

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

NLIITS14 / BisnesAkademia

2017

Varpu Andersson

# VALMENTAVA TIIMIESIMIES

- TYÖKALUJA TIIMITYÖN KEHITTÄMISEEN

Varpu Andersson

## VALMENTAVA TIIMIESIMIES

### - Työkaluja tiimityön kehittämiseen

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle ovat kysymykset siitä, millaista pohjatietoa tiimiesimiehellä tulee olla tiimityöskentelystä ja minkälaisilla harjoitteilla esimies pystyy tukemaan tiimiään työskentelyn tehostamiseksi. Tämän lisäksi tavoitteena oli tuottaa Plus Katsastus Oy:n asemapäälliköille selkeä, käytännönläheinen opas. Oppaan harjoitteet on helppo ottaa osaksi arkipäivän työtehtäviä ja -tilanteita.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu tiimin kehitysvaiheisiin perehtymisestä, tiimin laadun pohtimisesta ja vuorovaikutuksen ja palautteen merkityksestä. Aktiivisella valmentamisella tiimi kehittyy nopeammin ja kykenee saavuttamaan parempia tuloksia. Tämän lisäksi myös työssä viihtyminen ja jaksaminen kohenevat.

Opinnäytetyön osana tuotettu opas koostuu erilaisista käytännön harjoitteista, joita asemapäälliköt voivat käyttää tiimin toiminnan tukemiseen ja vanhojen tapojen ravisteleamiseen. Oppaan sisällön rajaamiseksi toteutettiin toimitusjohtajan haastattelu ja asemapäälliköille tehty sähköinen kysely. Oppaassa pääpaino on tiimin jäsenten vuorovaikutustaitojen kehittämällä. Vuorovaikutustaidoilla vaikutetaan niin työssä viihtymiseen, motivaatioon kuin tavoitteiden saavuttamiseen. Vuorovaikutukseen liittyy kiinteästi palautteen antaminen ja saaminen.

Oppaan hyöty Plus Katsastukselle riippuu siitä, miten se otetaan käyttöön ja koetaan omaksi. Tämä edellyttää johdon perehtymistä oppaan sisältöön ja suunnitelmaa, miten opas jalkautetaan koulutuksella osaksi toimintaa.

### ASIASANAT:

esimies, opas, palaute, tiimi, tiimityö, valmentava johtaminen

Varpu Andersson

## TEAM MANAGER AS A COACH

### - Tools for developing teamwork

Questions, such as: what basic information should a team manager have about teams and with what kind of activities can the manager help his/her team to become more efficient than before, form the bases for this thesis. In addition to this, the aim was to make a guide for vehicle inspection station managers in Plus Katsastus Ltd. Criteria for this guide were that it needs to be quick and easy to use, in everyday work. The theory was collected from various sources. Information from Plus Katsastus was collected from their website, interviewing their managing director and having an online questionnaire for the station managers.

The theory introduces the development stages, the quality and the interaction and feedback of a team. To be able to act as a team coach a manager has to know the basics of the developing stages of a team. This helps the team coach to gain better understanding for his/her team and knowledge to support the team with the correct actions. The team can achieve better results and develop faster with an active coach. In addition, team members find their work more enjoyable than before.

The team manager's guidebook consists of different practical activities that the managers can use to support their team and to experience something new and different. The main focus is to develop team's interactive skills. Active interaction has an effect on motivation, enjoyment at work, and achieving goals. Feedback is also highly involved with interactive skills.

The benefit of this thesis and guidebook for Plus Katsastus depends on how it will be taken into use. This requires the managers to familiarize themselves with the book and actively having the activities with their teams.

#### KEYWORDS:

feedback, guide, management by coaching, manager, team, teamwork

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 VALMENTAVANA ESIMIEHENÄ TIIMISSÄ</b>	<b>6</b>
2.1 Tiimin kehitysvaiheet	8
2.2 Tiimin laatu	12
<b>3 TIIMIN OHJAAMINEN</b>	<b>16</b>
3.1 Ongelmatilanteet	17
3.2 Valmentava dialogi	18
<b>4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA OPPAAN LAATIMINEN</b>	<b>20</b>
<b>5 POHDINTA</b>	<b>24</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>26</b>

## LIITTEET

Liite 3. Paremmaksi tiimiesimieheksi –opas

## KUVIOT

Kuvio 1. Työn organisoinnin erilaiset kehitysasteet.	7
--	---

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä perehdytään tiimityöhön ja sen johtamiseen esimiehen näkökulmasta. Lähtökohtana opinnäytetyölle ovat kysymykset siitä, millaista pohjatietoa tiimiesimiehellä tulee olla tiimityöskentelystä ja minkälaisilla harjoitteilla esimies pystyy tukemaan tiimiään työskentelyn tehostamiseksi.

Opinnäytetyössä kerrotaan, miten esimies voi vaikuttaa tiimin dynamiikkaan, vuorovaikutukseen ja kehitykseen. Tiimityöskentelyyn panostamalla voidaan tehostaa toimintaa ja luoda miellyttävä ja hyvä työilmapiiri työntekijöille. Lisätehoa saavutetaan työhyvinvointia lisäämällä.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään toimeksiantaja ja kerrotaan oppaan laadinnasta. Toimeksiantajan tilanteen ja toimintaympäristön ymmärtämiseksi toteutettiin toimitusjohtajan haastattelu ja sähköinen kysely asemapäälliköille.

Opas tuotettiin Plus Katsastus Oy:lle. Plus Katsastuksella jokainen asema muodostaa oman tiimin, jota johtaa asemapäällikkö toimien samalla tiiminsä yhtenä jäsenenä. Asemapäälliköillä ei ole esimieskoulutusta vaan he ovat autotekniikan ammattilaisia.

Opas tarjoaa erilaisia harjoitteita ja ratkaisuja tiimityöskentelyn toimivuuden ja tehostamisen tueksi. Tavoitteena oli selkeä käytännönläheinen opas, jonka harjoitteet ovat helppo ottaa osaksi arkipäivän työtehtäviä ja -tilanteita. Opas huomioi toimeksiantajan visuaalisen ilmeen, joten se tuntuu yhteiseltä asialta.

Katsastusalalla kilpailu on kovaa ja siihen vastaaminen onnistuu parhaiten hyvän yhteen hiileen puhaltavan henkilökunnan kanssa. Tämän opinnäytetyön tavoite on antaa Plus Katsastus Oy:n asemapäälliköille tietoa ja työvälineitä johdattaa oma tiiminsä vielä parempaan tulokseen.

## 2 VALMENTAVANA ESIMIEHENÄ TIIMISSÄ

Tiimi-sanaa käytetään monissa yhteyksissä miettimättä sanan todellista merkitystä. (Spiik 2014, 31). Termit ”tiimi” ja ”ryhmä” luokitellaan usein toistensa synonyymeiksi (Heikkilä 2002, 16). Yhteistyötä voidaan tehdä monilla eri tavoilla, mutta voidakseen kuitenkin puhua tiimistä, tulee sen täyttää tietyt vaatimukset. Usein todellisena tilanteena on kuitenkin se, ettei tiimitoiminnan tarkoitusta ole pohdittu sen enempää. Tiimin muodostaminen on saattanut tulla käskynä ylemmältä taholta ilman tarkempien tavoitteiden asettamista. (Heinonen ym. 2012, 72; Salminen 2013, 15.) Tavoitteena tulisi kuitenkin olla lisäarvon luominen toiminnalle (Heinonen ym. 2012, 72).

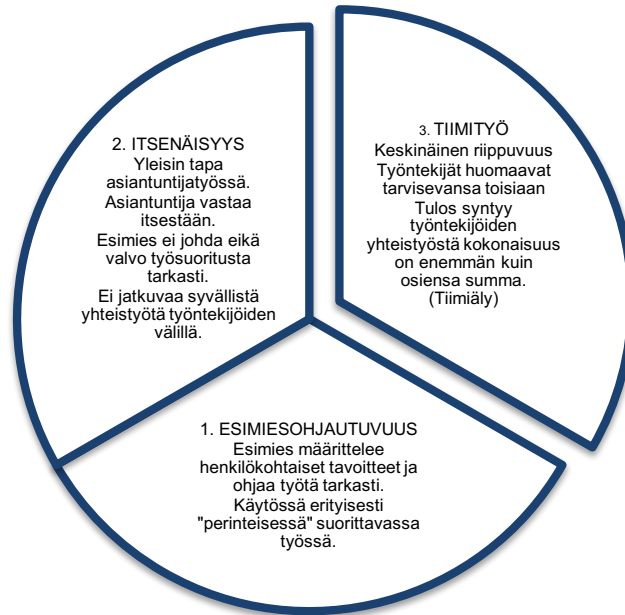
Karl-Magnus Spiikin (2014,31) mukaan tiimi voidaan määritellä seuraavasti:

1. Tiimi toimii itseohjautuvasti.
2. Tiimi on ryhmä, joka vastaa yhteisesti tietyistä tehtävistä alusta loppuun asti.
3. Tiimi on ryhmä, joka on organisoitunut vakituisesti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.
4. Tiimi on joukko ihmisiä, jotka toimivat itsenäisesti, tuntevat tavoitteensa, ovat itseohjautuvia, toimivat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan, arvostavat toistensa erilaisuutta ottaen siitä kaiken hyödyn irti ja kehittävät jatkuvasti omaa toimintaansa toimiakseen tehokkaammin ja laadukkaammin.

Tiimityöskentelyn ja muiden organisaatiomallien suurimpina eroina voidaan nostaa esiin valtasuhteet ja vastuu. Aidossa tiimityöskentelyssä päätöksiä pyritään tekemään yhdessä, eikä esimies käytä direktio- eli työnjohto-oikeuttaan yhtä voimakkaasti kuin tavallisissa työyhteisöissä. Tämän lisäksi vastuu koetaan yhteiseksi asiaksi. (Salminen 2013, 24)

Tiimillä on yhteinen tavoite, jonka se pyrkii saavuttamaan hyödyntämällä tiimin jäsenten erilaisia taitoja ja vahvuuksia (Ristikangas & Grünbaum 2014, 67). Jäsenet ovat yhteisesti vastuussa sovitusta tavoitteesta. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat vastuualueensa, mutta ne jaetaan tiimin sisäisesti. (Heikkilä 2002, 17; Salminen 2013, 24). Niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin kannetaan vastuu yhdessä. Tiimin jäsen ei voi suorituksen lopuksi evätä osallistumisestaan ja sysätä syytä muiden tiimin jäsenten suuntaan. Tavallisessa esimiesvetoisessa organisaatiossa jokaisella työntekijällä on selkeä oma toimenkuvansa ja jokaisen yksilön työsuoritusta arvioidaan. (Salminen 2013, 24)

Salminen (2013, 25) esittelee kirjassaan ”Taitava tiimivalmentaja” kuvion työn organisoinnin kehitysasteista. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Työn organisoinnin erilaiset kehitysasteet (Salminen 2013, 25).

Tiimityöskentelymalliin siirtyminen saattaa tuntua vaikealta ja turhalta varsinkin, jos työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta tiimityöskentelystä ja sen mahdollisuuksista. Asiantuntijaorganisaatiossa tiimityöskentelyyn siirtyminen saatetaan kokea erityisen tuskallisenä, sillä asiantuntijatyöskentely on usein itsenäistä. (Spiik 2014, 31) Muita mahdollisia ongelmia ja käynnistämisen vaikeuksia saattavat aiheuttaa liian pienet panostukset tiimitoiminnan kehittämiseen, saavutettavien hyötyjen epäselvyys, johdon haluttomuus luopua vallastaan tiimitoiminnan mahdollistamiseksi, työntekijöiden haluttomuus kokeilla jotakin uutta ja erilaista, johdon ja henkilöstön puutteelliset vuorovaikutustaidot tai organisaation kyvyttömyys tukea tiimitoimintaa luomalla sille oikeanlaisen toimintaympäristön (Salminen 2013, 40-41).

Tiimityöskentelyyn siirtyminen edellyttää lähes aina uudelleen kouluttautumista ja valmentamista. Tiimiin valittujen jäsenten tulee ymmärtää, mikä on tiimin tarkoitus ja mihin sillä pyritään organisaatiossa. (Spiik 2014, 31)

Tiimityöskentelyn työtyytyväisyyden ja motivaation takana on usein erilaisten tarpeiden täyttyminen. Työntekijät kokevat työn turvallisena, sillä he tietävät, mitä ollaan tekemässä ja mihin työskentely voi kehittyä. Heidän sosiaaliset tarpeensa täyttyvät ryhmätyöskentelyn kautta ja yksin olemisen ja paineen sietämisen pelko häviää. Työntekijät kokevat omalle työlleen arvoa, kun asioista keskustellaan avoimesti ja niihin pääsee vaikuttamaan. Tällöin myös itsensä toteuttamisen tarpeet täyttyvät. (Spiik 2014, 33)

## 2.1 Tiimin kehitysvaiheet

Voidakseen toimia tiimivalmentajana tulee esimiehellä olla tarvittava pohjatieto tiimityöskentelyn kehitysvaiheista. Tämä auttaa esimiestä ymmärtämään paremmin tiimin jäsenten tapoja toimia ja hän pystyy tukemaan kehittymistä oikeilla keinoilla. Ilman tällaista tiimitoiminnan kehittymisen vaiheisiin perehtymistä on vaarana, että esimies saattaa omilla toimillaan aiheuttaa enemmän hallaa kuin hyötyä tiimin dynamiikalle. Tämä heijastuu myös tiimin jäsenten luottamukseen esimiestään kohtaan.

Kun joukko erilaisia ihmisiä laitetaan työskentelemään yhdessä, siitä ei automaattisesti muodostu tiimiä. Heidän on koettava yhdessä erilaiset tiimin kehittymisen vaiheet. Tiimin jäsenet eivät tiedosta tätä itse, mutta esimiehen on tärkeää tuntee tarkasti, mitä vaiheita tiimi tulee käymään läpi. Mitkä asiat ovat tyypillisiä tällöin ja mitkä ovat oikeat keinot tukea tiimin kehittymistä? Tiimityöskentelyssä on tärkeää, että esimiehellä on valmentava rooli tiimin toiminnassa. Hänen tehtävänsä ei ole tiiminsä jäsenten suoranainen kehittäminen, vaan valmentavan esimiehen kuuluu tarjota tukea jäsenten ammatilliseen kasvuun ja itsenäiseen kehittymiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13) Tarkoitus on saavuttaa parempia tuloksia yhdessä kuin yksin. Aktiivisella valmentamisella tiimi kehittyy nopeammin ja saavuttaa parempia tuloksia niin määrällisesti kuin laadullisestikin. (Spiik 2014, 37) Valmentavan esimiehen tavoitteena on tiiminsä jäsenien kehittyminen alansa osaajina. Tämä antaa lisää puhtia myös esimiehelle. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15)

## Perustamisvaihe

Perustamisvaiheessa joukko ihmisiä kootaan yhteen, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yleisesti tunnelma voi olla innostunut ja odotukset tiimin suhteen ovat korkealla, mutta tiimin jäsenet ovat kohteliaan varautuneita toisiaan kohtaan ja heidän käytöksensä on muodollista. (Salminen 2013, 69) Yksikään jäsenistä ei halua ärsyttää muita ja omia



tunteita peitellään (Heikkilä 2002, 278; Kopakkala 2005, 49). Heidän on nyt opittava tuntemaan toisensa paremmin, tai he voivat olla toisilleen täysin vieraita, jolloin tutustuminen on vieläkin merkityksellisempää. Perustamisvaiheessa tiimin jäsenten on opittava tunnistamaan tiiminsä yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä jokaisen henkilökohtainen rooli tiimissä. (Salminen 2013, 69)

Tiimin perustamisen alkuvaiheen tunnelmat riippuvat vahvasti siitä, mikä on ollut motiivina tiimin muodostamiseen. Onko asiasta keskusteltu yhdessä työntekijöiden kanssa vai onko tiiminjäsenet valittu ilman kunnollisia keskusteluja työnantajan määräysoikeutta käyttäen. Mikäli tilanne on ollut jälkimmäinen, saattaa osa tiimin jäsenistä kyseenalaistaa tiimin toimintaa ja tavoitteita. Alkuasetelma saattaa siis pahimmissa tapauksissa olla hyvinkin negatiivinen. (Salminen 2013, 70)

Tiimin perustamisvaiheessa tiimin esimiehellä on hyvin tärkeä valmentava rooli. Usein lähtötilanteena on, etteivät tiimin jäsenet ole täysin selvillä, mitä tiimin perustamisella ajetaan takaa. Tilanteen outous luo ahdistusta ja epävarmuutta (Kopakkala 2005, 49). Tiimiesimiehen rooli on tällöin toimintaa tukeva ja turvallisuudentunnetta lisäävä.

Tiimin perustamisvaiheessa on tärkeää sopia yhdessä tiimin toimintaperiaatteista, sisäisistä rooleista ja tehtävien jakamisesta (Salminen 2013, 70). Tiimityöskentelyllä ei ole mahdollisuuksia menestyä ilman yhteisesti selkeitä tavoitteita. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla sama kuva siitä, mihin tiimin työskentelyllä pyritään ja miten. Geoffrey Jamesin (2011) mukaan tämä voidaan saavuttaa vain, mikäli tiimin tavoitetta voidaan mitata objektiivisen yleispätevällä tavalla. Tavoitteiden tulisi tämän vuoksi olla määrällisesti mitattavissa ennemmin kuin ympäripyöreitä ja epämääräisiä (James 2011).

Kuten Jari Salminen (2013,70) toteaa kirjassaan Taitava tiimivalmentaja, tiimillä on oltava myös yhteiset pelisäännöt toimiakseen ja tiimin periaatteista on keskusteltava yhdessä. Usein voi kokea tiimin jäsenten ajattelevan: aikuisia ihmisiähän tässä ollaan ja kyllä me yhdessä osaamme toimia. Niin sitä myös voisi kuvitella, mutta kun asioista sovitetaan ennakkoon, ei kenenkään tarvitse ottaa omaa aikaansa pois tuottavasta tekemisestä erimielisyyksien selvittämiseen ja jälkipuintiin. Kun asioihin varaudutaan jo etukäteen, voidaan tiimille taata toimiva työilmapiiri. Pelisääntöjen lisäksi tiiminjäsenillä on oltava selkeä kuva omista tehtävistään tiimissä. Jokaisen jäsenen täytyy tuntea omat tehtävänsä jokapäiväisessä työssä tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi (James 2011).

Tiimin pelisäännöistä, tavoitteista ja tiimin roolienjaosta tulisi keskustella avoimesti koko tiimin kesken. Avoin kommunikaatio on yksi tärkeimmistä avaimista tehokkaan tiimin perustamiseen. Tiimin on tärkeää keskustella mieltä askarruttavista kysymyksistä yhdessä ja etsiä vastauksia. Kun jokainen tiimin jäsen on päässyt aidosti vaikuttamaan siihen, mitä ollaan yhdessä tavoittelemassa, sitouttaa se tiiminjäseniä. Tiimi tarvitsee perustamisvaiheessa useita kokouksia, joissa näistä asioista keskustellaan. Keskusteluiden kautta tiimin jäsenet oppivat myös tuntemaan toisensa. Esimiehellä on tässä kohtaa usein eräänlainen sovittelijan rooli, sillä tiimi ei ole vielä siinä kehityksen vaiheessa, että se osaisi ratkaista erimielisyyksiä kehittävästi. (Heikkilä 2002, 280; Salminen 2013, 70-71)

### **Myrskyvaihe**

Seuraavassa vaiheessa eli niin kutsutussa myrskyvaiheessa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa entistä paremmin ja perustamisvaiheen vieraskoreus rupeaa jäämään taka-alalle. Joissain kirjoissa myrskyvaiheesta käytetään myös nimitystä kuohuntavaihe. Tiimin jäsenillä on usein vielä tässä kehitysvaiheessa hyvinkin erilaisia ajatuksia yhteisistä tavoitteista ja työskentelytavoista. (Salminen 2013, 71) Valmentajan on otettava auttava rooli toiminnan tukemisessa, jotta tiimi sopii hyvin aikaisessa vaihteessa omista säännöistään ja tavoitteistaan (Heikkilä 2002, 282). Tiimin kehitys ei aina suju ongelmitta. Myrskyvaiheeseen kuuluu ristiriitoja, eriäviä tavoitteita sekä vallasta kamppailua. (Salminen 2013, 71)

Myrskyvaiheessa useat tiiminjäsenet alkavat soveltaa tuttuja työskentelytapoja tiimin toimintaan. Yksilöt haluavat erottua tiimistä. Osa jäsenistä ryhtyy toimimaan innokkaasti, mikä saattaa joidenkin mielestä tuntua tunkeilevalta. Keskustelut tiimin sisällä ovat varsin sekavia, sillä tiimin jäsenet eivät vielä tunne toistensa tapoja keskustella asioista. Usein keskustelut saattavat ajautua pienistä asioista kiistelemiseen. Tiimi saattaa vieroksua työtehtäviään ja suhtautua tyytymättömästi ryhmän vetäjää kohtaan. Tiimin esimiehellä on tässä kohtaa tärkeä rooli. Hänen tulee rohkaista jokaista tiimin jäsentä yhteistyöhön ja erilaisuuden hyväksymiseen. (Kopakkala 2005, 49-50; Salminen 2013, 73)

## Oppimisvaihe

Oppimisvaiheessa tiimitoiminta ja yhteinen tiimihenki alkavat kehittyä. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen kehittyminen kannustavat jokaista tiimin jäsentä kertomaan avoimesti ideoistaan ja ajatuksistaan ilman pelkoa naurunalaiseksi tulemisesta tai vähättelystä. Tiimin jäsenet osaavat tässä vaiheessa myös tunnistaa yhteistyön merkityksen ja voiman. Lisäksi yhteisiä sanattomia sopimuksia alkaa syntyä. Tiimi osaa itse selvittää ristiriitatilanteita. (Kopakkala 2005, 50; Salminen 2013, 75)

Oppimisvaihe sisältää kuitenkin myös piirteitä, joista tiimin valmentavan esimiehen tulee pysyä valppaana. Ongelmia saattaa aiheuttaa liiallinen hauskanpito ja yhteishengestä nauttiminen. Tämä saattaa aiheuttaa tavoitteiden unohtamisen ja tehdä tiimin toiminnasta tehottomampaa. Tiimin esimiehen on hyvä ottaa aktiivinen ote tiimistään kehityksen alkuvaiheessa. Liian monet tiimit jäävät myrskyvaiheeseen laiskan valmentamisen vuoksi. Oppimisvaiheessa esimiehen kannattaa tukea tiimin sisäisen yhteistyön vahvistumista ja yhteisiä tapoja toimia. Erilaiset tiimiharjoitukset toimivat hyvinä apuvälineinä tiimin kehittämisessä. (Salminen 2013, 75)

## Suoritusvaihe

Suoritusvaiheessa tiimi tekee hyvää yhteistyötä ja sen suoritustaso on korkea. Suoritustaso ylittää perinteisen esimiesvetoisen organisaation. Suoritusvaiheen johtamisessa tärkeimpänä tavoitteena on saada tiimin kehittämiseen panostetut resurssit takaisin. Tiimi ei ole vielä yltänyt huipputiimin tasolle, joten toimintaa on edelleen tärkeää kehittää. Usein tiimit kuitenkin jäävät vain suoritusvaiheeseen eivätkä koskaan kehity huipputiimeiksi. Tähän voi olla syynä esimerkiksi liian tiheät muutokset tiimin työympäristössä tai se, ettei tavoitella huipputiimin vaihetta. Tiimin esimiehen tärkein tukitoimi onkin pyrkiä estämään liian tiheät ja tarpeettomat muutokset, jotka saattavat palauttaa tiimitoiminnan takaisin oppimisvaiheeseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kaikkien uudistuksien vastustamista vaan vain hätiköityjä ja tarpeettomia muutoksia. (Salminen 2013, 75)

Tiimin valmentavan esimiehen on huolehdittava siitä, ettei tiimi eristäydy muusta organisaatiosta. Usein suoritusvaihe saattaa sisältää riskejä ylemmyyden tunteesta. Esimiehen

tulee tukea informaationkulkua tiimin ja toimintaympäristön välillä. Tiimin tehokkaan toiminnan takaamiseksi on tärkeää, että tiimi saa jatkuvasti palautetta suorituksestaan muualta organisaatiosta. (Salminen 2013, 75-76)

### **Huipputiimivaihe**

Huipputiimivaiheessa tiimi toimii erittäin tehokkaasti, itseohjautuvasti ja tuottavasti. Huipputiimi toimii aidossa yhteistyössä niin sisäisesti kuin ulkoisen toimintaympäristönsä kanssa. Tällaisessa tiimissä työskentely sujuu luontevasti ilman turhia konflikteja tai riitoja. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei asioista keskusteltaisi ja erilaisia mielipiteitä tuotaisi julki. Huipputiimille luonteenomaista on tiimin jäsenien korkea motivaatio, vahva osaamisen taso ja omien vahvuuksien vapaa toteuttaminen. Huipputiimi huolehtii myös omista jäsenistään. Mikäli jollain jäsenellä on ongelmia oman sitoutumisensa kanssa, tukee huipputiimi kyseistä jäsentä. (Salminen 2013, 76-77)

Huipputiimivaihe ei ole ikuinen ja se on hyvin altis muutoksille tai toiminnan taantumiselle. Erilaiset sisäiset konfliktit tai organisaation kannustuksen ja kehittämisen puute voivat ajaa huipputiimin taaksepäin kehitysvaiheissa. Tällainen tilanne voi syntyä toimintaedellytysten muuttuessa organisaation johdossa tapahtuvien vaihdosten seurauksena. Muutokset tiimin kokoonpanossa voivat vaikuttaa ryhmän dynamiikkaan ja käynnistää uuden myrskyvaiheen. Huipputiimin esimiehen on tärkeää aistia, millaista esimiestä tiimi kaipaa toimiakseen. Huipputiimin on saatava vapauksia toimiakseen tehokkaasti, mutta välillä se kaipaa tukea toimiakseen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Esimiehen on valmennettava huipputiimiään toimimaan vähemmän kehittyneiden organisaatioiden kanssa. (Salminen 2013, 77)

## **2.2 Tiimin laatu**

Tiimin laadukkuutta voidaan lähteä arvioimaan monilla eri tavoilla. Hyvän tiimin piirteisiin kuuluu:

- Jäsenet ymmärtävät liiketoiminnalliset tavoitteet ja hyväksyvät asetetut tavoitteet.
- Jäsenet ajattelevat yhdessä ja pysyvät päätöksiensä takana.
- Jäsenillä on tarvittavat valtuudet toimia

- Jäsenet ymmärtävät erilaisuuden tärkeyden ja he osaavat arvostaa sitä.
- Jäsenillä on halu tehdä asioita aikaisempaa paremmin ja toimia silti eettisesti ja oikeudenmukaisesti.
- Jäsenet kykenevät kommunikoimaan toistensa kanssa tehokkaasti (Heikkilä 2002; 18).
- Jäsenet tapaavat toisiaan säännöllisesti ja se tukee yksittäisten jäsenten osaamista ja kehittymistä.
- Jäsenet kykenevät reagoimaan muuttuneisiin tilanteisiin ripeästi. (Heinonen ym. 2012, 76-77)

Hyvä tiimi tuntee oman vastuunsa ja yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimia. Ryhmän tunnelmaan vaikuttaa jokaisen jäsenen ajatukset ja asenteet. Tiimin jäsenten on tiedostettava oma vastuunsa myös omista ajatuksistaan. Jo yhden työntekijän asenteellinen muutos vaikuttaa muiden jäsenten ajatuksiin ja se heijastuu myös heidän asenteisiinsa. Vastuullinen tiimi luo yhteiset pelisäännöt, joista jokainen jäsen kantaa huolta. Tiimin jäsenillä on oikeus muistuttaa säännöistä, mikäli niistä lipsutaan. Hyvin toimiva tiimi harjaantuu korjaamaan itse omaa toimintaansa. Jäsenet kykenevät keskustelemaan rakentavasti silloin, kun joku toimii vastoin yhdessä sovittuja sääntöjä. (Heinonen ym. 2012,103)

Käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvät ongelmat ovat usein sellaisia ongelmia, joihin on vaikeinta puuttua. Ongelmiin puuttuminen koetaan usein henkilökohtaisuuksiin menemisenä ennemmin kuin ongelmasta puhumisena. Useissa tilanteissa asian annetaan olla, sillä puuttumisen pelätään vaikuttavan tiimin hyvin toimivaan yhteishenkeen. (Heinonen ym. 2012, 103)

## **Vuorovaikutus**

Tiimityöskentelyssä vuorovaikutuksella on suuri merkitys yhteistyön laatuun ja toimivuuteen sekä yhteisöllisyyden saavuttamiseen (Järppinen 2012, 56). Tiimiorganisaatiossa tiimi on yhteisesti sitoutunut päämääriinsä ja päätökset tehdään yhteisesti keskustellen. Organisaatio menestyy, kun tiimin perustehtävä, tavoitteet ja työnkuva ovat linjassa koko yrityksen toiminnan kanssa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 17). Tiimin ensimmäisissä kehitysvaiheissa ryhmän jäsenten on opittava keskustelemaan toistensa kanssa ja aluksi päätöksen teko voi olla erittäin hidasta, sillä tiimin jäsenet eivät vielä tunne toistensa

vuorovaikutustapoja tai ryhmän yhteisiä sääntöjä. Tiimit, joissa vuorovaikutuksen määrä on suuri, toimivat tehokkaammin kuin vastaavat tiimit, joiden vuorovaikutus ei yllä samalle tasolle. (Pentland 2012)

Vuorovaikutus saattaa tuntua arkipäiväiseltä ja helpolta, mutta näin ei ole. Hyvä vuorovaikutus muodostuu kuuntelemisesta ja avoimesta dialogista, jossa kaikki osapuolet tulevat tasapuolisesti kuuluiksi keskusteltavasta aiheesta. (Järppinen 2012, 56-59, 65).

Positiiviset tunteet parantavat ihmisten huomiokykyä ja ajattelua. Tällöin kyseinen tunnetila auttaa ihmisiä myös havainnoimaan kokonaisuuksia ja yksityiskohtia entistä tehokkaammin. Positiivisuus auttaa keksimään aiempaa enemmän ideoita ja tällöin tiimin vaihtoehdot kasvavat. Tehokkaissa tiimeissä positiivista vuorovaikutusta tapahtuu yli kuusi kertaa enemmän kuin negatiivista. Heikosti toimivilla tiimeillä puolestaan negatiivisen vuorovaikutuksen määrä suhteessa positiiviseen vuorovaikutukseen on lähes kolminkertainen. (Heinonen ym. 2012,38)

Täysi yksimielisyys ja jatkuva positiivisuus eivät kuitenkaan ole mahdollisia, kun asioista keskustellaan avoimesti. Tiimin esimiehen tulee kannustaa ja tukea tiimiään mutta aitoon johtajuuteen kuuluu myös kyky rohkaista tiimiä kyseenalaistamaan asioita (Ristikangas & Ristikangas 2017, 31). Mikäli tiimin jäsenet eivät haasta toisiaan jää lopputulos laihaksi (Heinonen ym. 2012, 78). Tällaista ilmiötä kutsutaan ryhmäajatteluksi. Taitavat ja osaavat ryhmän jäsenet ajautuvat latteisiin lopputuloksiin. Tällaiseen ajatteluun ajaudutaan, kun ryhmän jäsenet eivät haasta toisiaan poikkeavilla ajatuksilla. Ryhmäajattelun oireita ovat

- hiljaisuus on myöntymisen merkki
- ei sanota kaikkea mitä ajatellaan
- vähätellään
- leimataan
- koetaan painetta samaistua

(Heikkilä 2002, 265-266).

Heinonen ym. (2012,78) toteaa hyvin toimivassa tiimissä positiivisen tekemisen ja ristiriitoja tuottavien vastakkaisten näkemysten suhteen olevan 3:1.

Palautteen antaminen on osa tiimin kehityksestä ja laadusta huolehtimista. Palautteen tulee kohdistua niin tiiminjäseniin, esimieheen, rakenteisiin, toimintatapoihin kuin organisaatioonkin. Usein saatamme pelätä korjaavan palautteen antamista. Korjaava palaute

on suoraa ja rehellistä. Se tulee kertoa siinä hetkessä, kun jotain ei-toivottua tapahtuu. Mikäli palautteen antaja hiljentää itse itsensä, paisuu pienikin asia lopulta suureksi. (Rytkangas 2011, 84) Liian usein oman kollegan toimia ei uskalleta lähteä korjaamaan ja se koetaan toisen asioihin puuttumisena. Silti valtaosa rakentavasti annetusta palautteesta otetaan hyvin vastaan ja se koetaan enemminkin opettavaisena. (Heinonen ym. 2012, 104; Suomen videokeskus; 2002)

Korjaavan palautteen kuuleminen on aina pienen itsetutkiskelun paikka, mutta jokaisella kerralla siitä saa uusia ajatuksia oman toimintansa kehittämiseen. Palautteen antajan on hyvä tiedostaa, että palautteen vastaanottaja päättää toimistaan itse. Palaute ei velvoita muuttamaan toimintaa vaan se tarjoaa palautteen vastaanottajalle mahdollisuuden punnita näkemystään asiasta ja päättää, miten toimii jatkossa. Hyvin annettu ja perusteltu palaute vakuuttaa ja vaikuttaa. Ohjeiden ja käskyjen antaminen saattaa muuttaa käytöstä hetkeksi, mutta rakentava palaute kantaa pidemmälle, koska palautteen vastaanottaja saa itse päättää miten korjaa toimintaansa ja käytöstään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 74-75).

## **Tiimiäly**

Tiimiäly on tiimin kykyä hahmottaa ja ratkaista monimutkaisia ongelmia yhdessä. Maksimaalista tiimiälyä ei saavuteta valitsemalla tiimiin mahdollisimman älykkäitä jäseniä, vaan älykäs tiimi luodaan hyvällä yhteistyöllä. Tiimiälyn kehittyminen edellyttää, etteivät tiimin jäsenet ajattele asioita liian kilpailuhenkisesti. Heidän tulee osata iloita toistensa onnistumisista. Tiimi osaa hyödyntää jäsentensä erilaisia taitoja ja ominaisuuksia ongelmanratkaisutilanteissa. (Salminen 2013, 32) Tiimiälyn kehittyminen vaatii tiimin jäseniltä sosiaalista herkkyyttä ja kykyä havainnoida toisen tuntemuksia ja sanatonta viestintää. Tiimiälyä vahvistavia ominaisuuksia ovat muun muassa hyvät vuorovaikutustaidot, keskustelun laatu, jäsenten luottamus toisiaan kohtaan, yhteishenki ja koko tiimin sosiaalinen kyvykkyys (Salminen 2013, 32).

Tiimin kehittyessä tiimiälykin kehittyy. Jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin tiimiälyn määrä kasvaa. Käytännön keinoja tiimiälyn lisäämiseksi ovat syvälliset keskustelut yhteisistä tavoitteista, visioista, toimintamalleista, pelisäännöistä sekä yksittäisten jäsenien vahvuuksista ja mielenkiinnon kohteista. (Salminen 32-33)

### 3 TIIMIN OHJAAMINEN

Tiimi tarvitsee valmentajan, joka kuuntelee tiimiä ja sen toimintaympäristöä tarkkaavaisesti. Tiimivalmentajan tulee keskustella tiimin jäsenten kanssa ja koittaa kannustaa ja haastaa heitä aikaisempaa parempiin suorituksiin. Kuitenkin huomioiden, että pelkän positiivisen kannustamisen kautta lopputulos saattaa päätyä kapea-alaiseksi. Tiimivalmentajan on tärkeää pyrkiä tukemaan tiimin jäsenten perustarpeiden täyttymistä. Tällaisiksi tarpeiksi luetaan onnistumisen tunne, valmiiksi saadut tehtävät, arvostuksen tunne ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen. (Heinonen ym. 2012, 78)

Tiimi tarvitsee yhteiset tavoitteet toimiakseen. Tästä ei varmasti ole pulaa nykypäivän organisaatioissa ja tavoitteita saattaa olla monia ja välillä tavoitteet ovat jopa ristiriidassa toistensa kanssa. Esimieheltä vaaditaan kykyä pystyä yksinkertaistamaan oman tiiminsä tavoitteet, jotta ne ovat selkeät jokaiselle tiimin jäsenelle. (Heinonen ym. 2012, 80-81) Tavoitteet tulee asettaa sellaiselle tasolle, että ne haastavat tiimiä, mutta samaan aikaan ne ovat saavutettavissa ja onnistumisia syntyy (Salmimies & Ruutu 2013, 188). Esimiehen on hyvä huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää ja tunnistaa oman työnsä merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä voi lähteä purkamaan keskustelemalla työntekijän kanssa siitä, miten hän kokee henkilökohtaisen panoksensa vaikuttavan yhteisten tai henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Työntekijöiden kannustaminen ja huomioiminen vaikuttavat työntekijöiden työtehokkuuteen ja motivaatioon. Valitettavan usein esimiehen suurimmat panokset huomioimisessa menevät niille muutamille työntekijöille, joilla on vaikeuksia tai jotka eivät oikein suoriudu työstään toivotulla tavalla. Luotettavat työntekijät, jotka ovat aina tehneet työnsä hyvin jäävät usein taka-alalle. (Heinonen ym. 2012, 95) Nämä työntekijät usein unohdetaan ja heidän luotetaan tekevän työnsä hyvin jatkossakin. Tällä joukolla on yleensä hyvin paljon hiljaista tietoa ja yritykselle kriittistä ydinosaamista. Sen vuoksi esimiehen tulisi pystyä kiinnittämään huomiota näihin ja myös kannustamaan tätä joukkoa. Hiljaiset ja luotettavat työntekijät tarjoavat mahdollisuuden yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen johtamisen avulla. (Heinonen ym. 2012, 95)

Pitkään yhdessä toimineen tiimin yhtenä etuna on se, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja toivon mukaan uskaltavat kertoa avoimesti ajatuksiaan. Säännöllisesti kokoontuvat tiimit ajautuvat silti helposti tilanteeseen, jossa ajatukset, ideat ja mahdollisesti päätöksetkin alkavat toistaa itseään. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee pystyä



ravistelemaan tiimin tottumuksia erilaisilla kysymyksillä ja haasteilla. (Heinonen ym. 2012, 100-101).

Kun yksilötason onnistumisista iloitaan yhdessä, kannustaa se parhaimmillaan koko tiimiä (Heinonen ym. 2012, 105). Tiimin yhteishenki ja motivaatio kohoavat, kun tavoitteet tuntuvat mahdollisilta jokaisen omassa toimenkuvassa. Esimiehen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun tavoitteisiin ei ole päästy hyvistä yrityksistä huolimatta. Näissä tilanteissa parhaiten toimii rohkaiseva palaute. Mikäli tavoitteisiin pääsemättömyys johtuu muusta asiasta kuin työntekijän toimista, tulee se kertoa työntekijälle. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä kannattaa sopia yhteisiä välitavoitteita, joiden saavuttamisia juhliin yhdessä. Pienet arkiset juhlinnat tai huomionosoitukset ovat tässä kohtaa täysin riittäviä. (Heinonen ym. 2012, 105)

### 3.1 Ongelmatilanteet

Kaikki tiimit kohtaavat jossain kohtaa toimintansa aikana ongelmia tai haasteita. Välillä ne johtuvat ulkoisista tekijöistä ja toisinaan kyse on jonkun tiiminjäsenen käytöksestä – tehdyistä asioista ja tekemättä jätetyistä. Jokainen ihminen on jonkun toisen mielestä vaikea tai haastava. Ihmisten tapa toimia ja käyttäytyä pohjautuu jokaisen omiin henkilökohtaisiin arvoihin ja välillä arvoriitit saattavat aiheuttaa haastavia tilanteita tai konflikteja. Jokainen ongelma on aina tutkittava omanaan ja päätettävä tarvittavat toimenpiteet. Ongelmatilanteet kannattaa käsitellä ajallaan, jotta ne eivät pääse paisumaan tarpeettoman suureksi. (Heikkilä 2002, 354; Spiik 2014, 88). Yhdenkin jäsenen ulkopuoliseksi jääminen vaikuttaa tiimin toimintakykyyn merkittävästi. Tiimin jäsenen panos jää alisuoriutumiseksi ja tämän lisäksi myös muiden jäsenten työskentelyyn vaikuttaa negatiivinen ilmapiiri (Salminen 2013, 96).

Tiimin jäsentenvälisissä ongelmissa voi esimies toimia auttavana henkilönä sovittelijan roolissa ja haastatella kaikkia osapuolia auttaakseen ratkaisemaan ongelman (Spiik 2014, 88). Ongelmien kartoittaminen tarpeiden ja pelkojen kautta auttaa luomaan käsitystä myös ongelman osapuolien todellisista pohjista toiminnalleen. Tällainen kartoitus auttaa usein luomaan täysin uudenlaisia ratkaisuja, jotka sopivat kaikille ilman kompromisseja. (Cornelius & Faire 2006, 160-178)

### 3.2 Valmentava dialogi

Ihminen viestii kaikella tekemisellään tiedostetusti tai täysin tiedostamatta. Viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä keskinäistä toimintaa. Sanojen lisäksi viestiminen tapahtuu sanattomasti ilmeillä, eleillä, liikkeillä, asennoilla, katseilla, tilankäytöllä ja etäisyydellä. Sanaton viestintä välittyy sekunnin murto-osassa toiselle ihmiselle ja se on hyvin kulttuurisidonnaista. Esimerkiksi suomalaiselle henkilökohtainen tila on suurempi kuin keskieurooppalaiselle. Sanallinen viestintä on usein selkeimmin tunnistettavissa oleva viestinnän muoto, mutta myös kuunteleminen ja keskusteleminen vaativat harjoittelua. Kirjallisessa viestinnässä on huomioitava aina kanava ja kohderyhmä. Tiimiesimiehellä hyvät viestinnän taidot ovat yksi tärkeimmistä keinoista vaikuttaa omaan tiimiinsä. Työyhteisöissä on myös hyvä muistaa epävirallisen viestinnän tärkeys. Sen avulla jokainen pääsee purkamaan paineita ja uusia ajatuksia syntyy. (Niipola & Rauramo 2008, 3; Väisänen ym. 2009, 28-29).

Dialogin tavoitteena on saavuttaa uudenlaista ajattelua ja ymmärrystä. Dialogin avulla voidaan luoda uusia yhteisiä sopimuksia ja toimintatapoja. Se auttaa arvojen yhteensovittamisessa. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ajatellaan asioita yhdessä. Se ei ole tekniikka vaan asenne, joka tarjoaa mahdollisuuden muuttaa, rikastuttaa ja avartaa työntekijän ajatusmaailmaa ja minäkuva. Yhdessä ajattelun merkitys on, ettei ihminen koe omaa mielipidettään lopullisena ja ainoana oikeana ratkaisuna vaan näkee sen ennemmin ehdotuksena ja askeleena lähemmäs lopullista ratkaisua. Dialogi toimiessaan nostaa jokaisen mielipiteet arvokkaaksi osaksi keskustelua. (Isaacs 2001, 40; Väisänen ym. 2009, 11).

Valmentava dialogi tarjoaa mahdollisuuden jalostaa tiimissä vallitsevat erilaiset ajattelutavat yhteiseksi hyödyksi. Parhaimmillaan valmentava dialogi on esimiehen taitoa käyttää omaa aikaansa työntekijöiden kanssa keskusteluun ja asioiden pohtimiseen. Valmentava dialogi voi yksinkertaisimmillaan olla asian äärelle pysähtymistä ja pohtimista yhdessä (Heinonen ym. 2012, 152). Sillä esimies voi saada koko tiimensä toimimaan tehokkaammin ja unohtamaan vanhat pinttyneet toimintamallit.

Dialogin ja vuorovaikutuksen toimivuuden osana on kuuntelemisen taito. Kuunteleminen osoittautuu useimmille vaikeammaksi kuin puhuminen. Kuuntelemisen esteenä on usein omat ajatuksemme, toisen puhekin saattaa laukaista itsessämme omia ajatuksia, jotka estävät kuuntelemasta puhujaa. (Väisänen ym. 2009, 19-20) Kokoustilanteissa on hyvä

varmistaa, että jokaisella on kynä ja paperia, johon kirjata omat ajatuksensa, jotta huomio pysyisi mahdollisimman aktiivisesti kuuntelemisessa. Kun odotamme vuoroamme, emmekä tyrkytä omia mielipiteitämme vahvistamme dialogia (Väisänen ym. 2009, 21).

Erilaisia kuuntelemisen tyylejä voi harjoitella ja näin kehittää tiimensä kykyä kuunnella ja ymmärtää kuulemaansa. Puhujaa voi kuunnella kuin nauhoitetta ja koko ajan keskittyä siihen mitä uusia asioita puheesta tulee ilmi. Toinen tapa harjoitella kuuntelemista on keskittyä kuuntelemaan niitä asioita, jotka todistavat ennakkoluulomme vääriksi, sillä ihmiselle luontevampaa on kuunnella asioita, jotka todistavat ennakkoluulojemme paikkansapitävyyden. (Väisänen ym. 2009, 20)

Jotta valmentavalla dialogilla olisi selkeä päämäärä, tulisi joka kerralla määrittää yhteiset tavoitteet. Miksi keskustelemme tästä aiheesta? Miksi tämä on tärkeää? Miksi tilanne edellyttää muutosta ja mitä tapahtuu, jos emme pääse tavoitteisiimme ja kykene muutokseen? Mistä tiedämme, että olemme saavuttaneet tavoitteemme? Vuorovaikutusta voidaan myös edesauttaa varmistamalla, että työntekijöillä on tunne ajan riittävydestä, mahdollisuus esittää avoimia kysymyksiä, avoin ilmapiiri, jossa on aito kiinnostus muiden mielipiteistä ja ajatuksista ja halu olla mukana. Jyrkkien mielipiteiden esittäminen ja niissä pysyminen tulisi pyrkiä pitämään poissa dialogista. (Heinonen ym. 2012, 158-160)

Valmentavan esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on tukea tiimensä jäsenien uskoa omaan osaamiseensa ja valmentavan dialogin käyttäminen mahdollistaa tällaisen osaamisen, tiedon ja taidon esiin nousemisen. Esimiehen kannustava ja rohkaiseva asenne on tärkeässä roolissa. Heinosen ym. mukaan valmentavassa dialogissa ydintaitoina ovat läsnä oleminen, kuunteleminen, aktiivinen kysyminen, havaintojen näkyväksi tekeminen, ääneen ajatteleminen, reflektointi ja uudelleen määrittelyn taito (2012, 168).

## 4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA OPPAAN LAATIMINEN

Plus Katsastuksella on eri puolilla Suomea 13 katsastusasemaa, joissa työllistyy noin 100 henkilöä (Plus Katsastus 2017). Koulutukseltaan he ovat joko autoteknikkoja tai –insinöörejä. Plus-katsastus pyrkii tarjoamaan asiakkailleen hyvää asiakaspalvelua ja se on alan kovasta kilpailusta huolimatta halunnut säilyttää toimistohenkilökunnan vastaanotossa ja erilaisten paperiasioiden hoidossa. Katsastustoiminta on luvanvaraista toimintaa, jota valvoo Liikenteen turvallisuusvirasto, Trafi. Työntekijöiden on määräajoin suoritettava eri työtehtäviin oikeuttavia Trafin valvomia kokeita, jotta he voivat säilyttää oikeutensa tehdä työtään. Plus-katsastus tarjoaa monipuoliset katsastuspalvelut, mikä edellyttää työntekijöiltä laaja-alaista osaamista. Katsastustoimintaa säätelevät erilaiset lait, asetukset ja direktiivit, joihin tulee muutoksia vuosittain. Tämä edellyttää työntekijältä jatkuvaa halua ja kykyä oppia uutta ja työnantajalta selkeää koulutusjärjestelmää, jota toteutetaan yhteistyössä Yksityisten Katsastustoimipaikkojen Liitto ry, YKL:n kanssa.

Oppaan sisällön kartoittamiseksi ja Plus Katsastuksen toiminnan ymmärtämiseksi toteutettiin toimitusjohtaja Marko Aavikon haastattelu. Hänen mukaansa katsastusala on viime vuodet elänyt suurta murrosta kilpailun vapauduttua, ja katsastustoiminnan säätelyyn tehtyjen lakimuutosten myötä alan kannattavuus on laskenut ja työpaineet ovat kasvaneet. Pitkään katsastusmiehinä toimineilta henkilöiltä vaaditaan nyt aikaisempaa suurempaa työtehokkuutta ja kykyä toimia erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa.

Kasvaneen työpaineen ja muuttuneen työkuvan tuomiin haasteisiin on tartuttu tekemällä työtyytyväisyystutkimus ja antamalla koulutusta. Henkilöstökoulutusta on ostettu Camp Consultingilta tavoitteena kehittää työyhteisöä sietämään muutoksia, vahvistaa työntekijän motivaatiota ja antaa paremmat valmiudet hyvään asiakaspalveluun. Koulutuksen sisältöä koostettiin työtyytyväisyyskyselyn pohjalta. Muutokset työntekijän tavassa tehdä työtä eivät tapahdu hetkessä vaan ne edellyttävät työntekijän halua muutokseen ja työyhteisön luomia edellytyksiä: paikkaa, aikaa, keskustelua, harjoituksia ja palautetta.

Jokainen katsastusasema muodostaa oman tiimin, mutta osa työntekijöistä kiertää eri asemilla tarpeen mukaan. Asemien henkilöstömäärä on 3-7. Raision ja Turun asemat tekevät läheistä yhteistyötä ja heillä asemapalaverit pidetään yhdessä. Kokous pidetään katsastusaseman sulkeuduttua. Yhteisen ruokailun lomassa rentoudutaan puhellen niitä

näitä ja aloitetaan kokous sen jälkeen. Kokoukseen osallistuu 14 henkilöä. Kuukausipalaverissa asemapäälliköt käyttävät vakiomuotoista asialistaa. Kokousilmapiiiriä Marko Aavikko luonnehtii avoimeksi, mutta kokouskäytäntöjä voisi kehittää osallistavammaksi.

Plus Katsastuksella toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt ja työrutiinit. Aina ei kaikki kuitenkaan suju ongelmitta ja asioihin pyritään puuttumaan. Syksyllä 2016 toteutetussa koulutuksessa Plus Katsastuksen pelisäännöt käytiin läpi ja päivitettiin. Muutoksen aikaan saaminen on kuitenkin koettu haastavaksi.

Työnkuormittavuus vaikuttaa työpaikalla jaksamiseen ja motivaatioon. Plus Katsastuksessa motivaatiota ja tehokkuutta on pyritty ylläpitämään myös kannustusjärjestelmällä – mitä enemmän teet katsastuksia laadusta tinkimättä, sitä enemmän ansaitset. Laatu on asia, jota seurataan hyvin tarkkaan sekä auton komponentti- että henkilötasolla vertaillen työtovereihin. Näitä asioita selvitetään kokouksissa ja niistä annetaan palautetta. Palautetta kerätään myös asiakkailta. Suorimmat palautteet tulevat yleensä suoraan sähköpostiin ja niissä mainitaan selkeästi mikä auto ja kuka katsastusmies. Tällaiset palautteet käydään läpi katsastusmiehen kanssa kahden. Laatuvirheet käsitellään aina myös yhdessä, etteivät ne vain toistuisi. Tämän tyyppiset palautteet kehittävät kaikkein eniten. Suurin osa asiakaspalautteista on positiivisia, mikä vahvistaa käsitystä, että asioita tehdään Plus Katsastuksessa oikein. Henkilökunnan kesken palautteenanto on melko varovaista. Kokouksissa vikalistojen läpikäynnissä palaute tulee kuin itsestään. Niistä ilmenee, kuka on tehnyt työnsä hyvin ja kuka huonommin.

Plus katsastuksella on laatukäsikirja ja yhden osan siitä muodostaa kehityskeskustelu. Kehityskeskustelut toteutetaan kerran vuodessa olemassa olevan lomakepohjan mukaan. Toimitusjohtajan näkökulmasta kehityskeskustelun ei todettu antavan kovinkaan paljon. Kehityskeskustelun kehittäminen koettiin tarpeellisenä, sillä selvästikin nykyinen käytäntö ei tuonut toivottua tulosta. Käytössä olevassa keskustelun rungossa painottuu motivaatio, työyhteisö, toiminannon ja tuloksen kehittäminen ja arvio johdon toiminnasta.

Katsastusmiehen työ on usein itsenäistä työskentelyä asiakkaalle. Tiimin merkitys työyhteisössä nousee esille työn ja työympäristön organisoinnin ja kehittämisen kautta sekä ongelmatilanteissa. Tämän lisäksi tärkeänä osa-alueena on työyhteisön me-hengen rakentaminen arkisten kanssakäymisten kautta. Työ on säädeltyä ja vastuullista. Sen sujumiseksi ja laadun takaamiseksi työyhteisöllä on omat pelisäännöt. Työkuorman ja –tahdin kasvaessa uusien toimintatapojen omaksuminen on aikapulan takia haastavaa ja työntekijöiden motivaatio saattaa olla koetuksella.

Plus Katsastuksen toimitusjohtaja Marko Aavikon haastattelussa tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat motivaatio, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kehityskeskustelut, työnkuormittavuuden hallitseminen ja vuorovaikutus. Tiimin kehityksessä ja toiminnassa vuorovaikutustaidoilla ja palautteen antamisella on tärkeä rooli. Ne ovat työkaluja, joilla pystytään vaikuttamaan sekä yhteishenkeen, työssä viihtymiseen, motivaatioon että kehityskeskusteluiden onnistumiseen.

Toimitusjohtajan haastattelusta nousseiden teemojen pohjalta toteutettiin vielä sähköinen kysely Plus Katsastuksen asemapäälliköille. Kyselyssä kartoitettiin teemojen oleellisuutta erilaisien väittämien kautta. Kyselyyn vastasi 11 asemapäällikköä. Kyselyssä pyydettiin vastaamaan seuraaviin väittämiin:

- Minun on helppo antaa korjaavaa palautetta.
- Annan usein positiivista palautetta tiimini jäsenille.
- Pyydän palautetta tiimiltäni.
- Kannustan jokaista tiimini jäsentä tasapuolisesti.
- Vuorovaikutus tiimissä on avointa.
- Mielestäni jokainen tiimin jäsen uskaltaa kertoa mielipiteensä.
- Uskallan puuttua epäkohtiin.
- Työntekijät tietävät katsastusaseman tavoitteet.
- Meillä on yhteiset pelisäännöt.
- Käymme säännöllisesti läpi yhteisiä pelisääntöjämme.
- Kaikki tiimini jäsenet noudattavat yhteisiä pelisääntöjä.
- Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi.
- Työntekijät osallistuvat aktiivisesti toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen.
- Saan vaikuttaa tiimini kokoonpanoon.
- Tunnen hyvin tiimini jäsenet.
- Minulla on aikaa keskustella tiimini jäsenten kanssa.
- Työilmapiiri katsastusasemallani on hyvä.
- Iloitsemme yksilötason onnistumisista yhdessä koko aseman kanssa.
- Ehdin valmistautua palaveriini.
- Minulla on tarpeeksi aikaa esimiestyölle.

Kyselyyn vastanneille tarjottiin myös mahdollisuutta vastata seuraaviin avoimiin kysymyksiin:

- Kerro miten kannustat tiimiäsi?
- Kerro ajatuksiasi kehityskeskusteluista.

Asemapäälliköiden vastauksista pystyi huomaamaan, että päälliköt tuntevat alaisensa hyvin ja asemilla vallitsee reilu ja hyvä henki. Kehitettäväksi asioiksi nousivat esimiesten saama palautteen määrä, kehityskeskusteluiden hyödyn lisääminen ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen aktiivisemmin. Ajan riittäminen esimiestyölle jakoi mielipiteitä. Jotkut kokivat pystyvänsä panostamaan tiimin palavereihin ja esimiestyön toteuttamiseen melko hyvin, mutta päinvastaisia mielipiteitä oli lähes yhtä paljon.

Oppaan ei ole tarkoitus syventyä tarkasti vain tiimityön kehittämiseen ja toteuttamiseen. Se pyrkii enemminkin olemaan esimiehen arkinen työväline itsensä ja oman tiiminsä jäsenten vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Oppaan sisältämien harjoitusten tulee olla helppoja, jotta ne eivät tunnu liian haastavilta tai vierailta toteuttaa ja niiden tulee olla kiinni todellisuudessa. Harjoituksia voi käyttää missä järjestyksessä tahansa ja valita aina tilanteeseen sopivan. Moni harjoituksista sopii kuukausipalaverien yhteyteen.

Oppaan teemojen otsikoinnissa ja sisällysluettelon asettelussa päätavoitteena oli luoda oppaasta mahdollisimman käytännöllinen. Käyttäjän on helppo hakea erilaisia harjoitteita selkeiden teemojen perusteella. Harjoitteiden nimet löytyvät myös sisällysluettelosta. Aikaa ei kulu oppaan selailemiseen. Kehityskeskustelulomakkeet löytyvät myös erillisinä tiedostoina, jotta niitä on mahdollista muokata tulevia tarpeita varten.

Lähdeaineistona harjoituksiin on käytetty muun muassa seuraavia kirjallisuuslähteitä: Kaikkien aivot käyttöön, Keskustele ja kehity, Kokousten seitsemän kuolemansyntiä, Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa, Taitava tiimivalmentaja. Kirjallisuuden lähteiden lisäksi oppaan lähteinä on käytetty erilaisia verkkomateriaaleja, kuten työterveyslaitoksen tarjoamia julkaisuja.

Oppaan visuaalisuudessa korostettiin Plus Katsastuksen väritystä, punaista. Oppaan malliksi valikoitui pystyssä oleva A4-arkki. Tällöin oppaan tulostaminen onnistuu katsastusasemilla ja se on helppo säilyttää kansiossa. Plus Katsastuksen aikaisemmat koulutusmateriaalit ovat myös samassa koossa.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä tiimityöhön ja sen johtamiseen valmentavan esimiehen näkökulmasta. Toimeksiantaja Plus Katsastukseen tutustuttiin toteuttamalla toimitusjohtajan haastattelu ja asemapäälliköille tehty sähköinen kysely. Opas, joka sisältää erilaisia käytännön harjoitteita tiimin kehittämiseen, toteutettiin Plus Katsastuksen toiminta huomioiden.

Aluksi paneuduttiin teorian tiedon hankintaan ja sisäistämiseen. Oppimisen näkökulmasta koettiin tärkeäksi hankkia kattavasti ennakotietoa ennen oppaan toteuttamista. Toimeksiantosopimus Plus Katsastus Oy:n kanssa tehtiin 31.7.2017. Oppaan laatimisen näkökulmasta koettiin tärkeäksi tuottaa se yhdessä yrityksen kanssa. Toimitusjohtaja Marko Aavikko toivoi oppaan valmistuvan Plus Katsastuksen loppuvuoden päällikköpäiville.

Opinnäytetyön teema on laaja ja aiheen rajaaminen olikin aluksi haasteellista. Työ antaa tiiviin kuvan tiimiorganisaation toiminnan ja johtamisen osa-alueista. Tiivistettynä johtaminen koostuu turvallisen toimintaympäristön luomisesta, hyvän työilmapiirin ja yhteenkuuluvaisuuden rakentamisesta, oman ja tiimin jäsenten itsetuntemuksen vahvistamisesta ja yhteisten ja yksilöllisten realististen tavoitteiden asettamisesta sekä palautteesta ja palkitsemisesta. Yksinkertaistettuna tiimi on hyvä porukka, joka viihtyy keskenään ja tekee määrätietoisesti, kurinalaisesti ja itseohjautuvasti työtä saavuttaakseen tavoitteensa. Sen jäsenet arvostavat erilaisuutta ja tukevat toinen toistaan oppien yhdessä kaikkien vahvuuksia hyödyntäen.

Toimitusjohtajan haastattelun pohjalta kehityskohteiksi voitiin rajata motivaatio, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kehityskeskustelut, työnkuormittavuuden hallitseminen ja vuorovaikutus. Vuorovaikutus nousikin tärkeimmäksi välineeksi vaikuttaa tiimin toimintaan. Valmentavan esimiehen on mietittävä, miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti muihin ja miten kehittää koko tiimin vuorovaikutusta. Oppaassa keskitytään tiimin jäsenten vuorovaikutustaitojen kehittämiseen erilaisissa tilanteissa. Tavoitteena on vaikuttaa niin työssä viihtymiseen, motivaatioon, kuin tavoitteiden saavuttamiseen. Vuorovaikutukseen liittyy kiinteästi palautteen antaminen ja saaminen. Työntekijät tarvitsevat palautetta tunteakseen työnsä merkitykselliseksi. Kaikkien tulee pystyä antamaan palautetta toisilleen, jotta tiimi kehittyy ja pysyy oikealla polulla saavuttaakseen päämääränsä.



Oppaan hyöty Plus Katsastukselle riippuu siitä, miten se otetaan käyttöön ja koetaan omaksi. Tämä edellyttää johdon perehtymistä oppaan sisältöön ja suunnitelmaa, miten opas jalkautetaan osaksi toimintaa. Oppaan ympärille olisi hyvä rakentaa koulutuspäivä asemapäälliköille, jolloin harjoituksista tulisi tuttuja toteutettavaksi omalla asemalla. Kouluttamisen yhteydessä asemapäälliköiden on helpompi ymmärtää oman työtehtävänsä edellyttävän mahdollisesti aikaisempaa enemmän tiimin jäsenten valmentamista. Tällöin tiimin toimintaa ja sen itseohjautuvuutta pystytään kehittämään aikaisempaa pidemmälle. Plus Katsastuksessa työntekijöiden välillä vallitsee hyvä henki, joten sille pohjalle on hyvä lähteä rakentamaan uusia toimintatapoja.

Oppimisprosessina opinnäytetyön teema tuntui oikealta, kun halusi saada laajemman kuvan tiimityön ja sen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tätä opinnäytetyötä voisi jatkaa rajaamalla tutkittavaa aluetta suppeammaksi. Jatkettavia aihealueita voivat olla valmentavan esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa oman tiiminsä suhtautumiseen organisaation muutostilanteissa tai kehityskeskusteluiden potentiaalin tarkempi tutkiminen. Kehityskeskustelut herättävät paljon mielipiteitä puolesta ja vastaan. Mielenkiintoinen näkökulma olisi tutkia erilaisten yritysten kehityskeskustelukulttuuria ja niiden antamaa hyötyä.

## LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. Painos. Espoo. Human Interest.
- Cornelius, H. & Faire, S. 2006. Everyone Can Win: Responding to conflict constructively. Australia. Simon & Schuster.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. Painos. Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Tillman, M. Gummerus Kirjapaino Oy.
- James, G. 2011. The 9 Eternal Rules of Teamwork. Moneywatch. Viitattu 23.3.2017. <http://www.cbsnews.com/news/the-9-eternal-rules-of-teamwork/>
- Järppinen, A.-K. 2012. Onnistu yhdessä, työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi, ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki. Edita.
- Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Pentland, A. 2012. The New Science of Building Teams. Harvard Business Review. Viitattu 16.9.2017. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>
- Plus Katsastus. 2017. Viitattu 11.9.2017. <https://plus.fi/yritys/>
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Talentum Media Oy.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Rytikangas I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. 1. Painos. Helsinki. Kauppakamari.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin 1. Painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 4. Painos. Helsinki. J-Impact Oy.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. 2. Painos. Helsinki. J-Impact Oy.
- Spiik K.-M. 2014. Tiimitaitoja uunoille. Piispanristi. Karlex Oy.
- Suomen videokeskus. 2002. Luova palaute. Suomenvideokeskus Oy / Medifilm.
- Väisänen, L., Niemelä, M. & Suua, P. 2009. Sanat työssä, Vuorovaikutus ammattitaitona. 1. Painos. Helsinki. Kirjapaja.

## Liite 1. Paremmaksi tiimiesimieheksi –opas

# Paremmaksi tiimiesimieheksi

Opas Plus Katsastuksen esimiehelle





# Sisällys

Alkusanat	5
Kokouksen alussa	6
Check-in	6
Fiilisrinki	7
Ryhmässä oppiminen	7
Kokoukseen virittäytyminen	7
Kokouksen lopussa	9
Check-Out	9
Miten kokous meni?	10
Pelisäännöt	11
Syventyminen uuteen aiheeseen	13
Monimutkaiset asiat pienemmiksi	13
Vaikeiden asioiden pureskelua	14
Palautteen antaminen	15
Annammeko me tarpeeksi palautetta	17
Positiivista palautetta kasvotusten	17
Motivaation nostattaja	18
Paripalaute	18
Ideoita ja ongelmien ratkaisua	19
Haasta tiimi ajattelemaan	19
Ideaparkki	20
Ideariihi	20
Sparrausrinki	21
Ongelman ratkaisua ryhmässä	23
Virheiden käsitteleminen	23
Työn iloa	24
Löydä motivaatiosi lähde	26
Arjen Ilot	26
Onnistumiskierros	27
Valmennusvartti	27
Rauhoitu lounaalla	27
Keskusteluharjoitukset	28
Puhekapula	29
Muistilaput	29
Minuuttikierros	30
Työn mielekkyys ja rutinoitumisen karttaminen	31
Viestin vaikutus	31
Kehityskeskustelut	32
Tiimiä valmentava kehityskeskusteluprosessi	33
1. Toimitusjohtajan ja asemapäällikön keskustelu	33
2. Ryhmäkeskustelu ja yksittäiset kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa	33
3. Asemapäällikkö raportoi ylemmälle johdolle	35
Paremmaksi tiimivalmentajaksi	37
Palautetta esimiehelle	39
Esimiehen itsenäinen arviointi	39
Jaksa paremmin valmentajana	41
Lähteet	42
Liitteet	43



# Alkusanat

Tämä opas on tehty Plus Katsastus Oy:n esimiehille. Se sisältää erilaisia käytännön apuvälineitä arkityön avuksi. Tarkoituksena on ravistella vanhoja tottumuksia ja innostaa tiimitoimintaan.

Opas tarjoaa erilaisia harjoitteita ja ratkaisuja tiimityöskentelyn toimivuuden ja tehostamisen tueksi. Se koostuu yksinkertaisista vinkeistä ja toimintaehdotuksista, joiden sisäistäminen ei vaadi liikaa aikaa. Oppaan otsikot kuvaavat selkeästi, millaisissa tilanteissa harjoitteita voi käyttää, ja valtaosaa oppaan harjoituksista on helppo kokeilla ilman alkuvalmisteluja. Muutamia harjoitteita kannattaa harjoitella useampaan otteeseen, jotta ne alkavat tuntua luontevilta.

Oppaan teemat pohjautuvat toimitusjohtaja Marko Aavikon haastatteluun ja Plus Katsastuksen asemapäälliköille teetettyyn kyselyyn.

Harjoituksien oikeassa laidassa on kellon kuva. Kello toimii suuntaa antavana ja kertoo kuinka paljon aikaa tehtävään tulisi varata.

Valitse oppaasta palaveriin harjoitus, jonka toteutatte yhdessä tiimin kanssa. Kokeile seuraavalla kerralla eri harjoitusta. Opasta ei ole tarkoitettu ainoastaan palavereihin vaan sen harjoituksia voi käyttää myös työtehtävien lomassa. Saman harjoitteen kokeileminen useampaan otteeseen on myös suositeltavaa, jotta tiimi tutustuu uudenlaiseen työskentelytapaan ja harjoitteiden hyöty tulee parhaiten esiin muutaman kokeilukerran jälkeen. Opas on apunasi silloin, kun haluat herättää tiimiäsi ajattelemaan ja kokeilla jotakin uutta ja erilaista. Vähitellen harjoituksista muodostuu toimintatapoja.

Tämä opas on tuotettu osana opinnäytetyötä Turun Ammattikorkeakoulussa.



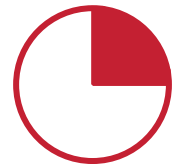


# 2

## Kokouksen alussa

Samassa työpaikassa pitkään työskennelleet ihmiset voivat helposti ajautua kaavamaiseen käyttäytymiseen kokoustilanteissa. Esimiehen on hyvä arvioida jatkuvasti tiimensä toimintaa ja keskustelun laatua. Kokouksien aloittamiseen ja lopettamiseen kannattaa panostaa. Seuraavia harjoitteita voit käyttää kokoustilanteissa.

### Check-in



Kokouksen alussa jokainen saa vuorollaan kertoa, minkä juuri sillä hetkellä kokee tärkeäksi. Tämä saa koskea työtä tai töiden ulkopuolisia asioita. Check-in-harjoituksella varmistetaan, että jokainen on läsnä.

Check-in-harjoitus antaa jokaiselle mahdollisuuden sanoa ääneen sen, mitä päässä pyörii juuri nyt. Tämän jälkeen asian voi hetkeksi unohtaa ja keskittyä kokoukseen ja käsiteltäviin asioihin.

Tämän harjoituksen parina on suositeltavaa käyttää Check-out-harjoitusta kokouksen lopussa.

## Fiilisrinki



Tämä on helppo harjoitus ottaa osaksi hetkiä, kun kaikki työntekijät kokoontuvat yhteen. Ennen virallisten osuuksien aloittamista jokainen kertoo nopeasti oman fiiliksensä. Tämän jälkeen aloitetaan kokous normaalisti.

Tämä harjoitus herättää jokaisen osallistumaan kokoukseen. Fiilisringissä ei ole tarkoitus kertoa mitään ihmeellisiä asioita vaan kertoa rehellisesti miltä nyt tuntuu. Fiilisringissä voi esimerkiksi sanoa ”nukuin todella huonosti viime yönä ja nyt väsyttää” tai ”eilisen päivän viimeinen asiakas oli todella mukava ja siitä jäi hyvä mieli tällekin päivälle”.

## Ryhmässä oppiminen



Pyydä jokaista kertomaan vuorollaan, mitä uutta on oppinut töissä viimeaikoina. Tällaiset asiat voivat olla hyvinkin pieniä ”ahaa-elämyksiä” tai täysin uuteen tietoon pohjautuvia suurempia kokemuksia.

Harjoituksen tarkoituksena on jakaa tiimin jäsenten henkilökohtaisia oppimiskokemuksia yhteisiksi.

Harjoituksessa on tärkeää korostaa, ettei ole merkitystä kuvitteleeko oman vastaopitun tai -ymmärretyn asian olevan kaikille muille jo vanha juttu.

## Kokoukseen virittäytyminen

Harjoitteen tarkoituksena on hiljentyä hetkeksi, jotta jokainen virittäytyy kokoukseen.

Pyydä jokaista hiljentymään ja sulkemaan silmänsä hetkeksi. Hiljentymisen aikana, jokaisen tulee miettiä kokouksen yhteisiä päämääriä.

- Mitä kokouksella halutaan saavuttaa?
- Miksi olemme kokoontuneet yhteen?

Kun sovittu aika on kulunut, kerro osallistujille kokouksen alkavan.<sup>1</sup>

---

1. Ideapakka, mindfulness työssä

**Kokeile myös näitä harjoitteita kokouksen alussa:**

- Motivaation nostattaja s.18
- Sparrausrinki s. 21
- Arjen ilot s. 26
- Onnistumiskierros s. 27
- Työn mielekkyys ja rutiinoitumisen karttaminen s. 31

# 3

## Kokouksen lopussa

### Check-out



Check-out:lla päätetään kokous.

Jokainen kertoo vuorotellen, mitä ajatuksia kokous herätti tai mitä mieltä on käsitellyistä asioista. Tässä harjoituksessa on tärkeää muistaa, että jokainen puhuu vuorollaan ja puheenvuoroa ei kommentoida.

Check-out-harjoitus ei avaa keskustelun aiheita uudelleen, vaan se on tapa purkaa käsiteltyjä asioita.

## Miten kokous meni?



Tiimin toimintaa on hyvä arvioida erilaisissa tilanteissa ja erilaisilla välineillä. Kokouksien jälkeen voitte keskustella yhdessä miten suoriuduitte.

Valitse kokoukseen päätteeksi yksi kysymys, jonka avulla arvioitte kokoustanne.

Tässä muutamia vaihtoehtoja<sup>2</sup>:

- Miten tämä kokous vaikutti tavoitteidemme saavuttamiseen?
- Mitä lisäarvoa tuotimme Plus Katsastukselle tai omalle konttorillemme?
- Mitä konkreettista tästä kokouksesta seuraa?
- Syntyikö uutta ajattelua?
- Sparrasimmeko toisiamme?
- Onko yhteistyömme kehittynyt?
- Osaammeko ajatella paremmin yhdessä?
- Oivalsimmeko jotakin?
- Millainen tunnelma kokouksessa vallitsi?
- Mitä jos en tuntenut mitään?
- Miten toimimme?
- Saavutimmeko kokouksen tavoitteet?
- Mitä meidän kannattaa tehdä ensikerralla eri tavalla?

---

2. Heinonen ym. 2012, 272-274

## Pelisäännöt

Yhteiset säännöt antavat tiimin toiminnalle raamit. Selkeiden sääntöjen puuttuminen ajaa tiimin helposti erilaisiin ongelmiin ja työntekijät turhautuvat. Pelisääntöjen merkitys korostuu myös ajankäytössä. Ilman selkeitä sääntöjä työntekijät myöhästelevät ja aikaa kuluu väärin asioihin<sup>3</sup>. Epäselvyys heikentää työntekijöiden jaksamista ja luo riskin sovittujen asioiden unohtumiselle<sup>4</sup>.

Tiimin pelisäännöt ovat työpaikalla yhdessä sovitut periaatteet, joiden avulla määritellään sallitut ja kielletyt tavat toimia. Kuten kaikkia asioita tulee myös pelisääntöjä kerrata tasaisin väliajoin. Säännöistä toistuvasti puhuminen ei tarkoita työilmapiirin olevan ”tiukkapipoista”, vaan sillä huolehditaan, että jokaisella työntekijällä on samat oikeudet ja vastuut. Tämä luo reilun hengen työpaikalle ja tavoitteet toteutuvat.<sup>5</sup>

Pelisäännöt on hyvä päivittää tasaisin väliajoin. Niissä kannattaa käsitellä kaikki asiat, jotka koskettavat tiimin toimintaa ja jäsenten käyttäytymistä. Tällöin asioihin on helpompi puuttua ongelmatilanteissa.<sup>6</sup>

Muista myös uuden työntekijän perehdyttäminen pelisääntöihin!

3 ja 5. Salminen 2013, 53-54  
4. Spiik 1999, 61

6. Liukkonen ym. 2006, 154

Esimerkkejä sovittavista asioista:

- Työajat
- Tauot
- Poissaolot
- Lomat
- Vastuualueet
- Asiakaspalvelu
- Asiakaspuhelut
- Työskentelytapoihin liittyvät asiat

Allekirjoittakaa yhdessä sovitut pelisäännöt. Sen jälkeen ne voi laittaa esille, vaikka yhteiseen taukotilaan.

# Syventyminen uuteen aiheeseen

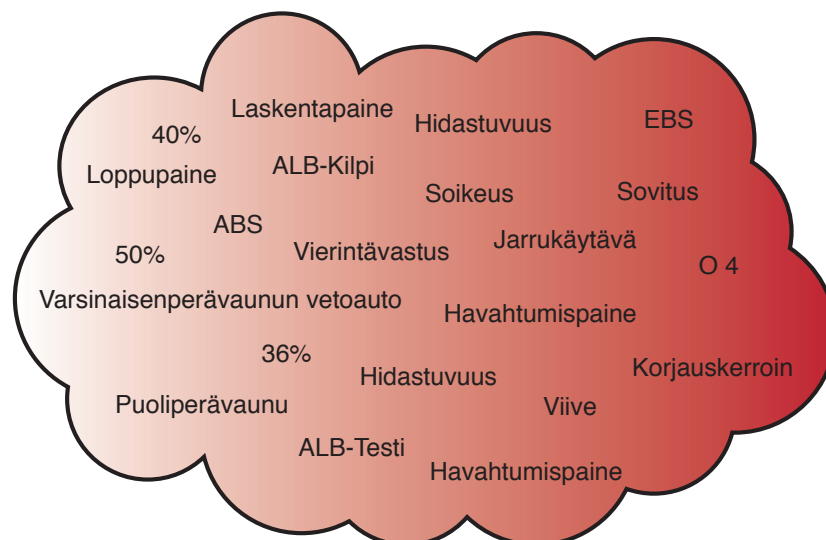
## Monimutkaiset asiat pienemmiksi



Tarvitset: Fläppitaulun ja tusseja tai paperia ja kyniä

Yksityiskohtaiset asiat kuormittavat mieltämme. Pilkkokaa isommat asiat pienemmiksi tekemällä niistä yhdessä miellekartta tai sanapilvi.<sup>7</sup>

Visualisointi helpottaa asioiden oppimista!



7. Ideapakka, mindfulness työssä



# Vaikeiden asioiden pureskelua



Tämä harjoitus toteutetaan parikeskusteluna. Jakautukaa pareihin sattumanvaraisesti.

Toinen pareista aloittaa keskustelun kertomalla, minkä asian hän kokee työssään vaikeaksi tai epämiellyttäväksi.

Toisen parin tehtävänä on jatkaa keskustelua avoimilla kysymyksillä. Avoin kysymys alkaa aina kysymyssanalla. Tavoitteena on ymmärtää ongelman ydin ja löytää ratkaisuja. Vastausten kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä. Herääkö vastauksista uusia kysymyksiä?

Esimerkkejä:

- Miksi koet tämän asian vaikeana?
- Miten sitä voisi helpottaa yhdessä?
- Miksi tämä asia on kuitenkin tärkeää tehdä?
- Miten voisit itse vaikuttaa asiaan, jotta sen tekeminen tuntuisi enemmän omalta valinnalta?

Keskustelkaa molempien vaikeina kokemista asioista.<sup>8</sup>

Anna pareille aikaraja esimerkiksi 10-15 min henkilöä kohden.



## Palautteen antaminen

Palautteen antaminen tai vastaanottaminen vaatii harjoittelua jokaisessa työyhteisössä. Usein tottumaton palautteensaaja voi turvautua palautteen tyrmäämiseen tai itsensä puolustamiseen. Siksi palautteen antamista ja vastaanottamista tulisikin harjoitella. On tärkeää muistaa muutama perussääntö palautteen antamisessa. Palautteen ei kuulu lyödä toista ihmistä lyttyyn vaan asiat tulee käsitellä konkreettisesti ja eritellä mistä annettava palaute johtuu. Palautteen ei koskaan tulisi arvostella persoonaa vaan käsitellä asiaa ja toimintatapoja. Mikäli yhteisiä sääntöjä on rikottu, tulisi palautetta antaessa muistuttaa, että näistä asioista olimme kaikki yhdessä sopineet. Palautteen aktiivinen antaminen ja saaminen edistävät yhteishenkeä ja ihmisen kehittymistä. Kun palautteen antamista harjoittaa aktiivisesti, oppii antamaan myös itselleen palautetta.<sup>9</sup>

### Vinkkejä palautteen antamiseen

- Perustele selkeästi, mihin annettu palaute perustuu ja mitä työpaikalla ollaan yhteisesti sovittu.
- Muista ilmaista toiveet ääneen, muuten palautteensaaja ei ymmärrä mitä odotat häneltä.
- Pyydä työntekijää kertomaan omin sanoin, mitä on tapahtunut. Auta työntekijää oivaltamaan itse, miten olisi pitänyt toimia kysymällä tarkentavia kysymyksiä.
- Palautteen antaminen tulee olla mielipiteiden vaihtoa, ei yksisuuntaista sanelua.
- Rakentavan palautteen lisäksi tulee muistaa antaa kiittävää palautetta arkisista onnistumisista, kuten yhteisien pelisääntöjen noudattamisesta.
- Mikäli joudut käsittelemään negatiivista palautetta, joka koskettaa koko työyhteisöä, käy silti ensin asia läpi kahdestaan sen työntekijän kanssa, joka on hoitanut tapausta.
- Sana kiitos on jo positiivista palautetta yksinkertaisimmillaan.

---

9. Suomen videokeskus, 2002

## Vinkkejä palautteen vastaanottamiseen

- Palautteen vastaanottamista tulee harjoitella. Aluksi on luonnollista, että ihmiselle tulee halu puolustautua tai väittää vastaan.
- Harjoittele palautteen vastaanottamista vastaamalla seuraavasti ensi kerralla, kun saat palautetta.
  - Positiivinen palaute: ”Kiitos, että kerroit.”
  - Korjaava palaute: ”Hyvä, että sanoit. Jatkossa yritän kiinnittää huomiota juuri tähän.”
- Palautteen antajalta kannattaa kysyä neuvoa, miten tilanteessa tulisi hänen mielestään toimia.

Kokeile miten nämä lähestymistavat vaikuttavat palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen!<sup>10</sup>

### **Huomioithan myös luotettavat ja hyvin suoriutuvat työntekijät:**

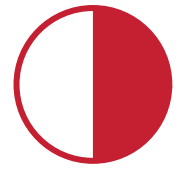
Muista kannustaa ja antaa kiitosta heille arjen onnistumisista ja hyvin tehdystä työstä. Esimiehen huomio kiinnittyy liian usein vain heikommin suoriutuneiden työntekijöiden tukemiseen ja luottotyöntekijät jäävät ilman huomiointia. Pitkään jatkuessa saattavat luottotyöntekijät väsyä työhönsä ja kyynistyä.<sup>11</sup>

---

10. Heinonen ym. 2012, 274-275

11. Heinonen ym. 2012, 95

## Annammeko me tarpeeksi palautetta?



Tarvitset: Tulosta jokaiselle palautetaulukko. Liite 1.

Anna jokaiselle työntekijälle ja itsellesi palautetaulukko. Pyydä jokaista kirjaamaan kuukauden ajan saamansa ja antamansa palautteet. Tällä harjoitteella pystytte konkreettisesti seuraamaan, annetaanko ja saadaanko palautetta tarpeeksi.

Lomakkeeseen voitte merkitä palautteen määrän ja kirjoittaa muutamilla sanoilla, millaista palaute oli ja mitä se koski.

Tarkastelkaa tuloksia yhdessä seurantajakson päätteeksi.

- Mitä mieltä olette?
- Onko palautetta annettu riittävästi?
- Miltä on tuntunut aktiivisesti seurata palautteen määrää ja sen laatua?

## Positiivista palautetta kasvotusten



Istukaa piirin siten, että jokainen näkee toisensa.

Pyydä työntekijöitä antamaan positiivista palautetta toisilleen. Palautteen ei tarvitse olla mitään erikoista. On tärkeää harjoitella positiivisen ja kiittävän palautteen antamista, jotta siitä tulee luonnollinen osa toimintakulttuuria.

Kaikki voivat ensin hiljaa miettiä hetken kenelle aikovat sanoa jotakin kannustavaa. Voitte myös vaihtoehtoisesti ensin sopia kuka antaa palautetta kenellekin työntekijälle ja siten varmistaa, että kaikki saavat palautetta.

Huolehdi, että jokainen osallistuu harjoitteeseen. Kierroksia voi tehdä myös useampia, niin kauan kuin palautetta riittää.

## Motivaation nostattaja



Jokaiselle työntekijälle annetaan oma paperi ja kaikki kirjoittavat siihen oman nimensä. Sen jälkeen paperi annetaan vieruskaverille. Jokainen työntekijä kirjoittaa yhden asian jossa työkaveri on hyvä tai jossa hän on onnistunut. Tätä jatketaan niin kauan, että jokainen on saanut oman paperinsa takaisin.

Harjoitusta voi käyttää nopeana motivaation nostattajana ja yhteishengenluojana.

## Paripalaute



Tarvitset: Sekuntikello, voit käyttää esimerkiksi puhelimesi ajanottoa.

Jokainen työntekijä valitsee parin, jonka kanssa aloittaa harjoituksen. Valitkaa työntekijöiden joukosta yksi henkilö, joka toimii kellottajana. Jos työntekijöitä on epätasainen määrä, toimii yksi kellottajana eikä osallistu harjoitukseen yhden kierroksen aikana. Tällöin kellottaja vaihtuu jokaisella kierroksella.

Kun kellottaja laittaa ajan käyntiin, pareista toinen aloittaa palautteen antamisen. Tarkoituksena on kertoa, mitä asioita työkaveri tekee hienosti ja mistä asioista arvostaa toista. Tämän lisäksi tulisi kertoa vähintään yksi asia, missä työkaveri voisi kehittää itseään tai parantaa toimintatapojaan.

Kahden minuutin jälkeen kellottaja sanoo ”vaihto” ja parista toinen vaihtuu palautteen antajaksi. Seuraavan kahden minuutin jälkeen kellottaja sanoo ”aika” ja parit vaihtavat muotoaan siten, että paripalaute lopetetaan, kun jokainen on antanut ja saanut palautetta jokaiselta tiimin jäseneltä mukaan lukien tiimin esimieheltä.

Paripalauteharjoitusta varten on suositeltavaa valita tarpeeksi iso tila, jossa kaikki parit saavat oman keskustelurauhan. Mikäli tämä ei ole mahdollista voitte laittaa taustalle soimaan musiikkia.

Harjoituksen voi myös toteuttaa lyhyempänä esimerkiksi kokouksen alussa. Tällöin vain valitaan parit, jotka antavat palautetta toisilleen. Harjoituksen voi toteuttaa useamman kokouksen aikana.

## Ideoita ja ongelmien ratkaisua

### Haasta tiimi ajattelemaan



Tarvitset: Valmistele etukäteen kysymyksiä, jotka sopivat käsiteltävään aiheeseen.

Pitkään yhdessä toimineet ryhmät alkavat väistämättä sokeutumaan omalle toiminnalleen, ja ideat ja ajatukset ryhtyvät toistamaan itseään. Ravistele tällöin tiimin ajatuksia ja haasta työntekijöitä erilaisilla kysymyksillä:

- Mitä tapahtuisi, jos tekisimme päinvastoin?
- Jos ei olisi mitään rajoitteita, miten toimisimme?
- Onko se varmasti totta?
- Jos aloittaisimme uudelleen alusta, mitä tekisimme toisin?
- Jos saisimme uuden henkilön tiimiimme, millainen se henkilö olisi? <sup>12</sup>

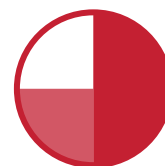
**Valmistele omia kysymyksiä aiheeseen liittyen!**

## Ideaparkki

Yllättäen väärissä tilanteissa esiin pulpahtavat ideat saattavat olla häiriöksi. Ne varastavat aikaa ja kokouksien osallistujilta mahdollisuuden keskittyä käsiteltävään asiaan.

Sopikaa yhdessä Ideaparkki. Tämä voi olla esimerkiksi fläppitaulu, johon työntekijät kirjaavat ideoitaan. Ne jäävät odottamaan käsittelyä, mutta ovat tallessa. Huolehdi siitä, että asiat käsitellään sopivan ajan kuluttua. Muuten vaarana on, että ideaparkki aiheuttaa vain turhautumista ja tuntuu tarpeettomalta.<sup>13</sup>

## Ideariihi



Jaa osallistujat pareihin, jonka jälkeen muodosta pareista isompi ryhmä, lopuksi kokoa kaikki keskustelemaan yhdessä. Voit toistaa tätä niin monta kertaa, kuin koet tarpeelliseksi ja uusia näkökulmia syntyy.

Sopikaa yhdessä puheenaihe ja aika, kuinka kauan parit ja myöhemmin ryhmät voivat keskustella. Tämä voi olla esimerkiksi muutamasta minuutista puoleen tuntiin.

Tämä harjoitus sopii hyvin ongelmien tai uusien aiheiden käsittelyyn. Keskusteluryhmien kokoa muuttamalla saatte esiin monia uusia näkökulmia.<sup>14</sup>

---

13. Koski & Korteso 2012, 124

14. Koski & Korteso 2012,34



Tarvitset:

- Paperia ja kyniä.
- Pyydä kaikkia miettimään oma aihe, jossa tarvitsee apua.

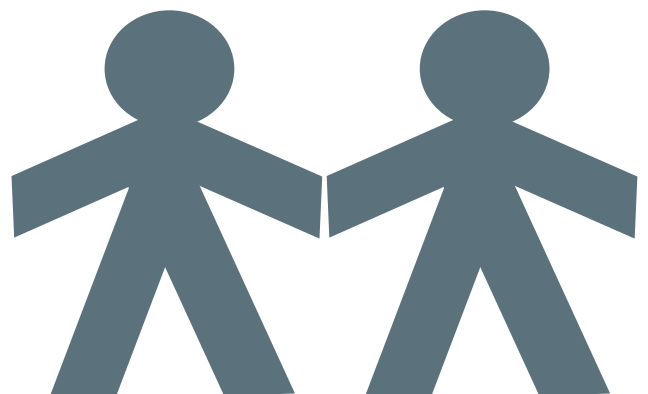
Jokainen miettii itselleen ajankohtaisen aiheen, jossa tarvitsee apua ja josta pystyy muotoilemaan konkreettisen kysymyksen.

Esimerkiksi ”miten pystyn työskentelemään tehokkaammin?” tai ”Miten pystymme lisäämään asiakastytytyvyyttä?”

Jokainen kirjoittaa oman kysymyksensä keskelle paperia. Tämän jälkeen paperit laitetaan kiertoon. Seuraavaksi jokainen kommentoi, kannustaa ja haastaa kysyjää haluamallaan tavalla. Paperille saa myös kirjoittaa jatkokysymyksiä.

Paperit kiertävät reippaasti jokaisella, kunnes se palautuu takaisin kysyjälle. Papereita voi kierrättää myös useamman kierroksen, jos keskustelua halutaan syventää. Kun kiertotahtia pidetään reippaana, ovat vastaukset intuitiivisia.

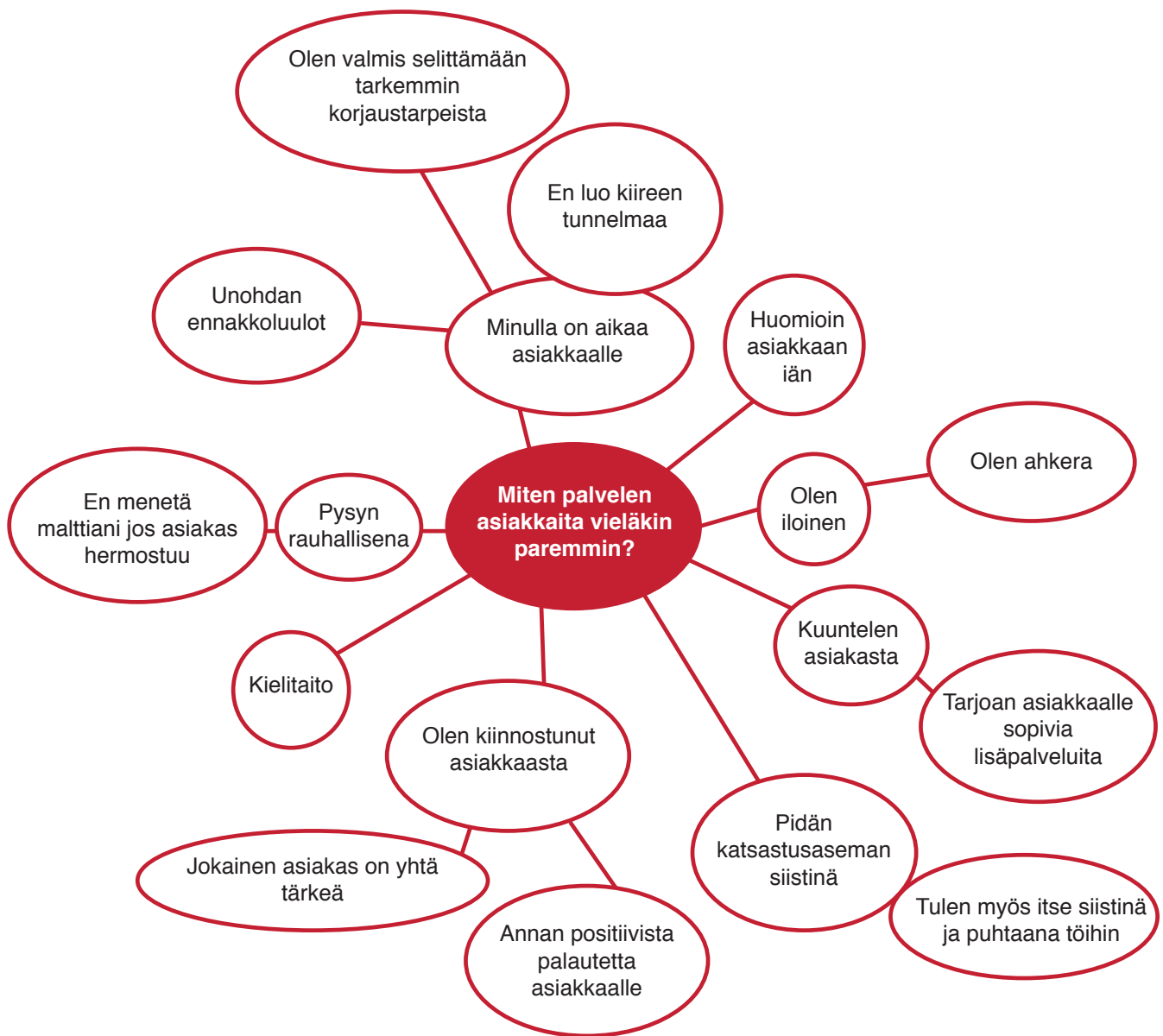
Harjoituksen jälkeen on hyvä jatkaa keskustelua samoista aiheista. Harjoitus mahdollistaa myös yhden tietyn teeman syvemmän käsittelyn ja kaikkien osallistamisen aiheeseen. Tällaisessa tapauksessa kysymykset voidaan antaa jokaiselle valmiiksi.<sup>15</sup>



---

15. Heinonen ym. 2012, 242-243





*Esimerkki sparrausringin tuotoksesta.*

## Ongelmien ratkaisua ryhmässä



Tarvitset: jokaiselle ryhmälle yksi iso paperi ja kyniä

Valitse 3-4 erilaista asiakaskohtaamista, jossa kaikki ei ole mennyt aivan niin kuin piti. Jaa työntekijät niin moneen ryhmään kuin tapauksia on. Pyydä jokaista ryhmän jäsentä lukemaan asiakaspalaute ja pohtimaan yhdessä seuraavia asioita:

- Mikä meni pieleen?
- Miten asian olisi voinut ratkaista asiakkaan eduksi?
- Miten voidaan ehkäistä, ettei tällaista tapahdu uudelleen?

Jokainen ryhmä kirjoittaa ajatuksensa paperille. Varaa ryhmille noin 15 min työskentelyaikaa. Mikäli on tarvetta ja kokouksen aikataulu antaa myöden, voi ongelmia ratkoa hieman kauemminkin.

Kun aika on kulunut loppuun, jokainen ryhmä esittelee vuorotellen käsittelemänsä tapauksen ja mitkä asiat heidän mielestään menivät tässä pieleen, miten asian olisi voinut ratkaista ja millä keinoin voidaan ehkäistä, ettei tällaista tapahdu uudelleen.

Kun ryhmä on esitellyt ajatuksensa, on hyvä keskustella tapauksesta yhdessä. Olisiko toisilla jotain muita ratkaisuja tai ehdotuksia?

## Virheiden käsitleminen



Virheiden käsitleminen rakentavasti kasvattaa työntekijöiden luottamusta omaan esimieheensä. Innostava esimies kykenee käsittelemään virheet oikeassa yhteydessä eikä hän kanna kaunaa.

Keskustelkaa yhdessä:

- Miten työpaikallanne sallitaan epäonnistumisia? Millaisia virheitä voidaan hyväksyä? Miten työpaikalla toimitaan, jos virheitä tapahtuu?
- Miten virheistä voisi oppia entistä enemmän?
- Millainen työpaikan ilmapiiri on virheitä kohtaan?
- Miten sitä voidaan kehittää myönteisemmäksi?

Syntyikö keskustelusta ajatuksia, joita voitte yhdessä ottaa käytäntöön?

## Työn iloa

Motivaatiolle yksi merkittävimmistä tekijöistä on työn merkitys<sup>16</sup>. Jos työntekijä ei pysty hahmottamaan, miksi jokin päätös on tehty tai miksi häneltä edellytetään tiettyjen tavoitteiden saavuttamista, hänen on vaikea motivoitua työhönsä<sup>17</sup>. Jotta voidaan saavuttaa työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat aitoa innostumista ja sitoutumista työhönsä, tulee esimiehen tukea työntekijöiden voimaantumista. Sisäisen motivaation vahvistuminen edellyttää työn merkityksen tiedostamista, tietoisuutta työn edistymisestä, oman työnsä osaamisen tunteesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa ja tehdä itsenäisiä valintoja.<sup>18</sup>

Työntekijät innostuvat saadessaan tietoa edistymisestä, ja tiimissä yksilöiden onnistumiset innostavat kaikkia eteenpäin. Tieto onnistumisista motivoi jatkamaan, koska se kertoo, että nyt tehdään asioita oikein. Se siivittää myös seuraaviin tavoitteisiin.<sup>19</sup>

Kasvata motivaatiota:

- Auta työntekijöitä sisäistämään työn merkitys ja yhteinen visio.
- Pyri tukemaan työssä viihtymistä ja työhyvinvointia.
- Aseta sopivia välitavoitteita, joiden saavuttaminen on kaikille mahdollista.
- Seuraa yhdessä tiimin kanssa tavoitteiden saavuttamista.
- Tarjoa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa.
- Laita yhteiseen taukotilaan ideataulu, jonne jokainen saa kirjata kehitysideoita ja muita ehdotuksia silloin, kun ne juolahtavat mieleen. Näitä ideoita käydään läpi yhteisissä palaverissa.

16. Liukkonen 2006, 34

17. Lindholm & Salminen 2014, 83

18. Liukkonen ym. 2006, 50

19. Liukkonen ym. 2006, 51 & Heinonen ym. 2012, 105

Muista palkita tiimiäsi pienistäkin onnistumisista ja välitavoitteiden saavuttamisesta, vaikka pullakahvilla.

Pienet palkinnot ja rahallisesti pienet investoinnit vaikuttavat paljon yhteiseen tunnelmaan ja tällöin myös motivaatioon.

Kiitokseen ei aina vaadita mitään merkittävää tai kallista!<sup>20</sup>

### **Sisäisen motivaation ilmenemismuotoja:**

Aktiivinen ja oma-aloitteinen

Omasta itsestä kumpuavaa innostusta

Avarakatseinen

Positiivinen asenne

Energinen

Innostus tekemiseen

### **Ulkoisen motivaation ilmenemismuotoja:**

Tekeminen on väline saavuttaa päämäärä, esimerkkinä palkka

Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat

Ei näe laajempaa hyötyä tekemisestään

Vaikea hyväksyä kritiikkiä

Kuluttavaa itselle ja työyhteisölle<sup>21</sup>

20. Heinonen ym. 2012, 106  
21. Repo 2016

## Löydä motivaatiosi lähde



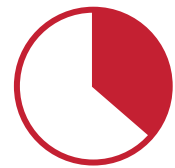
Tätä harjoitusta voit käyttää yhdessä koko tiimin kanssa tai voit antaa sen tehtäväksi sellaiselle työntekijälle, jonka motivaatio on laskenut.

- Mieti joka päivä vähintään yksi asia, joka on tuntunut kivalta, mukavalta, ilahduttavalta tai muuten vain positiiviselta asialta.
- Onko jokin asia tuntunut turhauttavalta tai harmittavalta tänään?

Kirjaa näitä ajatuksia ylös kahden viikon aikana ja arvioi, miten voisit vaikuttaa työhösi? Onko sinun mahdollista lisätä mukavia asioita ja karsia negatiivisia? Voitko löytää negatiivisista asioista jotakin positiivista?

Keskustele ”motivaation lähde” –harjoituksesta työntekijän kanssa. Miten hänen seurantajaksonsa on sujunut? Pystytkö auttamaan työntekijää löytämään negatiivisista asioista uusia positiivisia puolia?

## Arjen ilot



Keskustelkaa pienryhmissä työssä innostavista asioista.

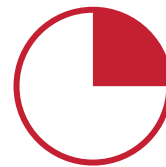
- Jaa tiimisi pienryhmiin, esimerkiksi 3-4 henkilöä.
- Pyydä jokaista miettimään ensin itsenäisesti, mitkä asiat antavat energiaa, innostavat tai ilahduttavat jokapäiväisessä työssä.
- Keskustelkaa pienryhmissä. Jokainen ryhmän jäsen kertoo vuorotellen omista ajatuksistaan työn voimavaroista.
- Kun pienryhmät ovat valmiita, keskustelkaa yhdessä koko tiiminne kanssa motivaatiosta ja työssä innostumisesta. Kirjatkaa mitkä ovat työyhteisönne tärkeimmät voimavarat.

Rohkaise vapaaseen keskusteluun!<sup>22</sup>

---

22. Koskensalmi ym. 2015

## Onnistumiskierros



Aloittakaa kokous kierroksella, jossa jokainen kertoo vuorollaan, missä työasiassa on viimeksi kokenut onnistumisen tunnetta.

Keskustelkaa avoimesti, miten tällaisia arjen onnistumisia voitaisiin lisätä?

## Valmennusvartti



Valmennusvartin tarkoituksena on tarjota työntekijälle sparraushetki. Työntekijä saa itse valita teeman, josta keskustellaan. Mikäli työntekijä kokee vaikeaksi teeman valitsemisen, voi tiimin esimies päättää sen.

Valmennus vartilla tavoitellaan osaamisen kehittymistä ja kasvua. Työntekijä pääsee keskustelemaan itseään mietityttävästä asiasta ja saa samalla apua kysymyksiinsä. Työntekijän kokemus työnsä tärkeydestä kasvaa, kun esimiestä kiinnostaa keskustella hänen kanssaan. .

Valmennusvartissa ei ole esityslistaa, eikä siitä tehdä muistiinpanoja.

Voit ottaa valmennusvartin osaksi säännöllisiä rutiineja tai tarjota työntekijöille mahdollisuutta varata aika aina silloin, kun se tuntuu tarpeelliselta.<sup>23</sup>

## Rauhoitu lounaalla



Tätä harjoitusta voit suositella uupuneelle työntekijälle.

Asiakaspalvelutyössä tulee olla sosiaalinen ja aktiivinen. Välillä on tärkeää antaa itselleen aikaa rauhoittua. Lounas tarjoaa tähän hyvän mahdollisuuden.

Syö yksin rauhassa. Älä puhu muille. Älä lue tai selaa kännykkää. Keskity vain siihen, että koet ruokailun rentouttavaksi.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>. Ristikangas & Grünbaum 2014, 125  
<sup>24</sup>. Ideapakka, mindfulness työssä

## Keskusteluharjoitukset

Ihminen viestii kaikella tekemisellään tiedostetusti tai täysin tiedostamatta. Viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä keskinäistä toimintaa. Sanojen lisäksi viestiminen tapahtuu ilmeillä, eleillä, liikkeillä, asennoilla, katseilla, tilankäytöllä ja välimatkalla. Sanallinen viestintä on usein selkein viestinnän muoto, mutta myös kuunteleminen ja keskusteleminen vaativat harjoittelua. Kirjallisessa viestinnässä on huomioitava aina kanava ja kohderyhmä. Tiimiesimiehellä hyvät viestinnän taidot ovat yksi tärkeimmistä keinoista vaikuttaa omaan tiimiinsä. Työyhteisössä on hyvä muistaa epävirallisen viestinnän merkitys. Sen avulla jokainen pääsee purkamaan paineita ja syntyy uusia ideoita.<sup>25</sup>

Valmentava dialogi tarjoaa mahdollisuuden jalostaa tiimissä vallitsevat erilaiset ajattelutavat yhteiseksi hyödyksi. Parhaimmillaan valmentava dialogi on esimiehen taitoa käyttää omaa aikaansa työntekijöiden kanssa keskusteluun ja asioiden pohtimiseen. Valmentava dialogi voi yksinkertaisimmillaan olla asian äärelle pysähtymistä ja pohtimista yhdessä<sup>26</sup>. Sillä esimies voi saada koko tiiminsä toimimaan tehokkaammin ja unohtamaan vanhat pinttyneet toimintamallit.

Jotta valmentavalla dialogilla olisi selkeä päämäärä, tulisi jokaisella kerralla määrittää yhteiset tavoitteet.

- Miksi keskustelemme tästä aiheesta?
- Miksi tämä on tärkeää?
- Miksi tilanne edellyttää muutosta ja mitä tapahtuu, jos emme pääse tavoitteisiimme ja kykene muutokseen?
- Mistä tiedämme, että olemme saavuttaneet tavoitteemme?

Vuorovaikutusta voidaan edesauttaa varmistamalla, että työntekijöillä on tunne ajan riittävydestä, mahdollisuus esittää avoimia kysymyksiä ja avoin ilmapiiri, jossa on aito kiinnostus muiden mielipiteistä ja ajatuksista. Jyrkkien mielipiteiden esittäminen ja niissä pysyminen tulisi pyrkiä

25. Niipola & Rauramo 2008, 3    27. Heinonen ym. 2012, 158-160  
26. Heinonen ym. 2012, 152

## Puhekapula

Valitkaa esine, joka edustaa oikeutta puhua. Jokainen tiimin jäsen saa vuorotellen kapulan. Kapula oikeuttaa kertomaan oman mielipiteensä keskusteltavasta aiheesta ilman keskeytyksiä. Kun puhuja on valmis hän siirtää kapulan seuraavalle puheenvuoroa jonottavalle.

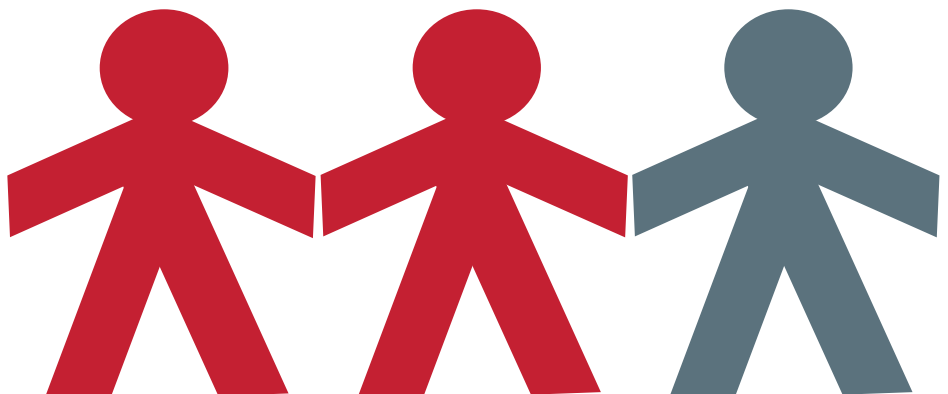
Mikäli kapulan siirtäminen reilusti seuraavalle ei toimi luonnostaan valitkaa yksi johtamaan puheenvuorojen järjestystä. Esimerkiksi: "Nyt puheenvuoron saa Veikko. Hänen jälkeensä vuorossa Mikko ja sitten Saana."

## Muistilaput

Ihmisillä voi usein olla jokin valmis mielipide, jonka he haluavat tuoda julki sopi se keskustelun kulkuun tai ei. Tämä aiheuttaa myös rakentavan vuorovaikutuksen heikentymistä, sillä toisten ihmisten ajatukset ohitetaan oman ajatuksen vuoksi.<sup>28</sup>

Välillä taas ihmisellä voi olla oma ajatus tai mielipide, jonka hän pelkää unohtavansa. Tämän vuoksi se on pakko saada sanoa, vaikka se rikkoisi keskustelun kulun. Kun jokaiselle kokoukseen osallistujalle antaa paperia ja kynän, voivat he kirjoittaa muistiin omat ajatuksensa ja odottaa rauhassa puheenvuoroaan.

- Anna kokoukseen osallistuville pino muistilappuja ja kynä.
- Ohjeista jokaista osallistujaa kirjoittamaan omat ajatuksensa paperille, mikäli toisen puheenvuoro on vielä kesken. Tällä tavoin keskustelussa pysyy hyvä henki ja ajatuksia jakavatkin puheenaiheet saadaan keskusteltua rakentavasti läpi ja kaikki tulevat kuulluiksi.
- Ottakaa muistilaput aina kokouksiin, jotta niiden käyttämisestä tulisi luonteva tapa.



28. Heinonen ym. 2012, 30



## Minuuttikierros



Jokaisella osallistujalla on yksi minuutti aikaa ilmaista mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. Kierroksen aikana kenenkään puheenvuoroa ei saa keskeyttää tai kommentoida. Minuutin aikana voi myös olla täysin hiljaa.

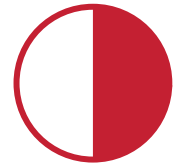
Minuuttikierros hillitsee koko ajan äänessä olevien puheenvuorojen pituuksia ja antaa myös hiljaisemmille osallistujille mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan. Minuuttikierroksen aikana on tärkeää, että ajasta pidetään tiukasti kiinni eikä toisten puheenvuoroja kommentoida. Tämä mahdollistaa omien ajatusten vapaamman kertomisen, sillä puhujan ei tarvitse pelätä tyrmätyksi tulemistä.

Älä pelästy, jos minuuttikierros tuntuu ensimmäisellä kerralla hieman kömpelöltä. Toisella kertaa se sujuu jo huomattavasti helpommin, kun työntekijät tottuvat harjoitteiden käyttämiseen!<sup>29</sup>



29. Koski & Kortesoja 2012, 34

# Työn mielekkyys ja rutinoitumisen karttaminen



Tämän harjoituksen tarkoituksena on ottaa etäisyyttä liialliseen rutinoitumiseen.

Kirjoittakaa viiden minuutin ajan kaikki mitä mieleen tulee aiheesta "Mielekäs työ on..."

Kun aika on kulunut, keskustelkaa yhdessä mitä kukin on kirjoittanut:

- Mitkä mielekkyyteen vaikuttavat asiat toteutuvat nykyisessä työssä?
- Mitkä eivät toteudu?
- Voiko siihen vaikuttaa?
- Voitko tehdä asialle itse jotain?
- Voiko työpaikka vaikuttaa näihin asioihin jotenkin?<sup>30</sup>

Asioiden kirjaaminen auttaa hahmottamaan todellista tilannetta ja laittaa myös positiiviset ja negatiiviset asiat tasapainoon. Jos mietimme mielekkyyttä vain itseksemme, negatiiviset asiat syrjäyttävät helposti positiiviset asiat.

## Viestin vaikutus

Viestin tarkoitus ja vaikutus voivat poiketa toisistaan paljon. Keskustelussa on aina vähintään kaksi osapuolta. Osapuolten kokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset tarpeet, tulkinnat, uskomukset, tunteet, tavat, tottumukset ja asenteet.

Käytä tätä harjoitusta sen jälkeen, kun olette käyneet keskustelun ja sopineet yhdessä, miten jatkossa toimitaan.

Pyydä tiimiä tai yhtä työntekijää kiteyttämään mitä sovitte seuraavasti: "Vetäisitkö yhteen, mitä nyt sovimme?"

Älä oleta kaikkien ymmärtäneen asiaa samoin kuin sinä kysymällä: "Ymmärsivätkö kaikki, miten toimitaan?"<sup>31</sup>

30. ideapakka, mindfulness

31. Salmimies & Ruutu 2013, 258-259

## Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut mahdollistavat oikein käytettynä koko organisaation toiminnan kehittämisen. Kovin usein kehityskeskustelut nähdään kuitenkin pakollisena pahana, joka tulee hoitaa läpi ilman, että esimies tai alainen tietäisivät mitä keskustelusta tulisi saada irti. Jokainen työntekijä tarvitsee kuitenkin palautetta kehittyäkseen ja kehityskeskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus toimia alaistensa peilinä.<sup>32</sup>

Esimiehen tulisi pyrkiä mahdollistamaan mahdollisimman hyvät edellytykset työnteolle. Tällaisia edellytyksiä ovat selkeästi asetetut tavoitteet ja pelisäännöt, riittävät resurssit ja työrauha, työympäristö, jossa laitteet ja koneet ovat toimintakunnossa, sekä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja kunnollinen koulutus.<sup>33</sup>

*”Avoin päivittäinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää, mutta se ei riitä perusteeksi kehityskeskusteluprosessin hylkäämiseen”<sup>34</sup>.*

Usein saatetaan kiireeseen ja turhautumiseen vedoten ajatella, ettei kehityskeskusteluita ole järkevää pitää ja niihin uppoaa vain turhaa aikaa. Mikäli näistä keskusteluista kuitenkin luovutaan, menettää esimies mahdollisuuden harjoittaa avointa dialogia alaistensa kanssa. Päivittäisen keskustelun aikana harvoin päädytään keskustelemaan syvällisemmin työntekijän tarpeista, haluista tai kehittymisen mahdollisuuksista. Kehityskeskustelut ovat myös oivallinen tilaisuus vahvistaa työntekijän tunnetta työnsä merkityksellisyydestä. Samalla esimies saa mahdollisuuden arvioida, miten työntekijän panos vaikuttaa koko yrityksen toimintaan.<sup>35</sup>

Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelle. Tämä kaksisuuntainen palautteen vaihto, molemminpuolinen tavoitteiden asettaminen ja keskusteleminen vahvistavat avointa vuorovaikutusta.

32. Lindholm & Salminen 2014, 75  
33. Lindholm & Salminen 2014, 80-81

34. Lindholm & Salminen 2014, 82  
35. Lindholm & Salminen 2014, 82-84

# Tiimiä valmentava kehityskeskusteluprosessi

Tämä kehityskeskusteluprosessi on jaettu useampaan osaan. Esimiehen omaan kehityskeskusteluun, tiimin yhteisiin keskustelutilaisuuksiin ja henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin. Tärkeimpinä tavoitteina on mahdollistaa avoin vuorovaikutus ja kehittyminen. Oppaassa esitellään ensin kehityskeskusteluprosessin rakenne. Liitteenä löydät kehityskeskusteluissa käytettävät keskustelupohjat. Voit muokata keskustelupohjia omien tarpeidesi mukaan.

## **1. Toimitusjohtajan ja asemapäällikön keskustelu**

Liite 2.

Kehityskeskustelu prosessi kannattaa aloittaa tiimiesimiehen omalla kehityskeskustelulla esimiehensä kanssa. Tarkoituksena on, että asemapäällikkö sisäistää ensin itse tulevan toimintajakson haasteet ja tavoitteet. Tämä keskustelu mahdollistaa sen, että asemapäällikkö pystyy luottavaisin mielin kertomaan nämä tavoitteet myös omalle tiimilleen.

Tässä keskustelussa kannattaa käsitellä esimerkiksi seuraavia aiheita:

- Yleinen strategia ja mahdolliset muutostavoitteet.
- Mikä on markkinatilanne.
- Palaute esimiehen ja hänen tiiminsä päättävän jakson tuloksista ja toiminnasta.
- Tulevalle jaksolle asetettavat tavoitteet.
- Esimiestyöhön liittyvät muutokset ja esimiehelle asetettavat tavoitteet.
- Mikäli organisaation ylemmillä tasoilla on mahdollisia terveisiä koko organisaatiolle.<sup>36</sup>

## **2. Ryhmäkeskustelu ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa**

Ryhmäkeskustelut käydään kahdessa osassa. Ennen henkilökohtaisia keskusteluja ja niiden jälkeen.

Valmistele seuraavat asiat valmiiksi ennen kehityskeskusteluja:

- Laadi kiteytetty kuvaus ylemmän johdon asettamista organisaation toiminnan painopisteistä ja muutostavoitteista.
- Kokoa johdon palaute edellisen jakson toiminnasta ja organisaation suoriutumisesta.
- Pyydä tiimisi jäseniä valmistautumaan keskusteluihin etukäteen. Anna heille keskustelun runko hyvissä ajoin.<sup>37</sup>

---

36 ja 37. Lindholm & Salminen 2014, 88-89

## **2.1 Ensimmäinen ryhmäkeskustelu**

Liite 3 ja 4.

Ryhmäkeskusteluissa tarkoituksena on, että tiimin esimies käy yhteisesti läpi konttorin tuloksen kuluneen jakson tavoitteissa ja esittelee tulevan jakson tavoitteet ja muutostarpeet. Keskustelun on tarkoitus vahvistaa tiimin jäsenten näkemystä koko organisaatiosta, omasta tiimistään, yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä. Tiimi ymmärtää paremmin oman työnsä merkityksen koko organisaatiolle. Ryhmäkeskustelua käyttämällä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne, tietoisuus muiden työtehtävistä ja vastuista laajenee.<sup>38</sup>

Ryhmäkeskustelun avulla vapautetaan aikaa henkilökohtaisten asioiden tarkempaan käsittelyyn yksilökeskusteluissa.<sup>39</sup>

## **2.2 Henkilökohtaiset kehityskeskustelut**

Liite 5.

Ryhmäkeskustelun jälkeen asemapäällikkö käy jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisen kehityskeskustelun. Keskustelun tavoitteena on tarjota esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuus keskustella rauhassa ja syvällisesti työntekijän työstä, motivaatiosta, suoriutumisesta, tavoitteista ja tulevaisuudesta. Anna työntekijälle keskustelurunko etukäteen, jotta hän voi valmistautua tapaamiseen.

Jokaisesta kehityskeskustelusta tulee laatia muistiinpanot. Keskustelun dokumentoinnissa vastuu tulisi olla työntekijällä. Työntekijä kirjaa ylös yhdessä keskustellut asiat. Lomake kopioidaan ja molemmat saavat oman kappaleen. Keskustelun dokumentaatio tulee säilyttää seuraavaa keskustelua varten.<sup>40</sup>

Keskustelurunkoa on hyvä muokata omien kokemusten pohjalta.

### **Valmistaudu keskusteluihin miettimällä seuraavia asioita:**

Mikä on keskustelun tavoite?

Mihin asioihin keskustelussa kannattaa keskittyä?

Miten varmistat keskustelun onnistumisen?

Tutustu ajoissa käytettävään keskustelulomakkeeseen.

38. Lindholm & Salminen 2014, 131  
39. Lindholm & Salminen 2014, 238

40. Lindholm & Salminen 2014, 246

## 2.3 Toinen ryhmäkeskustelu

Henkilökohtaisien keskusteluiden jälkeen pidetään uusi ryhmäkeskustelu, jossa kootaan yhteen keskusteluissa heränneet kysymykset, mahdolliset ongelmat ja kehitysehdotukset. Kysymyksiin ja ongelmiin tulisi yrittää keksiä yhdessä ratkaisuehdotuksia. Näitä esimies pyrkii viemään eteenpäin. Ryhmäkeskusteluiden sisällyttäminen kehityskeskusteluprosessiin lisää myös mahdollisuuksia kehittää työyhteisölle entistäkin rakentavampaa palautteenantokulttuuria.

Kun valmistaudut toiseen ryhmäkeskusteluun:

- Kerää yhteen esille tulleet ideat, kehitysehdotukset tai tarpeet.
- Mieti, mihin asioihin voit itse esimiehenä vaikuttaa.
- Valmistele asialista tulevaan ryhmäkeskusteluun.
- Varmista, että sinulla on tarvittavat taidot saada jokainen osallistumaan keskusteluun.
- Varmista kokouksen alkaessa, että joku toimii kirjurina ja kirjaa ylös kaikki yhdessä päätetyt ehdotukset.<sup>41</sup>

Vaikka ryhmäkeskusteluiden toteuttaminen yksilöllisten kehityskeskusteluiden lisäksi saattaa tuntua ylimääräisiltä aikasyöpöiltä, tarjoavat ne kuitenkin mahdollisuuden tehostaa toimintaa ja lisätä kehityskeskusteluista saatavaa hyötyä. Tiimi saa yhdessä mahdollisuuden pohtia valmiita ratkaisuehdotuksia esille tulleisiin ongelmiin. Ryhmäkeskustelun voi yhdistää osaksi kuukausipalaveria.

## 3. Asemapäällikkö raportoi ylemmälle johdolle

Asemapäällikkö esittelee ylemmälle johdolle kehityskeskusteluissa pinnalle nousseita ongelmia, kysymyksiä ja kehitysehdotuksia. Asemapäällikkö saa omalta esimieheltään neuvoja, miten asioiden kanssa mahdollisesti lähdetään etenemään.

Ylimmän johdon tehtäväksi jää huolehtia, että kehityskeskusteluista saadut toimintaehdotukset hyödynnetään mahdollisimman hyvin toiminnan kehittämiseksi.

Tämän lisäksi ylimmän johdon tulisi käynnistää sopivan ajan kuluttua uusi keskusteluprosessi, jossa hyödynnetään edellisen keskustelun havaintoja.<sup>42</sup>

41. Lindholm & Salminen 2014, 163-164

42. Lindholm & Salminen 2014, 124-128 & 141-142 & 164-166

### **Muista nämä kehityskeskusteluissa:**

- Kun annat palautetta, tulee sen koskea aina asiaa tai tapaa tehdä työtä ei persoonaa.
- Kehityskeskustelun päämäärä on työntekijän ammattitaidon ja hänen toimintaedellytystensä kehittäminen.<sup>43</sup>
- Valmistaudu huolella jokaiseen kehityskeskusteluun ja pyydä myös työntekijöitä miettimään tärkeimpiä puheenaiheita etukäteen.
- Arkistoi jokainen keskustelu huolellisesti.
- Keskustelupöytäkirjaa ei saa luovuttaa edelleen kolmannelle osapuolelle ilman työntekijän suostumusta.

---

43. Lindholm & Salminen 2014, 93

## Paremmaksi tiimivalmentajaksi

Pohjatieto tiimityöskentelyn kehitysvaiheista auttaa ymmärtämään paremmin tiimin jäsenten tapoja toimia. Tämän tiedon avulla esimies pystyy tukemaan tiiminsä kehittymistä monilla keinoilla.

### Perustamisvaihe

Perustamisvaiheessa tiimin jäsenten on opittava tunnistamaan tiiminsä yhteiset tavoitteet ja päämäärät, sekä jokaisen henkilökohtainen rooli tiimissä.<sup>44</sup>

Valmentavana esimiehenä voit tukea alkavaa tiimiäsi seuraavilla keinoilla:

- Ole läsnä ja tue tiimin alkuvaiheita. Sinä olet heille se henkilö, jolla on selkeä käsitys siitä mihin tiimi pyrkii.
- Käy tarkasti läpi tiimin sisäiset säännöt ja tehtävänjaot.
- Varmista, että tiimilläsi on selkeät tavoitteet ja jokainen tiimin jäsen ymmärtää tavoitteiden merkityksen.<sup>45</sup>
- Ole valmis sovitteluun erilaisia näkökulmia, sillä tiimillä ei vielä ole valmiuksia ratkaista omia mielipide-erojaan itsenäisesti.

### Myrskyvaihe

Tiimin jäsenillä on usein vielä tässä kehitysvaiheessa hyvinkin erilaisia ajatuksia yhteisistä tavoitteista ja työskentelytavoista.

Myrskyvaiheessa useat tiimin jäsenet alkavat soveltaa tuttuja työskentelytapoja tiimin toimintaan. Yksilöt haluavat erottua tiimistä ja tarttuvat innokkaasti toimintaan mikä saattaa puolestaan tuntua

44. Salminen 2013, 69  
45. Koskisalmi ym. 2015

46. Kopakkala 2005, 49-50; Salminen 2013, 73



tunkeilevalta jonkun toisen mielestä. Keskustelut tiimin sisällä ovat varsin sekavia, sillä tiimin jäsenet eivät vielä tunne toistensa tapoja keskustella asioista.<sup>46</sup>

- Rohkaise tiimiäsi yhteistyöhön.
- Keskustelkaa erilaisuuden hyväksymisestä ja sen hyödyistä.
- Ole valmis selvittämään erimielisyyksiä.
- Ole läsnä, jotta tiimisi ei jumitu myrskyvaiheeseen.

## Oppimisvaihe

Oppimisvaiheessa tiimitoiminta ja yhteinen tiimihenki alkavat kehittyä. Luottamuksen kasvaminen tiimin sisällä ja vuorovaikutuksen kehittyminen kannustavat jokaista tiimin jäsentä kertomaan avoimesti ideoistaan ja ajatuksistaan ilman pelkoa naurunalaiseksi tulemisesta tai vähättelystä. Tiimin jäsenet osaavat tässä vaiheessa myös tunnistaa yhteistyön merkityksen ja voiman. Tämän lisäksi yhteisiä sanattomia sopimuksia alkaa syntyä. Tiimi osaa myös itse selvittää ristiriitatilanteita.<sup>47</sup>

- Pidä tavoitteet kirkkaana kaikkien mielessä.
- Tue yhteistyötä ja yhteisien toimintatapojen muodostumista.

## Suoritusvaihe

Suoritusvaiheessa tiimi tekee hyvää yhteistyötä ja sen suoritustaso on korkea. Suoritustaso ylittää perinteisen esimiesvetoisen organisaation.<sup>48</sup> Tiimin toiminta ei ole vielä yltänyt huipputiimin tasolle, joten tiimin toimintaa on vieläkin tärkeää kehittää. Usein tiimit kuitenkin jäävät vain suoritusvaiheeseen eivätkä koskaan kehity huipputiimeiksi.

- Suojele tiimiäsi turhan tiheiltä ulkoisilta muutoksilta.
- Huolehdi riittävästä yhteistyöstä muiden tiimien kanssa. Älä anna tiimisi eristäytyä.
- Anna rakentavaa palautetta tiimillesi, jotta kehittymisestä tulee jatkuva prosessi.
- Anna tiimillesi vapautta ja vastuuta suoriutua aikaisempaa itsenäisemmin.<sup>49</sup>

## Huipputiimivaihe

Huipputiimivaiheessa tiimi toimii erittäin tehokkaasti, itseohjautuvasti ja tuottavasti. Huipputiimi toimii aidossa yhteistyössä niin sisäisesti kuin ulkoisen toimintaympäristönsä kanssa. Tällaisessa tiimissä työskentely sujuu luontevasti ilman turhia konflikteja tai riitoja. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei asioista keskusteltaisi ja erilaisia mielipiteitä tuotaisi julki. Huipputiimille luonteenomaista on tiimin jäsenten korkea motivaatio, vahva osaamisen taso ja omien vahvuuksien vapaa toteuttaminen. Huipputiimi huolehtii myös omista jäsenistään.<sup>50</sup>

- Valmenna tiimiäsi toimimaan myös vähemmän kehittyneiden tiimien kanssa.
- Muista, että jo pelkästään yhden jäsenen poisjääminen tai uuden jäsenen tuleminen tiimiin voi palauttaa tiimin takaisin esimerkiksi oppimisvaiheeseen.

Missä vaiheessa sinun tiimisi on?

47. Kopakkala 2005, 50; Salminen 2013, 75  
48. Salminen 2013, 75

49. Työpiste, verkkolehti. 2014  
50. Salminen 2013, 77

# Palautetta esimiehelle

Liite 6.

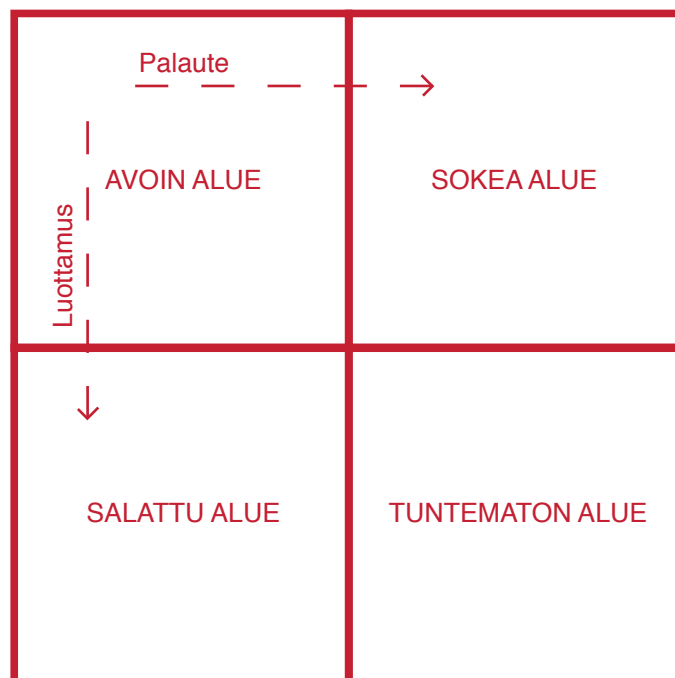
Tätä työkalua käyttämällä tiimiesimies voi kerätä palautetta omasta toiminnastaan. Työkalua voi käyttää esimerkiksi kerran vuodessa, saadakseen suorituksistaan tasaisesti palautetta.

- Tulosta tiimillesi tai valitsemillesi henkilöille palautetaulukko.
- Kerro työntekijöille kaipaavasi palautetta työskentelystäsi ja toivo heidän vastaavan tähän kyselyyn.
- Sopikaa yhdessä, milloin ja minne palautteet kerätään.
- Täytä myös itse lomake.

Kun olet saanut palautteet, tee itsellesi yhteenveto käyttämällä yhteenvetolomaketta. Kokoa lomakkeeseen ne asiat, joista saat kiitosta ja jotka sujuvat hyvin. Tämän lisäksi poimi itsellesi muutama asia, johon aiot keskittyä tulevaisuudessa ja joissa haluat esimiehenä kehittyä.

## Esimiehen itsenäinen arviointi

Joharin ikkuna toimii hyvänä apuvälineenä silloin, kun halutaan arvioida omia toimintatapoja ja työskentelyä. Sen avulla jokainen voi kehittää itsetuntemustaan ja ihmissuhteitaan.<sup>50</sup> Joharin ikkuna koostuu avoimesta, salatusta, sokeasta ja tuntemattomasta alueesta. Palautteen kanssa näitä pimennossa olevia alueita voidaan kaventaa. Esimiehen tulee tavoitella avoimen alueen laajentamista ja sokean ja salatun alueen kaventamista. Avoimeen alueen laajentuessa tiimin jäsenet ymmärtävät paremmin viestintääsi ja väärinymmärryksien määrä vähenee.<sup>51</sup>



50. Valmennus Oy Litos, 2013

51. Heinonen ym. 2012, 52-54; Salmimies & Ruutu 2013, 258-259

Avoin alue on itselle ja muille tuttua. Sokealla alueella on asioita, joita emme itse näe tai halua nähdä, mutta muut tietävät niistä. Palautteen saaminen koskeekin usein näitä asioita. Salattu alue muodostuu asioista, jotka haluamme salata muilta, mutta olemme itse tietoisia asioista. Tuntemattoman alueen asiat koostuvat itsellemme ja muille tuntemattomista asioista.<sup>52</sup>

- Tutkiskele, mitkä ovat tapasi toimia ja ajatella?
- Kerää taulukkoon saamaasi palautetta.
- Mieti miten palautteet sijoittuvat taulukkoon? <sup>53</sup>

<b>AVOIN ALUE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Minä ja muut tiedämme.</i></li></ul>	<b>SOKEA ALUE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Minä en tiedä, mutta muut tietävät.</i></li></ul>
<b>SALATTU ALUE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Minä tiedän mutta en halua muiden tietävän.</i></li></ul>	<b>TUNTEMATON ALUE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Minä en tiedä, eivätkä muutkaan tiedä.</i></li></ul>

52. Valmennus Oy Litos, 2013  
53. Heinonen ym. 2012, 52-54

## Jaksa paremmin valmentajana

Jaa työpäiväsi tehtävät oman vireystilasi mukaan. Suunnittele aamun aluksi, mistä tehtävistä työpäiväsi koostuu. Mieti, mitkä tehtävät koet kuormittaviksi. Tällaiset tehtävät vaativat yleensä ajattelua ja kykyä tehdä päätöksiä.

Paras aika kuormittaville tehtäville on aamulla ja lounastauon jälkeen. Säästä lyhyemmät tehtävät myöhemmäksi. Älä turhaan käytä vireimpiä työskentelytuntejasi sähköpostien lukemiseen tai muihin pieniin tehtäviin.

Tämän toimintatavan tarkoituksena on lisätä tehokkuutta ja jaksamista.<sup>54</sup>

### **Innostavan esimiehen tunnuspiirteet:**

- Kannustaa työntekijöitä kehittymään.
- Arvostaa jokaista työntekijää.
- On aito ja rehellinen.
- Sallii virheet, näkee niissä mahdollisuuden oppia.
- Näyttää suuntaa ja rohkaisee tavoitteen saavuttamiseen.
- Kantaa vastuuta kokonaisuudesta.<sup>55</sup>

---

54. Ideapakka, Mindfulness työssä

55. Koskisalmi ym. 2015

# Lähteet

- Cornelius, H. & Faire, S. 2006. *Everyone Can Win: Responding to conflict constructively*. Australia. Simon & Schuster.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. *Kaikkien aivot käyttöön*. 2. Painos. Sanoma Pro Oy.
- Ideapakka. 2015. *Mindfulness työssä*. IMPROVment.
- Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. *Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa*. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Kopakkala, A. 2005. *Porukka, jengi, tiimi, ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Helsinki. Edita.
- Koski R. & Korteso K. 2012. *Kokousten seitsemän kuolemansyntiä*. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J., Pahkin, K. 2015. *Innostava esimes, nipistä, esimiehen työkirja*. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 7.9.2017 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- Lindholm T. & Salminen J. 2014. *Keskustele ja kehity 2.0*, 1. Painos. Helsinki. Multiprint Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Repo, M. 2016. *Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin*. Helsingin sanomat. Viitattu 9.9.2017 <http://www.hs.fi/ura/art-2000002893839.html>
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. *Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot*. Talentum Media Oy.
- Salminen, J. 2013. *Taitava tiimivalmentaja*. 4. Painos. Helsinki. J-Impact Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. 1. Painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Spiik, K-M. 1999. *Tiimityöstä voimaa*. 1. Painos. Porvoo. WSOY.
- Spiik, K-M. *Tiimin vetäjän arviointi*. Viitattu 1.9.2017 <http://www.spiik.fi/tyokalut/tvarvio.pdf>
- Suomen videokeskus. *Luova palaute*. Suomen videokeskus Oy / Medifilm.
- Työpiste, verkkolehti. 2014. *Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta*. Työterveyslaitos. Viitattu 29.8.2017. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tiimin-kehityskaaren-nelja-vaihetta-nain-esimies-hioo-timantin/>
- Valtionkonttori. 2014. *Motivaatio, hyvinvointi ja onnellisuus*. Viitattu 9.9.2017 [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Innostusta\\_tyohon/Myonteiset\\_tunteet/Motivaatio\\_hyvinvointi\\_ja\\_onnellisuus](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Innostusta_tyohon/Myonteiset_tunteet/Motivaatio_hyvinvointi_ja_onnellisuus)
- Valmennus Oy Liitos. 2013. *Joharin ikkuna*. Viitattu 26.9.2017 [http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0\\_Mikä+Johari?.html](http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mikä+Johari?.html)

# Liitteet

## Liite 1: Annammeko me tarpeeksi palautetta?

### Annettu palaute

Nimi: \_\_\_\_\_

Seuranta-aika: \_\_\_\_\_

Päivä	Positiivine palaute	Korjaava palaute
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		

### Vastaanotettu palaute

Nimi: \_\_\_\_\_

Seuranta-aika: \_\_\_\_\_

Päivä	Positiivinen palaute	Korjaava palaute
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		

## Liite 2: Toimitusjohtajan ja asemapäällikön kehityskeskustelu



### Toimitusjohtajan ja asemapäällikön keskustelu

#### Palaute konttorin kuluneesta jaksosta

- Tulostavoitteiden kertaus.
- Arvio tavoitteiden saavuttamisesta.
- Mitkä asiat ovat menneet hyvin?
- Mitkä tavoitteet eivät ole toteutuneet?

#### Markkinatilanne

- Mitä muutoksia on tapahtunut?
- Kilpailutilanne.
- Asiakasmäärät.

#### Plus Katsastuksen yhteiset tavoitteet

- Mikä on organisaation tavoite tulevalle kaudelle?
- Pitkäaikaiset tavoitteet.
- Mitä muutostarpeita?

## **Työyhteisö**

- Ilmapiiri työpaikalla.
- Ongelmatilanteiden läpikäynti.
- Ajatuksia henkilöstöresursseista.

## **Konttorin tulevan jakson tavoitteet**

### **Asemapäällikön työnkuva**

- Työssä jaksaminen.
- Työn muutokset.
- Työn haasteet.

### **Asemapäällikön tavoitteet**

- Osaamisen päivittäminen.
- Suoritettavat kokeet.



**Arvioi johdon toimintaa**

**Muut asiat**

Päivä:

Asema:

Allekirjoitukset:

---

### Ensimmäinen ryhmäkeskustelu

#### Asemapäällikön omat muistiinpanot

*(Asemapäällikkö täyttää etukäteen)*

Kiteytetty kuvaus Plus Katsastus Oy:n toiminnan painopisteistä ja muutostavoitteista:

Johdon palaute edellisen jakson toiminnasta:

#### Keskustelun kulku

Kerratkaa keskustelun tavoitteet. Keskustelun on tarkoitus vahvistaa tiimin jäsenten näkemystä koko organisaatiosta, omasta tiimistä, yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä. Sopikaa yhdessä avoimesta ilmapiiristä, jossa jokainen saa esittää omia näkemyksiään.

Valitkaa keskustelulle pöytäkirjan pitäjä. Pöytäkirjan pitäjä kirjaa ylös keskustelun sisällön ja kiteyttää lopuksi yhteenvedon keskustelusta.

#### Suoriutumisen arviointi

Käy omien muistiinpanojesi pohjalta tiimisi kanssa läpi Plus Katsastuksen painopisteet ja tavoitteet. Keskustelkaa edellisen jakson tavoitteista ja tuloksista sekä koko organisaation, että oman yksikön osalta.

#### Edellisen jakson tavoitteet

- Mitattavat tulokset esim. hylkyprosentti, katsastusmäärät, tuotto jne.
- Asiakasmäärät
- Onko tavoitteet saavutettu? Jos ei, mistä se jäi kiinni?
- Oliko tavoite asetettu liian korkealle tai oliko tavoitteen saavuttamista vaikea mitata?
- Tulisiko saavuttamaton tavoite ottaa uudeksi tavoitteeksi ja muuttaa toimintatapoja sen saavuttamiseksi?

### **Seuraavan jakson tavoitteet**

- Keskustelkaa toimitusjohtajan ja asemapäällikön asettamista tavoitteista.
- Keskustelkaa keinoista saavuttaa nämä tavoitteet omalla asemallanne.
- Miten omalla toiminnallanne edistätte koko organisaation tavoitteiden saavuttamista?
- Mihin asioihin tiimissä tulisi kiinnittää huomiota ja missä haluatte olla parempia?

### **Yhteenveto käydystä keskustelusta ja asetetuista tavoitteista**

Pöytäkirjan pitäjä tekee yhteenvedon keskustelusta.

- Käykää yhdessä läpi, mitä olette sopineet.
- Miten saavutatte tavoitteet?

Jaa tiimin jäsenille lomake henkilökohtaista kehityskeskustelua varten. Ilmoita keskustelujen aikataulu.

### Ryhmäkeskustelun pöytäkirja

Päivä:

Asema:

1. Keskustelun tavoitteet
2. Plus Katsastuksen painopisteet ja tavoitteet
3. Edellisen jakson tulokset ja niiden arviointi
4. Uudet tavoitteet alkavalle jaksolle
5. Keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet
6. Yhteenveto

### Henkilökohtainen kehityskeskustelu

Päiväys:

Työntekijä:

Esimies:

Asema:

#### Työssä suoriutuminen

Miten olet suoriutunut mitattavissa olevissa tavoitteissasi?

Tulosalue	Tavoite edellisellä jaksolla	Tulos	Tavoite tulevalle jaksolle
Esim. Hylkyprosentti			
Esim. Katsastusmäärä			

Tuloksen arviointi ja toimenpiteet:

Miten olet suoriutunut laadullisissa tavoitteissasi?

- Asiakaspalvelu
- Työn laatu
- Aikataulut
- Yhteiset säännöt

## **Ammattitaito**

Miten ammattitaitosi vastaa työtehtäviäsi?

Mitä kokeita haluat suorittaa?

Noudatatko yhteisiä pelisääntöjä?

Asiakaspalvelutaidot?

## **Motivaatio**

Mikä työssäsi kiinnostaa eniten ja mikä vähiten?

Voitko tehdä työtä haluamallasi tavalla?

Mitä työhön liittyviä asioita haluaisit oppia?

Missä asioissa koet onnistumisia?

Missä asioissa koet, ettet pärjää?

## **Työyhteisö**

Millaisena koet ilmapiirin työpaikalla?

Miten tulet toimeen työkavereidesi kanssa?

Esiintyykö työpaikalla kiusaamista tai häirintää?

Miten työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken?

Osallistuuko työyhteisö työn ja työpaikan kehittämiseen aktiivisesti?

### **Työhyvinvointi**

Oletko tyytyväinen nykyisiin työolosuhteisiin?

Miten koet työssäjaksamisen?

Koetko työtehtäväsi tarpeeksi haastavina?

Mitkä asiat kuormittavat sinua työssä?

Mitkä asiat auttavat sinua kehittymään työssäsi?

Jakautuuko työn kuormittavuus tasaisesti työpaikalla?

### **Asiakaspalvelu**

Millaisissa asioissa olet onnistunut asiakaspalvelussa?

Toimiiko koko tiimi sinusta asiakaslähtöisesti?

Mitä luulet asiakkaiden ajattelevan meistä?

Miten pystyisimme kehittämään asiakaspalvelumme tasoa?

### **Kehitettävät asiat ja ongelmat**

Millaisiin asioihin sinun mielestäsi työpaikalla tulisi kiinnittää huomiota?

Onko töissä joitain ongelmia mihin ei ole vielä puututtu?

### **Esimiehen arviointi**

Onko yhteiset tavoitteet asetettu selkeästi?

Antaako esimies riittävästi palautetta työntekijöille?

Saako esimieheltä tukea työn tekemiseen?

Onko esimies riittävästi tavoitettavissa?

Toimiiko esimies reilusti kaikkia työntekijöitä kohtaan?

Onko työntekijöillä mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikan asioihin?

Puututaanko ongelmiin nopeasti ja rakentavasti?

Allekirjoitukset

---



### Palautetta esimiehelle

Jokaisessa työtehtävässä voi kehittyä. Tämän palauteprosessin tarkoituksena on antaa mahdollisimman aitoa ja todenmukaista palautetta tiimin esimiehelle. Esimies kerää itselleen palautteen perusteella tietoa asioista, joihin hän kiinnittää jatkossa paremmin huomiota. Lisäksi hyvin sujuvien asioiden esille nostaminen lisää motivaatiota ja palautekulttuuria koko työyhteisössä.

Anna mahdollisimman rehellinen palaute esimiehestäsi. Anna jokaiseen kohtaan arviosi henkilön taidoista. Arvosteluasteikkona toimii 4-10. Merkitse **4** silloin, kun olet sitä mieltä, että henkilöllä on vielä **paljon kehitettävää** tällä alueella ja merkitse **10** silloin, kun henkilö **hallitsee tämän**.

Muistathan, että palautetta annetaan asiasta ei henkilön persoonasta.

#### Arvioitavat asiat:

##### 1. Aktiivisuus työssä

Onko esimiehesi aktiivinen? Työskenteleekö hän riittävästi? Arvioi henkilön kokonaisvaltaista työntekoa. (Esimiestyö sekä työhön osallistuminen.)

##### 2. Henkilökohtaisen työn laatu

Miten koet esimiehesi ammattitaidon? Vastaako hänen ammattitaitonsa työn vaatimuksia? Onko työn tulos laadukasta? Ovatko työn laatu ja määrä tasapainossa?

##### 3. Suunnitelmallisuus

Ovatko tavoitteet asetettu selkeästi? Tuntuuko työskentely johdonmukaiselta?

##### 4. Tiedonkulku

Toimiiko tiedonkulku tiimin sisällä? Saako tiimi esimieheltä tarvittavat tiedot työn suorittamiseen?

##### 5. Valmentaminen

Huolehtiiko esimies uusien työntekijöiden valmentamisesta? Osaako esimies opastaa työntekijöitä ymmärrettävästi ja positiivisessa hengessä?

## **6. Ajankäyttö**

Hallitseeko esimiehesi ajan käytön? Pitääkö hän huolta, että tiimi pysyy sovituissa aikatauluissa?

## **7. Päätöksentekokyky**

Pysyykö esimies päätöksissään ja osaako hän perustella päätöksensä?

## **8. Ongelmanratkaisukyky**

Osaako esimiehesi ratkaista haastavampia tilanteita ja ongelmia? Puuttuuko hän niihin oikealla tavalla?

## **9. Organisoititaidot**

Osaako esimiehesi käyttää tiimin resursseja ja organisoida tiimisi jäseniä oikealla tavalla?

## **10. Yhteistyökyky**

Tuleeko esimiehesi hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa? Osaako hän asettua toisten asemaan? Osaako hän innostaa tiimin jäseniä?

## **11. Oikeudenmukaisuus**

Toimiiko esimiehesi oikeudenmukaisesti ja reilusti?

## **12. Kommunikointi**

Tuoko esimiehesi ymmärrettävästi ajatuksensa esille? Osaako hän kuunnella muita ihmisiä?

## **13. Palautteen antaminen**

Antaako esimiehesi tarpeeksi rakentavaa ja kiittävää palautetta?

## **14. Palautteen vastaanottaminen**

Osaako esimies ottaa palautetta vastaan? Tuntuuko, että annettu palaute vaikuttaa hänen toimintatapoihinsa?

## **15. Pelisäännöt**

Noudattaako esimies yhteisiä pelisääntöjä? Edellyttääkö hän sitä myös muilta?

## **16. Muutoksiin suhtautuminen**

Miten esimies suhtautuu ulkoisiin muutoksiin? Onko esimies valmis muuttamaan toimintatapoja, vaikka hän ei olisi muutoksesta täysin samaa mieltä?

**Arvioitavan nimi:**

**Pvä:**

**Arvioitavat asiat:**

**Arvio:**

1. Aktiivisuus työssä

---

2. Henkilökohtaisen työn laatu

---

3. Suunnitelmallisuus

---

4. Tiedonkulku

---

5. Valmentaminen

---

6. Ajankäyttö

---

7. Päätöksentekokyky

---

8. Ongelmanratkaisukyky

---

9. Organisointitaidot

---

10. Yhteistyökyky

---

11. Oikeudenmukaisuus

---

12. Kommunikointi

---

13. Palautteen antaminen

---

14. Palautteen vastaanottaminen

---

15. Pelisäännöt

---

16. Muutoksiin suhtautuminen

---

(Spiik. <http://www.spiik.fi/tyokalut/tvarvio.pdf> 1.9.2017)

## Yhteenveto

Esimies täyttää yhteenvedon saamansa palautteen perusteella.

Sain kiitosta seuraavista asioista:

---

---

---

---

Seuraaviin asioihin minun tulee keskittyä jatkossa enemmän:

---

---

---

---

Millä konkreettisilla asioilla pystyn parantamaan toimintaani:

---

---

---

---

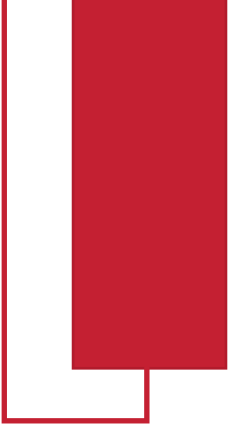
Muut kommentit:

---

---

---

---



# Muistiinpanot

[illegible]

[illegible]

