

**TIIMI-
AKATEMIA**

**KUINKA
KASVAA
TIIMI-
VALMENTAJAKSI**

TIMO LEHTONEN

Timo Lehtonen

TIIMIAKATEMIA

– kuinka kasvaa tiimi- valmentajaksi

Teen ja opin tiimissä

© Timo Lehtonen

2023

TIIMIAKATEMIA

– kuinka kasvaa tiimivalmentajaksi

ISBN: 978-952-33-9362-2

ISBN

Kuvitukset: Timo Lehtonen

Paino: BoD

Tätä kirjahanketta on tukenut Suomen tietokirjailijat ry

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

VIIDENNEN PAINOKSEN PARTAALLA

Tämän kirjan nimi oli aikaisemmin *Ei enää koskaan yksin – teen ja opin tiimissä*. Se oli naseva nimi, joka herätti tunteita ja jäi monen mieleen. Olen kuitenkin valmis vaihtamaan kanteen otsikoksi *Tiimiakatemia – kuinka kasvaa tiimivalmentajaksi*. Nimen vaihtamiselle on kaksi merkittävää syytä. Ensimmäinen on se, että Tiimiakatemia täytti vuonna 2023 kokonaista 30 vuotta, Tämän kirjan ydinsisältö ja -tarinat ovat peräisin sieltä, ja tälle on syytä antaa arvoa. Toiseksi ensimmäinen tiimitoimintaa käsittelevä kirjani on nimeltään *Tiimiakatemia – kuinka kasvaa tiimiryittäjäksi*. Nämä kaksi kirjaa täydentävät toisiaan varsin hienolla tavalla: viimeksi mainittu kertoo tiimeistä tiimiläisen, ensiksi mainittu tiimivalmentajan näkökulmasta.

Uuden nimen käyttöönottoa puoltaa myös se, että tämä on uudistettu painos. Kirja on selkeyden vuoksi jaettu kolmeen eri osaan: I Tarina, II Työkalu ja ideat tiimivalmentaja työhön ja III Tiimivalmentajan pelikortit. Uusi jaottelu on tuonut kirjaan selkeyttä ja parantanut siten luettavuutta. Olen tulokseen todella tyytyväinen.

Tämän kirjan sanoma on edelleen tuore. Tiimit ovat erinomainen tapa tehdä työtä ja saavuttaa kunnianhimoisia tavoitteita. Yhdessä olemme enemmän ja pääsemme tuloksiin, joista yksin toimien voisimme vain haaveilla.

Kirjan tarinassa mukana olleet henkilöt ovat jo vuosia sitten siirtyneet työelämään ja tuntuvat pärjäävän hyvin. Heillä on ainutlaatuinen taito toimia tiimissä ja saada asioita tapahtumaan. Vieraan palvelukseen työllistyneet saattavat kuitenkin hämmästellä perinteisten yritysten vanhoillista nihkeyttä ja johtamistapaa. Osa porukasta on ryhtynyt yrittäjiksi. Heillä on vapaus, mutta myös vastuu omasta työstään ja menestymisestään. Se innostaa.

Toivotan sinulle kirjan lukija hyviä ja oivaltavia lukuhetkiä. Uskon tämän kirjan sanomaan ja oppeihin – pian niihin uskot varmaan sinäkin.

Helsingissä 10.4.2023

Timo Lehtonen

SISÄLTÖ

Siellä toimittiin aina tiiminä	6
I OSA: TARINA	9
1. Apuvalmentaja	11
– Pitkä ja kivinen tie	
2. Ensimmäiset treenit	14
– Reflektio tiimin ensimmäisestä syksystä – Tiimin tarkoituksesta	
3. Toiset treenit	23
– Hyvä valmentaja – Hyvän tiimivalmentajan 12 tärkeintä tehtävää	
4. Kolmannet treenit	30
– Teen ja opin tiimissä - malli	
5. Neljännet treenit	36
– Tiimin arki ja työ	
6. Tupaantuliaiset	44
– Epäilijöitä – Rommia Bahamalla – Asiakaskokemus	
7. Viidennet treenit	49
– Tirkkosen puhuttelu	
8. Keskusteluja tiimiliiderin kanssa	54
– Jotta asiat etenevät – Epämukavuusalueella – Tiimiläisen elämäntilanne	
9. Toimistoelämää	63
– Taikadoon pelisäännöt – 17 totuutta tiimitoiminnasta	
– Viisi toimintahäiriötä tiimissä	
10. Kehäteoriat	72
– Korven kehät – Vyöhyke teoria – Joharin ikkuna	
11. Merisairaaksi kuivalla maalla	80

II OSA: TYÖKALUT JA IDEAT TYÖHÖN 83

1. Tee oma oppimismalli	85
2. Kuuma nojatuoli	89
3. Tiimin merimatka	90
4. Tiimin kehitysvaiheet	94
5. Tiimin suoritushahmo	96
6. Onko juttu-ukossa potentiaalia	98
7. Miten päästään flow-tilaan	100
8. Tiimiakatemia aikakone 8/8/24H	101
9. Valmentajat tehtaalla	105
10. Otetaanko spurtti?	106
11. Tiimin hermeneuttinen kehä	107
12. Oppimisen taikakolmio	108
13. Tiedon luomisen malli	109
14. Näin sinua tiimivalmentajana arvioidaan	110
15. Tiimivalmentaja, aja pääraiteilla	111
16. Oppimisseikkailupeli	112
17. Tällainen on huipputiimi	114

III OSA: TIIMIVALMENTAJAN PELIKORTIT

Oppimissopimus	116	Vahvuuslaskenta	121
Treeni	117	Piina-päivät	122
Dialogi ja foorumit	118	To the forest & back	123
Rakettipäivät	119	Asiakaskohtaaminen	124
Oppimisen frontstage	120	Learning Cirkus	125

SIELLÄ TOIMITTIIN AINA TIIMINÄ

Joulukuussa 1999 huomasin paikallislehdessä ilmoituksen. Ammattikorkeakoulun matkailu- ja ravitsemuspuoli etsi markkinoinnin lehtoria. Innostuin asiasta ja pääsin haastatteluun. Kolme koulutusalan johtoryhmään kuuluvaa ystävällistä ja keski-ikäistä rouvaa istui pöydän takana. Haastattelu sujui oikein mukavasti, ja tunnelma oli vapautunut. Kuten kaikki hakijat uskoin olevani vahvoilla virkaa täytettäessä.

Lopuksi eräs rouvista kiteytti haastattelun tuloksen. Olisin toki tehtävään sopiva, minulla oli markkinointiekonomin koulutus, paljon työkokemusta ja ammatillisen opettajan pätevyys. Vain yksi asia olisi valintani esteenä:

— Meitä jäi eräs juttu askarruttamaan. Ymmärsimme, että olet ollut pitkään yrittäjänä. Me opettajat teemme täällä töitä tiimeissä, ja olet tottunut toimimaan yksin. Yrittäjän työhän on sellaista yksilösuorittamista. Emme usko, että sopeutuisit osaksi tiimiämme.

Asia jäi minua kaivelemaan. Vuosien varrella olen ymmärtänyt, kuinka virheellinen käsitys oppilaitoksissa on yritystoiminnasta. Olen kolmannen polven kauppias, ja yrittäjäys on kaikkea muuta kuin yhden miehen show.

Aloitin opiskelut ”Tellervonkadun kauppaopistossa” kuusivuotiaana. Isäni kauppa sijaitsi tuolla kadulla, jossa myös asuimme. Oli luonnollista, että vietimme siskoni kanssa lapsuutemme kaupan vaikutuspiirissä. Ensimmäisenä työnäni oli perunoiden pussitus yrityksen kellarissa. Tein yhden, kahden ja kolmen kilon pakkauksia. Opin käyttämään puntaria ja sulkemaan pussit palalla teippiä. Pikku hiljaa minut ylennettiin mehuhyllyn hoitajaksi, ulkomainosten tekijäksi ja lopulta isäni opetti minut paloittelemaan naudan- ja sianruhoja myyntikuntoon. Jo 15 vuotiaana saavutin kauppiaan ammatissa vaadittavat kompetenssit. Lukioaikoina tuurasin isäni viikon mittaisia etelänlomia, olihan tukenani ammattitaitoinen myyjäporukka.

Jälkeenpäin minulle on kirkastunut eräs merkittävä asia, joka tuli vastaani tuossa kohdalokkaassa työhönottohaastattelussa. Kauppamme 43 vuotta kestäneen historia aikana siellä toimittiin aina tiiminä!

Yhdessä tekemässä

Yrityksemme tapa toimia oppivana organisaationa ja henkilökunnan sitoutuminen tiimitoimintaan alkoi jo 50-luvulla. Alkutaival oli ollut haasteellista. Isäni joutui kuukauden sairaslomalle vihoittelevan selän vuoksi. Yritystä piti johtaa sängystä käsin. Onneksi puhelin oli jo keksitty. Myyjät pyörittivät kauppaa omatoimisesti ja muistelivat tuota ajanjaksoa vielä vuosikymmenten jälkeen. Porukan sisälle syntyi johtajuutta. Aamulla

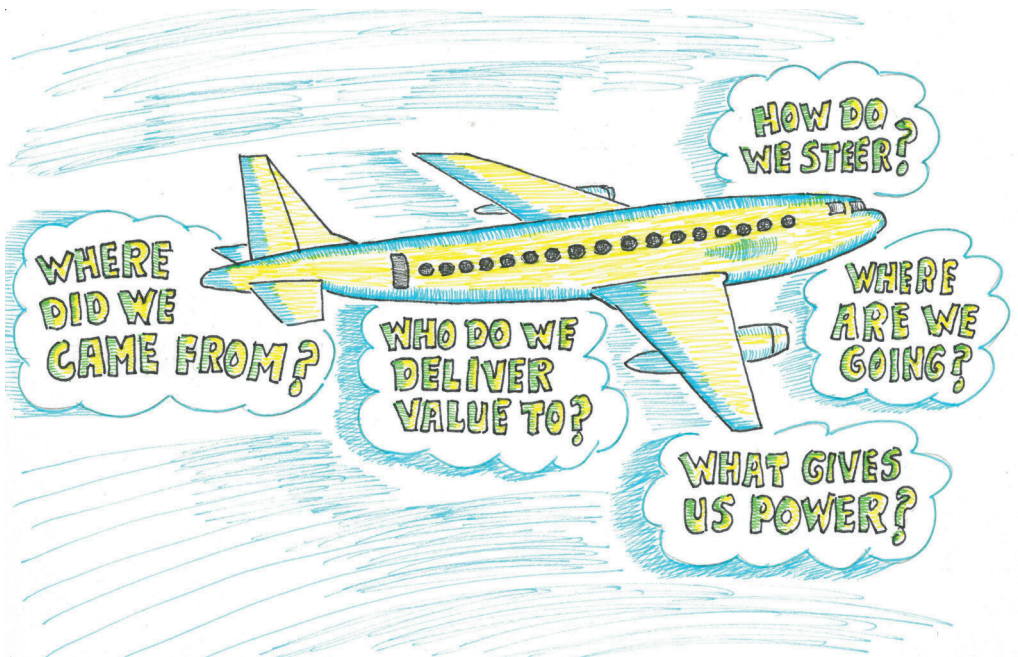
kauppa laitettiin myyntikuntoon, palveltiin päivä lähiseudun asukkaita, illalla pantiin ovet kiinni, laskettiin kassa ja vietiin rahat pankkiin. Päivä toisensa jälkeen. Kuukauden sairasloman jälkeen isäni meni lääkäriin, joka määräsi vielä kuukauden vuodelepoa!

Myyjien sitoutuminen omaan työhön ja työpaikkaan oli esimerkillistä. Pienen kaupan pyörittäminen on todellakin tiimityötä. Isäni antoi henkilökunnalleen tilaa ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. Jokaisen oli otettava vastuu omasta työstään. Kauppiaalla oli selkeä visio, miten yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Tuotteiden laatu ja hyvä palvelu olivat kunnia-asioita, niistä hän ei halunnut tinkiä.

Vähitellen yrityksen ympärille syntyi toimintaa ruokkiva ja sen kehittymistä tukeva verkosto. Isäni toimi yrittäjäyhdistyksen puheenjohtajana, loi suhteita tukkukauppaan, terveysviranomaisiin ja alan johtaviin asiantuntijoihin. Ilolla muistelen kesiä, jolloin äitini sisko perheineen saapui vieraaksemme Ruotsista. Perheen isä toimi Domus-tavaratalon johtajana ja toi uusimmat opit mukanaan Suomeen. Iltaukat perheenpäätt suunnittelivat kaupan uudistamista pohjapiirroksen äärellä. Syntyi muun muassa uusi asiakaskierto, joka lisäsi keskiostosten määrää merkittävästi. Setäni toi toimintaan ajatuksen eineskeittiöstä, joka rakennettiin nopealla aikataululla kaupan kellaritiloihin. Sekin toteutettiin tiimityönä. Projektissa olivat mukana tuttu kirvesmies, jäähdytyslaitte-asentaja, äitini reseptien testaajana ja tietysti paikallinen terveystarkastaja, joka tiukalla mutta ymmärtäväisellä asenteella antoi luvan toiminnan käynnistämiseen. Hän oli isäni ja setäni lapsuudentovereita.

Toimin itse kauppiaana koko 90-luvun. Kauppapaikkarakentamisen vapautuminen sai aikaiseksi valtavan markettien rakentamisbuumin, ja yrityksemme kohtasi historiansa kovimman eloonjäämiskamppailun. Eräänä päivänä kysyin isältääni, onko sukumme tehnyt jo oman osansa Suomen vähittäiskaupan parissa tarjoamalla laadukasta palvelua lähiseudun asukkaille. Hän vastasi asian olevan juuri näin ja kehoitti minua etsimään uusia haasteita.

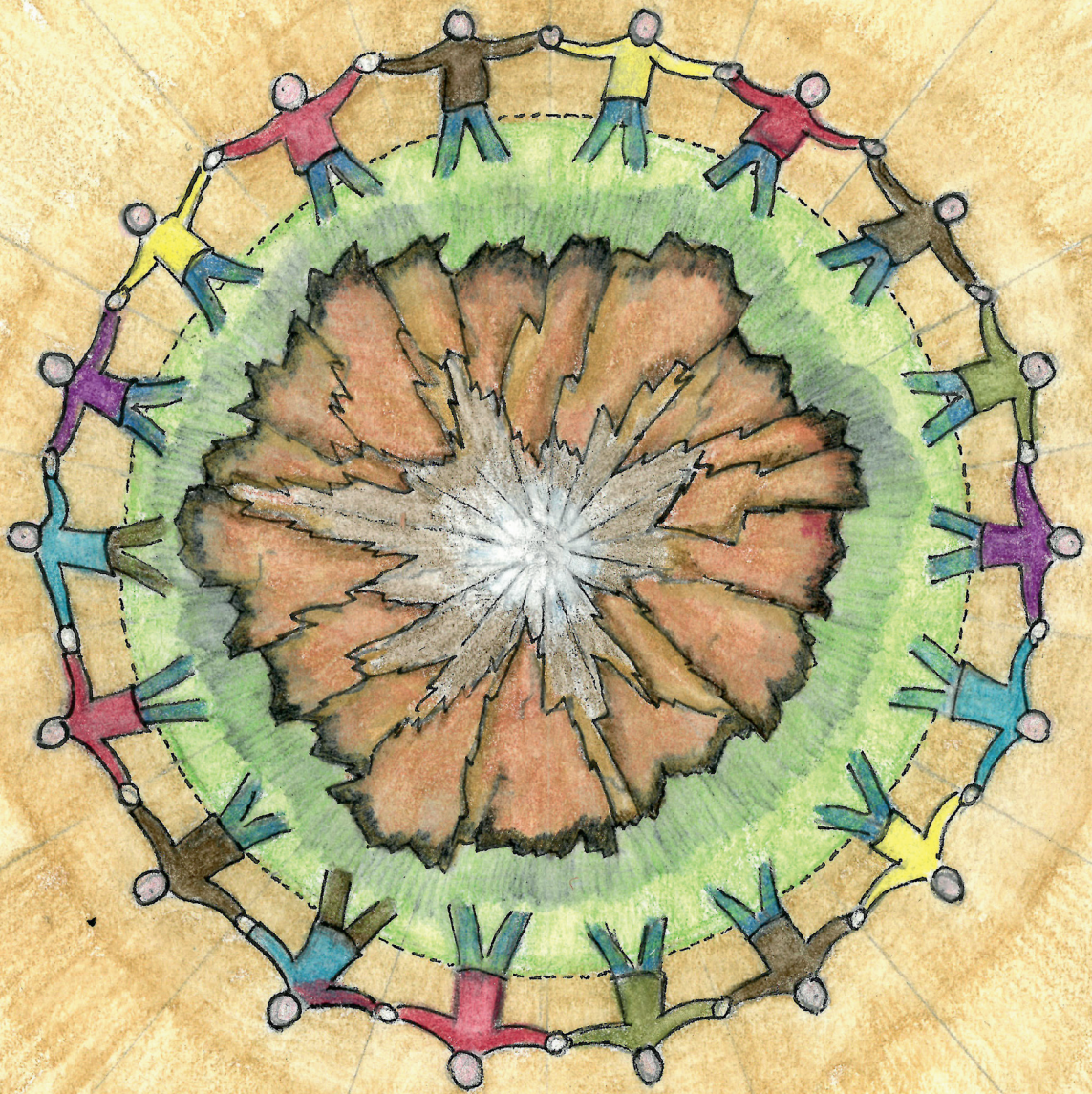
Niin myin kaupan uudelle innokkaalle yrittäjälle ja siirryin opetuslalle. ”Teller-vonkadun kauppaopiston” suorittaminen on vaikuttanut suuresti tämän kirjan syntymiseen. Olen vakuuttunut siitä, että yhdessä tekemällä oppii kaikkein tehokkaimmin. Oppimisympäristö pitää olla todellinen, ja sen pitää tarjota oppijalle oikeita haasteita. Työelämästä erillään olevalla koululla oli aikansa ja paikkansa. Tämän kirjan sisältö avaa toivottavasti uusia visioita myös oppilaitoksille. Tiimitoiminnalla on pitkä historia, kertomukseni lähikauppamme arjesta olkoon siitä yksi todiste. Kauppiasurani jälkeen minulla on ollut mahdollisuus tehdä tiimivalmentajan työtä jo 20 vuotta. Olen ollut etuoikeutettu, sillä tällaista tilaisuutta opetella tätä ammattia on valitettavan harvoin tarjolla.



Tervetuloa tiimin lentomatkalle.

Kuinka kasvaa tiimivalmentajaksi

I OSA: Tarina



Jokaisella tiimillä pitää olla oma vuori, jonka huipulle kiivetään yhdessä, toinen toisiaan auttaen. Yksin sinne ei voi päästä.



Ei enää koskaan yksin, sillä tiimissä tekeminen ja oppiminen on hauskeempaa ja tehokkaampaa. Tietojen ja taitojen lisäksi kehitytään hyviksi tiimipelaajiksi, opitaan ymmärtämään erilaisuutta, sietämään kaaosta ja tekemään asioita yhdessä. Mitään suurta ei voi saavuttaa yksin. Tähän uskovat myös kirjan nuoret opiskelijat, joiden perustama tiimi toimii Tiimiakatemiolla.

Tämä kirja tarjoaa sinulle mahdollisuuden seurata epämääräisen ryhmän kehittymistä aidoksi tiimiksi. Vuoden pituisella matkalla koetaan ilon ja masennuksen hetkiä. Kasvukivut vaivaavat ja eteen tuleviin ongelmiin etsitään epätoivoisesti ratkaisuja. Lopulta syntyvät yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, joihin jokainen pystyy sitoutumaan. Tiimi löytää vuorensa, jolle kiivetä.

Tarinan kertoja on kokenut tiimivalmentaja, joka houkuttelee apuvalmentajakseen kokemattoman Tom Tirkkosen. Mestarin ja oppipojan välinen dialogi auttaa sinua ymmärtämään, miten tiimitoiminta saadaan käyntiin ja oppimisen arkkitehtuuri rakennetaan.

Sinulle selviää tiimivalmennuksen salat. Kirja sisältää paljon aiheeseen liittyviä teorioita ja mallinnuksia. Niiden avulla pystyt hahmottelemaan oman tiimioppimisen pelikentän. Jos mielikuvitus ei tähän riitä, tarjolla on myös valmis TEOT eli Teen ja Opin Tiimissä - rautalankamallin.

Kirja on oiva innostuksen lähde uutta etsiville opettajille, yritysjohtajille ja tiimin vetäjille. Kirja pohjautuu suurimmaksi osaksi tositapahtumiin. Sivuilla seikkailevilla valmentajilla ja tiimiläisillä on elävät esikuvansa, mutta kaikkien nimet on kuitenkin muutettu.