



Yhteistyön vahvistaminen provisiopalkkaisessa yrityksessä

Petra Mattsson

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteistyön vahvistaminen provisiopalkkaisessa yrityksessä

Petra Mattsson
Liiketalouden tradenomi
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021

Petra Mattsson

Yhteistyön vahvistaminen provisiopalkkaisessa yrityksessä

Vuosi

2021

Sivumäärä 64

Tämä opinnäytetyö tehtiin pienehkölle Uudellamaalla toimivalle kiinteistövälitysliikkeelle (myöhemmin kohdeyhtiö), jolla oli haasteita tiimin keskinäisessä yhteistyössä, esihenkilötyössä sekä työntekijöiden kokemuksistaan vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Tarkoituksena oli avata keskusteluyhteyttä tiimin kesken, antaa mahdollisuus kehittää omaa työtään, sekä antaa esihenkilölle työkaluja ja ideoita johtamistyöhönsä. Tavoitteena oli antaa alkusysäys avoimempaan vuorovaikutukseen ja oivalluttaa tiimiläisiä, miten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimin yhteishenkeen.

Opinnäytetyön lähtökohtana toimi kohdeyhtiössä syksyllä 2020 tehdyn henkilöstökyselyn tulokset. Syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi haastateltiin työntekijöitä ja esihenkilöä. Haastattelujen tuloksien perusteella suunniteltiin kaksi verkossa pidettyä työpajaa. Ensimmäinen työpaja keskittyi yhteistyöhön, hyvän kollegan ominaisuuksiin ja palautteen antamiseen. Toisessa työpajassa keskityttiin kehittämään kohdeyhtiön työkäytänteitä.

Opinnäytetyön viitekehyksenä on tiimin johtaminen ja siinä pääpaino valmentavassa johtamisessa. Sen johtamistavan hyviin puoliin kuuluu sen hyvä soveltuvuus, niin yksilön kuin tiimin kehittämiseen ja osaamisen vahvistamiseen. Se sopii erityisen hyvin kiinteistövälitysliikkeeseen, koska työ on hyvin itsenäistä ja yrittäjämäistä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yhtä yhtenäistä tiimiä ei koettu olevan ja jokaisella oli omanlainen näkemyksensä tilanteesta. Työpajat tarjosivat neutraalin tilan kertoa omista ajatuksistaan ja näkemyksistään. Kaikkien osallistuminen viittasi yhteiseen tahtotilaan saada tiimi ja sen yhteistyö toimimaan. Palautteiden perusteella solmukohtien esiin nostaminen ja niiden käsitteleminen oli hieman parantanut konttorin ilmapiiriä jo ensimmäisen työpajan jälkeen.

Tulosten perusteella annettiin kehitysehdotuksia avoimemman vuorovaikutuksen tukemiseksi esihenkilölle ja tiimissä on otettu käyttöön niistä jo tiimin osallistaminen tiimipalaverien agendan suunnitteluun. Myös työpajassa kehitetty päivystysvuorojen uudelleenjärjestely on otettu kohdeyhtiössä käyttöön.

Asiasanat: valmentava johtaminen, yhteistyö, vuorovaikutus, työpaja

Petra Mattsson

Strengthening collaboration in companies with provision-based salaries

Year 2021 Pages 64

This thesis was conducted to a smallish real estate brokerage that operates in Uusimaa (later target company). The company struggles with the collaboration in the team and the managerial work. The team also feels they lack a possibility to develop their work. The idea of the thesis was to establish a dialogue between the team members and give them a chance to develop their work practices and to provide the manager with tools and ideas to be utilized in the managerial work. The aim was to give an initial impetus for a more open interaction and to make the team members realize how their own behaviour reflects in the team's spirit.

The premise of the thesis was the staff survey conducted in the target company in October 2020 and its results. The manager and the employees were interviewed to receive a more comprehensive understanding about the problems. Two online workshops were planned based on the results of the interviews. The themes for the first workshops were collaboration, the characteristics of a good colleague and feedback. In the second workshop the team developed its work practices.

The frame of reference is leading a team and the main emphasis is coaching leadership. The redeeming feature is its suitability for evolving individuals and teams and strengthen their skills. It is especially suitable for real estate brokerage because the work is very independent and entrepreneurial.

According to the interviews every team member has its own view about the situation, but they all have the same opinion that there is no coherent team. The workshops provided a neutral space for each employee to share their thoughts and points of view. Everybody's participation shows that the team has will to get things better and the collaboration working. According to the feedback the atmosphere has improved a bit already after the first workshop.

Development proposals were given to the manager according the results of the interviews and the workshops to support a more open interaction. The manager has already adopted a practise to involve the team in planning the agenda for team meetings. From the workshops, the team has also received a new practise for the real estate brokers when being on call.

Keywords: coaching leadership, collaboration, interaction, workshop

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kiinteistövälitysalan esittely.....	8
2.1	Kiinteistövälittäjän työ.....	8
2.2	Kiinteistövälittäjän palkka.....	9
3	Tiimin johtaminen.....	10
3.1	Valmentava johtaminen.....	11
3.2	Yhteistyön johtaminen	16
3.3	Moninaisuuden johtaminen	17
3.4	Konfliktitilanteiden ratkaiseminen	19
4	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	23
5	Kehittämismenetelmät opinnäytetyössä	26
5.1	Haastattelu.....	27
5.2	Työpajat.....	28
5.3	Fasilitointi ja fasilitaattorin rooli.....	30
6	Henkilöstölle toteutetut haastattelutilaisuudet	32
6.1	Haastattelutilaisuuden suunnittelu ja toteutus.....	32
6.2	Haastattelun tulokset.....	34
6.3	Haastattelujen perusteella pohditut kehitysehdotukset	36
7	Työpajat	37
7.1	Yhteistyö-työpajan suunnittelu ja toteutus	38
7.2	Yhteistyö-työpajan tulokset	40
7.3	Yhteistyö-työpajan perusteella pohditut kehitysehdotukset.....	42
7.4	Ideointityöpajan suunnittelu ja toteutus	42
7.5	Ideointityöpajan tulokset	44
7.6	Ideointityöpajan perusteella pohditut kehitysehdotukset.....	45
7.7	Yhteenveto kehitysehdotuksista	47
8	Palaute esihenkilöltä ja osallistujilta	49
9	Pohdintaa ja johtopäätökset	50
	Lähteet.....	53
	Kuviot	56
	Taulukot	56

1 Johdanto

Tiimin johtaminen ja yhteistyö vaikuttavat työn tuloksellisuuteen ja niillä on myös suuri merkitys tiimin yhteenkuuluvuuteen ja ilmapiiriin. Halukkuuteen tehdä tiiminsä kanssa yhteistyötä vaikuttaa mm. oma asenne toisia ja yhteistyötä kohtaan, tai se voi olla ulkoinen tekijä, kuten työstä saatava palkka. Tarve opinnäytetyölle kävi ilmi, kun henkilöstökyselyssä nousi esille yhteistyön ja keskinäisen luottamuksen puute, sekä tyytymättömyys esihenkilötyöhön. Tarvetta vastaamaan on tässä opinnäytetyössä käsitelty valmentavaa johtamista ja saatettu henkilöstö yhteen työpajoihin keskustelemaan ja kehittämään omaa työtään.

Tämän opinnäytetyön työelämänedustajana ja yhteistyökumppanina toimii Uudellamaalla toimiva kiinteistövälitysliike, joka työllistää 8 henkilöä. Välitysliike haluaa pysyä anonyyminä, joten jatkossa käytetään kohdeyhtiö-nimikettä. Kohdeyhtiö teettää henkilöstöllään vuosittain henkilöstökyselyjä selvittääkseen työyhteisön ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Syksyn 2020 tulokset jatkoivat edellisten kyselyjen heikkoa tasoa. Heikon tason jatkuminen osoitti, että on tarvetta uusille toimintatavoille. Se antoi myös aiheen tälle opinnäytetyölle. Heikoimmat arvostelut henkilöstökyselyssä annettiin esihenkilötyölle, tiimihengelle ja mahdollisuudelle vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Näitä kolmea aihetta käytettiin opinnäytetyön lähtökohtina.

Opinnäytetyössä käsitellään keskeisimpänä johtamisen oppina valmentavaa johtamista. Kiinteistövälittäjän työ on hyvin itsenäistä ja yrittäjämäistä. Valmentavan johtamisen ajatusmalli ja toimintatapa sopii siksi erittäin hyvin sovellettavaksi välitysliikkeessä. Valmentavassa johtamistavassa on useita hyvä puolia. Se parantaa työntekijän suorituksia, kehittää työntekijää yksilönä ja työntekijöitä tiiminä. Ratkaisut ja vastaukset eivät tule annettuina vaan jokainen oivaltaa ne itse, mikä sitouttaa työntekijää ratkaisuihin ja työn tekemiseen. Työtyytyväisyys kasvaa, kun voi vaikuttaa omaan työhönsä, yhteistyö tiivistyy ja työilmapiiri on kannustava ja luottavainen. Myös esihenkilölle jää enemmän aikaa hoitaa esihenkilötyöhön liittyviä hallinnollisia tehtäviä, kun työntekijät ottavat enemmän vastuuta päivittäisestä työstä. (Whitmore 2018, 220-222.) Moni asia kiinteistövälitystyössä on lain sanelemaa tai välitysliikkeen päättämää. Välittäjästä voikin tuntua, että ei pysty vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Välittäjän työssä on kuitenkin alueita, joihin pystyy vaikuttamaan ja siksi osallistaminen niiden asioiden kehittämiseen vahvistaa mm. työmotivaatiota.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli avata keskusteluyhteyttä tiimin kesken ja antaa ideoita ja työkaluja esihenkilölle, avoimemman keskustelukulttuurin luomiseksi. Opinnäytetyöstä

esihenkilö sai tiiviin tietopaketin valmentavasta johtamisesta ja muutamia keskeisiä työkaluja, joita hän voi hyödyntää työssään. Tavoitteena oli antaa alkusysäys avoimempaan vuorovaikutukseen ja herätellä jokaista pohtimaan, miten omalla toiminnallaan voi vaikuttaa tiimin yhteishenkeen. Tavoitteena oli myös innostaa jokaista kehittämään omaa työtään ja pohtimaan, miten asioita voisi tehdä paremmin ja tehokkaammin, sekä tiimiä hyödyntävästi. Opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ja toimintatapoja voidaan käyttää myös muissa yhtiössä ja toimipisteissä. Ratkaisuehdotuksia voidaan hyödyntää monipuolisesti tiimeissä ja työyhteisöissä vahvistamaan avointa vuorovaikutusta.

Opinnäytetyön teoria osuus on kirjoitettu koko kohdeyhtiön henkilöstön hyödyn näkökulmasta. Teoriaosuuden avulla, jokaisella on mahdollisuus ymmärtää työpajojen tehtävien merkityksiä ja teoriaa niiden takana. Toiveena on myös herätellä lisää oivalluksia yhteistyön merkityksestä työyhteisössä ja mihin kaikkeen he voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan. Vaikka esihenkilöllä on merkittävä rooli asioiden ohjaamisessa haluttuun suuntaan, ei hän ole ihmeiden tekijä, vaan tarvitsee jokaisen tiimiläisen tuen uutta yhteistä suuntaa kohti kuljettaessa.

2 Kiinteistövälitysalan esittely

Kiinteistövälityksellä tarkoitetaan toimintaa, joissa asunnon myyjä ja ostaja saatetaan yhteen taloudellisen hyödyn saamiseksi (Laki kiinteistövälitysluokista ja vuokrahuoneiston välitysluokista 1075/2000). Ja kiinteistövälittäjä on henkilö, joka saattaa nämä kaksi yhteen. Yleensä asunnon myyjä on se taho, joka palkkaa kiinteistövälittäjän myymään asuntonsa, mutta myös asunnon ostaja voi palkata välittäjän löytämään itselleen mieluisan asunnon. Kiinteistö- ja asuntokaupoista valtaosa hoidetaan kiinteistövälittäjän avulla. Asiakas odottaa välittäjän hoitavan kaikki asunnon tai kiinteistön myymiseen liittyvät asiat, kuten markkinoinnin, esittelyt, tarvittavien tietojen ja asiakirjojen hankkimisen sekä neuvotteluiden ja paperitöiden hoitaminen. Välittäjältä odotetaan tietoa asioista, jotka vaikuttavat asunnon arvoon ja tietenkin arviota asunnon tai kiinteistön hinnasta. Markkinointiin liittyen välittäjältä odotetaan näkemystä siitä, millaisia kuvia myytävästä kohteesta kannattaa ottaa ja taitoa tehdä myyntimainoksesta mahdollisimman houkutteleva. (KKV 2020; KVKL 2020a; Heikkinen 2016.)

Kiinteistövälitys on laissa säädeltyä toimintaa. Kiinteistövälitystoiminnan harjoittaminen vaatii elinkeinoharjoittajan tai oikeushenkilön rekisteröimisen aluehallintoviraston välitysrekisteriin kiinteistövälitysluokaksi. Rekisteröiminen koskee myös liikkeitä, jotka välittävät vuokrahuoneistoja. Välitysluokassa tulee olla vastaava hoitaja, jonka vastuulla on varmistaa, että välitysluokassa toimintaa harjoitetaan lainmukaisesti ja noudatetaan hyvää välitystapaa. (Laki kiinteistövälitysluokista ja vuokrahuoneistojen välitysluokista 1075/2000.) Laissa ei kuitenkaan ole määritelty, mitä nämä hyvät välitystavat ovat. Kiinteistövälitysalan keskusliitto on koonnut säännöllisesti päivitettävän, hyvän välitystavan ohjeistuksen, joka on kaikkien välitysluokien vapaasti käytettävissä. Hyvän välitystavan ohje on alan joustava normi. Ohjetta muokataan tuomioistuinten päätösten, kuluttajariitalautakunnan suositusten ja viranomaisten ohjeiden mukaan. (KVKL 2021b.)

2.1 Kiinteistövälittäjän työ

Kiinteistövälittäjällä tulee olla vahva substanssiosaaminen ja hänen tulee hallita monia eri aihealueita, joista asiakaspalvelu ja myyntitaidot eivät ole vähäisimpiä. Kiinteistövälittäjän substanssiosaamisessa vahvassa asemassa ovat eri lait. Välittäjän tulee osata itse asuntoihin ja kiinteistöihin liittyvien lakien lisäksi mm. myymiseen, vuokraamiseen, rakentamiseen ja arvioimiseen liittyviä lakeja. Myyjänä voi olla kuolinpesä tai muu poikkeuksellinen myyjä, joten välittäjän tulee tuntea myös perhe- ja perintöoikeuteen sekä holhoukseen liittyvät lait. (Nevala, Palo, Sirén & Haulos 2017.) Kohdeyhtiön esihenkilö painotti, että paikallistuntemuksella on merkitystä asiakkaille. Asunnon ostajia kiinnostavat myös remontointiin liittyvät alueelliset säädökset, jotka voivat vaikuttaa ostettavan tai myytävän asunnon remontointiin.

Vain henkilö, joka on suorittanut kiinteistövälittäjäkokeen, saa käyttää nimekettä kiinteistövälittäjä tai lyhennettä LKV (laillistettu kiinteistövälittäjä). Kiinteistövälittäjille on tarjolla myös muita koulutuksia, esimerkiksi YKV (ylempi kiinteistövälittäjän tutkinto) ja AKA (auktorisoitu kiinteistöarvioija). (Kvkl 2020c.) Monelle asiakkaalle asuntokauppa on elämänsä suurin kauppa ja siksi on tärkeää varmistaa, että välittäjällä on tarvittava ammattipätevyys. Monet välittäjät laittavatkin mainoksissa ja käyntikorteissa nimensä yhteyteen koulutuksiansa lyhenteet, joista asiakas näkee, mitä pätevyysväily välittäjällä on. (Heikkinen 2016.)

Välittäjä keskittyy usein pääasiassa asunnon myymiseen, koska siitä välittäjä saa palkkatulon. Välittäjän tulisi kuitenkin keskittyä koko palvelupaketin kehittämiseen, joka sisältää koko prosessin, jonka lopputuloksena on asuntokauppa. Pakettiin kuuluu sen lisäksi kaupan jälkeen tapahtuva jälkiprosessi ja myytävien asuntojen hankkiminen, eli uusasiakashankinta. Hyvä olisikin, että kiinteistövälittäjä sisäistäisi kaikkien vaiheiden merkityksen ja vaativan palveluammattinsa luonteen. Välittäjän olisi hyvä katsoa omaa toimintaa objektiivisesti, ja pohtia mikä saa asiakkaan valitsemaan juuri hänet kotinsa välittäjäksi. Kodin myymiseen kuuluu paljon tunteita ja välittäjän tulisi aina muistaa, että toimii jonkun tahon puolesta ja edustajana. Välittäjän pitää myös osata kohdata jokainen ihminen omana yksilönään ja nähdä hänet potentiaalisena asiakkaana. Asiakassuhde ei ehkä synny välittömästi, mutta asiakas muistaa, kun on saanut hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Asiakas voi jopa vuosia myöhemmin ottaa yhteyttä, kun hänellä tulee eteen oman asunnon myyminen. (Saavalainen 2016, 13-27.)

2.2 Kiinteistövälittäjän palkka

Kiinteistövälittäjät saavat pääasiassa provisiopalkkaa tekemästään työstä. Myyntihenkilöillä, joita myös kiinteistövälittäjät ovat, voi palkka koostua kokonaan tai osittain provisiopalkasta, joka perustuu välittäjän aikaansaamaan myyntiin (Viitala 2021, Palkka ja hallinto). Ylen (Björkstén & Toivonen 2019) tekemässä haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että kiinteä kuukausipalkka on harvinainen kiinteistövälitysalalla. Joissakin välitysliikkeissä voi saada pienen takuupalkan, mutta suurin osa kiinteistövälittäjistä saa pelkästään provisiopalkkaa. Palkka perustuu myydyn asunnon kauppahinnasta tai velattomasta hinnasta laskettavaan välityspalkkioon. Asiakas, eli yleensä asunnon myyjä, sopii välittäjän kanssa palkkiosta. Palkkioissa on eroja ja ne voivat vaihdella suurestikin välitysliikkeiden välillä. Vuonna 2018 palkkiot ovat olleet 2,9 - 4,4% välillä (Talouselämä 2018). Tammikuussa 2021 eri välitysliikkeiden nettisivuja selatessa välityspalkkio oli 3 - 4,96 % välillä. Sivustojen välillä oli poikkeuksia sisältävätkö hinnat arvonlisäveron vai ei. Koko välityspalkkiota ei tilitetä suoraan välittäjälle, vaan palkkio maksetaan välitysliikkeelle. Ylen (Björkstén & Toivonen 2019) tutkimuksessa paljastui, että ala voi olla hyvin raadollinen, etenkin juuri aloitteleville välittäjille. Haastateltavat kertoivat, että heidän tuli maksaa välittäjänä kuukausimaksuja välitysliikkeelle. Kuukausimaksut kulkivat esimerkiksi nimellä toimistomaksu ja olivat korvaus

papereista sekä laitteiden ja sovellusten käyttämisestä. Nämä kiinteät maksut aiheuttivat paineita saada kauppaa aikaiseksi, että olisi tuloja kattamaan kulut. Kiinteistövälitysmarkkinoilla voi myös olla käytössään erilaisia työsuhde-etuja kuten autoetu, mutta niistä ei ole yleisesti saatavilla tietoa.

Kiinteistöalan koulutussäätiön (2017, 8) teettämän tutkimuksen mukaan välittäjät ansaitsivat keskimäärin 49 173€ vuodessa. Tutkimuksen tulosten perusteella voi todeta koulutuksen vaikuttavan tuloihin. LKV-pätevyyden hankkineella välittäjällä oli keskimäärin suuremmat tulot (yli 50 000€/vuosi), kun ilman pätevyyttä työskentelevän ansio jäi keskimäärin alle 35 000€/vuosi. Kiinteistövälittäjänä on mahdollisuus päästä hyviin vuosiansioihin, mutta se vaatii välittäjältä kovaa työpanosta.

3 Tiimin johtaminen

Tiimityö on parhaimmillaan tehokasta, laadukasta ja hyvässä yhteishengessä tehtyä työtä. Suorituskyvyn ylläpitäminen vaatii kuitenkin tiimin vetäjältä pitkäjänteisyyttä ja systemaattista kehittämistyötä. Salmisen mukaan lähityöyhteisö ei automaattisesti ole tiimi, vaikka yhdessä tekevätkin työtä. Hän määrittelee tiimin yhteisvastuulliseksi. Siinä jokaiselle tiiminjäsenellä on tulosvastuu, eikä esihenkilö ole yksin vastuussa tiimin tuloksista. Tiimin jäsenillä on omat vastualueensa, mutta tiimin tuloksissa ja toiminnassa tiimin yhteisvastuu korostuu. (Salminen 2013, 16, 24.) Jylhä ja Viitala (2019, Johtamisajattelun kehittyminen) toteavat, että johtajan ja johdettavan roolien erottaminen tulee joissain kohdin vaikeammaksi, koska johtaminen muuttuu enemmän jaetuksi vastuuksi ja toiminnaksi. Tämä tukee Salmisen käsittelemää yhteisvastuuta tiimissä. Esihenkilövetoisessa organisaatiomallissa työntekijällä on henkilökohtainen toimenkuva ja sen perusteella esihenkilö asettaa jokaiselle omat tavoitteet. Työntekijän onnistumista arvioidaan henkilökohtaisen suorituksen perusteella. (Salminen 2013, 24.) Arvioinnin toteuttaja voi olla työntekijän lähijohtaja. Lähijohtaja on henkilö, jolla on johdettavanaan työntekijöitä jollain tehtävälueella. Työntekijät vastaavat työn sujumisesta, tuloksistaan, kehitystarpeistaan ja poissaoloistaan lähijohtajalleen. Lähijohtamisella voidaan vaikuttaa laajasti ja tehokkaasti suoriutumisen kannalta tärkeisiin yksilö- ja ryhmätason ilmiöihin, kuten henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin, motivaatioon ja ilmapiiriin. (Viitala 2021, luku 2.9, 2.12.)

Kossler & Prestridge (2004, 23-27) nostavat esiin kolme asiaa, joihin esihenkilön tulisi panostaa tiimin tuloksellisuuden ylläpitämiseksi. Nämä ovat kommunikointi ja tiedon jakaminen, päätöksenteko ja konfliktitilanteiden ratkaiseminen. Näiden merkitys korostuu, kun tiimi työskentelee etänä tai eri toimipisteissä. Spontaaneja vuorovaikutustilanteita ei esiinny yhtä usein, kun tiimi ei työskentele fyysisesti samassa tilassa. Tämän johdosta esihenkilön tulee panostaa vuorovaikutukseen erityisen paljon. Esihenkilön tulisi yhdessä

tiimin kanssa sopia miten tiimi keskenään kommunikoi ja mitä viestintävälineitä käytetään mihinkin tarkoitukseen. Osa viestintävälineistä sopii paremmin nopeaan viestintään, kun osa soveltuu paremmin tiedon jakamiseen ja sen tallentamiseen. Asian voi ottaa puheeksi aina kun tiimiin tulee uusi jäsen, tai uusi viestintäväline otetaan käyttöön.

Tehokas päätöksentekoprosessi on toinen asia, joka auttaa tiimiä toimimaan tehokkaasti yhdessä. Tiimin jäsenten on hyvä yhdessä sopia, miten päätöksiä tehdään ja kuka mitäkin päätöksiä tekee. Päätöksiä on helpompi ymmärtää ja hyväksyä, kun tuntee prosessin niiden taustalla. Yhteisen päätöksen tekeminen helpottuu ja tehostuu, kun sitä varten varattu kokous on hyvin fasilitoitu. Fasilitoinnista voi lukea luvussa 5.3. Yhteisvastuullisessa tiimissä korostuu päätösten tekeminen yhdessä ja sitä kautta myös sitoutuminen päätökseen vahvistuu. Konfliktien ratkaisemisesta ei vältytä etätiimienkään yhteistyössä. Etänä voi olla jopa haasteellisempaa nostaa ongelma tai konflikti esille, koska ei nähdä kasvotusten. Esihenkilön tulisi kuunnella herkäällä korvalla mahdollisia konflikteja ja ottaa ne puheeksi ennen kuin niistä tulee valtavia. Konfliktitilanteiden ratkaisemisesta on kirjoitettu luvussa 3.4.

Tiimin yhteistyö ja toimivat ihmissuhteet vaikuttavat työmotivaatioon. Kuten luvun alussa on kirjoitettu, on tiimityö parhaimmillaan tehokasta, laadukasta ja hyvässä yhteishengessä tehtyä työtä. Silloin tiimityö vahvistaa työmotivaatiota ja jokaisella tiimin jäsenellä on intoa tehdä oman työnsä mahdollisimman hyvin. Tämä edellyttää, että myös muut työmotivaatioon vaikuttavat asiat ovat kunnossa. Työmotivaatio kuitenkin laskee, mikäli tiimin sisällä on tulehtuneita ihmissuhteita tai koetaan epätasa-arvoa. (Viitala 2021, luku 2.4.)

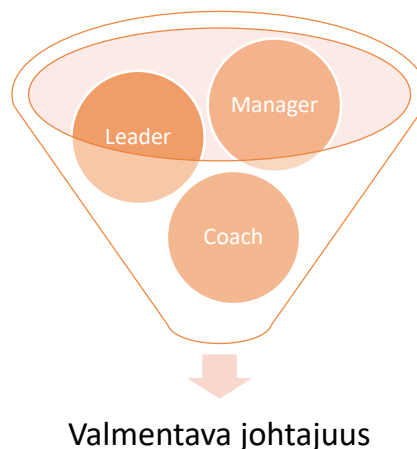
3.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on Jylhän & Viitalan (2019, Valmentava johtaminen) määrittelemänä työntekijöiden tukemista yksilöinä ja ryhmänä suoriutumaan työstään hyvin. Tarkoituksena on tukea itseohjautuvuutta, kehittymistä työssään ja rohkaista innovatiivisuuteen. Yksilön tukemisen lisäksi tavoitteena on tukea ryhmää kasvamaan joukkueeksi, jossa tuetaan ja opitaan toisiltaan ja ylletään tiiminä hyviin suorituksiin. Ristikangas (2013, 18) näkee valmentavan johtajuuden kattavan koko johtamisen kirjon. Hänen mukaansa valmentavassa johtamisessa hyödynnetään eri johtamistyylien menetelmiä ja malleja, mikä tekee siitä keskeisen johtamismallin.

Valmentavassa johtamisessa (coaching leadership) otetaan esihenkilön työhön elementtejä ammattimaisesta valmentamisesta. Näitä ovat esimerkiksi luottamuksellisen suhteen luominen, läsnäolo, aktiivinen kuuntelu ja johdettavalle annettu tila oivaltaa itse. Tiimin ja yksilön johtamisessa tarvitaan eri johtamistyyliä eri tilanteisiin. Valmentava ote johtamisessa ei ole, hyvistä ominaisuuksistaan huolimatta, ratkaisu kaikkiin tilanteisiin esihenkilötyössä. Valmentavan esihenkilön ei tulisi olla ihminen, joka vain kyselee asioita,

eikä ilmaise ollenkaan omia näkemyksiään. Välillä on tilanteita, jolloin esihenkilön tulee puuttua asiaan tai kertoa suoraan, miten tulee toimia. (Ajanko 2016, 109-110; Jylhä & Viitala 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.) Esihenkilön täytyy tapauskohtaisesti pohtia, mikä johtamistapa sopii tilanteeseen parhaiten ja mikä hyödyttää työntekijää eniten.

Valmentavalla johtajalla on kolme ydinroolia, manager, coach ja leader. Näiden roolien painotukset voivat hieman vaihdella henkilöstä toiseen, esimerkiksi henkilön vahvuuksien tai toimenkuvan mukaan. Manager huolehtii asioista, prosesseista ja laadusta. Hän hoitaa lakisääteiset velvoitteet, organisoii ja tekee päätöksiä. Hän on asiajohtaja. Leader johtaa ihmisiä. Hän näyttää työntekijöille organisaation suunnan ja ohjaa ihmisiä siihen suuntaan. Leader ohjaa toimimalla itse esimerkkinä ja auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Hän ottaa asioita puheeksi ja sovittelee asioita katse kohti tulevaisuutta. Coach on henkilö, joka kannustaa työntekijöitään saavuttamaan tavoitteensa. Hän esittää avoimia kysymyksiä, joiden vastauksia työntekijän täytyy hieman pohtia. Kysymyksillään coach saa työntekijän oivaltamaan itse ratkaisuja ja vastauksia ongelmiinsa ja haasteisiinsa. Keskustelut ja pohdinnat tehdään työntekijän lähtökodista. Kuten kuviossa 1 on esitetty, valmentava johtajuus sisältää eri rooleja, jotka yhdessä auttavat työntekijää kehittymään. (Ristimäki & Ristimäki 2016, 38-40.)

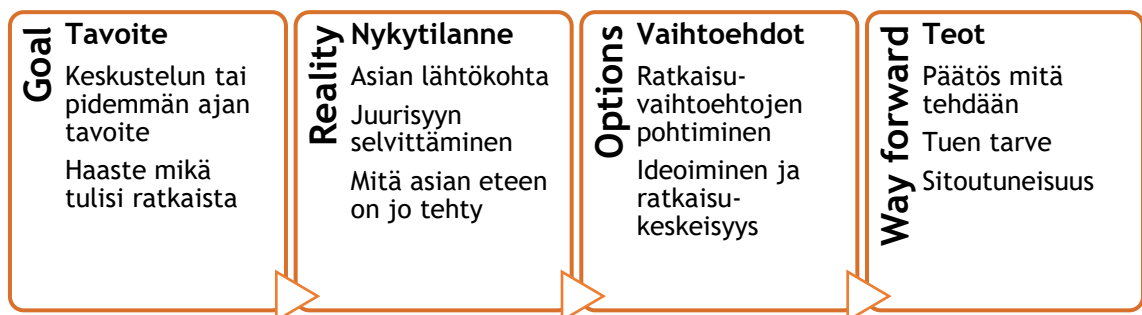


Kuvio 1: Valmentavan johtajan ydinroolit (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 38).

Yksi valmentavan johtamisen pääperiaatteista on antaa johdettavan itse oivaltaa ratkaisu ongelmaansa tai haasteeseensa. Kun johdettava oivaltaa itse ratkaisun, on todennäköisempää, että hän oppii enemmän ratkaisun keksimisestä, kuin suorasta vastauksesta esihenkilöltään. Johdettava tekee työnsä itsenäisemmin ja omatoimisemmin, kun hän oppii proaktiivisesti ratkaisemaan ongelmia ja haasteita. Työntekijän oivalluttamisessa hyödynnetään erilaisia kysymyksiä. Kysymyksillä annetaan tilaa johdettavalle pohtia vastauksia, vaihtoehtoja tai ratkaisuja haasteisiinsa. Kysymykset ovat avoimia ja niissä on henkilökohtainen asettelu. Henkilökohtaisella asettelulla kysymykset

osoitetaan juuri kyseiselle työntekijälle. (Bungay Stanier 2016, 7-9; Whitmore 2018, 94-95.) Kysymysten esittäminen auttaa työntekijää selkeyttämään omia näkemyksiään ja toimimaan innovatiivisesti (Jylhän & Viitalan 2019, Valmentava johtaminen).

GROW on yksi tunnetuimmista coaching-menetelmistä. GROW muodostuu sanoista goal (tavoite), reality (nykytilanne), options (vaihtoehdot) ja way forward/will do (teot) (kuvio 2). Menetelmässä on neljä vaihdetta, joissa jokaisessa keskitytään käsittelemään tiettyä teemaa. Teemoja käsitellään erilaisin avoimin kysymyksin. Kuviossa 3 on esimerkkejä eri vaiheiden kysymyksistä. Whitmore (2018, 111-112) suosittelee vaiheiden järjestyksessä pysymistä, kun Ajanko (2016, 123) ei ole yhtä ehdoton asiassa. Ajanko kuitenkin painottaa, että jokaisella vaiheella on oma tärkeä merkityksensä kokonaisuudessa. Grow-mallin mukaisesti määritellään ensin tavoite. Se voi olla keskustelun tavoite tai jokin pidemmän aikavälin tavoite. Tavoitteen asettaminen ensin, vähentää nykytilan tai aiempien saavutuksien vaikutuksia tavoitteeseen. Keskustelun aiheen ollessa jokin ongelmakohta, voi työntekijää pyytää muotoilemaan ongelma tavoitteeksi. On hyvä myös pyytää työntekijää tarkentamaan tavoitettaan ja pohtimaan miten tavoite näkyy arjessa. (Whitmore 2018, 111,115; Ajanko 2016, 121; Ristikangas ym. 2019, 264.)

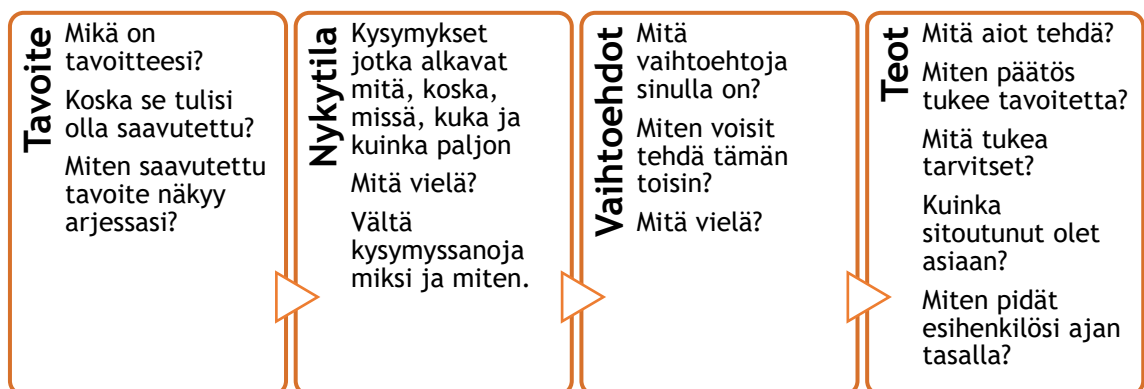


Kuvio 2: GROW-mallin eri vaiheet (Whitmore 2018, 110; Ristikangas ym. 2019, 264-265).

Nykytilan selvittäminen antaa kehitykselle lähtökohdan. Nykytilaa tulisi pohtia objektiivisesti. Tässä vaiheessa voi pohtia mitkä asiat ovat estäneet eteenpäin menemisen ja mitä työntekijä on jo ajatellut asiasta. Mikäli työntekijä on tehnyt jotain tavoitteen saavuttamiseksi, on hyvä myös pohtia mitä on tehty ja miten tai mihin nämä teot vaikuttivat. Erityisen hyödyllistä työntekijää ajatellen on, että kysymysasettelu painottaa voimavaroja ja vahvuuksia. ”Mitä vielä?” -kysymyksen käyttäminen tässä vaiheessa auttaa selventämään syvemmin nykytilannetta ja etenkin ongelmatilanteissa auttaa selventämään syitä ongelmaan. Tärkeää on saada kaikki nykytilaan vaikuttavat asiat esille ennen analysointia ja ratkaisujen ideoimista. (Whitmore 2018, 129-137; Ajanko 2016, 121-122; Ristikangas ym. 2019, 264; Bungay Stanier 2016, 57-65.)

Kolmannessa vaiheessa keskitytään vaihtoehtoihin, joiden avulla työntekijä voi siirtyä nykytilasta tavoitetilaan. Vaihtoehtoja pohtiessa ei ole tarkoitus löytää parasta vaihtoehtoa tai ratkaisuehdotusta, vaan löytää niitä mahdollisimman monta. Myös mahdottomilta tuntuvat vaihtoehdot on hyvä tuoda esille tässä vaiheessa. Ideoissa rationaalinen ajattelu ottaa usein vallan ja työntekijä jää jumiin esteisiin. Esihenkilön tulisikin kehottaa työntekijää jättämään esteet vielä huomiotta ja tuoda esiin myös ne mahdottomilta tuntuvat ideat. (Whitmore 2018, 140-142; Ajanko 2016, 122; Ristikangas ym. 2019, 264.)

Lopuksi vedetään yhteen, mitä on keskusteltu ja mikä ratkaisusta tuntuu työntekijältä parhaalta vaihtoehdolta saavuttaa tavoite. Esihenkilön tehtävänä ei ole tässä kohtaa kertoa työntekijälle, mitä hänen tulisi tehdä, vaan päätös tulee olla työntekijän. Työntekijä on enemmän sitoutunut, kun hän on itse asettanut tavoitteensa ja päättänyt toimenpiteet, joiden avulla hän kokee voivansa sen saavuttaa. Kun työntekijä on tehnyt päätöksen tulevista toimista, on esihenkilön vuoro esittää tarkentavia kysymyksiä. Nämä selkiyttävät valittua ratkaisua ja nostavat esille huomioitavia asioita. Tässä vaiheessa käydään läpi aikataulu ja se, miten päätös tukee tavoitetta, sekä mitä esteitä voi ilmaantua. Tärkeää on selvittää, mitä tukea työntekijä tarvitsee ja miten hän sitä aikoo hankkia. Vaikka työntekijä on itse asettanut tavoitteensa ja päättänyt toimenpiteet, voi olla hyvä vielä keskustella, kuinka sitoutunut työntekijä on koko prosessiin ja mitkä asiat häntä motivoivat. On hyvä myös sopia, miten esihenkilöä pidetään ajan tasalla asioiden etenemisestä. (Whitmore 2018, 148-152; Ajanko 2016, 123; Ristikangas ym. 2019, 265.)



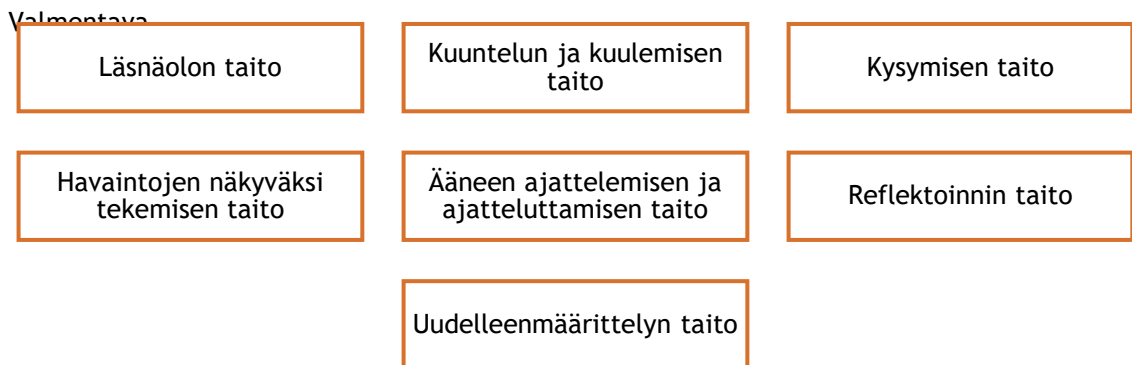
Kuvio 3: Esimerkkejä eri vaiheiden kysymyksistä (mukaillen (Whitmore 2018, 111-152; Ajanko 2016, 121-123; Ristikangas ym. 2019, 264-264; Bungay Stanier 2016, 57-65).

Esihenkilön tulee luonnollisesti olla kiinnostunut johdettavastaan ja olla läsnä työntekijöilleen. Inhimillisiin perustarpeisiin kuuluu kuulluksi tuleminen. Siksi aito ja läsnä oleva kuunteleminen on tärkeässä osassa kaikessa vuorovaikutuksessa, ja esihenkilötyössä sen

merkitys korostuu. Kuuntelemalla osoitat toiselle henkilölle, että hän on tärkeä sinulle. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 4.) Ihminen kiinnittää huomiota asioihin, jotka kiinnostavat häntä. Asiat, jotka koetaan tärkeiksi ja jotka ovat aktiivisesti mielessä, huomataan helposti ympäristössä. Esimerkiksi, jos on ostamassa tai juuri ostanut uuden auton, näkee paljon saman merkkisiä ja mallisia autoja liikenteessä. Tuore esihenkilö observoi kollegoitaan ja huomioi, miten he toimivat työssään. Tätä prosessia voi myös hyödyntää esihenkilötyössä. Esihenkilö voi tehdä päätöksen olla kiinnostunut johdettavistaan, jolloin havainnot alkavat ohjautua keskitetymmin yksilöön ja tiimin toimintaan. Myös vuorovaikutus syvenee, kun huomio on työntekijässä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 83.)

Tämän päivän hektisessä maailmassa esihenkilönä oleminen on pitkälti suorittamista ja päätösten tekemistä. Esihenkilöllä on paljon juoksevia asioita hoidettavaan ja keskeneräisten töiden pino pöydällä kasvaa enemmän kuin kutistuu. Suorittamisesta on tullut osalle esihenkilöistä osa identiteettiä. Koko ajan tulisi olla aikaansaava ja tehokas. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 40.) Esihenkilö, joka toteuttaa valmentavan johtamisen ajatus- ja toimintatapaa, auttaa työntekijöitään oppimaan proaktiivisen ja ratkaisukeskeisen ajattelutavan. He eivät ole yhtä riippuvaisia esihenkilöstään ja osaavat ratkoa ongelmiaan itsenäisemmin. Näin esihenkilölle jää enemmän aikaa olla läsnä työntekijöilleen. (Bungay Stanier 2016, 9-10.)

Valmentava dialogi on esihenkilön ja tiimin keskinäistä sparraavaa keskustelua. Se on keino saada tiimin jäsenen erilainen ajattelu hyötykäyttöön. Kun tiimi istuu yhdessä esihenkilönsä kanssa alas keskustelemaan vaihtoehtoista ja kuuntelee toisiaan, paranee yhteisen ajattelun laatu. Se tuo mukanaan tuoretta ajattelua sekä pohdiskelevaa otetta tiimiin. Erityisesti muutostilanteissa on hyvä istua yhdessä alas ja pohtia mitä vaihtoehtoja on. Usein on helpompi nähdä asioille esteitä ja jäädä kiinni omiin uskomuksiin ja ajatusmalleihin. Yhdessä keskustellen voi kuitenkin löytää hyviä vaihtoehtoja, oivalluksia, uusia ajatuksia ja ratkaisuja. Tavallisessa ajatuksenvaihdossa ei aseteta tavoitetta, mikä taas valmentavassa dialogissa on tärkeää. Selkeän tavoitteen asettaminen johtaa kohti yhteistä päämäärää ja voi jo sinällään lisätä ratkaisuehdotuksien määrää tai helpottaa valintaa niiden välillä. Tavoitteen asettaminen ei aina ole esihenkilön tehtävä, vaan tiimi voi tehdä sen yhdessä. Yhdessä sovittuun tavoitteeseen on jokaisen helpompi sitoutua. Esimiehen ja tiimin tulisi ylläpitää ja kehittää taitojaan käydä valmentavia dialogeja (kuvio 4). Läsnä oleminen ja toisen kunnioittaminen ovat keskeisimpiä asioita dialogissa. Yksi tapa kunnioittaa muita on kuunnella mitä heillä on sanottavanaan. Epäselvyyksien välttämiseksi on tärkeä osata kysyä erilaisia kysymyksiä. Kysymyksillä ohjataan ajattelua uusille reiteille, mikä luo uusia kytköksiä ja oivalluksia. Reflektoinnin taito auttaa pohtimaan mitä asiasta tai tilanteesta on opittu ja miten asiaa voidaan kehittää eteenpäin. Valmentavassa dialogissa myös GROW-mallin hyödyntäminen on mahdollista. (Heinonen & Klingberg 2012, valmentava dialogi.)



Kuvio 4: Valmentavan johtamisen ydintaitoja (mukaihen Heinonen & Klingberg 2012, Valmentava dialogi).

3.2 Yhteistyön johtaminen

Perinteiset johtamismallit vastaavat parhaiten haasteisiin, kun johdettavana on yksilö. Niiden avulla esimiehen on helpompi huomioida yksilön tarpeita, inspiroida ja motivoida häntä. Ryhmää johdettaessa on otettava huomioon yksilöiden lisäksi ryhmädynamiikka, mikä kuvaa ihmisryhmien toimintaa. Kun ryhmällä on vahva yhteinen motivaatio, kokevat he olevansa osa tiimiä. Tiimi työskentelee ilman valvontaa ja seurantaa, kun sillä on jäseniään motivoiva tavoite ja yhteinen tahtotila saavuttaa nämä tavoitteet. (Koivisto & Ranta 2019, 36 - 38.) Yhteistyön tiivistämistä vaikeuttavat yksilölliset tavoitteet. Silloin ryhmän voi olla haasteellista ponnistella yhdessä ja tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heinonen & Klingberg 2012.)

Yhteistyötä voi haastaa myös epävarmuus kyvystä tyydyttää omia perustarpeitaan. Maslown tarvehierarkian mukaan ensimmäinen perustarve on fysiologinen. Näitä ovat ruoka, vesi, uni ja lämpö. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet. Joita ovat fyysinen ja henkinen turvallisuus, joihin kuuluu asunto. Maslown teorian mukaan seuraavan tason tarve, ja motivaatio sen saavuttamiseksi, herää vasta sitten kun edellisen tason tarve on tyydytetty. Kiinteistövälittäjän ollessa provisiopalkalla, ei ole takuuta säännöllisestä ja tasasuuruudesta palkasta. Kiinteistövälittäjän täytyy joka kuukausi tehdä aktiivisesti työtä saavuttaakseen palkan, joka riittää kattamaan perustarpeet, voidakseen ostaa ruokaa ja maksaa asumisestaan. Ylemmillä tarvehierarkian tasoilla tulevat vasta sosiaaliset (taso 3), arvostuksen (taso 4) ja itsensä toteuttamisen (taso 5) tarpeet. (Jylhä & Viitala 2019, Hyvä suoriutuminen työssä; Whitmore 2018, 27-29.) Teorian pohjalta voisi todeta, että kiinteistövälittäjien motivaatioon tehdä tiivistä yhteistyötä kollegoiden kanssa vaikuttaa epävarmuus ensimmäisten tasojen tarpeiden tyydyttämisessä. Välittäjä keskittyy siihen osaan työtään, joka tuo rahaa ja silloin ylempien tasojen tarpeisiin ei ole syntynyt motivoivaa tarvetta.

Jokaisen omat tavoitteet ja arvot johtavat tekemisiä, kun henkilökohtainen identiteetti on vahvana. Tällöin oman edun tavoittaminen menee ryhmän tavoitteiden edelle. Yksilö saattaa pitää muita tiimin jäseniä jopa kilpailijoinaan. Yhteistyön johtamisen keskeisimpiä tavoitteita on siis luoda yhteinen sosiaalinen identiteetti. Identiteetti tarkoittaa muun muassa sitä, että puhutaan meistä, ja tarkoitetaan omaa tiimiä. Se vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen ja vahvistaa ylpeyttä omasta tiimistään. (Koivisto & Ranta 2019, 43-46.) Työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksesta siitä, millaista on työskennellä työpaikalla. Ihminen voi kokea ilmapiirin hyvänä tai huonona, kannustavana tai ahdistavana. Tunteet ovat siis vahvasti läsnä ilmapiiriä arvioitaessa. Työpaikan ilmapiirillä on merkitystä työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Se vaikuttaa myös yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Viitala 2021, luku 2.7.)

Googlen toteuttamassa tutkimusprojektissa Aristotle 2012- 2015 tutkittiin, mikä tekee tiimistä tehokkaan. He eivät havainneet, että ihmisillä, heidän luonteillaan, taidoillaan ja taustoillaan, tai niiden tietynlaisella yhdistämisellä olisi johdonmukaisesti merkitystä tiimin tehokkuuteen. He havaitsivat, että tehokkaiden tiimien yhdistävä tekijä on psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Jokaisessa tiimissä on omat normit, jotka vaihtelevat tiimistä toiseen. Normit ovat perinteitä, käyttäytymistapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat tiimin vuorovaikutusta. Jokaisella henkilöllä on omia taipumuksia ja tapoja toimia, mutta tiimin ollessa yhdessä tiimin normit useimmiten hallitsevat. Normit tarkoittavat yleistettynä sitä, miten kohtelee ja kohtaa tiimin toisia jäseniä. Psykologinen turvallisuus on tila, jossa kokee olonsa turvalliseksi tiiminsä edessä. Jäsenen ei tarvitse pelätä joutuvansa naurunalaiseksi, eikä pelätä hylätyksi tulemista tai rangaistusta. Tiimin edessä uskaltaa olla haavoittuvainen ja aidosti oma itsensä. Turvallisessa tiimissä kannustetaan toisia ja koetaan kollektiivista hyväntahtoisuutta ja empatiaa. Vaikeistakin asioista uskalletaan puhua ja niihin löydetään yhdessä ratkaisuja. Tehokkaassa tiimissä sen jäsenet toimivat hyvin yhteen ja jokainen yksilö on osa tiimiä. Turvalliseen ilmapiiriin vaikuttaa jokainen tiimin jäsen, mutta tiimi tarvitsee myös esihenkilön, joka omalla tekemisellään toimii esimerkkinä tiimille. (Duhigg 2016; Ruutu 2020, luku 5.) Kuten Googlen tutkimuksessa kävi ilmi, myös Haapakoski ym. (2020, luku 4) määrittelee empatian tärkeäksi osaksi tiimin yhteistyötä. Empatia auttaa ymmärtämään toisia ihmisiä, heidän yksilöllisiä erojaan ja vastaamaan niihin. Asettuminen toisen asemaan ja näkemään hänen näkökulmansa edellyttää hieman mielikuvitusta. Tämä taito on empatian kannalta kuitenkin tärkeä. Empatia onkin kokoelma taitoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen ja sitä kautta kehittävät tiimin yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä.

3.3 Moninaisuuden johtaminen

Ihmisten erilaisuus on Ajangon (2016, 18) mukaan yksi yksittäinen asia, joka haastaa johtajia ja esihenkilöitä eniten. Ihmisten moninaisuutta voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Lähtökohta eri näkökulmissa kuitenkin on se, että kaikki ovat erilaisia jollain tapaa. Erilaisuus voi olla ikä, sukupuoli, kulttuuri, terveys, sosiaalinen tausta ja elämäntyyli,

mutta määritelmiä on monia muitakin. Ajanko väittää, että haastavimpana asiana, muita erilaisuuksia väheksymättä, kuitenkin ovat ihmisten erilaiset persoonat. Moninaisuus voi olla tiimin sisäistä erilaista osaamista. Moninaisuuden määritelmä on kontekstisidonnainen ja muuttuva, koska se on riippuvainen tilanteesta ja arvioijan näkökulmasta (Mäkelä ym. 2015, 15).

Työyhteisössä ei ihmisten erilaisuuden tulisi olla keskeinen asia, vaan ennemmin erilaisista ihmisistä muodostuva kokonaisuus. Vaikka yleisellä tasolla erilaisuudesta puhuttaisiinkin myönteiseen sävyyn työyhteisössä, koetaan ihmisten erilaisuus kuitenkin usein hankalana asiana. (Mäkelä ym. 2015, 15, 18.) Tiimin potentiaali tulee paremmin esiin, kun kaikkien erilaisuudet hyväksytään. Esihenkilön tulisikin johtaa tiimiään hyödyntäen eri johtamistyyliä, koska eri ihmiset kaipaavat erilaista johtamista. Tämä nostaa myös tiimiläisten erilaiset vahvuudet esiin. Mikäli johtamiseen käytetään vain yhtä tyyliä, nousee tiimissä esiin vain yhdenlaista osaamista ja osaamisen kirjo voi kaventua. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 151). Moninaisen tiimin johtamiseen soveltuu valmentava johtamistyyli erinomaisesti. Valmentavassa johtamisessa kohdataan jokainen yksilönä, tuetaan kohti tavoitteita ja kehitetään häntä työntekijänä. Samalla tuetaan koko tiimiä hyvään yhteistyöhön ja vaikutetaan positiivisesti ilmapiiriin. Valmentava johtamistyyli on tehokas tapa muokata omaa johtamistaan yksilöllisempään suuntaan, missä lähtökohtana ovat yksilön tarpeet. (Ajanko 2016.)

Ihmisten ainutlaatuisuus perustuu osittain synnynnäisiin psykologisiin ominaisuuksiin, mutta myös yksilölliseen kokemushistoriaan. Aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten ihminen reagoi eri asioihin. Yksi erottava tekijä on temperamentti. Se vaikuttaa siihen, miten jokainen kokee ja näyttää tunteensa, ilmaisee niitä ja reagoi niihin. Osalle on esimerkiksi luonnollista näyttää tunteensa avoimesti ja näkyvästi, kun myöhästyy bussista. Toinen ottaa asian rauhallisemmin ja vain ilmoittaa myöhästävnsä tapaamisesta. Eroavaisuudet sosiaalisuudessa, reagoimisen nopeudessa, käyttäytymisen rytmissä, aktiivisuudessa ja sopeutuvuudessa aiheuttavat ristiriitoja ja väärinymmärryksiä tiimeissä. (Salminen 2013, 121.) Virtuaaliryössä erilaisuuden sietäminen voi olla vielä vaikeampaa. Vilkmän (2016, luku 4) pohtii sen johtuvan siitä, että virtuaaliryössä kaikki ovat tasavertaisempia ja oletetaan muiden toimivan kuten itse toimimme. Sietokyvyn alentumiseen vaikuttanee myös se, miten hyvin tuntee kollegat. Saati, jos heitä ei tunne juuri lainkaan.

Vuorovaikutuksen parantaminen, dialogisuuden ja moninaisuustietoisuuden lisääminen ovat keinoja moninaisuuden johtamisessa. Tietoisuus toisten temperamenteista auttaa ymmärtämään esimerkiksi, miten kollega toimii tietyn tyyppisissä tilanteissa. Tiedon lisäämiseen voidaan hyödyntää erilaisia persoonallisuustestejä, joita löytyy useita erilaisia. Pelkästään tieto testien tuloksista ei kuitenkaan lisää tietoisuutta, vaan tarvitaan keskustelua ja pohdintaa asian ympärillä. Yhdessä kannattaa pohtia, miten erilaisuutta voi hyödyntää

tiimin yhteistyössä, sekä voisiko yksilön jotain osa-aluetta kehittää. Vuorovaikutuksen merkitystä ei voi tarpeeksi painottaa tietoisuuden lisäämisessä, tiimin yhteistyössä ja sen johtamisessa. Esihenkilölle erilaisuuden ymmärtäminen ja hahmottaminen on erittäin tärkeää. Erilaisten testien tuloksien läpikäyminen ja aiheesta keskusteleminen voi oivalluttaa esihenkilön ja työntekijän ymmärtämään miten suuresti ihmiset oikeasti poikkeavat toisistaan. (Ajanko 2016, 55, 126, 136; Salminen 2013, 121.)

Erilaisuudesta ja moninaisuudesta puhuttaessa on vältettävä antamasta käsitystä, että joku olisi vääränlainen tai huonompi kuin toinen, vain koska on tietyn tyyppinen. Se voi aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä, että pitäisi olla tietynlainen tai muuttua jotenkin. Erilaisuuden hyväksyminen ei tarkoita sitä, että kaikki ovat omanlaisiaan, eikä asialle voi mitään tehdä, on vain hyväksyttävä jokaisen persoonallinen käytös. On tärkeää pohtia erilaisuuttaan myös itsearvioinnin kautta, ja omaa toimintaa suhteessa tiimin toimintaan. Silloin voi tapahtua oivalluksia ja sitä kautta syntyä kehittymispolkuja. Kehittymispolkuja ja -suunnitelmia tulisi olla niin työntekijöillä kuin esihenkilöilläkin. (Ajanko 2016, 78-82.)

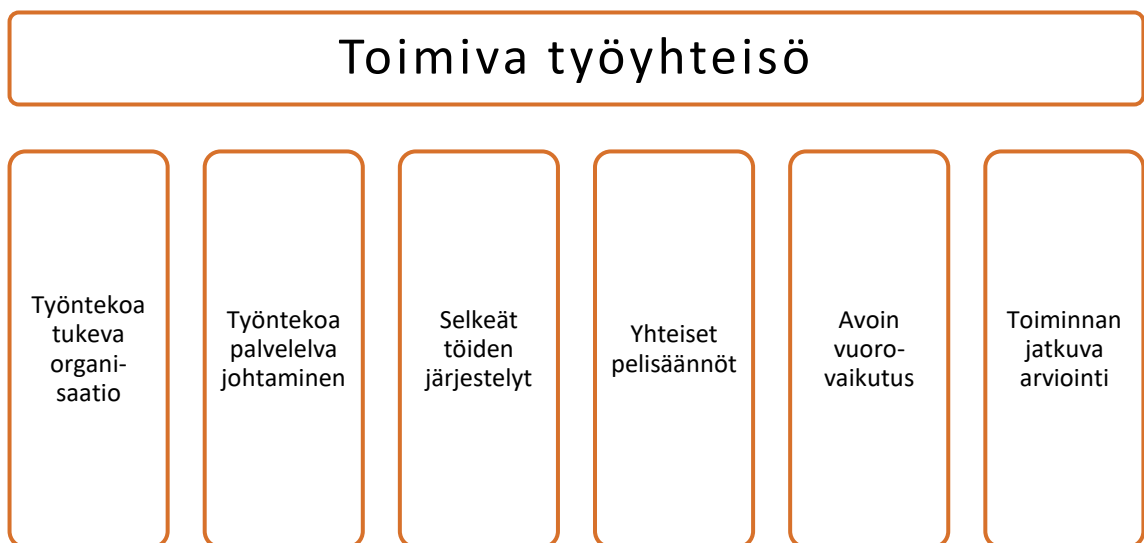
Organisaatiossa, joissa ollaan tietoisesti harjoitettu moninaisuuden johtamista voi työyhteisöstä nähdä tiettyjä merkkejä. Organisaatiossa arvostetaan ja kannustetaan dialogisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Siellä on avoin keskustelukulttuuri ja hyvä ajatteluympäristö. Luottamusta ylläpidetään ja sitä pyritään aktiivisesti lisäämään. Tiimeissä on turvallinen ilmapiiri ja siellä uskalletaan olla haavoittuvaisia toisten edessä. Tavoitteiden saavuttamisessa ei arvioida vain, mitä on saavutettu, vaan myös miten on päässyt tavoitteisiinsa. Tiimeissä kokeillaan uutta ja henkilökohtaisesta kehittämisestä ja kasvusta keskustellaan. Näitä teemoja on noussut esiin myös valmentavan johtamisen, psykologisen turvallisuuden ja tiimin johtamisen osioissa. (Ajanko 2016, 143.)

3.4 Konfliktitilanteiden ratkaiseminen

Toimivassa työyhteisössä työt sujuvat tehokkaasti ja työntekijät voivat hyvin. Parhaassakaan tiimissä ei kuitenkaan voida välttyä yhteentörmäyksiltä. Konflikteja on jokaisessa tiimissä myös niissä, joissa yhteistyö sujuu hyvin ja joita voidaan kutsua huipputiimeiksi. Huipputiimin erottaakin muista tiimeistä sen kyky käsitellä konfliktitilanteita. Tiimin yhteistyötä heikentää merkittävästi jo yhden tiimin jäsenen syrjäytyminen tai sitoutumattomuus. (Salminen 2013, 231-233.) Yhteistyöongelmat voivat lähteä liikkeelle harmittomalta tuntuvasta konfliktista. Se voi liittyä epäselviin vastuisiin ja velvollisuuksiin, työtapoihin tai työnjakoon. Ihmiset kokevat asioita eri tavalla, yhdelle pieni pila voi tuntua toiselta kiusaamiselta. Kun tilanne äityy pahaksi se vaikuttaa koko työyhteisöön. (Hyppänen 2013, 147 - 148.) Organisaation johdon ja esihenkilöiden vastuulla on puuttua tilanteisiin ja asioihin, jotka häiritsevät toiminnan sujuvuutta. Esihenkilön tukena on sisäisiä järjestelmiä kuten hr-osasto, luottamusmies- ja työsuojelujärjestelmät sekä työterveyshuolto. (Järvinen 2014, luku 4.)

Työpaikan tyypilliset ongelmat voidaan jakaa neljään pääryhmään. Nämä ovat muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. Työpaikan muutoksilla haetaan yleensä tehokkuutta, kasvua ja parempaa kilpailukykyä. Muutokset sisältävät usein supistuksia henkilöstön määrässä ja mahdollisesti myös toimipisteissä. Jotain toimintoja ehkä ulkoistetaan ja päällekkäisyyksiä karsitaan. Nämä muutokset koetaan usein uhkina ja ne synnyttävät ihmisten mieliin epävarmuutta, jännitteitä, pelkoa ja ahdistusta. (Järvinen 2014, luku 5.) Muutosten onnistuneeseen läpiviemiseen on omat askeleet ja ohjeistukset. Niistä keskeisin on viestintä, jonka avulla voidaan kommunikoida työyhteisölle muutos ja sen tarve, sekä antaa mahdollisuus työyhteisölle prosessoida koko muutos. Muutoksen läpiviemiseksi on tärkeää tehdä suunnitelma, toteuttaa se ja muutoksen jälkeen arvioida, miten suunnitelma ja sen toteutus onnistui. Näin organisaatio voi kehittyä tulevia muutostilanteita varten. Hyvän suunnitelman avulla voidaan vähentää tai parhaimmassa tapauksessa jopa välttää konfliktit. (Hyppänen 2013, 219; Heathfield 2021.)

Rakenteelliset epäselvyydet ovat niitä yleisimpiä ongelman aiheuttajia. Pitämällä huolen toimivan työyhteisön peruspilareista (kuvio 5) pystyy suuren osan ongelmatilanteista ennaltaehkäisemään. Esihenkilön tulee sisäistää, että ongelmien esiintyessä on hyvä tarkistaa ensin kantavien peruspilareiden kunto, ennen kuin etsii vikaa henkilöistä. Yksilöiden heikot työsuoritukset, huono työkäyttäytyminen ja motivaation puute voivat olla seurausta peruspilareiden huonosta kunnosta. Jatkuvassa muutoksessa eläminen haastaa toimivaa työyhteisöä ja tuottaa helposti rakenteellisia haasteita. Mikäli ongelma on rakenteista johtuvaa, käsitellään asiaa yleensä koko tiimin tai yhteisön voimin. (Järvinen 2014, luku 5.)



Kuvio 5: Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2014, luku 3).

Henkilölähtöisiä ongelmia esiintyy harvemmin, mutta ne voivat olla erittäin vaikeita käsitellä ja ratkaista. Niiden ennaltaehkäisy on vaikeaa. Ihmisillä voi olla yksityiselämässään vaikeuksia tai psyykkisiä ongelmia, jotka näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat työntekoon. Yksityiselämän ongelmat voivat olla vaikeita ottaa puheeksi työpaikalla, koska ne ovat henkilökohtaisia ja voivat tuntua yksityisyyden piiriin kuuluvilta. Esihenkilön tulee kuitenkin ottaa asia puheeksi, mikäli asia vaikuttaa työsuoritukseen ja käyttäytymiseen. Syitä puheeksi ottamiseen voi olla esimerkiksi työturvallisuuden vaarantaminen, työtehtävien laiminlyönti, heikko suoriutuminen työtehtävistä ja yhteistyön tai kollegoiden häiriköinti. Tilanne viittaa henkilölähtöiseen ongelmaan, kun työntekijän edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa, mutta työntekijän suorituksessa ja toiminnassa on kuitenkin selkeästi huomauttamista. Esihenkilön tehtävänä on selvittää, miten nämä haastavat tilanteet ilmenevät työyhteisössä. Mikäli työtehtävät hoituvat ja käytös sekä yhteistyö on tarpeeksi hyvällä tasolla, ei esihenkilöllä ole tarvetta puuttua asiaan. Mikäli tilanne kuitenkin aiheuttaa kiistaa ja eripuraa on esihenkilön otettava asia puheeksi työntekijän kanssa. Lähtökohtana on, että henkilölähtöisiä ongelmia käsitellään vain asianomaisen kanssa kahden kesken, ei koko tiimin kanssa tai edessä. (Järvinen 2014, luku 5 & 7.)

Yrityksessä, joissa on yhteistyötä, esiintyy myös haasteita sen kanssa. Joskus ongelmat ja ristiriidat kärjistyvät niin suuriksi, että tiimi ei itse kykene käsittelemään ja ratkaisemaan niitä. Kun vastakkainasettelu on voimakasta, se hankaloittaa työntekoa ja vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon. Yhteistyön haasteet voivat olla tiimin sisäisiä, jolloin tiimin ja yhden jäsenen tai esihenkilön välillä yhteistyö on ongelmallista. Ongelmia voi syntyä myös tiimin sisäisten klikkien ja jonkun jäsenen välille. Konflikteja voi esiintyä tiimien tai yksiköiden välillä. Silloin yhteistyö ei suju ryhmien välillä ja yhteisen toimintamallin kehittämiseen ei ole halua. Tiimit ovat tässä kohdin usein muodostaneet kielteisen kuvan toisistaan. Esihenkilöiden väliset ristiriidat johtavat helposti myös tiimien välisiin ongelmatilanteisiin. Ongelmia voi syntyä myös, mikäli tiimi hyppää päätöksenteossa oman esihenkilönsä yli ja kommunikoi tämän esihenkilön kanssa. Silloin tiimin esihenkilöllä on vaikeaa johtaa omaa tiimiään. (Järvinen 2014, luku 5.)

Ongelmien ja konfliktien käsitteleminen ja ratkaiseminen ei ole aina helppoa ja mieluisaa. Yritykset ja esihenkilöt käsittelevät ongelmia eri tavoin. Osa kieltää ongelmien olemassaolon ja välttävät asian käsittelemistä. Esihenkilö tai johto voi vähätellä ongelmaa, tai ajatella, että on tärkeämpiäkin asioita hoidettavana. Osa käsittelee ongelmaa epäsuorasti, jolloin esimerkiksi järjestetään yleinen koulutustilaisuus asian tiimoilta, mutta asiasta ei edelleenkään puhuta suoraan asianomaisen kanssa. Paras tapa käsitellä ongelmia on nostaa ne esille ja puhua asiasta, ennen kuin niiden hoitamattomuudesta koituu suurempi haitta koko työyhteisölle. Konflikteihin ja ongelmiin tulisi puuttua heti kun ne ilmaantuvat ja esihenkilö saa niistä tiedon. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 247-248; Järvinen 2014, luku 5).

Konfliktien käsittelemisessä kannattaa keskittyä ratkaisukeskeisyyteen ja painottaa myönteisyyttä, sekä ihmisten voimavaroja ja pitää suunta tulevaisuudessa. Ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla voidaan ratkaista vaikeita konflikteja. Pidemmällä aikavälillä toiminta vaikuttaa positiivisesti työyhteisön kulttuuriin ja vie yhteistyötä positiiviseen suuntaan. (Salminen 2013, 239-240.) Konfliktien käsitteleminen vaatii esihenkilöltä jämäkkyyttä ja päättäväisyyttä, hän ei saa jättää asian hoitamista puolitiehen. Kuviossa 6 on esitetty konfliktien käsittelyssä huomioitavia asioita ja järjestystä.

Työyhteisön toimivuuden jatkuva seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnot, keskustelut ja mittarit
Konfliktien ja ongelmien seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelman yksityiskohtien selvittäminen, mm. kesto, osapuolet, aihe, syy ja seuraukset. • Onko kyse henkilölähtöisestä vai rakenteellisesta ongelmasta? • Miten ongelmaa on aiemmin yritetty ratkaista?
Päätös puuttua tilanteeseen	<ul style="list-style-type: none"> • Tilanne on sellainen, että siihen on puututtava. • Nimetään vastuuhenkilö asian hoitamiseksi.
Ongelman käsittelyn rajaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asianomaiset kerääntyvät yhteen ja keskustellaan ongelman olemassaolosta. • Määritellään käsittelyprosessin tavoitteet. • Sovitaan osallistujat, työtavat ja aikataulu.
Työyhteisön perusrakenteiden tarkastus	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisten pelisääntöjen täsmentäminen ja töiden organisoimisen parantaminen. • Tehtävien ja tavoitteiden kirkastaminen ja johtamisen vahvistaminen. • Säännöllisten palaverien järjestäminen ja kehittäminen.
Sopimus toimenpiteistä ongelman korjaamiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Mihin toimenpiteisiin ryhdytään? • Mitä tehdään eri tavalla kuin ennen? • Mitä toimintoja ja rakenteita vahvistetaan?
Aktiivinen seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • Onko toimittu sovituksen mukaisesti? • Mitä myönteistä on tapahtunut? • Sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Kuvio 6: Työyhteisön ongelmien ja konfliktien käsittely (mukaillen Järvinen 2014, luku 7; Hyppänen 2013, 150).

Tilanteen ollessa hyvin vaikea ja haasteellinen voi olla aiheutta pyytää mukaan joku ulkopuolinen ammattilainen ratkomaan tilannetta. Etenkin ongelman kartoittamisessa ja käsittelemisessä voi olla hyvä saada ulkopuolisen näkemys asiaan. Ratkaisuehdotuksien miettimisessä voi olla hyötyä ulkopuolisen näkökulmista ja ideoista. Ulkopuoliset ammattilaiset eivät kuitenkaan ole ihmeiden tekijöitä, eivätkä he pysty ratkaisemaan organisaation ongelmia sormiaan napsauttamalla. Tilanteiden korjaaminen ja kehittyminen vaatii osallisilta muuttumista ja vaivannäköä asian eteen. Esihenkilön tulisi myös sisäistää, että lopullinen vastuu tilanteen korjaamisessa on hänellä itsellään. (Järvinen 2014, luku 5.)

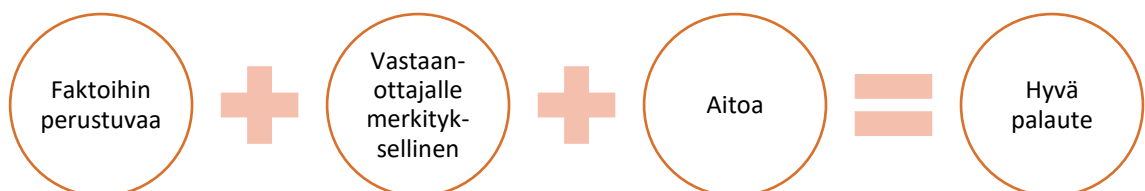
Suomalaiset ovat vähäsanaista kanssa ja se näkyy myös työpaikoilla, kun kokouksissa istutaan hiljaa, eikä aina kysyttäessä kerrota rehellistä suoraa vastausta omista ajatuksista ja näkökulmista. Esihenkilöllä onkin tärkeä rooli luoda ja ylläpitää avointa, turvallista ja

keskustelevaa ilmapiiriä tiimissään. Keskustelemalla moni konflikti selviäisi jo ennen kuin siitä koituu ongelmia yhteistyölle. Kannustamalla avoimeen ja toista kunnioittavaan vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen, esihenkilöllä on hyvät mahdollisuudet saada hyvin toimiva tiimi, joka ei pelkää käsitellä erimielisyyksiä tai konflikteja. (Järvinen 2014, luku 5; Salminen 2013, 236 - 242.)

4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Rötkin (2015, 99-100) määrittelyn mukaan palaute on työkalu suorituksen johtamiseen. Palauteella annetaan ja saadaan tietoa siitä, miten on suoriuduttu, onnistuttu tai pärjätty. Palaute voi olla spontaania palautetta, järjestelmällisesti kerättyä tai pyydettyä palautetta. Palautteen saaminen on tärkeä osa oppimisessa, kehittämisessä ja suorituksen parantamisessa. Siksi onkin tärkeää kehittää palautteen antamiselle ja saamiselle käytäntö, jolla palautetta voidaan hyödyntää jokaisen kehittämisessä (Whitmore 2018, 157).

Hyvä palaute perustuu todelliseen havaintoon eli faktoihin ja se on vastaanottajan kannalta merkityksellistä sekä aitoa (kuvio 7). Suomalaisille palautteen aitous on erityisen tärkeää. Usein suomalaiset kokevat hyvin runsaan ja yltyöpositiivisen palautteen kiusallisena. Palautteen on tarkoitus kannustaa suoriutumaan jatkossakin hyvin ja vahvistaa hyvää kehitystä. Rakentavan palautteen merkitys on kehittää tulevaisuuden tekemistä, ei etsiä syyllistä. (Ruutu & Salmimies 2015, 115-116.) Palautteen antamisella on vaikutusta työmotivaatioon ja liian vähäinen palaute vaikuttaa siihen heikentävästi (Viitala 2021, luku 2.4). Työyhteisössä palaute on tietoa siitä, miten olemme suoriutuneet työstämme. Palaute on tietoa, miten tekemisemme on vaikuttanut palautteen antajaan ja mahdollisesti muihin. Palautteen vastaanottaminen antaa jokaiselle mahdollisuuden päättää, miten sen antaa vaikuttaa omaan toimintaan. Hyvin annetulla palauteella on positiivinen vaikutus ja se kehittää palautteen saajaa, oli se positiivista tai rakentavaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 61-63.) Erityisesti onnistumisia tulisi vahvistaa tietoisesti kohdennetulla palauteella (Ristikangas ym. 2018, 204).

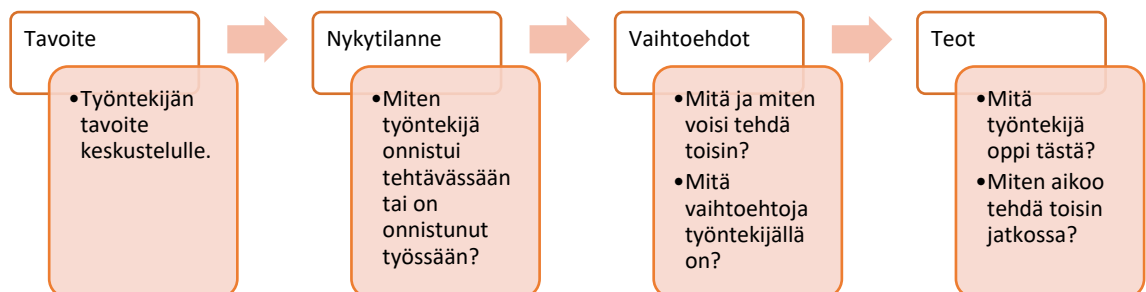


Kuvio 7: Hyvän palautteen elementtejä (mukailten Ruutu & Salmimies (2015, 116).

Palautteen antaminen ei ole ainoastaan esihenkilön etuoikeus, vaan palautetta olisi hyvä antaa myös kollegoiden kesken. Hyvän palautekulttuurin kehittämiseksi olisikin hyvä

keskustella tiimissä, miten kukin toivoo saavansa palautetta, miten sitä annetaan ja miten palautetta käsitellään. Kaikkia on hyvä myös kannustaa antamaan palautetta. Pyytämällä itse aktiivisesti palautetta, voi toimia muille esimerkkinä. Harvoin saatu palaute koetaan negatiivisempänä, joten palautetta kannattaakin antaa usein. Hyvä palautetilanne on sellainen, jossa on tilaa dialogille ja yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. Palautteen saajalla tulisi olla mahdollisuus pyytää tarkennusta ja kertoa oman näkemyksensä asiasta. Dialogi auttaa tarkastelemaan asiaa useammasta näkökulmasta ja näkemään eri vaihtoehtoja. Keskustelun tärkeys korostuu, jos palautteen antaminen on osa ohjausta ja toiveena on erilainen toiminta jatkossa. Yhteisen näkemyksen löytäminen tuo esiin parhaan ratkaisun, joka haastaa ja vie eteenpäin, sekä lisää mielekkyyttä työhön. Myös esihenkilö kaipaa palautetta, että hän voi kehittää omaa toimintaansa. (Berlin 2019, 208-209; Rötkin 2015, 110-113; Vilkmán 2016, luku 5; Järvinen 2014, luku 3.)

Hyvään palautekulttuuriin kuuluu myös palautteen antaminen itselleen (Vilkmán 2016, luku 5). Palaute itselle tulisi olla niin positiivista kuin rakentavaakin. Muista ihmisistä tehdään helposti virheellisiä oletuksia ja näiden syntymistä voidaan välttää keskustelemalla avoimesti työyhteisössä. Kun oppii tuntemaan toisen ihmisen, oppii myös ymmärtämään toista, mikä helpottaa toisen näkökannan näkemistä. Asettuminen toisen asemaan ei ole aidosti toisen ymmärtämistä, jos lähtökohtana ovat omat oletukset. Palautteen antaminen itselleen muiden kuullen voi auttaa kollegoita ymmärtämään sinua paremmin. Tämä on yksi tapa lisätä avointa keskustelua tiimissä. Tiimin yhteinen palautekeskustelu ei kuitenkaan ole sama asia kuin esihenkilön kanssa käyty kahdenkeskinen palaute- tai kehityskeskustelu. (Haapakoski ym. 2020, 89-90.) Valmentavassa johtamisessa perimmäinen ajatus on itse oivaltaminen ja kehittyminen. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö antaa palautetta työntekijälleen, mutta tämän tulisi myös itse analysoida ja reflektoida onnistumisiaan. Sen avulla hän oivaltaa miten jatkossa asioita voi tehdä paremmin. Whitmore (2018, 160-161) yhdistää GROW-menetelmän vaiheet myös palautekeskusteluun (kuvio 8).



Kuvio 8: GROW-menetelmän hyödyntäminen palautekeskustelussa ja itsearvioinnissa (mukaillen Whitmore 2018, 160-161).

Jokainen antaa omalla persoonallaan palautetta toisille ja liika kaavamaisuus tai tekniikoihin perustuva palaute voi tuntua epäaidolta. Palautteen antamisessa on hyvä muistaa muutamia periaatteita, joita on esitetty kuviossa 9. Tärkein periaate on toisen kunnioittaminen ja palautteen antamisen yhteydessä käytävä dialogi. Palautteessa on tärkeää muistaa, että muutosta on vaikea saada alkuun, jos ongelmakohdista ei puhuta ja kerrota ääneen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 51, 57.)

Anna palaute toista arvostavasti

Pohdi palautteen hyödyllisyyttä vastaanottajalle

Palaute tulee perustua havaintoihin, ei olettamuksiin

Keskity siihen mitä toivotaan lisää

Pohdi palautteen ajankohtaa, ei liian myöhään, eikä liian aikaisin

Pohdi mitä viestintäkanavaa käytät

Pohdi annatko palautteen yksityisesti vai julkisesti. Muista ensimmäinen kohta!

Anna palaute selkeästi, ytimekkäästi ja esimerkkejä käyttäen

Puhu omasta puolestasi ja omista havainnoistasi

Anna tilaa dialogille

Kuvio 9: Periaatteita, joita ottaa huomioon palautetta annettaessa (mukailten Silvennoinen & Tilli 51- 79; Berlin 2019, 194 - 209; Rötkin 2015, Vilkmán 2016, luku 5).

Positiivisen palautteen saaminen aiheuttaa ylpeyden tunnetta onnistuneesta tekemisestä, jokainen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi. Positiiviset kokemukset ja palautteet vahvistavat itsetuntoa ja kehittymistä. Se antaa energiaa työn tekemiseen ja vie nopeammin tavoitetta kohden, kuin negatiivinen palaute. Jokainen yksilö ottaa vastaan palautetta eri tavalla. Positiivisenkin palautteen vastaanottaminen esimerkiksi muiden edessä voi olla jollekin vaikeaa. Myönteisen palautteen vastaanottaminen voi tuntua vaikealta, jos ei aiemmin ole juurikaan saanut kannustusta ja positiivista palautetta. Ihmisen aivoilla on taipumus keskittyä negatiivisiin asioihin, mikä omalta osaltaan vaikuttaa siihen, miten saatu palaute käsitellään omassa mielessä. Palautteen saaminen voi vähentyä, jos vähättelee ja kieltäytyy saamastaan palautteesta. Positiivisen palautteen saamista ei kannata väheksyä, vaan ylpeydellä ottaa vastaan. Sen voi tehdä yksinkertaisesti hymyilemällä ja sanomalla kiitos. (Silvennoinen & Tilli 2017, 87-89; Meretniemi 2012, 106-109; Kurttila & Aalto 2015, 171.)

Rakentavan palautteen vastaanottaminen voi tuntua vaikealta ja epämiellyttävältä. Kritiikkiä saadessaan ihmisen suojaumurit nousevat ja vastaanotetun tiedon käsitteleminen lakkaa. Tapa, jolla palaute annetaan vaikuttaa siihen, miten helppoa tai vaikeaa palautteen

vastaanottaminen on. Palautteen vastaanottamisen taitoa voi harjoitella esimerkiksi pohtimalla omaa suhtautumistaan saamaansa palautteeseen. Palautteen saamista ei tulisi nähdä kritiikkinä omaa persoonaa kohtaan, vaan mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa. On hyvä pysähtyä kuuntelemaan ja olemaan läsnä, kun saa palautetta. Selittäminen tai asian kieltäminen ei auta asian käsittelemisessä. Rakentavan palautteen käsitteleminen vaatii kykyä puhua epämiellyttävistä ja vaikeista asioista. Itsekriittisyys on tiettyyn asteeseen hyvä asia, mutta liika kriittisyys ei auta kehittymään, vaan keskittää huomion virheisiin. Myötätunto itseä kohtaan auttaa käsittelemään saatua palautetta rakentavalla ja omaa kehitystä tukevalla tavalla. Palaute voi olla ristiriidassa sen saajan näkemyksen kanssa. Silloin on hyvä muistaa, että palaute on antajan näkemys asiasta ja dialogin tärkeys kasvaa huomattavasti. On tärkeää keskustella, että asiasta löytyy yhteinen ymmärrys. Mikäli näkemykset eroavat kovin toisistaan, voi olla järkevää keskeyttää hetkellisesti keskustelu ja antaa tunteiden tasaantua. Rakentavan palautteen näkeminen ”lahjana” ja halu kehittää omaa toimintaansa auttavat merkittävästi palautteen käsittelemistä ja vastaanottamista. (Silvennoinen & Tilli 2017, 90-93; Ristikangas ym. 2019, 184-185; Meretniemi 2012, 108-109; Ryytikangas 2011, 87.)

5 Kehittämismenetelmät opinnäytetyössä

Yrityksissä ja organisaatioissa jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on osa arkipäivää. Palvelut ja tuotteet eivät kuitenkaan ole ainoat asiat yrityksessä, joita täytyy kehittää. Työntekijät, esihenkilöt, johtaminen ja työn organisoiminen ovat asioita, jotka myös kaipaavat kehittämistä, jotta ne pysyvät tuotteiden ja palveluiden kehityksessä mukana. Syksyn 2020 henkilöstökyselyssä kävi ilmi, että yhteistyön kehittäminen on jäänyt paitsioon ja kaippaa huomiota. Kysely oli laadittu emoyhtiön toimesta. Se myös vastasi tulosten kokoamisesta ja yhteenvetojen lähettämisestä kohdeyhtiöön. Kyselyn toteutus ja analysointi vastasi määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, vaikka vastaajamäärä oli alhainen pienen henkilöstömäärän takia. Henkilöstökyselyn luotettavuutta lisäsi kuitenkin 100 prosentin vastausprosentti, joka edustaa koko henkilöstön näkemystä tilanteesta. Kyselyyn vastattiin anonymisti, eikä vastauksia voinut yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia työn innostavuudesta ja merkityksellisyydestä, oman ja tiimin työskentelystä, esihenkilötyöstä ja työnantajamielikuvasta. Vuosittain kohdeyhtiössä toteutetaan yksi laajempi ja yksi suppeampi kysely tai kaksi suppeampaa kyselyä. Laajempi kysely sisältää useamman aihealueen, kuten työolosuhteet, työhyvinvointi ja miten työntekijät ovat kokeneet esimiehen työskentelyn. Suppeammassa kyselyssä aiheita ei käsitellä niin laajasti ja pääpaino on työyhteisön tunnetilassa ja draivissa.

Opinnäytetyössä pidettäviä työpajoja varten oli oleellista saada selville syvemmin jokaisen tiimiläisen ajatuksia ja mielipiteitä yhteistyöstä ja ilmapiiristä. Siksi haastattelu valikoitui laadullisena tutkimusmenetelmänä tuomaan yksilöllistä näkemystä ongelmakohtiin ja haasteisiin. Kohdeyhtiön pienen henkilöstömäärän takia ja resurssit huomioiden, oli mahdollista haastatella jokaista työntekijää sekä esihenkilöä. Yhteistyön lisäämiseksi ja avoimemman keskusteluyhteyden avaamiseksi järjestettiin kaksi työpajaa kohdeyhtiön henkilöstölle. Työpajojen tarkoituksena oli kerätä koko tiimi yhteen ja keskustella eri aiheista ja samalla luoda turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen voi avoimesti kertoa omia näkemyksiään ja ideoitaan.

5.1 Haastattelu

Tutkimus- ja kehittämistyössä haastattelut ovat käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelu soveltuu menetelmänä hyvin tilanteisiin, joissa tarvitaan asioiden selventämistä tai syventämistä erityisesti yksilötasolla. Menetelmä soveltuu myös vaikeiden ja arkojen asioiden selvittämiseen. Haastattelulla on aina jokin tavoite, joka erottaa sen tavallisesta keskustelusta. Myös osallistujien roolit erottavat haastattelun keskustelusta. Haastattelija esittää kysymyksiä ja tekee aloitteita. Hän on tiedon kerääjä. Hän kannustaa vastaamaan ja ohjaa tarvittaessa keskustelun takaisin aiheeseen. Haastateltavalla on vastaajan rooli, hän on tiedon antaja. Annettava tieto on haastateltavan omia näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelun ennakkoon päätetyllä strukturointiasteella voidaan vaikuttaa siihen, miten paljon haastattelija voi joustaa haastattelun kysymyksissä ja niiden muotoilussa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu kyselylomakkeelle ja ne kysytään samalla tavalla kaikilta haastateltavilta. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus joustaa annettujen kysymysten järjestyksestä ja muotoilusta. Haastattelu voi myös olla teemahaastattelu, jossa haastateltava voi vapaasti kertoa annetusta teemasta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 106 - 107; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.)

Haastattelu voidaan tehdä useammalla henkilölle samaan aikaan, jolloin puhutaan ryhmähaastattelusta (focus group). Ryhmähaastattelussa osallistujien määrä voi vaihdella noin kuudesta henkilöstä jopa 15 henkilöön. Mitä suurempi ryhmän koko on, sitä enemmän vaaditaan ryhmän vetäjältä, fasilitaattorilta taitoa luoda ilmapiiri, joka kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään. Turvallisen ilmapiirin luominen onkin yksi fasilitaattorin päätehtävistä haastatteluissa. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa joko kysymällä jokaiselta osallistujalta samat kysymykset vuorotellen tai kannustaa enemmän keskinäiseen keskusteluun aiheesta. Ryhmäkeskustelussa on haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen lisäksi haastateltavien keskinäistä vuorovaikutusta. Myös se voi tuoda ilmi tärkeää tietoa haastattelijalle. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 223 - 224.)

Haastattelun ympäristöllä voidaan vaikuttaa vastausten ja pohdintojen syvällisyyteen. Aidossa toimintaympäristössä, esimerkiksi haastateltavan arkiympäristössä tai yrityksen palveluympäristössä tehtävä haastattelu voi antaa syvällisemmän kuvan haastateltavan ajatuksista, koska käsiteltävien aiheiden äärellä on helpompi muistella ja kuvailla tapahtumia. Näitä kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. Haastattelutilaisuudessa voidaan käyttää erilaisia virikkeitä, esimerkiksi kuvakortteja ja valokuvia, asioiden konkretisoimiseksi ja ideoimiseksi. Tämän päivän teknologia mahdollistaa haastattelun helpon järjestämisen myös verkon välityksellä. Osallistuminen onlinetilaisuuteen ei vaadi siirtymistä paikasta toiseen, eikä osallistujien välimatkoilla ole merkitystä. Haastateltava voi itse valita, millaisesta paikasta hän osallistuu haastatteluun. Hän voi osallistua hänelle turvallisesta ja rauhallisesta paikasta, omasta kodistaan, tai muusta hänelle sopivasta paikasta käsin. Verkon kautta tapahtuvassa haastattelutilaisuudessa haastattelijan on vaikea lukea haastateltavan sanattomia viestejä, mikä tarkoittaa, että osa viestistä voi jäädä huomaamatta. Toisaalta verkon välityksellä haastateltavalla voi olla turvallisempi ja helpompi esittää myös kriittisempiä mielipiteitään, koska tilanne on anonyymimpi kuin kasvotusten. Tilaisuuden anonyymin luonteen takia voi olla helpompaa puhua vaikeista tai pelottavista asioista. Haastattelujen nauhoittaminen helpottaa haastattelun litterointia ja yksityiskohtien tarkistamista myöhemmin. Verkon välityksellä haastattelun nauhoittaminen on helppoa, koska sen voi usein tehdä suoraan sillä sovelluksella, jonka välityksellä haastattelu tehdään. (Moilanen ym. 2014, 106; Ruusuvoori & Tiittula 2005, 264 - 267.)

5.2 Työpajat

Työpaja (workshop) on tila, jossa tehdään työtä, yhteinen työtila tai yhdessä työskentelemään kokoontunut ryhmä (Kielitoimisto 2020). Tässä opinnäytetyössä käsitellään työpajaa viimeisen määritelmän mukaisesti eli se on tilaisuus, jossa ryhmä ihmisiä on kokoontunut työskentelemään yhdessä. Tarkennettuna vielä, että tilaisuudessa käsitellään annettuja teemoja yhdessä eri yhteistyömenetelmiä hyödyntäen. Työpajojen tarkoitus ja tavoite määritellään aina tapauskohtaisesti. Oleellista on kuitenkin aina tarkoituksen ja tavoitteen määrittäminen ja niiden selkeä kommunikointi osallistujille, että he tietävät mitä heidän osallistumiseltaan odotetaan. (Kantojärvi 2017, 41-42.) Työpajojen ryhmäkoolla on myös merkitystä. Pienessä ryhmässä voi tottumattomilla ideoijilla olla vaikeuksia keksiä lennokkaita ideoita, kun isossa ryhmässä voi helposti jättäytyä sivummalle, eikä aktiivisesti osallistua keskusteluun. Iso ryhmä onkin järkevä jakaa pienempiin ryhmiin työskentelemään, jolloin osallistuminen on vahvempaa. Esimerkiksi ideointityöpajassa tyypillinen osallistujamäärä on 6-12 henkilöä, minkä voi jakaa 2 - 3 pienryhmään. (Moilanen ym. 2014, 162.)

Mikäli tiimillä on tarkoitus sopia yhteisistä työtavoista ja käytänteistä, on työpaja hyvä tapa tehdä yhteistyötä. Ihmisellä on helpompi sitoutua ratkaisuihin, kun ovat olleet itse mukana tekemässä niitä. Työpajaan osallistuvilla tulisi olla selkeä kuva mihin heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Ei ole motivoivaa ideoida ja pohtia ratkaisuehdotuksia asioille, joihin ei ole vaikutusvaltaa tai tietää, että asia on päätetty jo etukäteen jonkun toisen toimesta. (Moilanen ym. 2014, 162; Sipponen-Damonte 2020, 55.)

Työpajat soveltuvat hyvin uusien asioiden, kuten tuotteiden, palveluiden, toimintatapojen ja tekemisen kehittämiseen. Luovuus on ideoinnin keskipisteessä, kun kehitetään uutta ja uutta syntyy, kun ihmisillä on kyky innovoida. Luovaan ongelmanratkaisuun tarvitaan avoin ja positiivinen ilmapiiri. Myös vuorovaikutteisella johtamisella vaikutetaan positiivisesti innovatiivisuuteen. Organisaation suhtautuminen työntekijöiden ehdotuksiin ja ideoihin vaikuttaa siihen, miten paljon työntekijät ideovat ja haluavat kehittää tekemistään työpaikalla. Erilaisia menetelmiä hyödyntäen voidaan luoda uusia näkökulmia, ideoita ja ratkoa ongelma-kohtia. Luova ongelmanratkaisu onnistuu, kun vetäjällä on taitoja johtaa ryhmää ja hän hallitsee erilaisia ongelmanratkaisun menetelmiä. Ryhmän jäseniltä odotetaan taitoja toimia ryhmässä, positiivista asennetta ja kykyä nähdä mahdollisuuksia. Luovassa ongelmanratkaisussa on tärkeää erottaa ideoimisen ja arvioinnin vaiheet toisistaan. Uusien ratkaisujen keksimisen halu ja into laantuu, jos niitä arvioidaan jo ideointivaiheessa. Ideoimisessa on tavoite saada mahdollisimman suuri määrä ideoita kasaan. Jokainen idea ei ole loistava, mutta mitä enemmän niitä on, sitä todennäköisemmin ideoiden joukosta löytyy hyviä ja toteutuskelpoisia ideoita. (Moilanen ym. 2014, 158-159.)

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä. Joskus tätä menetelmää kutsutaan ideointityöpajaksi. Työpajassa on neljä vaihetta. Ensimmäisenä on esivaihe, jossa käydään läpi työpajan tarkoitus ja tavoitteet. Lämmittelyvaiheen tarkoitus on vapauttaa osallistujat rajoitteista ja ennakkoluuloista. Samassa vaiheessa kerrataan myös tilaisuuden toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa ideoidaan vapaasti ja ideoiden arvioiminen tai arvosteleminen on kiellettyä. Ideat kerätään sovitun mukaisesti yhteen, esimerkiksi taululle. Mikäli ideoiminen hidastuu, pyrkii vetäjä (fasilitaattori) aktivoimaan osallistujia uudelleen. Ideointivaiheessa hyödynnetään erilaisia ideointimenetelmiä. Sellaisia ovat esimerkiksi brainwriting, ”Miten voisimme...” -kysymykset ja 8x8 -menetelmä. Lopuksi, eli valintavaiheessa, syntyneitä ideoita arvioidaan ja niitä tarkastellaan kriittisestikin. Arvioitaessa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, esimerkiksi 3+-tekniikka, pisteytys, äänestys ja POINT-menetelmä. Kriittistä arvostelua olisi hyvä tehdä rakentavasti ja käyttäen ”miten”-kysymyksiä, esimerkiksi ”Miten voimme varmistaa, että pysymme sovitussa aikataulussa?”. (Moilanen ym. 2015, 160-161; Kantojärvi, 136; Stickdorn ym. 2018, 177-180.)

Työpajan tavoitetta voi konkretisoida neljän tason avulla. Nämä ovat tuote, tieto, taito ja tunne. Tuote voi olla toimintasuunnitelma, päätös, ongelman määrittely tai aikataulu projektille. Tieto voi olla jokin spesifi tieto, jota työntekijä saa osallistumalla työpajaan. Taito taas jokin uusi taito tai osaamisen edistäminen, esimerkiksi kuuntelemisen tai luottamusta edistävän vuorovaikutuksen taito. Työpajan tavoitteena on hyvä olla myös ajatus siitä millaisia tuntemuksia työpajaan osallistuminen tuottaa. Onko työpajalla tarkoitus innostaa, sitouttaa tai ehkä lisätä motivaatiota.

Opinnäytetyön työpajojen tuotteena tai tuotoksena ei ole mikään konkreettinen paperi, jossa on listattu uusia pelisääntöjä. Työpajojen tuotteen korvaa tavoite avoimemmasta keskusteluilmapiiristä ja vahvemmassa turvallisuuden tunteesta. Turvallisemman ilmapiirin ansiosta jokainen voi avoimemmin kertoa asioista, jotka tuntuvat haasteellisilta tiimin yhteistyössä ja ehdottaa kehitysideoita. Työntekijöiden toivotaan saavan lisää tietoa ja ymmärrystä toistensa toimintatavoista, jotta yhteistyö sujuisi paremmin. Kuuntelemisen ja avointen vuorovaikutustaitojen lisääntyminen auttaisi tiimin yhteistyötä. Tunteen osalta tavoitteena on tiimin sisäisen luottamuksen lisääntymisen lisäksi tunne, että pystyy olemaan oma itsensä ja kertomaan omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan häpeämättä ja pelkäämättä. (Sipponen-Damonte 2020, 48.)

5.3 Fasilitointi ja fasilitaattorin rooli

Fasilitointi on osallistavaa johtamista. Tarkoituksena on johtaa ryhmää erilaisissa ryhmätilaisuuksissa tavoitteellisesti ja niin, että kaikki osallistujat osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Tässä onnistuakseen fasilitaattori tekee tilaisuudelle huolellisen suunnitelman ja käyttää erilaisia ryhmätyöskentelymenetelmiä. Fasilitaattorin tärkeä tehtävä on myös luoda ja ylläpitää turvallista ja osallistavaa ilmapiiriä tilaisuudessa. (Sipponen-Damonte 2020, 14.) Fasilitoijan taitoja voidaan hyödyntää ryhmän johtamisessa, jossa fasilitaattori ei ole esihenkilöasemassa, mutta myös esihenkilötyössä. Koska fasilitointi on osallistavaa johtamista, on sitä hyödyllistä käyttää esimerkiksi haastavien tilanteiden ratkaisemisessa, pelisäännöistä sovittaessa ja tiimin yhteistyön lisäämisessä. Fasilitaattorin avulla kaaos voi muuttua järjestykseksi ja tiimin yhtenäiseksi toiminnaksi. (Nummi 2018, luku 2, 6, 8.)

Tämän opinnäytetyön konkreettisina pääkohtina ovat yhteistyö- ja ideointityöpajat. Molemmassa työpajoissa on tavoitteena antaa henkilöstölle ja esihenkilölle tilaa puhua ja kertoa omista näkemyksistään, fasilitaattorin työskennellessä taustalla. Opinnäytetyön tekijän rooli fasilitaattorina on lähinnä ohjeistaa eri menetelmien käyttämisessä, ajan seuraamisessa ja sen varmistamisessa, että jokainen saa mahdollisuuden päästä ääneen. Kantojärven (2017, 212-213) mukaan osallistujan sitoutumiseen ja motivoimiseen tarvitaan enemmän kuin vain osallistuminen työpajaan. Se vaatii myös kiinnostusta aiheesta, sekä aitoa

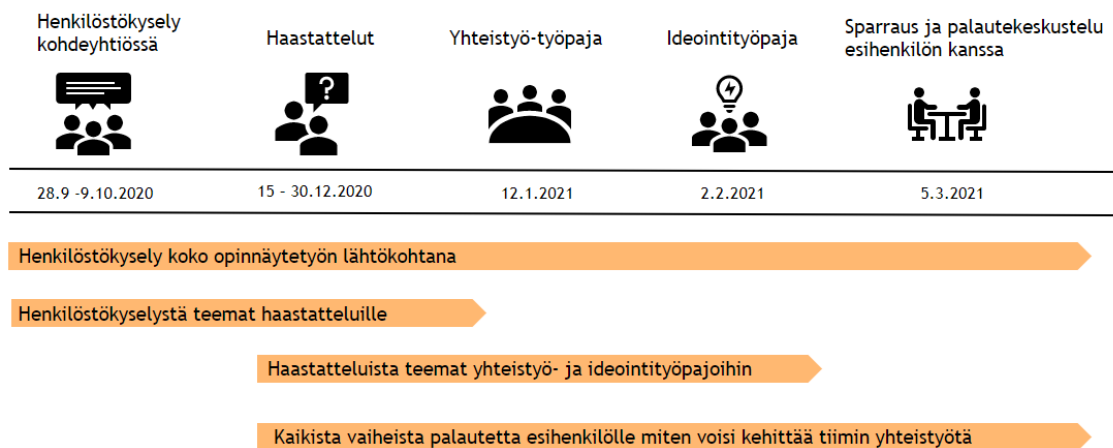
mahdollisuutta vaikuttaa käsiteltävään asiaan. Työskentelyn ollessa aidosti osallistavaa, tulee sitoutuminenkin luonnostaan. Fasilitaattorin tulisi myös olla tarkkana omassa kielenkäytössään. Sillä voi helposti vaikuttaa siihen, miten fasilitaattori asettuu ryhmään nähden. Käyttääkö fasilitaattori sanoja ”Haluan, että te teette seuraavaksi ...” vai kehottaako hän tiimiä tasa-arvoisemmalla sanavalinnalla, kuten ”Seuraavaksi teemme ...” asettuen tiimin tasolle, ei sen yläpuolelle.

Sipponen-Damonte (2020, 33-34) painottaa fasilitaattorin neutraalia asemaa käsiteltävään asiaan ja ryhmään nähden. Osallistujilla on turvallisempi olo, kun he tietävät, että fasilitaattori ei ole kenenkään puolella ja toimii tasapuolisesti kaikkien tukena. Osallistajat ovat vapaampia, kun eivät mieti ”oikeita vastauksia”, vaan pohtivat luovasti uusia mahdollisuuksia ja ideoita. Tietäen, että ideoihin suhtaudutaan lähtökohtaisesti avoimesti ja positiivisesti. Sipponen-Damonte kehottaa fasilitaattorin pidättäytyvän esittämästä juurikaan esimerkkejä, koska se voi ohjata tai rajata liikaa osallistujien luovuutta. Ylläpitääkseen neutraalin asemansa, henkilön tulisi pidättäytyä kertomasta omia mielipiteitään ja ideoitaan. Myös haastattelutilaisuuksissa haastattelijan on ylläpidettävä neutraali asema ja asenne aiheeseen ja haastateltavaan. Haastattelija voi omilla verbaaleilla ja nonverbaaleilla vastauksillaan vaikuttaa haastateltavaan, mikä voi vääristää vastauksia. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 226.)

Työpajojen toteuttaminen etäyhteyksien avulla ei muuta fasilitaattorin toimintaa merkittävästi. Etäyhteyksien avulla on mahdollista ohjata osallistava tilaisuus. Kameran käyttäminen voi auttaa kuullun asian sisäistämisessä, kun näkee puhujan ilmeet. Muiden osallistujien näkeminen voi lisätä yhteisöllisyyttä, etenkin, jos he ovat kollegoita. Etäpalaverissa tai etätyöpajassa osallistujien keskittymiskykyä ja energiatasoa haastetaan enemmän kuin kasvokkain tapahtuvassa tilaisuudessa, koska näytön äärellä istuminen on väsyttävää. Siksi fasilitaattorin tulisi tietoisesti vaikuttaa näihin haasteisiin koko työpajan tai palaverin ajan. Tauot ja taukojumppa auttavat ylläpitämään hyvää energiatasoa. Etäpalaverien ja -työpajojen jaksottaminen tauoilla ja pituuden pitäminen kohtuullisena ovat huomioitavia asioita tilaisuutta suunniteltaessa. Etätyöpajan pitäminen on hieman haasteellisempaa kasvotusten tapahtuvaan työpajaan verrattuna. Fasilitaattorin täytyy mm. tehtävänannon, ajanseurannan ja työskentelyn tukemisen lisäksi hallita tekniikka ja sen mahdolliset haasteet. Tilaisuuden huolellinen suunnittelu kuitenkin auttaa toteuttamaan osallistavan ja innostavan tilaisuuden. (Sipponen-Damonte 2020, 102-117.)

6 Henkilöstölle toteutetut haastattelutilaisuudet

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin haastatteluja syvemmän tiedon saamiseksi. Haastattelut toivat syksyllä 2020 tehdyn henkilöstökyselyn tuloksiin tarkempaa tietoa yksilön näkökulmasta. Näitä tuloksia hyödynnettiin työpajojen suunnittelussa. Tiedot vaikuttivat käsiteltäviin teemoihin ja hieman myös menetelmiin. Kuviossa 10 on kuvattu opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien suhteita ja vaikutuksia toisiinsa.



Kuvio 10: Opinnäytetyön menetelmät ja niiden suhteet toisiinsa.

6.1 Haastattelutilaisuuden suunnittelu ja toteutus

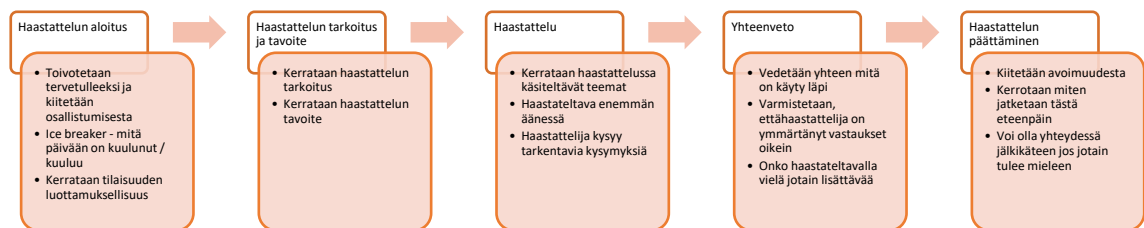
Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää henkilöstökyselyssä esiin tulleita haasteita. Haastattelut pidettiin kahdenkeskinä haastatteluina tai ryhmähaastatteluina yksilön toiveiden mukaisesti. Jokaiselle annettiin mahdollisuus valita, haluaako tulla haastatteluun kahden kesken vai ryhmänä. Tämä valintamahdollisuus annettiin, koska haastatteluissa käsitellään henkilökohtaisia ja arkoja asioita. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, koska Covid-19 -pandemian takia oli kohdeyhtiössä etätyösuositus, eivätkö haastattelut kasvotusten olleet mahdollisia.

Teemoja ja kysymyksiä suunniteltaessa pidettiin punaisena lankana tiimin haasteiden selvittämistä, ja miten asioita voidaan muokata parempaan suuntaan. Muutokset lähtevät liikkeelle jokaisen yksilön omaksumasta uudesta toimintatavasta. Tämän vuoksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, mitä hän voisi tehdä asian muuttamiseksi. Samalla heräteltiin ajatusta siitä, että muutokseen tarvitaan jokaisen panosta. Teemat lähetettiin etukäteen osallistujille ja osallistujia pyydettiin valmistautumaan ja pohtimaan annettuja aiheita ja omia näkemyksiä asiasta. Ennakkoon annetut aiheet olivat luottamus ja yhteistyö, palautteen

antaminen ja vastaanottaminen sekä roolit ja tasa-arvo. Teemat perustuvat henkilöstötutkimuksessa esiin tulleisiin ongelmakohtiin. Liitteessä 1 on esitetty haastatteluissa esitetyt kysymykset.

Haastattelutilaisuudessa esitettyjen kysymysten lisäksi tilaisuuden kulku suunniteltiin etukäteen. Suunnittelutyössä hyödynnettiin haastatteluiden ja fasilitoinnin oppeja. Huolellisesti tehty suunnitelma auttaa haastattelijaa johtamaan tilaisuutta ja varmistaa, että kaikki kohdat käydään läpi loogisessa järjestyksessä. Hyvin suunniteltu agenda antaa haastateltavalle laadukkaamman kuvan tilaisuudesta ja lisää hänen turvallisuuden tunnettaan. Suunnitelma myös lisää tilaisuuksien tasalaatuisuutta, mikä tässä projektissa oli erityisen tärkeää, koska tilaisuuksia on useampia ja kaikilla tuli olla sama mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä samoista asioista. Eriarvoisuuden tunnetta olisi voinut esiintyä, mikäli tilaisuudet olisivat eronneet suuresti toisistaan ja haastateltavat olisivat keskustelleet keskenään siitä, mistä olivat puhuneet. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joissa teema ja pääkysymykset pysyivät samoina. Haastateltavalta kysyttiin hänen vastaustensa perusteella myös tarkentavia kysymyksiä, jotka vaihtelivat haastattelukohtaisesti.

Haastattelun alussa on tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri. Mahdollisen jännityksen laukaisemiseksi voi kysyä jonkin neutraalin kysymyksen, johon haastateltavalla on helppo vastata. Tilaisuuden luottamuksellisuuden kertaaminen on tärkeää aiheen henkilökohtaisuuden takia. Alussa on hyvä kerrata haastattelun tarkoitus ja tavoite, jotta haastateltava voi muistuttaa mieleen, miksi osallistuu haastatteluun. Käytettävissä olevan ajan varmistaminen on kohteliasta, ja sen hyväksymällä haastateltava sitoutuu keskittymään haastatteluun. Mikäli haastattelut tallennetaan, on tärkeää ennen tallennuksen aloittamista pyytää asialle hyväksyntä. Haastatteluosiossa haastateltava on enemmän äänessä. Haastattelija vain kysyy pääkysymykset ja mahdolliset tarkentavat kysymykset. Haastattelun päätteeksi kerrataan vielä vastausten pääkohdat ja kiitetään osallistumisesta. Muistutetaan mahdollisuudesta olla yhteydessä jälkepäin, jos mieleen vielä muistuu jotain lisättävää. Haastattelun kulku on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: Haastattelutilaisuuden kulku.

Haastattelut toteutettiin Teamsin kautta 15 - 30.12.2020 välisenä aikana. Kutsut haastatteluihin lähetettiin 9.12.2020 ja siinä jokaiselle annettiin mahdollisuus valita hänelle sopiva ajankohta. Jokaiselle annettiin mahdollisuus valita yksin- tai ryhmähaastattelu. Kaksi haastateltavaa olivat parihaastattelussa ja loput haastateltiin yksittäin.

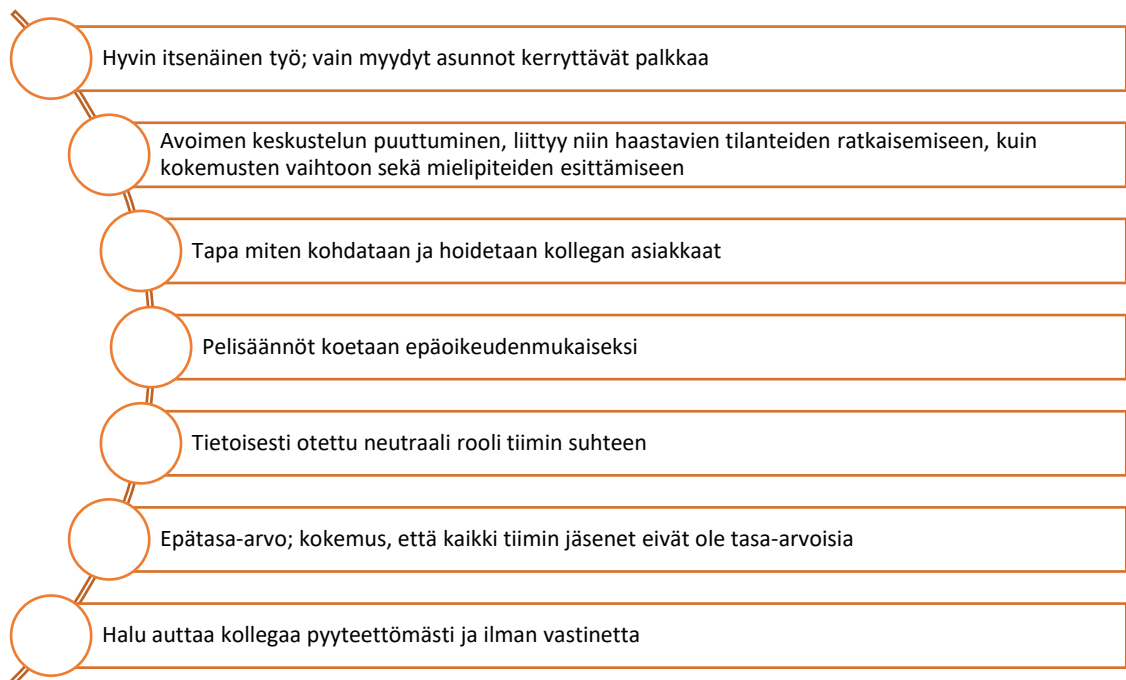
Haastattelutilaisuuksia oli 6 kappaletta, mukaan lukien esihenkilön haastattelu.

Haastatteluissa seurattiin suunniteltua haastattelurunkoa. Esihenkilön haastattelussa seurattiin samaa runkoa kuin muissakin haastatteluissa ja hänelle esitettiin samat kysymykset kuin työntekijöille. Haastattelut poikkesivat hieman toisistaan, koska jokaisella haastateltavalla oli eri näkemys nykytilanteesta, mikä johti hieman erilaisiin tarkentaviin kysymyksiin. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 40 - 90 minuutin välillä. Kaikki hyväksyivät haastattelujen nauhoittamisen. Nauhoitus tehtiin Teamsin omalla nauhoitustoiminnolla, muuta nauhoitusmenetelmää ei käytetty. Nauhoite on vain haastateltavan ja haastattelijan käytettävissä. Nauhoitteet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

6.2 Haastattelun tulokset

Haastattelujen tuloksien analysoinnissa käytettiin haastattelujen aikana tehtyjä muistiinpanoja, joita verrattiin keskenään ja kirjoitettiin yhteenveto. Haastattelut olivat ajallisesti hyvin lähekkäin, joten muistiinpanot riittivät analyysiin, eikä nauhoitteita tarvittu. Haastattelunauhoitukset hävitettiin 29.4.2021 poistamalla ne Microsoft Stream-palvelusta, minne Teams-tallenteet tallentuvat.

Haastatteluissa ensimmäisenä teemana oli tiimin yhteistyö ja keskinäinen luottamus. Haastateltavat kokivat yleisesti ottaen, että ei ole olemassa tiimiä, vaikka yhdessä tekevätkin työtä. Suurimpina haasteina koettiin luottamuksen ja yhteistyön puuttuminen. Huomioitavaa on, että tiimin sisään on muodostunut neljän hengen ryhmittymä, jossa koetaan keskinäistä luottamusta, sparrausta ja toisen auttamista. Opinnäytetyöhön ei ole kirjoitettu yksittäisen haastateltavan näkemyksiä tai vastauksia, koska tiimi on pieni ja kommentteista voi olla mahdollista tunnistaa haastateltava. Haastatteluissa nousi esille useita asioita, joiden koettiin estävän luottamuksen syntymistä ja yhteistyötä, ne ovat esitelty alla kuviossa 12. Välittäjän työn ollessa hyvin itsenäistä, ja vain myytyjen asuntojen ja kiinteistöjen kerryttäessä työstä saatavaa palkkaa, motivaatio muuhun kuin palkkaan kerryttävään työhön ei ole kovin suuri. Tämä vaikuttaa muun muassa haluun auttaa kollegoita ilman vastinetta sekä innokkuuteen palvella kollegan asiakkaita tämän poissaolon aikana. Yksi huolenaihe oli myös tapa, miten kollegan asiakkaita kohdataan, ja millainen prioriteetti annetaan kollegan asiakkaan asioiden hoitamiseksi.



Kuvio 12: Haastatteluissa esiin tulleita tiimin yhteistyötä ja luottamusta estäviä asioita.

Haastatteluissa oli toisena teemana palautteen antaminen. Yleinen mielipide oli, että rakentavan palautteen antaminen kuuluu esihenkilölle. Kollegoiden välinen palautteen antaminen on ensi sijassa positiivisen palautteen antamista ja keskinäistä sparraamista. Tämä tosin on vähentynyt etätyösuosituksen takia, koska koko tiimi ei tällä hetkellä kokoontu samaan konttoriin. Ongelmakohtat tuodaan useimmiten esille vain esihenkilölle, ei koko tiimin edessä. Tämän jälkeen esihenkilö keskustelelee asiasta asianosaisten kanssa. Avointa ja rakentavaa kehittämiskeskustelua koko tiimin voimin ei koettu esiintyvän, edes silloin kun aihe koskettaisi koko tiimiä.

Kolmantena aiheena oli oma rooli ja tasa-arvo tiimissä. Vain muutama osasi suoriltaan vastata minkälaiseksi oma rooli nähtiin tiimissä. Oma rooli ajateltiin ensi sijassa oman työnimikkeen ja siihen liittyvän vastuun ja tekemisen kautta. Esihenkilöllä oli selkein kuva omasta roolistaan tiimissään, ja se johtunee hänen erilaisesta toimenkuvastaan. Kaikki haastateltavat työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että esihenkilön yksi selkeimmistä vahvuuksista on tiedon hankkiminen, erityisesti lakeihin ja säännöksiin liittyvät tiedonhaut. Haastatteluissa nousi esille myös kokemus epätasa-arvosta kollegoiden kesken. Koettiin, että toisilla on enemmän vapauksia kuin toisilla. Osalla näkemys oli vahvempi kuin toisilla. Haastateltavilla oli erinäisiä omia tulkintoja asiasta, miksi asia on näin. Osa haastateltavista kertoi ottaneensa tietoisesti neutraalimman roolin tiimin suhteen. Tämä vaikuttanee myös avoimeen keskusteluun, ja siihen kuinka paljon tuodaan esille omia ajatuksia ja mielipiteitä.

6.3 Haastattelujen perusteella pohditut kehitysehdotukset

Haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyhtiön henkilöstö kokee epätasa-arvoa kollegoiden kesken ja tiimin keskinäinen avoin keskustelu on hyvin vähäistä. Tiimin jäsenet ovat erilaisia ja jokaisella on erilaiset tavat suhtautua asioihin. Haastavista asioista ja ongelmista ei puhuta avoimesti koko tiimin voimin, vaan suljettujen ovien takan ja ongelmien käsittely on vähäistä. Valmentava johtaminen sopii erinomaisesti monimuotoisen tiimin johtamiseen, sillä siinä tiimi pohtii ongelmia ja ratkaisuehdotuksia yhdessä. Tiimi päättää itse, mitkä ovat ne parhaat ratkaisut tavoitteen saavuttamiseksi. Kun jokainen saa olla mukana keskustelemassa ja tekemässä päätöksiä, on asiaan sitoutuminen myös vahvempaa. Kiinteistövälittäjän työ on hyvin itsenäistä ja oma-aloitteisuus ja ratkaisukeskeisyys ovat tärkeitä ominaisuuksia työssä menestymisen kannalta. Valmentavan johtamisen ajatus- ja toimintatapojen hyödyntäminen yksilöjohtamisessa vahvistaisi juuri näitä taitoja jokaisessa yksilössä. Esihenkilölle jäisi myös enemmän aikaa keskittyä esihenkilötehtäviinsä, jos työntekijät työskentelisivät ratkaisukeskeisesti ja olisivat oma-aloitteisia. Esihenkilön on kuitenkin tärkeä huomioida, että valmentava johtaminen ei ole vain kysymysten esittämistä, vaan hänen tulee arvioida tilannekohtaisesti, millainen lähestymistapa (manager, leader, coach) tukee siinä tilanteessa parhaiten työntekijää tai tiimiä.

Ongelmista ja konflikteista keskusteleminen koko tiimin voimin kehittää tiimin ongelmien käsittelytaitoja ja vahvistaa avointa keskustelua. Konfliktien negatiivinen vaikutus pienenee, kun tiimi oppii yhdessä ratkaisemaan konfliktejaan. Niiden ratkaiseminen yhdessä voi myös vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta ja luoda ilmapiirin, jossa kaikilla on turvallista kertoa omia näkemyksiään ja olla eri mieltä asioista. Haastattelujen perusteella osa tiimin ongelmista on rakenteellisissa peruspilareissa (luku 3.4 konfliktitilanteiden ratkaiseminen). Yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus ovat asioita, jotka nousivat usein esille, ja jotka vaikuttavat myös kokemukseen tasa-arvoisuudesta tiimissä. Tiimin olisi tärkeä nostaa vaikeat asiat esille ja keskustella niistä rakentavasti ja toisiaan kunnioittaen. Keskustelulla voi ratkaista monta konfliktia ja ongelmaa, kun sen tekee avoimesti, rehellisesti ja toisia kuunnellen. Ongelmanratkaisussa on tärkeää selvittää, mikä ongelman aiheuttaa. Ongelman juurisyy on harvoin ensimmäinen annettu vastaus, vaan tarvitaan useampia kysymyksiä selvittämään ongelman alkuperäinen juurisyy. Tähän voidaan käyttää 5* miksi -menetelmää. Siinä kysytään useita kertoja miksi. Yksinkertaisimmillaan kysytään vain miksi, mutta kysymyksen voi muotoilla pidemmäksi. Tarkoitus ei ole toistaa koko ajan samaa kysymystä, vaan päästä lähemmäksi ongelman juurisyytä, eli perimmäistä syytä miksi jostakin asiasta on muodostunut ongelma tai konflikti. (Kantojärvi 2017, 75-77.)

7 Työpajat

Opinnäytetyössä järjestettiin kaksi työpajaa. Työpajoissa käsiteltiin eri asioita ja siksi agendat olivat erilaisia. Työpajojen tarkoitus oli tuoda koko tiimi yhteen keskustelemaan ja kertomaan omista näkökulmistaan. Avoimemman vuorovaikutuksen avulla on mahdollista luoda turvallinen ilmapiiri, jossa jokaisella olisi mahdollisuus esittää oma näkemyksensä ja ehdotuksensa. Tavoitteena oli luoda tasa-arvoinen ilmapiiri, jossa jokaisen mielipide ja näkemys ovat yhtä tärkeitä.

Kutsut molempiin työpajoihin oli lähetetty jo joulukuussa 2020, kun opinnäytetyö esiteltiin kohdeyhtiössä. Kutsut lähetettiin hyvissä ajoin, jotta jokainen pystyi ottamaan työpajan ajankohdan huomioon töitään ja asiakastapaamisiaan sopiessa. Yhteistyö-työpaja toteutettiin 12.1.2021 klo 9-12 ja ideointityöpaja 2.2.2021 klo 9-12. Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Kiinteistövälittäjä ei saanut palkkaa opinnäytetyöhön osallistumisesta, vaan hänen osallistumisensa oli pois palkkatyöhön käytetystä ajasta. Kohdeyhtiö tarjosi osallistujille lounaat kiitoksena osallistumisesta. Työpajat toteutettiin Teamsissa, koska voimassa oli etätyösuositus, eikä kokoontuminen samaan tilaan ollut mahdollista. Työpajoihin osallistuivat kaikki kahdeksan kohdeyhtiön työntekijää esihenkilöineen.

Haastatteluiden ja työpajojen välillä yhtiöön palkattiin uusi työntekijä. Hänen toimenkuvaansa kuuluvat avustavat tehtävät, eikä hän toimi kiinteistövälittäjänä. Hän osallistui molempiin työpajoihin. Hän ei ollut ehtinyt tavata kaikkia uusia kollegoitaan ennen työpajoja, edes etäpalaverissa. Työpajat antoivat kuitenkin hänelle hienon mahdollisuuden tutustua kollegoihinsa. Uutena ryhmän jäsenenä hänellä ei myöskään ollut ennakkokäsityksiä kollegoistaan ja hän pystyi ehkä vapaammin kertomaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan entisistä työpaikoistaan. Hän myös koki hyvänä asiana saada tutustua uusiin kollegoihin tällä tavalla.

Työpajojen toteutus verkossa toi omat haasteensa tilaisuuksien suunnittelulle ja toteutukselle. Lähes kaikki ideointi- ja yhteistyömenetelmät on suunniteltu lähityöskentelyyn ja kaikkia ei voi muokata soveltuvaksi verkossa toteutettavaksi. Toinen menetelmien ja sovellusten käyttöön vaikuttava asia oli kohdeyhtiön tieturva ja palomuuuri. Tietoturvan takia kaikki sovellukset eivät auenneet tai niitä ei ollut mahdollista ladata kohdeyhtiön koneelle. Yhteistyön pääkanavaksi valikoitui Teams. Se on kohdeyhtiössä käytössä ja tuttu kaikille osallistujille. Teams mahdollistaa virtuaalisen yhteistyön, vaikka siinäkin on joitain rajoituksia, kun työskennellään organisaatorajojen yli.

Työpajoissa hyödynnettiin fasilitoinnin eri menetelmiä tilaisuuden sujuvoittamiseksi. Hyvässä tilaisuudessa fasilitointia ei huomaa, ja siksi työpajat pyrittiin pitämään fasilitoinnin osalta mahdollisimman yksinkertaisena. Työpajoille tehtiin aikataulut (liitteet 2 & 3) joiden pohjana käytettiin Sipponen-Damonten (2020, 56-58) työsuunnitelmaa. Työsuunnitelma soveltui hyvin

minuuttiaikataulun tekemiseen, koska se sisältää kellonajan, aktiviteetin nimen, aktiviteetin tavoitteen ja prosessin. Työsuunnitelmiin kirjattiin myös kaikki tauot, koska ne ovat tärkeitä vireystason ylläpitämiseksi. Suunnitelmat toimivat fasilitaattorin tukena työpajojen aikana. Työsuunnitelmien avulla sai hyvän kokonaiskuvan tilaisuuksista ja niiden avulla pystyi kätevästi hyväksyttämään suunnitelmat kohdeyhtiön esihenkilöllä. Työpajojen osalta tehtiin yhteistyötä kohdeyhtiön esihenkilön kanssa. Esihenkilöllä oli näin mahdollisuus esittää toiveita ja näkemyksiä siitä, mitä ja miten asioita käsitellään. Oli tärkeää saada esihenkilön hyväksyntä suunnitelmille, jotta hän sitoutui tilaisuuksien agendoihin ja koki ne tiimilleen ja itselleen hyödylliseksi.

7.1 Yhteistyö-työpajan suunnittelu ja toteutus

Yhteistyö-työpajan tarkoitus oli avata keskustelua hyvästä yhteistyöstä ja sen hyödyistä. Tavoitteena oli avoimen keskustelun kautta antaa virikkeitä ja tapoja, joilla tiimi voi ylläpitää hyvää ja avointa keskusteluyhteyttä koko tiimin kesken. Avoimen keskustelun myötä ymmärrys kollegaa kohtaa vahvistuu samalla, kun ennakkoluulot hälvenevät. Tavoitteena oli myös herätellä jokaisen omia ajatuksia yhteistyöstä ja omasta toiminnastaan työyhteisössä.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli ajatus käsitellä keskustellen yhteistyön solmukohtia, mutta sen toteuttaminen olisi vaatinut opinnäytetyöntekijältä terapeutin tai psykologin taitoja. Olisi ollut vastuutonta avata keskustelu, osittain jopa osallistujien henkilökohtaisista asioista, eikä kyetä ohjaamaan keskustelua rakentavasti ja eteenpäin, jos tilanne olisi eskaloitunut hallitsemattomaksi. Siksi työpajassa käsiteltiin positiivisen kautta hyötyjä ja tavoitetilaa. Tällä tavoin jokainen työpajaan osallistuja voi oivaltaa, miten itse voi vaikuttaa tiimin yhteistyöhön ja ilmapiiriin. Työpajassa käsiteltävät teemat poimittiin haastatteluista ja yhteistyössä kohdeyhtiön esihenkilön kanssa. Teemoiksi valikoitui yhteistyön hyödyt, hyvän kollegan ominaisuudet ja palautteen antaminen.

Työpaja jaettiin kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin yhteistyötä. Tarkoituksena oli herätellä jokaista tiimijäsentä miettimään, mitä hyötyjä tiimin hyvästä yhteistyöstä olisi hänelle itselleen, tiimilleen ja yhtiölle sekä muille sidosryhmille. Hyvän yhteistyön vaikutukset voivat olla laajemmat, kuin mitä ensiajatuksella tulee mieleen. Koska jokainen tiimiläinen on provisiopalkalla, on tärkeä muistaa myös ne omat hyödyt ja siksi ensimmäisenä tehtävänä oli omien hyötyjen listaaminen. Tämä lista jäi jokaiselle vain hänen omaan tietoonsa. Yksilön hyötyjä ei käyty läpi, koska voi olla kiusallista ja yhteishenkeä latistavaa pohtia ääneen omia hyötyjään. Seuraavaksi pohdittiin pareittain, mitä hyötyä tiimille on hyvästä yhteistyöstä. Parit esittelivät kaikille 1-2 hyötyä, joista olivat keskustelleet. Viimeiseksi koko ryhmä pohti hyötyjä muiden sidosryhmien näkökulmista. Työpajan eri vaiheissa käytettiin me-we-us -menetelmää. Menetelmän avulla oli itsenäistä pohdintaa (me), parikeskustelua (we) ja keskustelua koko ryhmän voimin (us). Tämä antoi jokaiselle

mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään ja ajatuksiaan. Parikeskustelussa tai pienryhmäkeskustelussa voi olla turvallisempi olo kertoa omia mielipiteitään. Pienryhmissä kaikkien mielipiteistä muodostuu pienryhmän mielipide ja se on helpompi esitellä koko ryhmälle.

Toisessa osiossa käsiteltiin hyvän kollegan ominaisuuksia. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa kokee tiimin keskinäisessä vuorovaikutuksessa hyvien käytöstapojen puuttuvan. Esihenkilö myös toivoi, että käsiteltäisiin hyvän kollegan ominaisuuksia työpajassa. Hän oli esihenkilökoulutuksessa syksyn aikana tehnyt kollegoidensa kanssa listan hyvän esihenkilön ominaisuuksista. Hän myös kertoi, että muut koulutukseen osallistuneet esihenkilöt tulisivat käymään tiimeissään lävitse hyvän kollegan ominaisuuksia. Asia oli ollut idealistilla jo haastattelujen perusteella, joten päätös ottaa tehtävä mukaan oli selkeä. Tällä tehtävällä tavoitteena oli erityisesti herätellä pohtimaan, miten omalla toiminnallaan voi vaikuttaa ryhmän dynamiikkaan, vuorovaikutukseen ja toimintaan. Haastatteluissa kysyttiin mitä jokainen voisi itse tehdä paremman yhteistyön ja palautekulttuurin eteen. Kaikilla oli vaikeuksia vastata näihin kysymyksiin. Siksi ajatuksia herättävä tehtävä oli tärkeässä osassa ensimmäisessä työpajassa.

Kolmannessa osiossa käsiteltiin palautteiden antamista ja vastaanottamista. Haastatteluissa kävi ilmi, että tiimin sisällä ei juurikaan anneta palautetta toisilleen, eikä esihenkilön antama palautteen koeta aina olevan kovin rakentavana tai kannustavana. Työpajassa palautteen antamiseen käytettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksen P2P-opinnoissa käytössä olevaa arviointitapaa (Laurea 2020, 16, 20). Siinä jokainen antaa ensin palautetta itselleen, arvioi omaa onnistumistaan ja osaamistaan. Opinnoissa verrataan omaa osaamista Laurean arviointikriteereihin. Työpajassa ei osaamista pyydetty vertaamaan mihinkään kriteereihin, vaan jokainen pohti vapaasti omaa osaamistaan. Jokainen antoi itselleen positiivista palautetta ja rakentavaa palautetta, eli missä on jo onnistunut ja on hyvä, sekä missä haluaisi vielä kehittyä. Seuraavaksi jokainen tiimiläinen antoi vuorollaan palautetta kollegoilleen. Palautteen antamisessa ohjeistettiin antamaan ensin rakentavaa palautetta ja sen jälkeen positiivista palautetta. Palaute annetaan kyseisessä järjestyksessä, jotta positiivinen palaute jäisi viimeisenä paremmin mieleen. Harjoituksen tarkoituksena oli kehittää tiimin palautekulttuuria avoimempaan suuntaan. Itseä arvioitaessa tulee avatuksi omia näkemyksiään, mikä lisää ymmärrystä kollegaa kohtaan. Haastatteluissa yksi työntekijä kertoi aiemman työpaikkansa käytännöstä, missä jokainen vuorollaan antoi positiivista palautetta toisilleen. Siinä sai monta hyvää palautetta kerralla ja mieliala nousi. Tämä kertomus tuki jo aiemmin tehtyä päätöstä harjoitella palautteen antamista työpajassa. Kertomus myös vahvisti, että tiimissä kaivataan palautteen saamista, etenkin sitä positiivista sparraamista.

Kehittävän palautteen antaminen toisille oli asia, joka huolestutti osaa tiimiläisistä ja he olivat siihen liittyen yhteydessä ennen työpajaa. Ensinnäkin useampi koki palautteen antamisen kuuluvan esihenkilölle, ei kollegalle. Toiseksi oli pelkoa, että palautteen vastaanottaja loukkaantuisi palautteesta ja tiimin tilanne muuttuisi entisestään huonommaksi. Alkuperäisestä suunnitelmasta pidettiin kuitenkin kiinni ja kaikkia kehoitettiin antamaan myös rakentavaa palautetta toisilleen.

7.2 Yhteistyö-työpajan tulokset

Työpajassa käsiteltiin tiimityöskentelyn hyötyjä eri näkökulmista, hyvän kollegan ominaisuuksia sekä annettiin palautetta toisille. Tiimi löysi monia hyötyjä tiimin yhteistyöstä. Nämä liittyivät kollegoiden väliseen yhteistyöhön, työn laatuun ja asiakaskokemukseen. Yhteistyön koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Luottamuksen lisääntyminen parantaisi ilmapiiriä ja vähentäisi työtaakkaa, koska kollegan auttaminen olisi todennäköisempää. Työpajassa todettiin myös, että toisen auttaminen tuo hyvää mieltä auttajalle. Apua voi tarvita, jos sairastuu tai on haastava kohde ja kaipaa apua sen arvioimisessa, esittelemisessä, dokumenttien keräämisessä tai muussa selvitystyössä. Osalla välittäjistä on pitkä työhistoria ja paljon käytännön kokemusta. Jakamalla kokemuksiaan, tietoa voi helposti jakaa toisille (hiljaisen tiedon jakamista). Tämä kehittää yksilön ammattiosaamista, mutta myös koko tiimiä, ja sitä kautta kohdeyhtiötäkin. Hyvän yhteistyön koettiin lisäävän lisäksi myyntiä, mistä välittäjän lisäksi kohdeyhtiökin hyötyisi. Yhteistyö vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Asiakas voi kokea itsensä tärkeäksi, kun hänen taloaan olisi kaksi välittäjää myymässä. Tästä asiasta oli tosin hieman eriäviä mielipiteitä. Osa koki normaalissa kohteessa kaksi välittäjää olevan liikaa, kun isossa kohteessa se voisi olla toimiva ratkaisu. Yhteistyön kehittyessä toimipaikan kaikki välittäjät toimisivat samojen periaatteiden mukaan, jolloin asiakkaat saisivat tasalaatuista asiakaspalvelua kaikilta välittäjiltä.

Yhteistyö-työpajassa pohdittiin pareittain hyvän kollegan ominaisuuksia. Moni ominaisuusista nousi esille useampaan kertaan, mikä korosti niiden merkitystä. Tiimiläisten näkemykset hyvän kollegan ominaisuuksista on kerätty alla olevaan sanapilveen (kuvio 13). Näiden todettiin olevan yleisesti hyvien käytöstopojen mukaisia. Vastavuoroisuus nousi esille, kun keskusteltiin kollegan auttamisesta. Se oli aihe mikä nousi esille myös haastatteluissa ja siinä mielipide oli valtaosin, että toisen auttaminen on mieluisampaa, kun kollega auttaa myös vuorostaan auttajaa. Provisiopalkkaus koettiin korostavan vastavuoroisuuden merkitystä. Esihenkilön kanssa oli sovittu etukäteen, että hyvän kollegan ominaisuuksia käsitellään tiimin kesken myöhemmin, eikä aihetta käsitelty loppuun asti työpajan aikana. Työpajan jälkeen henkilöstö sai vastata kyselyyn ja antaa jokaiselle ominaisuudelle 1-5 tähteä. Tähtiä annettiin sen mukaan miten tärkeäksi ja merkitykselliseksi kukin ominaisuus nähdään omasta mielestä (1 ei tärkeä - 5 hyvin tärkeä). Korkeimmat keskiarvot (keskiarvo 5) saivat rehellisyys ja toisen kunnioittaminen. Yli 4,5 keskiarvon saivat luotettavuus, pysyminen aikataulussa, reiluus,

anteeksi antaminen, asiallisesti ja korrektisti käyttäytyminen, kohteliaisuus, vastavuoroisuus sekä suoraselkäisyys ja rehtiys. Ainoastaan avoimuus sai keskiarvon, joka jäi alle hieman alle neljän.



Kuvio 13: Sanapilvi hyvän kollegan ominaisuuksista, joita työpajassa tiimin nosti esille.

Palautteen antamista kollegoille jännitettiin eniten. Jokainen oli valmistautunut ja pohtinut omia vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteitaan. Yleisesti ottaen jokainen oli vaatimaton omaa osaamistaan kohtaan, joten kollegoiden kannustavat ja positiiviset palautteet piristivät todennäköisesti jokaista. Noin puolet koki tietokoneiden ja eri sovellusten käyttämisen haasteelliseksi ja nostivat sen kehitettäviensä listalle. Muita kehitettäviä kohteita itsearvioinnissa oli mm. kärsimättömyys, tunnetilan vaikuttaminen tekemiseen ja oppia aidosti kuuntelemaan. Vain muutama rohkeni antaa rakentavaa palautetta toisille. Tässä esihenkilö toimi esimerkillisesti ja antoi kaikille myös rakentavaa palautetta. Rakentavaa palautetta ei juurikaan annettu toisille, koska tiimiläiset kokivat asian kuuluvan esihenkilölle, ei kollegalle. Rakentavan palautteen antaminen koettiin haastavaksi myös siksi, että tiimiläiset eivät olleet tehneet yhdessä työtä viimeisen vuoden aikana juurikaan etätyösuositusten takia, eli ei ollut materiaalia, mistä antaa palautetta. Yleisesti toivottiin, että nostetaan esille, jos on jokin asia, joka kaiheraa. Positiivista palautetta annettiin mielellään ja palaute oli monipuolista. Palautteet liittyivät niin työn tekemiseen, asiakaspalvelutaitoihin, tukemiseen kuin henkilöönkin. Palautteen antaminen työpajan lopussa siivitti kaikki positiiviseen vireeseen ja työpaja päätettiin hyvään tunnelmaan, vaikka työpaja venyi 20 minuuttia yli suunnitellun ajan.

7.3 Yhteistyö-työpajan perusteella pohditut kehitysehdotukset

Palautteen saaminen auttaa jokaista kehittämään omaa toimintaansa. Palautetta on tärkeä antaa aina kun sille on aiheutta, myös silloin kun asiat sujuvat hyvin ja odotusten mukaisesti. Positiivisella palautteella on suuri merkitys sen vastaanottajalle ja se vaikuttaa motivaatioon ja mielialaan. Positiivisella palautteella myös vahvistetaan hyvää ja toivottavaa toimintaa. Rakentavalla palautteella kehitetään toimintaa kohti parempaa. Vaikka kohdeyhtiön henkilöstö kokee, että rakentavan palautteen antaminen kuuluu vain esihenkilölle, on myös kollegan palaute tärkeää. Rakentavan palautteen antaminen kollegalle on helpompaa, kun tiimissä on psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Kohdeyhtiön tiimi on vielä matkalla siihen ja siksi onkin hyvä aloittaa positiivisen palautteen antamisella. Positiivinen palaute, jota voi myös sparraamiseksi kutsua, on oiva menetelmä kannustaa kollegaa. Mikäli kollega antaa rakentavaa palautetta, olisi tärkeä muistaa ottaa se vastaan lahjana. Palautteen saatuaan olisi hyvä käsitellä saamaansa palautetta ja miettiä, mitä palautteella tekee. Voinko hyödyntää saamaani palautetta oman toimintani kehittämässä? Mitä hyötyä asian kehittamisestä olisi minulle?

Tiimin säännölliset palautekäytännöt madaltaisivat kynnyksiä sekä rakentavan, että positiivisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen saattaisivat alkaa tuntua luonnollisemmilta toimintatavoilta, ja niitä ei koettaisi niin negatiivisesti kuin tällä hetkellä. Samalla jokaisen taito antaa ja vastaanottaa palautetta kehittyisi. Alussa voi antaa vain positiivista palautetta ja kun ilmapiiri alkaa tuntumaan turvallisemmalta voi mukaan lisätä rakentavaa palautetta. Tiimi voi esihenkilön vetämänä käydä vastaavanlaisia palautekierroksia kuin ensimmäisessä työpajassa käytiin. Missä ensin pohditaan itse, miten on onnistunut ja sitten jokainen kollega antaa vuorollaan palautetta. Itsearviointia varten olisi hyvä sopia mihin kriteereihin omaa osaamista verrataan.

Esihenkilön ja työntekijän välisissä palautekeskusteluissa voi hyödyntää GROW-menetelmää, joka kuuluu valmentavan johtamisen työvälineisiin. GROW-menetelmän vahvuuksia on työntekijän oma arvio onnistumisestaan. Siinä esihenkilö ei tuomitse ja sano, että nyt meni hyvin tai huonosti, vaan työntekijä itse huomaa hyvät kohdat ja kehitettävät asiat. Samassa keskustelussa myös pohditaan, miten asian voisi tehdä seuraavalla kerralla paremmin. Fokuksen pysyessä pääasiassa tulevassa ja eteenpäin menemisessä. GROW-malli sopii myös koko tiimin palautekeskusteluun, kun aihe ja tekeminen koskee kaikkia.

7.4 Ideointityöpajan suunnittelu ja toteutus

Ideointityöpajan tarkoitus oli osallistuttaa koko tiimi kehittämään työprosessejaan ja työtään. Henkilöstökyselyssä nousi esille, että tiimi kokee mahdollisuutensa vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen alhaisiksi. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä kasvattaa työmotivaatiota ja sitoutumista työpaikkaansa (Viitala 2021, luku 2.5, 2.6). Ideointityöpajassa tavoitteena oli

osallistaa koko tiimi kehittämään oman työtään ja sen prosesseja tehokkaammiksi. Kehitettävät kohteet tulivat tiimiläisiltä ja niihin ideoitii yhdessä erilaisia ratkaisuja. Tämän työpajan tavoitteena oli saada 1-3 toteutuskelpoista toimintatapaa, mitkä voitaisiin toteuttaa käytännön työssä.

Ideointityöpajan tarkoituksena oli myös lisätä avointa keskustelua ja yhdessä tekemistä, mikä edistää luovuutta ja innovatiivisuutta. (Viitala 2021, luku 2.8). Ideointityöpajaan osallistujia pyydettiin pohtimaan jo etukäteen sellaisia kohtia omassa työssään, jotka kaipaavat kehittämistä. Alussa kehitettävien asioiden huomaaminen voi olla vaikeaa, kun ei ehkä näe kaikkia niitä kohtia, joihin tiimillä on mahdollisuus vaikuttaa. Kohdeyhtiön esihenkilö ehdotti opinnäytetyön tekijän pyynnöstä muutamia ideoitavia kohteita. Ne liittyivät ensisijaisesti yhtiön tavoitteiden saavuttamiseen, kuten asiakaskokemuksen parantaminen (NPS) ja uusien myytävien kohteiden hankkimiseen. Ne ovat tärkeitä, hyviä ja konkreettisia kehityskohteita tiimin tulevissa ideointihetkissä. Tässä työpajassa oli kuitenkin tarkoitus pitää fokus tiimissä ja heidän työssään. Siksi teemaksi valikoitui oman työn tehostaminen. VälityslIIkkeen prosesseissa moni asia tulee annettuna, joko lain tai välityslIIkkeen konsernin antamana. Näihin kohtiin eivät yksittäiset välityslIIkkeet tai välittäjät pysty vaikuttamaan. Jokainen välityslIIke kuitenkin tekee tietyt prosessien osat omien ohjeistuksiansa ja käytäntöjensä mukaisesti, ja näihin on mahdollista vaikuttaa. Tiimillä on myös omat pelisäännöt työn tekemiseen ja yhteistyön sujuvoittamiseksi. Nämäkin ovat kohtia, joihin tiimi esihenkilöineen voi vaikuttaa. Työn kehittämisen lisäksi työpajan suunnittelussa kannustaminen avoimeen keskusteluun oli jälleen tärkeässä roolissa.

Työpajassa oli tarkoitus käyttää yhteistyöalustaa, joka mahdollistaisi asioiden kirjaamisen useammalta henkilöltä samanaikaisesti. Se olisi mahdollistanut ideoiden järjestelemisen ja parhaiden ideoiden äänestämisen. Yhteinen alusta olisi toiminut myös ryhmämuistina ja auttanut tiimiä jatkokehittämään ideoimiaan ratkaisuehdotuksia. Kohdeyhtiön tiukkojen tietoturva- ja palomuuriasetusten takia ei suunniteltuja yhteistyöalustoja voitu hyödyntää, eikä Teamsissa oleva white board toiminut organisaatorajojen yli tapahtuvissa kokouksissa. Koska alkuperäiset suunnitelmat eivät onnistuneet oli hyödynnettävä käytössä olevaa työkalua, eli Teamsia. Viestikenttä sai toimia ryhmämuistina ja jokainen kirjoitti siihen pääkohdat omista puheenvuoroistaan ja ideoistaan. Viestikentän viesteihin pystyy reagoimaan eri emojeita käyttäen ja nämä saivat toimia äänestyspainikkeina. Teamsin ryhmätyötiloja (breakout rooms) hyödynnettiin pienryhmäkeskusteluissa.

Työpajan alussa työntekijät nostivat esille ne kehitettävät asiat, jotka heidän mielestään tarvitsivat uudistamista. Niistä myös keskusteltiin siten, että kaikki saivat saman ymmärryksen asiasta. Tämän jälkeen jokainen sai äänestää kolmea aihetta, joita halusivat käsitellä lisää. Kolmea eniten ääntä saanutta kehityskohtaa lähdettiin työstämään kiertävissä pienryhmissä. Käsiteltävät aiheet olivat perehdytys palaverissa, päivystyskäytännöt ja

toisilta oppiminen. Pienryhmissä yksi pysyi paikoillaan ja muita kierrätettiin ryhmästä toiseen, jotta keskustelut käytiin eri kokoonpanoissa. Tauon jälkeen tiimi kokoontui yhteen ja esiteltiin pienryhmissä esiin tulleita ideoita ja keskusteluja. Näistä keskusteltiin vielä yhdessä ja tarkennettiin omia näkemyksiä. Työpajan päätteeksi käytiin palautekierros. Silloin jokainen sai vapaasti antaa palautetta ja kertoa tuntemuksistaan työpajan lopussa. Työpajassa seurattiin tehtyä suunnitelmaa. Suunnitelma tuki tilaisuuden kulkua ja kaikki suunnitellut osiot käytiin läpi.

7.5 Ideointityöpajan tulokset

Yleisesti koettiin kehitettävien kohteiden keksimisen hieman haasteellisiksi koska monet asiat ovat lakien ja säädöksen määrittämiä. Myös välitysliikekonsernilta tulee toimintatapaohjeita, joita tulee seurata. Tiimi nosti esille seuraavia asioita, joita he halusivat muuttaa ja kehittää eteenpäin: asiakastietojen ammattimainen käsittely ja asiakastapaamisten näkyvyys kiinteistövälitysjärjestelmässä, päivystyskäytäntö, oppiminen toisilta, viestintäväline, jolla saa kaikki kiinni, palaverikäytänteet, uusien sovellusten perehdytys ja kertaaminen. Näistä tiimi äänesti kolme tärkeintä kohtaa. Jatkokehitykseen pääsivät päivystyskäytäntö ja toisilta oppiminen. Palaverikäytänteet ja uusien sovellusten perehdytys saivat yhtä paljon ääniä, joten ne yhdistettiin tiimin ehdotuksesta.

Päivystyskäytäntö kerrottiin olevan käytäntö jo monen vuoden takaa, eikä kukaan ollut pohtinut, miten se vastaa nykyisiä tarpeita ja tekemistä. Uusi toimintatapa olisi vuorokauden mittainen päivystys, joka vaihtuu aamulla. Nykyinen vaihto on ollut iltapäivällä ja on aiheuttanut hieman epäselvyyksiä välillä. Välittäjä, joka päivystää perjantaina, päivystää myös koko viikonlopun. Päivystys siirtyy aina päivällä eteenpäin viikoittain. Esihenkilö halusi vielä hetken pohtia uutta järjestelyä ja varmistaa mielipiteen yhdeltä osallistujalta, joka joutui olemaan poissa hetken aikaa työpajasta työpuhelun takia. Kaikki muut välittäjät kokivat uuden järjestelyn toimivaksi ja tasa-arvoiseksi.

Yhteistapaamiset asiakkaiden kanssa nousi kehittämisehdotuksena esiin molemmissa työpajoissa. Yhteistapaaminen on välittäjän asiakastapaaminen, johon osallistuu toinen välittäjä. Toinen välittäjä on ensi sijassa kuunteluoppilaana ja havainnoi toista välittäjää. Osalle toisilta hyvien käytänteiden oppiminen yhteistapaamisten kautta olisi mieluista ja opettavaista. Osa koki yhteistapaamiset epämiellyttäväksi ja toisen läsnäolon häiritseväksi asiakastilannetta. Sovittiin, että yhteistapaamisten tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja niiden tulisi olla suunniteltuja. Tämä tarkoittaa, että yhteistapaaminen sovitaan etukäteen välittäjien kesken. Käynnin jälkeen olisi hyvä käydä palautekeskustelu. Vaikka kaikki välittäjät eivät olleet kiinnostuneita yhteistapaamisista, oli se koko tiimiä koskettava ja puhutteleva aihe. Kaikki pääsivät kertomaan oman näkemyksensä ja mielipiteensä asiasta, mikä on tärkeää yhteishengen kannalta. Yksi osallistuja ehdotti omien kokemusten jakamista

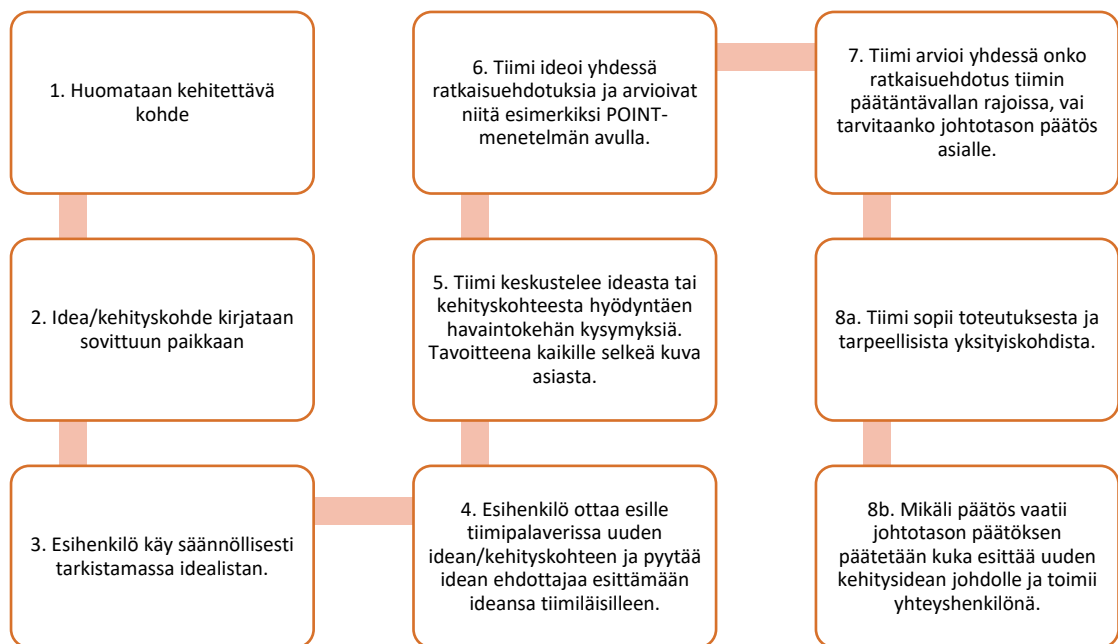
tiimipalavereissa, koska yhteistapaamiset eivät saaneet koko tiimin kannatusta. Ehdotuksen läpivieminen vaatii jokaiselta tiimiläiseltä halua kertoa omista kokemuksistaan avoimesti ja sitoutumista tiedon jakamiseen.

Palaverikäytänteistä ja uusien sovellusten opastamista keskusteltiin lopussa yhdessä, kun kaksi edellistä kohtaa oli käyty läpi. Yleisesti kaivattiin kokouksiin muutosta, koska nykyisiä kokouksia ei koettu innostaviksi. Uusien sovelluksien ja käytäntöjen kouluttamista tiimipalaverien yhteydessä kaivattiin ja esihenkilö kertoi sellaista olevan jo suunnitteilla. Puhuttiin myös tiimiläisen osaamisen hyödyntämisestä tiimikokouksissa ja koulutuksissa. Keskustelujen perusteella voi todeta, että tiimissä on paljon osaamista monien työvuosien myötä, joten tiimillä on hyvät lähtökohdat hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Viikkokokouksissa käytössä oleva kuulumisten kertominen koettiin hieman turhana, koska se ei ole tuonut mitään lisäarvoa. Todettiin siinä samalla, että kuulumisten vaihdon lisäarvo tulee siitä, mitä jokainen kertoo ja jakaa kokemuksistaan. Mitä avoimemmin ja yksityiskohtaisemmin kertoo kokemuksistaan ja etenkin havainnoistaan, sitä enemmän siitä on arvoa ja iloa myös muille. Ajankohtaisen ja uuden tiedon jakaminen kokouksissa koettiin tärkeäksi, koska välittäjän työ on niin hektistä, että ei ole aina aikaa käydä läpi kaikkia sähköpostiviestejä, Teams-viestejä ja muita uutisia työhön liittyen. Kokouksien pituudet herättivät myös keskustelua, koska välillä aika ei riitä kaikkien asioiden läpikäymiseen ja vapaaseen keskusteluun. Yhtenä vaihtoehtona tuli viikkopalaverien pitäminen joka toinen viikko, jolloin kokouksen pituus voisi olla kaksi tuntia. Tiimi ei kuitenkaan tehnyt asiasta mitään päätöstä työpajan aikana.

7.6 Ideointityöpajan perusteella pohditut kehitysehdotukset

Haastatteluissa käytyjen keskustelujen mukaan tiimissä ei ole ollut käytäntöjä, jotka tukisivat ja kannustaisivat ideoimaan ja kehittämään työkäytänteitä. Siksi yhtenä kehitysehdotuksena on, että tiimi keskustelisi ja sopisi käytänteistä, miten jokainen voi tuoda esille omat ajatukset ja kehittämiskohteet. Näiden kirjaaminen ei tulisi olla yksin jonkun vastuulla, vaan jokainen kirjaa ne sovitun käytännön mukaisesti. Yhdessä sovittu käytäntö selkeyttää ideoiden antamista ja lisää tietoisuutta, että ideat myös käsitellään, eikä niitä unohdeta. Kohdeyhtiössä tallennuspaikka voisi olla tiedosto Teamsissa, koska se on kaikkien helposti saatavilla koko ajan. Ideoimisessa on tärkeää osallistuttaa koko tiimi, tai ainakin ne, joita asia koskee. Uuteen toimintatapaan sitoutuminen on myös vahvempaa, kun on ollut mukana vaikuttamassa lopputulokseen. Alussa, kun ideoimista harjoitellaan, voi asioiden kirjaaminen ja erilaisten muistilistojen käyttäminen olla suotavaa. Muistilistojen käyttäminen tuo läpikäymiseen struktuuria ja ideoita käydään läpi monipuolisesti. Ideoiden arvioimiseen voidaan käyttää havaintokehä- (liite 4) ja POINT-menetelmiä (liite 5). Ideointihetkestä on hyvä tehdä muistio, johon kirjataan myös ne ideat, jotka eivät sillä kertaa päässeet kehitettäväksi. Ne voivat olla osa toisen idean jatkokehittämistä. Sovitut asiat kirjataan muistioon, mm. mitä

tehdään, kuka toteuttaa, vastuuhenkilö(t), aikataulu ja miten edistystä seurataan. Uudesta toimintatavasta on hyvä tehdä väliarvio. Siinä käydään läpi mitä käytännössä on tehty, mikä asia on toiminut ja mitä tarvitsee vielä kehittää eteenpäin. On hyvä myös pohtia, onko uudesta toimintatavasta opittu jotain muuta. Lopuksi sovitaan jatkosta, eli koska arvioidaan uudelleen ja tehdään päätös toimintatavan vakiinnuttamisesta. (Sitra 2016.) Kohdeyhtiössä on 8 henkilön tiimi, joten tämänkaltaiset keskustelut voidaan käydä koko tiimin läsnä ollessa, vaikka uutta toimintatapaa olisi vain osa työntekijöistä kokeillut. Kuviossa 14 on esitetty esimerkkipolku kehityskohteen huomaamisesta ja ideoimisesta, toteutuksen suunnitteluun kohdeyhtiössä.



Kuvio 14: Kuvitteellinen polku idean syntymisestä idean ja jatkokehittämisestä.

Palaverikäytännöistä keskusteltiin ideointityöpajassa, mutta ne nousivat esille jo haastatteluissakin. Palaveri on tärkeä informaatiokanava tiimille ja siksi siihen on tärkeä panostaa ja kehittää siitä tiimiä mahdollisimman hyvin palveleva kokonaisuus. Työntekijöille kannattaa antaa mahdollisuus kertoa mitä asioita ja aiheita he haluavat, että palaverissa käsitellään. Pyytämällä kommenttia tai keskustelua aiheesta voi helposti lisätä vuorovaikutusta kokouksessa. Jakamalla etukäteen asiantuntijapuheenvuoroja työntekijöille eri aiheista, voi kaikkia osallistaa vuorollaan. Kaikkien palaverien ja kokouksien ei tarvitse seurata samaa kaavaa, vaan voi olla hyvä kokeilla erilaisia kokouskäytänteitä. Kehittämistyöhön kannattaa osallistaa koko tiimi, näin palavereista muodostuu tiimiä parhaiten hyödyntävä kokonaisuus.

7.7 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu haastattelujen ja työpajojen perusteella pohditut kehitysehdotukset. Niiden kaikkien punaisena lankana on keskustelun ja avoimuuden lisääminen. Ehdotukset osallistavat työntekijöitä kehittämään yhdessä tiimin yhteisiä käytäntöjä ja yhteistyötä. Kehitysehdotukset on käyty läpi esihenkilön kanssa 5.3.2021. Jokainen ehdotuksesta on keskusteltu esihenkilön kanssa ja hieman pohdittu, miten sen voisi käytännössä toteuttaa kohdeyhtiössä. Esihenkilö oivalsikin itse, miten osallistaa henkilöstö palaverien aiheiden valitsemiseen ja päätti pyytää jokaista kertomaan ennen tiimipalaveria, mitkä aiheet olisivat heille tärkeitä ja ajankohtaisia.

Kehitysehdotukset esitettiin opinnäytetyöseminaarissa 20.4.2021. Esitystä harjoitellessa se nauhoitettiin ja lähetettiin esihenkilölle nähtäväksi. Tämä toi läpinäkyvyyttä opinnäytetyölle yhteistyökumppanin suuntaan ja esihenkilölle visuaalisen yhteenvedon koko työstä. Esihenkilö piti kovasti videosta. Koska kohdeyhtiön työntekijät eivät vielä ole saaneet tutustua opinnäytetyön raporttiin kehoitettiin esihenkilöä jakamaan video myös heille. Vaihtoehtoisesti voi opinnäytetyön tekijä osallistua tiimin viikkopalaveriin ja esittää seminaariesitys koko tiimille.

Kehitysehdotukset	Valmentavan johtamisotteen käyttäminen esihenkilötyössä	Valmentava johtaminen osallistuttaa koko tiimiä ja sen yksilöitä keskusteluun. Se antaa jokaiselle mahdollisuuden oivaltaa ja kehittyä. GROW-mallin hyödyntäminen tiimin keskusteluissa ja toimintatapojen kehittämisessä.
	Keskustelua yhdessä kun kohdataan ongelmatilanne	Avoin keskustelu antaa kaikille mahdollisuuden osallistua ongelman ratkaisuun. Samalla sitoutuminen uuteen toimintatapaan on vahvempaa.
	Juurisyyn selvittäminen	Hyödyntämällä Mitä vielä -kysymystä tai 5*Miksi-menetelmää. Voidaan hyödyntää kahdenkeskisissä ja ryhmäkeskusteluissa.
	Palautteen antaminen ohjatusti tiimin kesken	Lisää avointa keskustelua ja ymmärrystä toista kohtaan. Positiivisen palautteen myönteiset vaikutukset.
	GROW-mallin hyödyntäminen palautekeskusteluissa	Työntekijä oivaltaa itse missä kohdissa on onnistunut Työntekijä oivaltaa itse mitä asioita voi kehittää ja miten niitä voi kehittää.
	Ideoiminen ja ratkaisujen löytäminen	Yhdessä ideoiminen antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Selkeä kanava jonka kautta voi antaa kehitysehdotuksia ja tietoisuus siitä, että ne käsitellään.
	Palaverikäytänteet	Osallistuttaa enemmän työntekijöitä palavereissa. Mitä he kaipaavat tiimipalavereilta ja mitä asioita haluavat käsitellä. Palaverien ei aina tarvitse seurata samaa kaavaa.

Taulukko 1: Yhteenveto opinnäytetyön kehitysehdotuksista.

8 Palaute esihenkilöltä ja osallistujilta

Palautteet on saatu ja kerätty suoraan työpajoissa ja työpajojen jälkeen lähetetyssä sähköisessä palautekyselyssä. Työpajoissa palautetta ei pyydetty työpajoista, vaan ohjeistus oli kertoa vapaamuotoisesti sen hetkisestä tunnetilasta ja palautteesta, jota halusi antaa kollegoilleen. Työpajojen jälkeen lähetettiin anonyymi Microsoft Forms palautekysely henkilöstölle, johon kuusi henkilöä vastasi. Kyselyssä pyydettiin kommentoimaan vapaasti mikä meni hyvin, mitä olisi voinut mennä paremmin ja viimeiseksi mitkä asiat hyödynsivät vastaajaa eniten.

Palaute osallistujilta ja esihenkilöltä oli pääosin positiivista. Kaikkien tiedossa oli asioiden huono laita ja haastavien asioiden esiin nostaminen ja niiden työstäminen koettiin hyvänä asiana. Oli jopa parempi, että mukana oli ulkopuolinen vetäjä. Hyvänä asiana koettiin myös vaikeiden asioiden neutraali ja avoin käsitteleminen. Ilmapiirin koettiin jopa hieman parantuneen työpajojen jälkeen. Työpajojen huolellinen suunnittelu näkyi ja vetäjä huomioi osallistujat yksilöinä. Kaikki osallistuivat keskusteluun, mutta lämpenivät avoimeen keskusteluun vasta lopussa. *”Työporukkamme ”lämpeni” tälle työpajalle ja ylipäättään avoimeen keskusteluun vasta ihan lopussa”*. Vaikka ensimmäisessä työpajassa oli palautteen antaminen jännittänyt, jäi työpajasta kuitenkin positiivinen vire päälle. Alussa oli työpajoihin osallistuminen tuntunut hieman vastenmieliseltä, mutta oli ennakkoluulojen vastaisesti ollut hyvä kokemus. *”Uskoisin, että kaikki pitivät saamastaan myönteisestä palautteesta kollegoiltaan”*. Työpajat koettiin hyvänä tapana tutustua kollegoihin.

Keskusteluille olisi kaivattu hieman enemmän aikaa, ja toisessa työpajassa pienryhmien sulkeminen keskeytti keskustelun ikävästi, jopa kesken lauseen. *”Ensimmäisen pajan kohdalla oli ajoituksen kanssa haastetta eli olisin kaivannut enemmän aikaa mieltä asioita”*. Ikäväksi koettiin myös henkilöihin liittyvien asioiden keskusteleminen verkon välityksellä. Vuorovaikutus kärsi, kun ei nähnyt toisia kasvojen takana. Muutamat tekniset haasteet hieman hidastivat välillä, mutta ne eivät hermostuttaneet vetäjää.

Osallistujat arvioivat myös mistä työpajoissa oli heille eniten hyötyä. Avoin keskustelu omista ja kollegoiden näkemyksistä ja ajatuksista koettiin hyödylliseksi. *”Kuulla mitä kollegat olivat asioista mieltä”*. Kuten myös, että kipukohtia ja lukkoja oli avaamassa ulkopuolinen ja neutraali ihminen. Asioiden äärelle pysähtyminen koettiin antoisana. Positiivisten palautteiden saaminen oli myös tuntunut hyvältä.

Esihenkilö on antanut myös kirjallista palautetta projektin päätyttyä. Hän koki, että opinnäytetyö on antanut hyvän avauksen avoimemmalle keskustelulle tiimissä. Työpajat ja siellä käyty keskustelu, loivat tiimille yhteisen pohjan ja kokemuksen, johon viitata. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena ollut turvallisen ilmapiirin luominen oli myös toteutunut ja esihenkilö oli ollut jopa yllättyneenä kuinka avoimesti ja rehellisesti osallistujat olivat puhuneet

työpajoissa. Esihenkilö koki, että aikataulut, haastattelut, etukäteistehtävät ja työpajat toimivat ja niiden takana ollut huolellinen suunnittelutyö näkyi. Videoitu yhteenveto opinnäytetyöstä oli ollut piste i:n päälle ja toiminut hyvänä muistutuksena, että projektin jälkeen on tärkeää palata aiheeseen ja siihen liittyviin pohdintoihin, jotta tehdystä työstä saadaan paras mahdollinen tulos irti.

9 Pohdintaa ja johtopäätökset

Omasta kokemuksestani voin todeta, että erilaiset persoonat ja tavat toimia tuovat tiimityöskentelyyn haasteita. Tohdin kuitenkin väittää, että kun eroavaisuuksia arvostaa, hyödyntää ja antaa niille sopivasti ja tasapuolisesti tilaa, voi tiimi kokonaisuutena päästä hyvin pitkälle. Eroavaisuuksien hyödyntämisellä tarkoitan ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä eri tehtävissä. Esimerkiksi, jos tiimissä jollakin on vahva osaaminen jonkin ohjelmiston käyttämisessä, voi kyseinen tiimiläinen opastaa muuta tiimiä ohjelmiston käyttämisessä, tai hän hoitaa sen osan tiimin tekemisestä. Tärkeää mielestäni on kuitenkin kannustaa ja antaa jokaiselle tiimiläiselle tilaa ja mahdollisuus myös kehittää omaa tekemistään. Ei ole aina tarkoituksen mukaista siirtää tehtäviä toiselle vain sen takia, että hän hallitsee sen osa-alueen paremmin, vaan kannustaa kaikkia oppimaan ja kokeilemaan uusia ja joskus jopa haastavia asioita. Omaa ymmärrystäni toisten tapoihin toimia tai tehdä asioita on auttanut tutustuminen Eriksonin (2019) kirjaan *Idiootit ympärilläni*. Olen kirjailijan kanssa samaa mieltä siitä, että tehokas tiimi tarvitsee erilaisia ihmisiä päästäkseen parhaimpaan tulokseen ja kehittyäkseen.

Pohdin paljon omaa rooliani haastattelijana ja työpajojen fasilitaattorina. Halusin työpajoihin turvallisen ilmapiirin, jossa jokaisella on mahdollisuus kertoa avoimesti ja luottamuksellisesti omia ajatuksiaan. Turvallisuuden tunne ja luottamus ovat olleet ohjaavina tekijöinä koko opinnäytetyön ajan ja kaikissa suunnitteluvaiheissa. Käsiteltävät asiat ovat henkilökohtaisia ja joillekin jopa arkoja. Sen lisäksi, että pyrin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastatteluihin ja työpajoihin, toimin määrätietoisesti myös omalta osaltani, että olin heidän luottamuksensa arvoinen.

Koin, että työpajojen valitseminen opinnäytetyön menetelmiksi oli hyvä päätös. Työpajat olisivat olleet paras valinta myös, vaikka ne olisi järjestetty paikan päällä. Mikäli järjestäisin työpajat uudelleen, tekisin muutaman asian toisin. Yhteistyö-työpajan toteutus meni mielestäni hyvin. Vain ajan ylitys ei mennyt suunnitelmien mukaisesti. Palautteen antamisessa olisi jo ohjeistuksessa toisaalta voinut jättää rakentavan palautteen antamisen pois, kun harva sitä lopulta edes antoi. Se kuitenkin herätti tunteita ja ajatuksia. Ehkä lisäkeskustelu aiheesta olisi hyvä tiimille ja sen palautekulttuurin kehittämiseksi. Ideointi-työpajan suunnitteluun olisi voinut käyttää hieman enemmän pohdintaa ja ennako-ohjeistus

olisi voinut olla hieman tarkempi. Osa oli ymmärtänyt kehittämiskohteiden tarkoittavan omia henkilökohtaisia kehittämiskohteita. Pienryhmien keskustelulle olisi voinut antaa hieman enemmän aikaa ja pohtia ryhmien kierrättämisen tarpeellisuutta. Taustalla kummitteli ensimmäisen työpajan ajan ylitys, jonka takia ehkä hieman kiirehdin tekemistä. Olisi voinut olla hyvä etukäteen sopia kirjurista (joka pysyi paikallaan pienryhmissä). Pienryhmien ohjeistuksessa olisi myös pitänyt olla hieman tarkempi. Jokaisessa pienryhmissä oli tarkoitus puhua eri aiheesta, mutta nyt jäi yksi aihe keskustelematta (uuden asian perehdytys palavereissa) ja kaksi ryhmää keskusteli samasta aiheesta (yhteistapaamiset). Toki aihe oli tärkeä ja antoi tiimille mahdollisuuden keskustella yhteistapaamisista eri kokoonpanoissa. Ideointityöpajassa sovittiin uusi toimintatapa päivystykselle. Pyysin esihenkilöltä vahvistusta uuden toimintatavan käyttöönotosta. Esihenkilö halusi kuitenkin vielä mieltä asiaa ja varmistaa sen yhdeltä välittäjältä, joka ei juuri sillä hetkellä ollut mukana keskustelussa. Tämä oli hyvä asia, mutta olisi pitänyt pyytää esihenkilöltä varmistusta, koska tiimi pääsee toteuttamaan uudistuksen. Nyt tiimi ei päässyt tekemään yhdessä lopullista päätöstä. Olisi pitänyt myös sopia kuka ottaa vastuulleen käytännön toteutuksen, eli vuorojen jakamisen, ja mistä päivästä lähtien uusi toimintatapa on voimassa. Esihenkilön olisi hyvä oppia antamaan tilaa tiimille tehdä päätöksiä ja tukea heitä siinä.

Kohdeyhtiön yksi suurimpia konfliktin aiheuttajia ovat rakenteelliset ongelmat, jotka vaikuttavat yhteistyön sujuvuuteen. Työntekoa, eli asuntojen myymistä tukevaa johtamista tulisi kehittää ja lisätä. Myyntitaitojen kehittäminen ja sparrailu koko tiimin voimin vauhdittaisi jokaisen välittäjän myyntiä ja motivaatiota työtään kohtaan. Työntekijät sanovat provisiopalkan vaikuttavan hyvin paljon motivaatioon tehdä yhteistyötä. Keskustelujen perusteella näen kuitenkin suuremmaksi syyksi vähäisen vuorovaikutuksen ja avoimen keskustelun puuttumisen. Arvioni perustuu teoriaosuutta varten läpikäymiini materiaaleihin ja haastatteluissa käytyihin keskusteluihin. Avoimella vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus yhteistyöhön, empatiaan ja toisen ihmisen ymmärtämiseen. Keskustelemalla, puhumalla ja kuuntelemalla oppii ymmärtämään kollegaansa ja hänen toimintaansa. Avoimesti ja yhdessä keskustellen on helpompi sopia yhteiset pelisäännöt, joihin jokainen sitoutuu. Näihin esihenkilön on hyvä viitata, jos joku ei toimi niiden mukaan. Tiimi oppii myös hyödyntämään toistensa vahvuuksia vuorovaikutuksen avulla, kunhan ne osataan ensin tunnistaa. Kokemus eriarvoisuudesta on hälyttävä asia työyhteisössä ja esihenkilön tulisikin kehittää omaa toimintatapaansa, että eriarvoisuutta ei enää koettaisi tiimin keskuudessa. Kokemus eriarvoisuudesta vaikuttaa negatiivisesti tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen ja halukkuuteen tehdä yhteistyötä. Esihenkilön tulisi myös kohdata, yhdessä tiiminsä kanssa konfliktit ja selvittää ne. Näin he saisivat erimielisyyksiä aiheuttavat asiat käsiteltyä ja tulevaisuudessa tiimillä olisi paremmat työkalut käsitellä tulevia konflikteja. Yhdessä asioiden käsitteleminen tukee avointa ilmapiiriä ja jokainen uskaltaa tuoda esille oman näkökulmansa ja mielipiteensä toisiaan kunnioittaen.

Osallistuminen oman työn kehittämiseen vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Kohdeyhtiössä ei ehkä ole koettu olevan aikaa pysähtyä arvioimaan eri toimintoja ja niiden tehokkuutta, tai miten ne palvelevat tiimiä. Joskus olisi kuitenkin hyvä hetkeksi pysähtyä ja pohtia voisiko asiat tehdä järkevämmiin ja tehokkaammiin. Prosessien ja käytänteiden järjeistäminen ja tehostaminen voi myös tuoda helpotusta tekemisen määrään ja kiireeseen. Esihenkilöllä on tärkeä rooli kannustaa työntekijöitään tuomaan esiin ideoita ja näkemiään kehityskohteita, sekä rakentaa tällaiseen toimintaan kannustavaa ilmapiiriä.

Keskustelut esihenkilön kanssa toivat esiin sen, että suuri osa hänen ajastaan menee tulipalojen sammuttamiseen ja itse ihmisten johtamiseen ei jää tarpeeksi aikaa ja voimavaroja. Siksi tässä opinnäytetyössä on nostettu valmentava johtaminen esille. Tiimin ollessa omatoimisempi, jäisi esihenkilölle aikaa myös myyntitaitojen valmentamiselle ja sparraamiselle. Osa laaduntarkkailutyöstä voisi olla työntekijöiden keskinäisen vastuun alla. Ongelmat laitteiden tai ohjelmistojen kanssa olisi hyvä jokaisen hoitaa itse it-tuen kanssa, vaikka se sillä hetkellä tuntuisikin ajanhaaskaukselta. Silloin työntekijän on kuitenkin mahdollista oppia ratkaisusta ja ongelman mahdollisesti toistuessa tietäisi, miten toimia.

Viimeisenä johtopäätöksenä voi todeta, että opinnäytetyön ja omat tavoitteet saavutettiin. Tämän vahvistaa myös esihenkilön antama kirjallinen palaute projektin lopussa. Kohdeyhtiön jokainen työntekijä osallistui kaikkiin opinnäytetyöhön liittyviin tilaisuuksiin ja he myös osallistuivat aktiivisesti, mikä viittaa haluun tehdä työtä toimivan yhteistyön eteen. Tästä johtuen tiimillä on hyvät lähtökohdat lähteä kehittämään yhteistyötään ja keskinäistä luottamustaan. Vaikka keskustelu pääsi käyntiin vasta työpajojen loppupuolella, avasivat nämä työpajat jo keskustelua ja vuorovaikutusta avoimempaan suuntaan. Jos solmut ovat kovin tiukalla, voi kestää hieman aikaa ennen kuin tuntuu turvalliselta puhua omista tuntemuksistaan ja näkemyksistään. Avointa vuorovaikutusta ei kuitenkaan muodostu, mikäli ei asioista puhuta ja kysytä tarkentavia kysymyksiä. Muutos ei myöskään tapahdu heti, vaan sille on annettava aikaa. Tiimin on tästä eteenpäin, esihenkilön johdolla, tehtävä määrätietoista ja johdonmukaista työtä kohti avoimempaa vuorovaikutusta ja luottamusta.

Lähteet

Painetut

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Eriksson, T. 2019. Idiootit ympärilläni - Kuinka ymmärtää muita ja itseään. 19. tarkistettu painos. Jyväskylä: Atena kustannus.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: kauppakamari.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Nevala, T., Palo, M., Sirén, M. & Haulos, S. 2017. Kiinteistövälittäjän käsikirja. 9. painos. Helsinki: Suomen kiinteistövälittäjät.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.

Ryytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Saavalainen, M. 2016. Kiinteistövälittäjän menestyksen salaisuudet. 2. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Espoo: J-Impact.

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Hormess, m., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. 6. painos. Yhdysvallat Kalifornia: O'Reilly media.

Whitmore, J. 2018. Coaching för bättre resultat. 5. painos. Käännös: Bitte Wallin. Tukholma: Natur & kultur.

Sähköiset

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Björkstén, T. & Toivonen, J. 2019. Tonni työnantajan käteen ja töihin. Yle. Viitattu 18.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11068767>

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team - New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. The New York Times. Viitattu 22.3.2021. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Heathfield, S. 2021. Communication in Change Management - Communication Is Key When You Want People to Change. Viitattu 28.3.2021. <https://www.thebalancecareers.com/communication-in-change-management-1917805>

Heikkinen, E. 2016. LKV, YKV, LVV, AKA, KiAT, KED - onko kiinteistönvälittäjän nimikkeellä väliä? Etuovi.com. Viitattu 11.1.2021 <https://www.etuovi.com/koti/blogi/lkv-ykv-lvv-aka-kiat-ked-onko-kiinteistonvalittajan-nimikkeella-valia/>

Heinonen, S. & Klingberg, R. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-Kirja. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kielitoimisto 2021. Kielitoimiston sähköinen sanakirja. Viitattu 2.4.2021. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/ty%C3%B6paja?searchMode=all>

Kiinteistöalan koulutussäätiö 2017. Kiinteistövälitysalan ammattilaiset. Viitattu 13.1.2021. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiGopL5s5nuAhVqAxAlHehmBilQFjAHegQIDBAC&url=https%3A%2F%2Fkvkl.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F04%2FKiinteistonvalitysalan_Ammattilaiset_2017_WEB.pdf&usq=AOvVaw1DyYtxCv_0JBWi01QW8j8k

Kkv 2020. Viitattu 11.1.2021 <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/asuntokauppa/kiinteistonvalitys/>

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. E-Kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kossler, M. E. & Prestridge, S. 2004. Leading dispersed teams. E-kirja. North-Carolina: Center for creative leadership.

Kvkl 2020b. Hyvä välitystapa. Viitattu 18.3.2021. <https://kvkl.fi/tietopankki/hyva-valitystapa/>

Kvkl 2020c. Koulutus: Kiinteistövälitysalan koulutukset ja tutkinnot. Viitattu 11.1.2021. <https://kvkl.fi/koulutus/>

Kvkl. 2020a. Kuluttajalle: Miksi käyttää välittäjää? Viitattu 11.1.2021.
<https://kvkl.fi/tietopankki/kuluttajalle/>

Laki kiinteistövälityslikkeistä ja vuokrahuoneiston välityslikkeistä 1075/2000. Viitattu 18.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001075>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2020. Projektioiskelun opas. Viitattu 18.3.2021.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. E-Kirja. Helsinki: SanomaPro.

Mäkelä, J., Raivio, A., Timonen, L., Auno, P., Collins, J., Huppunen-Vänskä, M., Jaatinen, K., Kihman, R., Komulainen, M., Kukkonen, T., Lappalainen, J., Leinonen, R., Matinheikki-Kokko, K., Moisanen, K., Seppelin, S., Tietäväinen, M., Tiainen, A., Tikkanen, M., Wrangle, K. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hyvinvointiyksikkö 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja- 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja. Jyväskylä: Vastapaino.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sitra. 2016. LATU-hanke. Lupa tehdä toisin. Viitattu 26.2.2021.
<https://www.lupatehdatoisin.fi/>

Talouselämä 2018. Asuntojen välityspalkkioissa suuria eroja. Viitattu 1.2.2021 [Asuntojen välityspalkkioissa suuria eroja - Kuluttaja-lehti: Kaksion välityspalkkiossa säästö jopa 6 000 euroa | Talouselämä \(laurea.fi\)](#)

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Kuviot

Kuvio 1: Valmentavan johtajan ydinroolit (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 38). ...	12
Kuvio 2: GROW-mallin eri vaiheet (Whitmore 2018, 110; Ristikangas ym. 2019, 264-265). ...	13
Kuvio 3: Esimerkkejä eri vaiheiden kysymyksistä (mukaillen (Whitmore 2018, 111-152; Ajanko 2016, 121-123; Ristikangas ym. 2019, 264-264; Bungay Stanier 2016, 57-65).	14
Kuvio 4: Valmentavan johtamisen ydintaitoja (mukaillen Heinonen & Klingberg 2012, Valmentava dialogi).	16
Kuvio 5: Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2014, luku 3).	20
Kuvio 6: Työyhteisön ongelmien ja konfliktien käsittely (mukaillen Järvinen 2014, luku 7; Hyppänen 2013, 150).	22
Kuvio 7: Hyvän palautteen elementtejä (mukaillen Ruutu & Salmimies (2015, 116).	23
Kuvio 8: GROW-menetelmän hyödyntäminen palautekeskustelussa ja itsearvioinnissa (mukaillen Whitmore 2018, 160-161).	24
Kuvio 9: Periaatteita, joita ottaa huomioon palautetta annettaessa (mukaillen Silvennoinen & Tilli 51- 79; Berlin 2019, 194 - 209; Rötkin 2015, Vilkmann 2016, luku 5).	25
Kuvio 10: Opinnäytetyön menetelmät ja niiden suhteet toisiinsa.	32
Kuvio 11: Haastattelutilaisuuden kulku.	33
Kuvio 12: Haastatteluissa esiin tulleita tiimin yhteistyötä ja luottamusta estäviä asioita.	35
Kuvio 13: Sanapilvi hyvän kollegan ominaisuuksista, joita työpajassa tiimin nosti esille.	41
Kuvio 14: Kuvitteellinen polku idean syntymisestä idean ja jatkokehittämisestä.	46

Taulukot

Taulukko 1: Yhteenveto opinnäytetyön kehitysehdotuksista.	48
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastatteluissa esitetyt kysymykset.....	58
Liite 2: Yhteistyö-työpajan toteutussuunnitelma	59
Liite 3: Ideointityöpajan toteutussuunnitelma	61
Liite 4: Havaintokehä	63
Liite 5: POINT-menetelmä.....	64

Liite 1: Haastatteluissa esitetyt kysymykset

Haastatteluissa esiintyvät teemat	Haastatteluissa esitetyt kysymykset
Luottamus ja yhteistyö	Mitkä asiat koet haastavina tiimin keskinäisessä luottamuksessa?
	Mitkä asiat koet haastavina tiimin yhteistyössä?
	Miten voisit itse parantaa konkreettisilla toimilla luottamusta ja yhteistyötä? Mitä toivot muilta?
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Miten annatte positiivista palautetta toisillenne?
	Miten tuotte esille mahdolliset ongelmakohdat? Tiimille tai esimiehelle?
	Käsittelettekö näitä asioita heti esiintuonnin jälkeen tai myöhemmin? Vai jääkö asian käsitteleminen vain sen sanomiseen?
	Miten voisit itse parantaa palautekulttuuriaanne? Onko sinulla jokin konkreettinen idea? Mitä toivoisit muilta?
Roolit ja tasa-arvo	Mikä on sinun roolisi tiimissänne?
	Mitä sinulla on annettavaa tiimille?
	Miten koet tiiminne sisäisen tasa-arvon?
	Onko vielä jotain muuta mitä halua sanoa, mitä ei ole kysytty? Onko kehitysideoita millä parantaa yhteistyötänne ja luottamusta.

Liite 2: Yhteistyö-työpajan toteutus suunnitelma

Klo	Aktiviteetti	Tavoite	Prosessi
9:00 - 9:05	Aloitus ja tervetulo-sanat		
9:05 - 9:15	Tilaisuuden tarkoitus ja tavoite	Osallistujat tietävät mitä tilaisuudessa tapahtuu ja mitä on odotettavissa	
9:15 - 9:35	Fiiliskuvan valinta	Jokainen saa jakaa omia tunteitaan ja fiiliksiään sillä hetkellä. Ice breaker. Aikaa 2 minuuttia valita kuva ja miettiä perustelut kuvan valinnalle.	PowerPoint-esityksessä on esillä erilaisia kuvia, joista jokainen saa valita kuvan, joka kuvaa sen hetkistä fiilistä ja tunnelmaa ja kertoa muutamalla sanalla miksi valitsi sen kuvan.
9:35 - 9:40	Tehtävänanto Yhteistyön hyödyt	Selitys mitä tehdään	
9:40 - 10:05	Tehtävän tekoa	Huomata yhteistyön tuomia hyötyjä yksilö- ja tiimitasolla, sekä yritykselle ja asiakkaille.	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilötehtävä: Mitä hyötyä minulla on tiimin yhteistyöstä. 2 min aikaa ja asioiden kirjaaminen paperille. Tämä tieto jää jokaiselle itselleen. - Parikeskustelu ryhmätyötilassa 5 min. Mitä hyötyä tiimillä on hyvästä yhteistyöstä? - Parit kertovat 1-2 hyötyä muille, kun kaikki jälleen koolla. - Ryhmäkeskustelu mitä kohdeyhtiö hyötyy tiimityöstä (mukana myös asiakasnäkökulma). Jokainen kertoo yhden hyödyn vuorotellen.
10:05 - 10:15	TAUKO		Taukojumppaa muutamalla liikkeellä ja wc-tauko.
10:15	Tehtävänanto Hyvän kollegan ominaisuudet		Selitys mitä tehdään
10:20 - 11:00	Tehtävän tekoa	Työntekijäosaaminen on tärkeää ja tässä tehtävässä kaikki pohtivat millainen on hyvä kollega. Tavoitteena on myös herätellä ajatuksia omasta toiminnasta ja sen kehittämisestä.	<ul style="list-style-type: none"> - Parikeskustelua ryhmätyötiloissa 6 min. Jokainen pari listaa vähintään 5 ominaisuutta -Parityöskentelyn jälkeen parit kertovat omat ajatukset kollegoilleen ja kirjoittavat ne samalla white boardille tai keskustelukenttään.
11:00 - 11:05	TAUKO		Tauko, ei ohjattua jumppaa
11:05 - 11:10	Tehtävänanto Anna ja ota vastaan palautetta		Selitys mitä tehdään. Jokainen on saanut ennakkotehtävänä miettiä

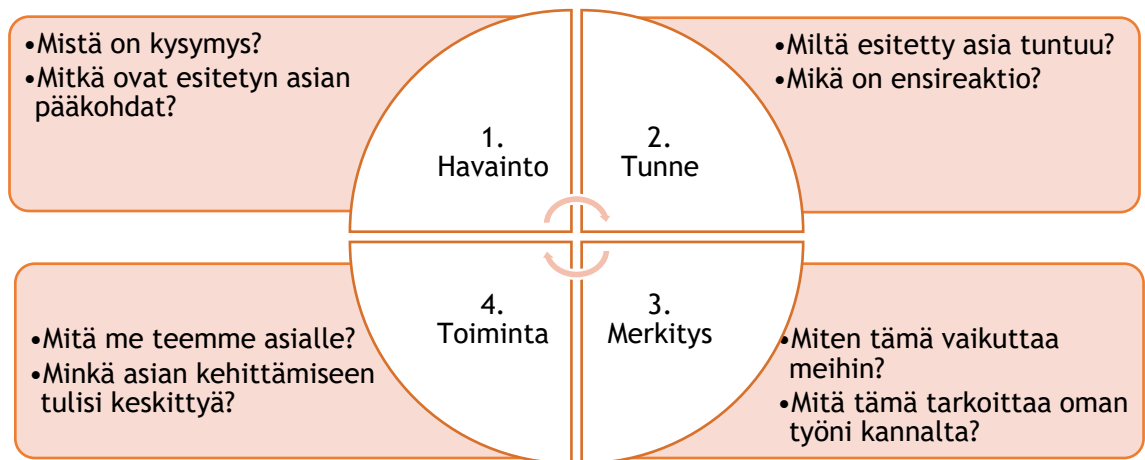
			palautteita kaikille työkavereilleen.
11:10 - 11:50	Tehtävän tekemistä.	Harjoitellaan palautteen antamista ja saamista. Palautteen antaminen tukee työilmapiiriä. Positiivinen ja kannustava palaute tukevat työyhteisön ilmapiiriä. Avoin keskustelu ja rehellisyys ovat hyvien vuorovaikutustaitojen perusta.	Jokainen antaa palautetta vuorollaan. Ensin annetaan palautetta itselleen minkä jälkeen jokainen kollega antaa palautetta vuorollaan. Palaute annetaan suullisesti. Palautteen antaja pitää kameran päällä. Ensin rakentava palaute ja sitten positiivinen palaute. Palautteet annetaan määrättyssä järjestyksessä. Hlö A antaa palautetta itselleen. Hlö B antaa palautetta henkilölle A, henkilö C antaa palautetta henkilölle A... Tehtävä annettu etukäteen tiedoksi, koska asioiden miettimiselle ei ole tässä työpajassa aikaa.
11:50 - 12:00	Asioiden kertaus ja tilaisuuden päättäminen	Lyhyt yhteenveto mitä on työpajan aikana tehty ja sovitaan jatkotoimenpiteet.	Kiitetään osallistumisesta ja hyvästä työstä. Onko jollakin vielä kommentoitavaa tai kysyttävää?

Liite 3: Ideointityöpajan toteutus suunnitelma

Klo	Aktiviteetti	Tavoite	Prosessi
9:00 - 9:10	Aloitus	Työpajan tarkoituksen ja tavoitteiden selkeyttäminen	
9:10 - 9:25	Ajatuksia viime kerrasta ja ajatuksia tähän työpajaan.	Saa jakaa ajatuksia viime työpajan jälkeisistä fiiliksistä. Samalla voi kertoa onko jotain odotuksia tälle työpajalle. Tarkoituksena herättää avointa keskustelua tiimin kesken.	
9:25 - 9:35	Pakotetut yhteydet	Energisoiva harjoitus ennen ideointivaihetta. Saada osallistujien aivot luomaan ennakkoluulottomasti ideoita.	<p>Tämän tehtävän aikana jokainen voi pitää mikkiä päällä, niin saa helposti kommentoitua.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyydetään nimeämään jokin juoma baarissa. • Pyydetään kuvailemaan sitä juovaa henkilöä. • Pyydetään nimeämään jokin eläin. • Pyydetään kuvailemaan tätä eläintä. • Millaiset ed. mainitun eläimen kaltaiset vaatteet suunnittelisit baarissa istuvalle henkilölle?
9:35 - 9:55	Ongelmakohtien esiin tuominen	Jokainen saa kertoa/kirjoittaa ne kohdat, joita haluaa kehittää, että työnteko olisi tehokkaampaa. MUISTUTUS: Käyttäkää viestikenttää aktiivisesti koko työpajan ajan, se toimii ryhmämuistina.	Jokainen saa kertoa/kirjoittaa ne kohdat, jotka tarvitsevat kehittämistä. mahdollisimman konkreettisesti. Teema: työnteon tehostaminen. Mihin kohtiin halutaan muutosta.
9:55 - 10:00	Äänestys	Jokainen saa äänestää niitä ideoita, joita kokee tärkeäksi kehittää eteenpäin, ja joita työstetään työpajassa.	2 minuuttia aikaa äänestää itselle tärkeimpiä ideoita. Jokaisella on kolme ääntä. Jokainen äänestää itselle kolmea tärkeintä ideaa mitä haluaa lähteä kehittämään.
10:00 - 10:25	Ideoiminen	Ideoita ratkaisuja kolmeen valittuun ongelma-kohtaan. Jokaisella on mahdollisuus	2-3 hengen ryhmissä (3kpl) kahvilamenetelmää käyttäen keskustellaan ja ideoidaan ratkaisuja ongelma-kohtiin.

		kertoa omia ideoitaan ja ratkaisuehdotuksiaan. Tavoitteena on löytää konkreettisia ratkaisuja, joita voidaan ottaa käytäntöön.	Ryhmiä jäseniä kierrätetään, mutta jokaisessa ryhmässä on yksi, joka pysyy paikallaan. Hän kertoo mitä edellisessä keskustelussa on puhuttu ja kertoo lopuksi muille yhteenvedon ideoista ja käydyistä pienryhmäkeskusteluista. Pienryhmäkeskusteluissa käytetään myös lausetta ”Miten voisimme kehittää/muuttaa...” Kolme kierrosta 7 minuuttia/kierros.
10:25 - 10:35	TAUKO		
10:35 - 10:40	Verryttelytauko	Kevyt taukojumppa virkistämään mieltä ja kehoa.	
10:40 - 11:30	Ratkaisuehdotuksista keskusteleminen	Arvioidaan ideoita POINT-menetelmän avulla ratkaisuehdotuksia. Tavoitteena 1-3 ratkaisuehdotusta/uutta toimintatapaa otettavaksi käytäntöön.	Point-menetelmä: <ul style="list-style-type: none"> • P (Plusses) > Mitkä ovat idean vahvuudet? • O (Opportunities) > Mitä mahdollisuuksia idean eteenpäinvieminen voisi tuoda? • I (Inquiry) > Mikä ideassa huolestuttaa? Muotoile tämä kysymykseksi. • NT (new thinking) > Miten voisimme ratkaista esteet? <p>Avointa keskustelua koko tiimi yhdessä. Jatkokehitetään yhdessä ideoita. Sovitaan työhön otettavat käytänteet, 1-3 kpl.</p>
11:30 - 11:50	Palautekierros	Palautekierros tiimille tai yksittäiselle kollegalle tästä päivästä.	Harjoitellaan palautteen antamista, perustuen ensimmäiseen työpajaan. Jokainen antaa vuorollaan positiivista palautetta toisille tai koko tiimille. Ei tarvitse antaa palautetta jokaiselle tiimiläiselle. Palaute liittyy tähän työpajaan.
11:50 - 12:00	Työpajan lopettaminen	Lyhyt yhteenvedo aamupäivän tekemisistä.	Kiitetään osallistumisesta.

Liite 4: Havaintokehä



Havaintokehä auttaa käymään läpi asioita kokemiemme tunnereaktioiden kautta. Näiden reaktioiden perusteella ihminen tekee johtopäätöksiä, minkä mukaan myös toimii. Menetelmässä käytettävien kysymysten avulla voi pysähtyä miettimään mitä juuri kuuli ja tunnistaa omat tunteet. Omien tunteiden tiedostaminen voi auttaa ymmärtämään miksi on tyytyväinen tai tyytymätön johonkin asiaan. Tunteistaan puhuminen voi olla hyvinkin vaikeaa, etenkin työpaikalla. Ryhmätilanteessa voi tunteiden esittämisen tehdä kaikille turvallisemmaksi eri tavoin. Ryhmä voidaan jakaa pienempiin ryhmiin, missä voi olla helpompi kertoa tuntemuksistaan. Voi käyttää viisi sormeja -menetelmää, missä kaikki näyttävät samaan aikaan miltä asia tuntuu. Tunteet esitetään näyttämällä sormillaan mitä mieltä on asiasta (5=riemastuttaa, 4=ilahduttaa, 3=ihan jees, 2=ärsyttää, 1=raivostuttaa). Harjoituksen voi tehdä silmät kiinni tai auki. Tuntemuksiaan voi myös esittää ääneen. Eri äänet edustavat eri tuntemuksia, esimerkiksi "hiphiphipi", "lalalalala", "aaargh" ja "hmm". Yksittäisen tuntemuksia ei välttämättä erota, kun kaikki pitävät ääntä samaan aikaan. (Kantojärvi 2017, 86-88.)

Liite 5: POINT-menetelmä



Point-menetelmää voidaan käyttää, kun arvioidaan ideaa mikä voisi ratkaista jonkin ongelman. Menetelmässä analysoidaan ideaa ratkaisukeskeisesti, muuttaen vastaväitteet ja huolet kysymyksiksi. Menetelmä on tehokkaimmillaan kahdenkeskisissä keskusteluissa tai osana ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta. Arvioinnissa edetään vaihe vaiheelta ja ensimmäiseksi pohditaan mitkä ovat idean vahvuudet (plusses). Seuraavaksi mietitään mitä mahdollisuuksia idean eteenpäinvieminen voisi tuoda (opportunities). Huolenaiheet idean toteutuksesta tulisi esittää kysymyksinä (inquiry). Alla on listattuna esimerkkejä, miten huolet voi esittää kysymysmuodossa. Lopuksi pohditaan miten mahdolliset esteet voisi ratkaista (new thinking).

Ei onnistu.	Miten idean toimivuutta voisi testata.
Tätä on jo kokeiltu.	Miten aiempia kokemuksia voisi hyödyntää?
Kukaan ei tule suostumaan.	Miten saadaan muut innostumaan?
Ihan typerää.	Miten ideaa voisi muokata?
En tykkää.	Mitä ideasta voisi poistaa tai lisätä, jotta...?
Ei ole aikaa.	Mistä voisi vapauttaa aikaa...?
Liian vaikeaa.	Miten idean toteutusta voisi helpottaa?