokuu 2025

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Silmäasema Optiikan valmentavan johtamisen toimintamallia. Opinnäytetyössä käsitellään valmentavan johtamisen tärkeimmät elementit, esitellään valmentavan johtamisen työkaluja sekä annetaan esimerkkejä niiden hyödyntämisestä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Silmäasema Optiikka, suomalainen yritys, joka tarjoaa laajat optikko- sekä silmälääkäripalvelut.

Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuodossa. Päiväkirjamuodon tarkoituksena on kehittää esihenkilön valmentavia taitoja käytyjen keskustelujen ja reflektoinnin myötä. Päiväkirjassa käsitellään käytyjä keskusteluja päivä- ja viikkotasolla. Keskustelut ovat syntyneet tiimipalaverissa, joihin osallistuu joko koko tiimi, pelkät myyjät tai pelkät optikot. Näiden lisäksi päiväkirjassa käsitellään tiimiläisen kanssa kahden kesken käytyjä one2one-keskusteluja. Oppimispäiväkirja valikoitui toteutustavaksi, koska aidot keskustelut tiimiläisten kanssa hyödyntäen valmentavan johtamisen työkaluja antavat hyvän pohjan kehittää toimintamallia.

Havaintojen pohjalta kehitettiin organisaation myymäläpäälliköiden perehdytyksen tueksi muistilista. Opinnäytetyön tuloksena voidaan organisaatiossa kehittää jo valmentavan johtamisen parissa työtä tehneitä kollegoita ja viedä heidän osaamistaan eteenpäin.

Asiasanat: valmentava johtaminen, esihenkilötyö, tiimipalaverit, one2one-keskustelut

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Sales skills

AHOLA, AURORA:
Coaching leadership at Silmäasema

Bachelor's thesis 56 pages
May 2025

The aim of the thesis was to develop a coaching leadership model for Silmäasema Optiikka. The thesis discussed the key elements of coaching leadership, introduces tools used in coaching leadership, and provided examples of how these tools could be applied. The thesis was commissioned by Silmäasema Optiikka, a Finnish company that offers a wide range of optician and ophthalmologist services.

This thesis is structured in the form of a diary to document the project process. The purpose of the diary format was to develop the supervisor's coaching skills through discussions and reflection. The diary covered daily and weekly conversations, which took place during team meetings involving either the entire team, the sales staff, or the opticians. In addition, the diary included one-on-one discussions between the supervisor and individual team members. A learning diary was chosen as the implementation method because authentic conversations with team members using coaching leadership tools provided a strong foundation for developing the operational model.

Based on the observations, a checklist was developed to support the onboarding of store managers within the organization. As a result of the thesis, the organization can further develop the skills of colleagues who are already working with coaching leadership and help advance their expertise.

Key words: coaching leadership, supervisor work, team meetings, one2one conversations

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAMINEN.....	7
	2.1. Moderni johtaminen.....	7
	2.2. Tiedolla johtaminen	8
	2.3. Muutosjohtaminen.....	9
	2.4. Valmentava johtaminen.....	9
	2.5. Valmentavan johtamisen työkalut.....	10
	2.5.1 One2one-keskustelut.....	10
	2.5.2 GROW-malli	11
	2.5.3 Palautteen antaminen.....	14
	2.6. Palaverikäytännöt.....	15
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	17
	3.1. Silmäasema Optiikka	17
	3.1.1 Silmäaseman strategia	17
	3.1.2 Silmäaseman visio, missio ja arvot.....	18
	3.2. Myymälät.....	18
	3.2.1 Lielahden myymälä.....	18
	3.2.2 Nokian myymälä	20
	3.3. Työnkuva myymäläpäällikkönä	21
	3.4. Valmentavan johtamisen kulttuuri Silmäasemalla	21
4	PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI.....	23
	4.1. Johdanto	23
	4.2. Viikko 1 – Asiakkaan huomiointi.....	23
	4.3. Viikko 2 - Potentiaaliset asiakkaat.....	27
	4.4. Viikko 3 – Asiakkaan ostopäätös.....	30
	4.5. Viikko 4 – Kehityskeskustelut.....	33
	4.6. Viikko 5 – Valmentava palaute.....	37
	4.7. Viikko 6 – Yhteistyön merkitys.....	39
	4.8. Viikko 7 – Sovittujen toimintatapojen vahvistaminen	42
5	POHDINTA	44
6	YHTEENVETO.....	52
	LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa Silmäaseman strategiasta. Strategiassa yksi tärkeistä näkökulmista on henkilöstö ja henkilöstön hyvinvointi, ja tähän panostetaan muun muassa kehittämällä esihenkilöiden valmentavan johtamisen taitoja. Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää valmentavan johtamisen tärkeimmät elementit ja koostaa näistä valmentavan johtamisen muistilista, joka toimii uusien myymäläpäälliköiden perehdytyksen tukena. Tarve tähän syntyi siitä, että optinen ala jo itsessään on laaja kokonaisuus tuoreelle esihenkilölle ottaa haltuun ja valmentamisen muistilista tukee hänen onnistumistaan valmentamisessa. Toisena tavoitteena on kehittää jo valmentavan johtamisen parissa työtä tehneitä kollegoita ja viedä heidän osaamistaan eteenpäin, pitämällä valmennus opinnäytetyön oppien ja oivallusten pohjalta.

Henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyön reflektoinnissa on oppia lähiesihenkilönä lisää erilaisista valmentavan johtamisen työkaluista, niiden hyödyntämisestä tiimi- ja yksilönäkökulmasta ja kokeilla toimivatko työkalut sellaisenaan, vai tullee oivalluksia niiden muokkaamiseen. Valitsin oppimispäiväkirjan toteutustavaksi, koska aidot keskustelut tiimiläisten kanssa hyödyntäen näitä työkaluja antavat aitoa faktatietoa.

Aloitin Silmäasemalla optisena myyjänä syyskuussa 2019, samaan aikaan kuin aloitin tradenomiopinnot. Opintojen edetessä kiinnostuin esihenkilötyöstä. 2021 sain uuden roolin apulaismyymäläpäällikkönä. Tällöin työnkuvaani kuului myymäläpäällikön tukena oleminen tiimin johtamisessa sekä erinäiset myyntiin, resurssointiin ja konseptiin kuuluvat työtehtävät. Apulaismyymäläpäällikön rooli valmisti minua myymäläpäällikön työhön, jossa olen toiminut tammikuusta 2023 alkaen.

Päiväkirjaopinnäytetyössäni pohdin ja reflektoin tiimiläisten valmentavaa johtamista lähiesihenkilönä. Tuotoksessa kerron tiimipalavereihin ja yksilökeskusteluihin valmistautumisesta, avaan ja pohdin käytyjä keskusteluita sekä seuraan muuttuuko tekeminen yrityksen strategisten tavoitteiden suuntaan eli suoritusky-

vyn ja tuottavuuden paranemiseen. Pohdin myös havaintojani valmentavasta johtamisesta teorian pohjalta; mitkä asiat ovat avainasemassa onnistuneessa valmentamisessa? Lopuksi mietin mitä opin valmentavasta johtamisesta, sekä mitkä ovat seuraavat askeleet, jotta kehittyminen jatkuu.

Toimeksiantajana toimii Silmäasema Optiikka. Silmäasema on suomalainen yritys, jolla on Suomessa lähes 150 myymälää sekä 18 silmäsairaala. Valikoimaan kuuluu laajat optikko- sekä silmälääkäripalvelut.

Opinnäytetyössä pidän päiväkirjaa seitsemän viikon ajan, viikoilla 13–19. Jokaisella viikolla on eri teema, joka liittyy myyntiin ja asiakaspalveluun. Päiväkirjassa kuvaan miten ja millä toimenpiteillä valmistauduin viikon valmentaviin palavereihin ja keskusteluihin. Lisäksi analysoin käytyjä keskusteluja ja seuraan, tapahtuuko omassa ja tiimiläisen tekemisessä muutosta.

2 JOHTAMINEN

Johtajan työ on nykypäivänä hyvin erilaista kuin ennen. Maailma on muuttunut, mutta niin myös ihmiset. Nuoret ovat arvomaailmaltaan erilaisia kuin vanhemmat sukupolvet. Vielä 1900-luvun lopussa käskevä johtamistyyli oli läsnä. Nykyään arvostettu johtamistapa on kysyvä ja osallistava. Johtajan työkalut ovat muuttuneet valtavasti ja myös informaatioteknologiaa on ymmärrettävä paljon enemmän. Teknologia on mahdollistanut erilaisten valmennuksien ja kokouksien pitämisen etänä, minkä myötä matkustusta on aiempaa vähemmän. Työn tempo on kuitenkin aidosti hektisempi (Gustafsson, n.d.).

Nykyjohtajien arvostettavat ominaisuudet ovat muuttuneet, mutta yksi asia mikä johtamisessa ei koskaan muutu, on ihminen. Asioita tai esineitä ei voi komentaa muuttamaan toimintaansa, vaan johtaja kommunikoi aina ihmisen kanssa (Gustafsson, n.d.).

2.1. Moderni johtaminen

Yhteiskunnalliset, taloudelliset sekä teknologiset muutokset pitävät johtamisen jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi käsitys hyvästä johtajuudesta on muuttunut. Nykypäivänä hyvänä johtamistapana pidetään ihmisläheistä, osallistavaa sekä erilaisuutta ymmärtävää ja hyväksyvää toimintatapaa. Johtajan on tärkeää tuntea itsensä ja olla aito (Nieminen, 2024).

Inhimillistä kestävyyttä syntyy työpaikoille, kun johtaminen on valmentavaa, ammattieettistä sekä arvopohjaista. Inhimillistä kestävyyttä seuraa tuottavuus. Johdettavat voivat hyvin ja pystyvät keskittymään olennaisiin asioihin. Esihenkilön oma esimerkki ja taitava ohjaus avoimessa kommunikoinnissa auttaa ehkäisemään ja ratkaisemaan konfliktitilanteita. Tämä edesauttaa hyvää työilmapiiriä, jossa myös luovuus pääsee elämään.

Huonosta johtamisesta esimerkkejä ovat palautteen annon vähäisyys sekä myös kyvyttömyys ottaa palautetta itse vastaan. Mikromanageeraus eli liiallinen valvonta voi tukahduttaa työntekijän luovuuden ja ehkäistä työntekijän itsenäistä työskentelyä. Myös puutteellinen, epäselvä tai ei-avoin viestintä johtaa työntekijöiden epävarmuuteen, joka voi johtaa tehottomaan työhön. Samaan lopputulokseen voi johtaa, mikäli tavoitteita ei aseteta ja viestitä selkeästi. Motivaatiota ja työilmapiiriä laskee herkästi, mikäli johtaja ei ole oikeudenmukainen päätöksissään (Nieminen, 2024).

2.2. Tiedolla johtaminen

Kerätyn tiedon ja datan hyödyntämistä päätöksenteossa kutsutaan tiedolla johtamiseksi. Tietoa kerätään, analysoidaan, tulkitaan ja hyödynnetään strategisissa ja operatiivisissa päätöksissä. Päätöksille on perustelut, sillä ne perustuvat faktaan ja analytiikkaan, eivätkä pelkästään kokemuksiin ja intuitioon. Tiedolla johtaminen parantaa päätöksenteon laatua, sillä päätökset pohjautuvat tarkkaan ja ajantasaiseen tietoon. Tämä voi johtaa liiketoimintatuloksiin ja kilpailuetuun. Tiedolla johtaminen voi johtaa myös kasvuun ja innovaatioihin, kun dataa analysoidulla löydetään uusia markkinoita, tuoteideoita sekä asiakassegmenttejä. Tiedolla johtaminen tehostaa myös resurssien käyttöä, kun toiminnan eri osa-alueita ymmärretään paremmin ja prosesseja optimoidaan. Tämä vähentää hukkaa, joka voi johtaa kustannussäästöihin ja parempaan kannattavuuteen.

Tiedolla johtamisen aloittamiseen voi ottaa käyttöön kolme vaihetta, jotta pääsee alkuun. Ensimmäinen on tavoitteiden asettaminen: mitä halutaan saavuttaa tiedolla johtamisen avulla? Kun tavoitteet on asetettu, toisena kerätään tarvittava data. Varmistetaan, että data on laadukasta ja relevanttia tavoitteiden kannalta. Viimeisenä analysoidaan ja hyödynnetään kerättyä dataa. Tiedon on hyvä olla helposti saatavilla sekä ymmärrettävässä muodossa kaikille päätöksentekijöille. Jatkuvana toimenpiteenä tiedolla johtamisen prosessissa on arvioida ja kehittää sitä (Virnex, 2024).

2.3. Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on yksi keskeisimpiä taitoja esihenkilöroolissa toimiville. Keskiössä on toimiva viestintä. Kun muutosta johdetaan, johdettavien muutoskyvykkyyttä kasvatetaan ja ylläpidetään. Muutokset syntyvät johtamalla ihmisiä. Heidän ajattelunsa ja toiminnan muutoksensa myötä syntyy uusi toimintakulttuuri. Strategiaa ei voi jalkauttaa, se pitää käsittää. Muutosjohtamisessa on tärkeää ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen ja miksi muutos luo merkitystä.

Meillä kaikilla on erilaiset muutosvalmiudet. Osa näkee muutoksen uhkana tulleelle, turvalliselle ja he haluavat tietää, miten muutos vaikuttaa heihin. Osa on uteliaita ja innokkaita lähteä heti kokeilemaan uutta asiaa. Avoimuus viestinnässä on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta samoin kuin se, että johdettavat saavat avoimesti kysellä ja kyseenalaistaa sitä (Kivistö, 2023).

2.4. Valmentava johtaminen

Valmentaja ja valmennettava ovat valmentamisen osapuolet. Yksin ei menesty millään alalla, ei urheilussa, taidealalla, saati työelämässä. Hyvä valmentaja auttaa menestymään. Nämä valmennussuhteet kestävät vuosia ja prosessin aikana valmentaja antaa läsnäoloa, palautetta, rohkaisua, vinkkejä, kritiikkiä ja pallotteluseinää. Valmentajan ja valmennettavan välillä täytyy olla arvostusta eikä valmennettavaa voi nähdä mekaanisena suorittajana (Ristikangas, 2017, s. 9).

Valmentaja on esimerkkinä toimija. Hänen tavoitteenansa ja intohimona on auttaa tiimiläisiään kukoistamaan ja kasvamaan sekä puskea heitä onnistumista kohti. Yhteistyön ja kunnioituksen merkitystä valmentajan ja valmennettavien välillä ei voi korostaa tarpeeksi. Yhteistyötä rakentaa valmentajan nöyryys, ammatillisuus ja kyky huomioida valmennettaviaan. Valmentaja harvoin on itse paras työntekijä- eikä näin tarvitsekaan olla. Tämän myöntäminen itselleen on tärkeää; tarkoitus on kuitenkin johtaa valmennettavien tekemistä, ei tehdä heidän työtään. Valmentajan on uskallettava kohdata valmennettavansa rohkeasti niin hyvinä kuin huonoina hetkinä, sekä uskoa heihin. Keskustelut ovat pitkälti valmentajan puolelta avoimia kysymyksiä, joiden myötä valmennettava löytää itse vastauksen

ongelmaansa, joka luo itseluottamusta ja motivaatio kasvaa (Ristikangas, 2017, s. 23–24).

Valmentavan johtajan on tärkeää muistaa, että hänellä on syystä yksi suu ja kaksi korvaa. Valmentavassa johtajuudessa painottuu kyselyminen, kuunteleminen ja kannustaminen käskyjen ja neuvojen sijaan. Valmentava johtaminen on haastamista ja kyselyä. Vaikka itse tietäisikin oikean vastauksen, johdettavan on tärkeää oivaltaa se itse. Näin hän keksii uusia ratkaisuja. Valmentavassa johtamisessa seuraavat viisi kulmakiveä ovat tärkeitä tekijöitä:

1. Luo turvallinen ympäristö olemalla itse vakaa ja johdonmukainen. Myötätunto, työntekijän tukeminen ja arvostus ovat tärkeitä elementtejä, jotka vapauttavat rohkeutta oivaltaa ja kokeilla uusia tapoja.
2. Tuo keskusteluun eri näkökulmia avoimilla kysymyksillä, kuten miksi, miten, mitä, milloin.
3. Luo puitteet, jossa johdettava saa ja uskaltaa tehdä päätöksiä. Luota, päästä irti liiallisesta kontrollista, mutta huomioi myös yksilöiden erot päätöksentekokyvyssä ja tue heitä tässä.
4. Pidä keskusteluja säännöllisesti. Ole tukena ja anna tukea.
5. Oppikaa yhdessä tiimin kanssa. Kannusta havainnoimaan kollegoita.
6. Huomioi vahvuudet ja anna positiivista ja kannustavaa palautetta (Työterveyslaitos, n.d.)

Ihmisellä on sisällään uskomattomat henkiset voimavarat ja valmentajana on mielenkiintoista miettiä, miten johtamisella ne saa esille ja auttaa tiimiläistä tunnistamaan, kehittämään ja käyttämään näitä henkisiä voimavarojaan (Westerlund, 2019, s. 12).

2.5. Valmentavan johtamisen työkalut

2.5.1 One2one-keskustelut

Johtamiseen löytyy erilaisia työkaluja, jotka myös tukevat valmentavaa johtamistapaa. Yksi tärkeimmistä on kahdenväliset keskustelut esihenkilön ja tiimiläisen

välillä, one2one-keskustelut. Keskustelut koostuvat eri osa-alueista kuten rakentavasta palautteesta, reflektoinnista, uusien ideoiden ja ratkaisujen pohdinnasta yhdessä sekä kehitysmahdollisuuksista keskustelemisesta. Keskustelujen tavoitteena on säännöllisyydellään luoda avointa keskustelua, tukea työhyvinvointia ja tiimiläisen kasvamista ja kehittymistä. Se, kuinka usein keskusteluja olisi hyvä käydä, riippuu pitkälti yrityksen koosta. Kun lähiesihenkilön tiimi ei ole kovin suuri, kerran kuukaudessa käytävä keskustelu on suositeltavaa. Mikäli tiimin koko ja työn luonne mahdollistaa sen, on tutkittu, että joka toinen viikko käytävät keskustelut vähentävät työuupumuksen riskiä jopa 84 % (Lundström, 2021).

Sopivia kysymyksiä one2one-keskusteluun ovat avoimet kysymykset, kuten mitä kuuluu, miten tavoite/suunnitelma etenee, mitkä asiat ovat menneet erityisen hyvin, mitä olisit voinut tehdä toisin, kaipaatko apua jossain, onko jotain asioita mitä haluaisit kehittää. Keskustelun pääasiat sekä sovitut toimenpiteet on tärkeä dokumentoida, jotta niihin voidaan palata (Lundström, 2021).

Pidetty keskustelu ei tuo oikotietä onneen, vaan esihenkilön on kehitettävä omaa kyvykkyyttä pitää one2one-keskusteluja. Ei riitä, että katsoo kalenteriin keskustelulle ajan ja kysyy kysymyksiä vaan on kyettävä luomaan molemminpuolinen luottamus ja arvostus, ja olla itse aidosti läsnä. Keskusteluja on hyvä suunnitella ja valmistautua, jotta keskustelu olisi merkityksellinen juuri kyseiselle työntekijälle. Suunnittelussa kannattaa pohtia kyseisen työntekijän kohdalta omia havaintoja kehittymisestä sekä verrata tekemistä esimerkiksi mahdollisiin mittareihin lukujen muodossa. On myös tärkeää pitää itsellään muistiinpanoja, jotta asioihin voidaan palata. Esimerkkinä vuosittaiset kehittymiskeskustelut: mikäli vuoden tavoitteisiin ei palata pitkin vuotta, edistymistä on vaikea seurata (Vilkman, 2022).

2.5.2 GROW-malli

Valmentavan johtamisen GROW-malli tulee sanoista Goals eli asetetaan tavoitteet, Reality eli mikä on nykytilanne tavoitteeseen nähden, Options eli mitä eri keinoja meillä on tavoitteen saavuttamiseen sekä Will eli halu sitoutua toimintaan.

Esihenkilön roolissa tärkeä tehtävä on nostaa tiimensä suorituskykyä ja tuottavuutta. Näin he pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä, ratkaisemaan haasteita, oppimaan uutta ja kehittymään urallansa (Työterveyslaitos, n.d.)



KUVIO 1. GROW-malli (Culture at work, n.d.)

GROW-mallin on kehittänyt John Whitmore 1980-luvulla. Kuviossa 1 esitellään tämä malli, joka on käännetty 20 eri kielelle ja se on yksi tunnetuimmista valmentamisen työkaluista maailmalla. John on suositellut, ettei mallia noudateta kirjaimellisesti. Se on suuntaa antava malli, jossa keskustelu saattaa poukkoilla eikä välttämättä mene kirjainten järjestyksessä. Tärkeintä on, että tavoitekysymykset tuovat energiaa, todellisuuskysymykset selkeyttävät nykytilaa verrattuna tavoitteeseen, vaihtoehtoja ja toimintaa koskevat kysymykset muuttavat tavoitteet toiminnaksi ja sitoutumiseksi.

Kun lähdetään asettamaan tavoitteita (Goal), on tärkeää keskittyä ratkaisuun ongelmien sijaan. Ratkaisukeskeinen keskustelu nostaa energiaa, mikä on hedelmällisen keskustelun kannalta tärkeää. Culture at work- sivustolla kerrotaan, että hyviä esimerkkikysymyksiä tavoitteiden asettamiseksi ovat:

Mitä haluat?

Millä aikavälillä?

Missä haluaisit olla asteikolla 1–10?

Kuvittele, että olet saavuttanut sen:

Miltä se näyttää?

Miltä sinusta tuntuu?

Mitä ihmiset sanovat sinulle?

Mitä hyötyä siitä on?

Mitä haluat saavuttaa viidessä vuodessa/yhdessä vuodessa/kolmessa kuukaudessa?

Kuinka voisit kertoa tavoitteesi muutamalla sanalla?

Mikä osa siitä on todellinen painopiste?

Mistä tiedät, kun olet saavuttanut sen?

Ihanteellisessa maailmassa, mitä todella haluat?

Nykytilannetta (Reality) pohtiessa, päästäkseen kiinni tiimiläisen ajatukseen nykytilanteesta, Culture at work -sivuston mukaan hyviä esimerkkikysymyksiä ovat:

Mitä tällä hetkellä tapahtuu?

Kuinka tärkeää tämä on sinulle?

Jos ihanteellinen tilanne on 10, missä numerossa olet nyt?

Mikä vaikutus tällä on sinuun/miltä sinusta tuntuu?

Mitä olet tehnyt tähän mennessä?

Ketä muu koskee?

Mitä teet tavoitteesi saavuttamiseksi?

Mitä teet, mikä estää tavoitteesi saavuttamisen?

Kun tiimiläisen ajatukset nykytilanteesta ovat selkeytyneet, aletaan pohtia eri keinoja ja vaihtoehtoja (Options) tavoitteen saavuttamiseksi avoimien kysymysten kautta, kuten esimerkiksi:

Mitä vaihtoehtoja sinulla on?

Mitä voisit tehdä?

Mitä muuta?

Jos olisi jotain muuta, mikä se olisi?

Mikä on toiminut aiemmin?

Mihin toimiin voisit ryhtyä?

Kuka voisi auttaa sinua tässä?

Mistä saisi tietoa?

Mitä joku muu voisi tehdä sinun kengissäsi?

Kun lähdetään kartoittamaan halua sitoutua toimintaan (Will), on tärkeää, että tiimiläinen löytää itselleen sopivan tavan ja polun. Hyvänä esimerkkinä huonosta polusta on mies, joka sitoutuu kuntosalille, koska haluaa laihtua. Hän kuitenkin inhoaa kuntosaleja, joten hänelle toimivampi tapa olisi sitoutua koiransa kanssa lenkkeilyyn, josta hän nauttii. Culture at work -sivuston mukaan hyviä esimerkkikysymyksiä sitoutumisen löytämiseen ovat seuraavat:

Mitä aiot tehdä asialle?

Miten aiot tehdä sen?

Koska?

Mitä aiot tehdä, jotta sitoudut tähän toimintaan?

Mitä voisit tehdä ollaksesi sitoutuneempi?

Voisitko tehdä enemmän?

Kuinka monta?

Kuinka paljon?

Kuinka usein?

Mistä löydät sen?

Kenelle aiot puhua?

Mitä muuta voisit tehdä?

Jos esihenkilö huomaa toimintaan sitoutumisen vaiheessa tai aiemmin epäröintiä tai puutetta sitoutumiseen, on tärkeää kysyä ”Kuinka sitoutunut olet tähän?”. Mikäli sitoutumista ei löydy tai on epäröintiä, kannattaa palata takaisin GROW-mallin alkuun ja lähteä poistamaan esteitä ja etsiä yhdessä tiimiläiselle sopivampaa tapaa lähteä etenemään (Culture at work, n.d).

2.5.3 Palautteen antaminen

Palautteen antamiselle on tärkeää, että tavoitteet ovat selkeät. Työnantaja monesti määrittää tavoitteen, kuten esimerkiksi myyntitavoitteen. Valmentaja miettii valmennettavan kanssa hänen kykyjään ja keinojaan saavuttaa tavoite ja mitä pitää kehittää. Kehittymistä seuraa välittömästi palaute. Palaute on tärkeää työssä kehittymisen kannalta, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Onnistunut rakentava palaute on melkein yhtä hyvä kuin kiitos, koska se viestii siitä, että toinen on miettinyt tilannetta ja on kiinnostunut auttamaan toista menemään

eteenpäin. Valmentajan johtajan keskeisin tehtävä on viedä toista eteenpäin ja sitä ei voida tehdä ilman arviointia ja arviointi taas vaatii palautetta. Valmentava johtaja antaa esimerkkiä palautteen antamisessa, pyytämässä sekä sen vastaanottamisessa. Palautteen vastaanottamista voi harjoitella vastaamalla palautteeseen kiitoksilla, ei puolustautumalla ja tarkentamalla palautetta avoimilla kysymyksillä.

Jotta tiimiläiset voivat nähdä palautteen mahdollisuutena, ei riitä, että sitä annetaan kerran vuodessa. Palautteen annon määrää ja laatua kannattaa seurata. Kannustavaa ja myönteistä palautetta on hyvä olla kaksi kolmasosaa annetuista palautteista, jotta korjaava palaute on hyödyllistä. On hyvä kuitenkin muistaa, että korjaavaa palautetta tarvitaan myös yksi kolmasosaa, jotta myönteisestä saadaan paras teho irti. Hyvä nyrkkisääntö on kolmen koon -sääntö: Kiitä, kannusta ja kehitä (Ristakangas, 2017, s. 238–241).

Palautteen antamiseen löytyy rautalankamalli, jota voi hyödyntää.

1. Valmentaja varmistaa motiivinsa palautteen antamiseen. Miksi haluan antaa palautetta?
2. Valmennettavalta pyydetään itsearvio tilanteeseen. Miten koit tilanteen?
3. Valmentaja havainnollistaa tilanteen näkemänsä tai kuulemansa kautta, ”kuulin, näin, havaitsin”.
4. Valmentaja avaa tilanteesta syntyneet vaikutukset ja tuntemukset, joista on hyvä puhua minämuodossa, joka lisää luotettavuutta. ”Minä tunsin tilanteessa...”
5. Valmentaja kysyy valmennettavaltaan muutostoiveen jatkoon, josta käydään dialogia. ”Kerro minulle, miten aiot toimia jatkossa.” (Työterveyslaitos, n.d.)

2.6. Palaverikäytännöt

Kun tiimityötä halutaan kehittää, tehokkaat palaverikäytännöt ovat tässä avainasemassa. Kun palaveri on hyvin suunniteltu ja johdettu, tiimin suorituskyky ja yhteishenki voi parantua merkittävästi. Tehokkaassa palaverikäytännössä ensimmäinen askel on selkeän tavoitteen asettaminen, mitä haluamme saavuttaa?

Tavoitteen määrittäminen auttaa keskittymään olennaiseen ja tehostaa ajankäyttöä. Kaikki myös tietävät tavoitteen myötä, mitä heiltä odotetaan.

Hyvin suunniteltu ja aikataulutettu agenda tukee sitä, että kaikki tärkeät asiat käsitellään. Agendassa on hyvä määritellä aikataulun lisäksi vastuuhenkilöt selkeät aiheet. Näiden kahden lisäksi hyvässä palaverikäytännössä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, minkä myötä saadaan aikaan aktiivista osallistumista. Kaikki ovat aktiivisesti mukana ja sitoutuvat paremmin palaverin tavoitteeseen. Keskustelu on avoimempaa, yhteistyö paranee, tiimisuhteet vahvistuvat ja osallistujia on helpompi rohkaista keskusteluun (BoMentis, 2024).

Palaverit, joissa yksi puhuu ja toiset kuuntelevat, eivät vain passivoi työntekijöitä vaan jättävät heidän potentiaalinsa käyttämättä. Fasilitointi on keino luoda miellyttävä ilmapiiri palaveriin sekä saada osallistujat aktivoitua tasapuolisesti. Hyvä palaverikulttuuri synnyttää sitoutuneempia työntekijöitä sekä tehokkaampaa työskentelyä. Tämä on niin koko organisaation kuin tiimin etu (Sipponen-Damonte, 2024).

Esimerkki fasilitointimenetelmästä on Me-We-Us. Tämä menetelmä aktivoi koko tiimiä ja tasaa hiljaisten ja äänekkäiden osallistujien vuorovaikutusta. Menetelmä alkaa Me-osioista, jossa jokainen pohtii ja jäsentää mitä itse haluaa sanoa aiheesta. Tämä vaihe tekee keskustelusta jäsentyneempää, sekä hiljaisemmat pääsevät mukaan. We-osiossa käydään pari- tai ryhmäkeskustelua, jolloin on turvallisempaa sanoa omia näkemyksiään pienemmässä porukassa, kuin koko tiimille. Ajatukset kehittyvät, koko tiimi aktivoituu ja vuorovaikutus tasaantuu hiljaisten ja äänekkäiden välillä. Us-osiossa käydään koko tiimin kesken keskustelua, jossa jaetaan ajatuksia (Karrinen, 2022).

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1. Silmäasema Optiikka

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Silmäasema Optiikka on suomalainen yritys, jolla on Suomessa lähes 150 myymälää sekä 18 silmäsairaala. Valikoimaan kuuluu laajat optikko- sekä silmälääkäripalvelut.

Optikkopalveluihin kuuluvat optikon laajat tutkimukset sekä myymälöiden laaja valikoima silmälasia- ja aurinkolasikehyksiä sekä erilaisia piilolinsejä ja silmien hoitotuotteita. Laajoihin silmälääkäripalveluihin kuuluu kattavat silmälääkärin tutkimukset. Silmäasemalla on 18 sairaalaa, jossa tehdään hoitajien toimesta tutkimuksia sekä silmälääkäreiden toimesta silmäleikkauksia (Silmäasema, n.d).

3.1.1 Silmäaseman strategia

Silmäasemalla on kolme strategista tavoitetta. Ensimmäinen on olla asiakkaan ja ammattilaisen ykkösvalinta. Silmäasema on päämäärätietoisesti ottanut askelia tätä kohti muun muassa kiinnittämällä huomiota ammatillisen osaamisen kehittämiseen, arjen sujuvuuteen ja työntekijäkokemukseen liittyvien osa-alueiden kehittämiseen. Seuraamme aktiivisesti työntekijäkokemuksen kehitystä henkilöstötyytyväisyyskyselyillä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä NPS-suosittelemalla.

Toinen strateginen tavoite on näkemisen ja silmäterveyden markkinan kasvattaminen ja uudistaminen. Näkemisen markkinaa on kasvatettu muun muassa lisäämällä lääkärivastaanottojen lukumäärää ja saatavuutta sekä kehittämällä aktiivisesti toimipaikkaverkostoa ja niiden palveluita. Silmäasema osallistuu myös aktiivisesti yhteistyön lisäämiseen julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Kolmas strateginen tavoite on suorituskyvyn ja tuottavuuden parantaminen. Toimintaa on kehitetty muun muassa resurssien paremmalla suunnittelulla, yhtenäisillä toimintamalleilla ja selkeällä johtamis- ja tavoitejärjestelmällä. Asiantuntijoiden osaamiseen panostetaan myös jatkuvasti (Silmäasema, n.d).

3.1.2 Silmäaseman visio, missio ja arvot

Silmäaseman visiona on olla paras näkemisen ja silmäterveyden asiantuntija. Silmäasema tarjoaa ratkaisut, palvelut ja ohjauksen oikealle hoitopolulle helposti ja asiakaslähtöisesti, huomioiden ja sanoittaen myös ennakoivasti asiakkaan odotettavissa olevia näkemisen tarpeita. Silmäasema haluaa olla kumppani, joka auttaa asiakasta kaikissa hänen näkemisen tarpeissaan ja kulkee hänen vierellään koko näkemisen elinkaaren ajan, sen kaikissa vaiheissa.

Missiona on tehdä suomalaisten silmistä maailman onnellisimmat silmät, koska elämä on näkemisen arvoinen.

Silmäaseman hyvä ja arvostava työkuulttuuri rakentuu arvojen päälle, jotka ovat rohkeus, selkeys ja vastuunotto. Arvot ohjaavat Silmäasemalla työskentelevien kohtaamisia niin työkavereiden kuin asiakkaiden kanssa (Silmäasema, n.d).

3.2. Myymälät

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimivat Lielahden sekä Nokian Silmäasemat. Näiden kahden myymälän henkilökunnasta koostuu esihenkilön 18-henkinen tiimi. Tiimi koostuu kahdesta apulaismyymäläpäälliköstä, viidestä optikosta sekä 11 optisesta myyjästä.

3.2.1 Lielahden myymälä

Kuvissa näkyvä Lielahden myymälä on avoinna arkisin klo 10–19, lauantaisin klo 10–17, sunnuntait suljettu. Myymälässä on kolme vastaanottohuonetta, joissa optikot ja silmälääkärit tekevät pitävät vastaanottoa, eli tekevät tutkimuksia asiakkaille. Jokaisena arkipäivänä myymälässä työskentelee kaksi optikkoa, yksi silmälääkäri sekä viisi optista myyjää. Lauantaisin on töissä yksi optikko ja kolme myyjää, satunnaisesti myös silmälääkäri. Myymälässä asiakasvirta on suuri.

Asiakasvirtaan vaikuttaa kolmen vastaanottohuoneen tuomat asiakasmäärät sekä sijainti. Myymälä sijaitsee Lielahden Prismassa, joka on palveluiltaan laaja.

Lielahden myymälä on pinta-alaltaan yksi Tampereen suurimmista. Laajan pinta-alan ansiosta siellä on laaja valikoima silmä- ja aurinkolasikehyksiä sekä silmien hoitotuotteita. Yhdellä silmäyksellä ei näe koko myymälää, myymälän nurkkien ja kehystelineiden taakse jää useampi kuollut kulma.

KUVA 2. Lielahden myymälä



KUVA 3. Lielahden myymälä ulko-ovelta



3.2.2 Nokian myymälä

Kuvissa näkyvä Nokian myymälä on avoinna arkisin klo 10–18, pois lukien keskiviikkoisin klo 9–19. Viikonloppuina aukiolot ovat lauantaisin klo 10–17, sunnuntait suljettu. Nokialla on yksi vastaanottohuone, joissa optikot ja silmälääkärit pitävät vastaanottoa ja tekevät tutkimuksia asiakkaille. Arkipäivinä myymälässä työskentelee yksi optikko ja kolme myyjää. Silmälääkäri pitää vastaanottoa kolmena arkipäivänä viikossa. Lauantaisin töissä on yksi optikko ja kaksi myyjää. Nokian myymälä on pinta-alaltaan pieni ja yhdellä silmäyksellä näkee lähes koko liikkeen. Nokialla on suppeampi valikoima silmä- ja aurinkolasikehyksiä Lielahteen verrattuna. Silmien hoitotuotteita löytyy laaja valikoima. Myymälä sijaitsee Nokian Prismalla. Myymälä on ajoittain vilkas, varsinkin lääkärin vastaanottopäivinä asiakasvirtaa on hyvin. Sijainti vaikuttaa positiivisesti asiakasvirtaan, Nokian Prismalla laajat palvelut tuovat asiakkaita.

KUVA 4. Nokian myymälä



KUVA 5. Nokian vastaanottohuone



3.3. Työnkuva myymäläpäällikkönä

Työnkuvaan myymäläpäällikkönä kuuluu ensi sijassa vastuu 18-henkisestä tiimistä, heidän työssään suoriutuminen sekä työhyvinvoinnin varmistaminen. Liehahden ja Nokian toimipisteiden myynnin ja laadukkaan asiakaspalvelun varmistaminen on myymäläpäällikön vastuulla. Erinäisiä työtehtäviä on muun muassa neljä kertaa vuodessa pidettävät kehityskeskustelut, kuukausittaiset one2one-keskustelut, myymäläpalavereiden suunnittelu ja pitäminen sekä työvuorosuunnittelu. Työtehtävissä ja tiimin johtamisessa tukena on kaksi apulaismyymäläpäällikköä.

3.4. Valmentavan johtamisen kulttuuri Silmäasemalla

Silmäasemalla kehitetään esihenkilöitä aktiivisesti ja siihen annetaan paljon mahdollisuuksia. Valmentava johtaminen on johtamistapa, jota yrityksessä halutaan ylläpitää kouluttamalla ja kehittämällä esihenkilöitä. Esihenkilöiden kehittäminen on yksi näkökulma, ja työntekijät ja heidän työtyytyväisyytensä sekä työhyvinvointi ovat toinen tärkeä näkökulma; valmentavalla johtamisella on iso merkitys näissä asioissa.

Viikoittain ja kuukausittain on alueittain aluejohtajan johdolla palavereja ja myyntikokouksia, joissa kollegoiden kanssa pääsemme teorian kautta sparrailemaan

ja vaihtamaan ajatuksia arjen toiminnasta. Teemme paljon case-harjoituksia, joissa hyödynnämme aitoja arjen tilanteita, joita harjoittelempa kollegoiden kesken ja annamme toisillemme palautetta.

Valmentava johtaminen on tärkeä osa esihenkilön työssäni päivittäin. Valmentava ote näkyy eniten kahden kesken pidetyissä one2one-keskusteluissa, joita pyrin pitämään kerran kuukaudessa jokaiselle tiimiläiselle. Aina tämä ei toteudu, mutta pyrin siihen, että keskustelut ovat viimeinen asia, jonka siirtää kalenterista akuuttien asioiden alta. 18-hengen tiimissä one2one-keskustelujen toteuttaminen kerran kuukaudessa vaatii itseltä osan keskusteluista suunnittelua jo työvuoroihin eli noin neljän viikon päähän. Noin viisi keskustelua viikossa on realistinen toteuttaa. Ne keskustelut, joita en ole vielä suunnitellut työvuoroihin, katson kalenteriini viimeistään edellisen viikon perjantaina. Samalla valmistaudun tulevan viikon keskusteluihin.

Valmistautumiseen itselle tärkeä työkalu on OneNote, jota hyödynnän muistiinpanoihin. Teen sinne lyhyen tiivistelmän keskustelun pääkohdista ja mitä sovimme. Valmistautuminen one2one-keskusteluihin valmiilla kysymyksillä helpottaa itseä keskustelutilanteessa. Aina keskustelu ei mene niin, että kaikkia kysymyksiä tulee käytettyä, mutta ne ovat tukityökaluna. Lyhyet muistiinpanot teen keskustelun jälkeen, jotta keskustelussa pystyy aidosti keskittymään toisen kertomaan.

Valmentava johtaminen näkyy myymäläpäällikön työnkuvassa myös palautteen antamisen myötä. On tärkeää kiittää onnistumisista pikapalautteiden myötä, jota tapahtuu asiakaskohtaamisten lomassa ohimennen. Rauhallisessa tilanteessa annettu palaute on myös tärkeää, niin positiivisessa ja rakentavassa mielessä.

4 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

4.1. Johdanto

Päiväkirjaraportoinnissa pohdin ja reflektoin tiimiläisten valmentavaa johtamista lähiesihenkilönä päivä- ja viikkotasolla. Kerron tiimipalavereihin ja yksilökeskusteluihin valmistautumisesta, avaan ja pohdin käytyjä keskusteluita sekä seuraan muuttuuko tekeminen yrityksen strategisten tavoitteiden suuntaan eli suorituskyvyn ja tuottavuuden paranemiseen. Pohdin myös havaintojani valmentavasta johtamisesta teorian pohjalta; mitkä asiat ovat avainasemassa onnistuneessa valmentamisessa?

4.2. Viikko 1 – Asiakkaan huomiointi

Kun asiakas saapuu myymälään, palvelupolun alku jää erityisesti mieleen. Hyvä ensivaikutelma on tärkeä pohja palvelutapahtumalle. Huomioiminen esimerkiksi katsekontaktilla ja hymyllä luo miellyttävän tunteen asiakaspalvelijasta. Henkilökunnan kouluttaminen asiaan on tärkeää, jotta hyvä ensikohtaamisen kokemus luodaan riippumatta siitä, kuka asiakasta palvelee. (Katrium, 2024).

Valmistautuminen valmennukseen asiakkaan huomiointiin alkoi jo pari viikkoa ennen varsinaista valmennusta, kun annoin tiimille ennakkotehtävän käydä valitsemassaan liikkeessä ja arvioida miten heidät huomioitiin ja miten tämä huomiointi vaikutti ostopäätökseen. Käyttäisimme näitä huomioita yhteisessä tiimipalaverissa.

21.3 perjantai

Suunnittelin tulevan viikon tiimipalaverin liittyen asiakkaiden huomiointiin. Aloitamme palaverin case-harjoituksella, jonka minä ja apulaismyymäläpäällikkö näyttelemme. Case-harjoituksen avulla, pyrin havainnollistamaan asiakkaan tunnetilan, kun häntä ei huomioida pikimmiten hänen saapuessaan myymälään. Tämän jälkeen jaamme kokemukset ennakkotehtävästä, millaisia huomioiteja tiimiläisille tuli.

Suunnittelin joka maanantaisen palaverin apulaismyymäläpäälliköiden kanssa. Meillä on vakituiset aiheet ja tämän lisäksi vaihtuvat aiheet: ensi viikon vaihtuva aihe tulisi olemaan kyseinen teema, asiakkaiden huomiointi. Tämän lisäksi kalenteroin tulevan viikon one2one-keskustelut, joissa syvennyttään henkilökohtaisiin ajatuksiin asiakkaiden huomioinnista.

24.3 maanantai

Pidimme viikkopalaverin apulaismyymäläpäälliköiden kanssa. Sovimme että tulevalla viikolla pidämme huomioinnin arjessa mukana viestinnässämme tiimiläisten kanssa. Annamme positiivista palautetta hyvästä asiakkaan huomioinnista ja korjaavaa palautetta, mikäli asiakkaan huomiointi jää vähemmälle.

25.3 tiistai

Tiimipalaveri oli aamulla klo 9–10. Tiimi tiesi palaverin aiheen ennakkoon annetun ennakkotehtävän myötä. Käsiteltyämme tiimin juoksevat asiat, otimme aiheen käsittelyyn case-harjoituksen kautta. Kuten aiemmin toimintaympäristökuvauksessa kerroin, Lielahden isossa myymälässä on kuolleita kulmia, joihin ei yhdellä silmäyksellä näe. Case-harjoituksessa minä ja apulaismyymäläpäällikkö esitimme palvelevia myyjiä ja vuorotellen tiimiläiset esittivät asiakasta. Me myyjät olimme pääkassalla tietokoneen takana, molempien edelliset asiakkaat olivat jo fyysisesti poistuneet, mutta esitimme kirjaavamme vielä tietoja koneelle. Asiakas (vuorotellen jokainen tiimiläinen) käveli pitkän matkan myymälän ovelta pääkassalle, ja kumpikaan meistä myyjistä ei huomionnut katseella, hymyllä, tervehdyksellä, ”pieni hetki” -toteamuksella asiakasta mitenkään. Kirjasimme tiedot loppuun, jonka jälkeen nostimme katseen ja tervehdimme iloisesti. Tähän kului aikaa noin 10 sekuntia.

Tämän jälkeen teimme saman case-harjoituksen niin päin, että aina kun asiakas (vuorotellen jokainen tiimiläinen) saapui myymälään, toinen meistä myyjistä keskeytti työtehtävänsä, käveli asiakasta kohden ja tervehti iloisesti.

Jokaisen tiimiläisen oltua sekä huomioidun että ei-huomioidun asiakkaan asemassa, istuimme rinkiin ja lähdimme purkamaan yhdessä tilanteista syntyneitä

ajatuksia. Ensimmäisen case-harjoituksen päällimmäinen tunne kaikilla oli suuttumus ja ihmetys. 10 sekuntia tuntui todella pitkältä ajalta odottaa, koska myyjä nostaa katseensa tietokoneen näytöstä. Toinen case-harjoitus taas toi lämpimän tunteen ja antoi palvelualttiin kuvan myyjästä.

Jatkoimme tästä ennakkotehtävään ja siitä keskusteluun. Keskustelimme, millaisen kokemuksen he asiakkaana saivat huomiointista ja miten tämä vaikutti ostopäätökseen. Tervehtimällä, nyökkäämällä, hymyllä, katsekontaktilla, myyjän varattuna ollessa huikkaamalla ”hei tervetuloa” tai ”tervetuloa, pieni hetki niin palvelemme” tuli aikaan positiivinen tunne. Tämän myötä tuli tunne, että täällä voisin asioida uudestaan ja halusi tehdä myönteisen ostopäätöksen. Kahdelle tiimiläiselle kävi niin, etteivät he menneet etsimään mitään, mutta hyvän ensikoh- taamisen myötä tuli kierrettyä myymälässä ja mukaan tarttui heräteostoksia.

Ne ketkä eivät saaneet huomiointia liikkeeseen saapuessaan tai saivat ilman hy- myä varustetun tervehdyksen kokivat etteivät ole tervetulleita kyseiseen myymä- lään. Myyjästä ei tullut helposti lähestyttävää oloa ja tämä vaikutti myös negatii- visesti ostopäätökseen. Myymälää ei tehnyt mieli edes lähteä kiertämään.

Jaettuamme tiimin kesken kokemukset ennakkotehtävästä, mietimme meidän ti- imimme huomiointia asiakkaiden suuntaan. Myymälässä kuolleet kulmat aiheut- tavat ajoittain haasteita, sillä asiakkaat saattavat huomaamatta mennä kehushyl- lyn taakse, mikäli juuri sillä hetkellä olet selin ovea kohti. Tämän vuoksi sovimme, että sijoittaudumme myymälään niin, että emme ole selin ovea kohti. Tämä mah- dollistaa, että voimme huomioida kaikki asiakkaat. Sovimme myös, että varattuna ollessammekin huomioimme jokaisen asiakkaan. Sovimme, että lähdemme to- teuttamaan näitä toimenpiteitä heti tänään. Tämän myötä päätimme tiimipalave- rin.

26.3 keskiviikko

Tiimipalaverin jälkeen, keskiviikkoamuna otin oman suunnitteluhetken, jossa mietin valmiita kysymyksiä one2one-keskusteluihin liittyen asiakkaiden huomioin- tiin:

Mitä jäi päällimmäisenä mieleen tiimipalaverista?

Minkä hyödyn näet asiakkaalle, kun saamme yhdessä sovitut asiat (emme ole selin ovea kohti, tervehdimme kaikki asiakkaat varattuna ollessakin) elämään arjessa?

Minkä näet omana kehityskohtana asiakkaiden huomioinnissa?

Tarvitsetko apua sen toteuttamiseen?

Miten voimme todeta edistyneesi asiassa?

Milloin palaamme asiaan?

Valmistautuminen one2one-keskusteluihin valmiilla kysymyksillä helpottaa itseä kyseisessä tilanteessa. Aina keskustelu ei mene niin, että kaikkia kysymyksiä tulee käytettyä, mutta keskustelulle löytyy pohjaa, mikäli se ei etene itsestään. Keskiyökokouksena ja torstaina 27.3 pidin tiimiläisten kanssa one2one-keskusteluja yhteensä neljä.

27.3 torstai

Yhden tiimiläisen kanssa käyty one2onekeskustelu meni seuraavasti. Hänelle päällimmäisenä tiimipalaverista jäi mieleen tunne siitä, kun myyjä ei nostanut katsettaan tietokoneen ruudusta 10 sekuntiin. Se suututti.

Keskustelimme siitä, että tapahtuuko meidän arjessamme näitä tilanteita ja hän totesi, että ajoittain tapahtuu. Kysyin, kuka voi estää tämän tapahtumisen ja tiimiläinen vastasi, että hän itse toimimalla toisin. Pyysin kertomaan, miksi hän haluaa toimia toisin, mikä motivoi siihen. Hän haluaa, että asiakkaamme haluavat jatkossakin asioida meidän myymälässämme ja huomioimalla asiakkaan heti, saa edesautettua sitä tunnetta. Totesimme yhdessä, että tämän toteuttamiseen hän ei tässä kohtaa tarvitse apua ja palaamme asiaan ensi viikolla, kun kysyn häneltä, miten asiakkaiden huomiointi heti on lähtenyt sujumaan.

28.3 perjantai

Olin itse etäpäivällä ja pidimme apulaismyymäläpäälliköiden Teams-palaverin, jossa palasimme asiakkaiden huomiointiin. Tiimipalaverin jälkeen tiimi on hienosti huomioinut omat sekä toistensa asiakkaat pienillä eleillä tai tervehdyksillä. Kasvot myymälän ovelelle päin sijoittuminen vaatii vielä uuden rutiinin hakemista. Kävimme läpi nostot one2one-keskusteluista, jotta apulaismyymäläpäälliköt voivat

tukea tiimiläisiä onnistumaan arjessa ja antamaan palautetta onnistumisista. Palautteiden myötä aihe elää arjessa eikä unohdu kiireisten päivien alle.

Viikonlopun olin vapaalla.

Viikko oli onnistunut, sillä arjen tekemisessä tapahtui muutosta. Valmentamisen näkökulmasta uskon, että onnistumiseen vaikutti suuresti se, että antoi myös tiimiläisille aikaa valmistautua aiheen käsittelyyn ennakkotehtävän kautta. He ehtivät muodostaa omien kokemusten kautta omia mielipiteitä ja ajatuksia sekä myös pohtia näitä asioita oman työarjen kautta. Kokemusten jakaminen yhdessä vahvisti jokaisen omaa ajatusta ja pääsimme muodostamaan näiden pohjalta tiimin yhteisen tavoitteen. Case-harjoitus oli myös todella onnistunut tapa havainnollistaa asiakkaiden tunteita, koska tiimi pääsi kokemaan saman tunteen itse.

Tunteet ovat tärkeä osa, kun haetaan merkityksellisyyttä muutokseen. Se auttaa kyvyssä motivoitua, tehdä päätöksiä, asettaa tavoitteita ja sitoutua niihin (Prevenia, 2024.)

Toiminnan jatkumon kannalta minun ja apulaismyymäläpäällikön on tärkeää tukea muutosta antamalla palautetta onnistumisista ja muistuttamalla sovitusta asioista, jos ei toimita sovitusti. Olemme tiiminä asettaneet tavoitteet huomioida jokainen asiakas ja asettua myymälään niin, ettemme ole selin ovelle päin. Reflektoituani tätä jälkikäteen olisin tehnyt asian toisin. Olisin kysynyt jokaiselta, mitä aikoo muuttaa omassa toiminnassaan, jotta saavutamme tiimin yhdessä asettaman tavoitteen eli olisin varmistanut sitoutumisen.

4.3. Viikko 2 - Potentiaaliset asiakkaat

28.3 perjantai

Valmistauduin alkavaan viikkoon valmistelemalla myymäläpalaverin. Meillä oli hiljaisempi viikko luvassa, sillä silmälääkärin vastaanottoa oli tavallista vähemmän. Tämä tarkoittaisi sitä, että joudumme tekemään enemmän töitä saavuttaaksemme myyntitavoitteen. Edellä mainitun vuoksi tulevan viikon tavoitteeksi muodostui potentiaalisten asiakkaiden saaminen Silmäaseman vakiasiakkaisiksi ja

suosittelijoiksi. Näitä ovat asiakkaat, jotka tulevat katsomaan ystävälleen tai puolisolleen sopivia kehyksiä tai asiakkaita, jotka tulevat säätämään silmälasejaan. Asiakasvirran ollessa vilkkaimmillaan ei tule aina kartoitetuksi asiakkaan mahdollisia muita tarpeita, vaan palvelu kohdistuu asiakkaan hakemaan tuotteeseen tai palveluun. Otamme heidät huomioon ystävän makutuomarina tai säädämme silmälasit ja toivotamme hyvää päivänjatkoa. Palaverissa lähtisimme pohtimaan, miten saisimme annettua myös heille odotuksia ylittävää palvelua ja heidät Silmäaseman vakiasiakkaiksi.

31.3 maanantai

Keskustelimme apulaismyymäläpäälliköiden kanssa viikkopalaverissa siitä, ketä kaikkia meidän potentiaalisten asiakkaittemme ryhmään kuuluu. Tunnistimme kolme isoa asiakasryhmää: lasien ostajien perheenjäsenet ja ystävät, ”katselen muuten vain ”-asiakkaat sekä lasejaan säätämään tai korjaamaan tulevat asiakkaat. Päätimme lähteä käsittelemään kaikkia näitä kolmea asiakasryhmää tulevassa myymäläpalaverissa, sillä kyseisten asiakasryhmien määrä myymälöisämme on runsas.

1.4 tiistai

Myymäläpalaveri oli heti aamusta. Tunnistimme yhdessä nykytilaksi sen, ettei arjen kiireessä kaikkien potentiaalisten asiakkaiden näkemisen tilannetta kysytä. Lähestyimme muutostarvetta nykytilaan Silmäaseman arvojen kautta, jotka ovat rohkeus, selkeys ja vastuunotto. Kysyin tiimiltä, mitä arvot merkitsevät tässä asiassa heille ja he vastasivat seuraavasti:

Rohkeus olla asiantuntija ja kartoittaa kaikkien myymälän ovesta astuvien asiakkaiden näkemisen nykytilanne ja tarjota aikaa optikolle tai silmälääkärille.

Selkeys kertoa asiakkaalle, että näkö suositellaan tutkittavaksi noin kahden vuoden välein.

Vastuunotto huolehtia jokaisen asiakkaan tarpeista.

Arvot ovat osa yrityksen strategiaa ja hyvän strategiasta tekee se, että jokainen työntekijä voi toteuttaa sitä arjessa. Kun työntekijät ymmärtävät, miksi asioita tehdään kuten tehdään, se tuottaa työhyvinvointia. Myös työn merkityksellisyys kasvaa, kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan (Kaivo-Oja n.d.)

Seuraavaksi jakauduimme pienryhmiin pohtimaan mikä on tiimissämme hyvällä tasolla, mitkä ovat meidän vahvuutemme. Vahvuuksiksi nousi lämmin vastaanotto myymälässä sekä aktiivinen vapaiden optikko- tai silmälääkäriaikojen tarjoaminen. Tämän jälkeen totesimme pienryhmissä, että parannettavaa meillä on palvelun yhteydessä tapahtuvassa kartoituksessa. Kun esimerkiksi korjaamme asiakkaan laseja, voisimme jatkossa tehdä sen lähellä asiakasta, jolloin voimme korjauksen yhteydessä kartoittaa, koska viimeksi näkö on tarkastettu. Lopuksi pohdimme mitä konkreettisia toimenpiteitä vaatii, että saamme kartoituksen elämään arjessa. Sovimme että tärkein kysymyksemme kaikilta asiakkailta on jatkossa ”Koska viimeksi näkösi on tarkastettu?”. Jotta saamme tämän toteutumaan arjessa, vaaditaan one2one-keskusteluissa asiaan palaamista sekä arjessa saatua palautetta. Päätimme palaverin.

2.4 keskiviikko

Keskiviikkona pidin myyjälle one2one-keskustelun. Jatkoimme keskustelua potentiaalisista asiakkaista. Olin miettinyt valmiiksi seuraavat kysymykset:

Mikä Silmäaseman arvoista on itsellesi tärkein?

Miksi?

Jos ajattelet meidän potentiaalisia asiakkaitamme, miten tämä arvo näkyy omassa työssäsi heille?

Mikä merkitys sillä on asiakkaalle?

Minkä hyödyn asiakas saa, kun muistamme kysyä jokaiselta ”Koska näkösi on viimeksi tarkistettu?”

Mitä keinoja aiot ottaa käyttöön muistaaksesi kysyä tämän jokaiselta?

Milloin otat keinot käyttöön?

Keskustelumme myyjän kanssa painottui hyvin pitkälle uusien rutiinien opetteluun ja niiden muistamiseen. Kun lähdemme tekemään jotain uutta, joka ei ole rutiinia, se vaatii toistoa ja muistutuksia. Sovimme, että annan aktiivisesti palautetta hänelle, kun kuulen hänen kysyvän asiakkaalta ”koska näkösi on viimeksi tarkastettu” tai huomaan ettei hän kysy tätä asiakkaalta. Kysyin keskustelun lopuksi, mitä hän aikoo tehdä seuraavan potentiaalisen asiakkaan kanssa toisin, jos kyseessä olisi esimerkiksi laseja etsivän asiakkaan puoliso. Hän kertoi aikovansa kertoa ajankohtaisen kampanjan kummallekin asiakkaalle ja kysyvän myös puolisolta näön tilanteesta ja tarvittaessa tarjoavansa aikaa tarkastukseen

optikolle tai silmälääkäriin. Sovimme uuden keskustelun viikon päähän, jolloin haluan kuulla, kuinka uusi toimintatapa on alkanut sujumaan.

Tarvitaan rohkeutta rikkoa rajoja ja tehdä asioita uudella tavalla. Rohkeutta vaaditaan myös toteuttamaan asioita oikeassa tilanteessa harjoittelun jälkeen. Vaikka epäonnistuisi, on itseluottamusta yrittää uudestaan. Kun asioita uskaltaa kokeilla tehdä eri tavalla, oppii ja kehittyy. Kun uskalluksen jälkeen onnistuu, itseluottamus kasvaa ja kokee onnistumisen tunteita (Westerlund, 2019, s. 154).

3.4 torstai

Keskustelimme myymälässä myyjien kanssa tiistain myymäläpalaveristamme. Kysyin millaisia konkreettisia sanoituksia he ovat käyttäneet potentiaalisille asiakkaille. Yksi myyjistä kertoi käyttäneensä ”Miten koet näkemisen tällä hetkellä? Näkö voi muuttua jo kahdessa vuodessa, siksi suosittelen näöntutkimusta.”

Kiitin myyjiä onnistuneista keskusteluista asiakkaiden kanssa, jotka olivat johtaneet ajanvaraukseen. Kiitin myös siitä, että myyjät ovat aktiivisesti kysyneet jokaiselta asiakkaalta näön tilanteesta. On tärkeää kiittää hyvästä työstä silloinkin, kun se ei johda ajanvaraukseen. Se vahvistaa uutta rutiinia ja kannustaa jatkamaan.

4.4 perjantai

Pidin etäpäivän ja jaoin Teams-palaverissa tiimimme onnistuneesta myymäläpalaverista ajatuksia kollegoille. Suunnittelin työvuoroja ja lopetin työt aikaisemmin.

Viikonlopun olin vapaalla.

4.4. Viikko 3 – Asiakkaan ostopäätös

7.4 maanantai

Vapaalla nauttimassa pääsiäisestä.

8.4 tiistai

Meillä oli käynnissä kampanja, jossa optikon näöntutkimus on ilmainen kaikille asiakkaille. Tilanne oli se, että tavallista harvempi asiakas lähti meiltä ostamatta silmälaseja. Selvitimme apulaismyymäläpäälliköiden kanssa mistä tämä johtuu ja optikoiden kanssa jutellessa ilmeni, että moni asiakas tuli ilmaisen näöntutkimuksen vuoksi tarkastamaan näkönsä, mutta ei ollut aikeissa päivittää silmälasejaan, vaikka näkö olisi muuttunut. Havainnoin optikkoasiakkaiden vastaanottoa myymälässä sekä menin kolmeen näöntutkimukseen mukaan havainnoimaan. Pyy-sin asiakkailta lupaa tulla kuuntelemaan tarkastustilannetta oppimismielessä. Jokainen asiakkaista suostui.

Havaintoni näöntutkimuksissa olivat, että mikäli asiakas sanoo, ettei jää nyt katsomaan silmälaseja, optikko rahasti asiakkaan itse eikä siirtänyt asiakasta myyjälle. Toinen havaintoni oli, että asiakkaalle näytettiin vanhojen ja uusien silmälasivoimakkuuksien muutokset, mutta ei selkeästi kysytty asiakkaalta, huomaako hän eroa.

9.4 keskiviikko

Valmistelin keskiviikon palaverin myymälässä ja tarkastustilanteessa tekemiäni havaintojen pohjalta. Pyysin optikoita miettimään ennakkoon, mitkä ovat asioita, joihin me voimme vaikuttaa ilmaiseen tarkastukseen tulevien asiakkaiden suhteen.

10.4 torstai

Pidimme palaverin klo 9–10, johon osallistui tiimin kaikki optikot. Hyödynsin GROW-mallia palaverissa. Kerroin ensin nykytilanteen, joka on, että tavallista useampi asiakas lähtee meiltä ostamatta. Keskustelimme nykytilanteesta ja siihen vaikuttavista asioista. Lähdimme käymään keskustelua optikoiden ennakkopohdinnan myötä, keskustelimme mitkä ovat asioita, joihin voimme itse vaikuttaa ilmaisissa näöntarkastuksissa. Kerroin heille myös omat havaintoni tiistain havainnoista. Keskustelun päätteeksi totesimme, että kahteen asiaan voimme vaikuttaa. Ensimmäinen on se, miten selkeästi ja ymmärrettävästi sanoitamme ja havainnollistamme asiakkaalle muutoksen edelliseen silmälasien voimakkuuteen nähden. Toinen asia on vahva ohjaaminen seuraaville asiantuntijalle eli optiselle myyjälle, kun näöntarkastus on tehty. Näitä kahta asiaa sovimme lähtevämme tavoittelemaan jokaisen asiakkaan kohdalla.

Lähdimme pureutumaan näihin asioihin GROW-mallin myötä. Seuraavaksi avaan, mitä teimme tiimipalaverissa, ja myöhemmin mitä one2oneissa.

Goals eli tavoitteet: muodostimme tavoitteet, jotka ovat, että jokainen asiakas ymmärtää muutoksen edellisiin lasiarvoihin nähden ja tämän vaikutuksen hänen näkemiseensä sekä asiakkaan ohjaus seuraavalle asiantuntijalle.

Reality eli nykytilanne: osa optikoista totesi tavoitteen olevan helppo, osalle tavoite oli haastavampi, joten he jakoivat vinkkejä toisilleen onnistumista varten. Kollegan vinkki on monesti paras vinkki.

Options eli eri toimintavaihtoehdot: pohdimme, mitä osaamista voimme hyödyntää kollegoilta. Sovimme, että optikot menevät havainnoimaan toistensa tarkastuksia ja asiakkaan siirtoa seuraavalle asiantuntijalle.

Will eli halu: teimme yhteenvedon palaverissa siitä, mitä lähdemme tavoittelemaan ja mitä eri vinkkejä saimme palaverissa koostettua.

11.4 perjantai

Pidin optikon kanssa one2one-keskustelun, jossa pureuduimme syvemmälle ja henkilökohtaiselle tasolle GROW-mallissa.

Goals eli tavoitteet: Mitä hyötyä näet asiakkaalle näiden tavoitteiden toteutuessa? Miten tavoitteet näkyvät sinun työarjessasi?

Reality eli nykytilanne: Arvioi asteikolla 1–10, missä olet nyt suhteessa tavoitteeseen?

Options eli toimintavaihtoehdot: Mikä on seuraava askel kohti tavoitetta?

Mitä se vaatii sinulta? Mitä tarvitset minulta tai kollegoilta onnistuaksesi?

Will eli halu: Kerro minulle mitä teet eri tavalla seuraavan asiakkaan kanssa? Milloin palaamme tavoitteen seurantaan?

Pyysin apulaismyymäläpäällikköä seuraamaan päivän ajan optikon toimintaa niin myymälässä kuin tarkastushuoneessa. Päivän päätteeksi oli tullut monta onnistumista, kun optikko oli ohjannut asiakkaan määrätietoisesti seuraavalle asiantuntijalle. Optikko sai kiitosta, kun toteutti eilen tehtyä suunnitelmaa ja tämä vahvistaa hänen toiminnan jatkamistaan.

Viikonlopun olin vapaalla.

Reflektoidessani viikkoa, totesin että GROW-malli sopii hyvin kahdenkeskisiin keskusteluihin, koska haetaan henkilökohtaisia kehityskohteita sekä halua niihin kasvamiseen. Malli toimi kuitenkin erinomaisesti myös tiimipalaverissa siten, että se oli kahdenkeskisiin keskusteluihin valmistava, ajatuksia herättävä ennakoiva työkalu.

Huomasin, että tiimipalaverissa toimi paremmin ensin kartoittaa nykytila ja sitten tavoite, eli vaihtaa G:n ja R:n paikkaa. Nykytilanteen kartoituksessa oli tärkeää myös todeta ääneen niitä asioita, joihin emme voi vaikuttaa ja joihin meidän ei kannata käyttää energiaa vaan sen sijaan käyttää energia asioihin, joihin voimme vaikuttaa ja kääntää fokus sinne. Uskon paljon kollegoiden väliseen sparrailuun ja ajatusten vaihtoon, mikä toteutui hyvin, kun pohdimme nykytilannetta ja tiimiläiset jakoivat haasteita ja vinkkejä keskenään. Tavoite oli helppo asettaa, koska tuntee tiimiläisensä ja tietää, että heidän merkityksellisyytensä työtä kohtaan syntyy asiakkaiden kokemuksesta palveluun.

Options eli vaihtoehdot sekä Will eli halu jäi hieman pintatasolle ryhmäkeskustelussa. Nämä osa-alueet menevät henkilökohtaisemmiksi jokaisen yksilön osaamisen, tahtotilan ja motivaatiotekijöiden mukaan.

Kun olimme jo pureutuneet tiimipalaverissa aiheeseen yhdessä, oli helppo jatkaa kahdenkeskiseen keskusteluun ja pureutua lisää yksilön näkökulmiin. Huomasin omassa toiminnassani ohjaavani keskustelua liikaa haluttuun suuntaan, eli kun olin itse saanut vision, en käyttänyt aikaa tiimiläisen ajatusten syventämiseen useammilla avoimilla kysymyksillä. Tässä on vaarana, että valitsimme väärän polun kyseiselle tiimiläiselle, emmekä mene kohti tavoitteita. Tämä voi tehdä epäonnistuneen olon, joka ei ruoki motivaatiota ja onnistumisen tunnetta työssä. Opin tästä, että ensi kerralla käytän kahdenkeskisessä keskustelussa GROW-mallia hyödyntäessä enemmän aikaa Will eli halu kohtaan ja kysyn ”kuinka sitoutunut olet tähän suunnitelmaasi?”, jolloin vastauksesta pystyy aistimaan, olemmeko löytäneet hänelle oikean polun lähteä kohti tavoitetta.

4.5. Viikko 4 – Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on tilaisuus tunnistaa nykytilanne, seuraavat askelmerkit ja miten niihin päästään. Se on ennen kaikkea tiimiläisen kehittämistä ja parhaimmillaan syntyy ideoita, jolloin syntyy siltoja tiimiläisen ja organisaation välille. Keskusteluun valmistautuminen on tärkeää samoin kuin keskustelujen säännöllisyys. Kuulumisia arjen lomassa on tärkeää vaihtaa, mutta ne eivät korvaa kehityskeskustelua, joka on yhteinen, ennakkoon suunniteltu aika esihenkilön ja työntekijän välillä. Säännöllisesti käydyt keskustelut tukevat työhyvinvointia ja työssäjaksamista, kun kynnys keskustella vaikeistakin asioista pienenee. Mikäli keskustelussa nousee vaikeita tai pohdintaa vaativia asioita, esihenkilön on tärkeintä kuunnella, eikä huolehtia vaikei hänellä heti olisikaan vastausta asiaan. Kuuluksi tulemisen kokemus on tärkeä osa tiimiläisen viihtyvyyttä (Sarkkinen, 2022).

Käyn tiimiläisten kanssa neljä kertaa vuodessa kehityskeskustelun. Vuoden alussa käymme tavoitekeskustelun, jossa tiimiläinen asettaa itselleen tulevalle vuodelle tavoitteet. Silmäasemalta on asetettuja tavoitteita, mutta kehityskeskustelun ajatuksena on, että tiimiläinen myös itse miettii, mitä haluaa tavoitella tulevalta vuodelta oman kehittymisensä kannalta. Vuoden alussa asetetut tavoitteet eivät toki yksinään riitä, vaan tavoitteisiin palataan muissa kehityskeskusteluissa, one2one-keskusteluissa ja arjen keskusteluissa. Keskusteluissa seurataan tavoitteiden edistymistä. Ennen kehityskeskustelua tiimiläinen täyttää keskustelupohjan, jossa on valmiina kysymyksiä. Näin hän orientoituu aiheeseen ennen yhteistä keskusteluumme. Tämän jälkeen aikataulutun meille keskustelun.

Ma 14.4

Valmistauduin tulevan viikon kehityskeskusteluihin. Aloitin valmistautumisen tutustumalla valmiiksi täytettyihin keskustelupohjiin. Hain näiden rinnalle nykytilanteesta dataa lukujen muodossa. Tekeminen näkyy luvuissa, eli luvut ovat itselle yksi keino havainnollistaa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että johdan tiimiläisiä, en lukuja. Joku syttyy ja motivoituu luvuista, joku asiakkaista. Pohdin jokaisen kehityskeskustelun kohdalla valmistautuessani, mitä näkökulmaa haluan syventää ja saada sen kautta tiimiläiselle oivalluksia hänen kehittymiseensä.

Ti 15.4

Pidin kehityskeskustelun tiimiläisen kanssa. Pidin valmiiksi täytettyä keskustelupohjaa esillä, jota lähdin syventämään avoimilla kysymyksillä:

Mikä tämän tavoitteen merkitys on sinulle?

Onnistuessasi, mikä sen merkitys on asiakkaalle?

Miten saavutat tavoitteesi?

Mitä konkreettisia tekoja se vaatii?

Mitä apua tarvitset saavuttaaksesi sen?

Milloin aiot aloittaa?

Miten toivot, että seuraamme tavoitteen toteutumista?

Milloin palaamme asiaan?

Kerro minulle vielä lopuksi, mitä teet toisin seuraavan asiakkaan kanssa?

Kun tiimiläinen on täyttänyt ajatuksiaan valmiiksi pohjalle, avoimilla kysymyksillä on helppo lähteä syventämään ajatusta ja hakemaan eri näkökulmia. Keskustelun jälkeen tein lyhyen koosteen keskustelusta, jossa oli pääasiat. Tämä helpottaa seuraavassa kahdenkeskisessä keskustelussa asiaan palaamista.

Ke 16.4

Olin myymälätyössä ja havainnoin eilisen kehityskeskustelun perusteella, alkaako tiimiläinen toteuttaa sovittuja toimia. Annoin palautetta onnistumisista.

To 17.4

Olin etäpäivällä ja tein rästissä olevia töitä, kuten sähköposteihin vastailua, työvuorojen suunnittelua ja uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaa.

Pe 18.4

Pitkäperjantaina liikkeet olivat suljettuna.

Viikonlopun olin vapaalla.

Reflektoin kuluneen viikon kehityskeskusteluja ja totesin, että itse keskusteleminen on mielestäni helppoa ja sujuvaa, silloin kun tuntee hyvin omat tiimiläisensä. Tiedän, mistä he motivoituvat; kannattaako lähestyä valmennettavaa asiaa lukujen vai asiakaskokemuksen kautta? Millainen ylipäättään heidän osaamistasonsa on eli kuinka valmentavalla otteella voi lähestyä? Keskustelu on tällöin tiimiläisen kanssa avointa ja soljuvaa.

Omassa työssäni olen kehittynyt varmistamaan aina keskustelun lopussa, että meillä on yhteinen käsitys tavoitteista. Kysyn tiimiläiseltäni, että mitä hän aikoo tehdä toisin keskustelun jälkeen. Vastauksesta saan hyvin tiedon siitä, onko hän lähdössä oikeaan suuntaan, kohti tavoitettaan. Tämän olen todennut todella tärkeäksi, koska mikäli huomaan, että olemme ymmärtäneet asian eri tavalla ja tiimiläiselle ei syntynyt oivallusta, keskustelua jatketaan. Mikäli tätä kysymystä ei esitä ja seuraava kahdenkeskinen valmennustuokio on kuukauden päästä, tiimiläinen saattaa mennä pitkään ei-toimivalla toimintatavalla ilman onnistumisen kokemusta. Tämä ei ruoki työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

Itseni pitää vielä kehittyä kehityskeskustelun jälkeisessä toiminnassa. Sovimme keskustelussa, että tiimiläinen lähtee toteuttamaan x-tapaa, mutta koska omaa tekemistään on monesti vaikea reflektoida, olisi tiimiläisen tärkeää saada aktiivisesti palautetta tekemisestään. Mikäli jokin toimintatapa on vakiintunut jo vuosien ajan, on todella vaikeaa itsenäisesti muuttaa tekemistään. Uuden mallin oppiminen vaatii vahvistamista; päivittäistä kannustavaa, positiivista sekä myös rakentavaa palautetta. Muiden työtehtävien ohella 18-henkisen tiimini arjen tekemisen havainnointi jää toisinaan vähäiseksi. Haluaisin tehdä sitä enemmän, jolloin olisi tilaisuuksia antaa palautetta enemmän. Olen ratkaissut asian priorisoinnilla eli tiedostaessani jonkun tiimiläisistä kaipaavan tukea eniten, joko osaamisen tason vuoksi tai uusien rutiinien hakemisessa, delegoin palautteenannon apulaismyymäläpäälliköille, sillä myös heidän työnkuvaansa kuuluu tiimiläisten työtaitojen kehittäminen.

Ajoittain kokee riittämättömyyden tunnetta, kun haluaisi valmentamisen olevan vielä henkilökohtaisempaa. Henkilökohtaisuus tarkoittaisi itselle sitä, että näkisi enemmän aitoja asiakastilanteita, joissa tiimiläiset toteuttavat keskusteluissa oivaltamiaan asioita. Mielestäni on tärkeää, kun muutetaan jotain tekemistä, että annetaan kiitosta tekemisestä, ei tuloksesta. Kun tekemistä toistaa, onnistumisetkin kasvavat. Tekemisen muutosta näkee parhaiten myymälän arjessa, jossa haluaisin enemmän olla havainnoimassa. Esihenkilön roolissa on pohdittava, kuinka realistista tämä on toteuttaa muiden työtehtävien ohella.

Valmentamisessa päävastuu omasta kehittymisestään on kuitenkin tiimiläisellä itsellään ja hänelle vastuuta antamalla, tiimiläinen kehittyy. Ajoittain otan itse lii-

kaa vastuuta tiimiläisen kehittymisestä keskustelun jälkeen, kun tärkeää olisi siirtää tätä vastuuta hänelle. Tämä myös helpottaisi omaa riittämättömyyden tunnetta.

4.6. Viikko 5 – Valmentava palaute

Ma 21.4

Olin vapaapäivällä.

Ti 22.4

Keskustelimme apulaismyymäläpäälliköiden kanssa palaverissa palautteen antamisesta arjessa. Meillä on ollut tavoitteena antaa viikossa vähintään kaksi positiivista palautetta ja yksi rakentava palaute, mikäli on tilanteita, jotka vaativat sitä. Totesimme onnistuneemme tavoitteessamme vaihtelevasti. Tunnistimme isoimmaksi kompastuskiveksi arjen ajoittaisen hektisyyden, jolloin ei kuule työkavereiden onnistumisia, kun keskittyy itse asiakastilanteisiin. Tunnistimme myös, että eri tilanteissa on helpompaa antaa palautetta kuin toisissa. Positiivinen palaute on helppo antaa, rakentava palaute vaatii hieman pureskelua ja pohdintaa, kenelle olen tämän palautteen antamassa ja kuinka hänelle sopii parhaiten antaa palautetta.

Ke 23.4

Pidimme apulaismyymäläpäälliköiden kesken suunnittelupäivän, jossa teimme case-harjoituksia palautteenantamisesta. Keksin erilaisia tilanteita, joita myymälässä voi tulla vastaan ja yksi toimi palautteenantajana, yksi vastaanottajana ja yksi havainnoi tilannetta.

To 24.4

Olin myymälässä ja pidin one2one-keskusteluja. Otin itselleni tavoitteeksi antaa jokaiselle positiivisen palautteen, jossa kerron syyn palautteelle. Kun asetti itselleen päiväkohtaisen tavoitteen, oli helpompi pitää palautteen antaminen fokus-
sessa, eikä antaa keskustelun viedä mennessään.

Pe 25.4

Olin myymälässä ja tein pitkälti suunnittelutöitä tulevalle viikolle. Pidin kaksi one2one-keskustelua, joista kummatkin olivat tiimiläisten kanssa, joiden kanssa viimeisestä one2one-keskustelusta oli kulunut yli kuukausi. Keskityimme pitkälti kuulumisiin, tiimiläisten nostamiin asioihin ja molemmissa keskusteluissa kiitin hyvästä työstä ja kerroin perustelut miksi.

Positiivisen palautteen antaminen tulee itseltä hyvin luonnostaan, on helppoa kiittää ja kehua kun näkee, että toinen onnistuu tai tekee jonkin työtehtävän hyvin. Olen huomannut, että on erityisen tärkeää kertoa yksityiskohtaisesti, mistä antaa positiivisen palautteen. Esimerkiksi ”kohtasit hienosti asiakkaan” ei kerro palautteen saajalle vielä paljoa. Jos antaa palautteen ”huomasin, että olit sijoittunut myymälään siten, että näit heti kun asiakas asteli sisään ja menit häntä vastaan hymyillen, hienoa työtä. Millaisen kokemuksen uskot asiakkaalle tulleen tästä?”. Toinen esimerkki tukee paremmin toiminnan jatkumista, koska tiimiläinen tiedostaa, mitä hän teki hyvin ja mistä häntä kiitetään.

Kaikille tiimiläisille ei voi antaa positiivista palautetta samalla tavalla, tässäkin asiassa on tärkeää tuntea tiiminsä. Joillekin voi antaa palautteen ohimennen, vaikka hän olisi toisen työtehtävän parissa. Toinen voi häiriintyä keskeyttämisestä ja on parempi antaa palaute rauhoitetusti, jotta tiimiläinen pystyy sisäistämään sen. Annan positiivista palautetta tiimiläisille toistensa kuullen sillä uskon sen tuovan hyvää työilmapiiriä, sekä vahvistavan myös muiden toimintatapoja. Mikäli tiimiläinen kuulee, että toista kehuaan jostain, se voi innostaa myös itseä kokeilemaan.

Rakentavan palautteen annan aina rauhoitetussa tilanteessa. Olen oppinut, ettei palautetta tarvitse antaa heti, vaan tilanteeseen voi palata, mikäli itse tarvitsee valmistautumisaikaa tai palautteen saajalla ei ole hyvä hetki. Joskus voi olla hyväkin nukkua yön yli, jotta tunteet eivät tule mukaan rakentavaan palautteeseen.

Olen tunnistanut itselleni toimiviksi palautteen annon tavoiksi kannustamisen, eli kun jokin asia sujuu, sanotaan se ääneen. Nostan tiimin yhteisiä onnistumisia esiin, sillä työmme on pitkälti tiimityötä; yhdessä onnistutaan. Puhun asioista myös avoimesti ja annan palautetta tämän mukaan. Pyydän avoimuutta myös tiimiläisiltä, eli kannustan heitä antamaan palautetta myös keskenään, huomaamaan toistensa onnistumiset ja muistuttamaan toisiaan, mikäli jokin yhdessä sovittu asia ei mene niin kuin kuuluu.

Palautteen antajana haluaisin kehittyä tunnistamaan paremmin, koska valmentaa ja koska on paikka antaa esimerkkejä ja vinkkejä toimintatavoista. Lähden monesti liikaa ajatuksesta ”nyt esitän avoimia kysymyksiä enkä anna valmiita vastauksia”, jolloin en välttämättä tunnista, olisiko nyt edes paikka valmentaa vai pitäisikö tässä kohtaa ennemmin varmistaa osaaminen ja esimerkkien kautta auttaa toista alkuun. Uskon että tässä voisin onnistua kysymällä esimerkiksi ”onko sinulla ajatuksia, miten pääsisit asiassa eteenpäin?”

Viikonlopun olin vapaalla.

4.7. Viikko 6 – Yhteistyön merkitys

Ma 28.4

Havainnoin myymälässä optikko-myyjäyhteistyön toimivuutta. Viikolla 3 olimme sopineet optikoiden kanssa, että he saattavat asiakkaan seuraavalle asiantuntijalle aina. Seurasin, toteutuuko sopimamme asia ja miten se sujuu. Seurasin kolme eri optikkoa ja ilokseni totesin, että asiakkaat vietiin aina myyjälle eli varmistettiin asiakkaan polun jatkumo. Kiitin optikoita hyvästä työstä.

Seurasin myös, miten myyjät toimivat, kun huomasivat optikon huoneen aukeavan ja hänen tulevan sieltä asiakkaan kanssa. Havaintoni oli, että useampi myyjä teki samaan aikaan taustatöitä, jolloin optikon tullessa huoneesta asiakkaan kanssa, kukaan myyjistä ei mennyt heitä vastaan.

Ti 29.4

Pidin optikon sekä myyjän kanssa one2one-keskustelun, halusin saada heiltä ajatuksia optikko-myyjäyhteistyöhön, joka oli meidän viikkomme teema. Halusin kuulla ajatuksia, mikä yhteistyössä toimii, mitä pitää kehittää ja miten näkee omat vaikutusmahdollisuutensa asiaan. Valmistaudun miettimällä valmiiksi kysymyksiä:

Mikä optikko-myyjäyhteistyössä toimii tällä hetkellä?

Miten tämä asia vaikuttaa asiakkaan kokemukseen?

Mikä toistuva asia vaatisi lisähuomiota kehittyäkseen?

Miten sinun työsi helpottuu tämän asian kehittämisen myötä?

Mitä voit itse tehdä sen eteen?

Miten tämä asia vaikuttaa asiakkaan kokemukseen, kun kehitämme sitä?

Sain arvokasta tietoa tiimiläisten näkökulmasta ja peilasin niitä omiin havaintoihini maanantailta. Pidimme apulaismyymäläpäällikön kanssa palaverin, jossa kysyin hänen havaintojaan yhteistyön toimivuudesta. Keskustelimme havainnoistamme ja suunnittelimme keskiviikkona pidettävän palaverin myyjien kanssa.

Ke 30.4

Pidimme myyjien kanssa palaverin klo 9–10. Aloitimme palaverin case-harjoituksella. Minä ja apulaismyymäläpäällikkö esitimme myyjiä, yksi tiimiläisistä oli optikko ja yksi optikon asiakas. Jaoimme roolit vuorotellen niin, että jokainen tiimiläinen oli kerran joko optikko tai hänen asiakkaansa.

Case 1: Optikko tuli asiakkaansa kanssa huoneesta, molemmat myyjät tekivät taustatöitä eikä ottanut kontaktia optikkoon tai asiakkaaseen. Kun optikko tuli kysymään ”hänelle katsottaisiin lasit”, myyjä totesi ”pieni hetki, minulla on vielä hetken tämä kesken.”

Case 2: Optikko tuli asiakkaansa kanssa huoneesta, molemmat myyjät tekivät taustatöitä. Kun optikko oli myymälän puolella, toinen myyjistä nousi tietokoneen äärestä ja käveli heitä vastaan.

Case 3: istuimme ringissä ja kuvittelimme olevamme odottava asiakas. Kelloimme 10 sekuntia.

Tämän jälkeen aloimme keskustella millaisia tunteita case 1 herätti: ihmetystä, ärsytystä, hämmennystä. Myyjät, jotka olivat optikon tai asiakkaan roolissa, saivat todella silmiä avaavaa nähdä ja tuntea se, kun myyjä ei nouse ja tule vastaan. Tulee tunne, ettei hänen asiallaan ole väliä. Case 2 herätti iloisia tuntemuksia, oli mukavaa tunne, kun myyjä tuli vastaan ja tuntui siltä, että hän välittää. Myyjät totesivat, että tässä casessa asiakkaan polku jatkui seuraavalle asiantuntijalle sujuvasti. Heidän mielestään molemmat caset avasivat silmiä

omalle toiminnalleen. Keskustelimme vielä 10 sekunnin odotusajasta, joka oli todella pitkä aika odottaa.

Kerroin että tahtotilamme on se, että optikon tullessa huoneesta asiakkaan kanssa, myyjä lähtee heti optikkoa ja asiakasta vastaan. Tämä on tiimimme tavoite, jonka toteuttamistapaan voimme itse vaikuttaa. Jaoin myyjät kahteen ryhmään pohtimaan, miten saamme tahtotilamme toteutukseen. Ryhmien pohdinta kesti 15 minuuttia.

Käytimme palaverin loppuajan 30 minuuttia ryhmien ajatusten purkamiseen. Myyjiltä nousi ideoita siitä, että he sopivat enemmän etukäteen, kuka ottaa seuraavan asiakkaan ja kuka tekee taustatöitä. Todettiin yhdessä, että on tärkeää sanoittaa työkaverilleen, jos aloittaa jonkin keskittymistä vaativan taustatyön. ”Tekisin nyt tämän, palvelisitko sinä ensisijaisesti asiakkaat sen ajan?” Sovimme, että heti tarkoittaa nyt, ei 10 sekunnin päästä. Aina vapaana oleva myyjä on valppaana menemään optikkoa ja asiakasta vastaan. Palaverin loppuksi pyysin kaikkia kirjaamaan taukokuoneen seinälle oman lupauksensa, mitä aikoo tehdä itse toisin, edistääkseen sujuvaa optikko-myyjäyhteistyötä vahvistaen samalla asiakkaan kokemusta. Lopuksi kiitin hyvästä palaverista ja kerroin tukevani tiimiä onnistumisessa antamalla aktiivisesti palautetta onnistuneesta optikkoa ja asiakasta vastaan menemisestä sekä muistuttaa tilanteissa, kun jäädään tekemään taustatöitä.

To 1.5

Liikkeet olivat suljettuna vappupäivänä.

Pe 2.5

Pidin etäpäivän ja tein rästissä olevia työtehtäviä.

Viikkoa reflektoidessani totesin, että viikko oli onnistunut. Alkuviikon havainnointi oli tärkeä osa onnistumista, sillä omien havaintojeni pohjalta huomasin, että optikko-myyjäyhteistyössä on kehitettävää. One2One-keskustelut optikon ja myyjän kanssa tukivat havaintojani ja oli tärkeää kuulla heidän ajatuksiaan ennen palaveria. Palaverissa case-harjoitukset saivat tiimiläisissä aikaan tunteita, joka on tärkeä osa toimintaan sitoutumisessa.

Tunteita tarvitaan muun muassa kyvyssä motivoitua, tehdä päätöksiä ja kyvyssä luottaa ja arvostaa. Kaikki ihmisten välinen toiminta ja vuorovaikutus perustuu tunteisiin. Kun ihmiset toimivat toistensa kanssa, tunteet ovat aina mukana (Mieli.fi, 2021).

Palaverin jälkeen myyjät sanoivat, että palaverin harjoitukset pitäisi tehdä kaikissa myymälöissä. Tämä antoi itselle vahvan tunteen siitä, että palaveri oli onnistunut. Tunteet olivat vahvoja ja uskon, että se edesauttaa palaverissa tehtyjen lupauksien toteuttamista. Tärkeintä seuraavassa vaiheessa on seuranta, toiminnan vahvistaminen ja rutinoituminen.

4.8. Viikko 7 – Sovittujen toimintatapojen vahvistaminen

Ma 5.5

Kävimme apulaismyymäläpäällikköpalaverissa läpi, miten varmistamme viime viikon palavereissa sovittujen asioiden elämisen arjessa. Kysyin heiltä, miten he aikovat vahvistaa toimintaa. Keskustelimme palautteenannon tärkeydestä onnistumisissa sekä tilanteissa, kun ei toimita sovitusti. Sovimme, että optikko-myyjäyhteistyön kehittäminen on viikon tärkein aiheemme, jota havainnoimme ja josta annamme aktiivisesti palautetta. Maanantaina meillä aloitti uusi työntekijä, vietin työpäiväni perehdyttäen häntä.

Ti 6.5

Paikkasin myymälässä myyjän poissaoloa. Vahvistin myyjän tekemistä kehuamalla häntä, kun hän meni optikkoa ja optikkoasiakasta vastaan ja kysymällä, miten hän uskoo tämän vaikuttaneen asiakkaan asiakaskokemukseen.

Ke 7.5

Paikkasin myymälässä myyjän poissaoloa. Keskustelimme asiakastyön lomassa myyjien ja optikoiden kanssa, mitä muutosta ovat huomanneet toistensa tekemisessä. Optikot kehuivat, että myyjät ovat olleet aktiivisia tulemaan heitä ja asiakasta vastaan.

To 8.5

Paikkasin myymälässä myyjän poissaoloa.

Pe 9.5

Pidin etäpäivän ja tein viikon aikana rästiin jääneitä työtehtäviä.

Viikko oli erilainen kuin olin suunnitellut, sillä jouduin siirtämään sovittuja one2one-keskusteluja paikatessani itse poissaoloja. Nämä viikot opettavat paljon, sillä ne pakottavat priorisoimaan. Priorisoin tärkeimmäksi käydä asiakastyön lomassa keskustelua viime viikon palaverissa sovituista asioista sekä havainnoida tapahtuuko tekemisessä muutosta. Vaikka kahdenkeskisiin keskusteluihin ei ollut yhtä paljon aikaa kuin tavallisesti, sain silti tärkeää tietoa havaintojen kautta sekä lyhyiden keskustelujen myötä.

Viikonlopun olin vapaalla.

5 POHDINTA

Ensimmäisen viikon teemana oli asiakkaan huomiointi. Valmentavassa johtamisessa keskiössä ovat vuorovaikutus, luottamus, aktiivinen kuuntelu sekä yksilön ja tiimin potentiaalin esiin tuominen. Viikon aikana toteutetut toimenpiteet – ennakotehtävä, case-harjoitus, yhteinen keskustelu ja one2one-keskustelut – ilmensivät näitä periaatteita käytännössä.

Valmistautuminen aiheeseen aloitettiin jo ennen varsinaista valmennushetkeä, mikä loi tiimille otollisen pohjan oppimiselle ja oivalluksille. Ennakotehtävä ohjasi tiimiä havainnoimaan asiakaskokemusta omakohtaisesti, mikä teki aiheesta henkilökohtaisesti merkityksellisen. Tämä on valmentavan johtamisen ytimessä: yksilön oma kokemus toimii muutoksen moottorina.

Case-harjoitus herätti tunteita ja sitä kautta vaikutti asenteisiin ja toimintaan. Se, että tiimiläiset itse kokivat miltä huomiotta jääminen tuntuu, loi syvällisemmän ymmärryksen asiakkaan näkökulmasta. Tämä tunnepohjainen oivallus vahvisti motivaatiota muutokseen. Kuten Prevenian (2024) viittaus osoittaa, tunteet ovat keskeinen osa merkityksellisyyden kokemusta ja näin ollen myös oppimista ja sitoutumista.

One2one-keskustelut puolestaan toivat esiin valmentavan johtamisen yksilöpuolen. Henkilökohtainen vuorovaikutus mahdollisti työntekijän oman ajattelun ja motivaation esille tuomisen sekä sen, että työntekijä itse sanoitti muutostarpeen ja ratkaisut. Tämä itsereflektio lisää omistajuutta muutoksesta.

Pohdittaessa omaa johtajuutta, esiin nousee myös kehityskohta: olisin voinut vielä systemaattisemmin varmistaa tiimiläisten sitoutumisen kysymällä jokaiselta konkreettisesti, mitä he aikovat muuttaa omassa toiminnassaan. Tämä olisi lisännyt vastuullisuutta ja vienyt meitä vielä askeleen lähemmäs yhdessä sovittua tavoitetta.

Valmentavan johtamisen näkökulmasta viikko oli onnistunut. Tiimi ei ainoastaan vastaanottanut ohjeita, vaan osallistui itse aktiivisesti kehittämiseen. Tiimin johtajana minun tehtäväni oli ohjata prosessia, luoda mahdollisuuksia oivalluksille ja tukea oppimista. Se, että muutos alkoi näkyä arjessa heti valmennuksen jälkeen, kertoo prosessin toimivuudesta. Jatkossa onnistumisen edellytyksenä on jatkuva palaute ja muistuttaminen sovituista toimintatavoista, jolloin valmennuksen vaikutukset säilyvät osana arkea.

Toinen viikko syvensi valmentavan johtamisen käyttöä tiimin arjessa, kun teemana oli potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja heidän tarpeidensa parempi huomiointi. Viikon aikana konkretisoitui, kuinka valmentava johtaminen ei rajoitu yksilön kehittämiseen, vaan tukee myös strategian jalkauttamista ja asiakaskokemuksen kehittämistä.

Viikon suunnittelu lähti liikkeelle havainnosta, että hiljaisempi asiakasvirta vaatii aktiivisempaa otetta. Erityisesti sellaisten asiakkaiden osalta, jotka eivät suoraan ilmoita tarpeitaan tai eivät tiedä kaikista tarpeistaan. Valmentavan otteen mukaisesti lähdin yhdessä tiimin kanssa pohtimaan nykytilaa ja rakentamaan siitä eteenpäin. Emme siis kertoneet valmiita vastauksia, vaan loimme yhdessä näkemys siitä, mitä ja miksi pitäisi muuttaa. Tämä tukee yksilön motivaatiota ja sitoutumista (vrt. Kaivo-Oja, n.d.), kun jokainen kokee olevansa osa muutosta eikä sen kohde.

Yrityksen arvojen – rohkeus, selkeys ja vastuunotto – liittäminen käytännön tekemiseen osoitti valmentavan johtajuuden kyvyn tehdä strategiasta elävää arjessa. Arvot konkretisoitiin toiminnaksi: rohkeus kysyä, selkeys viestiä, vastuunotto kohdata jokainen asiakas yksilönä. Tiimiläiset pääsivät pohtimaan, mitä arvot heille henkilökohtaisesti merkitsevät ja miten ne näkyvät heidän työssään. Tämä teki asiasta merkityksellisen.

Yksilölliset one2one-keskustelut tukivat taas henkilökohtaista sitoutumista. Ne auttoivat konkretisoimaan, miten uusi toimintatapa juurtuu käytännössä. Keskusteluissa painopiste siirtyi muistin ja toiston kautta tapahtuvaan rutiinin rakentamiseen – mikä on osa kaikkea uuden oppimista. Sovitut seurantatoimet ja välipalautteet olivat keskeisiä tukipilareita muutoksessa.

Viikon aikana havaitsin myös johtamisen jatkuvuuden merkityksen: uusi rutiini ei synny vain kerran sovitusta asiasta, vaan se vaatii seurantaa, palautetta ja näkyväksi tekemistä. Kiittäminen onnistumisista, myös silloin kun asiakas ei tee ostopäätöstä, tukee ja vahvistaa uutta ajattelua ja motivoi yrittämään uudelleen. Tämä on Westerlundin (2019) mukaan keskeinen osa itseluottamuksen rakentamista: kun uskaltaa kokeilla ja saa onnistumisen kokemuksia, motivaatio kasvaa ja toimintamalli vahvistuu.

Valmentamisen näkökulmasta viikon työ oli onnistunutta erityisesti siksi, että muutos lähti liikkeelle sisältäpäin – ei ulkoa annettuna ohjeena. Tiimi tunnisti itse kehitystarpeen, kytki sen arvoihin ja osallistui konkreettisten toimintatapojen

määrittelyyn. Oma johtajuuteni keskittyi mahdollistamaan tätä prosessia, luomaan tilaa oivalluksille ja tukemaan yksilöllistä kehittymistä.

Kolmannen viikon teemana oli asiakkaan ostopäätös. Viikon aikana havaitsin, kuinka tärkeää on soveltaa käytännön työkaluja, kuten GROW-mallia, tiimityöskentelyssä ja henkilökohtaisessa kehityksessä. GROW-mallin hyödyntäminen tiimipalaverissa auttoi jäsentämään keskustelua selkeästi ja sujuvasti, ja se tuki meitä löytämään ratkaisuja siihen, miten voimme parantaa asiakaslähtöistä toimintaa myymälässämme. Mallin avulla onnistuimme luomaan yhteinen tavoite, joka oli kaikkien optikoiden ymmärtämä ja tavoiteltava: asiakkaan ostopäätös ja lasikaupan edistäminen onnistuneesti.

Erityisesti tiimipalaverin alkuvaiheessa käydessämme läpi nykytilannetta keskustelimme siitä, mihin voimme vaikuttaa. Tuli selväksi, kuinka tärkeää on tunnistaa ja hyväksyä ne asiat, joihin ei voi vaikuttaa. Näin tiimimme osasi kohdistaa energiansa oikein ja keskittyä niihin asioihin, jotka todella vaikuttavat asiakaskokemukseen ja lopulta ostopäätökseen. Tämä mahdollisti myös keskittymisen tavoitteiden saavuttamiseen.

GROW-malli toimi hyvin myös yksilötasolla one2one-keskusteluissa, mutta huomasi, että keskustelut jäivät helposti pintatasolle, jos niitä ei johdeta tarkasti ja oikeanlaisin kysymyksin. Mallin ensimmäiset askeleet – tavoitteet ja nykytila – olivat selkeitä, mutta erityisesti Will (halu) ja Options (vaihtoehdot) kaipasivat enemmän tilaa keskustelulle. En huomannut alkuun käyttää riittävästi aikaa tiimiläisen motivaation ja sitoutumisen syventämiseen. Joskus saattaa olla houkutus mennä nopeasti eteenpäin ja päättää suunnitelma, mutta on tärkeää pysähtyä kuuntelemaan, kuinka sitoutunut tiimiläinen on valittuun polkuun ja onko se oikeasti hänen tarpeisiinsa ja vahvuuksiinsa sopiva. Tässä opinkin, että avoimet kysymykset ja pohdinta ovat tärkeitä, jotta tiimiläinen löytää omat ratkaisut ja sitoutuu aidosti kehityssuunnitelmaansa.

Reflektoidessani koko prosessia, minulle tuli selväksi, että tiimipalaverissa oli tärkeää muokata GROW-mallia siten, että se ei rajoitu vain henkilökohtaisiin keskusteluihin. Malli voi olla erittäin tehokas työkalu myös ryhmäkeskusteluissa, mutta silloin on tärkeää huolehtia, että keskustelu ei jää liian yleiselle tasolle. Tavoite tulee konkretisoida ja toimintasuunnitelmat on tehtävä mahdollisimman selkeiksi, jotta jokainen tiimin jäsen tietää roolinsa ja vastuualueensa.

Erytyisesti GROW-mallin hyödyntäminen sparrauksessa ja tiimityöskentelyssä on tärkeää, koska se avaa mahdollisuuksia vertaisoppimiseen ja yhdessä kehittymiseen. Kollegoiden vinkit ja kokemusten jakaminen voivat olla avainasemassa onnistumiseen, kuten palaverissa nähtiin. Malli ei ole pelkästään kehitystyökalu, vaan myös keino vahvistaa tiimihenkeä ja tukea toisiaan asiakkaiden kohtaamisessa.

Kaiken kaikkiaan tämä viikko oli minulle opettavainen, sillä huomasin, kuinka tärkeää on tasapainottaa tiimityö ja henkilökohtainen keskustelu. GROW-mallin avulla pystyin ohjaamaan tiimiä kohti yhteistä tavoitetta, mutta myös tukemaan tiimiläisiä heidän henkilökohtaisessa kehityksessään. Jatkamme tätä prosessia, mutta ensi kerralla aion käyttää enemmän aikaa yksilöiden motivaation ja sitoutumisen syventämiseen, jotta varmistamme, että tiimi kulkee oikeaa polkua kohti tavoitetta. Tämä on avain siihen, että tiimiläiset kokevat omistajuuden ja onnistumisen tunteen työssään.

Neljännän viikon teemana olivat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat minulle tärkeä väline tiimiläisten kehittämisessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Ne tarjoavat tilaisuuden kuulla tiimiläisten ajatuksia ja tunteita, ymmärtää heidän motivaatiotaan ja yhdessä miettiä, miten päästä tavoitteisiin. Tämä prosessi ei ole vain heidän kehittymistään, vaan myös minun omaa kehittymistäni esihenkilönä.

Valmistautuminen kehityskeskusteluihin on ensiarvoisen tärkeää, ja olen huomannut, että keskustelun sujuvuus ja sen tehokkuus perustuvat paljon siihen, miten hyvin olen itse valmistautunut. Valmiiksi täytetyt keskustelupohjat ja aikaisemmat keskustelut antavat hyvän pohjan syvällisemmälle keskustelulle, jossa tiimiläinen voi pohtia omia tavoitteitaan ja niiden merkitystä. Samalla voin paremmin tukea heidän ajatteluaan ja auttaa heitä kirkastamaan, miten he voivat saavuttaa omat tavoitteensa.

Keskustelun aikana huomaan, että avoimet kysymykset ovat keskeisiä. Niiden avulla pystyn syventämään keskustelua ja ymmärtämään tiimiläisten pohdintoja ja motivaatiotekijöitä. Kun keskustelu on vuorovaikutteista ja tiimiläinen saa mahdollisuuden miettiä konkreettisia askelia kohti tavoitetta, syntyy enemmän oivalluksia, jotka vievät kohti onnistumista. Ymmärrys siitä, mikä on asiakkaalle merkityksellistä ja miksi tavoite on tärkeä, auttaa tiimiläistä sitoutumaan siihen.

Keskustelujen jälkeen minulle on tärkeää varmistaa, että tiimiläinen on ymmärtänyt yhteisesti sovitut asiat samalla tavalla. Olen huomannut, että kysymällä, mitä hän aikoo tehdä toisin keskustelun jälkeen, voin varmistaa, että olemme samalla sivulla ja että tiimiläinen on saanut oivalluksen, joka vie häntä eteenpäin. Tämä on ollut minulle oppimisen paikka, sillä olen tajunnut, että jos tämä vaihe jää väliin, saatan jäädä epäselväksi sen suhteen, onko tiimiläinen saanut oikean suunnan ja motivaation toimia.

Kehityskeskusteluiden jälkeen tapahtuvassa toiminnassani näen kuitenkin itsessäni vielä kehitettävää. Kun tiimiläinen lähtee toteuttamaan sovittuja toimia, on minulle muiden töiden ohella toisinaan haastavaa seurata edistymistä ja antaa jatkuvaa palautetta. Tiimiläisten havainnointi ja palautteen anto jää usein vähäiseksi, koska työtehtävien määrä on suuri ja aika on rajallinen. Tämän olen ratkaissut delegoimalla sen osittain apulaismyymäläpäälliköille. Tiedän että jos voisin olla enemmän läsnä asiakastilanteissa, pystyisin antamaan enemmän tukea ja kannustavaa palautetta tiimiläisilleni.

Joskus koen myös riittämättömyyden tunnetta, kun haluaisin valmentamisen olevan vielä henkilökohtaisempaa. Olisi tärkeää nähdä enemmän tiimiläisten aitoja asiakastilanteita, joissa he toteuttavat keskusteluissa oivaltamia asioita. Tämä olisi minulle se konkreettisin tapa nähdä muutos ja antaa kiitosta tekemisestä, ei pelkästään tuloksista. Kuitenkin ymmärrän, että esihenkilön roolissa aika ei aina riitä tähän ja että viikot ovat erilaisia.

Riittämättömyyden tunnetta vähentää kuitenkin tiimiläisen vastuutus omasta kehittymisestään. Valmentamisen jälkeen on hänellä myös itsellään vastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja minä tuen häntä siinä.

Kehityskeskusteluissa olen oppinut paljon itsestäni ja omasta tavastani johtaa. Ymmärrän, että esihenkilön rooli ei ole pelkästään tavoitteiden seuraamista, vaan tärkeintä on tukea tiimiläisiä heidän henkilökohtaisessa kehityksessään ja tarjota jatkuvaa tukea matkan varrella. Samalla olen ymmärtänyt jatkuvan oppimisen ja reflektoinnin tärkeyden. Myös minä voin oppia lisää siitä, kuinka paremmin tukea tiimiläisiäni ja antaa heille mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä omassa roolissaan.

Viidennen viikon aikana keskustelin tiimini kanssa palautteen antamisesta ja tunnistin monia tärkeitä seikkoja, joita voisin kehittää omassa palautteenannossani. Palautteen antaminen on minulle luontevaa, erityisesti positiivisen palautteen osalta, mutta olen huomannut, kuinka tärkeää on kertoa myös syy kiitokseen.

Pelkkä "hyvin tehty" ei anna riittävästi tietoa siitä, mikä oli hyvin tehty ja miksi se on tärkeää. Esimerkiksi tiimiläiselle, joka kohtasi asiakasta erinomaisesti, sanottu "huomasin, että olit sijoittunut myymälässä niin, että näit asiakkaan heti sisään astuessaan, ja menetit hänet vastaan hymyillen" tuo palautteen paljon vahvemmin esiin ja tukee toiminnan jatkumista. Se myös auttaa tiimiläistä ymmärtämään, miksi juuri tämä teko oli onnistunut.

Tämä on myös opettanut minulle, kuinka tärkeää on tuntea tiimini jäseniä hyvin, sillä kaikille ei voi antaa palautetta samalla tavalla. Jotkut arvostavat nopeaa kiitosta ja huomioimista hetkessä, kun taas toiset tarvitsevat rauhallisemman ja harkitumman lähestymistavan. Olen kokenut, että positiivinen palaute toimii parhaiten, kun annan sen muiden kuullen, sillä se vahvistaa tiimihenkeä ja innostaa muita tekemään parhaansa. Näin vahvistamme tiimimme onnistumisia yhdessä. Rakentavan palautteen antaminen on ollut minulle haastavampaa. Olen oppinut, että sitä ei tarvitse antaa heti, vaan joskus on hyvä antaa itselleen ja palautteen saajalle aikaa valmistautua ja rauhoittaa tilanne. Rakentava palaute vaatii enemmän huolellisuutta ja tunteiden hallintaa, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. Hyvin tärkeää on myös muistaa, että rakentavan palautteen pitäisi olla täsmällistä ja kehittävää sekä ihmistä tukevaa.

Olen myös tunnistanut, että valmentamisen ja palautteen antamisen rajat voivat joskus hämärtyä. Usein haluan valmentaa tiimiläisiä avoimilla kysymyksillä, mutta olen huomannut, että välillä saattaisin paremmin tukea heitä antamalla konkreettisia esimerkkejä ja vinkkejä. Kysymällä "onko sinulla ajatuksia, miten pääsisit asiassa eteenpäin?" voin paremmin arvioida, milloin on aika antaa vinkkejä ja tukea enemmän valmentavalla otteella.

Viikon aikana pohdin myös palautteen antamisen arkea ja sitä, kuinka hektisissä tilanteissa saattaa helposti unohtaa palautteen antamisen. Olemme asettaneet tavoitteeksi antaa kaksi positiivista palautetta ja yksi rakentava palaute viikossa, mutta työkiireet voivat tehdä tästä haasteellista. Uskon kuitenkin, että palautteen antaminen on olennainen osa tiimityöskentelyä ja työilmapiirin luomista, ja siksi olen päättänyt ottaa sen työotteeseeni entistäkin enemmän.

Viikko kuusi oli minulle tärkeä, koska se käsitteli optikko-myyjäyhteistyön kehittämistä ja tällä on iso merkitys tiimin arjen sujuvuuden ja asiakaskokemuksen kannalta. Viikon alussa havainnoin myymälässä, miten yhteistyö oli toiminut ja miten

se vaikutti asiakkaiden kokemuksiin. Näin, että yhteisten sopimusten toteutumisessa oli vielä kehitettävää, erityisesti siinä, kuinka myyjät reagoivat optikon saapessa huoneesta asiakkaan kanssa. Myyjien keskittyessä taustatöihin heidän ei aina huomattu menevän asiakasta vastaan, mikä loi tilanteen, jossa asiakkaan palvelupolku ei ollut sujuva.

Tämä oli tärkeä oivallus, sillä se avasi silmäni siihen, miten pieni yksityiskohta voi vaikuttaa suuresti asiakaskokemukseen ja yhteistyöhön tiimin sisällä. Huomasin, että pelkkä havainto ei riittänyt, vaan oli tärkeää keskustella tiimiläisten kanssa siitä, miten he itse kokivat yhteistyön toimivuuden. Tästä syystä pidin one2one-keskusteluja optikkojen ja myyjien kanssa, joissa sain kuulla heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Tämä oli avartavaa, sillä se antoi mahdollisuuden syvempään pohdintaan ja vuorovaikutukseen.

Palaveri, jonka pidin myyjien kanssa, oli erittäin tehokas. Case-harjoitukset loivat tunteita ja oivalluksia tiimiläisille. Kuten aiemminkin todettu, tunteet ovat keskeisessä roolissa oppimisessa ja motivaatiossa, joten ne toimivat erinomaisena työkaluna sitouttamisessa. Harjoitusten jälkeen tiimiläiset sanoivat, että samoja harjoituksia pitäisi tehdä myös muissa myymälöissä, mikä vahvisti tunteeni siitä, että palaveri oli onnistunut. Se oli tilaisuus, joka sai tiimin ymmärtämään ja tuntemaan yhteistyön tärkeyden ja vaikutuksen.

Yhteistyö oli viikon teema, ja sen kehittäminen on minulle tärkeää. Tiimiläisten kanssa käytävissä keskusteluissa nousi esiin ajatus siitä, että jatkossa on tärkeää vahvistaa sujuvaa yhteistyötä jatkuvalla seurannalla. Onnistunut yhteinen tavoite syntyy siitä, että tiimi kokee itsensä osaksi prosessia ja ymmärtää roolinsa asiakaskokemuksen parantamisessa. Seuranta ja vahvistaminen ovat avainasemassa, sillä pelkkä tieto ei riitä, vaan on tärkeää, että tiimiläiset kokevat myös käytännön seurauksia ja palautetta.

Koko viikon aikana huomasin, miten tärkeää on paitsi tunnistaa kehityskohteet, myös motivoida tiimiä toimimaan yhdessä niiden ratkaisemiseksi. Viikko toi esiin myös sen, että tiimissä toimiminen vaatii tunteiden huomioimista ja yhteistä pohdintaa. Yhteistyön onnistuminen ei ole pelkästään tehtävien jakamista, vaan myös tunteiden käsittelyä ja avoimuutta tiimiläisten välillä.

Viikko seitsemän oli täynnä erilaisia haasteita ja oppeja, jotka avasivat uudenlaisen näkökulman johtamiseen ja tiimityöhön. Aluksi suunnitelmani oli pitää useampia one2one-keskusteluja, mutta yllättävät poissaolot veivät suurimman osan

ajastani. Tämä sai minut kuitenkin priorisoimaan eri asioita ja keskittymään siihen, mikä oli tärkeintä: varmistamaan, että viime viikon palavereissa sovitut asiat tulisivat oikeasti osaksi arkea.

Maanantaina aloitimme uuden työntekijän kanssa, ja vietin koko päivän hänen kanssaan perehdyttämässä. Vaikka se ei ollut alun perin suunniteltu osa viikkoani, koin sen tärkeäksi, sillä halusin varmistaa, että uusi tiimiläinen saisi hyvän alun ja ymmärtäisi heti toimintatapamme. On myös tärkeää huolehtia siitä, että kaikki ymmärtävät roolinsa ja vastuualueensa, jotta tiimi toimii saumattomasti.

Viikon aikana keskustelin useamman kerran myyjien ja optikoiden kanssa, ja keskusteluista nousi esiin positiivisia muutoksia. Esimerkiksi se, että myyjät alkoivat enemmän lähestyä optikkoja ja asiakkaita, oli selkeä merkki siitä, että optikko-myyjäyhteistyö oli menossa oikeaan suuntaan. Erityisesti tämä oli palkitsevaa, koska tiesin, että meidän tekemämme työ oli saanut aikaan muutosta. Tällaiset hetket muistuttavat minua siitä, kuinka tärkeää on tukea tiimiä aktiivisesti ja antaa heille palautetta onnistumisista.

Toisaalta huomasin, että vaikka kahdenkeskisiin keskusteluihin ei ollutkaan niin paljon aikaa kuin olisin toivonut, sain silti tärkeää tietoa tiimiläisiltä havainnoimalla heidän arkeaan ja keskustelemalla heidän kanssaan lyhyesti. Se, että tiimi alkaa itse huomata ja kiinnittää huomiota omiin toimintatapoihinsa, kertoo, että he ovat sitoutuneet muutokseen.

Viikon aikana opin paljon siitä, kuinka tärkeää on olla joustava ja priorisoida tehtäviä sen mukaan, mikä on hetkellisesti tärkeintä. Vaikka suunnitelmat muuttuivat, pystyin silti keskittymään olennaiseen ja vahvistamaan niitä toimintatapoja, jotka ovat keskeisiä tiimin kehittämisessä. Tämä viikko muistutti minua myös siitä, kuinka tärkeää on havaita pienetkin muutokset ja tukea tiimiläisiä jatkuvassa kehittämisessä.

Tämä kokemus myös vahvisti käsitystäni siitä, että tiimityössä on aina kyse yhteisön tukemisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Jopa kiireisimmillä hetkillä voimme löytää tapoja vahvistaa niitä tärkeitä käytäntöjä ja toimintoja, jotka vievät meitä eteenpäin.

6 YHTEENVETO

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö oli antoisa. Valmentaminen on läsnä esihenkilötyössä päivittäin ja oppimispäiväkirja mahdollisti valmentamisen äärelle pysähtymisen, reflektoinnin ja antoi oivalluksia ja oppimista. Tavoite oli tehdä tärkeimmistä oivalluksista perehdytyksen tueksi muistilista tuoreille myymäläpäälliköille, jotka ovat valmentavan johtamisen polulla alussa. Muistilista pohjautuu oppimispäiväkirjan seitsemän viikon aikana tehtyihin oivalluksiin ja oppeihin valmentavasta johtamisesta.

1. Oma valmistautuminen keskusteluihin on tärkeää. Valmistautumista helpottaa kootut, lyhyet muistiinpanot, jotta edellisen keskustelun asioihin on helppo palata ja valmentamisessa säilyy jatkumo. Muista antaa myös tiimiläisille aikaa valmistautua, esimerkiksi ennakkotehtävän avulla.
2. Tuo keskusteluihin merkityksellisyyttä nivomalla asiat esimerkiksi yrityksen strategiaan ja arvoihin kysymällä tiimiläiseltä, mitä tämä asia merkitsee hänelle. Hyödynnä tunteita motivaation sytyttäjänä.
3. Kokeile eri lähestymistapoja valmentamiseen, esimerkkeinä tiimipalaveri, one2one-keskustelu ja case-harjoitukset. Tiimipalavereissa kollegat pääsevät jakamaan toimivia tapoja toisilleen ja case-harjoitukset ovat konkreettisia harjoituksia, oppimisen paikkoja, oikeita asiakastilanteita varten.
4. Valmentajalla on kaksi korvaa, yksi suu. Anna tiimiläisen kertoa ajatuksiaan kysymällä avoimia kysymyksiä kuten ”miten, miksi”. On tärkeää osata erottaa milloin tiimiläisen osaaminen riittää valmentamiseen ja milloin tarvitaan enemmän perehdytysnäkökulmaa.
5. Luokaa yhdessä tavoite, mitä kohti mennä. Tavoitteet luovat selkeyttä ja niiden saavuttaminen lisää motivaatiota ja onnistumisen tunnetta.
6. Ole selkeä ja johdonmukainen, kerro mitä odotat tiimiläiseltä. Näin annat hänelle vastuun toiminnasta keskustelun jälkeen.
7. Varmista ymmärrys ja motivaatio. Esimerkkinä kysymykset ”Kerro mitä teet toisin seuraavassa asiakastilanteessa, mikä merkitys tällä on asiakkaalle, entä sinulle.”
8. Sovi tiimiläisen kanssa, koska asiaan palataan.

9. Havainnoi tekemistä, anna aktiivisesti positiivista ja rakentavaa palautetta ja tue näin tiimiläisen onnistumista. Muutos vie aikaa ja vaatii vahvistamista ja toistoa. Vaikka tiimissä tapahtuisi positiivisia muutoksia, ne eivät tapahdu yhdessä yössä. Jatkuva tuki, palautteen antaminen ja keskustelut auttavat toimintatapojen juurtumisessa arkeen. Tärkeintä on seurata muutosta ja vahvistaa sitä säännöllisesti.
10. Muista priorisointi yllättävissä tilanteissa. Suunnitelmien muuttuessa mieti, kuka tiimiläinen tai mikä asia vaatii eniten huomiota.

Toinen tavoitteeni oli luoda opinnäytetyö, josta valmentavan johtamisen esihenkilö voi oppia, oivaltaa ja saada uusia ajatuksia konkreettisten esimerkkien kautta. Uskon onnistuneeni tässä. Elokuussa 2025 pidän kollegoille valmennuksen opinnäytetyöni oivalluksien ja oppien pohjalta.

Henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyössä oli oppia lähiesihenkilönä lisää valmentavan johtamisen työkaluista, niiden hyödyntämisestä tiimi- ja yksilötasolla sekä pohtia, toimivatko työkalut sellaisenaan vai vaativatko ne muokkaamista. Koen, että onnistuin tavoitteessani hyvin.

Työskentelyjakson aikana käytin monipuolisesti valmentavan johtamisen menetelmiä, kuten one2one-keskusteluja, tiimipalavereita, case-harjoituksia sekä GROW-mallia. Näiden työkalujen käyttö ei jäänyt vain tekniseksi toteutukseksi, vaan reflektoin jatkuvasti niiden toimivuutta ja kehittämistarpeita. Esimerkiksi GROW-mallia opin soveltamaan myös tiimitilanteisiin ja huomasin, kuinka tärkeää on antaa tilaa yksilön motivaation ja vaihtoehtojen tarkastelulle. Ymmärsin myös, että jotkin tilanteet vaativat työkalujen mukauttamista tiimin tai yksilön tarpeisiin.

Pystyin tarkastelemaan valmentavaa johtamista sekä tiimi- että yksilönäkökulmasta. Tiimitasolla sain aikaan oivalluksia yhteisen suunnan luomisesta, osallistamisesta ja arvojen kytkemisestä käytännön toimintaan. Yksilötasolla keskityin henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, motivaation vahvistamiseen ja omistajuuden tukemiseen. Molemmat näkökulmat syvensivät ymmärrystäni johtamisesta ja auttoivat minua kasvamaan esihenkilönä.

Reflektoinnin myötä tunnistin myös kehittämiskohteita. Esimerkiksi palautteen annossa haluan kiinnittää enemmän huomiota siihen, että kerron selkeästi, miksi kiitän tai annan palautetta. Haluan myös varmistaa, että keskustelujen jälkeen

tiimiläinen on ymmärtänyt sovitut asiat samalla tavalla kuin minä. Lisäksi havait-
sin, että työarjen kiireiden keskellä minun on vaikeaa olla jatkuvasti läsnä ja seu-
rata sovittujen asioiden toteutumista, mutta olen vastannut tähän haasteeseen
jakamalla vastuuta apulaismyymäläpäälliköiden kanssa.

Tämän prosessin aikana opin paljon myös itsestäni. Sain vahvistusta siitä, että
valmentava johtaminen on minulle luontevaa, ja pystyn sen avulla tukemaan tii-
miäni tehokkaasti. Samalla ymmärsin, että minun on tärkeää varata aikaa jatku-
valle reflektoinnille ja pysähtyä säännöllisesti tarkastelemaan omaa toimintaani.
Jatkossa aion viedä opinnäytetyöni oivallukset suoraan käytäntöön. Tiimille an-
nettavat ennakkotehtävät ja case-harjoitukset jäävät rutiiniksi omaan valmenta-
miseeni sekä aion jakaa näitä aktiivisesti myös kollegoilleni.

LÄHTEET

BoMentis. 2024. Miksi palaverikäytännöt ovat tärkeitä? Haettu 4.5.2025. <https://www.bomentis.fi/2024/10/21/miksi-palaverikaytannot-ovat-tarkeita/>

Culture at work. n.d. GROW Model Coaching Framework. Haettu 22.4.2025. <https://www.coachingcultureatwork.com/the-grow-model/>

Gustafsson, T. n.d. Johtamisen ytimessä on ihminen – nyt ja tulevaisuudessa. Haettu 29.4.2025. <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/johtamisen-ytimessa-on-ihminen-nyt-ja-tulevaisuudessa/>

Kaivo-Oja, K. n.d. Näillä vinkeillä saat luotua aidot strategiset tavoitteet. Haettu 7.4.2025. https://rohkeus.fi/2021/09/14/strategiset_tavoitteet/

Karrinen, L. 2022. Me-we-us -menetelmä hiljaisten ja äänekkäiden tasaamiseen. Haettu 10.5.2025. <https://osana.fi/me-we-us-menetelma-hiljaisten-ja-aanekkaiden-tasaamiseen/>

Kivistö, M. 2023. Mitä on muutosjohtaminen? Haettu 21.4.2025. <https://www.excellencefinland.fi/mita-on-muutosjohtaminen/>

Kurttila, M. & Laane, T. & Saukkola, K. & Transberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lundström, A. 2021. One-to-one keskustelu, 4 parasta käytäntöä. Haettu 21.4.2025. <https://www.humbol.app/one-to-one-keskustelu-4-parasta-kaytanta/>

Mieli.fi. 2021. Tunteet suuntaavat ajatuksia ja toimintaa. Haettu 4.5.2025. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/tunteet-ja-tunnetaidot/tunteet-suuntaavat-ajatuksia-ja-toimintaa/>

Nieminen, J. 2024. Johtaminen – hyvä johtaminen vs. huono johtaminen. Haettu 16.4.2025. <https://academyofbrain.com/2024/01/25/johtaminen-huono-joh-taminen-vs-hyva-johtaminen/>

Katrium. 2024. Hyvä palvelu – kuinka ylittää asiakkaiden odotukset. Haettu 30.3. <https://katrium.eu/hyva-palvelu-kuinka-ylittaa-asiakkaiden-odotukset/>

Prevenia, 2024. Tunteiden voima ja merkitys muutoksen taustalla. Haettu 15.4.2024. <https://prevenia.fi/tunteiden-voima-ja-merkitys-muutoksen-taustalla/>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma talent.

Sarkkinen, M. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. Haettu 20.4.2025. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>

Sipponen-Damonte, M. 2024. Kuinka aktivoit palaverin passiiviset osallistujat – 7 vinkkiä palaverin pitäjälle. <https://varmuuttafasilitointiin.fi/blogi/kuinka-aktivoit-palaverin-passiiviset-osallistujat/>

Silmäasema. n.d. Arvot ja periaattemme. Haettu 4.6.2025. <https://yritys.silmäasema.fi/meista/strategia-ja-tavoittemme/>

Silmäasema. n.d. Strategia ja tavoittemme. Haettu 4.6.2025. <https://yritys.silmäasema.fi/meista/strategia-ja-tavoittemme/>

Työterveyslaitos. n.d. GROW-malli. Haettu 21.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli>

Työterveyslaitos. n.d. Mitä on valmentava johtaminen? Haettu 14.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Työterveyslaitos. n.d. Palautteen antamisen rautalankamalli. Haettu 24.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/palautteen-antamisen-rautalankamalli>

Vilkman, U. 2022. One-to-one keskustelut – johtamisen hyödyllinen työkalu. Haettu 21.4.2025. <https://timanttia.fi/one-to-one-keskustelut-johtamisen-hyodyllinen-tyokalu/>

Virnex. 2024. Mitä on tiedolla johtaminen ja miksi se on tärkeää? Haettu 10.5.2025. <https://virnex.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen-ja-miksi-se-on-tarkeaa/>

Westerlund, E. 2019. Elämän peliä: valmentava johtaminen. Fitra.