

Kohdennettu valmentaminen asiakas- palvelussa

Timo Luokkamäki

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Luokkamäki, Timo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kohdennettu valmentaminen asiakaspalvelussa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Asiakaspalveluyritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä voidaan mahdollisesti saavuttaa intensiivisemmällä, tiiviimmällä ja enemmän yhteen asiaan keskittyvällä valmentamisella. Samalla myös tutkittiin, mitä asioita pitää ottaa huomioon uutta ryhmää muodostaessa sekä selvittää, kuinka mahdolliset opit olisivat laajennettavissa yrityksen muihin tiimeihin ja toimipaikkoihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin 12 viikon projektina, missä yrityksen eri asiakaspalvelutiimeistä koottiin uusi ryhmä. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin teemahaastatteluita, niin ryhmähaastatteluja kuin henkilökohtaisiakin haastatteluja. Jokainen tutkimukseen osallistuva teki projektin aikana dokumenttia henkilökohtaisesta kehitymisestä. Lisäksi keruumenetelmänä käytettiin projektinvetäjän pitämää päiväkirjaa.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että projekti oli onnistunut niin yksilöiden osaamisen kehittämisen kuin tuloksen parantumisenkin suhteen. Tärkeitä syitä kehittymiselle oli, että työntekijät ymmärsivät, mitä heiltä odotetaan ja että he saivat itse olla mukana miettimässä tekemisensä kehittämistä. Kehittymistä auttoi myös oman tekemisen analysoinnin kehittyminen. Samalla myös tiimin tulos kehittyi selvästi muihin verrattuna. Jos alussa projektiryhmä teki 14 % parempaa tulosta verrattuna muuhun asiakaspalveluun, niin lopussa heidän tuloksensa oli lähes kaksi kertaa parempi.</p> <p>Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan myös tehdä, että erilaisille valmennuksille ja niiden kehittämiseksi on tarvetta. Kokeiltu ja tutkittu toimintamalli ei ollut asia- tai paikkasidonnainen, joten se pystytään siirtämään toteutettavaksi ja jatkokehittäväksi muihinkin kehitysprojekteihin tiimistä tai toimipaikasta riippumatta.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Valmentaminen, johtaminen, tiimiytyminen, tiimin muodostaminen, ryhmäjohtaminen</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Luokkamäki Timo	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 40	Permission for web publication: x
Title of publication Targeted coaching in customer service		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Customer service company X		
<p>The goal of the thesis was to examine which kinds of benefits could be achieved through more intensive ja more focused coaching. Another goal was to find out what should be taken into consideration when a new group is formed and how the new knowledge could be applied to the other groups and offices of the firm.</p> <p>The study was carried out as a 12-week project, in which a new group was formed from the members of the different customer service teams in the firm. The research method was qualitative. The research material was collected through theme interviews, which were carried out as both group interviews and individual interviews. Each participant documented their personal development through the project. A diary kept by the project leader was also used as a collecting method.</p> <p>The results of the study indicate that the project was successful in developing the know-how as well as in improving the results of individuals. It was important to the development that the employees understood what was expected from them and that they could themselves participate in reflecting how to develop their work. The development was supported also by the development in analyzing their own work. At the same time the results of the group clearly improved in comparison to the others. When the project group achieved 14 % better results in the beginning in comparison to the other groups, at the end of the project their results were almost two times better.</p> <p>As a conclusion, there is a need for different kind of coaching and its further development. The experimented model was not tied to a case or a place, so it can be executed and developed further in other projects regardless of the team and office of the firm.</p>		
Keywords/tags (subjects) Coaching, leadership, management, teamwork		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
	2.2 Tutkimusmenetelmät	4
3	Ryhmän toiminnallisuus	6
	3.1 Tiimi ja tiimiytyminen	6
	3.2 Ryhmässä oppiminen	11
	3.3 Ryhmäjohtaminen	16
4	Tutkimustulokset.....	23
	4.1 Tuloksen näkökulmasta.....	23
	4.2 Yksilöiden kehittyminen	24
	4.3 Tiimin kehittyminen	26
	4.4 Johtamisen näkökulmasta	29
5	Johtopäätökset.....	31
6	Pohdinta.....	34
	Lähteet	37

Kuviot

Kuvio 1. Ryhmädynamiikka (Buchanan & Huczynski 2010, 300).	10
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Projektin aikataulu	3
Taulukko 2. Ryhmän ja tiimin väliset erot (Krüger 2004, 10).	8
Taulukko 3. Keskeisiä taitoja kukoistavien ihmissuhteiden ja työilmapiirin rakentamiseen (Halinen ja Jakonen 2011, 150–151).	15
Taulukko 4. Tiiminvetäjälle asetettavat vaatimukset (Krüger 2004, 26).	19
Taulukko 5. Erilaisten persoonallisuusprofiilien vahvuudet ja heikkoudet (Krüger 2004, 39).	20
Taulukko 6. Tulokset	23

1 Johdanto

Nykypäivän oletukset asiakaspalveluita kohtaan on muuttunut. Enää asiakaspalvelut eivät voi olla vain vastausautomaatteja, vaan yritykset ovat alkaneet hyödyntää niiden potentiaalia erityisesti myynnin suhteen. Jos vielä kymmenen vuotta sitten oli yrityksillä selvästi eroteltuna myynti- ja asiakaspalveluosastot, niin nykyään näiden välillä ei ole rajaa, ei ainakaan niin suurta rajaa kuin ennen. Toisaalta asiakkaatkin ovat alkaneet vaatia suurempaa apua ja tukea eri asiakaspalveluilta. Asiakkaat kokevat, että heidän on saatava apua helposti ja nopeasti.

Valmentamisesta, tiimin muodostamisesta, tiimiytimisestä ja johtamisesta on tehty paljon eri teoksia, varsinkin nyt 2000-luvulla. Yksi suosituimmista teoksista on vuonna 1993 Jon R. Katzenbachin ja Douglas K. Smithin kirjoittama *The wisdom of teams – creating the high-performance organization* -kirja. Tästä on painettu lukuisia uusia painoksia, myös eri kielillä. Suomenkielinen versio kirjasta ilmestyi vuonna 1994 nimellä *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Kun lukee eri kirjoja, tutkimuksia, blogeja liittyen valmentamiseen, tiimin muodostamiseen ja johtamiseen, niin silloin lähes poikkeuksetta tulee jossain vaiheessa esiin viittaus Katzenbachin ja Smithin kirjaan.

Valmentaminen on myös muuttunut paljon 2000-luvulla, varsinkin myynnillinen. Jos aiemmin edes oli myynnillistä valmentamista, niin se oli hyvin sellaista, missä työntekijöitä käskettiin tekemään asioita tietyllä lailla ja osittain heistä pyrittiin tekemään toistensa kopioita. Nykyään valmentava johtaminen on saanut yhä enemmän merkitystä ja sitä on alettu käyttää laajemmin.

Tutkimus suoritettiin projektiluontoisesti ja sen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, että miten erilainen, tiiviimpi ja enemmän yhteen asiaan keskittyneempi tehovalmentaminen voisi toimia yrityksessä ja mitä hyötyä siitä olisi. Toisena tavoitteena oli selvittää, että mitä asioita pitää huomioida uuden ryhmän tiimiytymisessä ja ryhmässä oppimisessa. Ryhmässä oppimisessa oli tavoite selvittää, että miten ryhmästä saadaan mahdollisimman paljon itseohjautuva ja kehittyvä sisältäpäin sekä miten ryhmänvetäjän pitäisi toimia, että hän edesauttaa niin tiimiytymistä ja ryhmän sisäistä oppimista sekä varmistaa projektin onnistuminen ja eteenpäin meneminen. Myös toiminnan kehittäminen ja sen mahdollinen eteenpäin vieminen yrityksen muihin osastoihin ja muille paikkakunnille oli lopussa selvitettävä asia.

Idea projektista ja tutkimuksesta tuli esille yrityksen halusta parantaa ja kehittää myynnillisiä asioita. Myynnillisyyden vahvistaminen oli ollut yrityksen tavoite jo pidemmän aikaan, ja se näkyikin jokapäiväisessä johtamisessa. Aiemminkin oli yrityksessä ollut myynninkehittämiseen erilaisia projekteja, ja tätä projektia lähdettiin suunnittelemaan aiempien pidettyjen projektipohjalta, ja niistä saatujen palautteiden avulla. Tällä projektilla ja siitä tehtävällä tutkimuksella haluttiin viedä asiat vielä syvemmälle sekä myös tehdä tästä vielä selkeämpi toimintamalli.

Projektiryhmä kerättiin yrityksen useammasta tiimistä. Tehovalmennusviikot, eli projektin viikot 5, 8, 11 ja 12, projektiryhmä työskenteli yhdessä, muina viikkoina projektiin osallistuvat olivat normaalisti omien tiimien kanssa, toki myös silloin heillä oli kehittämistehtäviä asiaan liittyen sekä myös projektiryhmänkeskeisiä valmennuksia.

Taulukossa 1. on kuvattu projektin eteneminen eri viikkojen osalta.

Taulukko 1. Projektin aikataulu

Aika projektilla	Tarkoitus	Tarkemmin
Viikot 1 - 2	Projektiryhmän kartoitus	Tiimin jäsenien valinnat
Viikot 3 - 4	Aloitus	Ensimmäinen kokoontuminen, tilanteen läpikäyminen, ennakkotehtäviä, tiimiytymisen aloittaminen
Viikko 5	Ensimmäinen tehovalmennusviikko	Valmentamista, pienryhmätehtäviä, toisilta oppimista, toisiin tutustumista
Viikot 6 - 7	Väliviikot, omissa tiimeissä	Välitehtäviä ja -arviointeja, pari yhteistä harjoitusta / keskustelua
Viikko 8	Toinen tehovalmennusviikko	Valmentamista, pienryhmätehtäviä, toisilta oppimista
Viikot 9 - 10	Väliviikot, omissa tiimeissä	Välitehtäviä ja -arviointeja, pari yhteistä harjoitusta / keskustelua
Viikot 11 - 12	Kolmas ja neljäs teho valmennusviikko	Valmentamista, pienryhmätehtäviä, toisilta oppimista

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tutkimusongelmana on selvittää kohdennetun valmentamisen vaikutuksia (puhelin)asiakaspalvelussa. Tutkimuskysymyksinä ovat, että mitkä ovat keskitehtyn, intensiivinen tehovalmennuksen hyödyt ja mitä asioita pitää huomioida tiimiyty-misessä ja ryhmässä oppimisessa, niin ryhmäläisen kuin johtajan näkökulmasta?

Samalla tutkimuksessa tarkoitus selvittää, että onko vastaavanlainen valmennusmalli mahdollista toteuttaa laajemminkin asiakaspalvelussa sekä onko se mahdollista toteuttaa toisen asian valmentamiseen. Myös tutkimuksessa selvitetään, että onko valmennuksella lieveilmiöitä, ja jos on, niin kuinka ne voidaan joko minimoida tai ratkaista.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineisto tutkimukseen kerättiin 12 viikon projektin aikana, missä uudelle ryhmän kanssa käytiin läpi intensiivinen valmennusprojekti. Kananen (2008, 24–25) mukaan kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta ja kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin, kun halutaan tutkia ilmiötä syvemmin ja jos tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, teemahaastattelut ja erilaiset dokumentit (Kananen 2010, 48). Tämän tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin ryhmäkeskusteluita ja henkilökohtaisia keskusteluita. Lisäksi jokaiselta projektiin osallistuvalla pyydettiin henkilökohtaisten analyysien avulla dokumentointia sekä kesken projektin että projektin jälkeen. Yksi tiedonkeruumenetelmä oli projektinvetäjän pitämä päiväkirja tekemistään havainnoista. Kehitystä seurattiin myös tuloksellisesti verrattuna ryhmän ja ryhmänjäsenien tulosta ennen projektia, projektin jälkeen ja myös projektin aikana.

Tutkimusaineistoa analysoidaan monelta kantilta. Niin ryhmä- kuin henkilökohtaisetkin haastattelut olivat tilanne- ja lähtötasoriippuvaisia, joten vaikka kaikki keskustelut

pyörivätkin samaan asiaan liittyen, niin niissä ei käytetty valmista pohjaa. Analysointi näiden kohdalla tapahtuu erityisesti tutkimalla muutosta ryhmässä sekä henkilökohtaisen osaamisen ja ajattelun muutoksien osalta. Analyysissä tarkastellaan ennen kaikkea niitä asioita, jotka nousevat toistuvasti keskusteluissa esiin. Samoin projektilaisten henkilökohtaisissa analyysissä tarkastellaan ennen kaikkea niitä asioita, mitkä nousevat toistuvasti esiin. Ryhmänvetäjän tekemää päiväkirjaa myös analysoidaan pääsääntöisesti koko ryhmää kattavalla otteella. Myynnillistä tulosta seurattaessa ryhmän lähtötaso ilmoitetaan luvulla 100. Tähän ryhmän lähtötasoon vertaillaan sekä ryhmän omaa kehitystä että muiden vastaavaa työtä tekevien kehitystä samassa ajassa.

Tutkimus suoritettiin puhelinasiakaspalveluyrityksessä, ja tutkimuksessa käytettävän ryhmään kuuluu 14 asiakaspalvelijaa ja yksi palveluesimies, joka toimii ryhmänvetäjänä. Tutkimuksessa ei käytetä yrityksen nimeä, mutta kyseessä on suuri yritys, joka toimii ympäri Suomea ja sen asiakaspalvelussa työskentelee useampi sata työntekijää erilaisissa tehtävissä. Asiakaspalvelijan tehtävänä on vastata puhelimitse ja sähköisten palveluiden kautta asiakkaiden kysymyksiin sekä varmistaa asiakkaiden kokonaistilanne.

Opinnäytetyössä saatujen tulosten pitää olla luotettavia, eli niiden pitää olla oikeita. Kaksi pääkäsitettä luotettavuutta tutkittaessa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita, kun taas reliabiliteetilla tutkimustulosten pysyvyyttä. Luotettavuustarkastelussa selvitetään, että tutkimuksessa on tehty oikeita ratkaisuja, ja että ratkaisut ovat olleet perusteltuja. Luotettavuutta ei voi siis tarkistella jälkijättöisesti, koska silloin ei ole mitään tehtävissä. (Kananen 2015, 342–343.)

Validiteetilla on alakäsitteinä sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta sekä ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa, että yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelulla pyritään ehkäisemään kaksi keskeisintä tutkimusvirheisiin johtavaa tilannetta. Tilanteet ovat, että uskomme tuloksen olevan tosi, vaikka se ei sitä olisikaan, tai päinvastoin. Virheellinen tulkinta voi johtua monesta asiasta. Tällaisia on esimerkiksi väärät haastattelulausumat, epätyypillisissä tilanteissa tehdyt

kysymykset tai havainnot tai väärät käsitteet tai tulkinnat. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan koko tutkimuksen ajan tehdyillä riittävän tarkalla dokumentoinnilla sekä dokumentoinnin että tutkimuksessa suoritettavien kyselyiden perusteellisuudella ja tarpeellisuudella. Lisäksi luotettavuutta lisätään huolellisella tutkimuksen suunnittelulla sekä eri vaiheiden suunnitelmallisuudella. Luotettavuuden onnistumista tarkastellaan 6. luvussa.

3 Ryhmän toiminnallisuus

3.1 Tiimi ja tiimiytyminen

Tiimi sanana ja merkityksenä voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Joillekin tiimi voi liittyä urheiluun ja siinä valmentamiseen, huippulahjakkuuksiin ja voitonnälkään. Toiset ajattelevat tiimistä puhuttaessa yhteistyötä, asioiden jakamista ja toisten auttamista. Toisille riittää, että jos työskennellään yhdessä, niin silloin ollaan tiimi. Toiset liittävät tiimin johtajaan, johtaja vetää tiimiä. Joillekin taas tiimi on kahden ihmisen muodostama suhde, kuten avioliitto tai ystävyysuhde. Jos taas mietitään tiimien hyötyjä, niin toiset ajattelevat tiimit olevan tehokas keino saada aikaan suorituksia. Toiset ajattelevat, että tiimien tärkein arvo tulee siinä, että jäsenet toisiaan tukien saavat aikaan itseluottamusta ja edistystä. Jotkut puolestaan ajattelevat, että tiimit ovat ajan ja muiden resurssien hukkaamista ja ne vain ovat esteenä määrätietoisille yksilösuorituksille. (Katzenbach & Smith 1998, 57.)

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith 1998, 59). Billingtonin (2005, 29) mukaan tehokkaan työryhmän kolme perusedellytystä ovat sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite.

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että tavoitteiden saavuttamiseksi ainakin ydinryhmän pitää olla omistautunut niiden saavuttamiseksi. Iso merkitys sitoutuneisuudella on

sillä, että onko ryhmä ylemmän johdon muodostama ja onko sille annettu selkeitä tavoitteita, vai onko se vain ryhmä, mikä on koottu yhteen työskentelemään. (Billington 2005, 30–33.)

Tulevan ryhmän ydinosoaminen jää liian usein vähälle huomiolle ja liian usein ryhmät kootaan kykyjen sijaan tittelin ja aseman mukaan. Jos halutaan, että työryhmä menestyy, niin sitä suunnitellessa tulisi ottaa kolmea erilaista osaamista huomioon. Huomioon on otettava tekninen osaaminen, eli ymmärtääkö tuleva ryhmän jäsen oikeasti mistä asiassa on kyse. Toisena on ongelmanratkaisukyky, eli kykeneekö henkilö suoriutumaan mahdollisista uudennlaisista työskentelymalleista, joita voi tulla ryhmässä eteen. Kolmantena osaamisena ovat ihmissuhdetaidot, eli se, kuinka henkilö pystyy ilmaisemaan oman näkemyksensä ja tuomaan asiat niin esille, että kaikki ymmärtävät asian ja toisaalta tekemään oman osansa yhteisen tavoitteen eteen. (Billington 2005, 33–35.)

Jos ryhmällä ei ole tavoitetta, niin onko heillä tietoa, että miksi ryhmä on olemassa? On annettava ryhmälle aikaa määrittellä ja sopia yhteinen tavoite, joka olisi heillä yhteinen, mutta samalla myös yksilöllinen. Tavoitteen pitää olla saavutettavissa ja mitattavissa ja sen pitää olla tasapuolinen kaikkien ryhmäläisten välillä, että jokainen tietää, millaisia ponnistuksia se vaatii. Tavoite pitää olla myös koko ryhmän hyväksymä, jolloin jokainen siihen varmasti sitoutuu. (Billington 2005, 35–37.)

Heikkilä (2002) puolestaan näkee, että jotta ryhmästä ihmisiä voi tulla tehokas ja tuoksellinen tiimi, niin heidän on kuljettava neljän vaiheen läpi. Nämä vaiheet ovat muotoutumisvaihe, minkä aikana tiimin jäsenet oppivat tuntemaan ja kohtaamaan toisensa. Tässä vaiheessa itse asioiden eteneminen on vähäistä. Tässä vaiheessa on hyvä käydä tiimin jäsenille läpi, miksi he ovat tiimissä ja mikä tiimin tarkoitus on. Toisena vaiheena on myrskyvaihe. Sen aikana tiimin jäsenien välillä voi syntyä kilpailua, eriäviä mielipiteitä ja niiden kautta konfliktitilanteita. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää, että asioita ei lakaista maton alle, vaan ristiriidat ratkaistaan, jotta tiimin muodostuminen voi jatkua kohti seuraavaa vaihdetta. Sopimisvaiheessa tiimin jäsenet hyväksyvät toisensa ja tällöin alkaa myös tiimihenki muodostua. Viimeisenä vaiheena on suoritusvaihe, missä tiimin jäsenet pystyvät jo yhdessä sopimaan yhteisiä päätöksiä ja toimimaan yhdessä niin, että se tukee toimintaa kohti tiimin päämääriä. Myös tässä vaiheessa alkaa yhteisvoimin asioiden ideointi. (Heikkilä 2002, 275–291.)

Salminen (2013) lisää vielä niiden neljän lisäksi kaksi vaihetta tiimin kehitysvaiheiksi. Ne ovat huipputiimivaihe, missä jotkut tiimeistä saavuttavat vielä korkeamman suoritustason. Tässä vaiheessa tiimi toimii aidosti yhdessä ja yksilöönistumisia arvioidaan tiimin menestyksen pohjalta. Viimeisenä vaiheena on hajoamisvaihe. Tämä vaihe tapahtuu esimerkiksi, kun tiimi on joko saavuttanut päämääränsä, hajonnut jäsenien siirryttyä muihin tiimeihin tai tehtäviin, tai jos organisaation johtamismalli muuttuu. (Salminen 2013, 43–48.) Myös Krüger (2004) on samaa mieltä, että jokainen ryhmä ei ole suoraan tiimi, vaan siihen kuuluu monta kriteeriä, joita hän kuvailee alla olevassa taulukossa (Krüger 2004, 8–10) .

Taulukko 2. Ryhmän ja tiimin väliset erot (Krüger 2004, 10).

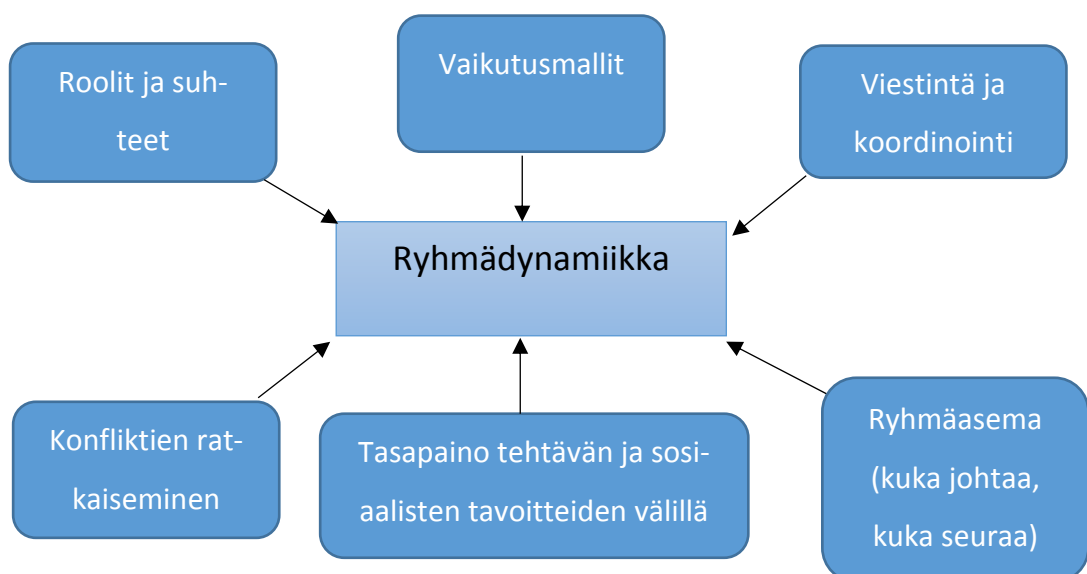
Tuntomerkit	Ryhmä	Huipputiimi
Millaisia intressejä osallistujilla on?	Useimmat tavoittelevat omia intressejä.	Kaikki vetävät yhtä köyttä.
Millaisia tavoitteita osallistujilla on?	Ryhmässä on erilaisia tavoitteita.	Tiimillä on yksi yhteinen tavoite.
Minkä osallistujat asettavat etusijalle?	Ryhmään kuuluminen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

Helin (2006) kuvaa, että tiimissä on olemassa kuusi perusröoliä kehittäjä, organisoija, toteuttaja, innostaja, sovittelija ja huoltaja. Kehittäjille tunnusomaista on, että he suuntaavat voimakkaasti tulevaisuuteen ja kehittävät ja luovat uusia ideoita. Kokouksissa he pohtivat paljon ja puhuvat vähän, mutta kun he puhuvat, niin silloin he osaa- vat tuoda yllättäviäkin näkökulmia. Organisoijat myös tähtäävät tulevaisuuteen. He haluavat muuttaa nopeasti ideoita suunnitelmiksi ja käytännön toteuttamiseksi. Ryh- mässä organisoijat saattavat vaikuttaa hiostajilta, koska he haluavat nopeasti toimen- piteitä. Toteuttajat puolestaan keskittyvät tähän päivään ja hetkeen. He arvostavat ennen kaikkea tekoja. Toteuttajat lähtevät mukaan muutoksiin organisoijia ja kehittä- jia hitaammin, joten organisoijista ja kehittäjistä saattaa toteuttajat välillä tuntua jar- rattavilta. Innostajat ovat ideoille nopeasti syttyviä tunneihmisiä. Kehittäjien tapaan Innostajat pitävät uusista ideoista, mutta he eivät ole niin kriittisiä niistä. Innostaja on yleensä erittäin ulospäin suuntautunut. Sovittelijoille tunnusomaista on kyky nähdä asiat laajemmin ja tavallaan muiden yläpuolelta, jopa hieman yllättäviltäkin näkökanteilta. He eivät tee nopeita ratkaisuja, vaan haluavat kuunnella kaikkien mui- den kanssa ennen omaa ratkaisua tai ehdotusta. Joitakin sovittelijoiden neutraalisuus saattaa ärsyttää, koska heitä on vaikea saada puolelleen. Kuudes rooli on huoltajat, joille tunnusomaista ovat sosiaalisuus ja muiden tarpeiden huomioiminen. He ovat normaalisti hiljaisia, miellyttäviä taustallaolijoita, jotka tekevät paljon ja ilman vastus- tusta näkymättömät työt. Heille myös tämä päivä on se tärkein päivä, mutta esimer- kiksi erona toteuttajiin, huoltajat keskittyvät asioiden sijasta ihmisiin. (Helin 2006, 224–227.)

Helin (2006) mukaan on myös tiimin kehityksen ja toimivuuden kannalta on tärkeää, että tiimissä on monenlaisia ihmisiä, monenlaisien roolien omaavia. Jos tiimissä on huono roolitasapaino, niin sen seurauksena tiimissä esiintyy enemmän stressiä ja ris- tiriitoja, jotka taas heikentävät yhteishenkeä ja jaksamista. Tiimissä missä on huono roolitasapaino, on myös toiminnan uudistuminen hidasta. (Helin 2006, 230.) Salmi- nen (2013) on myös samoilla linjoilla. Hänenkin mielestä tiimin vahvuus on nimen- omaan tiimin jäsenten erilaisuudessa. Jotta tiimi voi kasvaa huipputiimiksi, niin tii- miin tarvitaan ulospäin suuntautuneiden ja sosiaalisesti kyvykkäiden ekstroverttien lisäksi tiimiin myös mieluummin yksintoimivia introvertteja, koska monet tiimin roolit

edellyttävät sellaisia ominaisuuksia, joita introverteilla on. Toisaalta myös pitää huomioida, että tiimityö ei tarkoita sitä, että kaikki asiat tehdään koko ajan yhdessä, vaan tiimityössä on suuri merkitys jäsenten kyky tehdä itsenäistä työtä. (Salminen 2013, 24–25.) Rasila ja Pitkonen (2009) myös tuovat esiin, että erilaisuus on raskasta, varsinkin jos ei ymmärrä erilaisuutta tai ei hyväksy omia puutteitaan. Mutta jos erilaisuus osataan hyödyntää tiimissä, niin silloin se on rikkautta. Rikkaus tulee siitä, että jokainen tuo ryhmään omaa asiantuntemusta, osaamista ja tapoja työskennellä. Jos uudessa tiimissä tunnustetaan, hyväksytään ja siedetään erilaisuutta ja se nimenomaan koetaan rikkautena, niin silloin on hyvä perusta tiimille ja siinä oppimiselle. (Rasila & Pitkonen 2009, 36–38.)

Buchananan ja Huczynskin (2010) mukaan, jotta ryhmästä voi tulla tiimi, niin ryhmän sisäinen dynamiikka pitää olla kunnossa. Alla olevasta kuviossa (kuvio 1) kuvataan, että kuinka ryhmän jäsenien tulee ymmärtää oma roolinsa ryhmässä sekä kuinka he vaikuttavat toisiinsa. Heidän tulee myös ymmärtää miten he kommunikoivat, miten he ratkaisevat ongelmatilanteet, ketkä ryhmässä ovat johtavampia ja ketkä seuraajia sekä miten he tasapainottavat tehtävän ja sosiaaliset tavoitteet (Buchanan & Huczynski 2010, 300–301.)



Kuvio 1. Ryhmädynamiikka (Buchanan & Huczynski 2010, 300).

Projekteissa tiimi saa työskentelyn kannalta tärkeät lähtökohdat projektimäärittämisestä. Projektilla on määräaika, ja sillä on tavoitteet, aikataulu ja budjetti. Jotta projektitiimit ovat mahdollisimman onnistuneita, ja että niiden lähtökohdat onnistumiselle ovat mahdollisimman hyvät, niin on hyvä kiinnittää huomioita ainakin kahden asiaan ongelmien välttämiseksi. Yrityksessä voi olla päällekkäin useampi projekti, niin silloin on varmistettava, että resurssit ovat riittäviä eikä tule keskinäisiä priorisointi ongelmia. Toinen on, että vaikka tiimi tekisi työn hyvinkin itsenäisesti, niin tiiminjohtajalla on tärkeä tehtävä resurssien riittävä ja tarkoituksenmukainen kohdentaminen. (Huusko 2007, 89.)

3.2 Ryhmässä oppiminen

Oivallusten on tultava ihmisten sisältä, niitä ei voida tuoda ylhäältä tai ulkopuolelta käskyttämällä. Tähän tarvitaan riittävä määrä ihmisiä, jotka haluavat ja omaavat kykyä nähdä uusia asioita tutuissa tilanteissa. Tarvitaan ihmisiä jotka pystyvät rakentamaan jotain uutta ja ennen kaikkea tarvitaan ihmisiä jotka haluavat pyrkiä parempaan. Liian usein, varsinkin Suomessa, kuvitellaan, että liian kovat tavoitteet musertavat ihmisiä ja niiden innostusta. Pitäisi enemmän nähdä, että jos ihmisillä on aitoa innostusta ja halua ponnistella asian eteen, niin silloin innostus ruokkii tavoitteita, eivätkä innostuneet ihmiset pidä tavoitteita mahdottomina. (Isoaho 2009, 115–116.)

Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan turhan usein tiimin kokoamisvaiheessa tapahtuu sellaisia virheitä, jotka haittaavat ryhmän dynamiikkaa ja sitä kautta oppimista. Isoimmat virheet ovat, että tiimiin valitaan jäseniä persoonallisuuksien yhteensopivuuden tai muodollisen organisatorisen aseman mukaan. Pelkästään taitojen perusteella tiimin valinta ei ole hyvä asia, vaan tiimiin pitäisi valita jäseniä taidollisesti kolmesta näkökulmasta. Jotta tiimi pääsee heti alkuun tekemisessä, niin tiimissä pitää olla teknillistä ja toiminnallista osaamista. Koska tiimin on pystyttävä ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia ja mahdollisuuksia, niin tiimi tarvitsee ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoisia jäseniä. Yhteistä tekemistä, päämäärää tai ymmärrystä ei synny ilman kommunikointia, joten tiimi tarvitsee myös vuorovaikutustaitoisia jäseniä. Kaikkien ei tarvitse hallita näistä kaikkia, vaan tiimissä siis pitää olla näitä

ominaisuuksia. Tiimin sisällä opitaan näitä taitoja toisilta matkan varrella. (Katzenbach & Smith 1998, 62–63.)

Palaute on väline, jonka avulla voidaan rakentaa ja vahvistaa vuorovaikutusta sekä lisätä oppimista ja vahvistaa yhteistyötä. Palautteen pyytäminen on jo itsessään merkki, että haluaa kehittyä. Pyytäminen myös osoittaa rohkeutta ja itseluottamusta, koska siihen liittyy niin mahdollisuuksia kuin riskejä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92–93.) Palaute on tiimin kehittymiselle tärkeä ominaisuus, jopa jossain määrin elinehto. Hyvässä tiimissä annetaan palautetta runsaasti ja se on avointa sekä rehellistä. Silloin palaute on hyödyllistä, ja se johtaa hyvän suorituksen vahvistamiseen tai ei-toivotun käyttäytymisen tai asian muuttumiseen. (Salminen 2013, 103–104.) Samoin myös Rasila ja Pitkonen (2009, 26) tuovat esiin, kuinka avoimuus ja sen tuoman aito halu jakaa tietoa sekä myös oman tiedon kasvattamisen haluaminen ovat tärkeässä roolissa avointa ja turvallista tiimiä luotaessa.

Innostuksella on suuri merkitys onnistumiselle, ja se on erittäin tärkeä asia huomioida. Jos ei koe onnistuvansa, niin harvoin työ silloin oikeasti on tuloksellista, vaan se on puurtamista vain välttävän tekemiseen. Myönteisyys ja varsinkin myönteinen kehonkieli innostaa, koska se herättää luottamuksen siihen, että hyväksyt toisella omien toimintatavan. Samoin positiivisuus tarttuu. Ihminen haluaa kuulla myönteisiä puheluita, tarinoita, ilmeitä, hymyjä ja muuta positiivisuuteen liittyvää. Innostunut työntekijä tarttuu myös konkreettiseen tekemiseen aivan eri tavalla. Helpoin tapa saada toinen innostumaan on silloin, kun hän on jo valmiiksi jostain innostunut. Tässä oikeanlainen positiivinen ja kehuva lähestymistapa luo lisää innostumista ja yrittämistä. Kannustava ja positiivinen ryhmähenki innostaa, ja silloin pystymme antamaan itsestämme parastamme. Kun innostuneita yksilöitä on tarpeeksi, niin siitä muodostuu innostunut työyhteisö, jossa pystytään käsittelemään hankialikin asioita ilman, että ne muodostaisivat uhkaa tiimille tai yksilöille. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 63–65.)

Ristikangas ja Grünbaum (2014) nostavat myös esiin pari asiaa innostumiset esteeksi. Ensimmäinen on, että kaikki eivät halua innostua, osa jopa vastustaa sitä. He saattavat ajatella, että innostuminen tarkoittaa äänekkästä hihhulointia, mikä saattaa vaikuttaa joistakin nololta. Toki pääsääntöisesti jokainen ihminen innostuu jostain, koska kaikki haluavat tuntea ja kokea myönteisiä tunteita. Jokaisen kohdalla on vain

löydettävä se tapa, joka innostaa ja kuinka jokainen se tuo ilmi. Toinen on, että heidän mielestä innostuksen estämiseen liittyy myös sellainen virhe, että onnistumisia ei juhlita tarpeeksi. Kun saadaan joku asia tehtyä, niin yleensä vaan jatketaan seuraavaan asiaan, eli suoritetaan. Välillä olisi kumminkin aika pysähtyä ja juhlistaa suorituksia. Näin onnistumiset korostuvat, positiivisuus saadaan kasvamaan ja sitä kautta myös kyvykkyys tehdä töitä kasvaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 64–65.)

Furmanin, Pinjolan ja Rubanovitschin (2014) mukaan on nimenomaan liian epärealistista odottaa, että esimies olisi aina kehumassa tiimiä, kun he onnistuvat. Tähän tarvitaan myös tiimin apua kertomaan toisille, että he ovat onnistuneet. Tämä voi parhaimmillaan johtaa siihen, että haluamme jakaa näitä onnistumisia ja sitä kautta antaa vinkkejä muille oppimiseen. Kun joku onnistuu ja siitä puhutaan, niin tulee puheeksi myös se tapa, tekeminen tai asia, minkä avulla tämä onnistuminen tuli ja siitä voi kaikki kuulijat ja mukana olijat oppia ja kehittyä. Jos työpaikalla on aidosti sellainen henki, että uskalletaan ja osataan kertoa luontevasti toisille onnistumisista, niin se vähentää myös jäsenien välistä katkeruutta ja kateutta. (Furman, Pinjola ja Rubanovitsch 2014, 30–31.)

Ryhmässä saattaa esiintyä välillä ristiriitoja ja niiden hoitaminen on erittäin tärkeää ryhmän toimintakyvyn ja ryhmädynamiikan kannalta. Parhaimmillaan jos ristiriidat jäsenien kesken käsitellään oikein, niin ne ovat ryhmän työtä ja luovuutta eteenpäin vieviä sekä ryhmähenkeä parantavia asioita. Usein ristiriitojen käsittelyä pyritään välttämään ja niitä lakaistaan maton alle, mutta se luo vain pinnan alle kytevää erimielisyyttä, mikä kumminkin jossain vaiheessa alkaa näkyä. Pahimmillaan se johtaa siihen, että enää eivät asiat riitele, vaan mennään henkilökohtaisuuksiin, jolloin tilanteen korjaaminen on jo paljon vaikeampaa. Kun ristiriitoja esiintyy, niin silloin tärkeää noudattaa muutamaa perussääntöä. Ensinnäkin pitää aina pyrkiä pitäytymään faktoissa. Asiat voivat riidellä, ihmiset eivät. Toiseksi pitää valita ristiriitojen käsittelylle oikea paikka ja oikea aika. Ajallisesti tietenkin ristiriidat pitää ratkaista mahdollisimman pian, jotta ne eivät ehdi kasvamaan lisää. Paikkana voidaan käyttää esimerkiksi jotain tiimin säännöllistä palaveria. Usein ristiriidat saattavat johtua vaan siitä, että ihmiset ymmärtävät asioita eri lailla. Tällöinkin on erittäin tärkeää käsitellä asia oikein ja niin, että kaikilla on sama ymmärrys, mitä asioilla tarkoitetaan, että pystytään työs-

kentelemään kohti samaa päämäärää. Jos ristiriidat käsitellään oikein ja niistä saadaan muodostettua jopa opettavia kokemuksia, niin silloin erimielisyydet voidaan kääntää jopa voimavaraksi ja asioiden kehittämiseksi. (Kling 2005, 76–84.)

Myös Salminen (2013) korostaa, että tiimityön toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet ovat toisilleen rehellisiä, myös ristiriitatilanteissa. Rehellisyys on luottamuksen pohja, mikä kasvaa tai heikkenee riippuen miten rehellisiä tiimin jäsenet ovat toisilleen. Luottamus on pohja puolestaan sille, että tiimin keskustelu on avointa, kunnioittavaa ja rakentavaa. Rehellisyyteen liittyy myös se, että tiimin jäsen on pystyttävä ja osattava pitää puolensa sekä kohdata ristiriitoja. Aina ei ole helppoa tuoda omia näkemyksiä esiin, varsinkin jos ne poikkeavat muiden mielipiteestä, mutta jos haluaa säilyttää tai palauttaa asemansa täysivaltaisena tiimin jäsenenä, niin ei voi välttää näitä tilanteita alistumassa toisen pompoteltavaksi. (Salminen 2013, 101–102.) Rasila ja Pitkonen (2009) huomauttavat, että avoimuuden nimissä ei kumminkaan saa ketään loukata eikä toisaalta avoimuus edellytä omien henkilökohtaisten asioiden esiin tuomista tiimissä. Avoimuus ei myöskään tarkoita sitä, että kukaan tiimin jäsenistä voisi hallita tiimiä omilla tunteen purkauksilla tai käyttää sitä oman pahan olon hoitamiseen. (Rasila & Pitkonen 2009, 26.)

Yksilön myyntitaidot vaikuttavat koko tiimin tulokseen, mutta niillä on myös suuri vaikutus tiimityöskentelyyn, varsinkin tiimihenkeen. Kun joku ryhmän jäsen onnistuu tekemään loistokaupat, niin siitä saa koko tiimi mahdollisesti hyvää oppia. Onnistumiset nostavat onnistujan mielialaa, ja myös muiden tiimiläisten mielialaa, ja koko tiimin mielialaa. Toisetkin haluavat onnistua sekä päästä samoihin tuloksiin, ja sitä kautta tulee tiimiin positiivista kilpailuhenkeä. Asialla on myös kääntöpuolensa. Aina ei toisten onnistumisia katsota positiivisesti, vaan onnistumiset saattavat herättää toisissa kateellisia ajatuksia, ja silloin pahimmillaan voi yhteinen päämäärä hämärtyä, joka johtaa yhteishengen sekä tuloksen heikkenemiseen. Samoin myös heikkoa tulosta tekevä tiimiläinen voi vaikuttaa yhteishengen. Tämä voi aiheuttaa selän takana puhumista, ja yhteishengen laskemista. Se, että vaikuttaako onnistumiset tai huonot tulokset tiimiin positiivisesti vai negatiivisesti, riippuu siitä, että millaiset ovat tiimin jäsenien persoonat ja millaiset tiimityöskentelytaidot heillä on. (Kalliomaa 2011, 101–102.)

Alla olevassa taulukossa Halinen ja Jakonen (2011, 150–151) tuovat esille James W. Tammin ja Ron J. Luyetin (2004) esittämän viiden taidon lista, jotka ovat keskeisiä asioista ihmissuhteiden ja kukoistavan työilmapiirin rakentamisessa.

Taulukko 3. Keskeisiä taitoja kukoistavien ihmissuhteiden ja työilmapiirin rakentamiseen (Halinen ja Jakonen 2011, 150–151).

Oikea yhteistyöasenne	Ihmiset ovat aidosti läsnä, ja hakevat yhteistä hyötyä ja sitoutuvat yhteistyösuhteen kehittämiseen.
Totuudellisuus	Ihmiset luovat avoimen ilmapiirin, jossa on turvallista puhua totta ja kuulla tosiasiat.
Vastuullisuus	Ihmiset ottavat vastuun omista tietoisista ja alitajuisista valinnoistaan sekä niiden seurauksista.
Itsetuntemus ja tietoisuus	Ihmiset tekevät tietoisia matkaa itseensä ja itsensä tuntemiseen. He ovat valmiita käsittelemään haastavia ihmisten välisiä suhteita ja pyrkivät ymmärtämään toisia ihmisiä.
Luova ongelmanratkaisu ja neuvotteluprosessi	Ihmiset käyttävät yhteistyöilmapiiriä tukevia luovan ongelmanratkaisun menetelmiä ja pyrkivät välttämään kaikkea, mikä ruokkii kilpailuhenkisyttä.

Tämä yhteistyön lähestymistapa poikkeaa huomattavasti aiemmista yliotteen, korttien pitämisen piilossa, harhauttamisen ja vastustajan päihittämiseen perustuvista tavoista. Tässä uudessa tavassa pyritään keskittymään yhteisen edun tavoitteluun, aiemman omien etujen tavoittelun sijaan. (Halinen & Jakonen 2011, 151.)

3.3 Ryhmäjohtaminen

Vanhan johtavakuvan mukaan johtajalla pitää olla vastaus jokaiseen alaisen kysymykseen. Tätä käsitettä on alettu jo pikkuhiljaa muuttamaan ja tällä hetkellä enemmän ja enemmän uskotaan siihen, että hyvällä johtajalla ei tarvitse olla vastausta kaikkiin kysymyksiin, vaan hyvälle johtajalle on tärkeämpää ja hyödyllisempää olla riittävästi kysymyksiä ja myös itse vaikuttaa siihen, että organisaatiossa kysytään riittävän usein miksi ja miksi ei. Näitä kysymyksiä kun tarpeeksi kysytään, niin silloin organisaatiossa on tilaa innovoinnille ja sitä kautta myös toimintamallit uudistavat ja luodaan jotain uutta. (Isoaho 2009, 113.)

Johtamisesta kun puhutaan, niin se voidaan erottaa kahdeksi osa-alueeksi. On ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamistapaa. Leadership-johtamista on alettu nykyään korostamaan yhä enemmän ja kiinnittämään siihen paljon huomiota. Toimivalla leadership-johtamisella onkin todettu suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen, työntekijöiden motivoitumiseen ja sitä kautta niin henkilökohtaiseen kuin organisaationkin suoriutumiseen ja tuloksentekoon. Management-johtamisessa pääpaino on asioissa ja prosesseissa. Management-johtamisen tavoite on, että työskentely tapahtuu suunnitelman mukaan ja päästään strategian ja tavoitteiden mukaisiin tuloksiin. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 81–83.)

Isoahon (2009) mukaan manageeraus on suurin uhka leadershipille. Hänen mielestään johtamisesta on kehitettävä, koska liian paljon se yhä on hänen mielestään pelkästään operatiivista toteuttamista, eikä niinkään bisnestä jalostavaa ja ihmisiä kehitävää toimintaa. Osittain tämä myös johtuu, että johtajat eivät tiedä tekevänsä manageeraavaa johtamista. Yksi syy tällä on, että suomen kielessä ei ole erikseen termejä manageeraukselle ja leadershipille, vaan molemmat mielletään monesti samaksi asiaksi, samaksi johtamiskäsitteeksi. Johtamista pitäisi ajatella ennemminkin ammattina kuin asemana tai palkintona. Johtajana menestymisessä ei ole enää olennaisinta asia osaaminen, vaan se, että osaa johtaa ihmisiä, jolloin johtaja keskittyy oikeanlaisen tekemisen ja tunnelman luomiseen, eikä vahdi yksittäisten töiden tekemistä. (Isoaho 2009, 16–17.)

Jalavan ja Virtasen (2000) mukaan projektiin liittyen johtajan roolit voidaan jakaa määrittelyvaiheeseen, organisaation suunnittelu- ja perustamisvaiheeseen, työskentelyvaiheeseen ja työn luovutuksen- ja hankkeen päättämisen vaiheeseen. Määrittelyvaiheessa projektin kokonaisuus hahmotellaan. Johtajalle tärkeää on tässä vaiheessa muodostua kokonaiskuva, että mitä projektilta halutaan, mikä on projektin tarkoitus, mihin sillä pyritään ja kuinka se toteutetaan. Määrittelyvaiheessa johtajan rooli on olla suunnannäyttävä. Suunnannäyttäjällä on tärkeää, että hän toimii vision avulla tulevaisuudessa. Tuo visio on koko ajan myös mukana, ja se on asia, mikä käynnistää toiminnan, ja vain toiminnan avulla tapahtuu muutosta ja kehitystä. Visio on päivittäin johtamisen apuväline, koska visio on tulevaisuuden positiivinen kuva, joka sisältää ongelman, jota projektin tulee ratkaista kehityksen saavuttamiseksi. (Jalava & Virtanen 2000, 38–42.)

Suunnittelu- ja organisaation perustamisvaiheessa johtajalle tärkeitä ominaisuuksia ja rooleja ovat jo edellisessäkin vaiheessa olleen ja käsitellyn suunnannäyttäjän lisäksi uutena roolina organisoija. Organisoijalla tarkoitetaan nimenomaan nimensä mukaan, että tässä projektinjohtaja organisoii aiemmin suunnittelemaansa projektin uuden ympäristön ja sen puitteet. Näiden toimintojen tarkoituksena on yhdistää projektiin osallistuvien työpanos ja osaaminen toisiinsa. Hänen pitää varmistaa, että projektiin kuuluvat ja suunnitellut tehtävät tulevat täytetyiksi, ja organisoija on se henkilö, joka tietää mitä nyt tapahtuu, mitä seuraavaksi tapahtuu ja milloin esim. projekti loppuu. Hänen on myös oltava jatkuvasti hereillä ja suunniteltava ja reagoitava, jos jokin asia muuttuukin. (Jalava & Virtanen 2000, 36–37, 76.)

Työskentelyvaiheessa on nimensä mukaisesti se vaihe, missä projektin tulokset luodaan. Johtajan roolina tässä vaiheessa pidetään erityisesti integroijan roolia, mikä käytännössä tarkoittaa, että johtaja pitää kaiken toiminnan eteenpäin vievänä, arvoa tuottavana ja toisiinsa yhdistävänä. Eräs tärkeimpiä rooleja integroijalla, eli johtajalla on onnistuneen ja tehokkaan projektin näkökulmasta on rakentaa luottamus eri tahojen välille. Ilman luottamusta ei synny aitoa yhteistoimintaa ja ilman aitoa yhteistoimintaa ei synny tuottoisaa tekemistä ja kehitystä. Luottamus myös vähentää mahdollisia konfliktitilanteita. Luottamus lisää myös uskallusta ottaa riskejä, niin omassa

tekemisessä, mutta myös ennen kaikkea luottaessaan toisen sanomiseen, tekemiseen ja osaamiseen. Nämä asiat puolestaan helpottavat sitä, että energia suuntautuu oikeisiin asioihin. Johtajalle tässä vaiheessa on erittäin tärkeää pitää selville itselleen ja ryhmälle, että mitkä asiat ovat tärkeitä projektin kannalta. Projektin mittaan tietoa tulee paljon, mutta siitä pitää osata suodattaa oikeat asiat. (Jalava & Virtanen 2000, 36, 38, 56–57.)

Työn luovutuksen ja hankkeen päättämisen vaiheessa, eli projektin lopussa johtajan on varmistettava, että projektillaiset ovat loppuun asti mukana tekemisessä, eikä aleta katselemaan mahdollisesti seuraavia projekteja, jolloin tämän projektin suorittaminen kärsii. Johtajan on myös varmistettava yhteistyössä tilaajan kanssa, että projektin tulos on saavutettu. Isona roolina edellisten lisäksi johtajalla tässä on välittäjän rooli. Välittäjän rooli on toki jo aiemminkin mukana, mutta tässä se korostuu, ja yhtenä isona toimintona on, että johtaja päättää, mitä asioita projektista viedään ulospäin. Tärkeää tässä on nimenomaan määritellä mahdollisesti suuresta informaation määrästä, että mitkä ovat tärkeitä asioita projektin kannalta ja mitkä eivät. (Jalava & Virtanen 2000, 36, 38, 90–93.)

Katzenbach ja Smith (1998, 157–163) listaavat kuusi asiaa, jotka ovat hyvän tiiminvetäjän tehtäviä:

1. *Pidä määrää, tavoitteet ja toimintamalli relevantteina ja mielekkäinä.*
2. *Kasvata sitoutumista ja itseluottamusta.*
3. *Kasvata taitovarantoa ja nosta taitojen tasoa.*
4. *Hoida suhteita ulkopuolisiin ja raivaa esteitä.*
5. *Järjestä jäsenille tilaisuuksia näyttää taitonsa.*
6. *Tee todellista työtä.*

Krüger (2004) käy myös läpi, että millaisia ovat tiiminvetäjän tehtävät. Hänen mielestä tiiminvetäjäksi haluavan pitäisi lähteä siitä liikkeelle, että millaisia tehtäviä tiiminvetäjää odottaa sekä mitä ne tarkoittavat tarkemmin, ja tietenkin, että onko hänestä hallitsemaan sekä hoitamaan niitä. Taulukkoon 4. on listattu nämä läpi sekä tehtäviin liittyvät vaatimukset ja valmiudet, mitkä tiiminvetäjän tulisi hallita (Krüger 2004, 21–26).

Taulukko 4. Tiiminvetäjälle asetettavat vaatimukset (Krüger 2004, 26).

Tehtävät	Vaatimukset	Valmiudet
Koordinointi	Tavoitteista sopiminen, työprosessin organisointi, aikabudjetin valvominen, ulkopuolisten kontaktien hoitaminen.	Ei dominoi ryhmää, on lempeä mutta luja.
Tasapainottaminen	Kaikkien vetäminen mukaan, perustelujen esiintuominen, sovittelutekniikan hallinta, häiriöiden tunnistaminen, yksimielisyyden palauttaminen.	Havainnollistaminen, ihmishäiriöiden tunnistaminen ja selvittäminen.
Neuvominen	Ammatillisten ja metodisten kysymysten selvittäminen, ihmishäiriöiden selvittäminen.	Vaihtoehtojen pohtiminen, keskustelun johdattaminen.
Konfliktinhallinta	Rooleihin liittyvien konfliktien tunnistaminen ja selvittäminen.	Tiimin viestinnän osuva analysointi.
Esittäminen	Tiimityön tulosten esittäminen ja myyminen.	Havainnollistaminen esim. fläppitaulun, piirtoheittimen ja esitystaulun avulla.
Edustaminen	Tiimintyön asettaminen laajempaan yhteyteen ja tiimin intressien edustaminen.	Omanarvontuntoinen esiintyminen, tasapainon löytäminen tiimin intressien ja organisaation intressien väliltä.
Neuvottelemine	Tehtävistä, ajasta, rahasta ja henkilöstöstä neuvottelemine	Neuvottelustrategia ja -taktiikka.

Tiiminvetäjä voi tiimiä kootessaan miettiä heidän persoonallisuuksia tai jo olemassa olevassa tiimissä ymmärtää ja analysoimaan paremmin. Persoonallisuusprofiilien ymmärtäminen on tärkeää, koska tiimi tarvitsee erilaisia persoonia, että he täydentävät toisiaan. Taulukossa 5. on Krüger (2004, 38–39) kuvannut neljä persoonaprofiilia, ja näiden vahvuudet sekä heikkoudet tiimissä.

Taulukko 5. Erilaisten persoonallisuusprofiilien vahvuudet ja heikkoudet (Krüger 2004, 39).

Persoonallisuusprofiili	Vahvuudet tiimissä	Heikkoudet tiimissä
”Lähettiläs”	Luo nopeasti kontakteja tiimissä ja tiimin puolesta, mukaansatempaava ja joustava.	Into laimenee helposti, ei pidä tarkkuustyöstä, taipumus soloilla.
”Tekijä”	Ottaa tavoitteet vakavasti, havaitsee yhteydet, työskentelee strategisesti ja suunnitelmallisesti, kannustaa.	Torjuu tai tulee aggressiiviseksi, jos muut eivät jaa hänen ideoitaan, taipumus itsevaltiaaksi.
”Tasapainottaja”	Integroii, ohjaa prosessia vaatimatta välttämättä johtavaa roolia.	Suoritustarve pikemminkin heikko, voi menettää tavoitteen näköpiiristään, taipumusta guruksi.
”Asiantuntija”	Menee asioiden ytimeen, toimii projektihakuisesti ja suunnitelmallisesti.	Porautuu syvälle kun pitäisi etsiä laajempia näkymiä. Taipumusta näperteilyyn.

Juuti (2013) käsittelee johtajan kaksitoista haastetta ja niiden ratkaisua. Haaste yksi on, että miksi joku haluaisi seurata esimiestään. Paras ratkaisu saada joku seuraamaan toista, on toimi itse esimerkillisesti sekä edistää niitä asioista, joita seuraajat pitävät hyvinä, niin silloin saa helposti mukaansa seuraajia. Toisena haasteena on saada ihmiset sitoutumaan organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Tähän ratkaisu on keskustella ihmisten kanssa väliajoin tavoitteista ja päämääristä. Parhaiten heidät saa sitoutumaan niihin, kun he ovat itse saaneet asettaa niitä itselleen. Kolmas haaste koskee, että kuinka saada tuloksia aikaan ihmisten avulla. Työsuorituksiin vaikuttaa keskeisesti työntekijän osaaminen, työmotivaatio sekä yhteistyökyky ja lojaaliuus esimiestä ja organisaatio kohtaan. Näiden ylläpitämisessä sekä kasvattamisessa on esimiehellä suuri rooli. Esimies voi vaikuttaa näihin mm. pitämällä säännöllisesti palavereja, varmistamalla mahdollisimman hyvät puitteet työskentelyyn sekä tarjoamalla tukea työntekijöiden osaamisella ja kehittymiselle. (Juuti 2013, 65–67.)

Neljäntenä haasteen on, että kuinka toimia oikeudenmukaisella ja esimerkillisellä tavalla. Olemalla esimerkillinen ja johdonmukainen, eli toimii niin kuin sanoo, ja toimii niin kuin haluaa alaistensakin toimivan. Myös tasapuolisena oleminen on tärkeää, että kukaan ei koe toisen olevan esimiehen suosikki. Tuollaiset tunteet ovat omiaan tuhoamaan työpaikan ilmapiiriä. Viidentenä haasteena esimiehelle on miten saada erilaisten ihmisten välille hyvä yhteistyö. Tiedostamalla sen, että erilaisten ihmisten kanssa kestää pidempään, että he alkavat ymmärtämään toisiaan ja tekemään hyvää yhteistyötä. Kärsivällisyys ja johdonmukaisuus ovat tässä isossa roolissa. Kuudes haaste on miten kohdata ristiriitatilanteet ja ratkaista ne. Esimiehen kannalta tärkein avain ratkaisuun on tarttua tilanteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Mitä aiemmin tilanteeseen reagoidaan, sitä helpommin se on myös ratkaistavissa. On ristiriitatilanne ollut kuinka kauan tahansa vireillä, niin silti yksinkertaisesti paras ratkaisu on keskustella tilanne auki, ja nimenomaan niin, että jokainen tilanteessa olija saa yksi kerrallaan puhua, ja sitä kautta haetaan asialle yhteinen ratkaisu. (Juuti 2013, 67–70.)

Seitsemäs haaste on muutosten kohtaaminen. Ihmiset haluavat pääsääntöisesti tehdä asioita niin kuin on tottunut tekemään. Monet asiat muuttuvat kumminkin ympärillä, kuten asiakkaiden tarpeet tai kulutustottumukset. Näin ollen on erittäin, että työntekijätkin muuttavat toimintaansa näiden mukana, ja tässä on esimiehellä suuri

rooli, että saa ihmiset kehittämään itseään sekä toimintatapojaan. Kahdeksantena kohtana on tuleeko esimiehen osata kaikki asiat, joita hänen vastuualueellaan tehdään sekä tietää, mitä missäkin on menossa. Esimiehen ei tarvitse tietää kaikkea. Tiimille olisikin parempi, jos esimies hankkisi tiimiin häntä parempia asiantuntijoita, ja ennen kaikkea luottaisi siihen mitä he tekevät. Tuo ei tarkoita kumminkaan sitä, että esimiehen ei tarvitsisi tietää, mitä hänen tiimissä tapahtuu, vaan päinvastoin. Hänellä pitää toki olla riittävät tiedot. Helpoiten esimies saa tiedon vastuualueensa tapahtumista, keskustelemalla ryhmänsä kanssa. Yhdeksäs haaste on, että pitääkö esimiehen olla läsnä tai saavutettavissa. Tämä riippuu tietenkin tilanteesta, mutta varsinkin esimiehen pitää olla monin tavoin vaikuttamassa alaisensa kehitykseen, ja parhaiten tämä onnistuu säännöllisillä keskusteluilla työhön liittyvistä asioista. (Juuti 2013, 71–72.)

Kymmenes haaste on, saako esimies näyttää tunteensa. Esimiehen työ on paljon vuorovaikutustyötä, johon liittyy suurelta osin hänen tunteet ja persoonat. Yhtäläillä esimiehen tunteista näkee, että onko vuorovaikutus ollut onnistunut vai epäonnistunut. Onnistuneissa tilanteissa esimiehen positiiviset tunteet edistävät asioiden eteenpäin viemistä. Epäonnistuneissa puolestaan jää esimiehen ja alaisen ymmärtämätön tilanne, jolloin toimintaa edistävät asiat jäävät ontuviksi. Yhdestoista haaste on, että miten johtaa itseään. Esimiehen tulee johtaa itseään sääntöjen mukaisesti. Joskus tulee eteen tilanteita, että omat edut ja muiden edut ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin on erittäin tärkeää mennä sääntöjen mukaan kuin miettiä, että mikä olisi itselle paras vaihtoehto. Kahdentenatoista haasteena on, miten kohdata työhön liittyvä epävarmuus. Pahimpia epävarmuus tekijöitä ovat lomautukseen tai irtisanomiseen liittyvät uhat, stressi tai loppuun palaaminen. Suoraa ratkaisua näihin ei ole, mutta yksi keino on tehdä työnsä mahdollisimman hyvä. Erittäin hyviä keinoja, ehkä parhaita on huolehtia omasta kunnosta ja työvireestä. Hyviä puskureita ovat myös hyvä ilmapiiri ja ihmissuhteet työpaikalla. (Juuti 2013, 72–73.)

4 Tutkimustulokset

4.1 Tuloksen näkökulmasta

Kun projektin onnistuvuutta mietitään ja pohditaan, niin suuressa roolissa on siinä totta kai se, että mitä hyötyä siitä yritykselle on, varsinkin luvullisesti. Tässä käydään läpi, miten tehovalmennusryhmän tulos kehittyi suhteessa omaan lähtötasoon ja kuinka se myös kehittyi verrattaessa muuhun asiakaspalvelun työntekijöihin.

Huomioitavaa vertailussa on, että niin tehovalmennusryhmä kuin muukin asiakaspalvelu työskentelivät täsmälleen samassa asiakasympäristössä ja samoilla työvälineillä, joten tuloksien vertaaminen on täysin vertailukelpoista. Ainoana erona ovat olleet tehovalmennusmenetelmät.

Projekti oli tuloksellisesti todellinen jättimenestys. Alla olevassa taulukossa on kooste projektiryhmän kehittyminen ja samalla myös vertailuna muihin vastaavaa työtä tekeviin. Projektiryhmän lähtötilanne tulosta on merkitty luvulla 100. Tähän lukuun verrataan muita lukuja jakamalla todellinen luku ryhmän todellisella alkutason myyntiluvulla. Tästä pystytään heti huomaamaan, että uudella tavalla tehovalmennettun ryhmän tulos oli projektin lopussa parantunut lähtötilanteesta peräti yli 43 %, kun taas huomionarvoista on, että koko asiakaspalvelussa tulos oli heikentynyt 14 %.

Taulukko 6. Tulokset

	Lähtötilanne	1. Valmennusjakso	Väliviikot	2. Valmennusjakso	Väliviikot	3. Valmennusjakso
Projektiryhmä	100,00	108,23	92,96	146,23	132,34	143,28
Koko asiakaspalvelu	86,25	61,09	68,40	85,60	78,47	74,47

Vaikka ensimmäinen tehovalmennus meni hyvin paljon uudeksi tiimiksi muodostumiseen, uudenlaiseen valmennukseen totutteluun ja tämän projektilla haettavan asian merkityksen ymmärtämiseen, niin silti se oli jo heti positiivinen myös tuloksellisesti ja varsinkin jos verrataan samaa työtä tehneiden aikaansaannokseen.

Seuraavalla kahdella viikolla tulos hieman lasku, kun tehovalmennettavat olivat omissa tiimeissään. Silloinkin ryhmä teki selvästi parempaa tulosta muuhun ryhmään verrattuna.

Seuraava viikko oli taas tehovalmennusviikko, ja tulostaso nousi jälleen uusiin ennätyslukemiin. Tähän tietysti vaikutti se, että ryhmä oli jo toisilleen tutumpi ja muutenkin ryhmä tiesi, mitä tältä ryhmältä halutaan sekä miten valmennukset etenevät.

Tehovalmennusviikkoa seurasi jälleen kaksi viikkoa työskentelyä oman tiimin parissa. Nyt viimekertaisesta oli opittu ja muutenkin huomasi, että ryhmäläiset olivat saaneet lisäoppia ja hyödynsivät sitä, koska kahdella seuraavalla viikolla tulos kyllä laski verrattuna tehovalmennusviikkoon, mutta nyt se ei laskenut kovin paljoa ja yhä muuhun asiakaspalveluun verrattuna tiimi oli selkeästi edellä.

Projekti loppui kahteen tehovalmennusviikkoon, joiden aikana tulos taas nousi uusiin ennätyslukemiin. Tuloksen tekemistä näki myös selvästi, että tähän oli tietyllä lailla tähdätty ja ryhmä oli todella keskittynyt tekemiseen, toistensa kannustamiseen, niin onnistuessa kuin tsemptessä, ja sitä kautta he myös saivat loistavaa tulosta aikaan.

Toki tuloksessa myös näkee selvästi projektin ajalta, että jos tehovalmennusta ei ollut, niin tuloskin hieman laski, joten se on hyvä huomioida seuraavissa projekteissa, että kuinka sitä ei pääsisi tapahtumaan. Tämän projektin aikanakin sitä jo toisilla väliviikoilla huomioitiin, mutta paremminkin varmasti se pystytään ottamaan huomioon.

4.2 Yksilöiden kehittyminen

Kuten varmasti aina, niin myös tässä tutkimuksessa ihmiset kehittyivät eri tavoin ja eri tahtiin toisiinsa nähden. Toisille riitti kehittymisen aikaansaamiseksi, tai ainakin kipinän aikaansaamiseksi se, että sai olla osana tätä projektia / tutkimusta. Toiset oppivat parhaiten seuraamalla toisten työskentelyä ja ottamalla siitä oppia omaan teke-

miseen. Vaikka työtehtäviä hoidettiin ihan yhtä laajasti kuin aiemmin, ja asiakaskontaktit olivat täsmälleen samanlaisia kuin aiemminkin, niin keskusteluiden ja henkilöiden tekemien analyysien perusteella suurin kehittymiseen johtanut syy oli, että nyt sai rauhan keskittyä yhteen asiaan ja sen kehittämiseen. Tämä näkyi ennen kaikkea selvästi jo heti ensimmäisellä tehovalmennusviikolla ja varsinkin sen jälkeen, kun ryhmä oli ymmärtänyt paremmin, mistä tässä projektissa on kyse. Motivaatio kasvoi totta kai monilla onnistumisten kautta ja siitä tuli lisää kipinää haluta oppia asioita.

Kaikki eivät ryhmässä saaneet heti onnistumisia, ainakaan tuloksellisesti alussa, mutta välikeskusteluissa näiden kanssa tuli selvästi ilmi, että tahto ja motivaatio oppimiseen ei kumminkaan laantunut oikeastaan kahdesta syystä. Ensimmäinen oli, että he ymmärsivät kumminkin, mistä on kyse ja heidän osaamisensa oli parantunut. Toisaalta he näkivät myös sen, että muut olivat saaneet tuloksellisiakin onnistumisia, joten tässä tapauksessa toisten onnistumiset ruokkivat myös toisten motivaatiota.

Sain hyviä neuvoja miten asiakasta kannattaa yrittää lähestyä(itsellä ainakin jäi yritykseksi). Huomasin myös monella olevan samanlaisia ideoita kuin itselläni, tämän suhteen olen ollut siis osittain asian ytimessä. On hyvä saada erilaisia näkemyksiä asioista, niin pystyy kokeilemaan miten muiden tekemä asia itseltä onnistuu.

Moni myös nosti keskusteluissa ja analyyseissä esille, että tässä projektissa myös vaadittiin enemmän asioiden tekemistä sekä kun kaikki tekeminen on muutenkin selkeämmin tavoitteellista, niin se myös näkyi monella positiivisena yrittämisen lisääntymisenä. Useampi nosti sen esille omista analyyseissään.

Olen oppinut sen, että näköjään minä sittenkin osaan kun oikein yritän.

Yleisellä tasolla kun muiden kanssa keskusteltu voisin luvata että tartun jokaiseen pieneenkin jyvään.

Olen oppinut jo kyselemään enemmän ja tarjoamaan asiakkaalle vaihtoehtoja.

Jatkossa aion olla rohkeampi ja ottaa puheeksi enemmän esim. kampanjoita. En tyydy heti asiakkaan ei-vastaukseen.

Aion nyt panostaa tuohon tarjoamiseen ja ns. röyhkeyteen. Vaikka asiakas kieltäytyisi, yritän vielä toisen kerran. Tietenkin kaikkien asiakkaiden kanssa tätä ei pysty tekemään mutta mahdollisuuksien mukaan pyrin tähän.

Yksi selkeä asia, joka kehittyi tiimin jäsenillä, oli se, kuinka he oppivat analysoimaan ja arvioimaan omaa tekemistään monipuolisemmin ja syvällisemmin, varsinkin projektin lopussa.

Minun on vain opeteltava kuuntelemaan, annettava toiselle enemmän tilaa ja kysyttävä jos en ymmärrä, lopetettava olettaminen ja aina oikeassa oleminen, päteminen. Sillä ei ole mitään merkitystä asiakkaalle, että tunnenko minä onnistumisia, enemmän asiakas olisi tyytyväinen jos hän tuntisi onnistumisia. Aina olevinaan niin kiire. Kiire unohdettava nyt pois kokonaan.

Minun pitää kehittää monipuolisempaa argumentointia asiakkaan esittämiin vastauksiin (teoriassa, minkä kääntäminen käytäntöön on jatkuvaa harjoittelua).

Ehkä parempi sanoa esim. että ”Pystyn nyt tarjoamaan sinulle tämän kampanjan” kuin että ”Olisi tällainen kampanja” koska asiakas mieltää jälkimmäisestä että kuka vaan saa sen tarjouksen, ekasta taas että tämä on vain tässä tilanteessa hänelle itselleen.

Moni myös koki, että heille suuri onnistuminen oli myös, että ymmärsivät itsestään uusia puolia. Siitä oli totta kai apua tässä valmennusprojektissa, mutta moni koki myös, että siitä on apua varmasti jatkossakin, ja ehkä osaavat myös ajatella omaa jatkokohitystään vähän eri kantilta. Moni myös oppi sen, että yhden asian kerrallaan oppimisesta, yhden asian kerrallaan kehittämisestä, on pitkässä juoksussa enemmän hyötyä kuin siitä, että yrittää kehittää montaa osa-aluetta toiminnassaan kerralla. Perusosaaminen heillä jokaiselle on laajaan asiakaspalvelijan työnkuvaan, mutta jos haluaa kehittää itseään, niin kannattaa edetä pala palalta, eikä yrittää kehittää liian montaa asiaa kerralla.

4.3 Tiimin kehittyminen

Tiimi otti koko ajan selkeitä askelia eteenpäin. Jos aluksi oli vain porukka yksilöitä, jotka oli koottu yhteen tekemään töitä, niin jo parin yhteisen työskentelypäivän ja yhteisen harjoituksen jälkeen pystyi huomaamaan, että tästä joukosta oli kasvamassa yhteinen tiimi. Kuten aiemmin selvitettiin, niin luvullisesti tiimi kehittyi valtavasti harjoitusten jälkeen heti ensimmäistä tehovalmennusviikosta alkaen, mutta kehittyminen tapahtui nimenomaan tekemisen muuttumisella.

Tiimiytymisen huomasi jo ihan arkikäyttäytymisessä. Jos ensimmäisinä päivinä he tulivat vain työskentelemään toiseen paikkaan kuin aiemmin, ja suurin osa oli aika itseensä sulkeutuneita oloisia, niin muutaman päivän ja yhteisen harjoituksen sekä tustumisen jälkeen he keskustelivat jo toistensa kanssa. Nopeasti keskustelut myös

alkoivat välillä olla esimerkiksi aamuisin muuhunkin kuin työhön liittyvää, joten he alkoivat luottaa enemmän toisiinsa.

Aika nopeasti tiimissä alkoi jokainen tämän jälkeen ottamaan ns. oman roolinsa, eli sen, mikä tuntui kenellekin luontevimmalta. Tässä korostui tiimin valinnan onnistuminen. Jos ajatellaan joukkuepelijatuksella, niin ei kaikki jääkiekkjoukkueessakaan voi olla maalivahteja, vaan siellä pitää olla maalivahtien lisäksi hyökkääjiä sekä puolustajia ja heitäkin pitää olla erilaisia, erilaisilla ominaisuuksilla. Havaintojen ja keskusteluidenkin perusteella merkittävä tekijä yksilöiden kehittymisen kannalta oli se, että jokainen sai olla tiimissä oma itsensä. Tämä taas näkyi siinä, että kun jokainen sai olla oma itsensä, niin heillä oli tiimissä turvallista olla, eikä heidän tarvinnut miettiä esittävänsä jotain, mitä he eivät ole, vaan he pystyivät keskittymään oppimiseen.

Ryhmästä aina nousee esiin johtajia, vastuunkantajia ja muutenkin aktiivisia henkilöitä, jotka haluavat ottaa vastuuta esimerkiksi erilaisien tietojen keräämisessä, niin kävi myös tässäkin projektissa. Nämä asiat tapahtuivat luontaisesti ryhmässä, eikä niitä mitenkään määrätty. Kukaan ei kumminkaan ottanut pahalla, että jos joku toinen sai enemmän vastuuta. Tai jos joku oli enemmän esillä ja äänessä, vaan tähän liittyen ja muutenkin, oli erittäin tärkeää tiimiksi tulemisen kannalta ja tiimin kehittymisen kannalta, että kaikki kokivat olevansa samanarvoisia. Tämä nousi esille monien kanssa keskusteluissa, että kaikki olivat mukana täysillä oppimassa, mutta jokainen koki, että jos on itsellä jotain annettavaa muille ja tiimille, niin se myös tuotiin rohkeasti esiin. Osa toi sen ryhmäkeskusteluissa, osa toi ne erillisiä havaintoina asiakaskontaktien jälkeen.

Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014, 30–31) kirjoittivat, että on erittäin tärkeää, että tiimissä osataan ja uskalletaan ilman kateutta ja katkeruutta iloita onnistumisista ja sitä kautta oppia toisilta asioita ja tekemistä. Tämä kyseinen asia toteutui seuraavassa isossa kehitysaskeleessa tiimillä. Pikku hiljaa tiimissä alettiin uskaltaa sanoa mitä ajateltiin ja uskallettiin olla eri mieltä, mutta tärkeää, että nämäkin asiat tuotiin esille hyvässä hengessä ja toisien osaamiseen luottaen. Kukaan ei siis kokenut pahana asiana sitä, jos joku toinen neuvoi häntä, vaan ymmärrettiin sen olevan auttamista ja kehittymistä varten. Nämä asiat toteutuivat huomattavasti aikaisemmin, kuin mitä olin ennen projektia arvioinut. Näiden avulla tiimi alkoi oikeasti keskustella

toistensa kanssa itsenäisesti, eikä siinä enää tarvittu tiiminvetäjän ohjaamista tai selkeitä keskustelutilaisuuksia. Kuten aiemmin on mainittu, kun luottamus toisiaan kohtaan on riittävä, ja tunnetaan olevamme turvallisesa ympäristössä, niin uskalletaan myös pyytää toisilta apua sekä myös palautetta. Tämä osio oli tiimin kehityksen ja yhdessä oppimisen kannalta erittäin tärkeä askel. Tämän askeleen jälkeen alkoi tiimissä myös aito ja keskusteleva yhteistyö sekä tekemisen arviointi. Arviointia tehtiin varsinkin itseä kohtaan, mutta alettiin uskaltaa myös kertomaan toisellekin vinkkejä sekä arvioimaan vielä paremmin toisten tekemisiä. Asioita käytiin läpi koko ajan enemmän ja enemmän yhdessä. Yksi loistava esimerkki tästä oli, kun erään asiakaskontaktin aikana, niin itse asiakkaan kanssa keskustellut asiakaspalvelija kuin häntä seuranneet kaksi asiakaspalvelijaa olivat varmoja, että asiakas ei tule ottamaan hänelle tarjottua tuotetta. Asiakas kumminkin päätti ottaa tämän ja tämä tilanne aiheutti kontaktin jälkeen loistavaa ryhmäarviointia, että mikä oli se juttu, joka sai asiakkaan oikeasti kiinnostumaan ja tarttumaan tuotteeseen. Tämän jälkeen tätä jälkipuinti oppimismenetelmää alettiin käyttää yleisesti tiimin keskuudessa, ja siitä saatiin isoja, konkreettisia hyötyjä, mutta se oli oikeastaan mahdollista vain, koska ryhmä oli kasvanut tiimiksi, missä haluttiin oppia, eikä tarvinnut pelätä kateutta tai katkeruutta.

Ensimmäisellä tehovalmennusviikolla tavoite tiimille oli täysin annettu liittyen nimenomaan siihen, että tavoite oli saada muodostettua tiimi, missä kaikki ymmärsivät mistä on kyse ja miksi ovat mukana. Toisella tehovalmennusviikolla ryhmä itse kehitti ja päätti, että mihin asiaan he tulevat erityisesti keskittymään, jotta he kehittyisivät asiassa eniten. Tällä yhteisellä päätöksellä tavoitteesta oli valtava merkitys totta kai yleisesti tekemisen kehittymiselle, mutta myös tiimin yhteen hitsautumiselle. Nyt he viimeistään kokivat, että he ovat tiimi millä on yhteinen päämäärä ja jokainen on sitoutunut omalta osaltaan menemään yhteiseen suuntaan. Aivan kuten Katzenbach ja Smith (1998, 59) olivat tiimimäärittelyssään sen määritelleetkin. Samoin tiimin innostuksen ja halun kehittyä huomasi siinä, että alettiin haluamaan tietynlaisia puheluita ja asiakaskontakteja, että voitiin kokeilla uusia oppeja. Tämä taas ruokki innostusta, ja niiden kautta tuli onnistumisia, josta koko tiimi oli iloisia.

4.4 Johtamisen näkökulmasta

Aivan kuten oli teoriaosuudessa selvitettykin, niin johtamisella oli valtavan suuri vaikutus projektin onnistumisessa ja siinä, että niin tulos, yksilöt kuin ryhmä kehittivät. Tähän vaikutti moni asia, tai onnistuminen on monen asian summa. Paljon onnistumiseen vaikuttanut tekijä, oli onnistunut projektin suunnittelu. Siinä onnistuivat erityisesti niin valmennusaiheen rajaaminen kuin aikataulutuksen tekeminen. Projekti oli hyvin suunniteltu valmiiksi jo etukäteen, mutta kumminkin niin, että kun matkan varrella oli tarvetta, niin oli myös mahdollista vetäjän reagoida asiaan. Ryhmänvetäjällä oli myös koko ajan kokonaistilanne selvillä, että mitä tapahtuu nyt ja mitä seuraavaksi, joten projekti oli koko ajan suunnitelmallinen, mikä osaltaan myös loi sille ja vetäjälle uskottavuutta sekä rakensi luottamusta tekemiseen. Johtamisen näkökulmasta todella suuri kehittyminen tapahtui tavoiteasetannassa. Jos alussa se oli aika laajaa, ja ei niin kohdennettua, niin jo ennen projektin puolta väliä oli ymmärrys kohdennetummasta tavoiteasetannasta. Mitä hyötyä siitä on, ja mitä se tarkoittaa sekä ennen kaikkea, mitä ne tarkoittavat ryhmän itsensä kannalta ja heidän asettamana.

Reagointi oli yksi asia mikä korostui johtamisessa. Tämä tuli esille monissa yhteyksissä, mutta ehkä selviten ensimmäisellä tehovalmennusviikolla ja ensimmäisillä väliviikoilla. Ensimmäisellä tehovalmennusviikon reagoinnilla oli suuri merkitys siihen, että tiimi yhdistyi tiimiksi. Aivan kuten aiemmin oli maininta, niin tiimin jäsenen pitää ymmärtää miksi on tiimissä, eli mikä on se hänen osaaminen mitä hän tuo ryhmään, ja toisaalta tietenkin pitää ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Joillekin oli osittain yllätys, että ovat tässä projektissa mukana, koska kokivat, että heitä parempia työntekijöitä jäi pois. Tässä kohtaa vetäjän reagointi ja jokaiselle selväksi tekeminen, että miksi he olivat tiimissä, auttoi projektin jäseniä ymmärtämään tilanteen, ja sitä kautta sitoutumaan tähän projektiin ja tiimiin.

Toinen reagointi oli, että kun itse ensimmäinen tehovalmennusviikko oli menestys, niin osittain vetäjä ajatteli sen jatkuvan ja kantava tekemistä ja tulosta myös tuleville viikoille. Kun näin ei käynyt, vaan tulos laski, niin siihen reagoitiin hyvin ja rakentavasti. Alettiin etsimään syytä tilanteelle ja sitä kautta myös keinoja tilanteen muuttamiselle, positiivisesti tekemisen kautta. Osittain reagointi ja tilanteen korjaaminen näkyi jo heti, mutta varsinkin korostui toisen tehovalmennusviikon jälkeen, milloin

tekeminen ja tulos pysyivät stabiilimpana. Samoin tähän kokonaistilanteen hallintaa ja reagointiin liittyi, että kun halutun kaltaisia asiakaskontakteja ei tullut, niin silloin tehtiin muutoksia, joiden avulla tälle projektiryhmälle saatiin ohjattua halutun kaltaisia asiakaskontakteja, ja sitä kautta he pääsivät harjoittelemaan ja testaamaan opittuja asioita käytännössä sekä mahdollisesti jatkomieltimään asioita.

Aivan kuten teoriaosuudessa selvitettiin, niin tiimin muodostamisessa on tärkeää huomioida monipuolisuus. Tässä huomasikin käytännössä sen, että kuinka tärkeää on, että tiimissä on monenlaisia ihmisiä. Pitää olla, kuten tässä niitä yhteishenkeä erityisesti luovia. Myös pitää olla luovia ihmisiä, keiltä tulee ehdotuksia. Pitää toki olla niitä, jotka alkavat toteuttaa ideoita. Pitää olla johtavampia persoonia tiimissä. Tiimissä pitää olla myös suorittavia henkilöitä, mutta toisaalta myös sellaisia, jotka hieinan toppuuttelevat. Projektinvetäjä onnistui loistavasti valitsemaan monipuolisen tiimin. Tiimissä oli monenlaista osaamista sekä monenlaista persoonaa, mutta kaikille yhteistä oli halu oppia ja kehittyä.

Jos mietitään Katzenbachin ja Smithin (1998, 157–163) listaamaa kuutta hyvän tiimin vetäjän tehtävää, niin mitä havaintoja tehdään. Hyvän vetäjän tehtäviähän olivat seuraavat tehtävät:

1. *Pidä määrää, tavoitteet ja toimintamalli relevantteina ja mielekkäinä.*
2. *Kasvata sitoutumista ja itseluottamusta.*
3. *Kasvata taitovarantoa ja nosta taitojen tasoa.*
4. *Hoida suhteita ulkopuolisiin ja raivaa esteitä.*
5. *Järjestä jäsenille tilaisuuksia näyttää taitonsa.*
6. *Tee todellista työtä.*

Keskusteluissa projektin jäsenien ja heidän analyysien perusteella nuo kuusi asiaa onnistuivat tiiminvetäjän toimesta todella hyvin. Koko ajan toiminta ja tekeminen tavoitteineen oli selkeää, saavutettavissa olevaa ja eteenpäin vievää. Jäsenet kokivat vetäjältä kannustavaa ja sitä itseluottamusta nostattavaa reagointia. Tuo myös vaikutti kiinnostuksen kasvamiseen ja oppimishalun kehittymiseen tai ylläpitoon. Oppimiseen ja sen kehittymiseen vaikutti myös vetäjän tieto siitä, missä vaiheessa kukin milloin oli. Sen mukaan myös tiimin tehtävät, oppimisen painopisteet ja tekeminen yleisesti myös kehittyi ja lisääntyi. Jokainen myös pääsi aidosti mukaan kehittämään tiimin toimintaa, yhteisiä päämääriä sekä muutenkin näyttämään taitonsa.

Vetäjä kävi myös jatkuvasti keskustelua ulkopuolisten tahojen kanssa varmistaakseen, että kehitykselle on mahdollisimman hyvät puitteet. Lisäksi vähintään viikoittainen raportointi muille tahoille helpotti myös heidän tietonälkää. Vetäjä sai myös erittäin hyvää palautetta, että hän oli mukana jokapäiväisessä toiminnassa ja siitä, että hän ei ollut käskyttäjä, vaan hommat tehtiin yhdessä, mikä lisäsi myös monella motivaatiota ja oppimista.

5 Johtopäätökset

Projektissa haluttiin testata ja tutkia, että mitä hyötyjä voidaan saada yrityksessä uudella, tiiviimmällä valmentamisella ja kuinka tämä voisi olla mahdollisesti monistettavissa muille osastoille ja paikkakunnille. Samoin oli tietenkin tarkoitus selvittää, että onko tällaisella valmentamisella mahdollisia lieveilmiöitä, eli haittapuolia, jotka pitää ottaa jatkokehityksessä huomioon. Myös projektissa haluttiin selvittää, että mitä asioita pitää huomioida uuden tiimin muodostamisessa.

Kaiken kaikkiaan tutkimustuloksista on selvästi luettavissa, että kuinka on erilaisten valmennustoimenpiteiden kehittämiseksi tarvetta ja kuinka tärkeää se on, että yrittään ja uskalletaan toimia hieman erilailla kuin mihin olemme tottuneet. Kuten tässäkin, niin tämä uusi toimintamalli oli lopulta todella onnistunut monelta osin. Aivan kuten tutkimustuloskohdassa käytiin läpi, oli projekti todella onnistunut, niin tuloksen, yksilöiden, ryhmän kuin johtamisenkin näkökulmasta.

Iso asia mikä nousi esiin tutkimuksessa, on se, että nykyään ehkä yritetään liikaa monistaa työntekijöitä, ja työntekijöistä halutaan ja vaaditaan moniosaajia. Se on tehokasta ja monille ihmiselle luonteenomaista ja sopivaa, mutta kaikille se ei sovi, ja nyt kun tässä esimerkiksi työntekijä sai keskittyä yhteen asiaan, niin se antoi mahdollisuuden ja aikaa syventyä yhteen asiaan, jolloin siihen tuli varmuus ja sitä uskalsi tehdä rohkeammin.

Eri osastojen ja ryhmien välillä toiminnasta pyritään tekemään tasalaatuista, niin silloin ihmisiä sullotaan samaan muottiin, jolloin aika paljon tapetaan luovuutta ja omaaloitteisuutta. Tutkimusta ja haastatteluja pitäessä huomasi suurena muutoksena ihmisten ajattelussa, että vaikka heille oli annettu selkeät raamit tekemiseen ja erilais-

ten suuntaviivojen suhteen, niin samalla heille oli annettu aika paljon vapautta miettiä ja toteuttaa asioita omien ajatusten perusteella. Heille oli annettu lupa kokeilla eri keinoja asioiden suorittamiseen. Heille oli myös annettu lupa myös epäonnistua. Tämä näkyy erilaisina kokeiluina esimerkiksi asiakkaiden lähestymisessä. Kaikki ei aina onnistunut, mutta niistäkin opittiin ja sitä kautta toimintaa saatiin kehitettyä. Epäonnistuminen on itsensä ja asioiden kehittämisessä myös, jos ei nyt yhtä tärkeässä roolissa kuin onnistuminen, niin todella suuressa roolissa. Ehkä epäonnistumista pidetään vieläkin jotenkin hävettävänä asiana, ja sitä kautta sitä pelätään, joten asioita tehdään mieluummin niin kuin niitä on tehty aiemmin.

Erittäin iso huomio onnistuneeseen valmentamiseen on se, että siihen osallistuvat tietävät mitä halutaan tehdä ja miksi. Onnistumiseen myös vaaditaan, että mikä on tämän valmennuksen tavoite. Tässäkin tutkimuksessa se tuli selville, että sitten kun ryhmä täsmälleen tiesi, että mitä heiltä odotetaan, ja miksi he ovat tässä ryhmässä, niin he pystyivät asettamaan itselleen tavoitteen mitä kohti mennä. Kun nämä oli saatu kasattua yhteen, niin sen jälkeen vasta he pystyivät oikeasti sitoutumaan tähän projektiin ja siihen mitä sillä haluttiin testata.

Isoja huomioita ovat myös, aivan kuten johtopäätöksissä ja teoriaosuudessa on tullut esille, että jokaisella on toisia kohtaan oikeanlaista kunnioitusta, niin silloin pystytään oikeasti kuuntelemaan ja oppimaan toiselta. Luottamus siitä, että ryhmänjäsen voi olla ryhmässä juuri sellainen kuin on, ei kuluta turhaa energiaa eikä myöskään anna väärää kuvaa itsestään. Kun nämä menevät tarpeeksi korkealle, niin silloin pystytään myös olemaan eri mieltä, jolloin taas syntyy oikeanlaista, kehittävää kanssakäymistä ja ponnisteluita yhteisen päämäärään eteen.

Projektissa oli tarkoitus selvittää, että miten ryhmästä saadaan mahdollisimman paljon itseohjautuva ja sisältäpäin kehittyvä. Projektissa oli myös tarkoitus selvittää, että kuinka ryhmänvetäjän pitäisi toimia, että hän edesauttaa niin tiimiytymistä ja ryhmän sisäistä oppimista sekä varmistaa projektin onnistuminen ja eteenpäin meneminen. Tutkimusta tehdessä tuli selvästi esille, että jos ryhmälle annetaan tilaa ja vastuuta, niin yleensä ryhmä myös alkaa sitä kantaa, siis oikealla tavalla ja perustelullisesti. Ei vaan heitetä palloa ryhmälle ja sanota, että kehittykää, vaan käydään selvästi tilanne läpi, mitä haetaan, mitkä ovat raamit minkä sisällä toimitaan ja sitten yhdessä katsotaan tavoite mitä lähdetään tavoittelemaan. Jos, niin kuin tässä, projekti on vähänkin

pidempi, niin on erittäin tärkeä määritellä yhdessä myös välitavoitteet, joiden avulla on kehitystä helppo seurata jo matkan aikana.

Uuden ryhmän muodostumisessa, eli tiimiytymisessä on ryhmänvetäjällä suuri merkitys. Ihan ensimmäisenä vaikuttaa millaisia henkilöitä ryhmään valitaan. Huomioitavaa on, että valitsee ryhmään mahdollisimman monipuolisesti ihmisiä. Ei esimerkiksi jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajakaan valitse joukkueeseensa pelkkiä maalintekijöitä tai maalivahteja, vaan päävalmentajakin huomioi ryhmää muodostaessa ihmisten eri osa-alueiden vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet. Aivan kuten teoriaosuudessa selvitettiin, niin ryhmä tarvitsee monenlaista osaamista ja monenlaisia taitoja, eli ei valita vain kovimpia tuloksentekijöitä tai innokkaimpia työntekijöitä. Ryhmän muodostamisesta ja tiimiytymistä helpottaakin paljon tai ainakin nopeuttaa, jos ryhmänvetäjä on tietoinen valittavien osaamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista sekä yleisestikin esimerkiksi jotain heidän sosiaalisista käyttäytymisistä.

Ryhmänvetäjän kannalta on myös erittäin tärkeää, että hänellä on heti alusta lähtien visio asioiden toteuttamista, ja selkeänä kuvana projektin eteneminen. Ilman niitä on vaikea johtaa ryhmää kohti haluttuja tavoitteita. Onnistuneeseen lopputulokseen vaaditaan myös vetäjältä oikeanlaista vaatimista, ennen kaikkea jos asiat eivät toteudu sovitulla tavalla, koska jos ei ole vaatimista, niin helposti alkaa tavoitteet merkittää merkityksensä.

Ryhmänvetäjän kannalta tiiminjäsenten kehittämisessä on erittäin tärkeää, että hänen ei tarvitse keskittyä ns. paimentamiseen, vaan luottaa siihen, että perushommat hoidetaan niin kuin on sovittu. Näin hänelle jää enemmän aikaa ja energiaa tehdä tiimiläisten kanssa sellaisia valmennuksia, joiden avulla tiimiläinen voi kehittyä hyvästä työntekijästä erinomaiseksi työntekijäksi. Toki johtajalta vaaditaan tarvittaessa asioihin puuttumista ja suunnan näyttämistä, ja hänen tulee olla kokoajan selvillä asioista ja kehitymistä, niin silloin ei ajauduta väärään suuntaan. Ajan käytön kannalta tämä on erittäin tärkeää, koska jos on pitkään menty väärään suuntaan, niin sen korjaaminen on koko ajan tietenkin vaikeampaa, mutta ennen kaikkea koko ajan aikaa vievämpää.

Toiminnan kehittäminen ja sen mahdollinen eteenpäin vieminen yrityksen muihin osastoihin ja paikkakunnille oli yrityksen näkökulmasta suuri vaikuttavatekijä, kun lopussa mietittiin hyötyjä asioista. Kaiken kaikkiaan voidaan tehdä projektista johtopäätös, mikä nosti myös projektin onnistumista, niin testattu toimintatapa on helpposti yrityksessä monistettavissa ja siirrettävissä eri osa-alueiden kehittämiseen. Tämä toimintamalli ei jäänyt vain yhden projektin mittaiseksi eikä se jäänyt vain tietyllä lailla toteutettavaksi menetelmäksi, vaan tämä tehovalmentamisen malli on helpposti toteutettavissa myös eri osa-alueiden kehittämisessä ja myös muokattavissa sopimaan erilaisiin valmennustapoihin ja -tilaisuuksiin.

6 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, että mitä hyötyjä saadaan keskitetyllä ja intensiivisemmällä valmentamisella sekä mitä tulee ottaa huomioon tiimiytymisessä ja ryhmässä oppimisessa. Tutkimuksessa onnistuttiin erittäin hyvin, ja siitä saatiin vastauksia noihin kysymyksiin. Tutkimuksessa löydettiin selvät tulokset niin tuloksen, yksilöiden, tiimin kuin johtamisen näkökulmasta sekä niiden hyödyt. Havaittiin, että mitä asioita tulee ottaa huomioon tiimiytymisessä ja ryhmässä oppimisessa sekä mitä asioita johtajan tulee huomioida. Tutkimusmenetelmät olivat onnistuneita, toki jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, niin tutkijana painottaisin erityisesti vielä dokumenttien yksityiskohtaisempaan tekoon. On huomioitavaa tutkimuksen kannalta, että projektissa ei juuri tullut esiin lieveilmiöitä, ja siinä pitää olla tarkkana jatkossa, jos vastaavanlaista projekteja pidetään, ja tätä jatkojalostetaan. Jos niitä ilmenee, niin on hyvä käydä läpi, että tehtiinkö tässä jotain toisin, jonka avulla lieveilmiö vältettiin.

Luotettavuus

Aiemmin käytiin läpi, että opinnäytetyön luotettavuus mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita, ja reliabiliteetilla tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2015, 342 – 343.) Tutkimuksen validiteetin varmistaminen oli alusta asti mukana, jo senkin takia, että koko projektin, samalla tutkimuksen, onnistumisen kannalta oli välttämätöntä, että tutkitaan ja mitataan

koko ajan oikeata asioita. Tähän auttoi paljon se, että tutkivat asiat, niin tiimiytymiseen, ryhmän muodostumiseen, ryhmän tekemiseen, tutkimuksen aikatauluun kuin esimiehen työskentelyyn liittyen, olivat valittu jo tarkasti ennen projektin alkua. Reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan kaiken tekemisen jatkuvalla dokumentoinnilla. Dokumentointia tehtiin ryhmäkeskusteluista sekä henkilökohtaisista keskusteluista. Jokainen myös piti omasta kehityksestä sekä kehityksenkohteista kirjallista dokumenttia. Lisäksi myös projektinvetäjä piti yleistä kirjallista seurantaan projektin etenemisestä, mitä pystyttiin käyttää hyödyksi myös, kun tarkasteltiin kuinka alkuperäiset suunnitelmat toteutuivat projektin osalta.

Palaute teoriaan

Jos mietitään tutkimusta verrattuna jo olemassa olleeseen teoriaan eri asioista, niin suoranaisesti ei mitään uutta tullut esille, vaan enemmän tutkimuksessa saatiin vahvistuksia jo olemassa oleville asioille. Teoriaosassa käytiin läpi, että mitä vaiheita ryhmän pitää käydä yhdessä läpi, että siitä voi tulla yhteinen, yhteistä päämäärää tavoitteleva tiimi. Nämä vaiheet ovat erittäin hyvä allekirjoittaa tässäkin tutkimuksessa. Alussa oli vain joukko ihmisiä työskentelemässä yhdessä, niin oikealla toimenpiteillä saatiin ryhmästä muodostettu tiimi, jolla oli yhteinen päämäärä ja tavoite.

Samoin voidaan huomata teoriassa käsitellyt asiat kohtaavan myös käytännössä ryhmässä oppimisessa. Ymmärrys, innostuneisuus, palaute ja halu kehittyä olivat isossa roolissa tutkimuksessa. Näitä kaikkia vahvasti myös, että vaikka projektin aihe oli valmiiksi annettu, niin tiimi itse keksi keinot sekä tavoitteet itselleen. Ryhmähengellä oli valtava vaikutus. Se ei pelkästään ruokkinut onnistujia eteenpäin, vaan se myös antoi uskoa niille, joilla ei aina sujunut asiat yhtä hyvin. Kukaan ei jäänyt yksin, ketään ei moitittu ja kaikki halusivat, tavalla tai toisella, osallistua yhteisiin asioihin.

Johtamisessa tapahtui myös juuri niitä asioita, joita oli teoriaosuudessa nostettu esille. Johtaminen oli selkeää ja vaativaa, mutta samalla annettiin tilaa jäsenille tehdä asioita omilla vahvuuksilla, ja sitä kautta kehittyä. Aiheet tuli annettuna, mutta tiimi sai päättää keinot. Tavoitteet pidettiin koko ajan kirkkaana. Vetäjä oli koko ajan projektissa läsnä, ja tiesi koko ajan tilanteen sekä tarvittaessa reagoi nopeasti, oli tarve tai asia mikä hyvänsä. Onnistumisen isona asiana, joka teoriaosuudessakin tuli selvästi esille, oli onnistunut, ja ennen kaikkea monipuolinen tiimin valinta. Tämä oli iso

onnistuminen vetäjältä, mutta myös koko tiimiltä iso onnistuminen, että erilaisuudelle annettiin tilaa ja mahdollisuus.

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus ja projekti toteutettiin yhden myynnillisen asian parantamiseen. Jatkotoimena voisi olla näiden oppien tähän liittyen jakaminen koko asiakaspalvelulle. Vastaavanlaista projektia voisi kokeilla myös laajemmin myynnillistaitojen, tehokkuuden tai esimerkiksi asiakaspalvelutaitojen parantamiseksi. Myös uusien asiakaspalvelijoiden perehdytykseen voisi kokeilla vastaavanlaista toimintamallia, ainakin jossain määrin. Jatkotoimenpiteiden kannalta on eri vaiheiden ja asioiden dokumentointi erittäin tärkeää, koska niiden ansiosta tekemistä voidaan tarkastella jälkeenpäin, ja mahdollisesti miettiä jatkossa, että mitä voisi tehdä toisin tai mitä asioita kannattaa painottaa, jotta jatkossakin onnistutaan.

Lähteet

- Billington, J. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2010. Organizational behaviour. Harlow, England; New York: Financial Times Prentice Hall.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M.D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Imperial Sales / Johtajatiimi.
- Halinen, K. & Jakonen, JP. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki: Basam Books.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Helsinki: Kauppakamari.
- Jalava, J. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliomaa, S. 2011. Vuorovaikutus myyntityössä: avaimia myyntityöhön. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5p. Helsinki: WSOY.
- Kling, J. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-Impact.