

KOHTI LEPPÄVAARAA

Joukkueen valinta ja valmennus vuoden 2008 Resto-kilpailuun

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ravintolan johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Aki Keskitalo

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KESKITALO, AKI

Kohti Leppävaaraa
Joukkueen valinta ja valmennus vuoden
2008 Resto-kilpailuun

Ravintolan johtamisen opinnäytetyö, 103 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen vuoden 2008 Resto-joukkueen valintaa ja valmennusta. Resto-kilpailu on vuodesta 2002 alkaen järjestetty restonomiopiskelijoiden taitotietokilpailu, jossa ammattikorkeakoulujen nelihenkit joukkueet ottavat mittaa toisistaan. Matkailun laitoksen joukkue on osallistunut kilpailuun kerran aiemmin – sijoittuen vuonna 2007 neljänneksi.

Työn tavoitteena on selvittää onnistuneen joukkueen valinnan ja oikeanlaisen valmennuksen taustatekijät – miten oikeanlainen joukkue valitaan ja kuinka siitä valmennetaan kilpailussa mahdollisimman hyvin menestyvä tiimi? Matkailun laitoksen vuoden 2007 Resto-joukkueen valinta ja valmennus perustuivat intuitioon, joten prosessin onnistumisen taustalla oli enemmän tuuri kuin teorian hallinta – toiminta oli mallintamatonta. Vuoden 2008 joukkueen valinnan ja valmennuksen taustalla ovat tiimityön, suoritusjohtamisen sekä valmentamisen ja coachingin teoriat.

Teorioiden avulla on haettu helpotusta joukkueen valintaan ja valmennukseen sekä pyritty johdonmukaiseen toimintaan. Teorioiden noudattamisella ja prosessin raportoinnilla haluttiin helpottaa tulevien vuosien työtaakkaa. Mallinnettu prosessi voittaa nimittäin aina mallintamattoman, koska se säästää resursseja, etenkin aikaa.

Prosessin onnistumista on arvioitu havainnoimalla joukkueen toimintaa valmennustapaamisissa sekä kilpailutehtävien esittämistilaisuuksissa. Prosessin onnistumista on lisäksi arvioitu kilpailun lopputulosta ja joukkueen jäsenten haastatteluja hyödyntäen. Prosessin parantamiseksi on esitetty myös kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyöprosessin perusteella voidaan huomata, että teorioiden avulla mahdollistuu tiimin muodostaminen, valmentaminen ja sen tuloksekas toiminta. Toisaalta taas taitojen yhdistelmän, sitoutumisen ja oikean asenteen lisäksi menestyksekkään huipputiimin syntyyn vaikuttavat voimakkaasti olosuhteet ja tuuri. Prosessi voi kuitenkin olla suhteellisen menestyksekkäs ilman huipputiimin syntyäkin.

Avainsanat: coaching, Resto-kilpailu, suoritusjohtaminen, tiimityö, valmentaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

KESKITALO, AKI:

Towards Leppävaara
Team selection and coaching for
Resto-competition 2008

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 103 pages, 7 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

The matters under consideration in this functional thesis are the selection and the coaching of the year 2008 Resto-team of the Faculty of Tourism and Hospitality of Lahti University of Applied Sciences. Resto-competition is a knowledge competition for four-member teams of Bachelors of Tourism and Hospitality students from all over Finland. It has been arranged since year 2002. The team of the Faculty of Tourism and Hospitality has participated once in the Resto competition – in year 2007, and it was fourth.

The aim of this thesis is to find out some basic rules for successful team selection and proper coaching – how the successful team will be chosen and how it will be coached to achieve satisfactory results in the competition. In year 2007, the team-selection and coaching of Faculty of Tourism and Hospitality's Resto-team was based on intuition, the process was based on luck, not theories, and the operation was not modeled. By contrast, the selection and coaching of the year 2008 Resto-team are based on theories of teamwork, performance management and coaching.

With the help of theories, facilitation of selection and coaching of the team has been sought and also aimed to a logical action. The objective of the theories' studying and process reporting was to reduce work in the future. That is to say that modeled process beats unmodeled one, because it saves resources, especially time.

The success of the process has been evaluated observing the team's actions in coaching meetings and during the Resto-competition. The process has also been evaluated with the help of Resto-competition's results and team members' interviews. Finally, a few suggestions have been made to improve and develop the process.

In conclusion, it can be said that with the help of theories it is possible to form a team, coach it and get it work effectively. On the other hand, besides diverse skills, commitment and right attitude, also circumstances and luck greatly affect the formation of a successful team. However, the process can be relatively successful without the formation of a highly effective team.

Keywords: coaching, Resto-competition, performance management, teamwork

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA	3
2.1	Resto-kilpailu	3
2.2	Minä ja Resto	4
2.3	Toimeksiantajan esittely	5
3	TIIMITYÖ	6
3.1	Tiimin määritelmä	7
3.2	Ryhmästä tiimiksi	7
3.3	Tiimin perusasiat	12
3.3.1	Koko	13
3.3.2	Päämäärä	15
3.3.3	Tavoitteet	16
3.3.4	Taidot	19
3.3.5	Toimintamalli	20
3.3.6	Vastuu	22
3.4	Tiimin kokoaminen	23
3.5	Kohti huipputiimiä	24
4	SUORITUSJOHTAMINEN	27
4.1	Määritelmä	28
4.2	Tulosjohtamisesta suoritusjohtamiseen	29
4.3	Suoritusjohtamisen prosessi	31
4.3.1	Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä suorituksen arviointi- ja kehityskeskustelut	32
4.3.2	Jatkuva valmentaminen	34
5	VALMENTAMINEN JA COACHING	35
5.1	Määritelmä	36
5.2	Valmentaminen on suhde	37
5.3	Valmentamisen kaksi lähestymistapaa – yritysvalmentamisen ja urheilupalmentamisen erot ja yhtäläisyydet	40
5.4	Valmennusprosessi ja roolit	42
5.4.1	Roolit, valta ja vastuu	42

5.4.2	Valmennusprosessi	43
5.5	Valmentamisen eri muodot – tiimivalmennus	45
5.6	Valmentaja	48
5.6.1	Hyvältä valmentajalta vaadittavia taitoja	48
5.6.2	Valmentamisen sudenkuopat	52
6	PÄÄMÄÄRÄNÄ RESTO-KILPAILU 3.-4.4.2008	54
6.1	Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointitavat	54
6.1.1	Menetelmien valinta	55
6.1.2	Havainnointi	56
6.1.3	Teemahaastattelu	57
6.1.4	Aineiston analysointi	58
6.2	Joukkueen valinta	59
6.2.1	Vuoden 2007 Resto-joukkueen valinta	60
6.2.2	Vuoden 2008 Resto-joukkueen valintakriteerit	61
6.2.3	Valintamenettely	63
6.3	Tiimiytyminen	67
6.3.1	Tiimiytymisen perusedellytykset	67
6.3.2	Resto-joukkueen tiimiyttäminen – tiimityön käynnistäminen	68
6.4	Joukkueen valmentaminen	71
6.4.1	Vuoden 2007 Resto-joukkueen valmennus	71
6.4.2	Vuoden 2008 edustusjoukkueen valmennus	72
6.5	Valmennustoimenpiteet	74
6.5.1	Arvioi, kehitä, toimi	75
6.5.2	Haastaminen	76
6.5.3	Tuki	78
6.5.4	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	79
6.6	Resto-kilpailu 2008	82
6.6.1	Tehtävien esittäminen	83
6.6.2	Gaalailallinen Suomenlinnassa	84
7	POHDINTA JA YHTEENVETO	84
7.1	Joukkueen valinnan ja valmentamisen onnistumisen arviointi	85
7.1.1	Kilpailun lopputulos	86
7.1.2	Jäsenten mielipiteet	87

7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	90
7.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	94
	LÄHTEET	97
	LIITTEET	104

1 JOHDANTO

Kilpaileminen on yksi nykypäivän suuntauksista. Hakijat kilpailevat opiskelupaikoista, oppilaitokset kilpailevat opiskelijoista ja oppilaitoksista valmistuneet kilpailevat työpaikoista. Kaikki tavoittelevat tahollaan oman kisansa voittoa – yksin tai tiiminä. Opinnäytetyöni aihe käsittelee restonomiopiskelijoiden ja sitä kautta oppilaitosten välistä kilpailua. Vuonna 2008 Espoon Leppävaarassa järjestetään järjestyksessään seitsemännet valtakunnalliset Resto-kilpailut, joihin on tarkoitus lähettää toisena vuonna peräkkäin joukkue myös Matkailun laitokselta. Olin itse jäsenenä viimevuotisessa kilpailujoukkueessa Tampereella, jossa sijoituimme neljänneksi.

Opinnäytetyön ongelmana on oikeanlaisen joukkueen valinta ja valmennus. Matkailun laitoksella ei ole vielä viimevuotisen kilpailun perusteella selviä kriteerejä joukkueen valitsemiseksi eikä myöskään kirjattua tapaa joukkueen valmentamiseen. Valmiiden toimintamallien puuttuminen tekee prosessista raskaan, sillä jokainen toimenpide joudutaan pohtimaan aina tilannekohtaisesti. Mallintamaton prosessi vie enemmän resursseja kuin mallinnettu – tässä tapauksessa etenkin aikaa. Mallintamisella pyritään keventämään prosessia ja helpottamaan sen toteuttamista jatkossa.

Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään, kuinka joukkue tulisi valita, miten sitä tulisi valmentaa ja miten siitä saisi aikaiseksi huipputiimin. Tavoitteenani on siis löytää mahdollisimman hyvä joukkue, josta yhdessä projektin vastuupettajien kanssa valmentamalla voisimme saada aikaiseksi vuoden 2008 Resto-kilpailussa menestyvän huipputiimin. Prosessi ei kuitenkaan ole pelkkää joukkueen valintaa ja valmennusta, vaan myös prosessin vaiheiden raportointia.

Tarkoituksena on, että valmis opinnäytetyö auttaa tulevaisuudessa joukkueen valinnan ja valmentamisen vastuun saavia henkilöitä hyödyntämään jo hyviksi todettuja toimintamalleja. Toisaalta se antaa myös vastauksen siihen, mitä olisi voinut tehdä paremmin ja mitä kehitettävää näin ollen jäi vielä tulevaisuuteen. Se ei tule ole-

maan kaikenkattava opas Resto-joukkueen valintaan, vaan apuväline prosessin suunnittelua varten.

Vaikka opinnäytetyön aihe ei suoranaisesti koskekaan suuntautumisvaihtoehtoani eli ravintolatoimintaa, niin pidän sitä silti erityisen tärkeänä. Työelämässä oikeanlaisen joukkueen valinta on myös elinehto kilpailussa menestymiselle, sillä keskenään hyvin työskentelevä tiimi saa yksinkertaisesti aikaan parempia tuloksia kuin esimerkiksi epäselvät päämäärät omaava ryhmä. Saavuttaakseen halutut tulokset, kuten liikevaihdon kasvun, on esimiehen kyettävä valmentamaan joukkueestaan tuloksellinen tiimi. Tiimi, joka pystyy saavuttamaan yrityksen tiukimmatkin strategiset tavoitteet.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esittelen työni taustatekijät: Resto-kilpailun ja toimeksiantajani Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen. Luvuissa kolme, neljä ja viisi selvitän opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet: tiimityön, suoritusjohtamisen sekä valmentamisen ja coachingin, jotka antavat pohjan toiminnallisen osuuden läpiviemiselle. Tiimityöllä tarkoitetaan toimintaa, jossa kaikki joukkueen jäsenet ovat sitoutuneet tulosten saavuttamiseen yhteisvastuullisesti. Suoritusjohtaminen on puolestaan prosessi, jota voidaan hyödyntää, kun yhdessä sovittuihin tavoitteisiin pyritään valmentamalla. Valmentamisella taas pyritään saamaan joukkueen jäsenen koko potentiaali joukkueen käyttöön valmennustoimenpiteiden avulla. Kuudennessa luvussa kuvailen Resto 2008 -projektin osa-alueita joukkueen valinnan ja valmennuksen kautta Leppävaaran kilpailutunnelmiin. Opinnäytetyön seitsemännessä luvussa arvioin joukkueen valinta- ja valmennusprosessin onnistumista ja pohdin tulevaisuuden kannalta tarpeellisia kehitysehdotuksia.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyöni taustatekijöitä: Resto-kilpailua, omaa suhdettani Resto-kilpailuun sekä esittelen toimeksiantajani. Osallistumiseni vuoden 2007 Resto-kilpailuun poiki hyvien kokemusten lisäksi aiheen opinnäytetyölle. Opinnäytetyöni toimeksiantajaksi sain oman oppilaitokseni, Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen.

2.1 Resto-kilpailu

Resto-tapahtuma on vuodesta 2002 alkaen järjestetty restonomiopiskelijoiden tietotaitokilpailu, johon osallistutaan ammattikorkeakouluittain nelihenkisin joukkuein. Reston kilpailutehtävissä mitataan opiskelijoiden liiketaloudellista ja ammatillista osaamista koulutuksen eri osa-alueilta. Tehtävien kielenä on suomen lisäksi käytetty sekä englantia että ruotsia. (Koivisto 2005, Tikan 2006 mukaan.)

Idea Resto-tapahtumaan syntyi vuonna 2001 Turun ammattikorkeakoulussa palvelujen tuottamisen ja -johtamisen koulutusohjelmassa opettajien ideariihen tuotteena. Kilpailun tavoitteena on alusta saakka ollut restonomikoulutuksen ja restonomiminimikkeen tunnettuuden lisääminen. Eri ammattikorkeakouluissa opiskelevien restonomiopiskelijoiden yhteistyön lisäämisen ohella Resto-tapahtumalla on haluttu kehittää alalla toimivien opettajien verkostoitumismahdollisuuksia. Niinpä Resto-kilpailun ohella on alusta asti järjestetty opettajien kollegatreffit, jotka mahdollistavat opettajille sekä kilpailutehtävien seuraamisen että asiantuntijaluentojen kuulemisen. Tapahtumaan on vuosien varrella liittynyt myös erilaisia messutapahtumia ja seminaareja. (Koivisto 2005, Tikan 2006 mukaan.)

Kilpailusta on alusta asti haluttu tehdä jokavuotinen ja tunnettu tapahtuma, josta on tiedotettu sekä restonomikoulutuksen sisäisille että ulkoisille organisaatioille. Lisäksi Restosta on koko sen olemassaolon ajan pyritty luomaan vahva ja tunnettu brändi, jotta se saataisiin tunnettuudeltaan alan muiden kilpailuiden, kuten Vuoden

kokin, tasolle. Tavoitteena on ollut tehdä kilpailu tunnetuksi erityisesti matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. (Koivisto 2005, Tikan 2006 mukaan.)

Sääntöjen mukaan yhdestä ammattikorkeakoulusta saa kilpailuun osallistua enimmillään kaksi neljän hengen joukkuetta, joiden sukupuolijakauma on vapaa. Kilpailu on rajattu koskemaan ainoastaan ilmoittautumis- ja osallistumishetkellä päätömisesti kyseisessä ammattikorkeakoulussa opiskelevia henkilöitä. Vuonna 2007 Resto-kilpailu järjestettiin Tampereella Pirkanmaan ammattikorkeakoulun toimesta. Tällöin kaikki 17 joukkuetta kilpailivat samassa sarjassa ja suorittivat kaikille joukkueille pakolliset kolme tehtävää. Jokaiselle tehtävälle oli annettu maksimikestoai-ka, jonka ylittäminen oli kiellettyä. Kilpailutehtävien suorittamista valvoi kaikkien kilpailutehtävien ajan joukkueelle määrätty luotsi. Tehtävien raportoimista varten joukkueille jaettiin kannettavat tietokoneet sekä aina tehtäväkohtainen materiaali. Kilpailun maksimipistemääräksi muodostui 120 pistettä ja tehtäväkohtaiset maksimipisteet olivat 40 (Resto 2007 kilpailusäännöt, 1, 2, 4-6 §.) Vuoden 2007 kilpailutehtävät edellyttivät muun muassa laskentatoimen, markkinoinnin, rekrytoinnin ja perehdyttämisen hallintaa. Esimerkiksi yhdessä tehtävässä tuli laatia markkinointisuunnitelma ja myydä se puhumalla pirkanmaalaiselle matkailualan toimijalle.

Kilpailutehtävien suunnittelusta ja kilpailun tuomaroinnista vastasi perinteiseen tapaan alan elinkeinoelämä. Kilpailun kärkikolmikön muodostivat Turun ammattikorkeakoulu, Savonia ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Kilpailu on järjestetty kaikkiaan seitsemän kertaa: Turussa vuosina 2002–2004, Rovaniemellä vuonna 2005, Jyväskylässä vuonna 2006 ja Tampereella vuonna 2007. Vuoden 2008 Resto-kilpailun järjestää Leppävaaran Laurea. (Tikka 2006, Resto 2007 kilpailun säännöt 1 §, Resto 2007 kilpailun tulokset ja Voitto kotiin – Turun AMK:ssa parhaat restonomiopiskelijat 2007.)

2.2 Minä ja Resto

Tutustuin Resto-kilpailuun vuoden 2007 helmikuussa, jolloin Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen historian ensimmäisen kilpailujoukkueen kasaami-

nen alkoi. Joukkueen kokoamisesta vastuun saanut Annamaija Tolonen otti minuun yhteyttä sähköpostitse ja pyysi lähtemään mukaan edustamaan Matkailun laitosta osana joukkuetta. Kieltäydyin tarjouksesta ensin kahdesti, mutta lupauduin kuitenkin kolmannella kysymällä mukaan joukkueeseen.

Intensiivisen kahden kuukauden tutustumis- ja valmennusrupeaman jälkeen Matkailun laitoksen joukkue, Team Narnia, osallistui yhdessä kuudentoista kilpailujoukkueen kanssa Tampereen ammattikorkeakoulun järjestämään Resto 2007 - tapahtumaan. Kahden kilpailupäivän, kolmen kilpailutehtävän, tiukkojen aikataulujen ja muutamien oheistapahtumien jälkeen Restossa menestyneet joukkueet palkittiin Tampere-talon Gaalailallisilla. Matkailun laitoksen Team Narnia sijoittui ensimmäisellä osallistumiskerralla hienosti neljänneksi.

Vuoden 2007 joukkueen jäsenet olivat itseäni lukuun ottamatta kolmannen vuosikurssin restonomiopiskelijoita. Toisen vuoden opiskelijana olin ainoa, joka olisi opiskelijana myös lukuvuonna 2007–2008, joten lupauduin kertomaan tapahtumasta vuoden 2008 kilpailujoukkueen etsintätilaisuuksissa. Loppujen lopuksi alkupe rääinen roolini tarkentui seuraavan kilpailujoukkueen valintaan ja valmennukseen yhdessä projektin vastuuopettajien kanssa.

2.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitos. Matkailun laitos tarjoaa mahdollisuuden Restonomi AMK -tutkintoon kahdessa eri koulutusohjelmassa: hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmassa sekä matkailun koulutusohjelmassa. Opintoja järjestetään sekä nuorille että aikuisopiskelijoille. Nuorten koulutusohjelma on kestoaltaan 3,5 vuotta ja aikuisten opiskeluaktiivisuudesta riippuen 2–3,5 vuotta. Laajuudeltaan opinnot ovat 210 opintopistettä. Opinnot ovat vaativia ja kattavia ammattikorkeakoulutasoisia opintoja, jotka tarjoavat hyvät edellytykset haastaviin ammatteihin. (Matkailun laitos 2005.) Restonomikoulutusta järjestetään Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen lisäksi 21 ammattikorkeakoulussa ympäri Suomen (Suomen Restonomit 2007).

Hotelli- ja ravintola-alan koulutus suuntautuu perusopintojen jälkeen joko hotellin tai ravintolan johtamiseen. Näillä opinnoilla keskitytään syventämään pk-yrityksen esimiehiltä vaadittavia taitoja. Matkailun koulutusohjelmassa opiskelijat hankkivat kansainvälisyyttä painottavan matkailun ammatillisen ja teoreettisen oppimisen yhdistävän koulutuksen. Perusopintojen jälkeen on mahdollista valita suuntautumisvaihtoehtokseen kokous-, kongressi- ja kannustematkailu sekä tapahtuman järjestäminen (MICE) tai luonto- ja elämysmatkailu. Matkailun laitoksella on yhteensä noin 350 opiskelijaa. (Matkailun laitos 2007.)

Lahden ammattikorkeakoulu tarjoaa nykyään myös ylempää AMK-tutkintoa nimikkeellä restonomi (ylempi AMK), Master Of Hospitality Management. Tämä palveluliiketoiminnan koulutusohjelma antaa valmiudet toimia alan vaativissa asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Tutkinnon laajuus on 90 opintopistettä. Matkailun laitos tarjoaa lisäksi erikoistumisopintoja, avoimen AMK:n opintoja sekä täydennyskoulutusta. (Matkailun laitos 2007.)

Matkailun laitoksen koulutusjohtaja vuonna 2007 on Jukka Oresto, koulutuspäällikkö Leila Heikkilä ja yliopettajat ovat Tiina Seikkula ja Katri Jakosuo. Laitoksen opetuksesta vastaa 14 lehtoria ja tuntiopettajaa. Opintotoimiston toimintaa hoitaa kolme henkilöä. (Matkailun laitos 2007.) Vuoden 2007 tapaan myös Leppävaaran 2008 Resto-kilpailuprojektin vastuuolettajina toimivat Annamajja Tolonen ja Pia Manninen.

3 TIIMITYÖ

Tiimityö on kykyä yhdistää erilaisia asioita ja prosesseja, sillä luovuuteen tarvitaan kykyä yhdistää poikkeavaa ja samankaltaista ajattelua. Tiimityöllä voidaan parantaa kommunikointia ja joustavuutta ja sen havaittu olevan myös oivallinen tapa innovointiin. (Nurmi 1996, 9.) Lisäksi nykyajan suoritusasteet, kuten kilpailu, ympäristön rajoitukset ja tekninen muutos vaativat nopeutta, reagoitukykyä ja mukautumista, joka ei ole yksilösuorituksilla mahdollista. Tällöin tarvitaan avuksi tiimejä.

(Katzenbach & Smith 1998, 16.) Tiimityön ja tiimijattelun ymmärtäminen antaa valmiudet Resto-joukkueen valinnan onnistumiseen ja tiimiksi rakentamiseen.

3.1 Tiimin määritelmä

Tiimiksi määritellään joukko ihmisiä, jotka harjoittavat yhteistyötä tavalla, joka on tuotteliaampaa kuin kaikkien ryhmän jäsenten yhteenlaskettu työpanos (Fleming 1999, 8). Tiimi on lisäksi pieni ryhmä ihmisiä, joiden osaaminen ja taidot täydentävät toisiaan, jotka ovat tasa-arvoisesti sitoutuneet yhteiseen tehtävään, tavoitteisiin, toimintamalliin sekä työn tuloksiin ja pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Hätönen 1998, 61; Katzenbach & Smith 1998, 59). Rakentavaan vuorovaikutukseen pystyäkseen ryhmä ei saa olla kooltaan liian suuri, koska tällöin sen on mahdoton muotoutua tiimiksi. Tiimi voi olla kooltaan 2-25 henkilöä, mutta yleisesti tiimin muodostaa alle kymmenen henkilön ryhmä. (Lindström & Kiviranta 1995, 3.)

Toisen määritelmän mukaan se, että tiimillä on tavoite ja yhteinen käsitys sen saavuttamiseksi, ei riitä. Tiimi on rajoja korostamaton työryhmä, jolla on jaettu vastuu päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja työnjärjestelyssä (Lindström & Kiviranta 1995, 3). Näin ollen tiimien toiminta perustuu kontrollin sijasta sitoutumiseen (Walton 1985, Lindströmin & Kivirannan 1995, 3, mukaan). Kaikille tiimeille tehokkuus on kuitenkin yhteistä. Tiimin jäsenet työskentelevät hyvin yhdessä ja myös nauttivat siitä. Tiimille korkealuokkaisten tulosten tuottaminen on normaalia (Fleming 1999, 8).

3.2 Ryhmästä tiimiksi

Honkasen (1989) mukaan ryhmän ja tiimin ero on lähinnä siinä, kuinka ne muodostetaan. Tiimi muodostetaan lähes aina jotakin tiettyä tarkoitusta varten (Elovainio 1992, 207–208). Erityistehtävää varten voidaan koota mm. ongelmanratkaisutiimi tai projektitiimi (Laamanen & Tinnilä 2002, 76). Tiimi muodostuu usein valmiin

työryhmän pohjalta, jolloin sen tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevan ryhmän toimintaa. (Elovainio 1992, 207–208.)

Fleming (1999, 11) pitää ryhmän ja tiimin eroa hiuksenhienona, mutta kuitenkin merkittävänä. Ero syntyy mm. jäsenten välisestä luottamuksesta ja tiimiin kuuluminen ensisijaisuudesta ryhmään verrattuna (Krüger 2004, 10). Ihmiset työskentelevät suurimman osan ajastaan ryhmissä tiimien sijaan, ja vaikka ryhmät saattavatkin saada aikaan tuloksia, niin eivät ne vedä vertoja tiiminä työskentelevien ihmisten tehokkuudelle.

Ryhmästä ei automaattisesti jalostu tiimiä, vaikka näin yleisesti uskotaan (Fleming 1999, 11). Katzenbach ja Smith (1998, 26–27) sanovat ryhmistä tulevan tiimejä kurinalaisen toiminnan kautta. Kurinalaisuudella he tarkoittavat sitä, että kun tiimin jäsenet ovat laatineet itselleen yhteisen päämäärän, yhteiset tavoitteet, sopineet yhteisestä toimintamallista, kehittäneet toisiaan täydentäviä taitoja ja ottaneet vastuun saavutettavista tuloksista, niin asian käsittely ei saa jäädä siihen – kurinalaisesti toimittaessa näitä asioita tehdään jatkuvasti. Tiimin suoritusnälkä vaikuttaa lisäksi menestymiseen paljon enemmän kuin esimerkiksi tiimiharjoitukset ja kannustimet. Haasteet yksin riittävät usein muodostamaan tiimin ilman minkäänlaista johdon mukanaoloa. (Katzenbach & Smith 1998, 14.)

Kun ryhmä on saanut itselleen tehtäväksi suorittaa jonkin työn tai projektin, niin sen jäsenet alkavat kehittyä sekä ylläpitää ja hallita suhteitaan ryhmän muihin jäseniin ja itse ryhmään (Kohn & O’Connell 2007, 56). Ryhmä käy tiellä tiimiksi yleensä läpi kolme vaihetta, jotka eivät kuitenkaan aina etene samassa, tarkoin määrätysissä järjestyksessä. Vaiheiden järjestys voi siis vaihdella, ne voivat sekoittua ja limityä keskenään ja voivat lisäksi kestoaltaan vaihdella ryhmien välillä. Ryhmän on kuitenkin joka tapauksessa käytävä läpi nämä kehitysasteet. (Krüger 2004, 12.)

Ensimmäinen vaihe on tiimin muodostaminen, joka voi tapahtua monella tavalla. Esimies voi itse koota tiimin erilaisilta osaamisalueilta tai nimittää tiiminvetäjän, joka muodostaa tiimin. Tiimit voivat muotoutua myös itse, jolloin ryhmä valitsee

keskuudestaan johtajan ja ryhmittyy uudestaan aina tehtävien ja vaatimusten muuttuessa. (Krüger 2004, 13.)

Toinen vaihe on orientoitumisvaihe, jossa esimies asettaa tiimeille konkreettiset tavoitteet ja virstanpylväät. Tässä vaiheessa tiimille selvitetään sen toimivalta ja organisoidaan tiimityö. (Krüger 2004, 13.) Hätösen (1998, 63) mukaan tiimin jäsenillä tulee olla riittävän yhtenäinen käsitys tavoitteista, sisällöstä, toteutustavoista, menetelmistä sekä yhteistyön ja työnjaon muodoista. Jäsenten yksilölliset näkökulmat sovitetaan yhteen ja niiden pohjalta luodaan yhteinen suuntautuminen työhön.

Kolmatta vaihetta kutsutaan aktivointivaiheeksi. Siinä tiimin potentiaali aktivoidaan valmennustoimenpiteiden avulla. Aktivointivaihe on välttämätön, jotta tiimityö ja tiimin kehittyminen pääsisivät kunnolla vauhtiin. (Kruger 2004, 13.)

Varmasti yksi tunnetuimmista ryhmän kehityskaarta kohti tehokasta tiimiä kuvaavista malleista on Bruce Tuckermanin vuonna 1965 esittämä teoria. Siinä esitellään ryhmän kehittymiseen vaikuttavaa psykologiaa ja käyttäytymistä neljän vaiheen kautta. Näitä vaiheita ovat muotoutumis-, kuohunta-, yhdenmukaisuus- ja tuloksentekovaihe. (Kohn & O'Connell 2007, 59.)

Muotoutumisvaiheen voidaan sanoa muodostuvan orientoitumisesta, testauksesta ja riippuvuudesta. Orientoituminen suoritetaan testaamalla. Tällaisen testaamisen avulla tunnistetaan esteet sekä henkilösuhteiden että tehtävän osalta. Riippuvuus rakentuu suhteesta johtajiin, muihin ryhmän jäseniin tai jo valmiisiin käytäntöihin. (Kohn & O'Connell 2007, 62.) Vaihetta kuvaavia tekijöitä ovat muun muassa (mukaillen Laurent 2006, 110–111; Kohn & O'Connell 2007, 59):

- suuri riippuvuus johtajan ohjauksesta
- johtaja asettaa tiimin tavoitteet, koska tiimi ei vielä itse kykene
- jäsenten yksilölliset roolit ja vastuut ovat epäselviä
- johtajan roolina tiimin jäsenten kysymyksiin vastaaminen
- johtajan sietokyvyn testaaminen
- epäröiminen, pelko ja epävarmuus uudesta tilanteesta

- auktoriteettien tärkeys.

Kuohuntavaiheessa polarointi eli asioiden kärjistäminen sekä konfliktit ihmissuhdeasioiden ympärillä kuuluvat asiaan. Tehtävä saa tunteet nousemaan esiin. Tällainen käyttäytyminen tarjoaa vastustusta ryhmän vaikutuksen ja tehtävän vaatimusten suhteen. (Kohn & O'Connell 2007, 62.) Kuohuntavaihetta kuvaavat muun muassa seuraavat tekijät (mukaillen Laurent 2006, 111; Kohn & O'Connell 2007, 60):

- ryhmä ei saa ratkaisuja helposti aikaiseksi
- ryhmän jäsenet kilpailevat asemastaan suhteessa johtajaan ja muihin jäseniin
- tietoisuus lisääntyy, mutta paljon on vielä epäselvää
- sisäisten ryhmien muodostuminen ja valtataistelu
- ryhmän täytyisi keskittyä tavoitteisiinsa ja välttää suhteiden ja tunteiden aiheuttamaa sekaannusta
- eteneminen vaatii kompromisseja
- tyytymättömyys, tunneperäisyys ja ristiriitaisuus.

Yhdenmukaisuusvaiheessa edellisten vaiheiden ongelmat jäävät taka-alalle – vastarinta murtuu. Ryhmästä muotoutuu yhteenkuuluvaisuuden lisääntyessä, uusien käytäntöjen kehittyessä ja uusia rooleja hyväksyttäessä vähitellen tiimi. Tiimi, jossa uskalletaan esittää omia näkökulmia. (Kohn & O'Connell 2007, 62.) Tälle vaiheelle ominaista on (mukaillen Lenhardt 2004, 202–204; Laurent 2006, 112; Kohn & O'Connell 2007, 60–61):

- roolit ja vastuut on hyväksytty ja päätökset tehdään tiiminä
- hauskuus ja sosiaaliset aktiviteetit voivat liittyä tiimin toimintaan
- sitoutuminen ja yhtenäisyys on voimakasta
- tiimi kehittää toimintaansa ja työskentelyään
- johtajaa arvostetaan ja johtajuutta voidaan myös osittain jakaa
- johtaja helpottavassa ja mahdollistavassa roolissa
- läheisyys, avoimuus ja ryhmään kuulumisen tunne
- yhteiset pelisäännöt.

Viimeisessä vaiheessa tiimi pääsee tekemään tulosta. Siinä jokaisen jäsenen rooli muodostuu joustavaksi ja toiminnalliseksi ja tiimin energia suunnataan kokonaisuudessaan tehtävän suorittamiseen. Tehtävän suorittamista tuetaan. (Kohn & O'Connell 2007, 62–63.) Tuloksetekovaiheelle on ominaista, että (mukaillen Fleming 1999, 67; Laurent 2006, 112–113; Kohn & O'Connell 2007, 61–62):

- tiimi tietää tarkasti, miksi se tekee sitä mitä se on tekemässä
- tiimillä on yhteinen, jaettu visio
- tiimin toiminta on hyvin autonomista
- erimielisyydet käsitellään yhdessä – tiiminä
- tiimi pystyy työskentelemään tavoitekeskeisesti suhteita kuitenkin unohtamatta
- jäsenet katsovat toistensa perään ja tukevat toisiaan
- työskentelyssä näkyy avoimuus, energia ja huumori
- toiminta on tuottavaa ja sitä kehitetään jatkuvasti
- mikään tehtävä ei tunnu ylitsepääsemättömältä.

Todella tehokkaat tiimit ymmärtävät näiden kehitysvaiheiden merkityksen ja arvostavat jokaisen vaiheen tunneperäistä merkitystä. Tiimit nähdään mahdollisuudeksi kehittyä, mahdollisuudeksi päästä eroon omasta itsekeskeisyydestään ja siirtyä kohti ryhmäkeskeisyyttä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että kuinkin vaiheen kestolla on merkitystä ryhmän tehokkuuteen. Muotoutumis- ja kuohuntavaihe voivat kestää tunneista kuukausiin, mutta tehokkaan ryhmän salaisuus piilee näiden vaiheiden nopeassa ylittämässä. Sillä mitä nopeammin ryhmä pääsee yhdenmukaisuus- ja tuloksetekovaiheeseen, niin sitä nopeammin päästään tekemään hyviä tuloksia. (Kohn & O'Connell 2007, 63.)

Vuonna 1971 Tuckerman lisäsi malliinsa viidennen vaiheen, lopettamisen. Lopettamisvaihetta pidetään tärkeänä, sillä ihmisen tunneperäisyys vaatii asioiden sulkeamista. Etenkin tilanteissa, joissa suhteista on muodostunut läheisiä ja yhteenkuuluvaisuuden tunne on tiimissä ollut voimakasta, tarvitaan selkeää loppua. (Kohn & O'Connell 2007, 63.) Vaihetta kuvaavia piirteitä ovat muun muassa surutyö, pro-

jektien tai tehtävien loppuun suorittaminen, hajoamisesta huolestuminen sekä tarautuminen (Laurent 2006, 113).

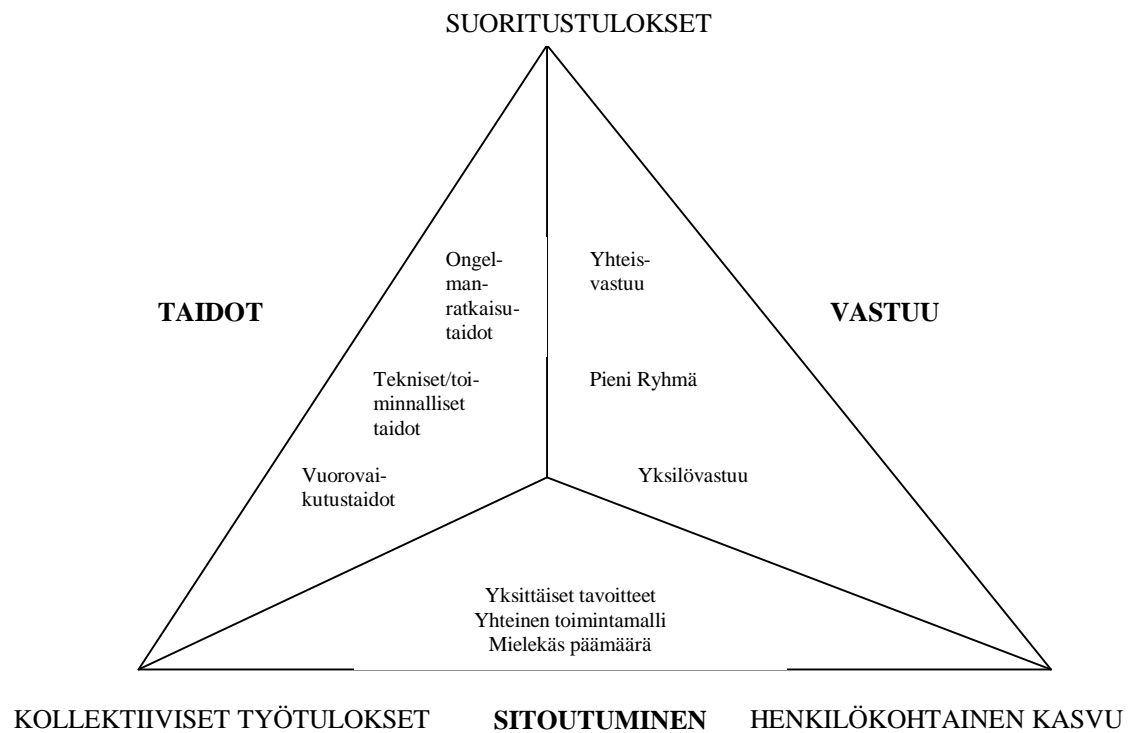
Krüger (2004, 10) on koontanut ryhmän ja huipputiimin väliset erot selkeään taulukkoon (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Ryhmän ja huipputiimin väliset erot (Krüger 2004)

Tuntomerkit	Ryhmä	Huipputiimi
Millaisia intressejä osallistujilla on ?	Useimmat tavoittelevat omia intressejään.	Kaikki vetävät yhtä köyttä.
Millaisia tavoitteita osallistujilla on ?	Ryhmässä on erilaisia tavoitteita.	Tiimillä on yksi yhteinen tavoite.
Minkä osallistujat asettavat etusijalle?	Ryhmään kuuluminen on toissijaista.	Tiimiin kuuluminen on ensisijaista.
Millainen organisaatio on?	Organisaatio on löyhä ja ei-sitova.	Organisaatio on luja ja sitova.
Millainen motivaatio on?	Motivaatio tulee ulkoa (jäsenten täytyy).	Motivaatio tulee sisältä (jäsenet haluavat).
Ketkä kilpailevat keskenään?	Jäsenet kilpailevat keskenään	Kilpailu kohdistuu ulkopuolelle.
Millaista viestintä on?	Jäsenet kommunikoivat osin avoimesti, osin peitellysti.	Jäsenet antavat avoimesti tietoa ja palautetta.
Kuka luottaa kehen?	Jäsenet eivät juuri luota toisiinsa ja ryhmään.	Jäsenet luottavat paljon toisiinsa ja tiimiin.

3.3 Tiimin perusasiat

Tiimin perusasioihin kuuluvat koko, päämäärä, tavoitteet, taidot, toimintamalli ja vastuu. Näistä perusasioista huolehtiminen on erityisen tärkeää, sillä ne luovat edellytykset tiimisuorituksille ja oman onnensa nojaan jätettäessä ne ajavat tiimityöskentelyn väärille raiteille. Yksi tai useampi näistä seikoista unohtuu kuitenkin useiden mahdollisten tiimien työskentelyssä – tahattomasti. (Katzenbach & Smith 1998, 15.)



KUVIO 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith 1998, 21)

Kuviossa 1 kolmion kärjet kuvaavat tiimien aikaansaannosta. Sivut ja sisäosa puolestaan kuvaavat niitä kurinalaisuuden osatekijöitä, joilla suoritusten aikaansaanti onnistuu. Tiimin perusasioihin ja suoritukseen keskittymällä monet pienet ryhmätkin pystyvät aikaansaamaan tiimikäyttötymistä edellyttäviä tuloksia. (Katzenbach & Smith 1998, 22.)

3.3.1 Koko

Tiimit ovat tavallisesti vahvuudeltaan 2–25 henkeä, mutta suurilta osin tiimeissä on osallisena alle kymmenen henkilöä (Katzenbach & Smith 1998, 59). Laamanen ja Tinnilä (2002, 76) sanovat tiimiin kuuluvan 5–15 henkilöä. Tämä perusasioihin kuuluva tiimin koon määrittäminen on enemmänkin ohjenuorana toimiva käytännön ohjeistus kuin mikään ehdoton sääntö. Toisaalta taas mielekäs päämäärä, yksityiskohdalliset tavoitteet, täydentävät taidot, yhteinen toimintamalli ja yhteisvastuu ovat tiimeille välttämättömiä asioita. (Katzenbach & Smith 1998, 59.)

Kohnin ja O'Connellin (2007, 44–45) mukaan tiimiä ei saisi yli- tai alikansoittaa. Tiimin ylikansoittaminen hukkaa jäsenten aikaa ja resursseja ja vastavuoroisesti alikansoittamisen uhkana on töiden viivästyminen. Krüger (2004, 31) sanoo, että tiimin tulisi olla riittävän iso, jotta kaikki tarvittavat tiedot, taidot ja kokemukset tulisivat tarpeeksi edustetuiksi. Sen pitäisi toisaalta olla kuitenkin niin pieni, että tietojen ja näkemysten vaihtaminen olisi kaikkien osapuolten kesken kitkatonta.

Tiimin pienekköä kokoa voidaan perustella sen helpommalla toiminnalla suureen ryhmään verraten. Suuren ryhmän on yksinkertaisesti vaikea löytää tarpeeksi tilaa ja aikaa yhteisiin tapaamisiin. (Katzenbach & Smith 1998, 60.) Opie (2000, 36) lisää vielä, että liian suuri tiimi estää luovuutta. Tarkoituksenmukainen tiimikoko voi olla osittain riippuvainen kontekstista, kuten asetelmasta, tavoitteista, persoonallisuuksista ja tiimitapaamisten tiheydestä. Suurille ryhmille olennainen laumakäyttäytyminen estää tiimiksi muodostumisen vaativaa näkemysten vaihtoa. Tämä puolestaan saa ne tyytymään yleensä epämääräisempiin päämääriin ja työskentelemään tiimityön arvojen mukaisesti. Tiimityön arvojen rapistuessa ryhmät palaavat taas totuttuihin kaavoihinsa: hierarkiaan ja perinteisiin toimintaperiaatteisiin ja menettelytapoihin. (Katzenbach & Smith 1998, 60.)

Pienen ryhmän muotoutumista tiimiksi puoltaa etenkin se, että kymmenen ihmisen, tai alle, on paljon helpompi muokata yksilöllisiä, hierarkkisia ja toimenkuvallisia eroavaisuuksiaan yhteiseksi suunnitelmaksi ja myös hyväksyä yhteisvastuu tuloksista kuin kymmenien ihmisten. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pienistä ryhmistä muodostuu aina tiimejä. Jos ne vain korostavat tiimityön arvoja, niin näin ei todellakaan tapahdu. Jäsenet voivat kohdella toisiaan hieman paremmin ja tavata silloin tällöin vain pitääkseen tiimiajatuksen hengissä. Näin järjestetyistä tapaamisista voi muodostua välttämätön paha – asia, joka tehdään vain pakosta. (Katzenbach & Smith 1998, 60–61.)

3.3.2 Päämäärä

Päämäärä ja suoritustavoitteet liittyvät tiimin toiminnassa tiukasti toisiinsa. Ei ole varmaan ainuttakaan tiimiä, jolla ei olisi sekä päämäärää että suoritustavoitteita. Suoritustavoitteiden on lisäksi oltava niin kiinteästi sidoksissa tiimin kokonaispäämäärään, etteivät tiimin jäsenet vaan hämmentyisi ja ajautuisi keskinkertaisiin suori-
tuksiin. (Katzenbach & Smith 1998, 64.)

Yhteisen ja mielekkään päämäärän löytäminen on tärkeää, sillä se antaa tiimin pyr-
kimyksille suunnan, antaa tiimille suoritustarmoa ja edistää jäsenten sitoutumista
toimintaan. Tiimin päämäärä on harvoin yksinään tiimin laatima. (Katzenbach &
Smith 1998, 64.) Niinpä Katzenbach ja Smith (1998, 64) tyrmäävätkin usein esite-
tyn oletuksen siitä, ettei tiimi pystyisi ”omistamaan” päämääräänsä ja sitoutumaan
siihen, jos johto tai muut ulkopuoliset tekijät eivät pysy erossa tiimin asioista.
Etenkin projektitiimien päämäärät perustuvat valmiiseen sanalliseen lausumaan,
jolla määritetään projektin tarkoitus. Tämä osittain jopa helpottaa jäsenten toimin-
taa, sillä he tietävät projektin tavoitellun päämäärän. (Kohn & O’Connell 2007,
46.)

Johdon asettamilla suuntaviivoilla on oleellinen osa päämäärän määrittämisessä,
sillä ne auttavat tiimejä pääsemään alkuun. Voidaan puhua liikkumavarasta, jossa
valtuuksilla asetetaan tarpeeksi selkeät rajat suunnan selkiyttämiseksi, mutta val-
tuuksien muokkaamiseksi jätetään kuitenkin tarpeeksi tilaa sitoutumisen varmista-
miseksi. (Katzenbach & Smith 1998, 64–65.) Flemingin (1999, 33) mielestä jouk-
kueen jäsenten kyseenalaistamat päämäärät ovat tärkeää mielipiteiden vaihtoa.

Katzenbach ja Smith (1998, 66) kertovat parhaiden tiimien käyttävän todella paljon
aikaa yhteisen päämäärän löytämiseksi. Sellaisen, joka kuuluu sille sekä yhdessä
että yksilönä. Päämäärällä voi olla tiimiä motivoiva ja kannustava vaikutus. Se kui-
tenkin edellyttää, että päämäärän työstäminen on jatkuvaa, sillä silloin se selkiyttää
toiminnan perusteita ja luo tiimille mielekästä pyrkimystä. Päämäärän jatkuva työs-
täminen kuuluu todellisen tiimin arkeen. (Katzenbach & Smith 1998, 66; vrt. Kohn
& O’Connell 2007, 46.)

Ryhmillä, joista ei muodostu tiimejä, on harvoin yhteistä päämäärää, jonka ryhmän jäsenet kokisivat omistavansa tai jonka pohjalta voitaisiin vetää selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Syynä tähän voi olla esimerkiksi huono johtajuus, yrittämisen puute tai riittämätön suorituskeskeisyys. Se on kuitenkin selvää, etteivät tällaiset ryhmät asetu yhdessä kattavan pyrkimyksen taakse. (Katzenbach & Smith 1998, 66–67.) Tiimi tarvitsee itselleen päämäärän, joka on selvästi erottuva ja riittävän yksityiskohtainen (Kohn & O’Connell 2007, 45).

Tehokkaan päämäärästä tekee se, että se on tiimin yhteinen saavutus, joka on olemassa vain ja ainoastaan tiimin yhteisen työstämisen ansiosta. Jo sellaisenaan se herättää tiimissä sekä ylpeyttä että vastuuntuntoa. Lisäksi siitä halutaan pitää jatkuvasti huolta, jotta sen vaikutukset toimintaan selkiintyisivät. (Katzenbach & Smith 1998, 67.) Tärkeintä päämäärässä on se, että se luo tiimille identiteetin. Identiteetin, joka on enemmän kuin tiimissä mukana olevien yksilöiden summa (Katzenbach & Smith 1998, 68; Kohn & O’Connell 2007, 46). Tämän tiimi-identiteetin ansioksi voidaan nähdä se, että tiimille välttämättömät ristiriidat pysyvät rakentavina. Syynä tähän on päämäärän toiminta mittapuuna, mittana, jonka avulla pystytään ratkaisemaan yksilön ja tiimin jäsenten väliset ristiriidat. Päämäärän avulla jokainen tiimin jäsen tietää omat rajansa ja tiimin edun. Näin ollen tiimi voi säilyä yhtenäisenä. (Katzenbach & Smith 1998, 68.)

3.3.3 Tavoitteet

Selkeät suoritustavoitteet ovat tärkeä osa päämäärää, sillä epäselvien suuntaviivojen muokkaaminen selkeiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi on tiimille ensiaskel matkalla kohti yhteistä päämäärää (Katzenbach & Smith 1998, 68). Tamminen (2003, 117) uskoo, että tavoitteita tulisi asettaa jo pelkästään niiden itsensä vuoksi. Jokainen tarvitsee nimittäin unelmia, joita kohti voi ponnistella. Katzenbachin ja Smithin (1998, 68) mukaan tavoitteet luovat tiimeille vahvan ja konkreettisen kiinnepohdan monestakin syystä. Ensimmäiseksi tavoitteet määrittelevät tiimin työtuloksen, joka eroaa organisaatiolaajuisesta tehtävästä ja yksilöllisten työtavoitteiden summasta.

Fleming (1999, 29) sanoo tavoitteiden olevan avain kaikkien osapuolten hengen, innostuksen, energian ja taitojen vahvistamisessa.

Toiseksi yksityiskohtaiset suoritustavoitteet helpottavat tiimin sisäistä kommunikointia ja rakentavien ristiriitojen syntymistä (Katzenbach & Smith 1998, 68). Flemingin (1999, 28) mukaan tavoitteiden tulee olla yksityiskohtaisuuden lisäksi vielä selkeitä. Selkeä tavoite nimittäin pakottaa keskittymään sen saavuttamisen edellytysten pohtimiseen ja vaihtoehtoisten tavoitteiden muuttamiseen. Tavoitteiden muuttaminen tulee kyseeseen, jos ne ovat epärealistisia. Epärealistiset ja epäselvät tavoitteet tekisivät tiimikeskusteluista tuottamattomia. (Katzenbach & Smith 1998, 68.)

Kolmas seikka on yksityiskohtaisten tavoitteiden saavutettavuus, sillä ne auttavat tiimejä muistamaan tulosten saavuttamisen. Tulosten mitattavuus ja saavutettavuus kertoo tiimille, onko se todella saavuttanut tavoitteensa vai ei. (Katzenbach & Smith 1998, 68–69.) Tiimi tarvitsee tavoitteita, jotta se pystyisi keskittymään saavutuksiinsa sekä arvioimaan suoritustaan (Levi 2007, 30). Fleming (1999, 28) pitää myös tavoitteiden mitattavuutta tärkeänä. Kohnin ja O’Connellin (2007, 46) mukaan projektitiimit pystyvät muokkaamaan suoritustavoitteet helposti projektin kokonaistavoitteen pohjalta. Tavoitteesta luodaan myös välitavoitteita, joiden saavuttamista on helppo mitata projektin edetessä. Näistä tavoitteista muodostuu tiimille selvä kohde, joka tulisi ymmärtää, kohdata ja toivottavasti myös ylittää.

Neljänneksi yksityiskohtaiset tavoitteet yhdenvertaistavat ja edistävät tiimikäyttämistä (Katzenbach & Smith 1998, 68–69). Laamanen ja Tinnilä (2002, 76) sanovat, että tiimin edellytys on yhteinen, sisäistetty, tavoite. Kun pienellä ryhmällä on yhteinen haaste, tavoite, jäävät yksilölliset ominaisuudet taka-alalle. Etenkin menestyvä tiimi arvioi yhdessä, miten kukin jäsen voi parhaiten vaikuttaa tiimin päämäärän saavuttamiseen. Arviointi suoritetaan suoritustavoitteen, ei persoonallisuuden pohjalta. (Katzenbach & Smith 1998, 68–69.) Levin (2007, 45) mielestä on selvää, että yksityiskohtaiset tavoitteet parantavat suoritusta paremmin kuin määrittelemättömät.

Viidenneksi yksityiskohtaisten tavoitteiden tulisi mahdollistaa tiimeille pienet voitot matkalla kohti lopullista voittoa – päämääräänsä. Pienet voitot voivat sitouttaa jäseniä entisestään ja auttaa esteiden voittamisessa. (Katzenbach & Smith 1998, 69–70.) Tammisen (2003, 117–118) mielestä olisikin tärkeää, että jokainen asettaisi itsellensä ja joukkueellensa tavoitteita, joita ei ole vielä saavutettu. Uusien tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä ne auttavat kehittymään ja koettelemaan rajoja. Levin (2007, 45) mukaan tiimin tavoitteiden tulisi olla osittain vaikeita eli motivoivia, muttei mahdottomia saavuttaa.

Viimeiseksi tiimin jäsenet sitoutuvat tavoitteiden kautta näyttämään kykynsä tiiminä, tavoitteiden temmatessa mukaansa. Tiimejä ajavat tavoitteeseensa ja yhdistävät jännitys, onnistumisen tarve ja terve epäonnistumisen pelko. Kukaan tiimin ulkopuolella oleva ei välttämättä usko tavoitteen toteutumiseen – mutta se onkin tiimin oma haaste. (Katzenbach & Smith 1998, 69–70.)

Tiimisuoritukset edellyttävät päämäärän ja tavoitteiden yhdistelmää. Tiimin päämäärä ja tavoitteet ovat symbioottisessa suhteessa – molemmat tarvitsevat toista pysyäkseen tarkoituksenmukaisena ja mielekkäänä. Tavoitteiden avulla tiimi pystyy seuraamaan edistymistään ja muistamaan vastuunsa. Tiimin pitkäaikainen olemassaolo vaatii taloudellisia ja sosiaalisia, rationaalisia ja emotionaalisia sekä suoritukseen keskeisiä että merkityksellisiä päämääriä ja suoritustavoitteita. (Katzenbach & Smith 1998, 70.)

Tavallisesti tiimin päämäärät muotoutuvat suoritustavoitteiden pohjalta. Joskus taas tiimillä on aluksi innostava pyrkimys, jonka pohjalta se pyrkii luomaan yksityiskohtaisia ja saavutettavissa olevia suoritustavoitteita. Olipa järjestys kumpi tahansa, niin tiimisuorituksille tärkeä suunta syntyy päämäärän ja tavoitteiden yhteensovittamisen seurauksena. (Katzenbach & Smith 1998, 70–71.)

3.3.4 Taidot

Tiimi tarvitsee työnsä toteuttamiseksi oikeanlaisen taitojen yhdistelmän. Taitojen osalta voidaan vaatimukset jakaa kolmeen luokkaan: tekniseen tai toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. (Katzenbach & Smith 1998, 61–62.) Ideaalitulanteessa tiimi muodostuu oikeasta yhdistelmästä ihmisiä, joilla on tehtävän kannalta oleellisia taitoja ja ymmärrystä (Kohn & O’Connell 2007, 45).

Teknisellä ja toiminnallisella asiantuntemuksella Katzenbach ja Smith (1998, 62) tarkoittavat tarkasteltavan asian hallintaa. Esimerkiksi lääkäreiden ei tulisi lähteä oikeuteen ratkomaan työntekijöiden syrjintää koskevaa riita-asiaa, vaan tähän tarvittaisiin oikeudenoppineiden osaamista. Tiimi tarvitsee ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja pystyäkseen näkemään käsillä olevat ongelmat ja mahdollisuudet, arvioimaan käsillä olevat vaihtoehdot ja tekemään tarpeelliset kompromissit ja päätökset. Näitä taitoja omaavia henkilöitä tarvitaan jo tiimin alkutaipaleella, mutta monet kehittyvät ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidoissa parhaiten itse työssä. Tiimi tarvitsee tehokasta kommunikointia ja rakentavia ristiriitoja yhteisymmärryksen ja yhteisten päämäärien syntymiseksi. Nämä puolestaan edellyttävät hyviä vuorovaikutustaitoja. Levin (2007, 102) mukaan vuorovaikutustaitoihin kuuluvat kyseleminen, aktiivinen kuuntelu, rakentavan kritiikin antaminen sekä tunteiden hallinta.

Tiimiä valittaessa ei taitoja saa jättää huomioimatta, muttei niitä saa myöskään yliarvostaa. Alkuun päästäkseen tiimi tarvitsee tietyn vähimmäismäärän erilaisia taitoja – varsinkin teknisiä ja toiminnallisia. Taitojen yhdistelmää pidetään usein valinnan ennakkoehtona, eräänlaisena reseptinä. Tämä pätee etenkin vuorovaikutustaitoihin. (Katzenbach & Smith 1998, 62.) Fleming (1999, 32) mainitsee ihanteen, jonka mukaan toimiva tiimi koostuu tasapainoisesta taitojen ja kokemusten yhdistelmästä. Tällaisen tiimin kokoaminen on harvoin kuitenkaan mahdollista.

Tutkimuksissaan Katzenbach ja Smith (1998, 62–63) eivät kuitenkaan ole havainneet ainuttakaan tiimiä, jolla olisi ollut kaikki tarvittavat taidot jo alusta alkaen.

Tiimeillä on sen sijaan suuri voima henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen edistäjänä. Suorituskeskeisyys saa tiimit nopeasti havaitsemaan taidoissaan olevat aukot ja jokaisen jäsenen yksilölliset kehitystarpeet. Lisäksi jäsenten vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää oppimista omalta osaltaan.

Useimpien on mahdollista oppia tiimissä tarvittavia taitoja, joitakin teknisiä ja toiminnallisia taitoja lukuun ottamatta. (Katzenbach & Smith 1998, 62–63.) Tiimin kehitys on oppimisprosessi, joten myös taitojen osalta jäsenet voivat kehittyä prosessin aikana (Krüger 2004, 35–36). Yksilöllisyyden korostamisen avulla useat pystyvät löytämään keinon, jonka avulla voi antaa tiimille yksilöllisen panoksensa. Tiimin sisäinen dynamiikka aikaansaa näiden taitojen kehittymistä, niin kauan kuin siihen on vain mahdollisuuksia. Onkin erittäin tärkeä muistaa, ettei mikään tiimi saavuta päämääräänsä, ellei se kehitä kaikkia tarvitsemiaan taitoja. (Katzenbach & Smith 1998, 62–63.)

Katzenbach ja Smith (1998, 63) esittävät esimerkkinä tiimin oppimaan edistämistä saksalaisen tehtaanjohtajan. Johtaja tunsu jarruttavansa tiiminsä toimintaa puutteellisten tietokonetaitojensa takia. Hän kuitenkin halusi näyttää kuuluvansa tiimiin, joten hän käytti lukuisia tunteja omaa aikaansa tietokonetaitojensa parantamiseksi.

Jokaisen mahdollisen tiimin haasteena on löytää ratkaisu toisiaan täydentävien taitojen ongelmaan. Missä määrin siis toisiaan täydentäviä taitoja tarvitaan jo valintahetkellä ja missä määrin niitä voidaan kehittää valinnan jälkeen? Lopulta tiimillä tulee kuitenkin olla päämäärän saavuttamiseen tarvittava taitojen yhdistelmä. (Katzenbach & Smith 1998, 63–64.) Kohn ja O’Connell (2007, 33) muistuttavat, että etenkin organisaatiotiimiin liittyessä jäsenen täytyisi tuoda tiimiin osaamista, jota ei tiimissä olisi ilman häntä. Jos osaaminen on tiimin tehtävän ja tavoitteen kannalta kuitenkin turhaa, niin ei tiimi tarvitse tällaista jäsentä menestyksen saavuttamiseksi.

3.3.5 Toimintamalli

Katzenbachin ja Smithin (1998, 71) mukaan on erittäin tärkeää, että tiimi kehittää itselleen yhteisen toimintamallin eli yhteiset työskentelytavat, jolla pyritään saavuttamaan päämäärä. Tiimin voi olla hyvä sopia joitakin työn liikkeelle saantia edistäviä pelisääntöjä jo aluksi, mutta se voi sopia yhteisistä toimintatavoistaan myös työnsä myötä (Hätönen 1998, 62). Kohn ja O'Connell (2007, 47) kertovat, kuinka projektitiimi voi hyödyntää projektisuunnitelmaa tiimin toimintamallina. Se ei kuitenkaan itsessään ole hyvä toimintamalli, vaan se edellyttää vielä tiimin johtajan ja jäsenten ymmärrystä. Tämän jälkeen tiimin tulisi yhdessä jakaa toimintamalli, joka mahdollistaa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Tiimin jäsenten täytyy sopia muun muassa siitä, kuka tekee minkäkin työn, kuinka aikataulut laaditaan ja miten niissä pysytään, mitä taitoja tulisi kehittää, kuinka jäsenyys ansaitaan, kuinka päätöksiä tehdään ja miten niitä muokataan ja milloin toimintamallia tulisi työn onnistumiseksi muuttaa. Yhteisen toimintamallin määrittämisen ydinasioihin kuuluvat työn yksityiskohdista sopiminen sekä yksilöllisten taitojen ja tiimisuorituksen yhteensovittaminen. (Katzenbach & Smith 1998, 71.) Kohnin ja O'Connellin (2007, 47) mukaan tosiasia on se, että jokainen tiimi voi tehdä suunnitelmia, mutta ei voi kuitenkaan hallita tiimipohjaisten suhteiden muodostumista. Ihanteellinen projektin toimintamalli yhdistää suunnittelun ja suhdokeskeisen ponnistelun, jotta projektin menestys voitaisiin turvata. Todellista tiimiä ei voi muodostua, jos muutama henkilö hoitaa kaiken todellisen työn ja yhteisesti hoidetaan vain tämän työn tarkastus ja sitä koskevat tapaamiset – jäseniltä edellytetään samanve-roista työpanosta. (Katzenbach & Smith 1998, 71.)

Etenkin liike-elämässä tiimitilanteisiin joutuvat henkilöt tuovat mukanaan entiset työtehtävänsä sekä vahvuutensa ja heikkoutensa, joista heijastuu heidän taustansa, lahjansa, persoonallisuutensa sekä ennakkoluulonsa. Ryhmän on yhdessä keksittävä tavat kaikkien voimavarojen käyttämiseksi yhteisen asian hyväksi, sillä vasta sitten se voi todella sopia parhaasta mahdollisesta toimintamallista tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän jakson ytimessä on sitoutumista kasvattava prosessi, jonka aikana tiimi miettii avoimesti, kuka sopii parhaiten mihinkin tehtävään ja kuinka kaikki tehtävät yhdistetään. Tämä sosiaalinen sopimus ohjaa tiimin yhteistyötä. (Katzenbach & Smith 1998, 75.)

3.3.6 Vastuu

Yhteisvastuu on tiimiksi muotoutumisen viimeisiä koettelemuksia. Katzenbach ja Smith (1998, 75) ovat sitä mieltä, ettei yhdestäkään ryhmästä muodostu tiimiä, ennen kuin se tuntee vastuuta itsestään tiiminä. Tiimin yhteisvastuun taustalla ovat perimmiltään vilpittömät lupaukset, joita tehdään itsellemme ja muille, ja jotka tukevat tiimin kannalta kahta tärkeää näkökulmaa – sitoutumista ja luottamusta. Jokaisella tiimin jäsenellä on tiimissä sosiaalinen vastuunsa, sillä jokainen tiimin jäsen on toisestaan riippuvainen. (Spiik 1999, 96; Spiik 2004, 137.) Yhteisvastuuseen lupautuminen antaa jäsenelle oikeuden esittää näkemyksiään tiimin asioista. Lupauksesta kiinnipitäminen pitää puolestaan yllä luottamusta. Luottamusta, jonka varaan jokainen tiimi tulee rakentaa. (Katzenbach & Smith 1998, 75.)

Yhteisten lupauksen ja yhteisvastuun aikaansaamiseen pätee sama totuus kuin ihmisten väliseen luottamukseenkin – siihen ei voida pakottaa. Vastuu kehittykin yleensä luonnostaan tiimin työskennellessä keskenään päämäärän, tavoitteiden ja toimintamallin parissa. Ihmisten työskennellessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tulee luottamus ja sitoutuminen mukaan luonnostaan. Tällöin yhteisen päämäärän ja työskentelytavat omaava tiimi ottaa väistämättä vastuun suorituksistaan, niin yksilönä kuin tiiminäkin. (Katzenbach & Smith 1998, 76.) Projektitiimin osalta vastuu on määritelty jo projektisuunnitelmassa. Siinä voi olla määritelty jokaiselle jäsenelle yksityiskohtaiset vastuut, mutta viimekädessä koko tiimi vastaa projektin onnistumisesta. (Kohn & O'Connell 2007, 47.)

Tiimin tavoitteet toimivat selkeinä vastuun mittareina. Tavoitteista keskusteltaessa ja niiden saavuttamistapoja kehiteltäessä joutuvat tiimin jäsenet valitsemaan puolensa. Ollessaan eri mieltä tiimin valitsemasta tavoitteesta he voivat jättäytyä pois tai sitten pysyä mukana ja ottaa vastuuta yhdessä muiden tiimiläisten kanssa. (Katzenbach & Smith 1998, 76.) Jos joku tiimin jäsenistä ei hyväksy tätä vastuutaan tiimissä, niin ei hän sovellu tiimityöskentelyyn (Spiik 1999, 96; Spiik 2004, 137).

Ryhmät, joilta puuttuu yhteisvastuu suorituksista, ovat jättäneet asettamatta itselleen yhteisen päämäärän ja toimintamallin. Toisaalta ryhmä, jonka tuloksiin jäsenet

ovat todella sitoutuneita ja yhteisvastuussa niistä, omaa melkein varmasti vahvan päämäärän ja yhteisesti sovitun toimintamallin. (Katzenbach & Smith 1998, 76–77.)

3.4 Tiimin kokoaminen

Tiimin kokoamisen lähtökohtana on aina jokin tehtävä, jota varten tiimi halutaan koota. Se voidaan koota jotakin tiettyä tehtävää varten, jolloin kyseessä on projektitiimi tai jo valmiin työryhmän pohjalta, jolloin tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevaa toimintaa (Elovainio 1992, 207–208; Laamanen & Tinnilä 2002, 76). Tiimiä voidaan tarvita silloinkin, kun yritetään ratkaista ongelmaa, johon kukaan ei tiedä vastausta (Fleming 1999, 15).

Krüger (2004, 16) sanoo, että yhdistämällä erilaisia ihmistyyppisiä, valmiuksia ja tehtäviä luodaan ratkaisevat lähtökohdat tiimin myöhemmälle kehittymiselle. Tiimin kehittämisen alkuvaiheessa pitää aina tilanteesta riippumatta pohtia kolmea tärkeää tekijää: kuka sopisi johtamaan tiimiä, minkä kokoinen tiimin tulisi olla ja millainen kokoonpano olisi paras. Nämä asiat ovat aina tiimin kokoojan henkilökohtaisesti pohdittavia.

Tiimin vetäjältä odotetaan valmiuksia toimia seuraavissa tehtävissä: tiimin koordinoimisessa, tiimin tasapainottamisessa, tiimin jäsenten neuvomisessa, ristiriitojen hallinnassa, tulosten esittämisessä, tiimin ulospäin edustamisessa sekä tiimin puolesta neuvottelemisessa. Tiimin koon määrittäminen on taas sitten tapauskohtainen seikka. Tiimin koko on hyvä silloin, kun asiat etenevät kitkattomasti. (Krüger 2004, 17–31.)

Tiimin jäsenten valinta on taitolaji. Oikeanlainen mix on edellytys tehokkaalle tiimille, joten jäseniä valittaessa on syytä huomioida kandidaattien pätevyys, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tiimitaidot. (Krüger 2004, 34.) Näitä taitoja vastaavat luvussa 3.3.4 esitellyt tiimin perusasioihin kuuluvat taidot. Tiimissä mikään näistä osa-alueista ei saa jäädä liian vähälle huomiolle (Krüger 2004, 34).

Ammatilliset vaatimukset ovat aina tiimin konkreettisesta tehtävästä riippuvia, joten tehtävään liittyviä ammatillisia vaatimuksia tulisikin tarkastella ennen tiimin varsinaista muodostamista. Tämän jälkeen tiimin jäsenten valmiuksien vertailu ammatillisiin pätevyysvaatimuksiin sujuu helposti, minkä lisäksi pystytään kartoittamaan tiimin ammatillisen kehittymisen tarve. Tiimiä muodostettaessa tulisi pyrkiä valitsemaan ammatilliselta osaamistasoltaan mahdollisimman lähellä toisiaan olevia henkilöitä. Tämä onnistuu kuitenkin harvoin, mutta tällöin toivo kohdistuu jäseniin joilla on kova motivaatio ja hyvät oppimisvalmiudet. Tulee muistaa, että tiimin kehitys on ennen kaikkea oppimisprosessi. (Krüger 2004, 34–36.)

Tiimin jäseniä valittaessa on hyvä pitää mielessään, että henkilöt omaavat erilaisia persoonallisuuksia. Jokainen ihminen tulkitsee maailmaa ja myös käyttäytyy, hieman eri tavalla kuin toinen. Ihmisiä ei saisi kuitenkaan lokeroida ja sivuuttaa tiimistä pelkästään persoonallisuus- ja käyttäytymistyyppiensä takia, mutta niiden erojen ymmärtäminen auttaa tiimin kasaamisessa. Ihmiset voidaan jakaa voimakkaasti ulospäin suuntautuneisiin ja ihmiskeskeisiin lähettiläisiin eli johtajiin, voimakkaasti ulospäin suuntautuneisiin ja asiakkeskeisiin tekijöihin, sisäänpäin suuntautuneisiin ja ihmiskeskeisiin tasapainottajiin sekä sisäänpäin suuntautuneisiin ja asiakkeskeisiin asiantuntijoihin. Hyvässä tiimissä tarvitaan jokaisen persoonallisuusprofiilin omaavia jäseniä. (Krüger 2004, 36–40; Kohn & O’Connell 2007, 31.)

Hacker (2000, 86–87) kertoo tutkimuksessaan, jossa tutkittiin tiimin tehokkuuteen vaikuttavia jäsenten tuntomerkkejä, mielenkiintoisesta havainnosta. Arvosanojen keskiarvo koko tiimin osalta sekä yksittäisen tiimin jäsenen korkea arvosanojen keskiarvo vaikuttivat tiimin tehokkuuteen positiivisesti. Eli voidaan olettaa, että keskiarvoisesti hyvin koulussa menestyneet henkilöt tuovat menestystä myös tiimeihin.

3.5 Kohti huipputiimiä

Katzenbach ja Smith (1998) sanovat sitä huipputiimiksi, Kohn ja O’Connell (2007) todella tehokkaaksi tiimiksi ja Nurmi (1996) synergiseksi tiimiksi – rakkaalla lap-

sella on monta nimeä. Mutta kutsuttiinpa tällaista huipputiimiä miksi tahansa, niin sen perusolemus on kuitenkin aina sama. Se suoriutuu tehtävistään yli kaikkien siihen asetettujen odotusten ja paljon paremmin kuin muut samankaltaisessa tilanteessa olevat tiimit (Katzenbach & Smith 1998, 81).

Huipputiimiksi kehittyäkseen ryhmän on kehityttävä kaikissa vaiheissa organisaation, pätevyyden ja yhteistyön alueella. Organisaatio pitää sisällään tavoitteet ja sitovan järjestyksen, pätevyys tiedot ja taidot ja yhteistyö luottamuksen sekä lojaaliuden. Jos nämä kaikki edellytykset täyttyvät, niin tiimin menestymiseen vaadittava synergiapotentiaali on olemassa. Tällöin tiimin suorituskyky ei ole vain yksittäisten jäsenten suoritusten summa, vaan näiden synerginen lopputulos. (Krüger 2004, 12.) Synergialla tarkoitetaan yhteisvaikutusta, jossa toimintojen tulos on enemmän kuin toimintojen vaikutusten summa (Korpela 2007). Nurmi (1996, 9) kuvaa synergiaa osuvasti kaavalla ” $1 + 1 = 3$ ”, jossa erilaiset taustat omaavat ihmiset ovat tiimissä löytäneet toistensa avulla jotain uutta – jotain, jota ei ilman tiimityötä olisi huomattu.

Huipputiimit erottuvat tavallisista tiimeistä etenkin sitoutumisensa, varsinkin jäsenten toisiinsa sitoutumisen, ansiosta. Tällainen sitoutuminen on paljon muutakin kuin pelkkää kohteliaisuutta ja tiimityötä. Jäsenet auttavat toisiaan aidosti saavuttamaan niin henkilökohtaiset kuin ammatillisetkin tavoitteensa. (Katzenbach & Smith 1998, 81–82.) Lecklinin (2006, 238) mielestä jäsenten toisiaan auttaminen jopa vähentää tiimityön pullonkauloja. Sitoutumisen seurauksena tiimin päämäärät muuttuvat entistään jalommiksi, tavoitteet yhä tärkeämmiksi ja työskentelytavat vielä tehokkaammiksi. Tiimi on ymmärtänyt, että yhden epäonnistuessa kaikki epäonnistuvat. (Katzenbach & Smith 1998, 81–82.)

Nurmi (1996, 12) kuvailee näiden synergisten tiimien olevan muun muassa innostuneita, motivoituneita, sitoutuneita, kokeilevia, vaikeaa ammattikieltä käyttäviä, työnsä ja vapaa-aikansa lomittavia sekä ylpeyttä tiimistään tuntevia. Tällaista tiimityötä voidaan kutsua innovatiiviseksi tiimityöksi – tiimityöksi, jossa synergia on saanut aikaan jotakin uutta ja alkuperäiset resurssit ylittävää. Katzenbachin ja Smithin (1998, 31, 82) mielestä huipputiimissä esiintyy myös muita tiimejä enem-

män yhteisjohtajuutta. Niillä vaikuttaa olevan työskennellessään myös muita tiimejä hauskempaa. Huipputiimit jopa viljelevät usein kehittyntä huumoria, sillä se auttaa niitä selviytymään huippusuoritusten vaatimista paineista ja kovasta työtahdistista. Kohn ja O'Connell (2007, 33) korostavat myös tiimityön hauskuutta.

Vaikka monet tiimit pitävät työnteon sosiaalista puolta suorituksiin kuulumattomana asiana, niin etenkin huipputiimeissä on aina henkilöitä, jotka omaksuvat itselleen sosiaalisia johtamistehtäviä. He muun muassa kyseenalaistavat asioita, esittävät tulkintoja ja tilannekatsauksia, antavat tukea tarvitseville ja muistuttavat tärkeistä asioista. Tällaiset tehtävät edistävät niitä tiimin menestyksen kannalta tärkeitä rakentavia ristiriitoja sekä keskinäistä luottamusta. Parhaissa tiimeissä jokaisella jäsenellä on tilanteen mukaan erilaisia sosiaalisia tehtäviä. Nämä tehtävät muotoutuvat vasta ajan mittaan suoritustarpeiden mukaan. Lisäksi huipputiimissä tiiminvetäjälle ei ole tavalliseen tiimin verrattuna samanlaista asemaa, sillä huipputiimin jäsenet johtavat tiimiä eri aikoina. (Katzenbach & Smith 1998, 16, 71–72.)

Tiimit eivät Katzenbachin ja Smithin (1998, 26) mukaan estä yksilösuorituksia, kuten Mattickin ja Millerin (2006, 31) esittämä klisee, tiimissä ei ole minää, esittää. Todelliset tiimit, huipputiimit, löytävät yksilöille aina joitakin tapoja, joilla nämä voivat osallistua tiimin toimintaan ja erottua muista. Halusta erottua yksilöinä voi tulla oikein, päämäärän ja tavoitteiden hyväksi, valjastettuna tiimille merkittävä tiimisuoritusten voimanlähde. Yksilöä ei siis hylätä tiimin kustannuksella. (Katzenbach & Smith 1998, 26.) Mielestäni yksilöitä tulisi jopa kannustaa tiimityössä yksilölliseen ajatteluun, koska juuri se tuo tiimin tulokseen sitä jotain tarvittavaa. On vain huolehdittava, etteivät yksilöiden näkemykset korvaa tiimin yhteistä kantaa.

Kohn ja O'Connell (2007, 48–50) sanovat tiimiin kohdistuneiden odotusten ylittymisen, tehokkuuden, koostuvan kolmesta pääkohdasta: suorituksen tehokkuudesta, käyttäytymisen lopputuloksesta ja jäsenten asenteista. Suorituksen tehokkuuteen sisältyy esimerkiksi korkeampi tuottavuus, jolloin on saatu paljon aikaan vähillä resursseilla. Käyttäytymisen lopputulosta on muun muassa lisääntynyt luovuus ja innovaatio, jonka seurauksena uusia ja arvokkaita ideoita on saatu aikaan. Jäsenten

asenteisiin kuuluvat etenkin yhteenkuuluvaisuuden tunne sekä ylpeyden tunne tiimin tehokkuudesta.

Nurmi (1996, 12) sekä Katzenbach ja Smith (1998, 16) ovat keskenään samoilla linjoilla siitä, ettei huipputiimi ole intensiivisen valmentamisen ja johtamisen tulosta. Huipputiimin vaatimaan sitoutumiseen on mahdotonta pakottaa. Tällaiset tiimit tuntuvatkin syntyvän hyvin spontaanisti – hyvässä kasvuympäristössä. Nurmen (1996, 12) mukaan tällaiset tiimit eivät kuitenkaan pidä energiatasoaan yllä kovin pitkään ja ne saattavat hajota yhtä yllättäen kuin ovat syntyneetkin.

Hyvin toimivalla tiimillä on lukuisia tunnusmerkkejä. Sen jäsenet osaavat itse määrittää työskentelynsä yksityiskohtaiset tavoitteet, sillä heillä on selkeä käsitys yhteisestä työn kohteesta. Tiimi pystyy myös arvioimaan tarvitsemaansa osaamista suhteessa tiimin tehtäviin ja muokkaamaan toimintatapojaan työnsä ja oppimansa perusteella. Jokainen tiimin jäsen antaa lisäksi oman panoksensa yhteisiin keskusteluihin, joissa ilmapiiri on vapaa. Tiimissä kritiikin antaminen ja eri mieltä oleminen on sallittua ja suotavaa ja ristiriidat pystytään selvittämään avoimesti. (Hätönen 1998, 62.)

4 SUORITUSJOHTAMINEN

Suoritusjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa keskitytään suurilta osin yrityksen ja organisaation kehittämiseen. Tätähän se yleisesti ottaen onkin – organisaation prosessimaista kehittämistä. Opinnäytetyöni tarkoituksena ei kuitenkaan ole keskittyä organisaatioiden kehitysprosessiin vaan Resto-joukkueen valmentamisen edellytysten selvittämiseen. Niinpä käsittelen tässä luvussa suorituksen johtamista yleensä, vain hiukan yrityksen näkökulmasta ja esitän suoritusjohtamisen prosessista (ks. Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, 42–59) vain Resto-joukkueen toimintaan liitettävissä olevat vaiheet. Suoritusjohtamisen prosessin ymmärtäminen on erittäin tärkeää, sillä sen sanotaan luovan puitteet valmentamiselle.

4.1 Määritelmä

Suoritusjohtaminen on suomennettu englanninkielisestä *Performance management -käsitteestä* (Kansanen 1996). Siitä voidaan käyttää Sydänmaanlakan (2004) tapaan yhtä hyvin käsitettä suorituksen johtaminen. Yhtä kaikki, molemmat käsitteet ovat eroavasta kirjoitusasustaan huolimatta samaa tarkoittavia.

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen mukaan (2004, 36) yrityksen tai organisaation johtaminen koostuu kahdesta avainprosessista. Ensimmäisenä on strateginen keskustelu ja strategian oivalluttaminen. Strategiseen keskusteluun osallistuu tavallisesti laaja ryhmä yrityksen avainhenkilöitä, kun taas oivalluttamisessa valmentaja käy joukkueensa kanssa yrityksen strategian läpi, jotta jokainen jäsen ymmärtäisi sen ja oman päivittäisen toimintansa yhteyden. Suoritusjohtaminen jatkuu siitä, mihin oivalluttaminen loppuu. Päärooleja siinä näyttelevät valmentaja ja valmennettava(t).

Sydänmaanlakan (2004, 87–88) mielestä se, että jokainen näkee oman tehtävänsä kytkeytymisen organisaatiotason toimintaan, auttaa tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuorituksiin. Hänen esittämänsä esimerkki siitä, kokeeko henkilö latovansa tiiliä, muuraavansa seinää vai rakentavansa maailman suurinta katedraalia, kuvaa mielestäni hyvin strategian oivaltamisen merkitystä – niin yrityksen kuin joukkueen johtamisessakin.

Suoritusjohtamisen sanotaan luovan puitteet valmentajana toimimiselle. Siinä on tarkoitus saada sovitettua jokaisen työntekijän toiminta yrityksen tai organisaation strategian ja arvomaailman mukaiseksi. (Kvist ym. 2004, 36.) Kun suoritusjohtamista lähdetään soveltamaan Resto-joukkueen kaltaisen tiimin toimintaan, on työntekijän rooliin sovitettava joukkueen jäsen ja yrityksen asemaan esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitos.

Suoritusjohtaminen ja valmentaminen eivät kuitenkaan ole pelkästään esimerkiksi kehityskeskustelujen läpikäymistä, vaan yhdessä ne ovat osa organisaation päivittäistä toimintaa, jossa sekä valmentaminen että yhteinen arviointi kohdistuvat tu-

loksiin ja tapaan toimia. Suoritusjohtamiselle on ominaista, että haastavat tavoitteet asetetaan yhdessä, suorituksia mitataan tasapainoisesti, hyvistä suorituksista palkitaan ja sekä yksilöitä että tiimejä ohjataan järjestelmälliseen osaamisen kehittämiseen. (Kvist ym. 2004, 36.)

Sydänmaanlakan (2004, 81–84) kiteytyksen mukaan suoritusjohtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät toimintansa tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmän toiminnan ja tarvittavan osaamisen. Prosessin tarkoituksena on jatkuva suorituksen parantaminen. Tämä voi kohdistua operatiivisen tehokkuuden tai asiakastyytyväisyyden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kehittämisen näkökulman tulisi joka tapauksessa olla riittävän laaja ja suorituksen parantamisen riittävän systemaattista ja jatkuvaa. Suoritusjohtamisen prosessissa yhdistyvät niin organisaation kuin yrityksenkin pyrkimykset ja tavoitteet.

Kansanen (1996, 13) esittää suoritusjohtamiselle kolme keskeistä tarkoitusta. Sen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä luomalla niin yrityksille kuin ryhmillekin suotuisat kehitysmahdollisuudet, antaa tarkkaa, oikea-aikaista ja ehdottoman rehellistä kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä palkitsemisen perustaksi. Suoritusjohtamisessa yhdistyvät siis jatkuvaksi prosessiksi tavoitteiden asettaminen, suorituksen parantaminen ja uran kehittämiseen liittyvä valmennus. Näin yritysmaailmassa, mutta Resto-joukkueen osalta toiminnan kehittäminen ei ole yhtäläillä jatkuvaa. Syynä tähän on se, että Resto-kilpailussa kilpailee vuosittain kokoonpanoltaan edellisvuodesta eroava joukkue, kun taas yrityksen haasteisiin vastaavat vuodesta toiseen pääasiassa samat tekijät.

4.2 Tulosjohtamisesta suoritusjohtamiseen

Suomalaiseen johtamisperinteeseen pitkään kuulunut tulosjohtaminen on hiljalleen syrjäytymässä suoritusjohtamisen tieltä perusjohtamisjärjestelmänä – suoritusjohtamisen ja valmentamisen aika voi alkaa. Keskeisin ero näiden kahden välillä on se, että tulosjohtamisessa tuloksia edellytettiin, kun taas suoritusjohtamisessa tulosten

saavuttamiseen valmennetaan. Suoritusjohtamisessa huomiota kiinnitetään varsinaisten tulosten lisäksi myös tapaan, jolla ne on saavutettu. (Kvist ym. 2004, 37.) Kansasen (1996, 15) mukaan erityishuomion kohteina ovat tiimityö ja henkilövoimavarojen johtaminen.

Tulosjohtamisessa periaatteena pidetään realististen tavoitteiden asettamista, jotka asetetaan siis niin, että ne myös suurella todennäköisyydellä toteutuvat. Suoritusjohtaminen ja globaali toimintaympäristö edellyttävät kuitenkin nyt ja tulevaisuudessa korkeampaa tavoitetasoa. Haastavista tavoitteista jälkeen jääminen ei ole siis suinkaan epäonnistumista, vaan osoitus oikeansuuntaisesta ajattelusta. Michelangelo on kiteyttänyt hienosti tämän ajatuksen: ”Useimpien suurin vaara ei ole se, että he tähtäävät liian ylös eivätkä pääse tavoitteeseen, vaan se, että he tähtäävät liian alas ja pääsevät tavoitteeseen.” (Kvist ym. 2004, 36–37.)

Vastoin tulosjohtamista suoritusjohtamisessa tavoite- ja arviointikeskustelut on erotettava toisistaan kahdeksi eri tapaamiseksi. Niiden lisäksi tarvitaan välitavoitekeskusteluja ja jatkuvaa valmentamista, jatkuvasti muuttuvien tilanteiden ja tavoitteiden päivittämiseksi. Yleisesti tavoitteiden asettamisessa tulisi miettiä tasapainoisesti sekä yhteistyön onnistumisesta että omasta toiminnasta riippuvia tavoitteita, sillä yksilötyö ei enää saisi korostua liiaksi. (Kvist ym. 2004, 38.) Sydänmaanlakan (2004, 83) mukaan suorituksen johtamisen tärkeimmät työkalut ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Suunnittelukokouksia tarvitaan muun muassa toimintaa tiimitasolla johdettaessa. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut käydään puolestaan yksilötasolla ja päivittäisjohtaminen luo perustan hyvälle suorituksen johtamiselle.

Kun tulosjohtamisessa korostettiin tulosjohtajaa ja hänelle raportoivia yksilöitä, niin suoritusjohtamisessa tulee korostaa valmentajaa, yksilöitä, tiimejä ja valtuutusta. Siirrytään siis yksilöiden tulosjohtamisesta tiimien suoritusjohtamiseen, jossa valmentaja sopii tavoitteet yhdessä tiimin kanssa ja tiimi puolestaan jakaa tavoitteet keskenään. Suoritusjohtamisen kehitystavoitteetkin on asetettava yksilön ja tiimin kokonaiskehitystarpeet sekä yksilön omat toiveet ja tarpeet huomioiden. (Kvist ym. 2004, 39.)

TAULUKKO 2. Tulos- ja suoritusjohtamisen eroja (mukaillen Kansanen 1996, 15; Kvist ym. 2004, 41.)

Tulosjohtaminen	Suoritusjohtaminen
Tavoitteet saavutetaan	Haastavat tavoitteet, joita ei välttämättä saavuteta
Tulokset arvioidaan tulos- ja kehityskeskusteluissa	Arvioidaan tulokset, tekeminen ja arvojen noudattaminen
Tulos- ja kehityskeskusteluissa mennyt ja tuleva sekaisin	Tavoite- ja arviointikeskustelut järjestään erikseen
Tulos- ja kehityskeskustelujen järjestämisen välillä pitkä aika	Välitavoitekeskustelut ja jatkuva valmentaminen
Kaikki tavoitteet samanarvoisia ja jokaisen oman vallan alaisia	Sekä yhteisiä että omassa vallassa olevia tavoitteita, jotka ovat lisäksi painotettuja
Tavoitteet ja mittarit keksitään itse	Tuloskortti ja avainmittarit valmiina
Tulosjohtaja sekä yksilöt	Valmentaja, yksilöt, tiimit ja valtuuttaminen
Kehityssuunnitelma on henkilökohtainen ja perustuu omaan näkemykseen	Kehityssuunnitelman pohjana ydiosaaminen, tiimin osaamiskartta sekä oma näkemys
Määrällisiä tavoitteita	Määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laadullisia tavoitteita

4.3 Suoritusjohtamisen prosessi

Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 42) sanovat suoritusjohtamisen antavan raamit valmennustyölle. Yrity maailmassa suoritusjohtamisen prosessi pohjautuu tavallisesti vuosisykliin, mutta ympäristön nopeista muutoksista johtuen sykli voi kestää puoli vuotta tai jopa vain kolme kuukautta. Prosessista on löydettävissä viisi pääkohtaa: strategian oivalluttaminen, valmentajan oma tavoite- ja kehityskeskustelu sekä joukkueen tavoitekeskustelu, yksilölliset tavoite- ja kehityskeskustelut, suorituksen arviointi- ja kehityskeskustelut sekä tarkistuskeskustelut. Näiden lisäksi jatkuva valmentaminen on oleellinen osa prosessia.

Vaikka näistä vaiheista jokainen on yrityksen kehityksen kannalta oleellinen, niin ei niitä kaikkia mielestäni voi, eikä edes kannata, soveltaa Resto-joukkueen toimintaan. Syynä tähän on se, etteivät joukkueen ja sen jäsenten kanssa käytävät keskustelut ole täysin verrattavissa yrityksen henkilöstön kehittämistä tukeviin keskusteluihin. Ensinnäkin yritysten toiminnan kehittäminen pohjautuu strategiaan, jota ilmennetään strategian oivalluttamisena (Kvist ym. 2004, 44). Tällaista vastaavaa

strategiaa ei esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoululla puolestaan ole. Toiseksi ne eroavat toisistaan jatkuvuutensa perusteella. Yrityksissä ja organisaatioissa kehityksen on tarkoitus olla vuodesta toiseen jatkuvaa, sykleittäin etenevää, kun taas Resto-joukkueella on selkeä elinkaari – alku ja loppu ovat tarkasti määritelty.

Prosessin vaiheista Resto-joukkueen toimintaan sopivat hiukan mukailen vain osa. Näitä ovat tavoite- ja kehityskeskustelut sekä suorituksen arviointi- ja kehityskeskustelut. Lisäksi jatkuva valmentaminen on Resto-joukkueen toiminnassa mielestäni yhtä tärkeää kuin yrityksissäkin.

4.3.1 Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä suorituksen arviointi- ja kehityskeskustelut

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen (2004, 46) esittämän suoritusjohtamisprosessin kolmantena vaiheena ovat tavoite- ja kehityskeskustelut. Sydänmaanlakka (2004, 92) aloittaa oman suorituksen johtamisen prosessin tästä vaiheesta ja kutsuu sitä suunnittelu- ja kehityskeskusteluiksi. Hänen mielestään suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat suorituksen johtamisen tärkein yksittäinen työkalu, jonka tavoitteena on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 49–51) sisällyttävät puolestaan suorituksen arvioinnin vasta suorituksen arviointi- ja kehityskeskusteluihin.

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen (2004, 46) mukaan tavoite- ja kehityskeskustelu on erittäin tärkeä, koska se on valmentamisen ja suorituksen arvioinnin perusta. Se tulisi käydä ennen tavoitekauden alkamista, sillä tavoitteiden asettaminen tavoitekauden kuluessa ei ole järkevää. Resto-joukkueen osalta tavoitteet onkin siis syytä asettaa ennen joukkueen valintaa ja joukkueen yhteiset tavoitteet ennen varsinaisen valmennuksen aloittamista, heti joukkueen ensimmäisessä tapaamisessa. Sydänmaanlakan (2004, 93) mielestä suoritusjohtaminen yksilötasolla näkyy esimiehen ja alaisen kahdesti vuodessa käyminä suunnittelu- ja kehityskeskusteluina. Keskustelujen tarkoituksena on muun muassa edistää työn tuloksellisuutta ja yksi-

lön kehittymistä sekä parantaa kommunikoinnin laatua. Tämä koskee taas puolestaan vain yritysmaailmaa.

Joskus voi olla järkevää korvata yksilökeskustelut tiimikeskusteluilla. Tämä tulee kyseeseen silloin kun työtä tehdään pääasiassa tiimeissä. Tätä puoltaa lisäksi se, että tiimi jakaa yhteiset tavoitteet ja tehtävät, joten niistä olisi myös järkevää sopia tiimin kesken. (Kvist ym. 2004, 46; Sydänmaanlakka 2004, 109–110.) Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 46) mieltävät tavoitekeskustelujen lisäksi myös arviointikeskustelut mahdollisiksi tiimin välisiksi keskusteluiksi. On nimittäin luonnollista, että tiimi myös arvioi saavuttamiaan tuloksia yhdessä – tiimin kesken. Sydänmaanlakan (2004, 109) mielestä tiimikeskustelut voivat täydentää yksilökeskusteluja, mutta eivät kuitenkaan saa syrjäyttää niitä. Kvistin, Miekkavaaran ja Poutanen (2004, 46) mielestäkin ainakin kehityskeskustelut olisi syytä käydä kaksin tiimin jäsenten kanssa. Tiimikeskusteluissa keskitytään lähinnä tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työjakokysymyksiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin (Sydänmaanlakka 2004, 109).

Suunnittelu- ja kehityskeskustelun onnistuminen vaatii sekä esimieheltä että alaiselta hyvää valmistautumista. Hyvän valmistautumisen ansiosta keskustelussa voidaan keskittyä oleellisiin asioihin ja näin ollen säästää myös aikaa. (Sydänmaanlakka 2004, 92–101.) Joukkueen kohdalla tämä tulee käytännössä tarkoittamaan sitä, että valmentajat suunnittelevat ennen tavoitekeskustelua tarkasti keskustelun kulun, jotta oleelliset asiat tulisivat käsitellyiksi. Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 46-47) toteavat, että tavoite- ja kehityskeskustelujen aikana sovitaan jäsenen tavoitteista. Joukkueen kohdalla jäsenen roolin ottaa tiimi, jolloin tavoitteet asetetaan myös tiimikohteisesti.

Kansanen (1996, 24–27) painottaa, että keskeisiksi tavoitteiksi tulisi valita vain kaikkein tärkeimmät tavoitteet. Tällöin puhutaan avaintavoitteista. Avaintavoitteet auttavat suuntaamaan energian niihin kaikista tärkeimpiin asioihin ja näin ollen ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Avaintavoitteita saisi olla maksimissaan viisi. Resto-joukkueen osalta tärkein tavoite on vuoden 2007 tuloksen parantaminen. Muita tavoitteita ovat verkostoituminen, tapahtuman järjestämisen havainnointi,

kokemuksen hakeminen ja oman osaamisen kartoittaminen (Manninen & Tolonen 2008).

Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 49–51) esittävät suoritusjohtamisen prosessin neljäntenä vaiheena valmentajan joukkueen jäsenten kanssa käyvät suorituksen arviointi- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen käymisen edellytyksenä on se, että kaikki suorituksia koskevat tiedot ovat käytettävissä. Kansanen (1996, 20, 56) mukaan keskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja alainen yhdessä ja kaikessa rauhassa vetävät yhdessä johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. Menneen kauden suoritusten arviointi on kaiken kehityksen lähtökohdana. Resto-joukkueen osalta kehitys ei kohdistu suorituksen tehneeseen joukkueeseen, vaan yleisten toimintamallien kehittämiseen.

Hyvä valmistautuminen luo pohjan arviointi- ja kehityskeskustelun onnistumiselle. Positiivisen ja luottamuksellisen hengen aikaansaamisen on tärkeää, sillä osa ihmisistä on arkoja keskustelemaan suorituksistaan. Keskustelusta ja sen alustavista aiheista olisikin hyvä sopia vaikka jo viikkoa ennen, jotta molemmat osapuolet ehtisivät valmistautua huolella itse keskusteluun. Alaiselle tulisi korostaa, että kyseessä on tasapuolinen kaksisuuntainen keskustelu, jossa molemmat antavat palautetta toisilleen. (Kansanen 1996, 56–57.) Kun kyseessä ovat joukkueen yhteiset toiminnan tulokset, niin olisi keskustelu myös hyvä käydä läpi joukkueena. Resto-joukkueen kanssa prosessin onnistumista arvioidaan myös henkilökohtaisten haastattelujen avulla.

Vuoden 2008 Resto-joukkueen kanssa ei ole tarkoitus käydä erillisiä kehityskeskusteluja. Eräänlaisiksi kehityskeskusteluiksi voidaan kylläkin mieltää prosessin arvioimiseksi suoritettavat haastattelut. Näiden haastattelujen avulla pyritään arvioimaan ja sen jälkeen kehittämään prosessin toimintamalleja, joten ne voidaan nähdä myös kehityskeskusteluina.

4.3.2 Jatkuva valmentaminen

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen (2004, 52) mukaan tavoite-, kehitys-, arviointi- ja tarkistuskeskustelut ovat tärkeä osa jatkuvaa valmentamista. Kansanen (1996, 19) sanoo puolestaan kaikkien suoritusjohtamisen vaiheiden olevan valmennusmahdollisuuksia. Mitkään näistä keskusteluista eivät kuitenkaan korvaa valmentajan ja joukkueen jäsenten välistä jatkuvaa vuorovaikutusta. Osapuolten välisten keskustelujen tulisi olla normaalia ja luonnollista toimintaa ankaran suoritusjohtamisen prosessin noudattamisen sijaan. (Kvist ym. 2004, 52.)

Valmentajan päätehtävänä sekä sovituisia että spontaaneissa valmennuskeskusteluissa on auttaa valmennettavaa itseään löytämään ratkaisuja ja parannusmahdollisuuksia toimintaansa. Valmentajan olisi hyvä kirjata keskustelujen anti ylös, jotta niitä voitaisiin käyttää hyödyksi arviointi- ja kehityskeskustelussa. Käytännössä jatkuvalla valmentamisella tarkoitetaan käytäväkeskustelua, palautteen antamista, yhdessä tekemistä ja yhteistä ongelmanratkaisua. (Kvist ym. 2004, 52.)

Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 52) muistuttavat vielä, että niin urheilussa kuin työelämässäkin, valmentaja voi valmentaa myös kerralla koko joukkuetta tai tiimiä. Toistuvat palaverit ovat esimerkiksi yksi keino koko tiimin yhtäaikaiseen valmentamiseen. Valmentamista käsitellään syvällisemmin viidennessä luvussa.

5 VALMENTAMINEN JA COACHING

Valmentamisella ja coachingilla pyritään saamaan käyttöön yksilön tai tiimin kaikki voimavarat. Ne ovat tuttuja menetelmiä urheilumaailmassa, mutta vielä varsin vieraista yritystasolla. Valmentamista käsittelevästä kirjallisuudesta on löydettävissä urheiluvalmentamisen lisäksi kuitenkin yllättävän paljon yritysvalmentamista koskevaa materiaalia. Suoranaisesti jotakin tiettyä tehtävää varten koottavan joukkueen valmentamista käsittelevää kirjallisuutta en ole onnistunut löytämään, joten käsittelen valmentamista yritys- ja urheiluvalmentamisen näkökulmasta. Näistä pyrin löytämään elementtejä, joita on mahdollista hyödyntää Resto-joukkueen valmentamisessa – tarkoituksena on siis selvittää joukkueen oikeanlaisen valmentamisen salat.

5.1 Määritelmä

Valmentamisen juuret ulottuvat pitkälle historiaan. Jo muinaisessa Kreikassa lahjakkaista urheilijoista osattiin kehittää ja valmentaa oman lajinsa kiistattomia mestareita. Nykypäivän joukkueurheilussakin valmentaja kehittää yksittäisten pelaajien taitoja ja toimintatapoja, jotta pelaajat yhdessä joukkueena, tiiminä, pystyisivät saavuttamaan huippusuorituksia. Nykypäivä ja muinainen Kreikka eroavat toisistaan kuitenkin siinä suhteessa, että yrityksissäkin on alettu nykyään pelata joukkuepelejä. Valmentajan avulla pyritään hyödyntämään koko henkilön lahjakkuus yrityksen hyväksi. (Kvist ym. 2004, 19.)

Coaching on vielä suhteellisen tuore termi suomen kielessä, joten sen määrittely ei ole aivan yksioikoista (Räsänen 2007, 15). Chapmanin mukaan coachingia voidaan pitää sekä tieteenä että taiteena, koska se voidaan kuvata taidoksi (Du Toit 2007, 283). Yksi vaihtoehto on suomentaa se edellä esitettyksi valmennukseksi, joskin valmennus voi joissakin tapauksissa olla hieman coachingia kattavampi termi.

Coaching voidaan tiivistäen määritellä tavoitteelliseksi ja rajatuksi valmennusprosessiksi, joka toimii sekä valmennettavan että hänen organisaationsa parhaaksi. Suomessa valmentamisen ja coachingin käyttö urheilun ulkopuolella on vielä niin uusi asia, että siitä käytettävät termit eivät ole vielä vakiintuneita. Yritysmailman, etenkin johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden, kehitysmenetelmästä voidaankin käyttää yhtä lailla termejä valmennus, coaching tai coaching-prosessi samaa tarkoittaen. Tällöin prosessiin osallistuvasta valmennettavasta voidaan käyttää nimitystä valmennettava, coachattava tai coachee ja valmentajasta joko valmentajaa tai coachia. (Räsänen 2007, 15.)

Valmentamisella ja coachaamisella tarkoitetaan ihmisten, valmennettavien, kehityspotentiaalin aktivoimista. Valmentamisen keskeisiä tavoitteita on kyvykkyyden lisääminen valmennettavassa. Se voimaannuttaa valmennettavaa tavalla, joka auttaa häntä saamaan kyvykkyytensä paremmin käyttöön. Valmentaminen auttaa valmennettavaa näkemään ongelmia eri näkökulmista ja ymmärtämään, miten oma toiminta edistää itselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Voidaankin sanoa, että yksi valmentamisen elementti on saada ihmiset tekemään se, mitä he ovat kauan suunnit-

telleet. Valmentajan tehtävä on saattaa valmennettava toteuttamaan tämä suunnitelma. (Kvist ym. 2004, 19; Räsänen 2007, 15–16.) Coachingin ydin on siis yksilön tai tiimin potentiaalin vapauttaminen (Du Toit 2007, 284).

5.2 Valmentaminen on suhde

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen (2004, 20) mukaan valmennettavan ja valmentajan välillä on olemassa aina jonkinlainen suhde. Suhteen toimivuuden edellytyksenä on molemminpuolinen ymmärrys toistensa näkökulmista sekä aito arvostus toisiaan kohtaan. Suhteessa on työskenneltävä tasavertaisesti toista kunnioittaen. Hyvässä valmennussuhteessa molemmilla osapuolilla on jotakin annettavaa ja opittavaa sekä molemmat sitoutuvat suhteen kehittämiseen. Sitoutuminen on havaittavissa hyvin pienistä asioista, esimerkiksi siitä, tullaanko tapaamisiin ajoissa ja onko keskusteluun valmistauduttu.

Suhteen rakentamista valmentajan ja joukkueen välille voidaan pitää onnistumisen edellytyksenä. Suhteen kehittäminen ei saa kuitenkaan olla päätarkoitus, vaan valmennussuhde toimii parempien suoritusten saavuttamisen työkaluna. Suhteen kehittämisen muodostuessa pääasiaksi, menettää valmentaja kykynsä suunnata valmennettavan ajatukset itsensä kehittämiseen. Suhteesta ei saa myöskään muodostua liian läheistä, sillä valmentaja ei välttämättä pysty haastamaan valmennettavasta kehitymään, vaan hyväksyy helposti tämän puutteet. (Kvist ym. 2004, 20.)

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen (2004, 21) mukaan valmennussuhteen rakentaminen edellyttää valmentajalta viidenlaisia taitoja ja kykyjä. Näitä ovat kyky rakentaa ihmissuhteita, kyky rakentaa luottamusta, kyky aistia valmennettavan tunteita ja löytää asia, josta valmennettava välittää eniten, kyky rakentaa avoin ja iloinen ilmapiiiri sekä kyky auttaa ajatusmallien muuttamisessa. Valmentaja on rakentanut hyvän ihmissuhteen silloin, kun valmennettava pystyy tarpeen tullen puhumaan vaikeistakin asioista.

Valmennussuhteen ymmärtäminen on Resto-joukkueen toiminnan kannalta tärkeää, sillä samoin kuin yrityksissä ja urheilussakin, niin myös tällaisessa tiimissä on suhteilla tärkeä rooli. Joukkueen jäsenten on pystyttävä luottamaan valmentajaansa ja toisiinsa. Tämä taas puolestaan edellyttää valmentajalta tietynlaista osaamista, jotta suhteesta muodostuisi luottamusta herättävä. Kuulee usein sanottavan, että luottamus on vaikea rakentaa, mutta erittäin helppo rikkoa. Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 21) sanovatkin luottamuksen syntyvän tekojen kautta – ei kerralla. Valmennettavan on koettava valmentajansa vilpittömäksi ja luotettavaksi, ihmiseksi, joka pitää tarpeen tullen puhutut asiat salassa muilta.

Hyvä valmentaja osaa tasapainottaa järki- ja tunnepuolen käsittelyn eikä myöskään pelkää tunteiden käsittelyä. Tällainen valmentaja pystyy luomaan tavoitteiden asettamisen lisäksi työlle tarkoitusta valmennettavan toiveita ja unelmia vahvistamalla. Avoimen ilmapiirin rakentaminen on puolestaan tärkeää, sillä avoimessa ja rehellisessä ilmapiirissä asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä. Oppiminen edellyttää avointa keskustelua. Hyvä valmennussuhde edellyttää valmentajalta vielä, että hän osaa luoda tilanteita, joissa valmennettava jopa itse kyseenalaistaa omia ajatusmalliaan. Valmentajan tulisi myös omalla esimerkillään opettaa ajatusmallien muuttamisen taitoa muille. (Kvist ym. 2004, 21.)

Miettinen (1995, 43–44) esittää seitsemän tärkeintä periaatetta valmentajan ja pelaajien välisten suhteiden menestyksekkäälle hoidolle. Ensimmäisenä täytyisi olla kaveri ja ystävä. Tällä ei tarkoiteta kuitenkaan sitä, että oltaisiin aina vapaa-ajallakin yhdessä, vaan että suhde rakentuu luottamukselle. Valmentaja on koordinoija ja sanelija, muttei kuitenkaan diktaattori. Luottamuksen rakentamisella autetaan jokaista ottamaan enemmän vastuuta ja sitä kautta tukemaan myös joukkue- tai tiimikavereitaan.

Toisen ja kolmannen kohdan tulisi olla itsestään selviä valmentajalle. Valmentajan tulee olla rehellinen ja vilpitön, sillä kaiken lähtökohtana on aina rehellisyys. Auktoriteettinsa säilyttääkseen valmentajan on oltava aina kaikessa rehellinen, eikä hän voi edellyttää joukkueeltaankaan rehellisyyttä, jos ei itse ole rehellinen. Valmentajan tulee olla myös itsepintainen, sillä jatkuvasti kohoavien suoritusvaatimusten ja

tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sitä. Tavoitteiden saavuttamisesta ei saa tinkiä, koska muuten se oikeuttaa pelaajatkin tekemään samoin. (Miettinen 1995, 43.)

Neljäntenä valmentajan täytyy asettaa korkeat tavoitteet. Korkeatasoiset suoritukset ovat mahdollisia, vain jos myös pelaajiin kohdistuvat vaatimukset ovat suuria. Näiden korkeiden tavoitteiden toteutuminen edellyttää valmentajien ja pelaajien välistä luottamussuhdetta. Jokaiselle tiimin jäsenelle tulisi asettaa tavoitteet, jotka ovat lähellä tämän parasta suorituskyyä. (Miettinen 1995, 43.) Valmentajan on siis osattava tunnistaa jokaisen jäsenen suoritustaso.

Valmentajan on osoitettava omien käskyjensä oikeudenmukaisuus. Valmentaminen on paljon helpompaa silloin, kun jokaisella jäsenellä on tietoisuus jokaisen asian ja tehtävän välttämättömyydestä tiimin tavoitteen ja työskentelyn kannalta. Näin ollen jokainen tiimin jäsen pystyy ymmärtämään sääntöjen merkityksen paremmin ja sitoutuu myös noudattamaan niitä. (Miettinen 1995, 44.) Resto-joukkueen valmentamisen kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että valmentaja osaa perustella joukkueelle, miksi jonkin kirjan lukeminen on kilpailussa menestymisen kannalta tärkeää. Kuudentena kohtana listalla on rakentavan kritiikin antaminen. Tämän lähtökohtana on pyrkimys jokaisen pelaajan käyttäytymisen ja suorituksen muuttamisesta paremmaksi. Kritiikin on tämän takia oltava objektiivista, oikeudenmukaista ja vakuuttavaa. Pelaajaa arvioidessa olisi ensin osoitettava hänen osaamistasonsa ja tekemisen myönteiset puolet ja sitten vasta tulisi keskittyä kehityskohteiden puntarointiin. Itsekritiittiset valmentajat ovat hyviä esimerkkejä joukkueelleen. (Miettinen 1995, 44.)

Miettinen (1995, 44) esittää viimeisenä periaatteena menestymisen tunteen ja ilmapiiirin luomisen. Hänen mukaansa pelaajat ovat mukana, koska haluavat kokea menestymisen ja palkitsemisen tunteen. Menestyksen tunne on palkitsemisen ja tunnustuksen seurausta. Se ei välttämättä vaadi mitään suurta, vaan voi olla seurausta pienistäkin onnistumisista. On hyvä muistaa, että huomioiminen, kannustaminen ja tunnustus saavat pelaajan yrittämään yhä enemmän.

5.3 Valmentamisen kaksi lähestymistapaa – yritysvalmentamisen ja urheiluvalmentamisen erot ja yhtäläisyydet

Valmentamisesta voidaan erottaa kaksi suuntausta: urheiluvalmentaminen ja valmentaminen yrityksessä (Kvist ym. 2004, 32). Räsänen (2007, 85) puolestaan mainitsee, että johtamiskirjallisuudessa esiintyy kahdenlaista lähestymistapaa, kun tarkastellaan esimestä valmentajana yrityksessä. Toisessa näistä valmentajan rooli mielletään hyvin lähelle perinteistä urheiluvalmentajaa ja toisessa valmentaja nähdään alaisten voimaantumista edistävänä hahmona. Olipa kyseessä sitten menestyvän joukkueen tai yrityksen johtaminen, niin molemmista löytyy kuitenkin samoja pelisääntöjä – kuunteleminen, palaute, ohjaaminen, neuvominen ja tavoitteista keskusteleminen on tärkeää. Samoja pelisääntöjä on varmasti myös Resto-joukkueen valmentamisessa, sillä se on valmentamista siinä missä yrityksen tai urheilujoukkueen valmentaminenkin.

Valmentaja voi verrata yrityksen toimintaa esimerkiksi jalkapallojoukkueeseen, jossa jokainen pelaaja pelaa henkilökohtaisen voiton lisäksi myös joukkueen voitosta ja ottaa vastuuta toiminnastaan. (Miettinen 1995, 21.) Räsänen (2007, 86) mukaan kaikenlaiseen valmentamiseen voidaan liittää tietynlaisia peruselementtejä, tärkeimpänä ytimenä vuorovaikutus. Siihen puolestaan liittyy tärkeimpinä kuunteleminen, palaute, ohjaaminen ja neuvominen sekä tavoitteista keskusteleminen. Vuorovaikutus on siis keskiössä, kun Resto-joukkueen valmentamista lähdetään viemään eteenpäin.

Amatööriurheilun ja yritysvalmentamisen väliset erot eivät ole kovin suuret, sillä ne molemmat pohjautuvat saman menestystekijän, osaamisen, varaan. Osaaminen on myös tekijä, jonka varaan Resto-kilpailuun osallistuva joukkuekin tulee rakentaa. Molemmissa rakennetaan lisäksi hyvin yhteen pelaavia joukkueita, joissa huippujen ja tavallisten pelaajien välille ei saa muodostua liian suuria kuiluja – muuten yhteispeli ei toimi. Molemmissa joukkueissa on myös erikoisosaamista vaativia rooleja, mutta tarpeen tullen jokaisen täytyy kuitenkin rientää täyttämään naapurinsa tonttia. Kummankin joukkueen toiminta edellyttää vielä hyvää yhteishenkeä ja kuntoa. (Kvist ym. 2004. 32.)

Keskeisin yhteinen tekijä urheilun ja työelämän saralla on itse valmentaja sekä tämän rooli – yrityksissä valmentajan rooli kasvaa vain entisestään. Valmentaja valmentaa koko joukkueen lisäksi joukkueen yksittäisiä jäseniä. Hän auttaa yksilöitä kehittämään osaamistaan. (Kvist ym. 2004, 32.) Miettinen (1995, 118) toteaaakin, että ollakseen menestyksekkäs, valmentajan on osattava opettaa pelaajilleen ottelussa vaadittavat taidot ja taktiikka. Tällaista kilpailussa käytettävää taktiikkaa on Resto-joukkueen valmentajankin osattava joukkueelleen opettaa. Kvist, Miekka-vaara ja Poutanen (2004, 32) lisäävät vielä, että jos valmentaminen ei toimi kunnolla, niin osa yksittäisen jäsenen potentiaalista jää käyttämättä. Sekä pelissä että työssä toimii valtuutusperiaate – pelaajat tekevät ratkaisut itsenäisesti valmentajan seistessä kentän laidalla.

Ammattiurheiluun siirryttäessä kasvavat erot urheilu- ja yritysvalmentamisen välillä oleellisesti. Valmentajan valta tällaisen urheilujoukkueen peräsimessä on samalla sekä vahvempi että heikompi kuin yrityksessä. Valmentaja voi urheilussa käsitellä pelaajia lähes mielivaltaisesti, mutta tulla samalla itsekin mielivaltaisesti kohdelluksi. Huippu-urheilussa toiminta on paljon yritysmaailmaa lyhytjänteisempää, sillä siinä tavoitteet kattavat pisimmillään yhden kauden kun yrityksissä toimintaa tulee suunnitella vuosien päähän. Urheilujoukkueet ovat kuitenkin yritysjoukkueita selvästi edellä yhdessä asiassa – urheilussa harjoitellaan nimittäin paljon enemmän kuin pelataan. (Kvist ym. 2004, 32–33.) Harjoittelussa pidetään yllä ottelussa vaadittavaa tempoa, jotta oltaisiin valmiina itse otteluun (Miettinen 1995, 119–120). Mielestäni Resto-joukkueen valmentamista täytyisi viedä tältä osin enemmän urheiluvallmentamisen suuntaan, sillä mahdollisimman lähellä kilpailuintensiteettiä suoritettavat harjoitukset valmistavat joukkuetta itse kilpailuun.

Valmentajan roolissa on ainakin kirjallisuuden perusteella olemassa liikkumavaraa. Tästä esimerkkeinä ensimmäisen yritysjohtamisen lähestymistavan coachin määräävä asema sekä toisen ajattelutavan valmennettavakeskeisyys. Oikeanlaisen ja tilanteeseen sopivan lähestymistavan valinta edellyttää valmentajalta hyvän tilannetajun lisäksi alaistensa tuntemusta sekä kykyä henkiseen joustoon omassa suhtautumisessaan. (Räsänen 2007, 85.) Miettisen (1995, 42–43) mukaan tilanteeseen sopivan valmennustavan valinta edellyttää valmentajalta joustavaa tilannejohtamisvalmiutta,

oman persoonallisuutensa vahvuuksien käyttämistä ja sekä tiimin että yksilöiden hengen aistimista erilaisissa tilanteissa. Räsänen (2007, 85–86) muistuttaa vielä, että on aivan eri asia valmentaa nuorta ja kokematon työntekijää kuin esimerkiksi asiantuntijoita.

5.4 Valmennusprosessi ja roolit

Valmennusprosessi ja roolit eivät ole urheilu- ja yritysmaailmassa keskenään identtisiä. Niitä ei myöskään voida soveltaa sellaisinaan toisiinsa. On kuitenkin hyvä huomata, että prosessin pääosia näyttelevät molemmissa, sekä myös Resto-prosessissa, samat henkilöt – valmentaja ja valmennettava, joiden keskinäisestä toiminnasta pystytään löytämään samankaltaisuutta huippu-urheilun ja yritysmaailman välillä. Räsänen (2007) esittämä runko valmennusprosessille ja roolien määrittelylle koskee liike-elämää.

Opinnäytetyöni tarkoituksen kannalta ei ole mielekästä pohtia rooleja yritysmaailmasta tai urheilusta, vaan on hyvä vaihtaa niiden tilalle Resto-prosessin mukaiset roolit. Tällöin rooleissa esiintyvät palvelun tilaajana Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitos, valmennettavana valittava Resto-joukkue ja valmentajina minä sekä projektin vastuuopettajat. Teoriassa esitettyyn valmennusprosessiin on myös järkevää sovittaa nämä samat roolit.

5.4.1 Roolit, valta ja vastuu

Räsänen (2007, 39–40) mukaan valmennusprosessin toteuttamisesta vastaa kolme osapuolta: yritys, joka tilaa palvelun, valmennettava(t) eli henkilö tai henkilöt, jotka käyttävät palvelua sekä itse valmentaja, jonka rooli on prosessia ohjaavana ammattilaisena. Varsinaisessa valmennusprosessissa näistä työskentelevät ainoastaan valmennettava ja valmentaja, mutta yrityksen roolia ei saa kuitenkaan sivuuttaa, sillä prosessin on tarkoitus hyödyttää sitä sen odottamalla tavalla.

Jokaisen osapuolen rooli tulisi määritellä selkeästi, sillä muuten on vaarana joutua roolikonflikteihin. Konfliktit ovat seurausta siitä, että esimerkiksi valmentajalla ja valmennettavalla on erilainen käsitys toistensa rooleista. Valmennettava voi kuvitella saavansa päättää toiminnastaan itsenäisesti niin kauan, kun tulokset ovat vaan hyviä. Esimies voi puolestaan tuloksista huolimatta edellyttää alaiseltaan tarkkaa ohjeiden noudattamista. Tällainen roolikuilu on vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan este. (Räsänen 2007, 40.)

Valmennusprosessiin liittyy aina myös kysymykset vallasta ja vastuusta: kuka saa määritellä prosessin tavoitteet ja ohjata työskentelyä, kenellä puolestaan on vastuu tavoitteiden toteutumisesta. Näistä asioista tulisi sopia samalla, kun määritellään roolit, sillä käsiteltynä asiat voivat jopa edistää valmennusprosessia. Valmentajan vastuulla ei esimerkiksi ole johtajan toimivaltaan kuuluvien ongelmien käsittely alaisten kanssa, kun taas yrityksen vallassa on osaltaan määritellä valmennuksen tavoitteet. Valmennuksen ostavalla yrityksellä on valta antaa prosessille mahdollisuus toteutua tai olla toteutumatta. Yritys voi myös määritellä käsiteltäviä asioita ja tavoitteita. Valmennettavan valtaan kuuluu puolestaan se, mitä hän haluaa prosessiin antaa ja sen tuloksena saada. Tämä on samalla vastuukysymys. Valmentajalla on vastuu ammatillisesta työtöteestä eli vilpittömästä pyrkimyksestä avustaa valmennettavan ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Räsänen 2007, 39–41, 52–53.)

5.4.2 Valmennusprosessi

Prosessin aluksi neuvotellaan valmennuksen tarpeesta. Tarve voi nousta esiin joko valmennettavan tai yrityksen aloitteesta. Yrityksissä valmennettava voi esimerkiksi kehityskeskustelun jälkeen kertoa teemoista, joiden läpikäymisen tueksi hän haluaa henkilökohtaisen valmentajan. Tarpeen määrittelyn perusteella pystytään sopimaan valmennuksesta. (Räsänen 2007, 42.) Resto-prosessi eroaa yrityselämästä siinä, että valmennuksen tarve muodostuu olemassa olevan ongelman pohjalta – valittavasta joukkueesta on valmennettava kilpailussa mahdollisimman hyvin menestyvä tiimi.

Yritysmailmassa tehtävä valmennussopimus on joko kirjallinen tai suullinen ja se on hyvä tehdä niin, että läsnä ovat ainakin valmennettava, hänen esimiehensä sekä valmentaja. Sopimuksen tekeminen on tärkeää prosessin tuloksellisuuden kannalta, koska yksiselitteisen sopimisen avulla vapautuu energiaa asioiden käsittelyyn ja toimintaan. Sopimus sisältää seuraavat asiat: osapuolet, tavoitteet, prosessin rakenteen kuvauksen, muusta yhteydenpidosta sopimisen, käytettävät menetelmät, väli- ja loppuraportoinnista sekä raportoinnista sopimisen, mahdolliset sopimuksen muutokset sekä hinta- ja laskutustiedot. Tavoitteiden osalta todetaan yrityksen prosessille asettamat tavoitteet sekä valmennettavan tavoitteet. Prosessin rakenne selvittää muun muassa valmennustapaamisten lukumäärän, keston ja tiheyden. Tavallisesti valmennusprosessiin sisältyy 5–10 tapaamista 1–4 viikon välein. Kaikille valmennusprosesseille yhteisiä keskeisiä menetelmiä ovat keskustelu, analysoivat ja uusia vaihtoehtoja avaavat kysymykset sekä ratkaisuhakuinen vuoropuhelu. (Räsänen 2007, 42–44.) Reston kaltaisessa prosessissa sopimus ei mielestäni ole mitenkään tarpeellinen. Valmentajien ja valmennettavien välillä on hyvä kuitenkin sopia tapaamisajankohdista heti alkuunsa. Valmentajat taas puolestaan voivat keskenään pohtia valmennuksessa käytettäviä menetelmiä.

Valmennusprosessissa työskentelemisen lähtökohtana ovat aina tavoitteet. Valmennusprosessin tavoite yleisellä tasolla on aina valmennettavan omassa johtamis- tai asiantuntijatyössä kehittyminen. Tavoitteiden asettamisen osalta roolijako on selvä. Yleisemmät tavoitteet eli raamit tulevat yritykseltä, konkreettiset tavoitteet valmennustyölle asettaa valmennettava ja valmentajan tehtäväksi jää se, että tavoitteet tulee asetettua ja että ne ovat vielä konkreettisia ja realistisia. (Räsänen 2007, 47–48.)

Valmentajan antama apu voidaan kokea hyvin eri tavalla – se on subjektiivista. Sitä on esimerkiksi se, että hän auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään onnistumisen esteitä, siinä ei ole mukana mitään taianomaista. Valmentajan toiminta ei ole pelkkää kyselyä, vaan hän voi antaa myös tietoa, kertoa esimerkkejä ja tehdä ehdotuksia sekä kannustaa valmennettavaa. Molemmille osapuolille tulee kuitenkin olla selvää, että valmennettava tekee viime kädessä itse valintansa. Keskeisenä osana valmentamista ovat kysymykset, joilla pyritään nostamaan esiin tilanteen eri puolia.

Tällaisilla suorilla ja yllättävillä kysymyksillä on mahdollista nostaa valmennettavassa esiin sellaisia teemoja, joita hän ei ole aiemmin havainnut tai joita hän jopa välttelee. (Räsänen 2007, 49–50.)

Räsänen (2007, 49) mukaan valmennusprosessin tuloksellisuus rakentuu monen asian varaan. Ensimmäinen niistä on valmennettavan oma tahto ja sitoutuminen kasvuun ja muutokseen. Sitten mukaan tulee valmentajan panos ja valmennusprosessi. Yksi valmennuksen perustekijä on se, että valmennettava saa käsitellä ulkopuolisen henkilön kanssa asioita neutraalisti. Valmennus voi ohjata valmennettavaa ajattelemaan ja käymään itsensä kanssa sisäistä vuoropuhelua, jonka seurauksena voi syntyä jotain uutta.

5.5 Valmentamisen eri muodot – tiimivalmennus

Resto-joukkue on olemukseltaan tiimi eli sen valmentamisessa tulisi käyttää tiimivalmennusta. Ei ole silti kuitenkaan poissuljettu vaihtoehto, että tarvittaessa valmentaja voi turvautua esimerkiksi yksilövalmennukseen. Erilaisten valmennusmuotojen ymmärtäminen antaa valmentajalle mahdollisuuden toimia tilannekohtaisesti.

Hornerin (2006, 535–536) mielestä coaching merkitsee monia asioita eri ihmisille. Osa kokee sen kahdenkeskiseksi oppimiseksi, osa mentoroinniksi, jossa valmentajalla on aikaisempaa kokemusta työstä, yrityksestä tai alasta ja osa mieltää coachingin pohjimmiltaan oppimiseksi. Tämä oppiminen voi olla kahdenkeskinen valmennus- ja kehitystilaisuus valmentajan kanssa, valmennuskeskusteluja linjajohdajien kanssa suorituksista ja kehityksestä, tiimikeskustelu tiimin suoritusten parantamiseksi tai virallistettu valmennustilaisuus, jossa keskitytään tiettyjen esteiden ja muutosten voittamiseen.

Räsänen (2007, 218–219) kertoo, että coachingia voidaan luokitella ammattiryhmän tai coachingin tason ja coachingin kohteen mukaan sekä valmentajan roolin mukaan suhteessa asiakkaaseen. Organisaatiotason mukaan valmentaminen voidaan

jakaa liikkeenjohdolliseen valmennukseen sekä johtajien tai myyjien valmennukseen. Kohteen mukaan coaching luokitellaan kahdenkeskiseen valmennukseen, tiimivalmennukseen sekä organisaation valmennukseen. Valmentaja voi olla suhteessa asiakkaaseen talon sisäinen, johtajavalmentaja tai ulkopuolinen valmentaja.

Horner (2006, 535–536) täsmentää vielä, että monien eri valmennusmuotojen lisäksi on myös monia tapoja valmentaa ja enemmän kuin yksi malli tai työkalu käytettävissä. Kaikki lähtee yksilön valmennustarpeiden tunnistamisesta, jonka jälkeen voidaan valita parhaiten sopiva lähestymistapa. Jokaista valmennusmuotoa käytettäessä on erityisen tärkeää vakiinnuttaa tavoitteet tarpeeksi ajoissa (Sparrow 2006, 22–23).

Ian Hunter (Sparrow 2006, 22 mukaan) kertoo, että tiimivalmennuksesta odotetaan seuraavaa isoa valmennuksen kehitystä – seuraavaa suurta valmennuksen aaltoa. Ihmiset, jotka ovat osallistuneet itse aikaisemmin kahdenkeskiseen valmennukseen ja todenneet sen hyödylliseksi, yrittävät hyödyntää sitä nyt myös tiimeihin. Valmennuksen vetovoima tiimiympäristössä selittyy osaltaan sillä, että sillä on kätevä puuttua nopeaa puuttumista vaativiin asioihin. Nopea organisaatioiden muutospaikka edellyttää, että tiimejä rakennetaan ja puretaan vauhdilla. Valmentaminen voi olla apu tiimien nopealle muokkaamiselle. On lisäksi erittäin luonnollista, että Resto-joukkueen kaltaista, yhdessä toimivaa tiimiä myös valmennetaan yhdessä.

Räsänen (2007, 51–52) sanoo, että yksilövalmennuksessa käytettyä lähestymistapaa voidaan hyödyntää myös ryhmämuodossa. Silloin tosin valmennuksen tavoitteet ovat yksilövalmennusta yrityslähtöisempiä. Ryhmän vahvuutena on se, että samalla kertaa saadaan asioista monenlaisia näkökulmia ja kokemuksia. Vertaisten palaute koetaan usein merkittävämpänä kuin valmentajan, koska se on lähempänä omaa arkityötä. Ryhmätyöskentelyssä luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen vaatii kuitenkin yksilövalmennusta enemmän aikaa ja näin ollen tekee koko prosessista vaativamman. Ryhmätilanteen hallinta edellyttää myös valmentajalta uusia taitoja – ryhmädynamiikan ja ryhmätyön menetelmien tuntemusta. David Clutterbuck (Sparrow 2006, 22–23 mukaan) on asiasta samaa mieltä. Valmentajan täytyy pystyä työskentelemään erilaisten ryhmädynamiikkojen kanssa. Yrityk-

sen, joka valitsee tiimivalmennuksen käyttöönsä, täytyy ymmärtää, että valmentajan täytyy tehdä paljon etukäteistyötä tiimityön ymmärtämiseksi (Sparrow 2006, 22–23). Tämä ei mielestäni koske pelkästään yrityksiä, vaan on sovellettavissa kaikenlaiseen tiimivalmennukseen.

David Sole (Sparrow 2006, 22–23 mukaan) muistuttaa, että jokaisen yrityksen, joka aikoo käyttää tiimivalmennusta hyväkseen, täytyy selvittää tiimityön terminologia. Yhdessä työskentelevät ihmiset kun eivät välttämättä ole vielä tiimi. Tiimivalmennuksella pyritään antamaan parempi ymmärrys tiimeille, tavoitteenaan suoritusten parantaminen ja kyvykkyyden rakentaminen. Valmentamisella on lisäksi tarkoitus auttaa tiimiä kasvamaan, jotta työntekijät tulisivat kyvykkäiksi tekemään asioita itse. Tiimin täytyy myös kehittää yhteinen kyky oppia itseltään sekä jakaa tietoa ja osaamista. Tämä on juuri se ydin, johon Resto-joukkueen kanssa pyritään. Erilaisia, toisiaan täydentäviä taitoja omaavat jäsenet pystyvät valmennuksen seurauksena jakamaan omaa osaamistaan muille ja kykenevät myös omaksumaan muiden osaamista itselleen.

Vaikka näissä valmennusteorioissa puhutaan jatkuvasti työntekijöistä ja yrityksestä, niin ei se sulje pois niiden soveltamista muuhunkin. Yhtäläillä joukkuemuotoista tiimiä valmentavan henkilön on syytä selvittää itselleen tiimityön taustat. Teorioissa työntekijän tilalle vaihdetaan vain joukkueen jäsen ja yrityksen tilalle tässä tapauksessa Lahden ammattikorkeakoulu.

Ian Hunterin (Sparrow 2006, 23 mukaan) mielestä valmennustilaisuuden suunnittelu on erityisen tärkeää. Valmentavalla linjajohtajalla voi olla valikoima erilaisia ja erilaiset valmennustarpeet omaavia henkilöitä tiimissään. Tällöin eri kehitysvaiheissa olevat henkilöt voivat tarvita ajoittain erilaista valmennusta. (Horner 2006, 535–536.) Hunterin (Sparrow 2006, 23 mukaan) mielestä tiimin valmentamisessa paras vaihtoehto on yksilö- ja tiimivalmennustilaisuuksien käytön yhdistelmä. Yksilövalmennuksen käyttäminen ryhmävalmennuksen tukena pakottaa yksilöt oppimaan ja antaa aikaa yksilölliselle perustaitojen ja käyttäytymisen kehittämiseksi.

Peter Wall esittää tiimin valmentamiseen viisi vihjettä, jotka myös Resto-joukkueen valmentajan on hyvä sisäistää (mukailen Sparrow 2006, 23):

- Pidä etäisyyttä ja yritä välttää tehtävään osallistumista. Tiimin objektiivinen auttaminen ei onnistu, jos uppoudut liiaksi heidän maailmaansa.
- Pysy puolueettomana – vältä puolten ottamista ja liittojen rakentamista yksilöiden kanssa muiden jäsenten kustannuksella.
- Tee siitä totta – työskennelkää kuvitteellisten tilanteiden sijaan aitojen ongelmien parissa.
- Perusta yksilöiden luottamukseen. Jos he arvostavat sinua tavoitteen saavuttamisen suhteen, niin ratkaisu on puolta lähempänä.
- Löydä tasapaino tuen ja haasteiden välille. On tärkeää, että tiimi tuntee sinun olevan heidän puolellaan, mutta halukkuutesi haastamiseen ja vaikeiden asioiden esille tuontiin vaikuttaa lopulta myönteisesti.

Krüger (2004, 77) sanoo, että tiimivalmennuksen tavoitteena on edistää järjestelmällistä pohdintaa ja konfliktien hallintaa. Valmentajan ohjauksen alaisuudessa tiimi työstää etenkin ryhmädynaamisia prosesseja. Lisäksi tiimin valmentajan tulisi opastaa tiimiä jatkuvasti.

5.6 Valmentaja

Sanomattakin lienee selvää, että on olemassa hyviä valmentajia, huonoja valmentajia ja keskinkertaisuuksia. Valmentajaksi aikovan ei ole järkevää pyrkiä keskinkertaiseen suoritustasoon, sillä silloin ei ole vielä päästy juurikaan huonoa valmennustasoa pidemmälle. Jack Zengerin mukaan keskinkertaisen valmentajan yksikön, joukkueen, suoritukset eivät juuri eroa huonon valmentajan yksikön suorituksista. Ero huonon ja erinomaisen valmentajan yksikön suorituskyvyssä on puolestaan valtava. (Kvist ym. 2004, 8.)

5.6.1 Hyvältä valmentajalta vaadittavia taitoja

Kaikki valmentajat eivät tietenkään tarvitse keskenään identtisiä taitoja – taitojen vaatimustaso syntyy enemmänkin tilannekohtaisesti. Sen takia tässä luvussa ei esitelläkään kaikkia mahdollisia valmennustaitoja, joita joskus mahdollisesti tarvitsee, vaan ne kaikista tärkeimmät – välttämättömät, joita luulen Resto-prosessissakin tarvittavan. Valmentajan virkaa voinee kuvata kameleonttimaiseksi, sillä hyvä valmentaja mukautuu aina tilannekohtaisesti.

Kansanen (2004, 15–17) jakaa hyvän valmentajan taidot kolmeen osa-alueeseen: perusasioiden hallintaan, oikeaan valmennustyyliin sekä valmentamisen ajattelutapaan. Perustaitoja ovat tehokas kysely, aktiivinen kuuntelu ja palautteen antaminen. Näiden osalta ei ole olemassa mitään korvikkeita, joten valmentajan olisikin syytä pyrkiä näissä mestarin tasolle. Menestyksellinen valmennustyyli yksinkertaisimmillaan puolestaan painottaa kaksi ulottuvuutta – tuen ja haastamisen. Näissä oikean tilannekohtaisen tasapainon löytäminen toimii hyvän valmentamisen perustana. Perusasioiden hallinta ja valmennustyyli täytyy vielä osata liittää oikeaan valmentamisen ajattelutapaan: vastuu suoritusten parantamisesta ja henkilökohtaisesta kehittämisestä on aina valmennettavalla itsellään, ei valmentajalla. Tämän asian sisäistämättömyys jättää valmennuksen usein pinnalliseksi.

Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 81–115) puolestaan listaavat valmentajan keskeisiksi taidoiksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen, heikkojen suoritusten korjaamisen, erinomaisten suoritusten huomioimisen, valtuuttamisen, viestinnän sekä puitteiden luomisen toiminnalle. Palautteen antaminen omalle joukkueen tai tiimin jäsenelle on yksi valmentajan työn kriittisimpiä osia. Erityisesti silloin, kuin valmennettavan suoritus on jäänyt alle odotetun, on tilanne haasteellinen. Kansanen (1996, 52) mielestä palautetta tulisi antaa vain sellaisista asioista, joihin valmennettava voi itse vaikuttaa. Palautteen vastaanottaminen puolestaan määrittää koko joukkueen suhtautumisen palautteen kuunteluun ja käsittelyyn. Valmentajan suhtautuessa palautteeseen rakentavasti, auttaa se myös joukkueen jäseniä suhtautumaan rakentavasti saamaansa palautteeseen. Hyvä valmentaja osaa aktiivisesti pyytää itselleen palautetta joukkueeltaan. Palautteen saaminen on aina kehittymisen paikka – niin valmentajalle kuin valmennettavallekin. (Kvist ym. 2004, 85–115.)

Valmentajan on tartuttava heikkoihin ongelmasuorituksiin ajoissa ja riittävän lujasti, sillä molemmat osapuolet hyötyvät ongelman avoimesta ja rakentavasta käsittelystä. Ongelmasuorituksiin voi olla lukuisia syitä, mutta useimmiten huonot suoritukset ovat seurausta viestintäongelmista, ohjauksen heikkoudesta tai palautteen puutteesta. Vika ei aina siis ole tekijässä, vaan valmentaja on voinut jättää tekemättä jonkin asian tai tehnyt jonkin väärin, jolloin ongelmat johtuvat valmentajan toiminnasta. Joka tapauksessa on tärkeää, että ongelmat ratkaistaan yhdessä. (Kvist ym. 2004, 91–95.)

Valmentajan yksi tärkeimmistä ohjausvälineistä on hyvien tai erinomaisten suoritus-ten huomioiminen. Huomioiminen ei tarkoita samaa kuin palkitseminen, vaan se on kustannuksien osalta paljon halvempaa – usein pelkkä kiitos riittää. Kiittäminen ei maksa mitään, mutta vastaanottajalle sen arvo voi olla vaikka kuinka suuri. Huomioiminen on kuitenkin parhaimmillaan muutakin kuin kiittämistä. Siihen liittyy usein myös jotain konkreettista, jotain, joka vaatii valmentajalta mietintää ja aikaa. Se voi olla esimerkiksi käsinkirjoitettu kiitoskortti yhdistettynä elokuvalippuihin. Huomioiminen koetaan palkitsemista tehokkaammaksi, sillä huomio on ansaittu, mutta rahapalkkio on saavutettu. (Kvist ym. 2004, 95–97.)

Kvistin, Miekkavaaran ja Poutasen (2004, 97–100) mielestä valtuuttamisella valmentaja voi hyödyntää valmennettaviensa koko piilevän potentiaalin, opettaa, luoda edellytyksen vastuun ottamiseen, siirtää omia tehtäviään joukkueen jäsenille sekä tehdä itsensä lopulta tarpeettomaksi. Valtuuttaminen liittyy ennen kaikkea tiimien rakentamiseen, sillä tiimityöskentely ei onnistu ilman tiimin valtuutuksen kasvattamista esimiesten tehtäväroolien kustannuksella. Valtuutettu yksilö tuntee työnsä kuuluvan hänelle. Hän tuntee enemmän vastuuta työstään saadessaan vaikuttaa työhönsä. Valtuuttamisella pystytään motivoimaan yksilöä, joten hän saa enemmän aikaa ja nauttii työstään myös enemmän.

Hyvä valmentaja on lisäksi aktiivinen viestijä ja tiedottaja. Hyvän valmentajan on syytä viestiä mahdollisimman paljon, sillä tieto ei aina kulje niin hyvin kuin pitäisi. Valmentaja toimii niin organisaation viestintuojana kuin joukkueen asioiden selvittäjänä. (Kvist ym. 2004, 106.) Miettisen (1995, 74) mukaan hyvä valmentaja antaa

nopeaa ja oikeaa tietoa pelaajille. Ihmisiin vaikuttaminen tapahtuu viestinnän keinoin, joten valmentajalla on oltava hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Viestintä ja vuorovaikutus vaativat muun muassa kykyä sekä kuunnella että kertoa omista näkemyksistään. (Kvist ym. 2004, 106.) Miettisen (1995, 60) mielestä valmentajan on käytettävä viestinnässä omia vahvuuksiaan. Viestiä voi koko keholla, olemuksella ja äänen sävyillä – näin saat joukkueesi jäsenen aistimaan useilla aisteilla.

Huippuvalmentaja tiedostaa sen, että vastuu viestin perille menosta on aina viime kädessä viestin lähettäjällä – valmentajalla (Kvist ym. 2004, 106). Miettinen (1995, 61) sanookin, että valmentajan on muistettava yksilöiden erilaisuus ja valittava viestintätavat sitten sen mukaan. Valmentajan täytyy varmistaa, että kaikki ymmärtävät asian. Tähän hyvänä keinona on lyhyiden ja selkeiden sanojen käyttö.

Kommunikointi ei ole vain yksipuolista sanelemista, vaan osapuolten välistä vuoropuhelua. Niinpä valmentajat, jotka haluavat kehittää kommunikointiaan, joutuvat myös opettelemaan kuuntelemista. Joukkueen jäsenten ja valmentajan välinen luottamus perustuu kuuntelemiseen ja ajatusten vaihtoon. (Miettinen 1995, 63.) Kansanen (1996, 48–49) mielestä valmentajan ja valmennettavan kannattaa harjoitella kuuntelemista systemaattisesti valmennustilanteissa. Lisäksi valmentajan tulee hallita kyselytaitoja, sillä ne auttavat valmennettavaa eteenpäin etenkin silloin, kun ajatukset ovat jumiutuneet. Kysymysten tulisi pääasiassa olla luonteeltaan avoimia, sillä ne mahdollistavat jatkokysymysten tekemisen.

Huonot puitteet estävät osaltaan myös huippusuorituksiin pääsemisen. Valmentajan tuleekin vastata omalta osaltaan työn puitteista parhaan kykynsä mukaan. Valmentajan tulee vastata joukkueen työprosessien laadinnasta yhdessä joukkueen kanssa, sillä toimimattomat prosessit vaikeuttavat kaikkien työtä. Valmentajan tehtävänä on myös varmistaa, että hänen joukkueellaan on tarvittavat resurssit ja laitteet tehtävän suorittamiseksi. Tiimin jäsenien on myös päästävä työskentelemään mahdollisimman lähellä toisiaan, sillä muuten voi aiheutua viestintäongelmia. (Kvist ym. 2004, 109–115.) Miettinen (1995, 73–74) on sitä mieltä, ettei tehokas valmentaja valita edellytysten puutetta. Hän luo vaikka itse edellytykset voidakseen toteuttaa visionsa ja tavoitteensa.

”Menestyvä valmentaja tarvitsee onnistumista pelaajien valinnassa, hyvää päätöksentekokykyä, taitavaa pelaajien käsittelyä ja onnea.” (Roxburg, Miettisen 1995, 73 mukaan). Tottahan tämä varmasti on, sillä valmentaja ei yksinään pysty tekemään joukkueesta tiimiä. Valmentajan taidot antavat prosessin onnistumiselle mahdollisuuden, mutta lopullinen tulos on yhtäläillä seurausta tuurista kuin taidostakin.

5.6.2 Valmentamisen sudenkuopat

Jack Zengerin mielestä valmentajalla voi olla viisi vakavaa puutetta, jotka ehdottomasti estävät joukkueen pääsemisen kokonaissuorituksissaan edes keskinkertaiselle tasolle. Näitä ovat kyvyttömyys oppia omista virheistään, keskeisten vuorovaikutustaitojen puute, kyvyttömyys käsitellä uusia asioita ja ideoita sekä niistä johtuva uudistumiskyvyn ja muutosten johtamiskyvyn puute, tapa syyttää muita epäonnistumisista eli puuttuva kyky ottaa itse vastuuta muiden tekemisistä sekä aloitekyvyn puute. (Kvist ym. 2004, 22.)

Jalava (2001, 86–88) puolestaan esittää valmentajan syntilistan. Lista sisältää kuusi suurta virhettä, joihin valmentaja ei saa sortua. Ollaksesi hyvä valmentaja, tulee näihin virheisiin ajautumista välttää viimeiseen saakka – ja niin huippuvalmentajat varmasti tekevätkin.

Ensinnäkään valmentaja ei saa tehdä valmennettavansa töitä, sillä se johtaa valmennettavan oman oppimisen viivästymiseen tai estymiseen. Rikkeenä tämä on valmentajalta niin suuri, että se saattaa jopa vaarantaa valmennettavan ammatillisen itsetuottamuksen kehittymisen. Näin käydessä voi kestää kauan, ennen kuin valmennettava uskaltaa taas asettaa itselleen vaativia tavoitteita. (Jalava 2001, 86.)

Toiseksi valmentaja ei saa neuvoa valmennettavaa vaivaamatta tämän aivoja. Neuvoilla ohjaamisen sijaan tulisi käyttää kysymyksiä. (Jalava 2001, 86.) Kansanen (2004, 117) on asiasta samaa mieltä. Ehdotusten tekeminen voi saada vastaanottajassa aikaiseksi torjunnan, koska niitä ei nähdä omiksi tai ne vaikuttavat jopa uhkalta. Jalavan (2001, 86) mukaan neuvon antaminen vie valmennettavalta mahdolli-

suuden ongelman ratkaisemiseen itse. Ongelman ratkaiseminen on tehokas oppimistapa, sillä siinä pääsee yhdistämään sekä teorian että käytännön omaan toimintaansa. Valmentajan tulisi siis ohjalla valmennettavan ajatteluprosessia kysymyksillä kohti oikeaa suuntaa.

Valmentaja ei saa ohjata valmennettavaansa koko ajan samalla intensiteetillä. Välillä täytyy lisätä väljyyttä ja muistaa, ettei tuen tarve ole aina samanasteista. Liikaa tukiessaan valmentajasta voi muodostua kehittymisen jarru ja liian vähäisellä tuella valmennettava voi tuntea itsensä heitteille jätetyksi. Mitoittamisessa tulee muistaa periaate, jonka mukaan valmentamisen tarve vähenee, kun osaaminen lisääntyy. (Jalava 2001, 86–87.)

Valmennettavaa ei myöskään saa kritisoida virheistä. Jatkuvana käytäntönä kritisoiminen voi lukkiuttaa koko valmennussuhteen. Virheet ovat aina osa oppimisprosessia ja merkki tekemisestä. Virheiden syitä onkin syytä pohtia yhdessä valmennettavan kanssa avoimesti. Johtuiko virhe esimerkiksi ongelman asettamisesta vai työmenetelmästä? Virheiden työstämistä voidaan pitää korkeatasoisen ammattitaidon edellytyksenä – kriittisyys ajaa ihmisen kuoreensa, mutta pohtiminen tuottaa uudenlaista ajattelua. (Jalava 2001, 87.)

Valmentajan tulee välttää myös negatiivisen palautteen antamista impulsiivisesti. Valmennettava ei saa joutua spontaanin tunnekuohon tai ryöpytyksen kohteeksi, sillä se ei ole ollenkaan palautteen antamista, vaan pelkkää turhautumisen purkamista. Kehuja voi sen sijaan antaa liioja pohtimatta. Kaiken kaikkiaan palautteen tulee aina olla rationaalista – faktoihin pohjautuvaa. (Jalava 2001, 87.)

Viimeisin, muttei missään nimessä vähäisin, varoitus kieltää valmentajaa toimimasta yksin. Valmennustyö on yhteistyötä, jossa käydään keskusteluja valmennettavan kanssa – se ei ole mitään monologia. Esimerkiksi valmennusprosessin suunnittelu olisi hyvä suorittaa yhdessä valmennettavan kanssa, sillä suunnitelmasta tulee silloin todennäköisesti jopa parempi. Yhteistyötä on helppo lähteä viemään eteenpäin, kun molemmat tuntevat suunnitelman perusteluineen. (Jalava 2001, 88.)

6 PÄÄMÄÄRÄNÄ RESTO-KILPAILU 3.-4.4.2008

Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen järjestyksessään toisen Resto-joukkueen kokoamisen tukipilareina käytetään edellä esiteltyjä tiimityön, suoritusjohtamisen sekä valmentamisen ja coachingin teorioita. Näin toimittaessa on tarkoituksena luoda mahdollisimman hyvät edellytykset Resto-prosessin onnistumiselle – kilpailussa menestymiselle. Teoriat eivät kuitenkaan mielestäni ole tehty orjallisesti noudatettaviksi, vaan enemmänkin tilannekohtaisesti sovellettaviksi. Näin ollen joukkueen valinta- ja valmennusprosessissa tulemme Reston vastuuolettajien kanssa hyödyntämään teorioiden lisäksi niin viimevuotisia kokemuksiamme kuin tilannekohtaista intuitiotakin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota tulevaisuudessa Resto-prosessiin mukaan lähteville, niin opiskelijoille, opettajille kuin valmentajillekin, valmiiksi pohditut ja hyväksi todetut toimintamallit. Toimintamallit kuvaavat sekä joukkueen valintaprosessin valintakriteereineen ja valintamenetelmineen että joukkueen valmentamisen eri vaiheet. Arvioin lisäksi toimintamallien toimivuutta ja mahdollisia kehitystarpeita kilpailun lopputuloksen ja prosessissa mukana olevien henkilöiden haastattelujen perusteella.

6.1 Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointitavat

Tutkimusmenetelmien käyttö koskee yleensä vain tutkimuksellisia opinnäytetöitä, mutta olen päättänyt hyödyntää niitä myös omassa toiminnallisessa työssäni. Syynä tähän on se, että tutkimusmenetelmien käytöllä voidaan mielestäni parantaa prosessin lopputulosta – etenkin kehitysehdotusten osalta. Olen valinnut käytettäväksi laadullisia havainnointi- ja haastattelumenetelmiä, koska prosessin arvioinnin ja kehittämisen kannalta oleellisempaa on sanallinen kuin numeerinen eli kvantitatiivinen tieto. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tekstimuotoista aineistoa, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat sekä kirjeet. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.)

6.1.1 Menetelmien valinta

Olen päättänyt käyttää havainnointia hyväksi valmennustapaamisissa, kilpailutehtävien seurannassa sekä loppuhaastattelun yhteydessä. Lisäksi tulen haastattelemaan joukkueen jäseniä kilpailun jälkeen. Valmennustapaamisissa pystyn havainnoimaan joukkueen jäsenten lisäksi myös valmentajakollegoiden toimintaa. Havainnoidessa kirjoitetaan muistiinpanoja samalla kuin kohdetta tarkkaillaan. Havainnointi ei ole kuitenkaan vain visuaalista toimintaa, vaan muita aisteja käyttämällä saadaan lisätietoja kohteesta. Havainnoinnin aikana kerätään materiaalia, jota voidaan analysoida itse havainnoinnin päätyttyä. Kirjallisten muistiinpanojen, videoiden ja valokuvien avulla voidaan tehdä lisähavaintoja. (Raassina 2005.) Aineistonkeruumenetelmänä havainnointi on eroteltavissa osallistuvaan havainnointiin, osallistavaan havainnointiin, piilohavainnointiin ja havainnointiin ilman osallistumista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84). Tulen käyttämään näistä osallistuvaa havainnointia sekä havainnointia ilman osallistumista.

Havainnointia pidetään laadullisen tutkimuksen toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Havainnoinnin käyttäminen ainoana aineistonkeruumenetelmänä on analyysin kannalta haasteellista, joten monesti hedelmällisintä olisi yhdistää siihen haastattelu tai jokin muunlainen aineistonkeruumenetelmä. Havainnointi voidaan valita tiedonhankintamenetelmäksi muun muassa silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei laisinkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mielestä haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä joku ajattelee. Se on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja etenee hänen johdattelemanaan. Yksinkertaistettuna haastatteluksi nähdään tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Haastattelija pyrkii näin välittämään kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41.)

Tutkijalla on valittavanaan kolme haastattelumuotoa – strukturoitu-, puolistrukturoitu- sekä strukturoimaton haastattelu – joiden valinta on aina tilannekohtaista.

Valintaan vaikuttaa muun muassa se, kuinka paljon hän haluaa vaikuttaa haastattelun rakenteeseen kysymysten kautta. Strukturoitu- eli lomakehaastattelu on kaikkein tarkimmin suunniteltu. Siinä kysymysten ja väitteiden muoto sekä niiden esittämisjärjestys on kaikille täysin sama. Lomakehaastattelussa oletetaan, että kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Strukturoimattomasta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä syvähaastattelu. Se muistuttaa hyvin paljon tavanomaista keskustelua, väljyytensä, avoimuutensa ja haastateltavan ehdoilla etenemisen takia. Kaikkien haastateltavien kanssa ei tällaisessa keskustelussa välttämättä käydä läpi samoja asioita. Puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu on näiden kahden edellisen välimuoto. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88; Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–48.) Itse käytän arvioinnissa hyväksi yksilöllisesti suoritettavaa teemahaastattelua, sillä haluan tietää, mitä jokainen joukkueen jäsen teemoista eli joukkueen valinnasta ja valmentamisesta ajattelee.

6.1.2 Havainnointi

Käytän työssäni kahta erilaista havainnointimenetelmää: osallistuvaa havainnointia ja havainnointia ilman osallistumista. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineistonkeruutapaa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan sekä havainnoi ja tallettaa keräämänsä tiedot systemaattisesti (Jyväskylän yliopisto 2005). Osallistuva havainnointi on jaettavissa seuraaviin tyyppeihin: täydellinen havainnoija, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. Tutkija täydellisenä havainnoijana on näkyvä, muttei vuorovaikutuksessa havainnoitavan kanssa. Tutkija osallistuvana havainnoijana on julkisessa roolissa, mikä mahdollistaa laajan aineiston keräämisen. Osallistuja havainnoija - tutkijan rooli on osittain salainen, koska tutkijan toiminta ja mielenkiinnon kohteet eivät välttämättä ole julkisia. Täydellinen osallistuja -tutkijan roolia pidetään kaikista epäeettisimpänä, koska tutkijan identiteetti on tarkoituksella salattu, jotta tämä voisi toimia ryhmässä tasavertaisena jäsenenä. (Germain 1993, Korhosen 1999, 237–267 mukaan.)

Osallistuva havainnointi on hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta sekä yksilönä, yhteisönä jäsenenä sekä suhteessa tutkijaan. Sen avulla saadaan samalla tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön arkielämään sekä ihmisenä että tutkijana. (Grönfors 2001, Vilkan 2005, 124–125, 127 mukaan.)

Vilkan (2005, 122) mukaan osallistuvan havainnoinnin ongelmana voidaan pitää tutkittavien luottamuksen saamista. Yhteisöstä, sen koosta ja tutkimusongelmasta riippuen tutkittavat joko luottavat tai eivät luota tutkijaan ja hänen kykyynsä pysyä vaiti havainnoistaan. Toiseksi ongelmaksi saattaa muodostua havainnoivan tutkijan läsnäolon vaikutus tutkittavaan ilmiöön: havainnoija muuttaa aina jonkin verran tutkittavaa ilmiötä, koska tämä tuo mukanaan käsityksiä, toimintoja ja kysymyksiä. Kenttätyöskentelyä tulisi tämän takia suunnitella huolella. Suunnitelmia tehtäessä tulisi huomioida avoimuus, joustavuus ja yllättävät käännteet. (Liukkonen & Åstedt-Kurki 1994, Korhosen 1999, 51 -53 mukaan).

Havainnointi ilman osallistumista tarkoittaa, että kohteet tietävät tutkijan tarkkailevan heitä, mutta tutkijalla ei ole varsinaista vuorovaikutusta kohteiden kanssa. Havainnointia voidaan tehdä jopa videolta, jolloin vuorovaikutus ei ole edes mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84.) Havainnointi ei vaikuta millään tavalla kohteiden käyttäytymiseen tai toimintaan. Havainnoinnin ongelmia ovat muun muassa se, ettei tutkijalla ole mitään kontrollia tutkimusympäristöön, havainnointi vie paljon aikaa ja kerrallaan voidaan havainnoida vain melko pientä ryhmää, jolloin yleistettävyys ja luotettavuus ovat kyseenalaisia. (Mankki & Oikarinen 2006.)

6.1.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelusta voidaan vaihtoehtoisesti käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelumenetelmälle ominaista on, että jokin haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon, muttei kuitenkaan kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Siinä käytettävät kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta

haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan kysymyksiin saa vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri(t) eli tema(t) on nimensä mukaisesti määritelty etukäteen. Se eroaa kuitenkin strukturoidusta haastattelusta kysymysten muodon ja järjestyksen perusteella. Teemahaastattelussa kysymysten muotoseikat eivät ole pääasiassa, vaan haastattelija vain varmistaa, että kaikki etukäteen pääteetyt teemat käydään läpi, mutta niiden laajuus ja muoto saattavat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla voi olla esimerkiksi jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, muttei välttämättä valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) mielestä teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, koska se eroaa avoimesta haastattelusta vain määritellyn teemansa puolesta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) mukaan teemahaastattelu-nimi on eduksi menetelmälle, sillä se ei sido sitä joka kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. Se ei myöskään määrää haastattelukertojen lukumäärää tai aiheen käsittelyn syvyyttä. Teemahaastattelulle on oleellista vain se, että keskustelu etenee tiettyjen teemojen varassa.

Teemahaastattelun käyttö suomalaisissa tutkimuksissa on ollut yleistä 1990-luvun lopulta saakka. Suosion voi olettaa johtuvan ensinnäkin siitä, että teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden puhua varsin vapaamuotoisesti. Tällöin kerätyn materiaalin voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Toiseksi teeman mukana olon tulisi varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa puhutaan myös samoista asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 88–89.) Yhtenä teemahaastattelua puoltava tekijänä nähdään se, että haastattelija voi keskustelun aikana syventää keskustelua niin pitkälle kuin haastattelijan ja haastateltavan kiinnostus sen sallivat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67).

6.1.4 Aineiston analysointi

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella tavalla. Näitä tapoja ovat muun muassa kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely sekä sisällön erittely. (Eskola & Suoranta 1998, 161.) Omassa työssäni aion käyttää näistä vain teemoittelua ja sisällön erittelyä. Aineiston analysointitapoja ovat käsitelleet tarkemmin muun muassa Jari Eskola ja Juha Suoranta (ks. 1998, 161–204). Teemoittelua pidetään suositeltavana lähestymistapana, kun ratkaistaan jotakin käytännöllistä ongelmaa. Tällöin haastatteluista voidaan poimia tutkimusongelman kannalta oleellisia teemoja. (Eskola & Suoranta 1998, 175–182.)

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analysointivaiheessa aineistosta tarkastellaan sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173). Reston tapauksessa nämä teemat tulevat näkyväksi jo haastattelussa, sillä haastattelu suoritetaan teemahaastatteluna. Teemoja ovat muun muassa valmennustyön toimivuus sekä joukkueen valinnan onnistuminen.

Sisällön erittelyssä kuvataan tavallisesti tekstin sisältöä kvantitatiivisella tavalla. Siinä analysoidaan sitä, miten ja mitä jostakin asiasta on puhuttu tai kirjoitettu. Mittaus suoritetaan volyymitasolla, jotta nähdään, kuinka monta kertaa tietystä asiasta mainitaan. Silvermanin (1985) mielestä menetelmän ideana on laadullista aineistoa vertailemalla tehdä siitä kestäviä yleistyksiä. Aineistosta voidaan samankaltaisuuksien sijaan lähteä systemaattisesti etsimään poikkeamia. (Eskola & Suoranta 186–189.) Resto-joukkueen haastatteluja tulkitessani pyrin löytämään yhtäläisiä vastauksia kysytyihin teemapohjaisiin kysymyksiin.

6.2 Joukkueen valinta

Joukkueen valinnan onnistuminen ratkaisee pitkälti koko prosessin lopputuloksen – joukkueen valinnan on siis pakko onnistua, jotta koko prosessista muodostuisi onnistunut. Onnistumisen ennakkoehtona on mielestäni tiimityön perustan sisäistäminen. On siis ymmärrettävä, mitä tiimityön perusasiat (ks. Katzenbach & Smith 1998) – koko, päämäärä, tavoitteet, taidot, toimintamalli ja vastuu – tarkoittavat kohdallamme. Näistä tekijöistä koko, päämäärä, tavoite ja taidot tulevat joukkueen

valitsijoiden eli meidän valmentajien pohdittaviksi jo joukkueen valintahetkellä. Lisäksi tulee pohtia, kuinka jokaisen mahdollisen jäsenen henkilökohtaiset ominaisuudet sopivat osaksi tiimiä ja onko heillä tarvittavaa tiimiosaamista.

Joukkueen koon määrittäminen ei tule olemaan ongelmallista, sillä sen määräävät jo Resto-kilpailun säännöt: joukkueessa on oltava neljä henkilöä. Tavoitteen ja päämäärän osalta vastuu on vielä joukkuetta valittaessa valmentajilla sekä myös Matkailun laitoksella. On eri asia aloittaa joukkueen valinta asenteella, että jo kilpailussa mukana olo riittää, kuin sillä, että me lähdemme tosissamme taistelemaan voitosta.

Tärkein joukkueen valinnassa pohdittava tekijä tulee olemaan taito. Ideaalitilanteessa joukkue muodostuu yhdistelmästä ihmisiä, joilla on tehtävän suorittamisen kannalta oleellisia taitoja. Taidoista oleellisimpia tulevat olemaan tekniseen ja toiminnalliseen osaamiseen kuuluvat taidot. Näitä taitoja ilmentävät restonomiopiskelijoiden yleiset kompetenssit (Liite 1).

6.2.1 Vuoden 2007 Resto-joukkueen valinta

Vuoden 2007 Resto-joukkueen valinnan taustalla oli, Matkailun laitoksen lehtorin, Annamaija Tolosen (2008) mukaan ajatus mahdollisimman täysipainoisesta joukkueesta. Joukkueessa tuli siis olla toisiaan täydentäviä taitoja ja osaamista sekä erilaisia persoonallisuuksia. Näitä ominaisuuksia omaavia henkilöitä lähdettiin etsimään opettajien käymien keskustelujen perusteella.

Etsinnän tuloksena löytyi viisi kilpailusta kiinnostunutta ja kriteerit täyttävää henkilöä. Ryhmä koostui kahdesta miehestä ja kolmesta naisesta. Kaikki ryhmän naisopiskelijat olivat matkailuun suuntautuneita ja miehistä toinen ravintolan johtamiseen ja toinen hotellin johtamiseen suuntautunut. Kilpailun sääntöjen mukaan joukkueeseen täytyi kuulua neljä henkilöä, joten ehdokasryhmästä oli karsittava yksi jäsen pois. (Tolonen 2008.)

Joukkueen kokoajana Annamaija Tolonen (2008) halusi saada joukkueeseen jäsenen jokaisesta Matkailun laitoksen koulutusohjelmasta, joten yhden matkailua opiskelevan henkilön kohtalona oli jäädä edustusjoukkueen ulkopuolelle. Vuoden 2007 Resto-joukkueen lopulliseen kokoonpanoon kuului näin ollen yksi ravintolaja yksi hotellisuuntautunut opiskelija sekä kaksi matkailun koulutusohjelman valinnutta henkilöä. Joukkueen sukupuolijakauma oli tällöin myös tasapainossa – jäsenistä sekä miehiä että naisia oli kaksi.

6.2.2 Vuoden 2008 Resto-joukkueen valintakriteerit

Vuoden 2007 kilpailujoukkueen kokoonpanosta on löydettävissä paljon hyvää vuoden 2008 Resto-joukkueen kokoamisen tueksi. Jäsenten valinnassa tulisi kuitenkin keskittyä vielä edellisvuotta enemmän kandidaattien osaamisen arviointiin, koska oikeanlaisen osaamisen löytäminen joukkueeseen on kilpailussa menestymisen ehto. Mielestäni on erittäin järkevää, että joukkueessa on edustus jokaisesta Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen koulutusohjelmasta, koska tällöin joukkueessa on osaamista jokaisesta suuntautumisvaihtoehdosta. Ei ole siis mitään syytä lähteä muuttamaan edellisen vuoden toimivaa konseptia radikaalisti. Niinpä olemmekin päättäneet tulevaan joukkueeseen kuuluvan yhden jäsenen niin ravintolan johtamisen koulutusohjelmasta, hotellin johtamisen koulutusohjelmasta kuin matkailun koulutusohjelmasta. Neljäs jäsen voi olla minkä tahansa edellä mainitun koulutusohjelman opiskelija, kunhan hän vaan tuo joukkueeseen täydentävää osaamista.

Vuoden 2007 Resto-joukkueen tapaan myös vuoden 2008 joukkueen on tarkoitus yhdistää toisen ja kolmannen vuosikurssin opiskelijoiden osaamista. Kolmannen vuosikurssin opiskelijoita joukkueessa on tarkoitus viimevuotiseen tapaan olla kolme ja toiselta vuosikurssilta joukkuetta täydentää yksi henkilö. Kolmannen vuoden opiskelijoilla on Resto-kilpailun aikoihin halussaan lähes kaikki restonomikoulutuksen tuomat opit, joten on erittäin järkevää sisällyttää joukkueeseen suurin osa tällaisia opiskelijoita. Toisen vuosikurssin opiskelijan mukana oloa puoltaa se, että hänellä on oletettavasti kolmannen vuoden opiskelijoita paremmin muistissa toisen

vuoden opinnot. Tällaisesta toisen vuoden opiskelijasta voi olla hyötyä myös seuraavan vuoden Resto-prosessissa omien kokemustensa ansiosta – itse olin vuoden 2007 joukkueessa tällainen toisen vuosikurssin restonomiopiskelija.

Viime vuoden tapaan haluamme myös, että joukkue on niin sanottu sekajoukkue eli se sisältää sekä nais- että miesopiskelijoita. Syynä tähän on se, että erilaiset persoonallisuudet ja sukupuolet tuovat mielestämme joukkueeseen erilaista ajattelua – ajattelua, jota tarvitaan menestyvässä tiimissä. Viimevuotinen kaksi naista ja kaksi miestä -kokoonpano oli toimiva ja tavoiteltava kokoonpano myös vuoden 2008 joukkueelle. Joukkueen tasaista sukupuolijakaumaa tärkeämpää on kuitenkin jäsenten osaaminen ja taidot, joten jäsenten valinnassa tuleekin keskittyä enemmän taitoihin kuin sukupuoleen.

Joukkueen tai tiimin konkreettinen tehtävä määrää aina ensikädessä tarvittavan osaamisen. Ammatilliset vaatimukset riippuvat siis tehtävän luonteesta. Vuoden 2008 Resto-kilpailun teema; arvioi, kehitä, toimi antaa näin ollen pohtimisen aihetta (Resto 2008). Joukkueen jäseniltä vaaditaan siis ainakin analyttistä otetta, innovointikykyä ja päätöksentekotaitoa – restonomien kompetenssien hallintaa. Tämä on loogista, sillä onhan kyseessä restonomiopiskelijoiden tietotaitokilpailu. Tiimin jäsenten valmiuksia tulisikin verrata valintaa tehtäessä näihin yleisiin osaamiskokonaisuuksiin; kompetensseihin (ks. liite 1).

Poimimme yleisistä kompetensseista sekä tiimityön teoriasta vuoden 2007 Resto-kilpailun kokemusten perusteella mielestämme tärkeimpiä osaamisalueita, joita joukkueen jäsenillä tulisi toisiaan täydentävästi olla. Jokaisen jäsenen ei täydy siis hallita näitä kaikkia osaamisalueita, vaan riittää että joukkue yhdessä hallitsee ne. Näitä taitoja ovat kielitaito, laskentatoimen hallinta, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot, markkinointiosaaminen sekä asiakaslähtöisyyden hallinta. Kielitaitojen osalta joukkueesta tulisi löytyä sekä suullista että kirjallista ruotsin ja etenkin englannin kielen osaamista.

Joukkueen jäseniä valittaessa olisi myös hyvä pystyä arvioimaan jäsenten tiimitaitoja. Tämä on kuitenkin tässä tilanteessa erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta. Opettaji-

na Annamajja Tolonen ja Pia Manninen sekä opiskelijana minä, olemme nähneet joidenkin opiskelijoiden tekevän tiimityötä, mutta jokaisen opiskelijan tiimitaitojen kattava arviointi vain näiden satunnaisten tapausten perusteella on mahdotonta. Niinpä tiimitaitojen arvioinnissa joudutaan turvautumaan hyvin pintapuoliseen tietoon.

Vuoden 2008 Resto-joukkueen valinnassa on huomioitava myös Matkailun laitoksen asettama tavoite kilpailun suhteen. Leppävaaraan lähdetään kirkastamaan vuoden 2007 neljättä sijaa ja taistelemaan tosissaan voitosta. Niinpä taitojen ja osaamisen lisäksi tulisi pohtia myös jäsenten persoonallisuusprofiileja. Kilpailun voittoon ei tulle riittämään pelkkä erinomainen osaaminen, vaan myös joukkueen jäsenten kemioiden ja roolien on sovittava toisiinsa. Hyvässä tiimissä tarvitaankin sekä johtajaa, tekijöitä että tasapainottajia.

6.2.3 Valintamenettely

Joukkueen valintaan on olemassa monia mahdollisia tapoja. Joukkueen valitsemiseksi voidaan esimerkiksi järjestää valintakoe, kysellä mukaan halukkaita, käyttää valmentajaa valitsijana tai muokata näitä menetelmiä. Toiset näistä sopivat Resto-joukkueen valintaan paremmin kuin toiset, muun muassa yksinkertaisuutensa ansiosta.

Valintakokeen järjestäminen on paljon resursseja ja osaamista vaativa prosessi. Sitä varten täytyy osata tehdä tarvittavaa osaamista oikealla tavalla selvittäviä tehtäviä. Tämän lisäksi täytyisi vastauksia osata vielä tulkita oikein ja muodostaa niiden perusteella oikeanlainen joukkue. Matkailun laitoksella ei ole yksinkertaisesti resursseja näin massiivisen tilaisuuden järjestämiseen ja tulosten arviointiin. Valintakoe on mielestäni etenkin vaatimansa ajan suhteen liian raskas menetelmä vuoden 2008 Resto-joukkueen valintaan.

Resto-kilpailusta kiinnostuneiden kartoittaminen kyselemällä on helppo menetelmä joukkueen kasaamiseen nopeutensa ja vaivattomuutensa ansiosta, mutta ei välttä-

mättä anna laadullisesti vaadittavaa lopputulosta. Ehdokkaiksi voivat ilmoittautua esimerkiksi henkilöt, jotka haluavat vain kokeilla Resto-kilpailua tai saada suoritettua pakolliset projektiopintonsa helpolla tavalla. Näistä syistä tämäkään vaihtoehto ei ole mielestäni tilanteenmukaisin.

Vuoden 2007 Resto-joukkueen valinnassa valmentajaa käytettiin joukkueen valitsijana. Tällöin Annamajja Tolonen keskusteli opettajakollegoidensa kanssa opiskelijoista, joilla oli kilpailussa tarvittavia taitoja. Keskustelun tuloksena Tolonen sai aikaiseksi listan kilpailuun soveltuvista kandidaateista, joiden kiinnostus kilpailuun osallistumiseen oli vielä selvittävää. Joukkue muotoutui siis opettajien arvioiden sekä kandidaattien halukkuuden perusteella.

Pidän vuoden 2007 valintamenetelmää hyvänä, mutta myös kehitettävänä. Opettajat osaavat varmasti valita opiskelijoista henkilöt, joilla on jotain annettavaa joukkueelle, mutta näkökulma voi tällöin jäädä myös hieman yksipuoliseksi. Opettajat näkevät opiskelijoiden suoriutumistason vain omassa aineessaan, mutta opiskelijatoveri pystyy seuraamaan joidenkin opiskelijoiden suoriutumista jokaisella kurssilla. Niinpä päätimme muokata vuoden 2007 valintamenetelmää ja ottaa mukaan myös opiskelijanäkökulman – minun sellaisen.

Käytännössä joukkueen jäsenkandidaatit löydetään kahden listan perusteella. Annamajja Tolonen keskustelee muiden opettajien kanssa toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoista ja pohtii joukkueeseen sopivia henkilöitä vuoden 2008 Resto-joukkueen valintakriteerien perusteella. Toinen lista muodostuu omien kokemusteni perusteella. Etsin opiskelijoiden joukosta sellaisia henkilöitä, joiden tiedän täyttävän valintakriteerit ja joista voisi muodostua toimiva tiimi. Näitä kahta listaa vertailemalla ja yhdistelemällä lähdetään kokoamaan vuoden 2008 menestysjoukkueita.

Kandidaattilistani koostui seitsemästä kolmannen vuoden opiskelijasta ja Tolosen puolestaan reilusta kymmenestä toisen ja kolmannen vuoden opiskelijasta. Jäsenten varsinainen valinta käynnistyi listojen vertailulla. Näitä kahta listaa vertaamalla pystyttiin toteamaan niiden suuri yhteneväisyys kolmannen vuoden opiskelijoiden osal-

ta. Joukkueeseen kuuluvan toisen vuoden opiskelijan valinta jäi puolestaan Tolosen listan varaan.

Ehdokkaiden nimet jaettiin seuraavaksi neljään kategoriaan taitojen perusteella. Näin toimittaessa sekä jokaisesta kategoriasta yhden henkilön valitsemalla, saatiin joukkue, jolla on toisiaan täydentäviä ja valintakriteerimme täyttäviä taitoja. Jäsenellä yksi on vahva kielitaito, jonka lisäksi hän hallitsee myös laskentatoimen, jäsen kaksi hallitsee asiakaslähtöisyyden, jonka lisäksi myös kielitaito ja laskentatoimen hallinta ovat hyviä, jäsenellä kolme on vahva markkinointiosaaminen ja jäsen neljä puolestaan hallitsee vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot.

Lopullisen jäsenten valinnan tehnyt Annamajja Tolonen muutti hieman asettamiimme valintakriteerejä opiskelijoiden vuosikurssijakauman osalta. Alkuperäisenä tarkoituksena oli valita joukkueeseen kolme kolmannen vuoden opiskelijaa ja yksi toisen vuosikurssin opiskelija. Lopullinen joukkue koostuu kuitenkin kahdesta kolmannen vuoden opiskelijasta, yhdestä toisen vuoden opiskelijasta ja yhdestä aikuisopiskelijasta. Joukkueeseen kuuluva aikuisopiskelija voidaan kuitenkin laskea lähes kolmannen vuoden opiskelijaksi, sillä aikuisopiskelijoiden opiskelutahti on nuorten koulutusohjelmaa nopeampaa. Vaikka hän siis opiskeleekin yhdessä toisen vuosikurssin opiskelijoiden kanssa, niin on hän osaamistasoltaan lähellä kolmannen opiskeluvuoden opiskelijoita.

TAULUKKO 3. Vuoden 2008 Resto-joukkueen valinta

Kokoonpano	Neljä jäsentä
	Suuntautumisvaihtoehtojen jakauma: <ul style="list-style-type: none"> • 1 * ravintolan johtaminen • 1 * hotellin johtaminen • 2 * matkailun koulutusohjelma
	Sukupuolijakauma: <ul style="list-style-type: none"> • kolme naisopiskelijaa ja yksi miesopiskelija

	<p>Vuosikurssien mukainen jakauma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaksi kolmannen vuoden opiskelijaa • yksi toisen vuosikurssin opiskelija • yksi aikuisopiskelija (aloittanut opinnot vuonna 2006)
TAULUKKO 3. (jatkuu)	Toisiaan täydentävää osaamista
	Yleisten kompetenssien hallinta
	Erityisen tärkeää osaamista:
	<ul style="list-style-type: none"> • kielitaito (kirjallinen (jatkuu)) • laskentatoimen hallinta • ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot • markkinointiosaaminen • asiakaslähtöisyyden hallinta.
	Tavoitteena voitto
	Pohdittava myös persoonallisuusprofileja ja tiimitaitoja
Valintamenetelmä	<p>Tolosen ja Keskitalon yhteistyö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valintakriteereihin perustuvat listat jäsenkandidaateista • listojen vertaaminen → nimien luokittelu kategorioihin • Joukkueen jäsenten valitseminen kategorioista.

Taulukkoon 3 on koottu vuoden 2008 Resto-joukkueen valinnan taustatekijät. Kokoonpano selvittää, minkälainen joukkueen opiskelijarakenne on. Valintakriteereistä puolestaan selviää joukkueen jäsenten valintaperusteet. Valintamenetelmä kuvaa konkreettista joukkueen valintaa, jossa on huomioitu joukkueen kokoonpano sekä valintakriteerit.

6.3 Tiimiytyminen

Joukkueeksi kutsuttu, neljän hengen muodostama ryhmä, ei sellaisenaan ole vielä todellinen tiimi. Katzenbach ja Smith (1998) määrittivät tiimin tarvitsevan joukkueen valinnan yhteydessä määriteltyjen tekijöiden – koon, tavoitteiden, päämäärän ja taitojen – lisäksi vielä yhteiset tavoitteet, toimintamallin ja yhteisvastuun tehtävistään. Hyvä tiimivalmentaja tietää tämän, joten hän antaa joukkueensa työskennellä näiden asioiden parissa hetken jos toisenkin, ennen varsinaisen valmennustyön aloittamista.

Varsinainen valmennustyö voi olla hieman harhaanjohtava termi, sillä kaikki valmentajan toimet, joilla hän pyrkii auttamaan joukkuettaan, ovat valmentamista. Valmentamiseksi kuulee usein – virheellisesti – mielleltävän vain valmentajan joukkueelleen antaman taito-, taktiikka- ja tietovalmennuksen. Joukkue tarvitsee ja saa valmennusta kuitenkin jo ihan sen alkutaipaleelta saakka. Tällöin valmentaja tukee joukkuettaan ja antaa tälle voimaa, jotta se pääsisi Bruce Tuckermanin (Kohn & O'Connell 2007) esittämien muotoutumis- ja kuohuntavaiheiden yli tuloksia aikaansaavaksi tiimiksi. Varsinaisella valmennuksella tarkoitan tässä valmentajien joukkueelleen antamaa tukea sekä jäsenten haastamista hyvältä valmentajalta vaadittavat taidot muistaen.

6.3.1 Tiimiytymisen perusedellytykset

Muotoutumis- ja kuohuntavaiheiden läpikäynti on tiimiytymisen perusedellytys, koska vasta ne selvitettyään, tulee ryhmästä tiimi. Näissä vaiheissa valmentajien antama tuki näkyy esimerkiksi tiimiytymisharjoituksina ja jäsenten kannustamisena. Valmentajat auttavat joukkueen jäseniä tutustumaan toisiinsa ja helpottavat tällä tavalla tavoitteen sisäistämistä ja sen omaksi ottamista. Tämän jälkeen joukkue pystyy myös sopimaan yhteisestä toimintamallistaan ja ottamaan yhteisvastuun tuloksista (Katzenbach & Smith 1998). Valmentajien ja joukkueen jäsenten välille tulisi muotoutua luottamukseen ja vilpittömyyteen perustuva valmennussuhde.

Tämä kuulostaa yksinkertaiselta, mutta ei kuitenkaan välttämättä sitä ole. Ensikoh-
taaminen on jokaiselle joukkueen jäsenelle ja myös valmentajille uusi tilanne. Val-
mentajien on kuitenkin pystyttävä ohjaamaan joukkueen jäseniä, sillä he tarvitsevat
muotoutumisvaiheessa eniten tukea. Valmentajien on pystyttävä myös tarvittaessa
päättämään joukkueen tavoitteista ja toiminnasta, jos joukkue ei itse ole vielä val-
mis siihen. Haastava tavoite itsessään riittää kuitenkin usein muodostamaan ryh-
mästä tiimin, eikä erillistä valmentajien tukea tarvita (Katzenbach & Smith 1998).
Valmentajien rooli vastaa muotoutumis- ja kuohuntavaiheissa – tiimiytymisessä –
enemmän paimenta kuin diktaattoria. Eksynyt lammas tai lauma on tarvittaessa
ohjattava takaisin oikealle polulle.

Niinpä varsinkin ensimmäisen Resto-tapaamisen aikana tulee keskittyä joukkueen
tiimiytymiseen sekä tavoitteiden ja toimintamallien läpikäyntiin, jotta joukkueelle
muodostuisi kuva heidän todellisesta tehtävästään ja toiminnastaan. Näiden toi-
menpiteiden seurauksena joukkueen tulisi ottaa tehtävästään yhteisvastuu. Tiimin
työskentelytavat muotoutuvat lopulliseen muotoonsa usein vasta projektin edetes-
sä, mutta esimerkiksi aikatauluista olisi hyvä sopia jo heti alkuunsa.

Tulee muistaa myös, että valtuuttamisella pystytään vaikuttamaan tiimin rakentami-
seen. Se ei varmasti tule kyseeseen heti työskentelyn alkuvaiheessa, mutta jossakin
valmennuksen vaiheessa olisi hyvä antaa jäsenille lisää vastuuta. Valtuuttaminen on
nimittäin hyvä keino motivointiin ja sitä kautta työinnon kasvattamiseen (Kvist ym.
2004).

6.3.2 Resto-joukkueen tiimiyttäminen – tiimityön käynnistäminen

Ensimmäisen Resto-tapaamisen tarkoituksena oli käydä Resto-kilpailun luonnetta
läpi ja esitellä valmentajat joukkueelle. Joukkueen toiminnan kannalta kuitenkin
tärkein asia oli tiimiytymisen alkuun laittaminen. Tavoitteen esiin ottaminen ja toi-
mintamallin työstämisen aloittaminen olivat myös tiimiytymisen kannalta tärkeitä
toimenpiteitä.

Resto-prosessin taustoista ja itse kilpailusta kertominen joukkueelle oli mielestäni tärkeää, sillä se avasi joukkueen jäsenille hieman enemmän prosessin luonnetta. Käytännössä Tolonen kertoi joukkueen valintaprosessista ja kilpailun rakenteesta joukkueelle ja minä sekä Manninen lisäilimme asioita tarpeen mukaan. Alustuksessa pyrittiin ehdottomaan avoimuuteen, sillä luottamuksen rakentaminen on yksi hyvän valmennussuhteen edellytyksistä (Kvist ym. 2004).

Oma roolini alustuksessa keskittyi valmennusroolini selvittämiseen joukkueelle sekä omien vuoden 2007 Resto-kokemusten läpikäymiseen. Mielestäni Reston Internet-sivujen läpikäynti ja viimevuotisen kilpailun kommentoiminen auttoivat vuoden 2008 Resto-joukkuetta, sillä näin ollen itse kilpailutilanne avautui paremmin jäsenille. Joukkueen jäsenten kiinnostus kilpailukokemustani kohtaan näkyi asioiden kyselynä, mikä mielestäni kuvastaa hyvin heidän asennettaan kilpailua kohtaan – mukana ollaan tosissaan.

Hyvät tulokset edellyttivät lähes poikkeuksetta hyvää tiimiä. Niinpä näistä neljästä jäsenestä täytyi myös alkaa rakentaa sellaista. Tiimiytymisen - tavoitteista, toimintamallista ja vastuusta sopimisen – edellytyksenä oli mielestämme se, että jäsenet tuntevat toisensa. Jäsenten opiskellessa eri koulutusohjelmia he eivät ole välttämättä tutustuneet toisiinsa aikaisemmin. Jäsenten toisiinsa tutustumista helpottaaksemme käytimme apuna Ilpo Vuorisen (2002) katsele itseäsi toisen silmin -mallista muokattua apuvälinettä (liite 2). Käytännössä sekoitimme tiimiytymisharjoituksessa jäsenet sekaisin koulutusohjelmittain, jolloin matkailusuuntautuneista toinen työskenteli ravintolasuuntautuneen ja toinen hotellisuuntautuneen kanssa. Harjoitus oli mielestäni onnistunut, sillä keskustelu oli innostunutta ja joukkueen jäsenillä oli työskennellessään hauskaa – tähän on yksi hyvän tiimin tunnusmerkki; hauskuus. Harjoitus antoi joukkueen jäsenille, ja myös meille valmentajille, uutta tietoa muun muassa jäsenten osaamisesta. Samalla se vahvisti myös joukkueen valintahetkellä pohdittujen osaamisalueiden olemassa olon; jäsenillä on oikeasti niitä taitoja, joita olimme etsineetkin. Tiimiytymisen jonkinlaista onnistumista kuvaa mielestäni se, että joukkue pystyi tehtävän jälkeen keksimään itselleen nimen – vuoden 2008 Resto-joukkue – Paula Orpana, Anne Korppinen, Sanna-Kaisa Nissi ja Mika Saranpää – tunnetaan nyt nimellä Dream Team.

Tolonen otti harjoituksen jälkeen esille Matkailun laitoksen päätavoitteen; voittaa kilpailu. Hän mainitsi myös, että kisan kuluessa jokaiselle olisi hyvä muodostua kuva omasta osaamisestaan ja toivoi myös, että jokaisella olisi prosessin aikana hauskaa. Joukkueen jäsenet ottivat päätavoitteen vastaan hyväksyen ja lähtevät kilpailuun voitto mielissään.

Lisäksi Tolonen kertoi, että tulemme teettämään Dream Teamillä valmennuksen aikana erilaisia tehtäviä ja toimimaan tietyn toimintamallin mukaan. Toisaalta hän antoi joukkueelle, aina siltä tuntuessa, mahdollisuuden ehdottaa parempia käytäntöjä, jos jokin asia ei tunnu järkevältä. Tällä tavalla saimme alustavasti muokattua joukkueelle toimintamallin rungon, johon he voivat kuitenkin halutessaan vaikuttaa. Valmennuksen aikataulutuksen osalta toimintamallista sovittiin joukkueen ehdoilla, sillä heidän ehdoillaanhan tässä prosessissa viime kädessä edetään.

Tapaamisen lopuksi aloitettiin myös joukkueen valmistaminen itse kilpailuun. Annoimme heille luettavaksi Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen yleiset kompetenssit sekä Laurean ammattikorkeakoulun vastaavat. Lisäksi annoimme heidän pohdittavakseen vuoden 2008 Resto-kilpailun teeman – arvioi, kehitä, toimi – sillä ajatuksella, että he pohtisivat seuraavaksi tapaamiseksi sen mahdollista osuutta tulevissa kilpailutehtävissä.

Joukkueen tiimiytyminen jatkuu tämän tapaamisen jälkeenkin muun muassa roolien muodostumisen ja vastuun ottamisen osalta, mutta valmennustoimenpiteitä käsitellään seuraavien tapaamisten osalta luvussa 6.5. Tapaamisen päätyttyä minä ja Tolonen jäimme vielä suunnittelemaan näitä tulevia neljää valmennuskertaa ja valmennustoimenpiteitä. Valmennustoimenpiteet pitävät sisällään sekä tukea, haastamista että palautteen antamista. Valitsimme tehtäviksi kaksi vanhaa Resto-kilpailutehtävää, toisen vuodelta 2006 ja toisen Tampereen 2007 kilpailutehtävistä. Näistä tehtävistä molemmat ilmentävät haastamista. Tukeminen tulee tulevissa tapaamisissa näkymään muun muassa vuoden 2008 teeman läpikäyntinä sekä tehtyjen tehtävien ”arviointina”. Tehtävien arviointi on myös palautteen antamista.

6.4 Joukkueen valmentaminen

Koska valmentamisen pääasiallinen tarkoitus on saada esiin kaikki valmennettavan tai tässä tapauksessa valmennettavien voimavarat valmennustoimenpiteiden avulla, niin vaatii itse valmennusprosessi hyvää ennakkosuunnittelua. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi tarkat toimenpiteet, joilla Resto-joukkueen kehityspotentiaali pyritään aktivoimaan. Siinä tulisi pohtia muun muassa tuen ja haastamisen tasapainoa sekä näiden toteuttamiseen käytettäviä menetelmiä.

Resto-joukkuetta valmennettaessa on etsittävä koko ajan vastausta kysymykseen: miten saan valmennettavani pystymään siihen, mihin he parhaimmillaan pystyvät? Kysymykseen ei ole olemassa mitään tarkkaa vastausta, vaan aina on kyse tilannekohtaisuudesta. Aina on kuitenkin pohdittava haastamisen ja tuen oikeaa tasapainoa, sillä ne muodostavat menestyksekkään valmennustyylin (Kansanen 1996). Resto-joukkueen valmentaminen edellyttää lisäksi, että valmentajilla on tiimityön perusteet hallussa.

Joukkueen menestyksekkään valmentamisen edellytyksenä on lisäksi hyvältä valmentajalta vaadittavien taitojen hallinta ja valmentamisen sudenkuoppien välttäminen. Vaadittavia taitoja ovat esimerkiksi kommunikointitaito ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Sudenkuopaksi mielletään muun muassa vuorovaikutustaitojen puute. Nämä asiat on esitelty tarkemmin luvuissa 5.6.1 ja 5.6.2.

6.4.1 Vuoden 2007 Resto-joukkueen valmennus

Vuoden 2007 Matkailun laitoksen Resto-joukkueen valmentajina toimivat Annamajja Tolonen ja Pia Manninen, joista jälkimmäinen osallistui valmennustapaamisiin hieman ensimmäistä harvemmin. He aloittivat joukkueen varsinaiset valmennustoimenpiteet reilua kuukautta ennen kilpailua, helmikuun puolen välin aikoihin. Joukkueen kanssa yhteisiä valmennustapaamisia ehti ennen kilpailua olla neljä, joiden lisäksi kokoontuimme joukkueen kesken vielä kerran nelistään.

Mielestäni vuoden 2007 joukkueen valmennus rakentui pääasiassa tuen ja haastamisen varaan – vielä enemmän tukemisen suuntaan. Tukeminen muodostui muun muassa vuoden 2006 Resto-kilpailun tehtävien läpikäynnistä, valmentajien antamasta kilpailuun valmistavasta lukemisesta ja näiden materiaalien läpikäynnistä sekä vuoden 2007 kilpailun ennakkotehtävän materiaalin – Kauppa- ja teollisuusministeriön matkailun toimialaraportin – arvioinnista. Haastaminen koostui asioiden tekemisestä ilman valmentajien apua. Tällöin paneuduimme yhteen aiempien vuosien kilpailutehtävään joukkueena, tarkoituksenamme suorittaa se niin kuin kilpailussa suorittaisimme. Lisäksi valmentajien antaman materiaalin tutkiminen ilman heidän apuaan oli haastamista.

Haastaminen ja tukeminen olivat molemmat mielestäni tarpeellisia menetelmiä kilpailuun valmistautumisen kannalta. Vuoden 2007 joukkueen valmentamisessa painottui tukeminen selvästi enemmän. Tuntuu kuitenkin, että haastamisen suurempi rooli valmennuksessa valmistaisi tukea paremmin itse kilpailuun. Tolonen (2008) sanoi vuoden 2007 valmentamisen olleen hyvin intuitiopohjaista, sillä kilpailun luonne ei ollut vielä tällöin erityisen selkeä hänelle eikä Mannisellekaan. He käyttivät valmennuksessa menetelmiä, jotka palvelivat heidän mielestään parhaiten joukkuetta.

6.4.2 Vuoden 2008 edustusjoukkueen valmennus

Vuoden 2007 Resto-joukkueen valmennus onnistui lähtökohtiinsa nähden erinomaisesti. Joukkueemme sijoittui ensimmäisenä osallistumisvuonnaan peräti neljänneksi intuitiivisella valmennuksella, ilman valmennus- ja tiimiteorioiden hallintaa sekä ilman sen suurempia tavoitteita. Vuoden 2008 Resto-kilpailun ja valmentamisen osalta lähtökohdat ovat nyt paljon paremmat. Teorioiden hallinta antaa meille valmentajille ainakin teoriassa paremmat valmennusmahdollisuudet. Meillä on lisäksi myös edellisvuotta parempi tietoisuus kilpailun luonteesta ja siinä tarvittavasta osaamisesta. Toisaalta taas tälle vuodelle on asetettu myös konkreettinen tavoite – lähdemme taistelemaan voitosta.

Vuoden 2008 joukkueen kanssa on muutama viikko enemmän valmennusaikaa kuin vuonna 2007 oli. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole lisätä valmennuskertojen määrää radikaalisti, vaan neljästä kuuteen hyvin suunniteltua valmennustapaamista riittänee hyvin. Ensimmäisen tapaamisen tarkoituksena on saada ryhmä tiimiytymään. Joukkueen muotoutumisen jälkeen jäsenten potentiaalia lähdetään viimevuotiseen tapaan kaivamaan esiin tuen ja haastamisen avulla. Tuen ja haastamisen suhde tulee mielestäni kuitenkin olla hieman tasapainoisempi kuin edellisenä vuonna, ehkä jopa hieman haastamista korostava. Tällöin pystyttäisiin kilpailunomaisten harjoitusten avulla löytämään jokaisen jäsenen olemassa oleva kyvykkyys. Kansan (2004) esittämät valmentajan perustaidot – tehokas kysely, aktiivinen kuuntelu ja palautteen antaminen – on pidettävä mielessä ja hallittava jokaisessa valmennuskohtaamisessa. Lisäksi tulee muistaa oikea valmentamisen ajattelutapa, joka korostaa, että vastuu henkilökohtaisesta kehittämisestä on aina viimekädessä valmentetavalla, ei valmentajalla.

Vuoden 2007 valmennuksessa ei ollut otettu huomioon joukkueen tiimiytymistä, mutta vuonna 2008 myös tämä seikka huomioidaan. Joukkueen jäsenet eivät kaikki ole toisilleen entuudestaan tuttuja. Joten, jotta joukkue pystyisi toimimaan tiiminä ja luottamaan toisiinsa, on heidän tunnettava myös toisensa. Joukkueen täytyy toisaalta taas luottaa myös valmentajiinsa eli valmentajien ja joukkueen välille olisi hyvä muodostua valmennussuhde. Suhde, jossa osapuolet arvostavat toisiaan sekä luottavat toisiinsa. Tällainen suhde ei vain muodostu sanojen, vaan tekojen kautta. Valmentajien rehellisyys ja vilpittömyys ovat muun muassa niitä tekijöitä, joita valmennettavat valmentajiltaan odottavat. (Kvist ym. 2004.) Käytännössä tämä tulee näkymään jonkinlaisena valmentajien mukaan heittäytymisenä, ei kuitenkaan liian osallistuvana.

Ryhmän tukeminen tulee osittain noudattelemaan vuoden 2007 tapaa; joukkueen jäsenille annetaan luettavaksi kilpailussa todennäköisesti hyödyksi olevaa materiaalia. Materiaalin valinnassa tulee huomioida vuoden 2008 Resto-kilpailun teema – arvioi, kehitä, toimi – joka tulee varmasti jollakin tapaa näkymään kilpailutehtävissä. Teeman ilmenemistä kilpailutehtävissä on vaikea arvioida, mutta se voi näkyä esimerkiksi yrityksen toiminnan arviointina. Tällöin joudutaan arvioimaan toimin-

nan nykytasoa ja pohtimaan mahdollisia investointeja, jonka jälkeen toimitaan. Teeman arvioiminen on myös haastamista, sillä jäsenet joutuvat ensin itse pohtimaan sen mahdollista osuutta kilpailussa.

Luulen, että vuoden 2008 joukkue saa tukea myös vuoden 2007 Resto-joukkueen jäsenen mukanaolosta. Itse jännitin vuoden 2007 kilpailua koko valmennusjakson ajan, koska en tiennyt, mitä olisi tulossa. Kun joukkueen jäsenet saavat tietoa kilpailun luonteesta kilpailun läpikäyneeltä henkilöltä, uskon heidän pystyvän keskittymään jännittämisen sijaan olennaiseen – kehittymiseen.

Kehittymistä auttaa mielestäni parhaiten kilpailua simuloivat tehtävät, koska niiden avulla saadaan hieman esimakua tulevasta ja kaivetaan esiin kilpailussa tarvittavaa osaamista. Haastaminen koostuu muun muassa edellisen vuoden tehtävien läpikäynnistä. Konkreettisen tehtävän työstäminen kuvitteellisen tehtävän sijaan on yksi tiimivalmentamisen perusasia (Wall, Sparrow 2006 mukaan). Tällaiset tehtävät voivat kasvattaa myös tiimin jäsenten kyvykkyyttä oppia asioita toisiltaan ja vastaanottaa oppia muilta. Juuri tähän valmentamisella pyritäänkin. Tehtävien tekemisen aikana pystytään lisäksi havainnoimaan jäsenten joukkueessa ottamia rooleja.

Kyseleminen on myös haastamista. Valmentajina voimme kysyä joukkueelta esimerkiksi, mitä heidän mielestään vuoden 2008 Resto-kilpailun teema voi käytännössä tarkoittaa. Valmiiden vastausten välttäminen ja avointen kysymysten esittäminen pakottavat jäsenet itse pohtimaan asiaa. Kyseleminen onkin tehtävien teettämisen lisäksi toinen haastamisen keino, jota vuoden 2008 Resto-joukkueen valmentamisessa tullaan käyttämään.

6.5 Valmennustoimenpiteet

Haastaminen, tuki, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tehokas kysely sekä aktiivinen kuuntelu olivat niitä toimenpiteitä, joita käytimme joukkueen valmennuksessa. Tärkeää oli myös muistaa olla rehellinen ja vilpitön jokaisessa tilanteessa.

Kuten myös hyödyntää vuoden 2007 Resto-kokemuksia vuoden 2008 joukkueen valmennuksessa.

6.5.1 Arvioi, kehitä, toimi

Arvioi, kehitä, toimi – vuoden 2008 Resto-kilpailun teema, oli toisen ja ensimmäisen ”varsinaisen” valmennustapaamisen aloitusteemana. Joukkueen jäsenillä oli ollut tehtävänään pohtia, miten kyseinen teema voisi näkyä varsinaisissa kilpailutehtävissä. Dream Teamin yksi jäsen ei päässyt tapaamiseen työkiireidensä vuoksi, joten esille nousi vain kolmen jäsenen mielipiteet.

Yleisesti ottaen teeman katsottiin olevan vaikeasti miksikään tietyksi tehtäväksi määritettävissä, joten se voisi olla lähes mitä vaan. Kyselemällä Tolosen kanssa, saimme jäseniltä hieman tarkemman vastauksen teeman rooliin. Pohdinnoissaan he olivat päätyneet saamansuuntaiseen arvaukseen kuin itsekkin päädyin. Arvioi, kehitä, toimi -teema voi näkyä jonkin olemassa olevan toiminnon, esimerkiksi yrityksen toiminnan, tarkasteluna ja arviointina, jonka jälkeen olemassa olevien resurssien perusteella tehdään kehitysehdotuksia ja toteutetaan ne käytännössä. Teeman mahdolliseksi ilmenemiskeinoksi arvailtiin myös tehtäväsarjaa, eräänlaista case-muotoa, jossa ensimmäisen tehtävän aiheena olisi arviointi, toisen kehittäminen ja viimeisen toimiminen. Teeman pohdinta oli joukkueen jäsenille valmentajan näkökulmasta katsoen sekä haastamista että tukea, sillä sitä pohdittiin yksin ja käytiin läpi myös yhdessä.

Joukkue halusi saada jo nyt hiukan kuvaa kilpailutehtävien todellisesta luonteesta, joten kävimme läpi yhden vuoden 2007 kilpailutehtävistä – tehtävän 2. Tehtävänannon läpikäynnin jälkeen joukkue alkoi pohtia tehtävän ratkaisun lähestymistapaa. Mielestäni oli erittäin hyvä, että joukkue sai jo heti alkuvaiheessa, vaikkakin vajaamiehityksellä, kuvan tehtävien rakenteesta. Sillä harjoitus valmistaa aina vain

paremmin itse varsinaiseen koitokseen. Tehtävän ratkaisemisen pohdinta toi esiin jo myös joitakin roolivalintoja. Jäsenistä pystyi havaitsemaan, kuka ottaa itselleen johtajan roolin ja miten muut roolit jakautuvat. Erityisen hienoa oli kuitenkin huomata, että kaikki kolme jäsentä olivat pohdinnan aikana äänessä – esittivät mielipiteitään. Jää kuitenkin vain nähtäväksi, miten roolit muotoutuvat, kun joukkue toimii todellisella kokoonpanollaan.

Koin hyväksi asiaksi, että joukkue halusi tietää vuoden 2007 Resto-joukkueen lähestymistavan tehtävään ja kuulla muutenkin tehtäväkokemuksesta. Tämä on nimitäin juuri sitä apua, jota oppilaitoksemme ainoana Resto-kävijänä voin uudelle joukkueelle antaa – kokemuksia. Kokemusten ei toisaalta ole kuitenkaan tarkoitus olla suoranaisesti uuden joukkueen toimintamalleja, vaan vain esimerkkejä toiminnasta. Olikin hyvä, että joukkue pohti jo tehtävän aikana, miten he tulisivat itse kilpailussa toimimaan – alkoivat kehittää omia toimintamallejaan. He päättivät suunnitella ennen kilpailua itselleen roolijaon tehtävien tekemistä silmällä pitäen eli he pohtivat, kuka toimii kirjurina, kuka vastausten kirjaajana ja kenellä on vastuu asiassa pysymisestä. Tämä kuvaa mielestäni hyvin joukkueen positiivista asennoitumista kilpailua kohtaan. Kilpailussa tarvittavaa positiivisuutta kuvaa myös yhden jäsenen esittämä ajatus: ”lähdetään asenteella, että meillä on vielä tunti ja 40 minuuttia aikaa tehtävän suorittamiseen eikä, että meillä on enää vain tunti ja 40 minuuttia aikaa tehdä tehtävä.”

Tapaamisen lopuksi kävimme vielä läpi Laurean ammattikorkeakoulun yleiset kompetenssit ja niistä esiin nousseet ajankohtaisaiheet. Näitä olivat jäsenten mielestä globalisaatio, kestävä kehitys, erilaisten kulttuuritaustojen kanssa toimiminen, itsensä johtaminen, eettisyys sekä yhteisvastuu. Itse lisäisin tuohon listaan vielä verkostoitumisen ja benchmarkingin. Näiden läpikäynnin miellän myös sekä tueksi että haastamiseksi. Päätimme tapaamisen jäsenten tukemiseen. Sanoimme, että heidän olisi hyvä tutustua Espoon ja yleisesti pääkaupunkiseudun toimintaan ja Internet-sivuihin, sillä siitä voisi, kukaties, olla jonkinlaista hyötyä itse kilpailussa.

6.5.2 Haastaminen

Haastaminen näkyi vuoden 2008 Resto-joukkueen valmennuksessa vanhojen Resto-kilpailutehtävien läpikäyntinä. Tehtävien läpikäynnin tarkoituksena oli valmistaa joukkuetta itse kilpailuun, joten tästä syystä valitsimme tehtäviksi kaksi todellista kilpailutehtävää. Kolmannella valmennuskerralla joukkue työskenteli vuoden 2007 tehtävän yksi parissa ja viidennellä valmennuskerralla tehtävän alla oli vuoden 2006 kuluttajapalveluiden tehtävä. Ensimmäisessä tehtävässä tuli esille laskentatoimen hallinta ja tarjouskirjelmän laadinta vieraalla kielellä. Toisessa tehtävässä vaadittiin ongelmanratkaisu- ja esiintymistaitoja.

Tehtävien teettämisellä halusimme antaa joukkueelle kuvan kilpailun todellisesta luonteesta sekä auttaa heitä hahmottamaan ajankäyttöään. Tehtävät teetettiin vuoden 2007 Resto-kilpailutilannetta mahdollisimman hyvin muistuttavassa ympäristössä. Dream Teamille annettiin käyttöön samat apuvälineet kuin meillä oli vuoden 2007 kilpailutehtävissä käytettävissämme. Lisäksi tehtävien suorittamiseen oli käytettävissä yhtä pitkä aika kuin meilläkin oli. Näillä toimilla pyrittiin luomaan mahdollisimman todentuntuinen kilpailuympäristö.

Kilpailutehtävien suorittamisen aikana jokainen joukkueen jäsen ottaa aina jonkinlaisen roolin kantaakseen. Tällaisilla harjoitustehtävillä oli kisan kannalta mielestäni positiivinen vaikutus roolien osaltakin, sillä näin ollen jäsenet pystyisivät löytämään oman roolinsa joukkueessa jo hyvissä ajoin ennen kilpailua. Kilpailussa pystyttäisiin näin ollen keskittymään itse tehtävään, sillä roolien jakamiseen ei kuluisi enää aikaa – joukkueella olisi hallussaan jo valmiit toimintamallit.

Tehtävien suoritusilanteita havainnoidessani pyrin löytämään nämä jäsenten valitsemat roolit. Halusin havainnoida roolijakoa, koska se osaltaan toisi esiin joukkueen valinnassa esillä olleet taidot. Jos esimerkiksi alun perin laskentatoimen hallinnan takia joukkueeseen valittu jäsen työskentelee tehtävässä laskennan parissa, niin voidaan jäsenen valinnan todeta osuneen oikeaan.

Ensimmäisen tehtävän aikana oli jäsenten roolijako vielä suhteellisen epämääräinen; epäselvä. Koko joukkue työskenteli yhdessä saman tehtävän parissa, mutta oli kuitenkin osittain jakautunut suorittamaan eri tehtäväosa-alueita. Jäsenten vahvuudet,

kuten kielitaidot ja laskentatoimen hallinta nousivat kuitenkin esille. Joukkueen johtajan rooli oli tosin vielä mielestäni jakamatta. Jäsenet eivät myöskään hallinneet ajankäyttöään, mikä näkyi tehtävän vajavaisena suorittamisena eli toisen tehtäväsion palauttamatta jättämisenä.

Toisen tehtävän osalta asiat olivat mielestäni paremmin, vaikka tehtävän tekeminen jäi sairaustapauksen takia kolmen jäsenen vastuulle. Joukkueen jäsenet keskustelivat aluksi yhdessä tehtävän lähtökohdista ja jakoivat sen jälkeen jokaiselle omat vastuualueensa. Tarpeen tullen jäsenet kuitenkin kysyivät neuvoa toisiltaan ja myös auttoivat toisiaan – joukkue toimi tiiminä. Näin toimittaessa säästyivät tehtävien tekemisen kannalta arvokasta aikaa, mutta samalla myös jokaisen jäsenen näkökulmat tulivat huomioon otetuiksi. Joukkueella ei edelleenkään ollut selkeää johtajaa, vaan kaikki työskentelivät tehtävän kanssa tasa-arvoisesti.

Yhteisen tehtävän tekemisen aikana joukkueen jäsenten tulisi mielestäni myös pystyä jakamaan omaa osaamistaan muille ja vastavuoroisesti vastaanottamaan muiden osaamista. Näin ainakin osittain tapahtui. Yhdessä työskennellessään joukkueen jäsenet kaivoivat esiin omia tietojaan ja käyttivät niitä koko joukkueen hyväksi. Esimerkiksi ensimmäisen tehtävän tarjouskirjelmän laadinnan yhteydessä käytettiin jokaisen jäsenen yksilöllistä englannin kielen sanastoa kollektiivisena sanavarastona, josta löytyi aina tilanteeseen sopiva ilmaus.

Kyseleminen oli myös osa haastamista. Kyselemisen avulla haluttiin saada jäsenet ajattelemaan itse asioiden eri näkökulmia ja sitä kautta luomaan omia toimintamallejaan. Kyseleminen itsessään ei ollut mitenkään vaikeaa, mutta sen onnistuminen edellytti valmentajilta kuitenkin myös hyvää kuuntelutaitoa ja reagointikykyä – vuorovaikutustaitoja.

6.5.3 Tuki

Vuoden 2008 Resto-kilpailuteeman ja yleisten kompetenssien läpikäynnin lisäksi kuului joukkueen tukemiseen myös kaikenlaisen lukumateriaalin antaminen ja ajan-

kohtaisteemojen läpikäynti. Lukumateriaalin antamisesta vastasi pääasiassa Manninen. Ajankohtaisteemoja käytiin puolestaan yhdessä läpi.

Mannisen antama materiaali oli hänen omien sanojensa mukaan ”virikkeellistä lukemista”. Tällä tarkoitettiin sitä, että materiaalia ei suinkaan ollut tarkoitus opetella ulkoa, vaan sen oli tarkoitus herättää ajatuksia ja toivottavasti auttaa myös itse kilpailutehtävissä. Materiaali käsitteli muun muassa perehdyttämistä, työmotivaatiota, johtajuutta ja muutosprosessin onnistumista. Matkailun laitoksen lehtori Marjaana Salomaa antoi lisäksi joukkueelle luettavaksi englanninkielistä, hotellia käsittelevää, materiaalia.

Materiaalin antamisen lisäksi tukemiseen kuului myös materiaalin läpikäynti. Materiaalia ja siitä heränneitä ajatuksia käytiin läpi neljännen valmennuskerran aikana. Lisäksi tarkastelimme yhdessä pääkaupunkiseutua sähköisesti eli tutustuimme Espoon sekä Helsingin seutuun kaupunkien Internet-sivujen avulla. Tällä pyrimme antamaan joukkueelle kuvan seudun ajankohtaisista asioista.

6.5.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antamisen tarkoituksena oli näyttää joukkueelle, missä he olivat tehtävien suhteen onnistuneet ja mitä he olisivat voineet kenties tehdä toisin. Palautteen vastaanottamisella halusimme puolestamme saada selville jäsenten mielipiteet tehtäviin liittyen. Palautetta annettiin ja otettiin vastaan kahdesta käsitellystä Restotehtävästä.

Ensimmäisen tehtävän osalta pyysimme joukkuetta antamaan palautetta sekä tehtävästä että kertomaan myös omia tuntemuksiaan tehtävän suorittamisesta. Esille nousi muun muassa ajankäytön suunnittelun sekä tehtävien jakamisen vaikeus. Nämä olivat samoja ongelmia, joita havainnoin tehtävän suorittamisen aikana. Joukkue mielsi myös tehtävän laajuudeltaan haastavaksi.

Palautteen antamisen taustalla ensimmäisen harjoitustehtävän osalta olivat omat havainnointini. Havainnointini sekä joukkueen palauttaman tehtävävastauksen perusteella kokosin yhteen onnistumiset sekä kehityskohteet (liite 3). Palautteen antamisessa pidimme mielessä Kansasen (1996) esittämän ajatuksen, että palautetta tulisi antaa vain asioista, joihin palautteen vastaanottaja voi itse vaikuttaa. Tästä syystä palautetta annettiin vain käytetyistä toimintamalleista sekä joukkueen tehtävävastauksesta. Palautteen antamisella toivomme olevan vaikutusta kilpailun kannalta parempien toimintamallien luomiseen. Nämä toimintamallit syntyvät tai ovat syntyneet viimekädessä joukkueen oman oivaltamisen kautta – palautteen antamisella halusimme luoda edellytykset oivaltamiselle.

Annoin joukkueelle ensimmäiseen tehtävään liittyen kuitenkin yhden konkreettisen neuvon – saman, jonka muistan vuoden 2007 Resto-joukkueen valmennuksessa itse saaneeni. Neuvoin heitä, tehtävänannon niin salliessa, esittämään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja pyydettyjen rinnalle, jos niistä vain olisi jollekin tehtävän osapuolelle konkreettista hyötyä. Saimme nimittäin vuoden 2007 joukkueen kanssa kiitosta kilpailuvastauksestamme, jossa olimme huomioineet asiakkaalle koituvat kustannussäästöt, mikäli tapahtuma olisi järjestetty toisella ajankohdalla.

Vuoden 2006 kuluttajapalveluiden tehtävän osalta palautetta annettiin ja otettiin vastaan heti tehtävän suorittamisen jälkeen, joten tilanne oli valmistelemattomampi kuin ensimmäisen tehtävän osalta. Joukkueen mielestä heidän työskentelynsä oli ensimmäistä tehtävää helpompaa, koska he olivat pystyneet sen perusteella luomaan itselleen jo jonkinlaisia toimintamalleja – näin myös itse havainnoin sen. Joukkue mielsi tehtävän myös ensimmäistä ajallisesti väljemmäksi eli tehtävän suorittamiselle oli riittävästi aikaa.

Joukkueelle antamamme palaute koski ensimmäisen tehtävän palautteen tavoin toimintamalleja sekä tehtävävastausta. Joukkueen aikaansaama tehtävävastaus oli mielestämme hyvä ja ohjeistuksen mukainen – tiimi oli tehnyt hienoa työtä ja ottanut tehtävän eri näkökannat hyvin huomioon. Näin valmentajan näkökulmasta oli hienoa päästä antamaan palautetta hyvin tehdystä työstä sekä kiittämään joukkuetta. Toimintamallit olivat kehittyneet ja roolijakoa oli myös pohdittu edellisen tehtä-

vän jälkeen – joukkue oli siis sisäistänyt saamansa palautteen. Jäämme mielenkiinnolla odottamaan, miten Dream Team selviytyy itse kilpailusta – toiveet ovat ainakin korkealla.

TAULUKKO 4. Vuoden 2008 Resto-joukkueen valmennus

Tiimiytyminen	Joukkueen jäsenten tutustuttaminen toisiinsa Ipo Vuorisen mallista muokattuun harjoituksen avulla (liite 2)
	Tavoitteen hyväksyminen ja toimintamallin suunnittelu
Valmennustoimenpiteet	<p>Haastaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvioi, kehitä, toimi -teeman pohtiminen • Vanhojen Resto-kilpailutehtävien teettäminen <ol style="list-style-type: none"> 1. vuoden 2007 tehtävä 1 2. vuoden 2006 kuluttajapalveluiden tehtävä • Roolien hahmottaminen vuoden 2007 tehtävän 2 avulla
	<p>Tuki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvioi, kehitä, toimi -teeman läpikäynti yhdessä • Matkailun laitoksen ja Laurean yleisten kompetenssien tutkiminen • Pääkaupunkitietouden kartoittaminen • Mannisen antama lukumateriaali

TAULUKKO 4. (jatkuu)	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen: <ul style="list-style-type: none"> tehtävävastausten läpikäynti ja palautteen antaminen niiden pohjalta → vihjeitä kilpailua varten (jatkuu) jäsenten antama palaute tenttäväkokemuksista
Muuta tietoa	Viisi valmennustapaamista, joista ensimmäinen käsitteli tiimiytymistä Jäsenillä mahdollisuus vaikuttaa valmennuksen luonteeseen ja toimintamalleihin Valmennussuhteen rakentaminen rehellisyyden ja vilpittömyyden kautta Vuoden 2007 kilpailujoukkueen jäsenen kokemukset valmennuksen tukena Peter Wallin viiden tiimivalmennusvihjeen huomioiminen toiminnassa

Taulukossa 4 on vuoden 2008 Resto-joukkueen valmennus pähkinänkuoressa. Siinä on kuvattu toimenpiteet joukkueen tiimiyttämiseksi sekä valmentamisen eri osa-alueet. Taulukossa on myös niin sanottua yleistä tietoa joukkueen valmennuksesta.

6.6 Resto-kilpailu 2008

Kaksi päivää, kolme tehtävää, 15 ammattikorkeakoulua, 18 joukkuetta ja 80 kollegaa, siinä vuoden 2008 Resto-kilpailu numeroina. Leppävaaran Laurean järjestämä kilpailu oli järjestyksessään seitsemäs valtakunnallinen restonomiopiskelijoiden tietotaitokilpailu. Sen viralliset kilpailutapahtumat järjestettiin ammattikorkeakoulun tiloissa. Tässä luvussa kerron havainnostani Dream Teamin esittämistä kilpailu-

tehtävistä sekä raportoin tapahtuman päättäneen Suomenlinnan gaalailallisen tunnelmista.

6.6.1 Tehtävien esittäminen

Vuoden 2008 kolmesta Resto-kilpailutehtävästä esitettiin kaksi. Ensimmäisessä tehtävässä tarkoituksena oli rakentaa uudentyyppinen restonomikilpailutapahtuma kansainväliselle opiskelijakunnalle. Toisessa esitystehtävässä joukkueet saivat tehtäväkseen palvelun laadun kehittämisen klubi- ja hyvinvointipalveluita tuottavassa KERHO:ssa.

Ensimmäisessä esityksessä joukkueen tuli esitellä suunnittelemansa kansainvälisen restonomikilpailun kiteytetty toteutussuunnitelma kansainväliselle kilpailujärjestäjien toimikunnalle sekä suomalaisille tapahtumaa järjestämään ryhtyvän projektiryhmän jäsenille. Dream Team esitti tehtävän, mielestäni täysin perustellusti, englanniksi, sillä olihan kohdeyleisönä kansainvälinen joukko. Esityksestä välittyi hyvin joukkueen omaama kielitaito, mikä oli myös ollut yhtenä joukkueeseen valitsemisen kriteerinä – tältä osin valinnan voi sanoa onnistuneen. Joukkueen esitys oli kokonaisuudessaan hyvin vakuuttava, vaikka pientä jännitystä olikin, aivan ymmärrettävästi, havaittavissa; esiintyminen oli luontevaa, artikulaatio selkeää, kontaktia yleisöön otettiin sekä esitykseen varattu viiden minuutin aika käytettiin tehokkaasti hyödyksi.

Toisessa tehtävässä joukkue oli saanut tehtäväkseen laatia 15 minuuttia kestävä Powerpoint -esityksen, jossa he esittelevät asiakaslähtöisiä ratkaisuja palvelutuotteen laadun kehittämiseksi. Joukkueen esiintyminen sujui ensimmäisen tehtävän tavoin vakuuttavasti. Esityksestä oli löydettävissä kaikkia arviointikohteina olleita osa-alueita, kuten luovia ratkaisuja, asiakassuhteiden hallintaa, systemaattisuutta sekä ongelmanratkaisuosaamista. Joukkueen jäsenten vahvuudet tulivat myös hie-

nosti esille, sillä alkujaan vahvoiksi esiintyjiksi uskotut henkilöt näyttivät taitonsa ihan käytännössä. Kokonaisuudessaan tehtävien suullinen esittäminen oli juuri niin sujuvaa kuin toivoimmekin – hyvä Dream Team.

6.6.2 Gaalailallinen Suomenlinnassa

Vuoden 2008 Gaalailallinen järjestettiin perjantaina 4.4. upeissa puitteissa Suomenlinnan Tenalji von Fersen -juhlasalissa. Se sijaitsee Susisaaren sisimmässä linnoituskehässä. Juhlasali on alun perin toiminut linnoituksen leipomon viljavarastona ja se on rakennettu vuonna 1775. (Suomenlinna 2008.)

Gaalailallisen aikana palkittiin kolme kilpailussa parhaiten menestynyttä joukkuetta. Kilpailussa kolmanneksi sijoittui vuoden 2007 tapaan Rovaniemen joukkue; RAMK. Vuoden 2007 voittajakaupungin Turun joukkue – Turun Timantit - joutui tyytymään nyt hopeasijaan. Kultaa puolestaan nappasi toinen kilpailun isännän, Laurean ammattikorkeakoulun joukkueista, Meritähti, selvällä piste-erolla kahteen seuraavaan joukkueeseen. Muut joukkueet joutuivat odottamaan tuloksia sijoituksesta viikonlopun yli.

Illan aikana nautittiin hyvästä ruoasta, juomasta ja seurasta sekä tutustuttiin kollegoihin. Illan juontajien, Johannes Laakion ja Anna Vilkkaan, lisäksi illan ohjelmasta vastasivat ilmiömäiset Wilhelm & Jay, jotka nostattivat illan tunnelmaa entisestään. Gaalan jäädessä taakse ilta jatkui helsinkiläisessä LUX Nightclubissa.

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tässä luvussa pohdin joukkueen valinnan ja valmentamisen onnistumista, käyn läpi opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä esitän johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tulevaisuutta silmällä pitäen. Tässä luvussa selviää, kuinka Resto-prosessi

loppujen lopuksi onnistui – minun ja Dream Teamin jäsenten mielestä. Lisäksi käyn läpi tuntemuksiani lähes puoli vuotta kestäneestä opinnäytetyöprosessista.

7.1 Joukkueen valinnan ja valmentamisen onnistumisen arviointi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, kuinka oikeanlainen Resto-kilpailujoukkue tulisi valita, kuinka sitä tulisi valmentaa ja miten siitä saisi aikaiseksi huipputiimin. Opinnäytetyössäni joukkueen valmennuksen ja valinnan perusteet saatiin haltuun teorioiden kautta. Joukkuetta valittaessa pidettiin lähes orjallisesti kiinni Katzenbachin ja Smithin (1998) esittämistä tiimin perusasioista. Valmentaessa puolestaan noudatimme tärkeimmiksi katsomiamme osa-alueita: tiimiytymistä, valmentajan perustaitoja; kyselyä, kuuntelua ja palautteen antamista, menestyksellistä valmennustyyliä; tuen ja haastamisen tasapainoa, valmennussuhteen luontia rehellisyyden ja vilpittömyyden kautta, eräänlaista valtuuttamista toimintamallien muokkaamisen kautta sekä Peter Wallin viittä tiimivalmennusvihjettä.

Joukkueen valinnassa onnistuimme ainakin teoriassa, sillä saimme joukkueeseen tavoitellut taidot omaavat jäsenet. Mielestäni myös valmennus onnistui suunnitelmien mukaisesti, koska tärkeimmiksi katsomiamme osa-alueita noudatettiin. Tiimiytyminen saatiin liikkeelle tiimiytymisharjoituksella ja rehellisesti toimien pystyttiin luomaan valmennussuhde, jossa jokainen joukkueen jäsen olisi tarvittaessa pystynyt puhumaan itselleen vaikeista asioista. Valmentajan perustaidot huomioitiin jokaisessa valmennustapaamisessa muun muassa kyselemällä valmennettavien mielipiteitä sekä kuuntelemalla heitä. Tuen ja haastamisen suhde pidettiin myös alkusuunnitelmien mukaisesti hieman haastamiseen kallellaan, jotta joukkue pääsisi paremmin kiinni kilpailuintensiteettiin.

Peter Wallin viisi vihjettä tiimin valmennukseen on oikeastaan vuoden 2008 Resto-joukkueen valmennuksen yhteenveto (ks. luku 5.5). Tuen ja haastamisen tasapainon sekä rehellisyyden lisäksi esitetyt kolme vihjettä tulivat esille tehtävien suorittamisen yhteydessä. Kaikki joukkueella teetetyt tehtävät olivat todellisesta elämästä, eivätkä keksittyjä. Niiden tekemisen aikana valmentajat pysyivät etäällä, jotta

tiimiä pystyttäisiin objektiivisesti auttamaan. Viimeisenä, muttei mitenkään vähäisimpänä huomion kohteena oli jäsenten tasa-arvoinen kohtelu – kaikki jäsenet olivat tiimille yhtä arvokkaita.

Vaikka joukkueen valinta onnistui omasta valmentajan näkökulmastani katsoen suunnitelmien mukaisesti, niin ei se silti takaa onnistunutta prosessin lopputulosta. Kilpailun lopputulos oli viime kädessä se tekijä, joka näytti, oliko prosessi onnistunut vai ei. Lopputuloksen perusteella pystyttiin myös arvioimaan oliko Dream Team huipputiimi vai ei? Huipputiimi kun ei vain ole valmentamisen lopputulosta, vaan se syntyy itsestään (Nurmi 1996; Katzenbach & Smith 1998). Myös joukkueen jäsenten mielipiteet ratkaisivat lopuksi, onnistuiko joukkueen valinta ja valmennus.

Joukkueen valinnan ja valmentamisen onnistumista on arvioitu kahdella tapaa. Ensimmäinen on täysin tuloksiin perustuva eli prosessin onnistumista arvioidaan joukkueen lopullisen kilpailusijoituksen perusteella. Arvioinnissa on otettu huomioon myös joukkueen toiminta kilpailutehtävien esitystilaisuuksissa. Toiseksi joukkueen jäsenet ovat esittäneet omia mielipiteitään valinnan ja valmennuksen onnistumisesta. Jäsenten mielipiteitä on kartoitettu teemahaastattelun avulla.

7.1.1 Kilpailun lopputulos

Kilpailun lopputulos eli Dream Teamin lopullinen sijoitus kilpailussa antaa suoran vastauksen Matkailun laitoksen päätavoitteeseen kilpailun suhteen – voittiko joukkue vai ei? Se ei kuitenkaan huomioi muita prosessille asetettuja tavoitteita (ks. luku 4.3.1). Niinpä lopputulos onkin vain osatotuus – erittäin tärkeä sellainen – koko prosessin menestyksellisyydestä.

Maanantaina 7.4.2008 kello 9.00 Resto-kilpailun virallisille Internet-sivuille ilmestyi kauan odotettu tulosluettelo. Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitoksen Dream Team oli sijoittunut kilpailussa seitsemänneksi. Eroa voittajajoukkueeseen oli liki kolmekymmentä pistettä.

Kun prosessin onnistumista arvioi pelkästään tämän lopputuloksen perusteella, niin ei sen voida sanoa onnistuneen. Seitsemäs sija ei ole nimittäin verrattavissa voittoon, vaikka sitä miten katselisi. Onneksi menestyksellisyyteen vaikuttavat kuitenkin myös muut tekijät – muut joukkueelle ja prosessille asetetut tavoitteet.

7.1.2 Jäsenten mielipiteet

Haastattelin joukkueen jäseniä – Mika Saranpäättä, Anne Korppista, Paula Orpanaa ja Sanna-Kaisa Nissää – lauantaina 5.4.2008 – gaalailan jälkeisenä päivänä. Tällöin oli tiedossa, ettei Dream Team sijoittunut kolmen parhaan joukkueen joukkoon. Tästä huolimatta jäsenet olivat kuitenkin tyytyväisiä prosessiin kokonaisuudessaan – hauskaa oli ainakin ollut.

Jäsenet olivat keskenään yhtä mieltä joukkueen valinnan onnistumisesta ja joukkueen kokoamistavan toimivuudesta; se onnistui. Heidän mielestään joukkueen valintakriteerit olivat oikein asetettu, mikä mahdollisti sen, että joukkueessa oli toisiaan täydentävää ja erilaista osaamista. Erittäin tärkeäksi tekijäksi haastattelujen perusteella nousi sosiaalisuus, joka katsottiin yhdeksi toimivan tiimin tärkeimmäksi tekijäksi: ”Epäsosiaalinen henkilö ei tällaisessa kilpailussa pärjää.”

Haastattelujen perusteella selvisi myös, että jäsenet kokivat hyvin pitkälti tuoneensa joukkueeseen juuri sitä osaamista, mitä odotimme heidän joukkueeseen tuovan: kirjallista osaamista, kielitaitoa, innovatiivisuutta, tiimityö- ja vuorovaikutustaitoja, asioiden hahmottamiskykyä sekä kokemusta työelämän kautta. Erään jäsenen kommentti kiteyttää valinnan onnistumisen mielestäni hyvin: ”Hemmetin hyvä porukka tuli.” Jäsenet kuvailivat tiimiään rennoksi, erittäin hauskaksi, osaavaksi, yhteistyökykyiseksi, toimivaksi, tehokkaaksi, luovaksi sekä erittäin sosiaaliseksi. Tiimillä koettiin olevan myös synergiavoimaa, sillä ainakin yhden jäsenen mielestä yhdessä he saivat aikaiseksi jotain kaikkien voimavarat ylittävää – huipputiimin tunnusmerkkejä?

Toisaalta toisen jäsenen toteamus on myös miettimisen arvoinen: ”Koska ei voitettu, niin varmaan jotain puuttui.” Tällaista puuttuvaa osaamista ei kuitenkaan osattu määrittää kovin tarkasti. Yhden jäsenen mielestä joukkueessa olisi ehkä tarvittu teoreettista lähestymistapaa omaavaa henkilöä. Toinen puolestaan ajatteli, että älyttömän itsevarmasta esiintyjästä olisi ollut hyötyä tehtävien esittämisessä.

Koko tiimi piti hyvänä vuoden 2008 Resto-joukkueen kokoamiseen käytettyä tapaa, jossa oli huomioitu sekä opettajien että opiskelijan näkökulmat. ”Näkökulmat täydentävät toisiaan, sillä molemmat osapuolet tarkastelevat opiskelijoita eri näkökulmista”, sanoi yksi jäsenistä. Jäsenet eivät nähneet kokoamistavassa mitään kehitettävää, vaan suosittelivat sitä käytettävän myös tulevaisuudessa. Jäsenten vuosikurssijakauma oli tiimin mielestä onnistunut: ”Erittäin hyvä oli, että oli aina kaksi, jotka tunsivat entuudestaan toisensa. Se helpotti ryhmytymistä.” Toisaalta taas se, ettei ryhmä ollut aina kerralla koossa, tuntui vaikeuttavan ryhmytymistä.

Aiemmin kilpailussa itse mukana olleen henkilön osallistuminen joukkueen valmentamiseen sai myös kiitosta. Hyödylliseksi se miellettiin siitä syystä, että tällainen opiskelija on oikeasti ainut, joka osaa kertoa itse kilpailutilanteesta: ”Voi kysellä mitä tahansa ja jotain vastauksia aina saa.” Näin ollen jäsenet kokivat kilpailutilanteeseen valmistautumisen helpottuvan, koska tietävät mitä on odotettavissa.

Kokonaisuudessaan valmennus miellettiin suhteellisen onnistuneeksi, mutta samalla myös haastavaksi toteuttaa: ”Aina voi tulla jotain sellaista, johon ei voi valmistautua.” Jäsenet toivoivat tulevaisuuteen lisää tukemista. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että tehtäviä ja materiaalia käytäisiin läpi ja analysoidaisiin enemmän yhdessä valmentajien kanssa: ”Ryhmässä puhutaan, että mitä vois tehdä.” Tällöin siis käydään valmentajien ja joukkueen kanssa yhdessä läpi eri toimintamalleja ja mahdollisia lähestymistapoja tehtävien tekemiseen sekä jaetaan materiaalista esiinnoitteita ajatuksia.

Joukkueen kesken tehdyillä tehtävillä miellettiin kuitenkin olevan tärkeä osansa valmennusprosessissa. Niiden avulla joukkue pystyi muun muassa hahmottamaan ajankäyttöään, tarkastelemaan ryhmän toimintaa ja huomaamaan kirjoittajan roolin

tärkeyden. Erityisen hyväksi yksi jäsenistä koki englanninkielisen tehtävän tekemisen, sillä siinä joutui muistelemaan jo ennen kilpailua alan sanastoa. Toisaalta taas tehtävien tekemiseen motivoituminen koettiin vaikeaksi, sillä kyseessä ei ollut niin sanottu todellinen tilanne – kilpailussa motivoituminen oli kuulemma helpompaa.

Mielipiteet tehtävien määrän suhteen vaihtelivat hieman jäsenten välillä. Yksi jäsenistä oli sitä mieltä, että tehtäviä voisi tulevaisuudessa tehdä jopa enemmän kuin kaksi. Kahden jäsenen mielestä tehtäviä oli puolestaan juuri sopivasti. Yksi jäsenistä oli sitä mieltä, että yhden tehtävän tekeminen riittäisi. Kaikkien mielestä niitä kannattaa siis kuitenkin tulevaisuudessakin sisällyttää osaksi valmennusta, koska niiden avulla pystytään harjoittelemaan ajankäyttöä ja nähdään myös, että mitä voi olla edessä itse kilpailussa.

Joukkueelle jaettu opiskelumateriaali koettiin ainakin osittain hyödylliseksi, sillä osasta artikkeleja oli suoranaista hyötyä tehtävien tekemisessä. Tulevaisuudessa yksi jäsen haluaisi myös jaettavan artikkeleja sekä muuta pientä materiaalia: ”Käytännönläheisiä, lyhyitä juttuja.” Monisivuisen materiaalin läpikäynti tuntui puolestaan raskaalta, joten ainakin yhdeltä jäsenistä se jäi kokonaan tekemättä.

Vaikka joukkue ei saavuttanutkaan Matkailun laitoksen päätavoitetta kilpailun suhteen, niin jäsenet mielsivät prosessin onnistuneen suhteellisen hyvin. Eikä syyttä, sillä muut prosessille asetetut tavoitteet täyttyivät erittäin hyvin. Lähes kaikki kokivat oppineensa prosessin aikana jotain uutta: stressin sietokykyä, nopeiden ratkaisujen tekemistä, ryhmäytymistä, prosessimaista toimintaa, esiintymistä, ryhmätaitoja sekä oppimista tehtävien kautta. Yksi jäsenistä sanoi oppineensa hyödyntämään toisten ammattitaitoa: ”Kaikesta ei tarvitse itse tietää, tää maailma on niin täynnä osaamista.”

Dream Teamin jäsenet sanoivat myös pystyneensä osittain verkostoitumaan kilpailun aikana, vaikkakin tapahtuman luonteen ja järjestelyjen takia se oli vaikeaa. Kaikki kokivat saaneensa kilpailusta myös uudenlaisen kokemuksen. Jokainen jäsen kertoi vuorollaan Reston hauskuudesta: ”Meillä on ollut ihan hirvittävän hauskaa.” Joukkueen jäsenet pystyivät ainakin osittain huomaamaan oman osaamistasonsa

kilpailun aikana: ”Ton niinkun tiedän, en oo ihan turhaan koulussa ollut.” Toisilla taas kilpailu vahvista aiempia käsityksiä omasta osaamisesta.

7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Koska olen ammattikorkeakouluopinnoissani suuntautunut ravintolan johtamiseen, niin ei vuoden 2007 Resto-joukkuetoverin, Sareka Sehgalin, antama idea Resto-kilpailuun liittyvän opinnäytetyön suorittamisesta tuntunut vielä keväällä 2007 järkevältä vaihtoehdolta. Vuoden 2007 loppukevään ja alkusyksyn aikana annoin idean kuitenkin hautua. Resto-prosessin liittäminen omaan koulutusohjelmaani tuntui kuitenkin hankalalta siihen saakka, kunnes matkailuyrityksen toiminnan johtaminen -kurssi tuli opinnoissani ajankohtaiseksi. Kurssin aikana ymmärsin, että jos joskus työskentelen esimiestehtävissä ravintola-alalla, niin tulen tarvitsemaan samanlaista osaamista kuin opinnäytetyötäni suorittaessani tarvitsisin. Oikeanlaisen joukkueen valinnan ja sen valmentamisen harjoittelu opinnäytteen muodossa palveli siis tulevaa työuraani, sillä työelämässäkin toimivan tiimin löytäminen ja sen parhaiden puolien esiin kaivaminen on yksi menestymisen lähtökohdista.

Opinnäytetyöprosessin aluksi minulta puuttui selkeä käsitys työn suunnasta, en oikein osannut lähteä rajaamaan ja suunnittelemaan työtäni. Tähän osasyynä on mielestäni se, että sain toimeksiantajaltani hyvin vapaat kädet työn suorittamiseksi. Luulisin, että työn alkusuunnittelu olisi sujunut jollakin tapaa helpommin, jos olisin saanut tarkat ohjeet halutusta lopputuloksesta. Tutkimussuunnitelman tekeminen auttoi kuitenkin hahmottamaan edessä olevaa prosessia ja myös pääsemään alkuun. Tutkimussuunnitelman esittäminen, siitä saadut kommentit sekä ensimmäinen opinnäytetyöohjaus helpottivat työtäni entisestään – huomasin olevani oikeilla raiteilla.

Jo tutkimussuunnitelmaa tehdessäni jouduin paneutumaan tietoperustan lähdeaineistoon. Huomasin, että tiimi- ja tiimityöteoriaa on löydettävissä vaikka kuinka paljon, eikä sen suhteen tullutkaan ongelmia varsinaisen tietoperustan kokoamisen aikana. Suoritusjohtamista sekä valmentamista ja coachaamista käsittelevä kirjallisuus oli puolestaan työni pulman kannalta ongelmallista, sillä se käsitteli lähes

poikkeuksetta yritysmaailmaa sekä valmentamisen osalta myös urheiluvalmentamista. Koska en onnistunut löytämään kirjallisuutta vain jotakin tiettyä tehtävää varten kootun joukkueen valmentamiseen, niin jouduin tekemään tietoperustan sisällön suhteen kompromisseja. Mutta, vaikka jouduinkin käsittelemään suoritusjohtamista yritystason ja valmentamista urheilun ja yritysten näkökulmasta, niin onnistuin mielestäni löytämään niistä Resto-joukkueeseen sovellettavissa olevat osa-alueet. Kuten olen teoriaosiossa kirjoittanut, niin valmentamisen perusasiat eivät ole erilaiset urheilun ja Resto-kilpailun suhteen – molemmissa toimivat samat osapuolet; valmentajat ja valmennettavat.

Tietoperustan kokoaminen oli mielestäni kokonaisuudessaan yllättävän helppoa, lukuun ottamatta työni tavoitteeseen sopivaa suoritusjohtamista ja valmentamista käsittelevää kirjallisuutta. Helppointa oli löytää tiimityötä käsittelevää peruskirjallisuutta, joka oli kuitenkin ajallisesti jo vuosikymmenen takaa. En katsonut tätä kuitenkaan minkäänlaiseksi ongelmaksi, sillä eivät perustaltaan hyvät teoriat vielä tuossa ajassa vanhene. Pysin kuitenkin löytämään tietoperustaan mahdollisimman kattavia mielipiteitä, joten käytin myös uudempaa kirjallisuutta sekä ajankohtaisinta tietoa esitteleviä artikkeleja. Tästä syystä myös opinnäytetyöni lähdeluettelosta on muodostunut suhteellisen pitkä.

Olen käyttänyt työssäni myös jonkin verran Internet-lähteitä. Internet-lähteet eivät ole yleisesti ajateltuna kaikkein luotettavimpia, mutta niistä on helposti löydettävissä ajankohtaista tietoa. Parhaimman mahdollisen luotettavuuden taatakseni olen käyttänyt mahdollisimman paljon yleisesti tunnettujen organisaatioiden, kuten korkeakoulujen Internet-sivustoja. Mielestäni käyttämäni lähteiden osalta ei ole esiintynyt mitään sellaista, joka kyseenalaistaisi niiden todenperäisyyden.

Työssäni olen pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota tekstin helppolukuisuuteen, selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Työni saaminen rakenteeltaan yhtenäiseksi ja selkeäksi, johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi oli kuitenkin yksi prosessin vaikeimmista tehtävistä. Mahdollisimman selkeän tietoperustan taustalla ovat mielestäni selkeästi määritellyt käsitteet, joten määrittelin jokaisen teoriaosan aluksi käsit-

teet mahdollisimman selväsanaisesti. Tällä pyrin helpottamaan asian sisäistettävyyttä ja samalla luomaan pohjan kunkin teorian syvällisemmälle käsittelylle.

Päätin jo työni alussa, että kirjoitan teorian sekä toiminnallisen osan täysin omina osa-alueinaan. Teoria tuntui kuitenkin jäävän tällä tavalla hieman irralliseksi osaksi käytännön rinnalla, joten päätin ohjaajani neuvojen avustuksella muokata näkökulmaani. Otin käyttöön osittaisen vetoketjumallin, jossa kirjoitin valitsemieni teoriakappaleiden perään asian yhteydestä Resto-prosessiin. Samalla siirsin osia teoriasta käytännön raportointiosaan. Näin sain teorian sekä toiminnallisen osan keskustelemaan keskenään ja tehtyä työstäni yhtenäisemmän kokonaisuuden. Luulen, että ratkaisuni saa lukijankin paremmin näkemään yhteyden teorian ja käytännön välillä.

Pohdin pitkään työni toiminnallisen osan raportointimallia. Keskustelin siitä ohjaajani kanssakin, joka oli kanssani hieman eri mieltä käsittelyn tarkkuudesta. Myönnän, että teemoittain rakennettu raportointi olisi voinut olla lukijan kannalta helpommin ymmärrettävissä, mutta se olisi voinut myös samalla jättää joitakin tulevaisuuden suunnittelutyön kannalta tärkeitä asioita raportoinnin ulkopuolelle. Tästä johtuen olen kuvaillut joukkueen valinta- ja valmennusprosesseja suhteellisen tarkasti – antaen mahdollisimman paljon tietoa tulevaisuutta varten. Koska opinnäyte työni yhtenä päätavoitteena oli työni hyödynnettävyys tulevaisuuden Resto-prosesseissa, pidän ratkaisuni oikeana.

Sekä sisällys- että lähdeluettelo muuttivat hyvin paljon muotoaan prosessin edetessä. Halusin tehdä molemmista mahdollisimman helppolukuiset ja selkeät ja onnistuinkin siinä mielestäni hyvin. Tämä näkyy muun muassa siten, että pitkä perinteinen aakkosellinen lähdeluettelo on korvattu lähteen tyyppin mukaan luokitellulla luettelolla.

En saanut toimeksiantajaltani myöskään aikataulun suhteen työlleni minkäänlaisia vaatimuksia. Olin kuitenkin asettanut itselleni tavoitteeksi, että työni valmistuu kevään 2008 aikana, 18.4.2008 järjestettävään opinnäytetyöseminaariin – niin se myös valmistui. Omalta osaltaan aikataulussa pysymistä helpotti Resto-kilpailun

sijoittuminen ajallisesti lähelle seminaariajankohtaa. Tämä oikeastaan pakotti minut työstämään tietoperustan ja raportointiosan valmiiksi ennen kilpailua.

Prosessin läpivieminen oli eräänlainen ajankäytön oppikoulu. Jotta kaikki opinnäytetyövaiheet ehti suorittaa aikataulujen mukaisesti, niin vaati se omalta osaltani hyvää ennakkosuunnittelua. Tästä syystä ajoitinkin paljon aikaa vaativan tietoperustan kirjoittamisen joululomalle sekä aikaan, jolloin kontaktiopetusta oli muutoin vähän. Lisäksi vähensin työssäkäynnin minimiin, jotta pystyisin keskittymään sataprosenttisesti opinnäytetyön työstämiseen. Tämä oli jälkikäteen ajateltuna oikea ratkaisu, sillä itseni tuntien tiedän, etten pysty panostamaan täysillä moneen samanaikaiseen tehtävään.

Toisaalta taas liian intensiivinen opinnäytetyön tekeminen teki minusta aika ajoitin sokean omalle tekstilleni. En pystynyt tekemään järkeviä ratkaisuja työni suhteen. Näihin lukkotiloihin ja jumien avaamiseen löytyi ratkaisu lenkkeilystä, jota tuli opinnäytetyöprosessin aikana harrastettua vielä normaaliakin enemmän. Lenkillä sain aikaa ajatella rauhassa ja sain aina myös uusia ideoita tekstini parantamiseksi. Huomasin myös, että sanelukone olisi ollut tarpeellinen väline lenkkitakin taskussa, sillä hyvät ideat saattoivat myös hävitä mielestäni yhtä nopeasti kuin ne olivat syntyneetkin. Toisena henkireikänä minulla toimivat ravit, joissa opinnäytetyön pystyi aina sopivaksi ajaksi unohtamaan mielestään. Etäisyyden ottaminen välillä oli työni lopputuloksen kannalta tärkeää, sillä asioiden hauduttua oli helppo palata työn ääreen ja tarkastella sitä uusista näkökulmista sekä korjata mahdollisia virheitä ja puutteita.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi kesti marraskuusta huhtikuun puolen välin paikkeille. Sen eri osa-alueisiin käyttämäni aikaa on kuitenkin vaikea arvioida, sillä työn intensiteetti oli vaihtelevaa. Tietoperustan kasaaminen ja sen muokkaaminen sujuivat ajallisesti yllättävän nopeasti, mutta vaativat toisaalta myös erittäin pitkiä työpäiviä. Raportointiosa rakentui puolestaan pidemmällä aikavälillä ja lyhyempien työjaksojen seurauksena.

Opinnäytetyöni ohjaajalla oli mielestäni tärkeä rooli koko opinnäytetyöprosessissa. Hän antoi minulle neuvoja työn muokkaamiseksi, mutta samalla korosti, että neuvot ovat todellakin vain neuvoja ja lopullisen päätöksen työn muodosta tekee viime kädessä opiskelija itse. Luulen, että tällä tavalla hän halusi olla liikaa vaikuttamatta työn etenemisprosessiin ja antaa samalla tilaa omalle ajatukseni kululle. Häneltä ja muilta Matkailun laitoksen opettajilta saamani vinkit auttoivat minua kuitenkin valintojen tekemisessä ja työni etenemisessä.

Huomasin opinnäytetyön olevan nimensä veroinen. Itse ainakin jouduin kaivamaan prosessin aikana muististani kaiken Matkailun laitoksella, ja myös aikaisemmissa opinnoissani oppimani – tiedon hankinnan, tutkivan ja raportoivan kirjoittamisen, kielioppiasiat, pohdinnan, tiimityön, kuuntelun, kyselyn ja kaiken muun mahdollisen. Opinnäytetyö oli osaltani kaiken opitun tuomista kirjalliseen muotoon. Toisaalta opinnäytetyöprosessin aikana oppi myös paljon uutta omasta aiheestaan. Tästä syystä se on mielestäni juuri oikeanlainen tapa kaiken opitun osoittamiseen sekä myös oivallinen ”opettaja”.

7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Oma osaamiseni tiimityön ja valmentamisen saralla oli ennen opinnäytetyöprosessia hyvin minimaalista. Työssä käyttämäni vahvan teoriapohjan avulla olen mielestäni kuitenkin oppinut aiheesta jonkin verran eli saanut kuvan joukkueen valintaan ja valmentamiseen liittyvistä tekijöistä. Olenkin pohjannut kaikki prosessin aikana tekemäni johtopäätökset tiukasti juuri teorioihin. Niitä noudattaen olen mielestäni pystynyt olemaan suhteellisen objektiivinen – säilyttämään ratkaisujeni uskottavuuden.

Pelkkä johdonmukainen toiminta ei kuitenkaan aina riitä takaamaan onnistunutta lopputulosta ja huipputiimin syntyä. Esimerkiksi tällaiseen Resto-joukkueen kaltaiseen tiimiin vaikuttavat niin monet tilannetekijät, joihin ei itse pysty täysin vaikuttamaan. Jäsenten motivaatiotaso voi vaihdella prosessin aikana rajusti, yllättävät sairaustapaukset voivat vaikeuttaa joukkueen tiimiytymistä ja yhteistoimintaa, ti-

miin sitoutuminen vaihtelee aina jäsenkohtaisesti ja voivatpa teoreettisesti tarkastellen ihanteelliset tiimit ajautua kemioiden yhteentörmäyksiin – vain muutaman tilanetekijän mainitakseni. Mielestäni joukkueen valitsijat ja valmentajat voivat luoda huipputiimille vain hyvän kasvu ympäristön eli antaa lähtökohdat huipputiimiksi kasvamiseen (ks. tarkemmin luku 3.5) ja kaikki muu jää tuurin varaan – nyt se tuuri ei täysin käynyt.

Joukkueen jäsenten haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin huomata, että joukkueella oli paljon huipputiimin piirteitä. Näitä olivat muun muassa joukkueen toiminnan hauskuus, jäseniltä löytynyt luovuus, keskinäinen vuorovaikutus sekä sosiaalisuus. Joukkue saavutti myös osan sille asetetuista tavoitteista – jäsenet oppivat prosessin aikana uutta, osittain verkostoituivat, tarkkailivat tapahtuman järjestämistä ja saivat käsityksen omasta osaamistasostaan – muttei kuitenkaan päätaivoitteena ollutta voittoa; joukkue joutui tyytymään seitsemänteen sijaan.. Voidaankin mielestäni todeta, että Dream Team oli hyvin toimiva tiimi, muttei kuitenkaan aivan huipputiimi.

Vaikka Dream Team ei ollutkaan huipputiimi, niin voidaan vuoden 2008 Resto-prosessia mielestäni pitää kohtalaisen onnistuneena. Nyt Matkailun laitoksella on tulevaisuutta varten valmiit toimintamallit Resto-prosessista vastuun saavien henkilöiden käytettäväksi – osittain pienin muokkauksin. Tulevaisuudessa joukkueen valintaprosessissa ei mielestäni kannata tehdä muutoksia. Dream Team katsoi jäsenten valintakriteerien ja joukkueen kokoamistavan olevan toimivia. Valmennus-tyyliä tulisi kuitenkin muokata hieman vuonna 2008 käytetystä eli tuoda aikaisempaa enemmän tukea haastamisen rinnalle. Vuoden 2008 edustusjoukkue kokonaisuudessaan olisi nimittäin kaivannut enemmän asioiden läpikäymistä yhdessä, jolloin ”oikeiden” toimintamallien hahmottaminen helpottuisi. Käytännössä tapaamisissa tehtyjä harjoitustehtäviä tulisi siis analysoida enemmän yhdessä valmentajien kanssa.

Tulevaisuudessa tulisi jo myös valintahetkellä miettiä, pystyvätkö kaikki jäsenet sitoutumaan 100 prosenttisesti joukkueen toimintaan. Paljon töitä tekevä ja muutenkin kiireinen opiskelija ei välttämättä pysty tähän. Tänä vuonna kävi osittain

näin – työt menivät tiimin edelle. Se varmasti osittain vaikeutti tiimiytymistä, mutta en usko sillä olleen kovinkaan suurta merkitystä lopputuloksen suhteen. Dream Team teki tilanteeseen nähden parhaimpansa, eikä miltään joukkueelta voi mielestäni vaatia sen enempää. Joukkueella oli kuitenkin hauskaa – se on pääasia.

Mielestäni tästä aiheesta ei ole enää, ainakaan Matkailun laitoksella, mielekästä tehdä toista opinnäytetyötä, koska tämän työn teoriaosuus on hyödynnettävissä tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön aikana syntyneitä toimintamalleja voisi kuitenkin jatkossa parannella esiinnousseita kehitysehdotuksia hyödyntäen. Käytännössä tästä voisi muodostua vuosittainen projekti, jonka suorittaa edellisvuonna Resto-joukkueessa mukana ollut opiskelija. Projektin suorittaja olisi mukana joukkueen valinnassa ja valmennuksessa ja raporttoisi prosessin aikana syntyneet uudet ja parannetut toimintamallit seuraavaa vuotta varten. Tällöin joukkueen valinta- ja valmennusprosesseja pystytään kehittämään jatkuvasti aina vuosittaisten kehitysehdotusten perusteella.

LÄHTEET

Elovainio, M. 1992. Perehdyttäminen ja tiimityö. Helsinki: VAPK-Kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fleming, I. 1999. Tiimityö. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, H. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Tammi.

Kansanen, O. (toim.) 1996. Suoritusjohtaminen. Porvoo: Borealis Polymers.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys [suom. Maarit Tillman]. Helsinki: WSOY.

Kohn, S. E. & O'Connell, V. D. 2007. 6 Habits of Highly Effective Teams. Franklin Lakes, NJ: Career Press.

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-A. 2004. Valmentajan polku – valmentamalla huippusuorituksiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. 3. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Lenhardt, V. 2004. Coaching for meaning: the culture and practice of coaching and team building. New York: Palgrave Macmillan.
- Levi, D. 2007. Group dynamics for teams. 2., uudistettu painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit – ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 6. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Miettinen, P. 1995. Yhteistyöllä huipulle – miten rakennan menestyvän joukkueen. Lahti: VK-Kustannus Oy.
- Opie, A. 2000. Thinking teams / Thinking clients: knowledge based teamwork. New York: Columbia University Press.
- Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Spiik, K.-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.

Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tamminen, J. 2003. Teamwork: menestyksen askeleet ryhmätyössä. Helsinki: Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Vuorinen, I. 2002. Tiimin rakentajan ja työyhteisön kehittäjän Resurssi Reppu. Tampere: Resurssi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

Artikkelit:

Du Toit, A. 2007. Making sense through coaching. Journal of Management Development [verkkajulkaisu]. Vol. 26 No. 3, 282–291. [viitattu 19.11.2007]. Saatavissa Emerald-tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=AB22C83F540674BD7574721496702E61?contentType=Article&contentId=1597793>

Hacker, M. 2000. The impact of top performers on project teams. Julkaisussa Team Performance Management: An International Journal [verkkajulkaisu]. Vol. 6 No. 5/6 p. 85-89. [viitattu 28.12.2007]. Saatavissa Emerald-tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=0900084152F4428020BA12A68CBD04F6?contentType=Article&contentId=882829>

Horner, C. 2006. Coaching for the better. Julkaisussa Training & Management Development Methods [verkkojulkaisu]. Vol. 20, Iss. 4. p. 535–539. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa ABI Inform-tietokannassa:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1143268781&SrchMode=1&sid=15&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1197017301&clientId=52833>

Mattick, B. & Miller, D. G. 2006. Teamwork pays. Julkaisussa The Journal for Quality and Participation [verkkojulkaisu]. Vol. 29, Iss. 4, p. 30–33, 40. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa ABI Inform-tietokannassa:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1214836671&SrchMode=1&sid=8&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1197016917&clientId=52833>

Nurmi, R. 1996. Teamwork and team leadership. Julkaisussa Team Performance Management: An International Journal [verkkojulkaisu]. Vol. 2 No. 1 p. 9-13. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa Emerald-tietokannassa:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=BACF9E7AA67D0A6AD25568CBD3B8E207?contentType=Article&contentId=882737>

Sparrow, S. 2006. Team work. Julkaisussa Training and coaching today [verkkojulkaisu]. Sep. 2006, p. 22–23. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa ABI Inform-tietokannassa:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1143573511&SrchMode=1&sid=14&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1197017191&clientId=52833>

Internet-lähteet:

Fellmannista Matkailun laitokseksi 2005. [verkkojulkaisu]. Matkailun laitos. [viitattu 22.11.2007]. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/resource/view.php?id=14987>

Jyväskylän yliopisto, Historian ja etnologian laitos 2005. [verkkojulkaisu]. Kenttätöön perusteet. [viitattu 21.2.2007]. Saatavissa:

<http://virtuaaliyliopisto.jyu.fi/jargon/kenttatyo/kenttatyo/tiistai2.htm>

Korhonen, V. 1999. Tuumasta tekstiksi. [verkkojulkaisu]. [viitattu 11.2.2008].

Saatavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5h.html>

Korpela, J. 2007. Pienehkö sivistyssanakirja [verkkojulkaisu]. [viitattu

28.12.2007]. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanats.html#synergia>

Mankki, M. & Oikarinen, A. 2006. Havainnoinnin lajit ja toteuttaminen. [verkkojulkaisu]. [viitattu 11.2.2008]. Saatavissa:

http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1161/Ajankohtaista/seminaari1/seminaari1_2e.pdf

Matkailun laitos [verkkojulkaisu]. [viitattu 22.11.2007]. Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/mal/>

Raassina, H. 2005. Laadullinen tutkimusprosessi – tutkimuksen toteutus, analysointi, arviointi ja raportointi. [verkkojulkaisu]. [viitattu 11.2.2008]. Saatavissa:

http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Raassina110205.pdf

Resto 2007. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.11.2007]. Saatavissa:

<http://www.resto.fi/resto/>

Resto 2008. [verkkojulkaisu]. [viitattu 24.1.2008]. Saatavissa: <http://www.resto.fi/>

Suomen Restonomit 2007. Restonomikoulutus [verkkojulkaisu]. [viitattu

3.12.2007]. Saatavissa: <http://www.sure.fi/restonomikoulutus.html>

Suomenlinna 2008. [verkkojulkaisu]. [viitattu 6.4.2008.]. Saatavissa:

<http://www.suomenlinna.fi/index.php?menuid=40&lang=fin>

Turun kaupunki 2007. Voitto kotiin – Turun AMK:ssa parhaat restonomiopiskelijat 2007. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.11.2007]. Saatavissa:

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=58892&nodeid=4656>

Julkaisemattomat lähteet:

Korppinen, A. 2008. Opiskelija. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 4.4.2008.

Manninen, P. & Tolonen, A. 2008. Lehtorit. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 4.2.2008.

Nissi, S-K. 2008. Opiskelija. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 4.4.2008.

Orpana, P. 2008. Opiskelija. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 4.4.2008.

Saranpää, M. 2008. Opiskelija. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 4.4.2008.

Tikka, E. 2006. RESTO 2006: Restonomiopiskelijöiden tietotaitokilpailun toteuttaminen. [verkkojulkaisu]. Restonomian opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. [viitattu 13.11.2007]. Saatavissa:

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/6220/TMP.objres.66.pdf?sequence=1>

Tolonen, A. 2008. Lehtori. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 8.1.2008.

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun laitos

KOULUTUSOHJELMAN OSAAMISKOKONAISUUDET

Opiskelijan ammatillisen kasvun vaiheita on määritelty Matkailun laitoksella opintosuunnitelman osaamiskokonaisuuksien eli kompetenssien kautta. Kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia – opiskelijan tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmiä. Kompetenssi kuvaa pätevyyttä, suorituspotentiaalia ja kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä.

Oppimisen mielekkyys ja opetussuunnitelman ymmärrettävyys paranevat laajempien työelämälähtöisten kokonaisuuksien myötä. Samalla koko koulutusohjelma rakentuu loogisesti eteneväksi jatkumoksi, joka antaa valmiudet työelämään ja perustan asiantuntijuuden kehittymiselle. Tutkinnon osaamisvaatimuksien kokonaisuutta kuvaava kompetenssien yhdistelmä on osaamisprofiili (professional profile). Ammatillinen erikoisosaaminen muodostaa asiantuntijuuden sekä koulutusohjelman identiteetin ja olemassaolon perustan.

Yleiset työelämävalmiudet ovat eri ammateille yhteisiä osaamisalueita, mutta niiden erityispiirteet ja tärkeys voivat vaihdella eri ammateissa ja työtehtävissä. Yleiset työelämävalmiudet luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle.

Kompetensseista neljä on yleisiä työelämävalmiuksia (generic competences) ja viisi restonomian koulutusohjelmakohtaista erikoisosaamista (subject specific competences). Jokainen koulutusohjelmansuuntautumisvaihtoehto luo restonomeille erikoisosaamista. Näin kukin opiskelija voi luoda oman henkilökohtaisen osaamiskokonaisuutensa.

**HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALAN KOULUTUSOHJELMAN
OSAAMISKOKONAISUUDET
ELI KOMPETENSSIT**

		Elämänhallinta	Kommunikointitaito	Ihmisten ja tehtävien johtaminen	Innovatiivisuus ja muutoksenhallinta	Palveluiden tuottaminen	MARATA-toimintaympäristön tuntemus	Verkosto-/kumppanuusosaaminen	MARATA-päivittäisjohtaminen	Majoitus- / Ravintola-sektorin erikoisosaam.
1.OPISKELUVUOSI	Yhteiset perusopinnot		•		•					
	Oppimisvalmiudet	•	•							
	Markkinointi- ja palveluosaaminen		•			•				
	Talousoosaaminen				•					
	Matkailuosaaminen	•				•	•			
	Majoitus- ja ravintolaosaaminen					•	•			
	Matkailuviestintä 1		•							
2.OPISKELUVUOSI	Matkailutuote		•			•				
	Majoitustoiminta tai Ravintolatoiminta					•	•	•		•
	Matkailuviestintä 2		•							
	Asiakkuuksien hallinta							•		•
	Perusharjoittelu						•	•		•
	Talviharjoittelu			•			•	•		•
	Vapaasti valittavat opinnot					•	•			•
3.OPISKELUVUOSI	Strateginen ja talousjohtaminen			•	•				•	
	Operatiivinen johtaminen			•				•	•	
	Tutkimusosaaminen	•			•					
	Vapaasti valittavat opinnot					•	•			•
	Syventävä harjoittelu			•			•	•	•	•
4.OPISKELUVUOSI	Opinnäytetyö	•	•							•
	Yhteensä 20 op					•	•			•
Opinnot yhteensä 210 op										

Neljä ensimmäistä osaamiskokonaisuutta kuuluvat työelämän yleisiin valmiuksiin. Näissä on sovellettu Ruohotien mallia. Viisi seuraavaa kokonaisuutta ovat restonomin ammatillisen ominaisia osaamiskokonaisuuksia. Näiden sisällä oman erityisosaamisen rakentuminen mahdollistuu.

Elämänhallinnan osaamiskokonaisuus sisältää taitoja, jotka ovat kaikille tärkeitä. Nämä taidot kuuluvat yleisiin työelämän vaatimiin taitoihin. Elämänhallinnan taitoihin kuuluvat oppimisen taito sekä kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä. Ongelmanratkaisutaito ja analyttisyys kuuluvat myös elämänhallintaan samoin eettinen vastuu ja monikulttuurisuusosaaminen.

Kommunikointitaidot kuuluvat yleisiin työelämän vaatimiin taitoihin ja ne auttavat kaikissa työtehtävissä. Kommunikaatiotaitoihin kuuluvat vuorovaikutustaito, kuuntelutaito, suullinen ja kirjallinen viestintätaito sekä medialukutaito.

Ihmisten ja tehtävien johtaminen ovat yleisiä työelämän valmiuksia, jotka auttavat selviytymään työtehtävissä. Ihmisten ja tehtävien johtaminen vaatii koordinoitukykyä, päätöksentekotaitoja sekä johtamistaitoa. Lisäksi tähän osaamiskokonaisuuteen kuuluvat taito hallita konflikteja sekä suunnittelu- ja organisointitaito.

Innovatiivisuus ja muutosten hallinnan taidot ovat korostuneet työelämävalmiuksissa viime vuosina. Näihin kuuluvat hahmottamiskyky, luovuus, innovatiivisuus, muutosherkkyys sekä riskinotto- ja visiointikyky.

Restonomien työtehtävissä korostuu kyky *palvelujen tuottamiseen*. Tämä on yksi osaamiskokonaisuus ja se sisältää palveluosaamisen ja tuotetuntemuksen. Lisäksi prosessi- ja tuotteistamisosaaminen sekä alan lainsäädäntö ja kannattavuuden hallinta ovat keskeisiä osaamisen alueita.

Alan toimintaympäristön ja toimijoiden tuntemus kuuluvat osaamiskokonaisuuteen, johon kuuluvat myös kyky kehittää alueellisia vahvuuksia ja parantaa alueellista vaikuttavuutta toimialalla. Lisäksi kyky kansainväliseen toimintaan ja ennakoivan tiedon käyttö parantavat osaamista restonomien työtehtävissä. Sähköinen liiketoiminta kuuluu osaamiskokonaisuuteen.

Verkosto-osaamisen osaamiskokonaisuuteen kuuluvat sidosryhmäsuhteet, suhde-markkinointi sekä kyky monipuolisten verkostojen ylläpitoon. Asiakkuuksien monipuolinen johtaminen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, analysointi ja hyödyntäminen korostuvat palvelukehityksessä.

MARATA-alan päivittäisjohtamisen osaamiseen liittyvät asiakokonaisuudet ovat palveluyrityksen liiketoiminnan ymmärrys, yrittäjäyysperiaatteet työssä. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluvat turvallisuusosaaminen, alan lainsäädäntö, yhteiskuntavastuu, lähiesimiestoiminta. Kehittämistoimenpiteiden toteutus, stressin hallinta ja työyhteisön hyvinvointi ovat mukana tässä kokonaisuudessa.

Matkailu- / Majoitus- ja ravintolasektorin erikoisosaaminen koostuu ymmärryksestä vieraanvaraisuuden (hospitality) alalla sekä esteettisten ja eettisten näkökulmien huomioimisesta palvelutoiminnassa. Kansallisen kulttuurin ominaispiirteiden hyödyntäminen on osana osaamiskokonaisuutta.

Koulutusohjelmakohtaiset kompetenssit Matkailun koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	Osaamisalueen kuvaus * noudattavat Pekka Ruohotien Yleisiä työelämävalmiuskriteereitä.
Elämänhallinta *	- oppimisen taito - kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä - ongelmanratkaisutaito ja analyttisyys - eettinen vastuu - monikulttuurisuusosaaminen
Kommunikointitaito *	- vuorovaikutustaito - kuuntelutaito - suullinen viestintätaito - kirjallinen viestintätaito - medialukutaito
Ihmisten ja tehtävien johtaminen *	- koordinoitukyky - päätöksentekotaito - johtamistaito - taito hallita konflikteja - suunnittelu- ja organisointitaito
Innovatiivisuus ja muutosten hallinta *	- hahmottamiskyky - luovuus, innovatiivisuus, muutosherkkyys - riskinottokyky - visioitukyky
Palvelujen tuottaminen	- palveluosaaminen – myynti- & osto-osaaminen - palvelu- /tuotetuntemus - prosessiosaaminen – tuotantovälineet & - menetelmät, logistiset ja laatu järjestelmät - tuoteistamiosaaminen – tuotekehitys, katteet - osaa suunnitella, tuottaa ja kehittää palveluja toimintaympäristön vaatimusten mukaan, osaa kuvata, ohjata ja arvioida palveluprosesseja (tuotesuunnittelu, toiminnan kannattavuus, työn organisointi, ohjaus ja kehittäminen), osaa kehittää palveluja tuotekehityksen ja tuoteistamisen keinoin - alan lainsäädäntö - kannattavuuden hallinta - osaa ennakoida vaihtoehtoisten toimintatapojen vaikutuksia taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn - osaa tuottaa terveellisiä, turvallisia ja taloudellisesti kannattavia palveluja edistämään asiakkaiden hyvinvointia - osaa huomioida esteettiset ja eettiset näkökulmat palvelutoiminnassa (tilat ja palvelutuotteet, viestintä)
MARATA-alan toimintaympäristön tuntemus	- toimijoiden tuntemus - aluevaikuttavuus - osaa kehittää alueellisia vahvuuksia ja parantaa alueellista vaikuttavuutta matkailun toimialalla - valmiudet alan kansainväliseen toimintaan - ymmärtää kansainvälisyyden, globalisaation ja erilaisten kulttuurien merkityksen palvelukulttuurille ja alan kehitykselle, osaa toimia erilaisissa kansainvälisissä toimintaympäristöissä - sähköinen liiketoiminta - ennakoivan tiedon käyttö
Verkosto/kumppanuusosaaminen	- sidosryhmäsuhteet - suhdemarkkinointi, many-to-many - monipuolisten verkostojen ylläpito - osaa toimia erilaisissa verkostoissa sekä hyödyntää ja kehittää niitä - asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen – segmentit, nichet - osaa analysoida asiakkuuksia palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, tuntee kuluttajakäyttäytymisen periaatteet ja osaa hyödyntää niitä palvelukehityksessä - CRM
MARATA-alan päivittäisjohtaminen	- palveluyrityksen liiketoiminnan ymmärrys - ymmärtää liiketoiminnan keskeiset käsitteet ja omaa liiketaloudellisen ajattelun perusteet, tuntee ja ymmärtää yrityksen strategiat ja osaa hyödyntää niitä palvelutoiminnan ohjauksen työvälineinä - yrittäjyysperiaatteet omaan työhön - osaa soveltaa yrittäjyysperiaatteita yrittäjänä ja työntekijänä - turvallisuusosaaminen – tuntee omaan toimialaansa liittyvät turvallisuusvaatimukset ja osaa soveltaa niitä työssään - alan lainsäädäntö - yhteiskuntavastuu - lähiesiemiestoiminta - osaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida oman ja yksikön päivittäistä lähijohtamista, osaa organisoida työyhteisön toimintaa ja hyödyntää yksilöiden, tiimien ja yhteisöjen osaamista - kehittämistoimenpiteiden toteutus/ideointi - stressin hallinta - työyhteisön hyvinvointi
Matkailu- / Majoitus- ja ravintolasektorin erikoisosaaminen	- ymmärtää vieraanvaraisuuden (hospitality) alan keskeisenä arvona ja menestystekijänä - osaa huomioida esteettiset ja eettiset näkökulmat palvelutoiminnassa (tilat ja palvelutuotteet, viestintä) - osaa hyödyntää kansallisen kulttuurin ominaispiirteitä matkailun kehittämisessä

KUKA OLET, MISTÄ TULET, MITÄ HALUAT TIETÄÄ TOISISTA JOUKKUEEN JÄSENISTÄ (JA KERTOAA ITSESTÄSI HEILLE) ?

Tehtävä:

Haastattele pariasi ja kysele häneltä asioita, jotka kiinnostavat sinua ja joiden uskot kiinnostavan muitakin joukkueen jäseniä. Valmistaudu samalla kertomaan haastateltavastasi muille. Voit käyttää alla olevia avoimia lauseita apuna.

- Hän on ihminen, joka tykkää.....
- Sen sijaan hän ei välitä.....
- Hän arvostaa kovasti...
- Minusta hänessä on parasta...
- Jonain päivänä hän haluaisi....
- Se ei merkitse, että....
- Itse hän mieluiten....
- Työtovereissaan hän arvostaa....
- Vaikeuksiin hän joutuu, kun....
- Toisinaan häntä ärsyttää....
- Jos hän saisi valita aivan uuden ammatin...
- Joskus hän ihmettelee...
- Hän haluaisi kehittyä.....
- Parhaimmillaan hänestä voisi tulla....
- Sitten on muuan seikka, jota toiset eivät...
- Kaiken kaikkiaan hän haluaisi elämässään....

PALAUTETTA 18.2. RESTO-TAPAAMISESTA (TEHTÄVÄ 1/2007)

Huomioita työskentelystä:

Tehtävässä oli käytettävissä vain yksi tietokone, joten olisi hyvä jakautua työpareiksi ja lähteä heti alkuun tekemään jotain tietokoneella.

→ esim. Mika & Paula; laskenta, Anne & Sanna-Kaisa; tarjous ehdotus: ennen kilpailua olisi hyvä miettiä jokaisen rooli valmiiksi

- kirjoittaja
- ”työparit” vahvuuksien perusteella
- henkilö, joka pitää huolen aiheesta pysymisestä
- jne.

→ säästää aikaa itse kilpailussa

Huomio tehtävän arviointiperusteisiin:

- **tarjouksesta max. 16 p.**
- hinnanmuodostus max. 24 p.

Koska koko tiimi työskenteli yhdessä yhden tehtäväosa-alueen parissa, niin syntyi ongelmia ajankäytössä → aika ei yksinkertaisesti riittänyt. Näin laajan tehtävän suorittamisen edellytyksenä on mielestäni tehtävien jakaminen.

Tehtävässä ei myöskään kannata jumittua yhteen osaan liian tarkasti, vaan kaikki osat on otettava huomioon.

Tarjous:

- Huomio asetteluun, asiakirjastandardi.
- Peking → Beijing
- Kieli kokonaisuudessaan selkeää
- Tärkeimmät asiat on otettu huomioon
- Hotellin taustatiedoista olisi voinut mainita?
- Palvelun laatua ja edullista hintaa olisi voinut korostaa jotenkin
- Tarkemmat yhteystiedot tarjoukseen (esim. yhteyshenkilön nimi ja myyntipalvelun s-posti)
- Hinta vasta tarjouksen loppuosaan, ettei hyppää heti ensimmäiseksi silmille
→ pisteet: 11–13

RESTO 2008 KILPAILUTULOKSET

LIITE 4

Ammattikorkeakoulu	Joukkue	Pisteet
Laurea-ammattikorkeakoulu	Meritähti	98
Turun ammattikorkeakoulu	Turun timantit	86
Rovaniemen ammattikorkeakoulu	RAMK	84
Laurea-ammattikorkeakoulu	Navigaattori	82
Helsingin Stadia ammattikorkeakoulu	Stadiaattorit	73
Kajaanin ammattikorkeakoulu	Kajak	71
Lahden ammattikorkeakoulu	Dream Team	69
Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu	Marakatit	67
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu	Tony` s Angels	66
Arcada	ARCcu	62
Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu	SAIMA	62
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu	COU Jeppis	60
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu	Haaga Treat	60
Alle 60 pistettä seuraavilla		
Jyväskylän ammattikorkeakoulu Jyväsky- län ammattikorkeakoulu	Pirates of Jyväskylä	
Mikkelin ammattikorkeakoulu	Stujut	
Savonia-ammattikorkeakoulu	Marskin restonomit	
Seinäjoen ammattikorkeakoulu	SABU	
	Sööpärin komiat	