

## Lean-toimintatapojen jalkauttaminen Sotek-säätiöön

Marianne Särkiniemi



<b>Tekijä</b> Marianne Särkiniemi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Lean-toimintatapojen jalkauttaminen Sotek-säätiöön	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68+49
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suomalaiselle Sotek-säätiölle. Säätiö on valinnut tulevaksi organisaatiokulttuurikseen lean-filosofian ja opinnäytetyö on toteutettu tukemaan tätä muutosprosessia. Tällä hetkellä säätiö on vailla selkeää päämäärää ja sen strategia halutaan uudistaa vastaamaan säätiön todellisia tarpeita. Leanin ja sen mukaisten toimintatapojen halutaan selkeyttävän sekä strategiaa, visiota, että operatiivisen tason toimintoja. Säätiön toiminnan täytyy uudistua, jotta se pystyy vastaamaan kilpailutilanteeseen ja jatkamaan toimintaansa entistä tehokkaammin. Lean valittiin filosofiaksi sen selkeyden ja ihmisläheisyyden vuoksi ja siksi sitä halutaan jalostaa organisaation tukijalaksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu produktiivisesti. Produkti on teoriaosuuteen pohjautuva käsikirja ja Sotek-säätiössä työskenteleville johtajille ja esimiehille lean-kulttuurin luomisen tueksi. Se antaa apuvälineitä ja käytännön esimerkkejä oman esimiestyön toteuttamiseksi lean-toimintatapoja vastaavalla tavalla. Produkti sisältää lisäksi itsearviointi- ja ryhmätyötehtäviä, joiden kautta on tarkoitus ymmärtää paremmin oman henkilöstön toiveita kehittämiskohteista, kartoittaa organisaation nykytilaa sekä suunnitella tulevaisuuden tavoitteita. Pitkän tähtäimen tavoite on parantaa koko henkilöstön hyvinvointia lean-toimintatapojen avulla ja kehittää organisaation toimintaa tehokkaammaksi.</p> <p>Opinnäytetyössä on käsitelty organisaatiokulttuuria, kulttuurin muuttamista ja muutosprosessia, sekä lean-kulttuurin eri osa-alueita. Lean-kulttuurin luominen on vaativan tason koko organisaatiota koskeva muutosprosessi, joka vie vuosia aikaa. Liian usein lean nähdään ainoastaan uusien toimintatapojen käyttöönottamisena, vaikka sen syvin tarkoitus on muokata organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria uusiksi toimintatapoja tukevaan suuntaan. Lean-filosofian mukainen organisaatiokulttuuri korostaa yksilöiden merkitystä, pyrkii sitouttamaan työntekijöitä, tarjoamaan vaikutusmahdollisuuksia ja parantamaan yleistä hyvinvointia työyhteisössä. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii kulttuuriin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä ja toisaalta muutosprosessin hallintaa. Muutosprosessin kuvaamisen tukena on käytetty Kotterin muutoksen kahdeksaa askelmaa ja ADKAR-mallia. Organisaatiokulttuuria ja muutosprosessia on käsitelty luvussa kaksi. Luvussa kolme käsitellään laajemmin leanin historiaa, tilannetta nykypäivänä ja lean-kulttuurin sisältämiä osa-alueita.</p> <p>Neljännessä luvussa on käsitelty lean-kulttuurin toimivuutta Sotek-säätiön tarpeiden kannalta ja eritelty kulttuurimuutoksen muutamia mahdollisia sudenkuoppia, jotka on mahdollista välttää kiinnittämällä niihin etukäteen tarpeeksi huomiota. Luvussa on käsitelty myös edellytyksiä, joiden täytyessä lean-kulttuurin luominen onnistuu parhaiten. Opinnäytetyön empiiriosassa osassa, luvussa viisi, on toimeksiantajan esittely ja produktin suunnittelun ja toteutuksen kuvaus. Opinnäytetyön päättää pohdinta, joka sisältää oman opinnäytetyöprosessin kuvauksen ja oman työskentelyn arvioinnin, sekä opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelun. Opinnäytetyö on toteutettu syksyn 2015 aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Lean, organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Organisaatiokulttuuri ja sen muuttaminen.....	3
2.1	Organisaatiokulttuurin eri tasot.....	3
2.2	Organisaatiokulttuurin muokkaaminen ja kehittäminen.....	5
2.3	Muutosprosessi ja muutosjohtajuus .....	7
2.4	Onnistuneen muutoksen vaiheet.....	10
2.5	Kotter- ja ADKAR- mallien hybridi muutoksen kulmakivenä.....	14
3	Lean-kulttuuri kokonaisuudessaan .....	17
3.1	Leanin historia ja tilanne nykypäivänä.....	17
3.2	Lean-kulttuurin luomisen edellytykset.....	19
3.3	Lean-kulttuurin osa-alueet.....	21
3.3.1	Lean- johtajuus ja eettiset periaatteet.....	22
3.3.2	Koulutus, harjoittelu ja osaamisen lisääminen osana lean-prosessia.....	27
3.3.3	Henkilöstön osallistuminen avulla kohti pysyviä muutoksia .....	35
3.3.4	Tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen työhön .....	39
3.3.5	Ympäristön hyvinvointi .....	40
3.3.6	Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä ja työhyvinvointi työpaikalla .....	41
4	Kulttuurimuutoksen onnistumisen edellytykset Sotek-säätiössä .....	45
4.1	Uuden organisaatiokulttuurin luomisen mahdolliset haasteet .....	46
4.2	Työntekijöiden ja johdon sitoutuminen ja sitouttaminen muutokseen.....	47
4.3	Työntekijöiden muutosvastarinta.....	50
4.4	Poisoppiminen haitallisista asenteista ja tavoista .....	52
5	Lean-käsikirjan laatiminen .....	53
5.1	Toimeksiantajan esittely.....	53
5.2	Produktin suunnittelu ja toteutus .....	55
6	Pohdinta.....	58
	Lähteet .....	64
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Sotek-säätiön organisaatiokaavio .....	69
	Liite 2. Käsikirja lean-toimintatapojen jalkauttamisen tueksi .....	70

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee lean-kulttuuria. Kyseessä on organisaatiokulttuuri, joka on yksi tämän päivän trendeistä yritysmaailmassa. Yksi lean-ajattelun lisääntyneeseen suosioon johtaneista syistä on varmasti se, että lean on sovellettavissa kaikenlaisiin organisaatioihin. Se soveltuu käytettäväksi yhtä hyvin niin sairaaloissa kuin tuotantolaitoksissakin ja kaikissa organisaatioissa siltä väliltä. Toinen leanin suosion taustasy on varmasti sen selkeys. Selkeät toimintatavat ja yksinkertainen filosofia on helppo sisäistää. Kolmanneksi, leanin avulla pyritään tuottamaan hyötyä kaikille organisaatiossa, myös sen sidosryhmille ja vielä laajemmin katsottuna ympäristölle.

Lean on filosofia, jossa yksilön merkitys toiminnan kannalta on keskiössä. Se on vaikutusmahdollisuuksien antamista, vahvaa työntekijöiden osallistamista ja avoimen ilmapiirin luomista työpaikalle. Lean-johtaja toimii omalla esimerkillään alaitensa tukena ja kannustaa heitä kehittämään itseään. Leanissa on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen, mikä tarkoittaa sekä yksilöiden osaamisen, että toiminnan ja prosessien parantamista. Prosesseja tarkastellaan ja arvioidaan standardoitujen mallien mukaisesti ja mahdollisiin epäkohtiin puututaan heti kun ne havaitaan. Lean-toimintatapoihin kuuluu vahvasti visuaalinen kontrolli eli asioiden piirtäminen, mallintaminen ja muuttaminen helposti ymmärrettäviksi, selkeiksi kuviksi, taulukoiksi ja toimintaohjeiksi.

Työ on toteutettu toimeksiantona Sotek-Säätiölle, joka on noin 140 henkeä työllistävä organisaatio Kotkassa. Se on viiteentoista toimipisteeseen jakautunut monialayritys, jonka toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluita vammaisille ja vaikeasti työllistyville. Sotek-säätiö hoitaa omalta osaltaan erityistyöllistämistä eteläisen Kymenlaakson alueella ja tuottaa myös alihankintapalveluja monille asiakkaille, kuten kunnille, työvoimatoimistoille, vakuutusyhtiöille ja yrityksille.

Työn rajaus on tehty koskemaan lean-kulttuurin luomiseen liittyviä elementtejä. Lean-kulttuurin luomisen prosessia on tarkasteltu laajemmin ja syvällisemmin kuin vain uusien toimintatapojen ottamisella käyttöön. Tästä syystä työhön on otettu mukaan myös organisaatiokulttuuri ja muutosprosessin kulmakivien läpikäyminen.

Työssä käsitellään aluksi organisaatiokulttuuria, siihen vaikuttavia tekijöitä ja kulttuurin muuttamisen edellytyksiä. Organisaatiokulttuurin eri elementtien ymmärtämisen kautta myös lean on helpompi sisäistää ja ottaa käyttöön. Lean-kulttuurin luominen on suuri organisaatiomuutos, jonka aikana koko organisaatio kasvaa ja kehittyy. Kasvu ja kehittyminen vaativat tuekseen vahvaa muutosjohtamista. Muutosprosessia ja muutosjohtajuutta

on käsitelty työssä Kotterin muutosaskeleiden ja ADKAR-mallin yhdistelmään pohjautuen. Työn tarkoituksena on katsoa organisaatiokulttuuria ja siihen liittyvää muutostilannetta sekä esimiehen, että alaisten näkökulmista. Sotek-säätiö on pääasiassa sosiaalipuolen organisaatio, joten työssä on käsitelty enemmän lean-johtajuuden vaikutusta kulttuuriin, kuin tuotannolle ominaisia toimintatapoja.

Organisaatiokulttuurin ja muutosprosessin jälkeen työssä on käsitelty leanin eri osa-alueita. Lean on niin laaja kokonaisuus, että sen hahmottamisen helpottamiseksi se kannattaa pilkkoa helpommin ymmärrettäviin kokonaisuuksiin. Monesti lean jaetaan lean-johtamisjärjestelmään ja lean-tuotantojärjestelmään, mutta on syytä ottaa tarkasteluun myös sidosryhmäsuhteet ja ympäristö, sekä työhyvinvointi. Jokaista osa-aluetta käsitellään omassa alaluvussa jaon selkeyttämiseksi.

Organisaation saavuttamia hyötyjä ja tuloksia voidaan tarkastella liiketoiminnan näkökulmasta, sen työntekijöiden hyvinvoinnin ja osallistamisen näkökulmista, sekä sidosryhmien tyytyväisyyden ja syvällisemmän yhteistyön näkökulmista. Opinnäytetyössä tarkastellaan leania pääasiassa esimiehen näkökulmasta, sillä lean-kulttuurin luomisen prosessi alkaa esimiestasolta ja esimiehillä on myös suuri vastuu viedä sitä eteenpäin. Myös produkti on suunnattu esimiestason työntekijöille, joten tästäkin syystä tietoperusta keskittyy vahvistamaan esimiesten tietoa leanista ja sen käyttöönottamisen keinoista. Työntekijöiden huomioon ottamiseksi se sisältää kuitenkin runsaasti neuvoja ja näkökulmia siitä, kuinka työntekijöitä voi osallistaa ja heidän työssä jaksamistaan ja motivaatiotaan parantaa.

Opinnäytetyö on toteutettu produktityyppisesti ja varsinainen tuotos on käsikirja, joka antaa käytännön esimerkkejä ja käytäntöjä lean-kulttuurin toteuttamiseksi. Käsikirja on suunnattu Sotek-säätiössä johto- ja esimiestehtävissä työskenteleville. Sen avulla on mahdollisuus peilata omaa toimintaa, mutta etenkin yhdessä tehtävien harjoitusten kautta saada tietoa työntekijöiden toiveista ja kehittämisehdotuksista. Työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin jo suunnitteluvaiheessa lisää sitoutumista ja motivaatiota, mikä on yksi työn perimmäisistä tarkoituksista ja edellytys muutoksen onnistumiseksi.

## 2 Organisaatiokulttuuri ja sen muuttaminen

Jokaisessa organisaatiossa on omailemainen ja uniikki kulttuuri. Kulttuuri on olemassa, vaikka sitä ei itse tiedostaisi. Monesti vasta työpaikkaa vaihtaessa huomaa, kuinka omailemainen tapa jokaisella organisaatiolla on toimia. Organisaatiokulttuuria ovat esimerkiksi normit, joiden mukaan organisaatio toimii, arvot, pelisäännöt ja tunnelma työpaikalla. Se on tapa toimia ja tehdä. Välillä koetaan, ettei organisaatiokulttuuri ole toimiva tai palvele organisaation strategiaa ja silloin tulee puheeksi organisaatiokulttuurin muuttaminen. Se on hidas prosessi, mutta toiminnan parantamisen kannalta välttämätön. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu; Heikkilä & Heikkilä 2005, 54.)

Ensimmäisessä luvussa on organisaatiokulttuurin määritelmiä ja sen eri tasot. Myöhemmissä luvuissa käsitellään organisaatiomuutosta, muutosjohtajuutta sekä muutoksen eri vaiheita.

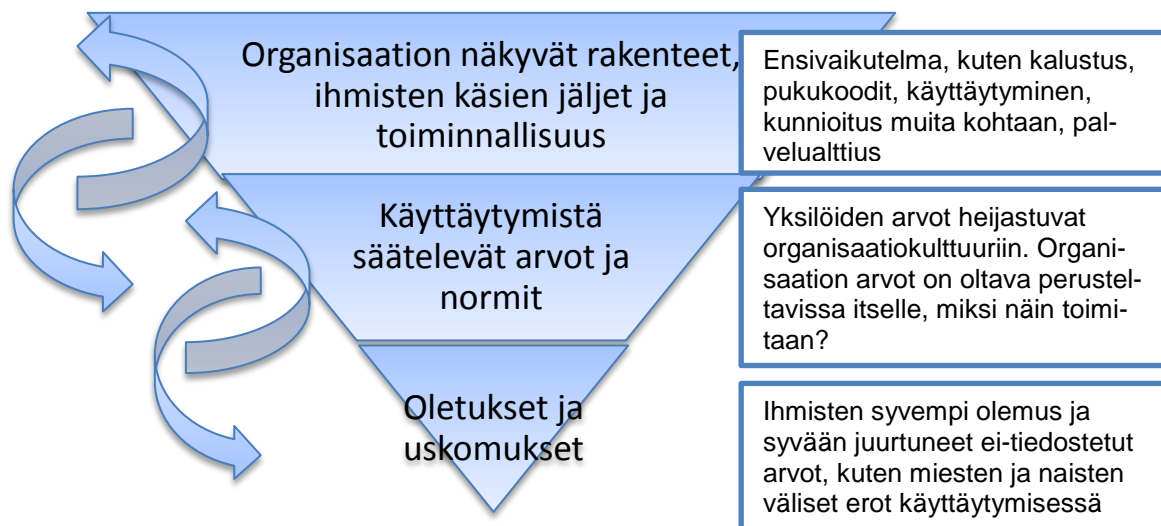
### 2.1 Organisaatiokulttuurin eri tasot

Kun puhutaan organisaatio- tai yrityskulttuurista, tarkoitetaan niillä samaa asiaa. Organisaatiokulttuuri on työpaikalla vallitseva kulttuuri, jonka mukaan ihmiset käyttäytyvät ja vuorovaikuttavat toistensa, sekä organisaation ulkopuolisten kontaktien kanssa. Organisaatiokulttuuri on kytköksissä toiminnan päämääriin, ideologiaan ja vallitseviin käytäntöihin. Se heijastaa arvoja ja uskomuksia, joita organisaatio pitää sisällään. Organisaatiokulttuurin määrittelyssä korostuu ajatus sen jäsenten yhteisistä odotuksista. Odotuksien lisäksi organisaatiokulttuuria voi peilata menneiden tapahtumien kautta ja kuvata sitä elettyjen kokemusten ja ryhmässä syntyneiden, hyväksi havaittujen käytäntöjen summana, kuten Kuusela (2015, 47) asian esittää. Vaikka jokainen yksilö tulee nähdä omana, moniulotteisena persoonana, alkaa organisaatiokulttuuri muodostua vasta, kun yksilöillä on jokin heitä yhteen sitova voima. Toimintaa ohjaavat yhteneväiset tavat käyttäytyä ja ajatella ovat toimivaa organisaatiokulttuuria optimaalisimmillaan. Yhteisistä arvoista ja asenteista muodostuu ennen pitkään yhteisiä, toimintaa ohjaavia normeja. (Heikkinen & Heikkinen 2005, 55; Management Study Guide 2015.)

Organisaatiokulttuurin määritelmän laajuuden ymmärtämiseksi kulttuuri voidaan jakaa eri tasoihin. Tunnetun jaon kolmeen eri tasoon on kuvannut Edgar Schein 1980-luvulla. Nämä kolme tasoa (kuvio 1) vaikuttavat myös toisiinsa. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää toimivana, mikäli ylimmän tason organisaation näkyviin rakenteisiin heijastuvat myös alemmat tasot. Keskitason arvot ja normit auttavat tulkitsemaan oletuksia ja uskomuksia.

Niiden välityksellä ylin ja alin taso ovat myös yhteydessä. (Heikkinen & Heikkinen 2005, 56; Schein 2009, 30.)

Organisaation näkyvät rakenteet (kuvio 1) on helposti tunnistettavissa ja myös organisaation täysin ulkopuolinen henkilö voi helposti aistia ja nähdä ne. Näkyviä rakenteita ovat sekä ihmisten aikaansaannokset kuten työympäristön näkyvät puitteet, pukeutuminen, ja palvelut. Toinen osa näkyviä rakenteita ovat toiminnalliset ilmiöt kuten työntekijöiden käyttäytyminen ulkopuolisia ja toisiaan kohtaan, traditiot ja palkitseminen. Se kattaa myös verbaalisen ilmaisun, kuten miten ammattikieltä käytetään ja mitä lisänimiä työyhteisössä esiintyy. Näkyvät asiat antavat niiden tulkitsijalle heti tietyn emotionaalisen tunnetilan kulttuurista, mutta syvemmälle kulttuurin pääsemiseksi täytyy ymmärtää muutkin organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät. (Heikkinen & Heikkinen 2005, 56; 62; Management Study Guide 2015; Schein 2009, 31.)



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin (1985) mallia mukaillen

Ilmaistut arvot ja normit eivät ole niin näkyviä, kuin edellä mainitut organisaation näkyvät rakenteet, mutta ne itse asiassa ohjaavat näkyvää käyttäytymistä (Schein 2009, 34). Ne on kuitenkin mahdollista tunnistaa. Jokaisella yksilöllä on omat henkilökohtaiset arvot, joihin hän uskoo ja jotka ohjaavat hänen toimintaansa. Ne ovat ohjaavia periaatteita, jotka muokkaavat ihmisen moraalista käsitystä ja eettistä päätöksentekoa. Työntekijöiden arvot ja asenteet vaikuttavat suoraan organisaatiokulttuuriin työpaikalla. Tämä on yksi syy siihen, miksi organisaatiossa kannattaa tehdä runsaasti töitä arvojen, mission ja vision selkeyttämiseksi jokaiselle. Normit ovat kirjoittamattomia ohjeita, jotka ohjaavat toimintaa organisaatiossa. Organisaatiokulttuuria voimaannuttavia normeja ovat esimerkiksi työnte-

kijöiden samanarvoinen kohtelu sekä rehellisyys ja avoimuus. (Heikkinen & Heikkinen 2005, 59-60; Management Study Guide 2015.)

Kolmas organisaatiokulttuurin taso (kuvio 1) ovat syvään juurtuneet jäsenten tietoisuuden ulkopuolella vaikuttavat oletukset ja uskomukset, jotka eivät ole näkyviä, mutta muodostavat silti organisaatiokulttuurin syvimmän olemuksen (Schein 2009, 35). Oletukset ja uskomukset ovat taipumuksia, joilla on jokapäiväistä toimintaa ohjaava vaikutus. Tämä taso sisältää esimerkiksi ihmisten aktiivisuuden, aikakäsityksen, ihmissuhteet, oppimiskäsitykset sekä uusien tietojen ja taitojen tuottamisen. Se sisältää myös ihmisten erilaisuuden, kuten miesten ja naisten väliset erot käyttäytymisessä ja näkemyksissä työelämässä. Se, kumpi sukupuoli on hallitsevassa asemassa työpaikalla, vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin. Miesten oletetaan olevan aggressiivisempia ja naisten ajatellaan olevan perhekeskeisempiä. Sukupuolten välisistä eroista ei välttämättä ymmärretä keskustella työpaikalla ja ne voivat olla jopa tietynlainen tabu puheenaiheena. Ne ovat itsestäänselvyyksiä, jotka ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa eikä niitä välttämättä hahmoteta. Erilaisuus ja kyseenalaistaminen tietyissä määrin auttavat kulttuuria kehittymään. Erot uskomusten ja oletusten välillä eivät saa kuitenkaan olla niin radikaaleja, että ne erottaisivat ihmisiä toisistaan. (Heikkinen & Heikkinen 2005, 56–58; Management Study Guide.)

Monet asiat siis vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Ei ole olemassa oikeaa tai väärää, hyvää tai huonoa kulttuuria. Kulttuurin toimivuus pitää arvioida suhteessa organisaation tavoittelemiin asioihin. Kulttuuria arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin kulttuurin sisällään pitämät toimintatavat, arvot ja normit tukevat asetettuja tavoitteita. Organisaatiokulttuuria ei voi synnyttää väkisin. Se syntyy, kun yhteiseksi koetuista asioista tulee organisaation menestystekijöitä yhdessä tekemällä. Kulttuurin muovautuminen alkaa jo ensimmäisten kokoontumisien ja yhdessä elettyjen hetkien jälkeen, kun yhteisen toiminnan raamit ja säännöt alkavat muodostua. Henkilöt organisaatiossa saavat asioille yhteisiä merkityksiä ja oppivat myös pian, kuinka saa tai ei saa tehdä. Tätä kutsutaan kulttuurin sosiaalistumiseksi, kun kulttuurin tavat ja uskomukset tulevat osaksi työntekijöitä. Se auttaa yksilöä myös rakentamaan omaa identiteettiään yhteisön jäsenenä. Esimies on auktoriteetti, jonka roolimalli vaikuttaa siihen mitä pidämme suotavana toimintana. Ihmismieli ottaa kuitenkin koko ajan ympäriltään mallia ja omaksuu asioita muilta, olivat ne sitten positiivisia tai eivät. (Kuusela 2015, 47-50; Schein 2009, 36.)

## **2.2 Organisaatiokulttuurin muokkaaminen ja kehittäminen**

Kulttuuria kehittäessä ensimmäinen konkreettinen askel on tunnistaa omaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät kaikilta kolmelta organisaatiokulttuurin osa-alueelta (kuvio

1). Tunnistetaan, mitkä ovat organisaation haasteet ulkoisesti ja sisäisesti. Sen jälkeen määritellään, mikä on haluttua toimintaa ja millainen on tavoiteltu organisaatiokulttuuri. Kun on selvää, minkälaista toimintaa organisaatiossa halutaan lisätä, voidaan haluttuja toimintatapoja alkaa edistää. Halutun mukaisesta toiminnasta palkitaan. Toiminnan aikaansaamista voidaan edesauttaa esimerkiksi koulutuksin, yhteisillä vuorovaikutuksellisilla tilaisuuksilla ja yhteisten toimintamallien luomisella. Kulttuurin kehittämisessä esimiesten ja johdon työtavoilla on hyvin voimakas vaikutus organisaation koko toimintaan. Esimerkkejä kulttuuriin vaikuttavista toimintamalleista ovat kontrollointi, reagointi kriittisissä tilanteissa, se mitkä asiat koetaan tärkeiksi ja mitä ei niinkään, sekä mitkä ovat palkitseminen periaatteet. Rakenteelliset tekijät ovat yksi osa organisaatiokulttuuria (kuvio 1) ja niihin vaikuttamalla voi vaikuttaa myös kulttuuriin. Kulttuuria kehittäessä voi rakenteellisista tekijöistä tarkastella esimerkiksi toimitiloja ja työvälineitä, yhteistyön määrää ja laatua, sekä organisaation prosesseja ja toimintamalleja. (Kuusela 2015, 162-163; 171.)

Vaikka kulttuurin muokkaaminen on aikaa vievää, se ei ole mahdotonta. Organisaatiokulttuurin eri tasoja (kuvio 1) tarkastelemalla on helpompi erotella toisistaan yksittäiset kulttuuria muokkaavat tekijät. Kun yhtä osaa pyrkii kehittämään, vaikuttaa se muihinkin osaluoksiin. On tunnistettavissa muutamia organisaatiokulttuurin muutosesteitä. Ensimmäinen este tulee vastaan mikäli johtajat odottavat alaistensa muuttuvan, mutta eivät itse ole valmiita muuttamaan itseään tai toimintatapojaan. Uudenlaisesta johtamistyylistä täytyy keskustella avoimesti ja miettiä myös, kuinka tehtäviä voisi omalta kohdaltaan muuttaa. Toinen este organisaatiokulttuurin uusiutumiseen tulee, jos organisaatiossa tuetaan ainoastaan järkeviä ja perusteltuja toimintaehdotuksia. Luovuutta ja uusia ideoita syntyy, kun työntekijöiden on lupa astua omien rajojen ulkopuolelle ja ehdottaa aluksi hulluiltaakin kuulostavia asioita. Kolmas este on ongelmanratkaisun näkeminen ongelmana. Asenteen tulisi olla enemmänkin ongelmanratkaisun näkeminen mahdollisuutena kehittää jotain täysin uutta ja mielenkiintoista. Mitä enemmän työntekijät uskaltavat heittäytyä ja astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, sitä enemmän ajattelutapa laajentuu ja esimerkiksi ongelmiin voidaan löytää täysin uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Ongelmanratkaisun rikastuttaminen heijastuu tuloksiin positiivisella tavalla. Päätöksenteon lisäksi toiminnassa pitäisi uskaltaa luottaa enemmän intuitioon, eli tunteeseen siitä kuinka asiat kuuluisi tehdä. Loogista ajatteluakin tarvitaan, mutta usein loogiseen ajatteluun perustuva päätöksenteko on liian hallitsevaa, eikä anna tilaa luovuudelle. Neljäs este on traditiot. Traditiot ovat hyödyllisiä, mikäli ne suuntaavat toimintaa oikeaan suuntaan ja tehostavat työskentelyä. Usein traditiot antavat työntekijöille turvaa, sillä tuttuihin toimintatapoihin on helppo nojautua. Traditiot ovat organisaatiokulttuurin perustaa, mutta ajan kuluessa organisaatioon saattaa syntyä myös toimintaa haittaavia traditioita. Vanhat traditiot tulisi korvata pikkuhiljaa uusilla traditioilla. (Kuusela 2015, 161; Heikkilä & Heikkilä 2005, 64-66.)

Kehittäminen tarkoittaa toiminnan muuttamista ja eteenpäin viemistä. Organisaatiokulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle sitoutumisesta ja se tapahtuu yhteistyössä johdon ja alaisten kesken. Havainnoimalla ilmapiiriä ja keskustelua voi saada arvokasta lisätietoa siitä, onko organisaatiossa yhteinen tahtotila muutokseen. Sen lisäksi, että ymmärretään uuden kulttuurin mahdollisesti tuoma menestys, täytyy ymmärtää myös tarve uudistua. Organisaatiokulttuuri on yleensä suhteellisen pysyvä ja muuttumaton ilmiö. Yksi ihmisen perustarpeista on kokea turvallisuutta ja useimmille pysyvyys luo turvaa. Koska organisaatiokulttuuriin kiintyy helposti, eikä vanhoista ajatusmalleista luopuminen ehkä houkuttele, on kulttuurin muokkaamisen ja kehittämisen lähde perusteista. Perustavanlaatuisia itselle asetettavia kysymyksiä ovat esimerkiksi kysymykset organisaation arvomaailmaan liittyen. Johtaja voi miettiä mitä arvoja organisaatiossa on, millaisia ominaisuuksia työntekijöissä arvostetaan, mikä on esimiesten rooli ja kuinka selkeitä roolit ja työnkuvat ovat? (Kuusela 2015, 161-162.)

Organisaatiokulttuurin ja siihen vaikuttavien palasten ymmärtäminen auttavat kulttuurin muokkaamisessa. Kulttuurin muutos vaatii kärsivällisyyttä, sillä organisaatiokulttuuriin kiinnostuvat myös henkilökohtaiset arvot ja uskomukset, kuten organisaation tasoja kuvaava pyramidi (kuvio 1) paljastaa. Kun henkilö kokee organisaatiokulttuurin sopivan hänen omiin arvoihinsa, myös viihtyminen työpaikalla lisääntyy. Yksilön haluttomuudesta mukautua organisaatiokulttuuriin seuraa ongelmia, sillä organisaatiokulttuurin kokemisella itselle arvokkaaksi on suora vaikutus käyttäytymiseen ja motivaatioon työskennellä. Organisaatiokulttuuria voi kuitenkin tietoisesti vahvistaa. Kulttuuri on tiivistettynä yhteisten kokemusten ja odotusten summa, joten kulttuuria voi vahvistaa yksinkertaisesti vahvistamalla työtä saatavaa positiivista tunnetilaa ja yhteishenkeä. Sosiaaliset tilanteet, arvostuksen saaminen ja esimiesten kiinnostuksen osoittaminen alaisilleen muodostavat suuren osan siitä, kuinka vahvaksi yrityskulttuuri lopulta muodostuu. Lisäksi selkeä organisaatorakenne edesauttaa kulttuurin vahvistamisessa. Optimaalisessa tilanteessa jokainen tietää tehtävänsä, päätöksenteko on selkeää ja sitä tukee vahva johtajuus. Tällainen selkeä tilanne lisää työn hallittavuutta, mikä edesauttaa onnistumisia. Onnistumiset ruokkivat arvostusta ja arvostuksen saaminen puolestaan vahvistaa organisaatiokulttuuria. (Kuusela 2015, 50-51; Management Study Guide 2015.)

### **2.3 Muutosprosessi ja muutosjohtajuus**

Muutos on absoluuttista, eli se on jatkuva ja väistämätön tila. Sen laajuutta tulee välttämättä automaattisesti ajatelleeksi, vaikka itse asiassa vanheneminen päivä päivältä, vuodenaikojen vaihtelut ja bussiaikataulujen muutokset kesäaikaan ovat kaikki muutoksia. Toinen

muutoksen ominaispiirre on sen suhteellisuus. Jokainen kokee muutoksen omalla henkilökohtaisella tavallaan. Se herättää tunteita ja suurissa muutoksissa tunteet ovat usein voimakkaita tai jopa negatiivisia. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia ja muutosten moninaisuuden vuoksi niiden tilastointi on mahdotonta. Organisaatiomuutokset voivat olla mittaluokaltaan pieniä tai laajoja ja niiden toteutuksien aikataulu voi vaihdella päivistä vuosiin. Organisaatiokulttuurin muuttamiseen voi mennä 2-10 vuotta, kun pienempien taktisten muutoksien läpivienti on normaalisti noin 1-18 kuukautta. Luvussa 4.4 käsitellään muutoksen mahdollisia epäonnistumisen kohtia ja keinoja varautua niihin. (Erämetsä 2003, 219; Juuti & Virtanen 2005, 13; 16-18.)

Muutoksen tunnistamisen helpottamiseksi muutokset voidaan jakaa neljään tasoon. Ensimmäinen taso, yksilön muutos, on pohja muille tasoille. Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan. Tunteet, joita muutokseen liittyy, pohjautuvat henkilöiden aikaisempiin kokemuksiin. Yksilötason muutos voidaan jakaa kahteen osaan sen perusteella, onko kyse asioiden, kuten toimintatapojen muuttamisesta tai esimerkiksi uusien asioiden oppimisesta, vai oman persoonan ja luonteen muuttamisen prosessista. Ihmisten on helpompi ottaa vastaan muutoksia, jotka eivät vaikuta omaan persoonaan, vaan enemmän toimintatapoihin. Usein persoonallisuuden muuttaminen voi olla lähes mahdotonta, ellei siihen liity vahvasti oma halu muuttaa itseään. Lähtökohtana muutoksen henkilökohtaiseen hyväksymiseen on omien tunteiden hyväksyminen ja niiden käsitteleminen. Organisaatiossa tulisi ruokkia ilmapiiriä, joka kannustaa puhumaan tunteista sen sijaan, että tunteiden näyttämistä pidetään heikkoutena. (Erämetsä 2003, 23; Juuti & Virtanen 2005, 118-120.)

Toinen muutoksen taso on organisaatiotasoinen muutos. Se ei silti koske koko organisaation toimintaa vaan tapahtuu muuttamalla jotakin työhön liittyvää asiaa tai tapaa, kuten uutta tapaa laskea kassa. Toisen tason muutokset ovat organisaatioissa yleisimpiä. Ne on usein kivuttomampi toteuttaa, sillä toisen tason muutokset eivät ole strategisia, eivätkä yritä muuttaa yrityskulttuuria syvästi. Kolmannen tason muutokset ovat jo monimutkaisempia. Ne ovat muutoksia joiden taustalla on selkeä tarve muuttaa joko työntekijöiden asenteita tai strategisia toimintatapoja. Strategiaan liittyvät muutokset ovat esimerkiksi uusien kumppanuussuhteiden luominen tai organisaation brändin muokkaaminen. Neljännen tason muutos koskee koko yrityskulttuurin muokkaamista, joten lean-kulttuurin luominen on neljännen tason muutos. Tällaisessa muutoksessa on tärkeä ymmärtää organisaation rajat ja toimia niiden asettamisissa puitteissa. Tarvitaan riittävästi resursseja, kuten aikaa ja kompetenssia tavoiteltuun muutokseen. Kulttuurin muokkaaminen pitää tehdä pikkujalalla, pala kerrallaan. (Erämetsä 2003, 23-25.)

Jotta muutosta voidaan hallita ja saada aikaan tuloksia, on organisaatiossa oltava vahvaa ja karismaattista muutosjohtamista. Muutosorganisaatio tarvitsee muutosjohtajia, jotka pystyvät keräämään työntekijät yhdeksi rintamaksi kulkemaan kohti haluttua päämäärää. Pyrittäessä pysyviin muutoksiin, johtajan on hyvä huomioida neljä muutosjohtamisen kulmakiveä. Ensimmäinen on älyllinen kannustaminen. Työntekijöille annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa ja keksiä uusia toimintatapoja, kehittää luovuuttaan ja ratkaista ongelmia itsenäisesti. Älyllisesti kannustava johtaja käsittelee ihmisiä yksilöinä ja uskoo että he pysyvät vaativiinkin tehtäviin. Johtajan vastuulla on myös antaa tarvittavat resurssit ratkaisuiden suorittamiseksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 234-235.)

Toinen muutosjohtamisen kulmakivi on kohdella ihmisiä yksilöinä. Muutos on uusi tilanne, johon ihmiset voivat reagoida hyvinkin eri tavoin, joten tarpeiden kuuntelu, välittäminen ja rohkaiseminen ovat tärkeitä. Siinä missä toinen on heti hyväksynyt muutoksen ja odottaa sitä innostuneena, voi se toiselle olla kivulias ja koetteleva prosessi. Jos muutosjohtamisen pääperiaatteiden tärkeyttä ei ymmärretä organisaatiossa ja sivuutetaan yksilöt, nousee helposti kapina ja muutosvastarinta. Jokaisessa henkilössä on potentiaalia. Muutosjohtajan tehtävä on uskoa siihen ja näyttää toimenpiteillään, että hän luottaa yksilön potentiaaliin kehittyä. Muutosjohtaja on vahvasti läsnä ja kommunikoi selkeästi odotuksista ja tavoitteista. Visiosta viestiminen on yksi tärkeimmistä asioista, joista johtajan tulisi kommunikoida. Se liittyy myös kolmanteen kulmakiveen, eli innostusta herättävään motivoitumiseen. Johtaja pyrkii selventämään vision merkityksen alaisilleen. Hän haluaa saada jokaisen sitoutumaan siihen ja kulkemaan yhdessä visiota kohti, mikä vahvistaa myös motivaatiota tehdä töitä tuloksellisesti ja sitoutuneesti. Karismaattisesti, itse visiosta innostuneena ja siihen uskovana johtaja saa myös muut omalla esimerkillään innostumaan. Innostusta lisääviä asioita työyhteisössä ovat mahdollisuus unelmoida, kokeilla ja välillä erehtyä, aito kanssakäyminen, huumori ja yhdessä oppiminen. Jotta johtaja voi innostaa muita, hänen tulee ensin itse olla intohimoisesti innostunut asiasta ja tietää, mikä häntä itseään innostaa. Viestintä on tärkeä osa muutosjohtamista, joten sitä käsitellään vielä myöhemmin kattavammin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 235–236, 229; Ristikangas & Ristikangas 2010, 232-233.)

Neljäs muutosjohtamisen osa-alue on saada aikaan ihannoitua vaikutusta. Muutosjohtajuus vahvistuu jos työntekijät voivat kokea johtajan roolimallinaan. Ihannoitua vaikutusta luova johtaja on usein karismaattinen, hyvä puhuja ja visionääri, joka vahvalla itseluottamuksella heijastaa visiota myös työntekijöihin. Karismaattisuus on toki jossain määrin ihmisen persoonallisuudesta kiinni, mutta sitäkin voi harjoittaa olemalla aidosti innostunut ja keskittymällä siihen, kuinka asioista viestii ja kertoo työntekijöilleen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 236-237.)

## 2.4 Onnistuneen muutoksen vaiheet

Muutoksen hahmottaminen on sen johtamisen kannalta olennaista. Sotek-säätiössä suurimmat tavoiteltavat muutokset, mihin lean-ajattelulla pyritään, ovat yhteenkuuluvuuden lisääminen koko organisaation tasolla, ajatuksien ja tekojen suuntaaminen kohti samoja päämääriä ja tehokkuuden lisääminen järkevöittämillä toimintaa (Korjus 14.9.2015). John Kotter on teoksessaan "Leading Change" luetellut kahdeksan askelta joiden avulla muutosprosessin läpiviemisen onnistumisprosenttia on mahdollista kasvattaa. Muutosprosessin pilkkominen osiin tai kuten Kotterin mallissa askelmiin, helpottaa prosessin hallintaa. Kotterin muutosta käsittelevä kirja perustuu tutkimuksiin poikkeuksellisen onnistuneiden muutosprojektien läpiviemisestä. Kotter on uudistanut alun perin vuonna 1996 kehittämänsä kahdeksan askelman mallia vuotta 2015 silmälläpitäen ja tuonut siihen ulottuvuuksia, jotka vastaavat nykyajan yhteiskunnan tarpeisiin. (Kotter 2014, 10.)

Ensimmäinen askel (kuvio 2) on luoda tarpeellisuuden tunne ja saada myös muut uskomaan tarpeeseen. Yksi Suomen arvostetuimmista johtajista, Matti Alahuhta (2015, 34) sanoo kirjassaan, että tärkeintä on saada yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Sotek-säätiössä tärkeimmiksi kehitettäviksi kohteiksi Korjus (14.9.2015) nimeää strategian uudistamisen ja perustyön parantamisen lean-ajattelun keinoin, sillä tähän asti organisaatio on ollut hieman tuuliajolla strategisesti, eikä toiminta ole ollut siksi niin organisoitua. Jokaiselle työntekijälle täytyy konkreettisesti selittää, mitä tapahtuu tulevaisuudessa, ellei muutoksia tehdä. Aikajänne voi olla esimerkiksi tilanne kolmen vuoden päästä. Muutosprosessiin sitoutumisen kannalta prosessin pitää olla yleisesti hyväksytty koko organisaatiossa. Johtajan vastuulla on motivoida alaisiaan ja luoda heille tarpeen tuntu koko prosessin ajan. Kun henkilökunta on tunteita myöten mukana muutoksessa ja he haluavat vapaaehtoisesti tehdä töitä sen eteen, onnistuu muutos huomattavasti helpommin. Vasta kun on tunnistettu muutostarpeen kohde, voidaan vasta sen jälkeen edetä kehittämistoimenpiteisiin. (Kotter 2015, 12; Tuominen 2010b, 122-123.)

Toinen askel (kuvio 2) on ohjaavan liittouman luominen. Tämä tarkoittaa sitä, että kun ajatellaan työntekijöiden olevan "vapaaehtoisten armeija, aktiivit" (sillä ketään ei voi pakottaa väkisin muutokseen), täytyy tätä joukkoa olla johtamassa muutoksen takana seisovat henkilöt. Ohjaava liittouma koostuu ihmisistä, jotka pystyvät ohjaamaan toimintaa, kordinoimaan sitä ja viestimään asioista tehokkaasti, mutta jotka eivät ole statukseltaan ylintä johtoa. Ylemmän tason johtajat ovat muutoksen alun voima ja liikkeellepanija, mutta he eivät voi olla muutoksen ainoita toteuttajia. Sotek-säätiössä johtoryhmä olisi paras muutoksen alulle paneva voima, sillä jokaisella on oma osaamisalueensa ja näin kaikki organisaation osat tulevat johdetuiksi (Korjus 14.9.2015). Kysymykset, joita on syytä pohtia

toisen askelman kohdalla, liittyvät ensinnäkin siihen, ovatko ihmiset (aktiivit) tarpeeksi sitoutuneita olemaan aloitteellisia ja innovatiivisia muutoksessa, haluavatko he tehdä asioita omasta tahdostaan vai onko heidän pakko, sekä kuinka organisaation hierarkia on mahdollisesti esteenä sitoutumiselle? Siiloutunut organisaatio, jossa kaikki tekevät omaa asiaansa eivätkä osastot tai tiimit keskustele keskenään, ei ole hyvä pohja muutokselle. Siilojen välillä tulisi olla jatkuva kommunikointi ja tiedon vaihtaminen siitä, mitä muut osastot tekevät. Todellinen yhteistyö saa aikaan huomattavasti parempia tuloksia, mutta se vaatii keskittymistä tuloksiin vanhojen ja jäykkien organisaatorakenteiden liian tiukan noudattamisen sijaan. Sotek-säätiössä siiloutuminen on riski, jos eri alojen johtoryhmät eivät keskustele keskenään. (Kotter 2014, 14-15; Mäenpää 19.1.2015.)



Kuvio 2. Muutoksen kahdeksan askelmaa Kotterin mallia mukaillen

Kolmas askel (kuvio 2) on aktiivien, eli muutoksen todellisen voiman, valjastaminen vision toteuttamiseen. Aktiivit ovat henkilöitä, jotka ovat innostuneita ja sitoutuneita muutokseen. Kun tämä joukko saa tarpeeksi hyvän perehdytyksen visioon eli he pystyvät selkeästi näkemään tulevaisuuden tavoitteet, toteutuu visio melkein kuin itsestään. Visioperehdytys voi tapahtua esimerkiksi valitulle joukolle toteutettujen visiotyöpajojen muodossa, joissa pureudutaan valittuun visioon ja sinne pääsemiseen. On tutkittu, että yrityksissä joissa on selkeä tulevaisuuden tahtotila ja strategia, myös useat liiketoimintaa kuvaavat avainluvut ovat 30 % parempia kuin yrityksissä, joissa näin ei ole. Tämän askelman kohdalla johtaja voi kysyä itseltään, suuntaavatko ihmiset organisaatiossa kohti samaa päämäärää samalla tahdonvoimalla. Alkuvaiheessa näin tuskin on, joten jatkokysymys kuuluu, mitä asialle

pystyisi tekemään? Kannattaa myös miettiä tilanne, jossa jokaiselta työntekijältä kysyttäisiin organisaation visiosta. Kuinka monta erilaista vastausta saisit? Paras mahdollinen vastaus on, että vain yhden. Silloin kaikille olisi selvää, mitkä ovat organisaation visio ja yhteinen päämäärä. (Alahuhta 2015, 37; Kotter 2014, 16-17.)

Vapaaehtoisten ”armeijan” eli muutosagenttien (kuvio 2) kasaaminen on neljäs muutosjohtamisen askel ja se tarkoittaa sitä, että suuren mittaluokan muutos on mahdollinen vain suuren joukon kulkiessa samaan suuntaan. Tämä vapaaehtoisten ryhmä koostuu henkilöistä, jotka erottuvat muista työntekijöistä olemalla esimerkkinä ja tuomalla omia ajatuksiaan julki. Organisaatiossa pitää luoda ilmapiiriä, joka tukee tunnetta että on hyväksyttyä erottua joukosta ja olla myös esillä. Agentit täytyy ensinnäkin kyetä tunnistamaan, jotta voidaan rohkaista heitä olemaan esimerkkinä muille. Heille kerrotaan selvästi tästä vastuusta näyttää tietä muille, jonka he voivat halutessaan ottaa vastaan. Vastaanottaminen tarkoittaa sitoutumista rooliin. Muutosagenteille on olemassa seitsemän taitoa, joiden avulla he pystyvät toimimaan vaikuttavasti. Tärkein on kyky toimia itsenäisesti, vaikka mitään pakkoa ei olisi. He ovat yhteistyökykyisiä ja kilpailusta huolimatta luovat yhteishenkeä. Muutosagentit luovat luottamuksellisia suhteita ja ovat itsevarmoja, mutta nöyriä. He kunnioittavat muutoksen prosessia ja sisältöä ja pystyvät toimimaan eri liiketoiminnan osaluilla, saaden mielihyvää arvostuksesta ja menestyksestä. Muutosagentit täytyy pitää sitoutuneina (sitoutumisesta lisää luvussa 4.3.1) ja varmistaa että he ovat sitoutuneita strategisiin suuntaviivoihin. Saavutetut onnistumiset tunnustetaan ja pyritään tekemään niistä toistettavia. Johtajien ja esimiesten on kyettävä luottamaan vapaaehtoisten armeijaan ja muutosagenteihin ja uskallettava antaa heille jopa henkisen johtajuuden rooli muutoksen alkuunpanon jälkeen. Muutoksen onnistumisen kannalta on hyvä asia, että johtajan muutosroolia tukee myös työntekijöiden samansuuntainen käyttäytymismalli. Tämä vaatii avointa ja keskustelevaa, luottamukseen pohjautuvaa organisaatiomallia ja -kulttuuria. (Alahuhta 2015, 38; Kotter 2014, 18-19; Mäenpää 19.1.2015; Buchanan & Huczynski 1997, 480-481.)

Viides askel Kotterin mallissa (kuvio 2) on esteiden tunnistaminen ja niiden poistaminen. Esteillä tarkoitetaan muun muassa tehottomia prosesseja ja turhia hierarkioita, jotka estävät työntekijöiden vapaata työskentelyä ja näin ollen innovatiivisuutta ja positiivisten vaikutusten aikaansaamista. Esteiden poistamisen prosessi lähtee liikkeelle niiden tunnistamisesta. Esteitä, joiden kohdalla kannattaa pysähtyä miettimään kuinka niitä voisi karsia, ovat toimintojen siiloutuminen ja paine raportoida liiketoiminnan tuloksista numeroin. Tuloksista on hyödyllistä raportoida esimerkiksi kvartaaleittain tai vuosittain, mutta jos fokus on vain numeraalisessa mittaamisessa, on organisaatio menossa väärään suuntaan. On monia muita, jopa hyödyllisempiä tunnuslukuja, joilla mitata organisaation onnistumista.

Myös liiallinen itsetyytyväisyys, turhat säännöt ja kankeat toimintamallit pitäisi pyrkiä minimoimaan. Muutoksen esteeksi voi nousta usein puutteelliset muutosjohtamisen taidot, kuten kyky katsoa muutosta alaistensa näkökulmasta tai liiallinen vieraantuminen organisaation suorittavasta työstä. Muutoksen esteiksi voidaan lukea myös kykenemättömyys luopumiseen. Muutos on aina luopumista jostakin vanhasta. Luopuminen voi tapahtua joko automaattisesti siitä syystä, että kahta vastakkaista asiaa ei voi tehdä samaan aikaan. Luopuminen voi tapahtua myös tietoisesti tekemällä konkreettisia päätöksiä liittyen toimintatapoihin. On olemassa myös luopumista aineettomista asioista, kuten muutoksen esteinä olevista asenteista. Asenteiden muuttaminen on haastavaa, mutta positiivisella, onnistumisilla ruokkivalla ilmapiirillä on jo suuri vaikutus. Muutoksen hidasteita ja esteitä on käsitelty kattavammin luvussa 4.4. (Erämetsä 2003, 34-35; 209-211; Kotter 2014, 20-21.)

Kuudennessa askelmassa (kuvio 2) keskitytään siihen, mikä pitää muutosagentit ja ”muutosarmeijan” yhdessä toimivana joukkona. Sen lisäksi, että organisaatio on saanut muutoksen alulle, on tärkeää edistää jatkuvuutta antamalla kiitosta, sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta juhlistamalla yhdessä saavutettuja välitavoitteita. Tavoitteiden määrittelyn lisäksi on tärkeää kerätä tuloksia niiden saavuttamisesta ja kommunikoida niistä jokaiselle. Esimerkiksi kerran kuussa voi omin rituaalein juhlistaa jotakin yhdessä saavutettua asiaa. Juhlistamisen ei tarvitse aina olla suurta ja maksaa paljon, vaan positiivinen palaute julkisesti annettuna voi olla yksi juhlistamisen keino. Se antaa energiaa ja lisää innostumisen tunnetta. Jos tuntuu, ettei mitään juhlistettavaa ole, täytyy kysyä itseltään eikö onnistumisia ole vai eikö niitä osata nostaa esille? Organisaatiossa voi olla vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on kerätä tietoa onnistumisista ja välittää juhlinnan aiheita eteenpäin. Näin perinteen katkeamattomuus on helpommin varmistettavissa. (Kotter 2014, 22-23.)

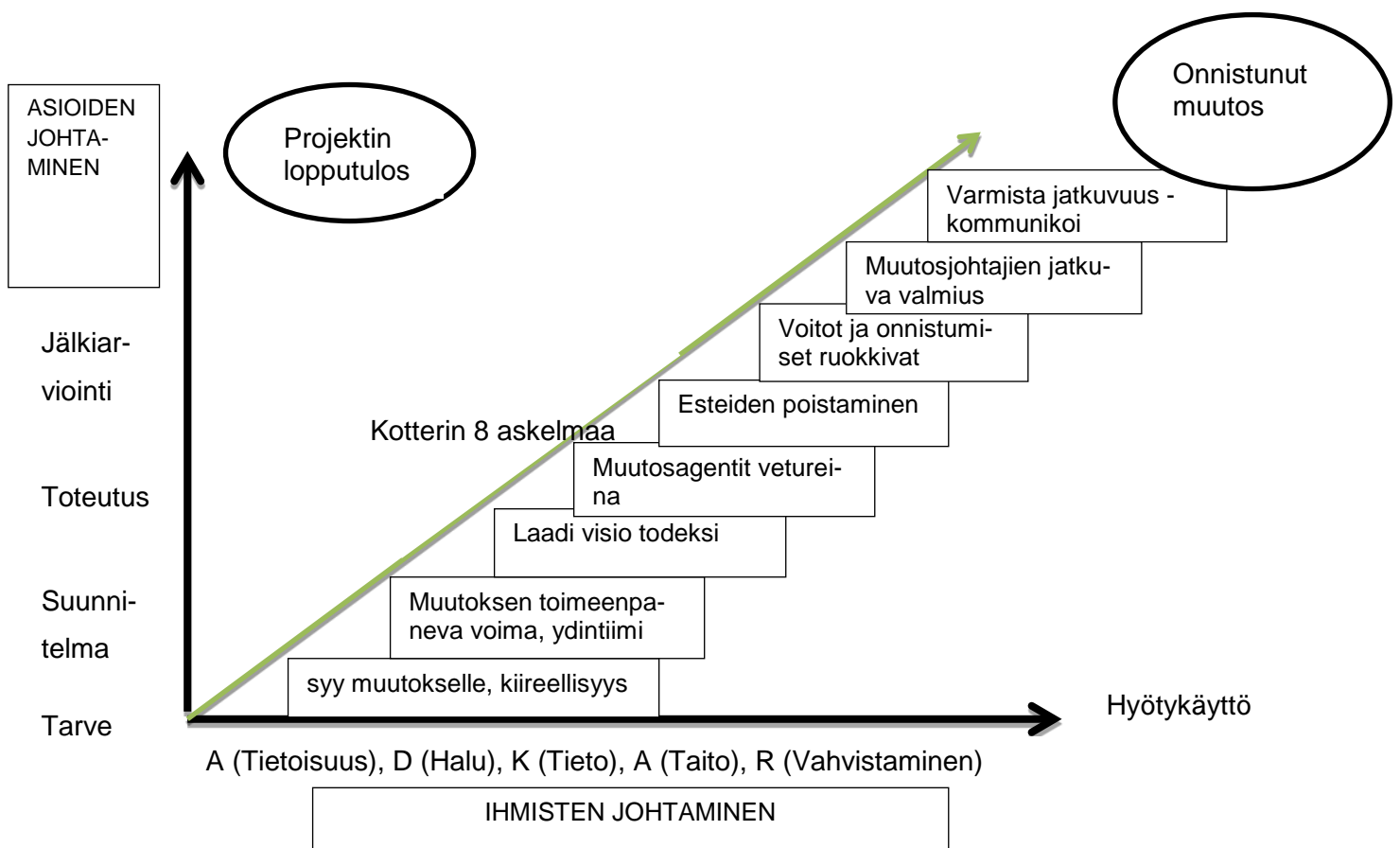
Seitsemäs askel Kotterin mallissa (kuvio 2) on kiihtyvyyden ja etenkin ketterien toimintatapojen muokkaaminen. Muutosjohtajalle tärkeä taito muutoksen ylläpitämiseksi on mukautua nopeasti tilanteisiin. Jokapäiväiseen päätöksentekoon kuuluu tilanteen tarkkaileminen ja tarvittaessa kurssin korjaaminen. Kotterin tutkimuksen mukaan ketterästi toimivat yritykset, joissa työskentelee tilanteisiin mukautuvia johtajia, saavat 37 % suuremmat tuotot kuin yritykset, joissa tilanteisiin ei osata mukautua. Tero J. Kauppinen (12.12.2011) esittää blogitekstissään, että ketteryys on organisaation ominaisuus, ei johtajaominaisuus ja johtaja saa aikaan ketteryyttä muutosjohtamisen oikeiden työkalujen, prosessien ja rakenteiden toimivuuden avulla. Nykyään puhutaan paljon ”management”-tyyppisestä asioiden johtamisesta ja ”leadership”-tyyppisestä ihmisten johtamisesta. Kotter ottaa myös tähän kantaa ketteryyden luomisen näkökulmasta ja kehottaa johtajia turhan valvomisen, organisoimisen, ongelmien ratkaisemisen ja mukavuusalueella pysymisen sijaan motivoi-

maan, inspiroimaan, kokeilemaan ja selkiyttämään tulevaisuuden visiota. (Kotter 2014, 24-25.)

Kahdeksas ja viimeinen askelma (kuvio 2) liittyy muutoksen jatkuvuuteen pitkällä aikavälillä. Olennaista on, että työntekijät ymmärtävät yhteyden heidän toimiensa ja yrityksen menestyksen välillä. Muutosta ei ole helppo huomata. Välillä tuntuu, etteivät asiat ole edes muuttuneet. Muutoksen havaitsemiseksi auttaa, kun ottaa etäisyyttä työpaikasta. Mikäli mahdollista, muutamien viikkojen poissaolo avaa silmät uudella tavalla. Suurin muutos syntyy loppuen lopuksi pienistä yksittäisistä asioista. Muutoksen läpiviemisen aikana asioita joudutaan toistamaan satoja tai jopa tuhansia kertoja, joten kärsivällisyyttä vaaditaan. Suurin virhe on päästää itsekuri lipsumaan ja palata takaisin vanhoihin toiminta- ja ajattelumalleihin. (Erämetsä 2003, 216-217; Kotter 2014, 26; Mann 2010, 220-221.)

## 2.5 Kotter- ja ADKAR- mallien hybridi muutoksen kulmakivenä

Usein yhden mallin liian orjallinen seuraaminen ei välttämättä johda haluttuihin tuloksiin, vaan on kyettävä yhdistämään informaatiota eri lähteistä. Lehtiniemi (8.9.2015) esitti, että paras pohja muutokselle on ADKAR- ja Kotter -mallien yhdistäminen.



Kuvio 3. ADKAR -mallin ja Kotterin askelmien yhteensovittaminen muutoksen mallina Lehtiniemen (8.9.2015) esittämää mallia mukailen

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 3) vaaka-akselilla esitetty ADKAR-malli on tulosorientoitunut muutosjohtamisen työkalu. Mallin on kehittänyt Jeff Hiatt vuonna 1998. Mallin avulla muutosjohtaja saa vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat muutosviestintää, muutosvastarintaa, johtajien malliesimerkkiä, esteiden poistamista ja valmentavaa muutosjohtajuutta. Muutosjohtajan tavoitteena on saada työntekijä liikkumaan osa-alueelta toiselle, tietoisuudesta (kirjain A) aina vahvistamiseen (kirjain R) asti. Sen tavoitteena on tukea niin työntekijöitä kuin johtoakin muutosprosessin aikana ja luoda oikeanlaiset olosuhteet uusien toimintatapojen omaksumista varten. Mallin käyttöönottossa kannattaa lähteä liikkeelle mahdollisten esteiden tunnistamisesta. Alla olevissa kappaleissa on kerrottu myös mahdollisia organisaatioissa yleisimmin esiintyviä esteitä ADKAR-mallin avaamisen lisäksi. (Prosci Inc. a; EBA.)

Kirjain A tarkoittaa tietoisuutta (engl. awareness) muutoksen tarpeista. Se on tiedottamista työntekijöille muutoksen tarpeellisuudesta ja vaikutuksista yksilön toimintaan ja viestimistä toivotuista toimintamalleista. Tiedottamisen tehtävä on kertoa mitä tapahtuu nyt ja mitkä ovat vaikutukset, jos organisaatio ei kykene muuttumaan (viestintää ja sen keinoja käsitellään lisää luvussa 3.3.5). Esteitä muutoksen tarpeiden ymmärtämiselle voivat synnyttää henkilön näkemys nykyisestä tilasta, henkilökohtaiset ongelmankäsittelyvalmiudet, johtajan uskottavuuden tai luottamuksen puute, harhaanjohtavat huhupuheet tai sitoutumattomuus muutokseen. Myös muutosviestinnän ajoitus vaikuttaa tietoisuuden lisäämiseen. Mikäli tietoja ei jaeta avoimesti ja tarpeeksi ajoissa, synnyttää se ennen pitkää esteitä muutokselle. Tiedottamisen voi periaatteessa hoitaa kuka vain siihen valtuutettu taho organisaatiossa, mutta tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat eniten joko toimitusjohtajan tai välittömän esimiehen viestejä. (EBA; Prosci Inc a; Prosci Inc.b.)

Tietoisuuden rakentamiseen on muitakin välineitä kuin viestintä. Markkinatilanteen muuttuminen, kuten yrityskauppa, fuusio tai uudet kilpailijat voivat pakottaa yrityksen muuttumaan. Jos esimerkiksi kilpailija lanseeraa uuden tuotteen tai tarjouksen, monilla toimialoilla työntekijät ovat tietoisia tilanteesta ja rakentavat havaitsemansa perusteella muutoksesta joko uhan tai mahdollisuuden. Tätä tietoisuuden rakentamista ei organisaatiossa voida kontrolloida niin paljoa, kuin viestintää tietoisuuden luomisen keinona. Jos työntekijät työskentelevät asiakasrajapinnassa, heidän tietoisuuttaan rakentaa suora asiakaspalaute. Organisaation sisällä saatavilla oleva tiedon määrä vaikuttaa tietoisuuteen. Esimerkkinä liiketalouden toiminnasta saatavien lukujen perusteella työntekijä voi muodostaa kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tietoisuutta rakentavat myös yllä mainitut huhupuheet, joiden haitallisia vaikutuksia pyritään poistamaan oikeanlaisella muutosviestinnällä. (Prosci Inc.b.)

Kirjain D (engl. desire) tarkoittaa suomeksi halua. Se on sellaisen tunnetilan luominen työntekijöille, jossa he tukevat muutosta ja haluavat olla osana sitä. Jotta tällainen tunnetila on mahdollista saada aikaan, täytyy johtamisen olla vaikuttavaa ja luottamusta herättävää. Lisäksi tunnetilaan vaikuttavat muutoksen luonne, uskottava muutosviestintä ja organisaation historia (kuinka muutokset ovat ennen onnistuneet), arvot ja yrityskulttuuri. Jokaisella on omanlaiset sisäiset valmiudet ottaa muutoksia vastaan ja hyvä johtaja huomioi, ketkä tarvitsevat enemmän tukea muutostilanteessa. Muutostilanteen henkilökohtaiseen kokemiseen vaikuttavat monet henkilökohtaisen elämän asiat, kuten perhetilanne, työhistoria ja tulevaisuuden tavoitteet. Lisäksi varmuus omasta työpaikasta muutoksen ollessa käynnissä, jatkuvuuden tunne, mahdollisuus kehittyä työssä ja luottamus tulevaisuuteen edesauttavat oikean tunnetilan luomisessa työntekijöihin. Oikean tunnetilan luomisen esteinä voivat organisaatiossa olla esimerkiksi muutoksen luonne ja laajuus, työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne, sisäiset motivointitekijät tai ymmärrys siitä, kuinka muutos koskettaa itseä. (EBA; Prosci Inc.c.)

Tieto (engl. knowledge) siitä, kuinka muuttua tarkoittaa sitä, että johdon tehtävänä on antaa työntekijöilleen riittävät valmiudet ymmärtää muutos ja sen vaatimat toimenpiteet. Tiedon lisääminen voi tapahtua esimerkiksi koulutuksia järjestämällä ja harjoittelemalla uusia tehtäviä, rooleja ja vastuita. Ongelmiksi tässä kohtaa saattavat muodostua henkilön nykyinen tietotaso, kapasiteetti ja kyvykkyys oppia, sekä organisaation resurssien riittämättömyys koulutuksien järjestämiseen. (EBA.)

Taito (engl. ability) toteuttaa tarpeelliset tiedot ja käyttäytymistavat on neljäs ADKAR-mallin kohta. Se tarkoittaa niiden taitojen hankkimista, joiden avulla muutos on mahdollista tuoda päivittäiselle tasolle. Se voi tarkoittaa esimerkiksi päivittäistä osallistumista uudella tavalla tehtäviin asioihin. Ongelmia voi syntyä, jos yksilöllä on pelkoja tai muita henkisiä esteitä muutosta kohtaan, aatteellinen käyttäytymistapa muutosta vastaan tai fyysisiä esteitä toimia uudella tavalla. Uusien käyttäytymistaitojen ja tietojen käyttöönotto vaatii myös aikaa, mitä pitäisi järjestää juuri tätä tarkoitusta varten. (EBA.)

Muutoksen ylläpitämisen vahvistaminen (engl. reinforcement) tarkoittaa sellaisen kyvykkyiden ja toimintaympäristön luomista, jossa muutoksen jatkuvuus on mahdollista. Sitä tukevia toimenpiteitä ovat saavutusten esiin nostaminen, palkitseminen, palaute ja niitä mittaavien järjestelmien luominen. Muutoksen ylläpitämisen haasteina ovat sen tarpeellisuuden kokeminen henkilökohtaisella tasolla ja saavutetun kehityksen huomioimisen ja vahvistamisen puute. Sekä Kotterin kahdeksan askelmaa, että ADKAR-malli korostavat molemmat muutoksen ylläpitämisen tärkeyttä, eivätkä suotta. (EBA; Mann 2010, 221.)

### 3 Lean-kulttuuri kokonaisuudessaan

Lean on yhteen lauseeseen tiivistettynä toimintamalli, joka on suuremman arvon tuottamista, nopeammin ja vähemmällä vaivalla, toteaa Viinamäki lean-aiheisessa seminaaripuheessaan Projektipäivillä 2015. Lean ei ole kuitenkaan pelkästään tehokkaampien toimintatapojen omaksumista, vaan myös filosofia. Lean on ihmisten kunnioittamista ja yksilöiden ottamista mukaan toimintaan ja päätöksentekoon. Kunnioittaminen tarkoittaa muiden huomioonottamisen lisäksi sitä, että esimiehet pyrkivät haastamaan alaisiaan keksimään ratkaisut ongelmiin itsenäisesti ja valtuuttavat heidät myös ratkaisemaan ne itsenäisesti. Yleisin organisaatioissa oleva voimavara, jota ei osata hyödyntää, ovat sen työntekijät. Niklas Modig (27.11.2015) totesi seminaaripuheessaan, että lean nähdään usein väärin pelkkänä ”painonpudotusmetodina” eli keinona karsia kuluja. Hänen mukaansa lean on toiminnan jatkuvaa parantamista, työntekijöiden huomioonottamista, osallistamista päätöksentekoon, vastuun antamista, asiakaslähtöistä toimintaa ja näiden tekijöiden summasta tulee toiminta tehokkaammaksi kuin itsestään. Ei siis ole tarkoitus vähentää resursseja, vaan käyttää niitä viisaammin ja tuottavammin. (Viinamäki 10.11.2015.)

Lean-ajattelutavassa pyritään yksinkertaistamaan asioita erilaisin keinoin ja menetelmin, vähentämään hukkaa toiminnoissa ja pyrkimällä jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen vaatii jatkuvaa tilanteen seuraamista ja miettimistä, kuinka asiat voisi tehdä tehokkaammin. Tunnistetaan, mitkä ovat ne ongelmakohdat, jotka estävät asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen. Tällaisen ongelmanratkaisun tulisi olla osana päivittäistä työtä, jotta voidaan puhua jatkuvasta parantamisesta. Jatkuva parantaminen vaatii ajallisia resursseja, jotka kannattaa varata kalenterista hyvissä ajoin etukäteen. Aiemmin lean-ajattelutapaa on sen historian vuoksikin käytetty enemmän tuotantoon painottuvissa yrityksissä, mutta nykypäivänä tilanne on muuttunut ja lean sopiikin kaikenlaisien organisaatioiden filosofiaksi. Lean voidaan jakaa lean-tuotantojärjestelmien kehittämiseen ja lean-johtamisjärjestelmän kehittämiseen. (Viinamäki 10.11.2015; Mann 2010, 23.)

#### 3.1 Leanin historia ja tilanne nykypäivänä

Lean-tyyppisestä tavasta toimia on viitteitä jo 1800-luvun alkupuolelta, kun Eli Whitney kehitti tuotantoprosessin virtausta, kehittämisen kulttuuria, asiakasfokusta ja muita lean-organisaatiolle tyypillisiä tapoja toimia. Henry Ford osasi ensimmäisenä muuttaa tehtaansa tuotantolinjojen toimintaa radikaalisti, millä olikin mullistavat vaikutukset. Usein Fordia pidetään varsinaisena lean-tapojen rakentajana ja kehittäjänä. Tarve säästää rahaa ja karsia pois kaikki muu paitsi olennaisimmat asiat ajoi Fordin lean-ajattelutavan pariin. Henry Ford tajusi, ettei tuotteita voi valmistaa merkittävästi halvemmalla maksamatta kor-

keampaa hintaa työntekijöille. Koneita tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon valmistuksessa ja tehtaan valmistustiloilla ja kiinnittää huomio koneiden toimivuuteen. Vuonna 1926 julkaistiin Henry Fordin lean-metodeja ja Toyotan tuotantojärjestelmää käsittelevä kirja "Today and Tomorrow". Ajatukset ovat edelleen nykyaikaisia. Toyotan tehtaalla tuotanto kyllä toimi tuohon aikaan, mutta herra Fordin ongelmana oli hänen puutteensa tarjota vaihtelua ja asiakaslähtöisesti kehitettyjä tuotteita, mitä asiakkaat puolestaan olisivat arvostaneet. (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin 2015, 27; 31; 43; Lean Enterprise Institute A.)

Toyotalla seurattiin sivusta Fordin toimintaa ja he vakuutuivat, että pienillä innovaatioilla toiminnasta voidaan saada sekä kustannustehokkuutta, että laajentaa vaihtelua automalleissa. Näin syntyi kuuluisa "Toyota Production System", joka on edelleen johtava esimerkki kun puhutaan leanista. Toyotalla lean-metodit kattavat heidän itsensä mukaan kaiken toiminnan, tuotannon lisäksi myös logistiikan, palvelut, terveydenhuollon ja jopa valtionjohdon. Näin laajan lean-ajattelun tuominen osaksi organisaatiota on vaatinut vuosikymmeniä aikaa ja kehittyminen jatkuu edelleen. (Lean Enterprise Institute A; Tuominen 2010b, 6. Lean on parhaimmillaan yksinkertainen tapa ajatella ja toimia. Ajattelua ohjaavat muutamat selkeät periaatteet. Yksi näistä on pyrkimys virtaukseen eli niin sanottuun "flowhun". Tämä tarkoittaa, että materiaalit, tiedot ja tuotteet virtaavat keskeytyksettä läpi kaikkien liiketoimintaprosessien. Virtaus eli "flow" on toimintatapa, jossa toimitaan siirtämällä pieni pala kerrallaan yhdestä prosessointivaiheesta toiseen sen sijaan, että tuote tehtäisiin kerralla valmiiksi yhdessä tuotantopisteessä. Virtauksen aikaansaaminen vaatii resursseja, kuten aikaa, työvoimaa ja materiaaleja, mutta onnistuessaan saa aikaan suuremman tuottavuuden, laadun ja kannattavuuden. Se myös helpottaa kommunikointia, selkeyttää tuotantoprosessia, auttaa maksimoimaan resurssien käytön, lyhentää läpimenoaikaa ja auttaa huomaamaan virheet nopeasti. Ilman virtausta eri tuotantovaiheiden välillä voi turhan odottelun määrä olla huomattava, joten virtauksen aikaansaaminen vähentää tätä ja vapauttaa resursseja muihin töihin. (Charron ym. 2015, 236; 249; Tuominen 2010b, 6; Lean Enterprise Institute a)

Lean-periaatteita ovat myös on johdon sitoutuminen jatkuviin investointeihin työntekijöihin ja heidän osaamistasonsa nostamiseen. Tätä kutsutaan jatkuvaksi parantamiseksi. Lean-organisaatioissa henkilöstöä arvostetaan ja heille annetaan vaikutusmahdollisuuksia. Hierarkiaa pyritään madaltamaan ja tuomaan päätöksentekoa myös alemmille tasoille. Henkilöstö ja sidosryhmät ovat mukana myös toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. (Tuominen 2010 B, 6; Lean Enterprise Institute A.)

Lean on nykypäivän organisaatioissa muotisana ja se nimetään halutuksi tai vallitsevaksi organisaatiokulttuuriksi palveluliiketoiminnasta tuotantoon. Kuinka moni organisaatio todella on lean, sitä on vaikea sanoa. Nykyään leanista on tehty paljon kirjoja ja ohjeistuksia. Lean-konsulttien määrä kasvaa jatkuvasti ja ulkopuolisille ohjaajille on kysyntää. Ajatus leanista yksinkertaisena välineenä on siinä mielessä romuttunut, että se on nykyään lukemattomien eri menetelmien keinovalikoima. Vuosien varrella erilaiset asiantuntijat ja johtajat ovat tuoneet lean-työkaluja ja menetelmiä lukemattomasti lisää ja leanin pohjimmainen ajatus yksinkertaisuudesta on osittain kadoksissa. Monista keinoista pitäisi pyrkiä valitsemaan oman organisaation tarpeisiin parhaiten vastaavat keinot. (Charron ym. 2015, 28.)

### **3.2 Lean-kulttuurin luomisen edellytykset**

Uuden kulttuurin juurruttaminen yritykseen ei ole koskaan helppoa. Ensimmäinen askel lean-kulttuurin luomisessa on, että jokainen organisaatiossa ymmärtää mitä lean tarkoittaa. Syvällinen ymmärtäminen auttaa sisäistämään mitä uusi tapa toimia vaatii ja kuinka se hyödyttää itseä ja työyhteisöä. Toinen askel on kaikkien mukaan ottaminen muutokseen ja työntekijöiden osallistaminen. Nämä tarkoittavat asioiden yhdessä tekemistä, asioista keskustelemista, päätöksenteon viemistä hierarkiassa alemmas, sekä vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttämistä. Yhdessä tekemisen ydin on se, että halutaan tehdä muiden kanssa töitä salaamatta asioita, jaetaan tietoa, kokemuksia ja pidetään vuoropuhelu avoimena. Näin myös tuplatyön määrä vähenee, voidaan keskittyä olennaisiin asioihin ja yhteishenki koko työyhteisössä paranee. (Modig 27.11.2015; Viinamäki 10.11.2015.)

Usein muutoksen esteiksi muodostuvat ajan ja kärsivällisyyden puute. Jo suunnitteluvaiheessa kannattaa resursoida riittävä aika prosessiin. Lean-kulttuurin luominen vaatii johdohahmoilta kaikkien työtehtävien ymmärtämistä, jotta niitä voidaan ylipäätään lähteä kehittämään. On tärkeää kierrellä katsomassa ja havainnoimassa työtehtäviä ja niiden eri vaiheita ja prosesseja, sekä haastatella työntekijöitä ja keskijohtoa heidän työtehtävistään. Kun keskitytään prosessien kehittämiseen, eikä ainoastaan lopputuloksiin, parantuvat tuloksetkin kuin itsestään. (Erämetsä 2003, 72; Mann 2010, 12, Viinamäki 10.11.2015.)

Lean-kulttuurin luominen vaatii selkeät tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla realistisia, mutta tarpeeksi haastavia. Usein näiden tavoitteiden saavuttamisen edessä on esteitä, sillä muutenhan tavoitteet olisi saavutettu jo aiemmin. Tavoitteisiin pääseminen lähtee siis liikelle esteiden tunnistamisesta. Esteiden tunnistaminen on askel, joka usein unohtuu miettiessä vain keinoja, jotka auttavat tavoitteisiin pääsemiseen. Keinotkin täytyy miettiä, mutta vasta esteiden tunnistamisen jälkeen. Kun esteitä havaitaan, niistä ei saa lannistua.

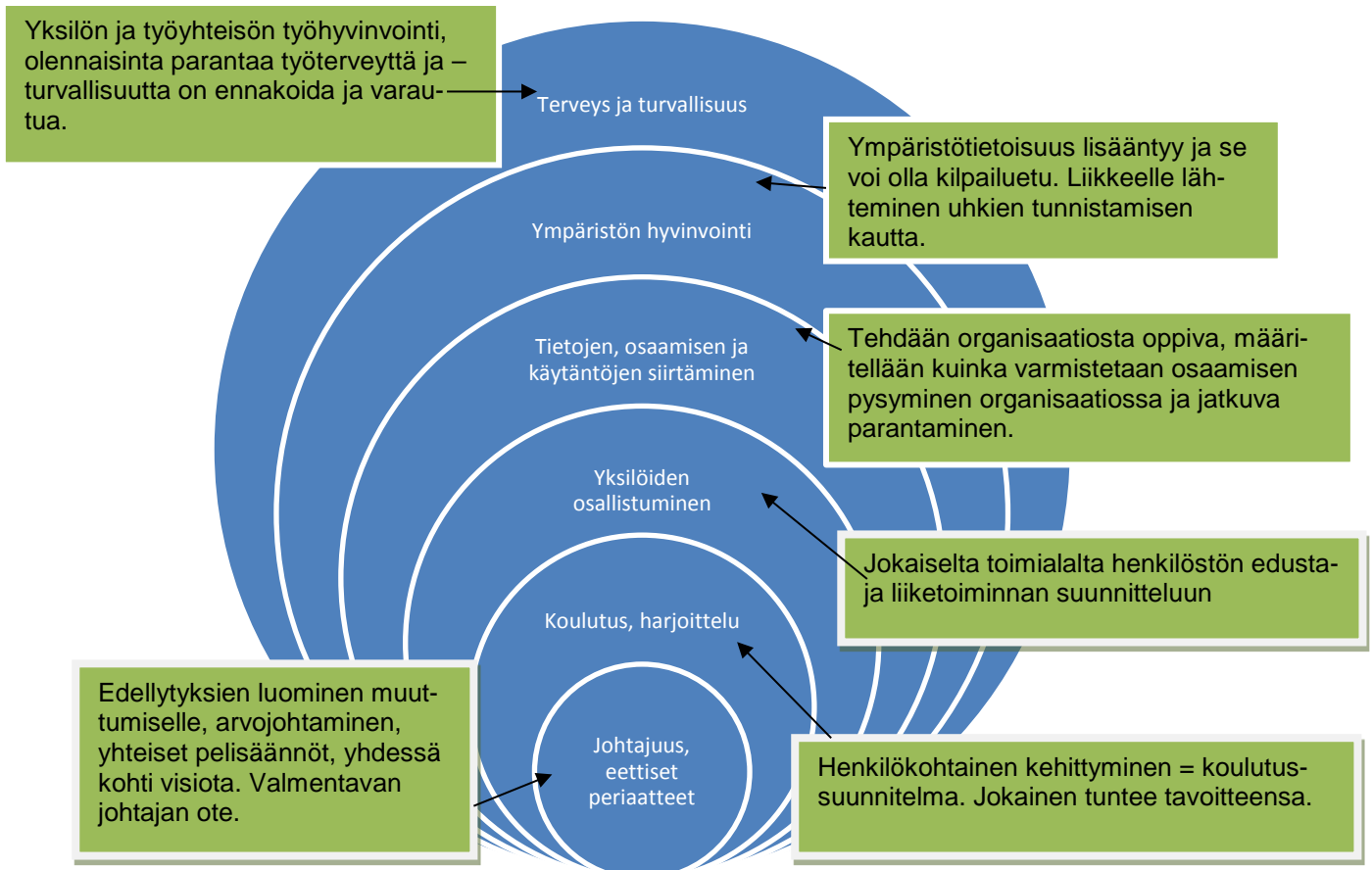
Lean-organisaatiossa luodaan ilmapiiriä, joka kannustaa tekemään ja voittamaan vaikeudet. (Modig 27.11.2015; Viinamäki 10.11.2015.)

Ensimmäisten askeleiden jälkeen lean-kulttuurin luominen vaatii jatkuvaa kehittämistä, parantamista ja uuden oppimista. Lean-kulttuuria täytyy myös ylläpitää. Se vaatii lukemattomia toistoja, ennen kuin lean-ajattelutavan mukaiset rutiinit, kuten standardityö ja visuaalinen kontrolli (luvussa 3.3.1 on kirjoitettu lisää standardityöstä ja visuaalisesta kontrollista) ovat jokaiselle automaattisia toimintoja. Keskeisiä menestystekijöitä lean-kulttuurin luomisessa ovat kulttuurin mukainen johtamistyyli, henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt, yrityksen strateginen visio, organisaatiokulttuuri ja ulkoiset sidosryhmät. Jaetut käyttäytymisodotukset täytyy kuitenkin olla selvillä, ennen kuin voidaan vaatia niiden mukaista toimintaa. Yhteinen käyttäytymisodotusesimerkki voi olla esimerkiksi se, että kaikki saapuvat töihin ja tapaamisiin sovittujen aikataulujen mukaisesti. Näistä käyttäytymisodotuksista pidetään tiukasti kiinni. Vaikka uuden kulttuurin luominen vaatii resursseja ja paljon johtajan läsnäoloa sekä valmentavaa otetta, lopputulos palkitsee. Täytyy muistaa kuitenkin, että ei saa olla liian vaativa itselleen tai alaisilleen, vaan hyväksyä inhimillisyys ja keskittyä pieniin edistysaskeleisiin. (Mann 2010, 221-222; Charron ym. 2015, 62; Viinamäki 10.11.2015.)

Lean-organisaatio keskittyy resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuuteen, eli ”flowhun” joka kulkee prosessien läpi. Resurssiajattelusta luopuminen on yksi lean-kulttuurin luomisen onnistumisen edellytyksistä. Tämä tarkoittaa, että keskitytään resurssien ja niissä säästämisen sijaan miettimään prosessien ja siinä vaikuttavien tekijöiden parantamista. Tehokkuus lähtee lean-ajattelussa yhteistyön voimasta ja organisaation kokonaiskulttuurista. Siitä, kuinka toimitaan, kuinka muut otetaan huomioon ja kuinka paljon jaamme tietoa toistemme kanssa. Ihmisten pitää suunnata kohti yhteistä päämäärää kun kehitetään toimintaa. Resurssitehokkuuteen painottaminen ei oikeasti johda tuottavuuden kasvuun, vaan ihmiset keskittyvät omaan tekemiseen yhdessä tekemisen sijaan. (Modig 27.11.2015.)

### 3.3 Lean-kulttuurin osa-alueet

Lean-kulttuuri voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen, jotka kaikki täytyy ottaa huomioon uusien toimintatapojen suunnittelussa. Alla on havainnollistava kuva osa-alueista Toyotan mallia mukailen (Tuominen 2010, 9). Osa-alueita käsitellään omissa alaluvuissaan lisää.



Kuvio 4. Lean-kulttuurin osa-alueet Toyotan mallia mukailen

On olemassa yleisiä periaatteita, jotka käyvät kaikille lean-kulttuurin tasoille. Lean-organisaatiossa on selkeät vastualueet ja päätöksenteko pyritään pitämään yksinkertaisena. Toinen kaikille osa-alueille ulottuva asia on sujuva kommunikaatio ja kommunikointitapojen täsmentäminen. Varmistetaan tiedonkulku kaikkiin suuntiin organisaatiossa. Voidaan sopia tiettyjä tavoitteita, kuten informaation kulkeminen organisaation läpi viikossa. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että kun johtoryhmässä on päätetty joku asia, on kaikkien alaisten kanssa keskusteltu samasta asiasta viikon kuluessa. Voidaan miettiä myös lean-mallin mukaisia, kokouksia ja palaverieita standardisoivia ja helpottavia malleja. Yksi näistä on Pörin (14.9.2015) esittelemä A3-malli kokouksissa käytettäväksi. Se pakottaa käsittelemään asian yhden maksimissaan A3- kokoisen paperin avulla, mikä tiivistää asiaa, selkeyttää sitä ja auttaa ajattelemaan monelta kannalta. Mallissa vastataan kysymyk-

siin mitä, ketkä, millä toimenpiteillä, mikä on nykytilanne ja tavoitteet, miten tarkastetaan, mitkä ovat mittarit ja kuka asioita tekee. (Tuominen 2010c, 74.)

Kaikkeen toimintaan kuuluu lisäksi suorituskykyjen mittaaminen. Ensin täytyy määritellä mitä halutaan mitata. Mittaamisen kohteet voivat olla sisäisiä asioita, kuten henkilöstötyytyväisyys tai tuotannon tehokkuus, tai ulkoisia kuten asiakastytyväisyys. Tunnuslukujen ja mittaustulosten avulla on mahdollisuus kehittää toimintaa toivottuun suuntaan, arvioida henkilöiden ja organisaation suorituskykyä, sekä luoda lisäarvoa asiakkaalle. Lukuja voi seurata niin päivä, viikko, kuukausi, kuin vuositasollakin. Ne näyttävät selkeästi toiminnan ja tulosten välisen yhteyden konkreettisella tavalla. (Tuominen 2010c, 95.)

### **3.3.1 Lean- johtajuus ja eettiset periaatteet**

Johtajuus on lean-kulttuurin osa-alue (kuvio 4), joka luo pohjan muun lean-toiminnan luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lean-johtajuus on filosofia, jonka mukaan kaikkia työntekijöitä koskee jatkuva kehittäminen. Sen tavoitteena on pyrkimys täydellisyyteen prosesseissa ja palveluissa samalla vähentäen hukkaa ja prosessien vaihtelevuutta.

Lean-johtajuuden luominen lähtee ennen kaikkea perusteista, joilla luodaan pohjaa muille toiminnoille. Lean- johtajuus on samalla tavalla oma systeeminsä kuin lean-tuotantokin. Lean-johtajalla on kaksi roolia. Toinen on kehittäminen ja toinen huoltaminen. Kehittäminen on prosessien siirtämistä uudelle tasolle ja huoltaminen puolestaan prosessien standardisointia ja ylläpitoa. Johtajuus koostuu elementeistä, joiden kaikkien pitää toteutua, jotta tulokseen päästään, aivan kuten tuotannossakin. Johtajuutta ja tuotantoa ei pidä kuitenkaan liiaksi erottaa toisistaan, sillä ne linkittyvät vahvasti yhteen. Ilman lean-johtajuutta tuotanto ei toimi halutulla tavalla, eikä toisaalta lean-johtajuudesta ole hyötyä, jos tuotanto ei toimi yhtään lean-ajatusmallin mukaisesti. (Mann 2010, 23; Charron ym. 2015, 64;286.)

Lean-johtajuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Johtajan standardityön toimivuus on näistä ensimmäinen. Standardityöllä tarkoitetaan johtajan perustehtäviä, työn rakennetta ja rutiineja, jotka pysyvät viikosta ja kuukaudesta toiseen samoina, kuten esimerkiksi työvuorojen laatiminen. Pörin mukaan (14.9.2015) standardisointi on hyvien toimintatapojen muuttaminen päivittäisiksi rutiineiksi. Työtehtävien standardisoinnin yhtenä apukeinona voi käyttää esimerkiksi 5 S:n mallia. Sanat tarkoittavat japaninkielestä suomennettuna sorttausta, sijoittelua, siivousta, standardisointia ja sisukkuutta. Sorttaus, sijoittelu ja siivous saavat hyvin noudatettuina aikaan työn standardisoitumista. Sorttaus tarkoittaa kaiken työalueelle kuulumattoman tavaran poistamista, sijoittelu esineiden järjestämistä helposti löydettäviksi. Työesineiden paikat voi merkitä esimerkiksi kuvin, jotta jokainen tietää mihin ne kuuluvat. Siivous on yleisen siisteyden ja järjestyksen ylläpitämistä. Työpaikasta teh-

dään näin puhdas ja miellyttävä työympäristö. (Mann 2010, 24; 37-38; 46; Pöri 14.9.2015.)

Lean-johtajuuden ensimmäinen osa-alue on standardityö. Standardityön määrä riippuu yleensä johtajan tai esimiehen asemasta organisaatiossa. Johtotehtävät voidaan jakaa tuotantotyössä esimerkiksi tiiminjohtajan, työnjohtajan, arvovirtajohtajan ja tehtaanjohtajan nimikkeisiin. Jokaiselle on omat tietyt työtehtävänsä, jotka jaksottavat viikkosuunnitelmaa. Standardisoidut työtehtävät merkitään viikkosuunnitelmaan, kuten palaverien valmistelu tai tehdaskierrokset. Osa standardityöstä toistuu monta kertaa päivässä, jotkut viikoittain tai kuukausittain, tai tarpeen mukaan. Johtotyön standardisointi koskee kaikkia johdon tasoja, mutta eroaa erilaisten vastuiden ja valtuuksien osalta. Tiimien esimiehillä standardityön osuus voi olla esimerkiksi 80 prosenttia työajasta, sen vähentyessä mitä korkeammalle hierarkiassa kiivetään. Standardityö on tällä tasolla yksinkertaisimmillaan alaisten työtehtävien suunnittelua. Työn standardisoimisesta saatavia hyötyjä on perusprosessien jatkuvuuden turvaaminen läpi muutostilanteiden, mikä puolestaan minimoi vaihtelua. Muuttuvien osien minimoiminen puolestaan auttaa vähentämään prosessien horjuvuutta. Standardisointi kertoo johtajille odotukset halutusta käyttäytymis- ja toimintamallista uudessa lean-ympäristössä, minkä avulla voidaan nostaa johdon tasoa. Standardisoimalla johdon toimintaa voidaan parantaa johdon toimintaa uudelle, tuottavammalle tasolle ja toisaalta voidaan tunnistaa, ketkä eivät ole pystyviä muutokseen. Heitä on organisaatiossa keskimäärin 10–20 prosenttia johtajista. Standardityö on keskittynyt tekemään asioita, ei odottamaan että ne tulevat kohdalle. Johdon työn standardisointi vähentää monitulkintaisuutta työtehtävissä ja parantaa työnteon olosuhteita niin, että jokaisen johtajan on helppompaa onnistua työssään. Kun johtajan perustehtävät on rakennettu toimiviksi, ne luovat perustan lean-johtajuuden kehittämiseksi. (Mann 2010, 24; 37-40; 46.)

Lean-johtajuuden toinen osa-alue on visuaalinen kontrolli ja sitä ympäröivät prosessit. Lean-johtajuudessa on tärkeää keskittyä prosesseihin ja tehdä helpoksi niiden seuranta odotetun tason ja tosiasiallisen suorituskyvyn välillä. Visuaalinen kontrolli tarkoittaa asioiden selkiyttämistä piirtämällä tai kuvaamalla ne muuten selkeään muotoon. Se voi tapahtua esimerkiksi antamalla eri värejä tehtävälisan asioille tärkeyden mukaan, ottamalla käyttöön visuaalisen tuotantotason seurantataulukon, ohjeiden kirjoitus kuvien muodossa, ideataulu johon työntekijät voivat liimata ideoitaan anonymisti, A3- malli toimintojen suunnitteluun ja kokouksien tueksi tai päivittäisen vastuunjaon ja työtehtävien taulu. Nämä ovat vain muutamia esimerkkejä. Lean-prosessit vaativat tuekseen visuaalista kontrollia, sillä se tukee prosesseja ja auttaa kehittämään toimintoja. Esimerkiksi tunti tunnilta tapahtuvan seurannan avulla voidaan havaita, että maanantaisin tuotanto on suurempaa kuin perjantaisin. Kun asia on havaittu, siihen on mahdollista vaikuttaa. Työntekijöille ei saa

kuitenkaan tulla vaikutelma, että heidän henkilökohtaista työtään seurataan ja arvostellaan. Taulukot toimivat työn arvioinnin ja suunnittelun tukena, eivät henkilökohtaisella tasolla. Painostavaa asennetta täytyy pyrkiä välttämään. (Mann 2010, 53-54; 61-62)

Visuaalisen kontrollin käyttäminen liittyy yhteen työn standardisoinnin kanssa, eivätkä ne toimi ilman toisiaan. Visuaalisen kontrollin käyttämisestä saatavia hyötyjä ovat prosessien selkiytyminen ja tehostuminen. Sen avulla on helppo keskittyä prosessiin, sen vaiheisiin ja nähdä jokaisen osallistumisen merkitys työn lopputuloksen kannalta. Johtajat oppivat toimimaan lähempänä työntekijöitä ja toimimaan heitä lähempänä. Työn tulokset ovat myös helposti kaikkien työntekijöiden nähtävillä koko ajan. Kun joillakin on vastuu visuaalisen kontrollin toteuttamisesta, se varmistaa myös että on ihmisiä, jotka ovat koko ajan prosessien tasalla. Visuaalisen kontrollin toimenpiteet voivat tuntua vanhanaikaisilta, niiden vaatiman käsityön takia, mutta todistetusti ne toimivat. Ihmisiä helpottaa, kun tieto on visuaalisessa muodossa. Visuaalisten mallien muokkaaminen omiin tarpeisiin on myös helpommin mahdollista, kuin IT -pohjaisissa prosessinhallintajärjestelmissä. (Mann 2010, 77-79.)

Päivittäinen vastuiden seurantaprosessi on kolmas lean-johtajuuden periaate. Sen avulla varmistetaan työtehtävien seuranta ja keskustellaan samalla ongelmista ja mahdollisuuksista, jotka koskevat toiminnan kehittämistä. Pyritään siis jatkuvaan prosessien kehittämiseen seurantatoimenpiteiden avulla. Seurantaa on esimerkiksi aikataulujen seuranta. Jos aikataulujen noudattamisessa on ongelmia, lean-ajattelutavan mukaisesti organisaatio ei keskity syyttämään siitä ketään, vaan kysymään mikä aiheutti viivästyksen ja kuinka se voidaan korjata. Toinen seurannasta saatava hyöty on, että se pakottaa johtamissysteemiä keskittymään prosesseihin ja käymään niitä läpi, tunnistamaan kehitysmahdollisuuksia ja lopulta implementoimaan kehitysehdotukset toimintaan. Prosesseja on tarkoitus vakiinnuttaa, standardisoida ja poistaa haittatekijät. Tämä kehä alkaa aina uudestaan, sillä tarkoitus ei ole pysäyttää kehittämistä tiettyyn pisteeseen, vaan tarkastella prosesseja aina uudestaan ja tehdä ne paremmin ja paremmin. (Mann 2010, 85-86.)

Käytännön tasolla vastuiden seuranta tarkoittaa visuaalisen kontrollin toteuttamista. Se voi olla esimerkiksi joka päivä tiimin kanssa suoritettava aloituspalaveri, joka kestää korkeintaan 15 minuuttia. Eri työtehtävissä palaverien tiheys kannattaa sovittaa omiin tarpeisiin. Toimistotyössä päivittäiset palaverit voi vaihtaa esimerkiksi kerran tai kaksi kertaa viikossa tapahtuviksi tapaamisiksi. Palaverissa käydään läpi tulevat tehtävät, kirjataan ne taululle ja mietitään vastuunjako ja toteutusaikataulu. Tehtävien kontrollin helpottamiseksi ne kannattaa kirjata taululle ja joka päivä merkitä tehtävät post-it lapuilla eri värikoodeihin. Esimerkiksi niin, että vihreä tarkoittaa, että tehtävä on aikataulussa tai suoritettu ja punainen väri kertoo, että tehtävä vaatii erityishuomiota. Lisähuomiot voi kirjata post-it lapuilla tehtävän viereen. Jos seinällä on paljon punaista, voi pysähtyä miettimään miksi näin on, ja

pyrkiä korjaamaan asian. Samalla palaverissa käydään läpi päivän poikkeustilanteet, mikäli niitä on. Edellisen päivän läpikäyminen ja palautteen antaminen puolin ja toisin on myös suositeltavaa. Päivittäisten palaverien tarkoituksena on ajatusten ja tietojen vaihto sekä johtajalta alaisille, että toisin päin. Se on hyvä hetki kysyä kysymyksiä ja esittää mielipiteitä. Yrityksen informaation siirto tehostuu ja asiat tulee käsiteltyä heti kaikkien kanssa. (Mann 2010, 86; 89-91.)

Nämä kaikki kolme lean-johtajuuden pääperiaatetta vaativat tuekseen lean-johtajuuden opettelemista. Lean-johtajuudesta yleisesti ja käytännön tasolla kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

### **Lean-filosofian mukaiset esimiehen toimintatavat**

Johtajuus voidaan hakaa moniin osa-alueisiin. Hyvä lean-johtaja tietää sekä omansa, että organisaation arvot ja periaatteet. Hän osaa johtaa prosesseja ja tuntee organisaation toiminnan osa-alueet. Viestinnän keinot ovat hallussa ja muutosjohtamisen taidot tulevat punnituksi etenkin kun on kyseessä koko organisaatiota koskeva muutos. Sen lisäksi myös henkilöstön ja sidosryhmien tarpeet pitäisi tuntea ja niihin pystyä vastaamaan. Näitä aihealueita käsitellään tässä luvussa alempana. (Tuominen 2010, 16-17.)

Lean- kulttuurin luomisen alkuvaiheessa on tärkeää määritellä organisaation visio, missio ja strategia. Jos ne eivät ole selkeitä johdolle, eivät ne ole sitä kenelle muullekaan. Johdon tehtävä on laatia visio, missio, strategia ja arvot, joiden täytyy olla innostavia. Ne täytyy miettiä niin, että myös henkilökunnan on helppo innostua ja ryhtyä toimimaan niiden mukaan. Niistä täytyy viestiä paljon ja myös omalla esimerkillään näyttää, kuinka toimia niiden mukaan. Strategian suunnittelussa kannattaa käyttää apuna esimerkiksi Balanced scorecard:n eli tasapainotetun tulokortin mallia, jossa huomioidaan talouden, asiakkaiden, prosessien ja oppimisen tavoitteet jokainen omana osa-alueenaan. Nämä tavoitteet yhdistetään visioon niin, että pitkän aikavälin tavoite ohjaa strategisia päätöksiä. (Tuominen 2010, 16-17; 21; Opetushallitus.)

Strategian laatiminen kuuluu olennaisena osana lean-kulttuurin luomiseen ja sen suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa. Strategian laatiminen on organisaation johdon tehtävä, mutta lean-ajattelutavan mukaisesti se tehdään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Strategia kertoo, kuinka yritys pääsee vision asettamaa päämäärään ja mitkä ovat keinot sinne pääsemiseksi. Strategian tulisi olla ainutlaatuinen, eikä kopio kilpailijoiden tuotoksista. Hyvä strategia on kuin elokuvan juoni, jossa jokaisella työntekijällä on oma roolinsa. Se antaa vastauksia jokapäiväisen työn suorittamiseen, eikä ole mitään

liian korkealentoista ja vaikeaselkoista, sillä jokaisen on ymmärrettävä strategia, jotta se voi toimia. Näiden lisäksi on olennaista, ettei kurkotella kuuta taivaalta, vaan strategia perustuu olemassa olevien vahvuuksien varaan. (Erämetsä 2003, 74-77; 80.)

Johtajan tai esimiehen työnkuvan määrittelyssä on helppo kertoa mitä konkreettisia tehtäviä työ sisältää. Esimiehenä toimiminen sisältää kuitenkin paljon vähemmän konkreettisia, mutta vähintään yhtä tärkeitä asioita sisällään. Esimies on kuin valmentaja, hänen tehtävänsä on saada työntekijät antamaan parhaansa, pyrkimään yhteistä visiota kohti. Valmentaja tietää alaistensa heikot kohdat ja pyrkii antamaan valmiuksia niiden kehittämiseen. Luontaisesti monilla johtajilla ei ole tähän riittäviä valmiuksia, vaan se vaatii opettelua ja koulutautumista. Pitäisi pystyä luomaan turvallinen ja avoin ilmapiiri, sekä pitää huolta alaistensa jaksamisesta. Jaksamista pidetään yllä myös oikeanlaisilla työvälillä ja työympäristöllä ylipäättään. Esimiehet ovat myös ongelmanratkaisijoita, viestintävastavia ylös- ja alaspäin, sekä palautteen antajia ja myös palautteen vastaanottajia. Ennen kaikkea esimies toimii omalla esimerkillään tiiminsä ja alaistensa suunnannäyttäjänä, eikä muutos ilman heidän sitoutumistaan ole mahdollinen. (Erämetsä 2003, 125-126.)

Mann (2010, 122) vertaa kirjassaan "Senseitä", eli organisaation lean-johtohahmoa Pohjantähteen, jota kohti matkustajat aikoinaan kulkivat kun halusivat pysyä polulla. Johtaja on Pohjantähti, joka ohjaa organisaatiota pysymään valitsemallaan polulla ja kulkemaan kohti määriteltyä päämäärää. Yksi lean-johtajuuden kulmakivistä on erinomaisuus muutostohtamisessa (muutosjohtajuutta on käsitelty laajemmin luvussa 2.3). Lean-johtaja on muiden innostaja, suunnannäyttävä ja johtaa omalla esimerkillään. Hän viestii esimerkiksi muutoksen tuomista hyödyistä yksilötasolla, jotta työntekijöiden on helppo samaistua uusiin toimintatapoihin. Työntekijöille kannattaa kertoa muutoksen tuomista mahdollisuuksista henkilökohtaisella tasolla, mikäli tavoitteisiin päästään. Mitä hyötyä siitä saa, esimerkiksi etenemismahdollisuuksia, uusia kiinnostavia projekteja? Johtajan tehtävä on myös toimia organisaation arvojen lähettäjänä ja niiden vakiinnuttajana. Lean-kulttuurissa arvoja yritetään tuoda myös sidosryhmille näkyväksi. Vahvana välittyvät arvot ovat keino rakentaa brändiä ja niiden avulla voidaan asiakkaille ja yhteistyökumppaneille tuoda lisäarvoa. Arvot ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, joten niiden merkitystä ei pidä väheksyä. Arvot voivat itsessään kuulostaa hieman abstrakteilta, joten niitä kannattaa konkretisoida yhteisillä pelisäännöillä. Ne kannattaa sopia ensin henkilöstön kanssa, jonka jälkeen kirjoittaa ylös ja ripustaa näkyvälle paikalle. Sääntöihin voi pyytää jokaisen allekirjoituksen, jotta ihmiset kokevat sen olevan virallisempi ja sitoutuvat niihin vahvemmin. (Charron ym. 2015, 68; 77-78; 82; Tuominen 2010, 16-17; 21; Tuominen 2010c, 53-55.)

Johtajan tehtäviin kuuluu myös liiketoiminnan tuloksien analysointi, valittujen toimintojen mittaaminen ja tiedon kerääminen tapahtuneesta kehityksestä muutosprosessin aikana.

Kerran vuodessa käytävillä kehityskeskusteluilla voidaan selvittää, kuinka hyvin henkilöstön mielestä organisaatiossa on onnistuttu elämään suunniteltujen asioiden mukaisesti ja mitä pitäisi mahdollisesti parantaa. Kehityskeskustelut käydään sekä alaiset esimiestensä kanssa, että esimiehet esimerkiksi toimitusjohtajan kanssa. Jokaisen esimiehen tulisi arvioida omia esimiestaitojaan, sekä saada palautetta ja kehittämissuhteita. Tämä on hyvä seurantakeino onnistuessaan. Kehityskeskusteluja tulisi olla vuodessa enemmän kuin yksi. Avointa kehityskeskustelua varten on organisaatiossa oltava jo valmiiksi keskustelua ja avoin ilmapiiri. Tuloksia voidaan mitata muillakin tavoilla ja mittareilla. Yksi esimerkki on anonyymi työhyvinvointikysely, jonka jokainen voi työaikanaan täyttää internetissä, jotta se tulisi varmasti tehtyä. Mittausjärjestelmän tulisi siirtyä entisestä raportoivasta mittausjärjestelmästä, jonka mittana on usein esimerkiksi liiketoiminnan tunnusluvut, enemmän toimintaa ohjaavaksi järjestelmäksi. Mittausjärjestelmää kehitettäessä päätetään kuinka usein, miten ja kenelle raportoidaan, sekä kuka tekee seurannan ja tulosten analysoinnin. (Tuominen 2010, 16-17; 21.)

Lean-kulttuuriin kuuluu ajatus itsensä kehittämisestä, avoimuudesta ja halukkuudesta työskennellä yhteistä päämäärää kohti. Lean-ajattelussa ei voi ajatella, että työn kehittäminen on jonkun vastuulla eikä kuulu itselle, vaan jokaisen tulee pyrkiä kehittämään omaa työtään. Kuten edellä on mainittu, kehityskeskusteluiden avulla on mahdollista kerätä tietoa kehittämiskohteista ja muutoksista, joita yritykseen tarvittaisiin. Myös markkinoita täytyy tutkia, sekä pysyä hereillä siitä mitä asiakkaat ja yhteistyökumppanit toivovat organisaatiolta. Näin kerätään tietoa ja valitaan olennaisimmat muutoskohteet, mitä kannattaa lähteä toteuttamaan. Itsensä kehittämisen lisäksi lean-organisaatiossa kehitetään myös yhteistyötä ja yksilöiden välistä avoimuutta ja vuorovaikutusta. Se tarkoittaa siirtymistä yksilösuorituksista ryhmänä tehtäviin asioihin mikäli mahdollista. Entisessä toimintamallissa jokaisella on voinut olla hieman omat metodinsa tehdä asioita, mutta lean-kulttuurissa pyritään työskentelytapoja yhdenmukaistamaan ja tekemään samat ohjeistukset kaikille. (Erämetsä 2003, 125-126; Mann 2010, 18.)

### **3.3.2 Koulutus, harjoittelu ja osaamisen lisääminen osana lean-prosessia**

Koulutus ja harjoittelu voivat olla joko työnantajan järjestämiä tai maksamia koulutuksia tai työntekijöiden välillä tapahtuvaa tietojen siirtämistä ja opettamista, esimerkiksi mentorointia. Työnantaja voi omalta osaltaan huolehtia, että organisaatiossa on saatavissa riittävästi materiaaleja omaehtoisen oppimisen tueksi, kuten kirjoja, alan lehtiä ja selkeitä ohjeistuksia intranetissä. Työntekijöiden kehittämiselle tulisi antaa sama arvo kuin itse tekemiselle. Oppiminen on yksi ihmistä yritykseen sitouttava keino ja se yhdistettynä innovatiivisuutta ja luovuutta ruokkivaan ilmapiiriin nostaa tutkitusti työn mielekkyyttä, mikä entisestään

lisää sitoutumista. Kyseessä on positiivinen oravanpyörä. Kun ihminen kokee olevansa tärkeä, osaava palanen, osana suurempaa kokonaisuutta, lisääntyvät työn arvo ja mielekkyys. (Tuominen 2010, 67; Tuominen 1020b, 137.)

Uuden oppinen ja tavallisen työn ohella suoritettava lisä- ja täydennyskoulutukset luovat yleensä mielenkiintoa ja lisäävät innostusta työtehtäviä kohtaan. Nykyaikana on tärkeää kehittyä ja kehittää henkilöstöään koko ajan, jotta pysyy ympäröivän maailman kehityksen mukana. Etenkin it-alalla, sekä sosiaali- ja terveysalalla jatkuva kouluttautuminen korostuu, kun jatkuvasti tulee uusia hallittavia asioita. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on kilpailutekijä yritykselle, kun työntekijät pysyvät mukana työelämän uusimmissa innovaatioissa ja kehityksessä, sekä pärjäävät kilpailutilanteessa verrattuna muuhun hyvin koulutettuun työvoimaan. Oletuksena työntekijät haluavat kehittää itseään, joten työnantaja tekee itsestään myös houkuttelevamman työnhakijan silmissä, jos tarjolla on lisäkoulutusmahdollisuuksia. Näiden lisäksi työntekijöiden kouluttaminen lisää sitoutumista organisaatioon. (Hakola 22.4.2013; Tuominen 2010, 46-47; Tuominen 2010c, 75-76.)

Työntekijöiden kouluttamisen tarkoituksena on tehdä työntekijöistä pikkuhiljaa moniottelijoita, joilla on laaja osaaminen ja ymmärrys muistakin työtehtävistä ja jotka voivat tarvittaessa hypätä työtoverinsa tehtäviin, jos tilanne niin vaatii. Osaamisen laajentamisen myötä voidaan nimetä jokaiselle työntekijälle varahenkilö, joka voi tarvittaessa tehdä toisenkin tehtäviä tämän ollessa poissa. Tämä lisää myös yksilön kokemaa vastuun tunnetta ja luottamuksen kokemista. Jokaisen johtotehtävissä olevan tulisi saada koulutusta siitä, kuinka tukea ja valmentaa alaisiaan. Tähän liittyy myös se, että jokainen ymmärtää vastuunsa. Esimiesasemassa oleville on syytä vielä erikseen ja kirjallisesti sopia vastuista, joihin kuuluu myös henkilökunnan oppimisen tukeminen. Palavereissa voidaan käydä läpi, minkä oppimista edistävän asian on saanut aikaan, tai mitä oma tiimi on oppinut. Myös esimiesten pitäisi saada alaisiltaan palautetta, kuinka he ovat pystyneet täyttämään alaiensa oppimista tukevat tavoitteet. (Hakola 22.4.2013; Tuominen 2010, 46-47; Tuominen 2010c, 75-76.)

Huolella laadittu strategia auttaa resursoimaan koulutusta. Strategia tulisi laatia yhteistyössä henkilöstön kanssa, sillä se on itsessään oppimisprosessi. Ihmiset kokevat saavansa osallistua ja sitoutuvat strategiaan tavoitteisiin ja samalla johdolle selviää, mitä yrityksessä todella arvostetaan. Johtaja kertoo visiosta, mutta esimerkiksi workshop-ryhmätoilla voidaan keksiä keinoja sinne pääsemiseksi. Kun tiedetään, kuinka paljon ja miten aiotaan kouluttaa, on siihen helpompi varautua ennalta. Kouluttamisen ei tarvitse maksaa paljon, mutta vie esimiesten aikaa ja tämä kannattaa ottaa huomioon töitä suunniteltaessa. Myös hyvin suunniteltu koulutusohjelma auttaa kohdistamaan kehityspanokset oikein, eikä kouluteta vääriä asioita väärille henkilöille. Materiaalit, matkat, ohjelmistokus-

tannukset ym. kannattaa laskea myös etukäteen. Kustannusten laskemisen lisäksi tulisi selvittää, aiotaanko investoida uusiin ohjelmistoihin, koneisiin tai laitteisiin ja selvitetään myös koulutuksen tuotot. Koulutusinvestoinnit on helpompi hyväksyttää, kun ymmärretään että ne myös tuottavat. Yleensä tulosparannus on huomattava kun sitä verrataan henkilöstön koulutukseen tehtyihin investointeihin. (Tuominen 2010, 49-51; 55.)

Työntekijän henkilökohtaiseen kyvykkyyteen on syytä panostaa, sillä organisaation osaaaminen nousee ja tulokseteko parantuu vain yksilöiden kehittymisen ansiosta. Jokaiselle olisi hyvä laatia henkilökohtainen koulutussuunnitelma kahdenkeskisten keskusteluiden pohjalta lähimmän esimiehen kanssa. Samalla voidaan kartoittaa nykytila, tavoite ja aika- taulut. Koulutussuunnitelman avulla myös työntekijä ymmärtää, että häneen todella investoidaan ja näin hänkin haluaa antaa oman panoksensa yrityksen eteen. Suunnitelmaan kuuluu olennaisesti palautteen antaminen oppimiseen liittyen puolin ja toisin. Palautteenantohetken pitäisi myös olla oppimistilanne. Koulutussuunnitelman laatimiseen liittyy myös kokemusten arkistointi. Mikä on toiminut hyvin, mikä ei ehkä niin hyvin? Näin tieto siirtyy uusillekin ihmisille organisaatiossa, eikä kaikkea tarvitse aloittaa alusta, jos joku avainhenkilö vaihtuu. (Kuusela 2015, 54-55; Tuominen 2010, 51; 61; 71.)

Henkilökohtaisessa koulutussuunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon ainakin teknologian hallintataidot ja mikä on taso, jolle kaikkien tulisi päästä, sillä se on monesti vaadittavaa ydinosaamista. Vaikka ihminen ei suoraan käyttäisi teknologisia laitteita, on osaamisesta hänelle ja yritykselle silti hyötyä, jos esimerkiksi työtehtävät vaihtuvat tai joku sairastuu. Osaamisesta koetaan myös ylpeyttä, mikä vaikuttaa viihtymiseen töissä. Yksilöitä pitää muistaa palkita oppimissuorituksista. Usein palkitsemisen halvin ja yksinkertaisin muoto on kiitos, mutta välillä etenkin oikein hyvistä onnistumisista voi palkita suuremmin. (Tuominen 2010, 59; 71.)

### **Kohti oppivaa organisaatiota**

Leanissa pyritään jatkuvaan parantamiseen ja tämän tueksi myös henkilökunnan kouluttamiseen ja osaamisen lisäämiseen. Jotta osaamispääomaa on mahdollista lisätä, on hyvä ymmärtää oppimiskykyä lisäävät tekijät. Oppimiskykyä lisäävät oppivan organisaation malli, hiljaisen tiedon siirtäminen, tavoitetaso ja vaihtelu. (Froment, Karlöf, & Lundgren 2003, 116.)

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka on kyennyt kehittämään toimintaansa niin, että se kykenee luomaan itsenäisesti uutta tietoa, keräämään sitä, sekä siirtämään tietoa organisaatiossa eteenpäin. Organisaation toiminta mukautuu uusiin opittuihin asioihin ja

hyödyntää lisääntyvää tietoa. Oppivassa organisaatiossa pyritään oppimisen kautta hankkimaan lisää kyvykkyyksiä toiminnan kehittämiseksi, eikä ainoastaan tyydytä olemassa olevan tiedon ylläpitämiseen. Oppivassa organisaatiossa kyetään muodostamaan uutta tietoa ja oleellista on, että hankittu tietotaito osataan jakaa eteenpäin koko organisaatioon. Työpaikka tulisi nähdä ikään kuin oppimisympäristönä, jossa oppiminen on yhdistetty työpaikan strategiaan, tavoitteisiin ja visioon. Se, että kaikki ovat innostuneita kulkemaan kohti samaa visiota, yhdistää työntekijöitä ja luo heille yhteisen päämäärän. Työntekijät muodostavat systeemin, jota yhteistyön tekeminen vahvistaa. Yksilöiden toimenpiteet vaikuttavat koko systeemiin. Vaikutukset voivat olla minkä suuntaisia tahansa, riippuen yksilöistä. Oppivan organisaatiomallin syntymisen perustaksi vaaditaan tiettyjä elementtejä. Oppiminen lähtee yksilötasolta ja yksilöiden osaamisen kautta rakentuu organisaation osaaminen, kun yksilöiden osaaminen yhdistyy. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 8-9; 11; Kuusela 2015, 54-56; Froment ym. 2003, 116-117.)

Oppivan organisaation muodostumisen haasteeksi voi nousta yksilöiden ajattelutavat. Ajattelutapa on malli, jonka kautta meillä on tiettyjä uskomuksia maailmasta ja joka on tekemiemme ratkaisuiden taustalla. Välillä syvään juurtuneet ajattelutavat estävät uudistumista ja uuden oppimista. Psykologisesti perusteltuna on helpompi valita vaihtoehdoista ne, jotka tietää ja tuntee ennestään. Ajattelutapojen kehittäminen on mahdollista antamalla esimerkiksi virikkeitä ajattelutapojen muokkaamisen tueksi. Oppivan organisaation muodostumisen yhdeksi haasteeksi voi muodostua johtamiskulttuuri. Johdon täytyy ensinnäkin sitoutua jatkuvaan kehittämiseen. Toiseksi johtajan tehtävä on ohjata ilmapiiriä avoimeen ja keskustelemaan suuntaan, jolloin esimerkiksi asioiden kyseenalaistaminen on työntekijöille helpompaa. Syntyvä keskustelu on aina hyvästä ja tavoitteena oppivassa organisaatiossa onkin työntekijöiden osallistuminen myös toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 9-10; Kuusela 2015, 54-56.)

Oppivassa organisaatiossa tiedon siirtäminen eteenpäin on olennaista. Organisaatioihin kertyy ajan kuluessa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Se on henkilöille vuosien mittaan tullutta kokemusta siitä, kuinka asiat kannattaa hoitaa ja mitkä ovat parhaat toimintatavat. Sitä voi olla vaikeaa selittää tai esittää kirjallisessa muodossa. Sen olemassaoloa ei välttämättä havaitse ennen kuin hiljaista tietoa omaava henkilö päättää vaihtaa työnantajaa ja tieto katoaa hänen mukanaan. Hiljaisen tiedon avulla on usein helpompi hahmottaa kokonaisuuksia ja vuorovaikutussuhteita. Hiljaista tietoa jaetaan henkilöiden välillä joko tarkoituksenmukaisesti tai sitä sen enempää ajattelematta. Hiljaista tietoa jaetaan, kun kerrotaan esimerkiksi kuinka laitteet toimivat ja miten niitä kannattaa käyttää. Hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisi kannustaa, sillä ihmisten on usein helpompi oppia uutta toisen kertomana kuin ohjeita lukemalla. Lisäksi pyritään pitämään

arvokas osaaminen organisaatiossa. Hiljaisen tiedon siirtämisen esteenä voi olla myös organisaatiokulttuuri, joka ei tue tietojen jakamista. Ihmiset eivät saisi kokea, että tiedon jakaminen on heiltä itseltään pois tai heikentää heidän omaa asemaansa organisaatiossa. (Froment ym. 2003, 65-66; 118-119.)

Leanin periaatteisiin kuuluu henkilökunnan jatkuva osaamisen parantaminen. Yksilön oppimiskykyyn vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtämisen ja oppivan organisaation mallin lisäksi myös tavoitetaso. Tavoitetaso on taso, joka kertoo millä kapasiteetilla työntekijät tekevät töitään. Tavoitetason nostaminen on haaste organisaatiossa, sillä työntekijöiltä odotetaan täydellä kapasiteetilla toimimista, vaikka työntekijöillä itsellään ei välttämättä ole tietoa siitä, kuinka asiat voisi tehdä paremmin niin, että tavoitetaso saavutetaan. Tehokkaampi keino, kuin asettaa tavoitetaso johdon sanelemana, on antaa työntekijän itse asettaa itselleen sopiva tavoitetaso hyvän esimerkin kautta. Silloin työntekijä näkee, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, sitoutuu siihen ja alkaa miettimään kuinka esimerkiksi voisi ottaa mallia ja kehittää omaa toimintaa. Neljäs oppimiskykyyn vaikuttava asia on vaihtelu. Toisin sanoen vaihtelun puute tuhoaa oppimista ja uudistumista. Se puuduttaa ja tekee työntekijöistä apaattisia. Vaihtelua on sekä työtehtävien, työympäristön, kollegoiden tai kausivaihtelujen tuomat muutokset. Vaihtelu virkistää, antaa uusia ajatuksia, pitää yllä työn iloa ja motivoi. (Froment ym. 2003, 120-122.)

### **Valmentava muutosjohtajuus**

Valmentaja on terminä tuttu, kun puhutaan urheilusta. Sen hyödyt on nähty myös liiketoiminnassa ja etenkin lean-kulttuuriin kuuluu vahvasti valmentava johtaja- termi, sillä valmentava johtajuus on keino lisätä oppimista molempiin suuntiin. Valmentaminen voi olla kaikkea pienistä ja lyhytkestoisista asioista, kuten teknisistä taidoista, laajoihin sosiaalisiin taitoihin. Tästä syystä valmentajan tulisi hallita myös psykologisia taitoja. Valmentaja on monesti mielen ja psyykeen valmentaja enemmän kuin teknisten taitojen. Hänen täytyy luottaa siihen, että yksilöt kykenevät ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti, kunhan heihin on ensin valettu uskoa omiin kykyihin. Monesti työntekijät saattavat vähätellä itseään ja osaamistaan, joten valmentajan tehtäviin kuuluu myös potentiaalin esille nostaminen. (Heikkilä & Heikkilä 2010, 262-265.)

Kuka tahansa työyhteisöstä voi olla valmentaja, kunhan osaamistaso on riittävä. Yleensä kuitenkin valmentava rooli on johtajalla tai esimiehellä. Edellä mainittujen psykologisten valmiuksien lisäksi tarvitaan kykyä analysoida valmennettavan suorituksia nykyhetkellä ja oivallettava, kuinka osaamista voidaan parantaa. Valmentaja pyrkii tarjoamaan työntekijöille ilmapiiriin, joka tukee harjoittelua. Hän toimii rohkaisijana ja tarvittavissa määrin neu-

vonantajana. Valmentajan on kyettävä olemaan läsnä riittävässä määrin. Valmentajan roolia kuvastaa hyvin se, että kun työntekijä kysyy häneltä jotain, hän suuntaa kysymyksen takaisin valmennettavalleen ja tiedustelee, kuinka asia hänen mielestään voitaisiin ratkaista. Työntekijä, joka saa ottaa vastuuta omasta työstään, on usein motivoituneempi työntekijä. Valmentajana toimivalle henkilölle suotuisia luonteenpiirteitä ovat objektiivisuus, avoimuus ja vilpittömyys. Hän osaa ja haluaa rakentaa luottamusta työpaikalla ja olla luja, mutta reilu. Taitava valmentaja on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja osaa antaa jokaiselle mahdollisuuden osoittaa oma osaaminen. Hän ymmärtää alustensa osaamisen merkityksen, sillä heillä on usein paras käytännön tietämys työtehtävien suorittamisesta. Työntekijät halutaan ottaa suunnitteluprosesseihin jo alusta asti mukaan. Valmentaja kannustaa kokeilemaan asioita ja ymmärtää, että kokeilukulttuurissa myös virheiden tekeminen on sallittua. (Heikkilä & Heikkilä 2010, 262; 264–266; 268; Ristikangas & Ristikangas 2011, 270-271.)

Näiden ominaisuuksien pohjalta on tunnistettavissa kolme ydintaitoa, jotka ovat lähes välttämättömiä valmentavalle johtajalle. Ensimmäinen on kyky analysoida tapoja, joilla valmennettavat voisivat parantaa sekä suorituksiaan, että kykyjään. Kaikki oppimistekniikat eivät sovi kaikille, joten valmentajan on sekä tunnettava valmennettava, että tämän osaamistaso ja pyrittävä keskustellen löytämään oikeat tavat oppimiseen. Toinen ydintaito valmentavalle johtajalle on kyky luoda ilmapiiri, joka tukee valmennettavien persoonallista ja ammatillista kasvua. On psykologisesti perusteltua, että uudet ideat syntyvät helpommin turvallisessa ja avoimessa ilmapiirissä. Valmentajan pitäisi tunnistaa ja pyrkiä poistamaan esteet, jotka haittaavat ilmapiiriä. Suorituksen taso heikkenee hyvin nopeasti, jos ilmapiiri ei anna tilaa virheille ja erehdyksille. Valmentajan ei ole tarkoitus olla loputtoman pitkään valmennettavan kanssa yhteistyössä, joten kun hän huomaa, että valmennettava pystyy hoitamaan asioita itsenäisesti, hän luovuttaa asioita pikku hiljaa valmennettavan vastuulle. Avoin ilmapiiri auttaa vahvistamaan itsetuntoa ja näin myös tukee valmennettavaa selviytymään hänelle osoitetuista tehtävistä. Kolmas ydintaito on kyky saada valmennettavaa muuttamaan omaa käyttäytymistään. Lopputuloksena valmennettava on itseohjautuva ja huolehtii tulevaisuudessa itse itsensä kehittämisestä. Tähän tilanteeseen päästään asettamalla välitavoitteita ja etenkin palkitsemalla niistä, jotta motivaatio kehittymiseen pysyy yllä. Lista valmentavan johtajan tarvittavista ominaisuuksista voi tuntua pitkältä ja monissa tapauksissa hyödyllistä onkin hankkia ulkopuolinen valmentaja, joka kykenee auttamaan valmentavan johtajuuden toimintatapoja. Ulkopuolisen henkilön näkemys voi olla avartava ja se usein herättää uusia ajatuksia, tuo mukanaan vinkkejä toimintaan ja tukea toimintaan. (Heikkinen & Heikkinen 2010, 269-271; Ristikangas & Ristikangas 2011, 274-275.)

Taulukko 1. Tavallisten tapojen ja lean-kulttuuriin kuuluvien toimintatapojen vertailu (Heikkilä ja Heikkilä 2010, 266-267)

<b>Kuinka ennen toimittiin</b>	<b>Kuinka toimitaan valmentajana</b>
Kerrotaan mitä ja kuinka tehdä asiat Erehdyksiä ei katsota hyvällä	Autetaan valmennettavaa keksimään ratkaisu itsenäisesti, avustetaan kysymyksillä Erehdykset hyväksytään ja otetaan ne mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä
Vuoropuhelu painottuu kehityskeskusteluihin Johtaja ei ole tavoitettavissa, eikä hänellä välttämättä ole aikaa auttaa	Valmennettavan mielipiteiden aktiivinen kuuntelu, aito kiinnostunut Auttaa ja tukee tarvittaessa, pyrkii olemaan läsnä
Johtajalle ei välttämättä uskalla kertoa mielipiteitään Kun ollaan tietyllä osaamistasolla, se riittää	Valmentava johtaja on myönteinen ja kannustava, ei uhkaava eikä kritisoi Panostetaan alaisten jatkuvaan osaamisen parantamiseen
Kehitystä ei osata arvostaa Työntekijät ajattelevat, että johto keksii ratkaisun jos näkee sen tarpeelliseksi	Iloitaan yhdessä pienistäkin askeleista ja palkitaan saavutetuista tavoitteista Valmentava johtaja auttaa havaitsemaan ongelmat itse ja etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja

Organisaatioissa, joissa on valmentavaa muutosjohtajuutta, on havaittavissa monia positiivisia muutoksia. Etenkin hiljaisen tiedon siirtäminen tehostuu ja se voidaan dokumentoida. Dokumentointi auttaa organisaatiota pitämään osaamisen itsellään, eikä se haihdu aina henkilön vaihtuessa. Valmentaminen luo läheisiä suhteita ja vaikeitakin asioita voidaan käsitellä, mikä lisää luottamusta ja hyvinvointia työpaikalla. Tätä kautta asennoituminen työhön on myönteisempää. Muita valmentavan johtajuuden hyötyjä ovat lisääntyneet tehokkuus ja työtyytyväisyys, korkeammat tulokset sekä yksin että ryhmässä, sekä uusien innovatiivisten tuotteiden ja toimintatapojen syntyminen. Lisäksi työuupumuksen ja stressin on tutkittu vähenevän työilmapiirin parantuessa. Yrittäjämäinen asenne työntekoa kohtaan on lisääntynyt työhyvinvoinnin lisääntyessä, eli ihmiset vapaaehtoisesti haluavat tehdä enemmän yrityksen eteen. Valmentavaa johtajuutta harjoittavissa organisaatioissa luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on parempi, mikä puolestaan lisää uskallusta kokeilla enemmän asioita. Kokeilun kautta syntyvät myös uudet innovaatiot ja mielihyvä, kun työntekijä kokee olevansa luotettu ja arvostettu. (Heikkilä & Heikkilä 2010, 264-265; Ristikangas & Ristikangas 2011, 170-171.)

## Tuotantotyössä huomioon otettavat erityispiirteet

Lean on alun perin lähtenyt tehtaista ja tuotantotyön optimoinnista liikkeelle, mutta soveltuu silti kaikille aloille. Tuotannon puolella tuloksien mittaaminen on tärkeää ja asiat ovat helpommin mitattavissa, kuin esimerkiksi sosiaalipuolen työtehtävissä. Monissa organisaatioissa, kuten myös Sotek-säätiössä erityispiirteenä on otettava huomioon, ettei ainoa kriteeri ole tuottavuus, vaan myös vaikeasti työllistyvien henkilöiden avustaminen (Korjus 14.9.2015).

Kun normaalissa tuotanto-organisaatioissa keskitytään pitämään kiinni aikatauluista, lean-organisaatioissa huomio kääntyy prosessien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Toinen selkeä periaate on ongelmien ratkominen yhdessä. Käytännössä tuotannon puolelle soveltuu hyvin käytäntö, jossa viikkopalaverissa jokainen voi kertoa kokemistaan ongelmakohdista osastolla. Ne voivat olla mitä tahansa, mikä työntekijää häiritsee. Nämä kirjataan ylös näkyvälle paikalle työpaikalle, jotta kaikki ovat niistä tietoisia. Ongelman ratkettua asia kuitataan ratkaistuksi esimerkiksi vetämällä rasti kohdan päälle, mutta jätetään yhä näkyviin. Näin ongelmia saadaan poistettua pienin askelin ja nähdään aikaansaatu kehitys. Lisäksi tuotannossa tapahtuvista häiriöistä voidaan pitää kirjaa, jotta työnjohtaja pysyy tilanteen tasalla ja voi tätä kautta vaikuttaa ongelmien poistamiseen. Työpaikalla voi esimerkiksi olla kirja, jossa on sarakkeet "ongelma", "kuinka monta kertaa esiintynyt" ja "kesto". (Tuominen 2010c, 65; Mann 2010, 85.)

Ongelmien ratkaisemiseksi on monia eri malleja, joista yksi hyvin käytännöllinen on kahdeksan askelman malli, jota voidaan soveltaa minkä tahansa muutoksen toimeenpanossa. Mallissa ongelmanratkaisu lähtee liikkeelle ongelman tunnistamisesta, tietojen keräämisestä ja niiden analysoimisesta. Sen jälkeen kehitetään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, valitaan niistä paras ja suunnitellaan toimeenpano. Ratkaisun toimeenpanon aikana seurataan sen toimivuutta ja kehitetään ratkaisua, mikäli se on tarpeellista. Lean-filosofiassa ongelmanratkaisua lähestytään hukan eliminoinnin näkökulmasta. Ongelmia pyritään ratkaisemaan tekemällä korjauksia nopeasti ja jos ne eivät toimi, muuttamalla sitten toimintatapoja uudestaan. Tätä toimintaa kutsutaan ketteräksi toiminnaksi. Walter L. Shewhart kehitti vuonna 1939 tätä varten neljän tason ongelmanratkaisumallin (PDCA-malli), joka pyrkii nopeaan virheiden korjaamiseen hukan vähentämiseksi. Se sisältää vaiheet ongelman ja muutoksen tarpeen kartoittamisesta (Plan), muutoksen toteuttamisesta (Do), prosessin analysoinnista (Check) ja toiminnan muuttamisesta, mikäli tulokset eivät ole haluttu laisia (Act). PDCA-mallin toteuttamiseksi johtajan kannattaa analysoida ongelmaa menemällä itse paikan päälle toteamaan ongelma ja seuraamaan tilannetta, jotta hän ymmärtää sen todellisen luonteen. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös ongelmaan liitty-

vien asioiden selvittäminen työntekijöitä kuuntelemalla ja havainnoimalla. Ongelmaan voi liittyä tekijöitä monelta eri alueelta. Yhteen asiaan voivat vaikuttaa materiaalit, koneet ja laitteet, työvoima, mittaaminen ja metodit. Niitä tarkastelemalla voidaan löytää ongelman perimmäiset aiheuttajat. Kun ratkaisu on todettu toimivaksi, se standardisoidaan eli lisätään kontrollijärjestelmään, jotta vältetään samojen virheiden toistaminen. (Buchana & Huczynski 1997, 462; Charron ym. 2015, 44-45; 288-289.)

Tuotannossa korkea laatu tarkoittaa myös korkeaa asiakastytyvääisyyttä ja luotettavuutta. Lean-toimintatavoilla pyritään saavuttamaan korkea laatutaso. Ensin määritellään yhdessä, mikä on laatutaso jolle pyritään, kuten tavoitellaanko esimerkiksi 0-virhetasoa? Myös siisteys ja järjestys tuotantopaikalla ovat osa laatua, jotka näkyvät myös asiakkaalle. Laadun ja siisteyden ylläpito voidaan aloittaa yhteisillä talkoilla, joissa koko paikka siivotaan, maalataan ja korjataan tarvittaessa, järjestellään, rakennetaan tarvittavia hyllyjä ja työtiloja ja merkitään jokaiselle tavaralle oma paikkansa. Näin siisteyttä on helpompi ylläpitää. Lean-organisaatiossa työntekijöille pyritään antamaan vastuuta ja luoda edellytyksiä itseohjautuvaan toimintaan. Tuotannossa kannattaa siirtyä siitä ajattelusta, että joku toinen tarkistaisi tuotteen, siihen, että laatuvastuu on jaetusti työntekijöillä ja johdolla. Tämä edellyttää tarkkaa ohjeistusta (mahdollisesti kuvallista), koulutusta ja apuvälineitä, jotta työntekijät osaavat kiinnittää huomiota laaduntarkastuksessa valvottaviin asioihin. Apuvälineenä voi toimia esimerkiksi tarkastuskortti, joka kohta kohdalta käydään läpi jokaisen valmistetun tuotteen mahdolliset virhekohdat ja merkitään, jos siinä on jotain korjattavaa. (Tuominen 2010c, 70-72; 77.)

Tuotannon puolella, kuten muussakin toiminnassa, pyritään tuottavuuden lisäksi seuraamaan kustannuksia ja asettamaan tietyt kustannustavoitteet. Materiaalihukkaa pyritään minimoimaan. Hukan minimoiminen alkaa hukkaa aiheuttavien tekijöiden tunnistamisesta. Tämän jälkeen valitaan lean-metodit, joilla hukkaa lähdetään poistamaan. Jotta jokainen ymmärtäisi, kuinka paljon hukasta tulee kustannuksia, on hyvä työntekijöille pitää koulutusta. Työntekijät voi ottaa mukaan esimerkiksi tilausten tekoon, jotta he näkevät paljonko mikäkin maksaa ja kertoo myös kokonaiskustannuksista, vuokrat ja palkat mukaan lukien, jotta heistä tulisi tietoisempia yrityksen raha-asioista. Kun henkilöstö tuntee kustannukset, heidän on myös helpompi arvioida, kuinka paljon säästetään kun onnistutaan vähentämään materiaalihukkaa. (Tuominen 2010c, 89, Charron ym. 2015, 246-247.)

### **3.3.3 Henkilöstön osallistuminen avulla kohti pysyviä muutoksia**

Henkilöstön osallistuminen on muun muassa heidän ottamista mukaan päätöksentekoon, kannustaminen tekemään päätöksiä itsenäisesti, olemaan itseohjautuvia ja vaikutusmah-

dollisuuksien antaminen. Työntekijät tulisi osallistaa muutosprosessiin jo sen alkuvaiheessa muutostarpeita arvioitaessa. Jotta henkilöstö voi osallistua tavoitteiden mukaiseen toimintaan, on heidän tiedettävä organisaation strategia ja kuinka he itse liittyvät siihen. Jokaisen toiminnalla on merkitystä ja yksilötason toiminta vaikuttaa siihen, saavuttaako organisaatio asetetut tavoitteet. Esimiehet siis osallistavat alaisiaan, arvostavat heidän tekemiään ratkaisuja ja luottavat heidän harkintakykyynsä. Alla on kerrottu tarkemmin kuinka henkilöstön osallistaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Tuominen 2010b, 46-47; Työterveyslaitos 2014b.)

Henkilöstön osallistumisen kannalta on tärkeää miettiä, onko oikeita ihmisiä oikeissa paikoissa oikea määrä. Käydään kriittinen keskustelu, onko henkilö välttämättä hänelle sopivimmassa työtehtävässä ja onko hänellä edellytykset hoitaa tehtävää. Työn tulee tuottaa iloa tekijälleen, jotta motivaatio jatkuvaan kehittymiseen säilyy. Lean-ajattelun päämääränä on pähkinäkuoressa saavuttaa motivoitunut, työssään viihtyvä henkilöstö, joilla on halu ja tarvittavat mahdollisuudet työskennellä annettuja päämääriä kohtaan. Henkilöstöä ei ole liikaa eikä liian vähän ja kun rekrytointitilanne tulee, suositaan sisäistä rekrytointia ennen ulkoista. Osallistava organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitä tekemään aloitteita ja kehittämään toimintaa. Aloitteellisuus ja pyrkimys toiminnan kehittämiseen tuottavat uusia ideoita ja innovaatioita ja pitävät organisaation hengissä. Aloitteen tekemistä helpottavat sekä avoin ilmapiiri, että visuaalisen kontrollin menetelmät, joilla pyritään helpottamaan ideoiden esille tuomista. (Tuominen 2010c, 75; 97; Tuominen 2010b, 46-47. )

Kannattaa määrittää, kenellä on päätöksentekovaltuus ja toisaalta velvollisuus tehdä päätöksiä. Osallistamisen ideana on nimenomaan jakaa päätöksentekovaltuuksia ja -velvollisuuksia laajemmin ja myös alemmille organisaatiotasolle. Pohditaan kenellä on tarvittava osaaminen ja tiedot päätöksenteon tueksi. Pelisääntöjen pitää kuitenkin olla kaikille selvät. Päätetään esimerkiksi, millaisia päätöksentekoon liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia on rivityöntekijällä, myymälävastaavalla, yksikön päälliköllä ja kaikki muutkin tasot läpikäyden. Ylimpien esimiesten tehtävänä on asettaa rajat, joiden sisällä tiimit ja henkilöt tietävät voivansa toimia ja tehdä päätöksiä. Päätöksenteko on asia, jota ei opi muuten kuin tekemällä päätöksiä. Päätöksenteon jakamisen suunnitteluvaiheessa päätetään kuka vastaa yhteydenpidosta, kuka työnjaosta, työn jäljestä ja tarkastamisesta, työnjaon muuttamisesta, työn seurannasta (kuten valmistusmääristä), tilauksista, varaston suuruudesta ja poissaolojen korvaamisesta, työajasta ja niin edelleen. Päätöksenteon valtuuksien ja velvollisuuksien suunnitteluprosessi vie aikaa, mutta yleensä päätöksenteko lopulta nopeutuu sen kautta niin huomattavasti, että suunnitteluun kannattaa panostaa. Lean-organisaatiossa myös päätöksentekoon tuodaan visuaalisen kontrollin työkaluja. Esimerkiksi listataan kaikki vaihtoehdot seinälle ja kaikki työntekijät saavat äänestää la-

puilla, mikä olisi heidän mielestään paras ratkaisu. Tämä on hyvin osallistava päätöksenteon muoto ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa. (Charron ym. 2015, 420; Tuominen 2010, 85; 87;91.)

Osallistumiseen yksi olennaisesti vaikuttava tekijä on työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttäminen tarkoittaa työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi työyhteisöön, tiimiin, tapoihin ja käytäntöihin perehdyttämistä. Sitä tarvitaan uuden työntekijän aloittaessa, mutta myös työtehtävän tai toimipisteen vaihtuessa. Osallistumisen tunnetta lisää se, että olennaiset ihmiset on otettu mukaan perehdyttämisen suunnitteluun ja mahdollisesti toteutukseen. (Tuominen 2010, 81.)

Johto voi tehokkaasti osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon nimeämällä tietyt henkilöstön edustajat johtoryhmän jäsenten lisäksi, jotka pääsisivät kokouksiin kuuntelemaan ja kertomaan mielipiteensä. Viime kädessä päätökset tehdään johtoryhmän tasolla, mutta työntekijöille olisi tärkeää saada äänensä kuuluviin. Organisaation tiedotuksesta vastaava Lonka (14.9.2015) totesi haastattelussa, olisi hyvä päästä kuunteluoppilaaksi Sotek-säätiön johtoryhmän kokouksiin, jotta olisi helpompi suunnitella omaa työtään sen pohjalta ja pystyisi ennakoimaan tulevia tapahtumia viestinnän kannalta. Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon voi tarkoittaa myös sitä, että heille tarjotaan kaksi vaihtoehtoa joista päättää. Samalla vastuun ottamista voidaan harjoitella, kun päätetään, että työntekijät voivat valita kahdesta vaihtoehdosta, mutta ovat silloin vastuussa tehdystä päätöksestä. Osallistaminen sitouttaa työntekijöitä ja vastuun saaminen kertoo luottamuksesta työntekijää kohtaan. Etenkin organisaation ollessa laaja-alainen on hyvä jos kokouksissa on mukana eri henkilöstöryhmien edustajia. Näin johto saa paremman käsityksen mitä työntekijätasolla tarvittavat muutokset oikeasti ovat. Yhteistyölle henkilöstöryhmän edustajien kanssa kannattaa asettaa tietyt aikataulut, kuten tapaamisten tavoitellun tiheyden. Väliajoin kannattaa myös arvioida, kuinka yhteistyö on sujunut ja kuinka sitä voisi kehittää. (Tuominen 2010, 77; 93.)

Osallistumisella muihinkin kokouksiin, palavereihin, työryhmiin ja päätöksentekotilaisuuksiin voidaan yhtä hyvin osallistaa työntekijöitä. Vaikeiden asioiden ymmärtäminen helpottuu, kun pääsee mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Mietittäessä kokouksiin osallistumista kannattaa etukäteen miettiä missä asioissa henkilöstöä voidaan ottaa osalliseksi suunnitteluun, keiden kannattaa osallistua tilaisuuksiin ja minkä asioiden käsittelyssä tiettyjen ihmisten on hyödyllistä olla mukana. Mietitään kenellä olisi asiasta esimerkiksi paras käytännön toteuttamisen tuntemus. Kannattaa myös miettiä, voiko toisaalta joidenkin ihmisten osallistumista karsia. Ei ole mielekäs myöskään istuttaa palavereissa ihmisiä, joita asia ei koske. Osallistumista voi tapahtua monella eri organisaatiotasolla. Osallis-

tuminen toimii molempiin suuntiin, sillä myös päättävät henkilöt saavat usein tuoreita ideoita ja näkemyksiä ulkopuoliselta, mikä auttaa miettimään asioita useammasta näkökulmasta. Oleellista on myös viestiä siitä, mihin asioihin työntekijöiden toivotaan osallistuvan, sillä kukaan ei lue ajatuksia, vaan tarvitaan kannustusta toimia. (Tuominen 2010, 81; 83; 91.)

Osallistuminen päätöksentekoon ei luo iloa vain työntekijälle, vaan myös johto voi hyötyä siitä monin tavoin. Ensinnäkin, päätöksenteko on nopeampaa, kun ne voidaan tehdä nopeammin, usein lähes välittömästi. Tätä kautta koko toiminta nopeutuu. Myös asiakkaan kannalta hyvä, jos päätöksentekoprosessi on nopea, eikä aikaa mene turhaan odotteluun. Esimiesten työ helpottuu, kun päätöksiä ei tarvitse myydä henkilöstölle. Kun henkilöt pääsevät itse päättämään, esimiehen ei tarvitse selittää perusteita, sillä ne ovat jo henkilöstön tiedossa. Monessa tutkimuksessa organisaatiossa päätösten laatu on parantunut, sillä päätöksiä tekevät ihmiset, jotka tietävät asian käytännön tasolla. Päätöksentekovaltuutuksien antaminen lisää henkilöstön hyvinvointia siltä osin, että se lisää tunnetta luottamuksesta ja oman työn arvostuksesta. (Tuominen 2010, 97; 99.)

Osallistumiseen liittyvät myös asetetut tavoitteet. Osallistuuko työntekijä niitä kohti kulkeamiseen? Henkilöstölle asetetaan yleensä tiettyjä tavoitteita, usein tuotantomäärinä tai myytyinä euroina mitattuna. Parhaiten heidät saa sitoutumaan tavoitteeseen, kun miettään ensin yhdessä, mikä on nykyinen suorituskyvyn taso ja sen jälkeen mikä olisi realistinen tavoitetaso mitä kohti pyrkiä. Yhdessä mietitään myös sopivat seuranta- ja arviointimenetelmät. Kun työntekijä on päässyt vaikuttamaan suunnitelmiin, vaikka kaikkia ehdotuksia ei voitaisikaan huomioida, lisää se halua osallistua tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen kannattaa kannustaa alaisiaan sekä ilmaisemaan mielipiteitään päätöksentekotilanteessa, mutta myös perustelemaan ehdotuksensa ja mielipiteensä hyvin. Monesti työntekijöillä on tietoa, jota esimiehellä ei välttämättä suorittavasta työstä ole. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on usein tieto asiakkaiden toiveista ja odotuksista. (Tuominen 2010, 79; 93; Työterveyslaitos 2014b.)

Osallistumisen suunnittelussa kannattaa miettiä, kuinka paljon aikaa se vie työntekijältä ja resursoida ajankäyttö sen mukaan. Kiire on usein syynä, kun puhutaan kehittämisen ja osallistumistoimenpiteiden käyttämättä jättämisestä. Sen takia kannattaa alusta asti tehdä selväksi, että henkilöillä on oikein käyttää aikaa osallistumiseen ja määrittellä kuinka paljon aikaa siihen saa käyttää esimerkiksi viikkotasolla. Yleensä henkilöstösuunnitelma on dokumentti, jossa on määritelty osallistumiseen ja kehittämiseen vaadittava aika. (Tuominen 2010, 91.)

### 3.3.4 Tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen työhön

Tietojen ja käytäntöjen työhön siirtäminen tarkoittaa sitä, organisaatiossa tuetaan tiedon ja käytäntöjen avointa jakamista. Kommunikointikeinot ovat kehittyneitä ja ne tukevat strategiaa ja visiota. Organisaatiossa tunnustetaan viestinnän merkitys tiedon siirtämisessä ja pyritään käyttämään sitä apuna lean-toimintatapoja opetellessa. Toimivalla vuoropuhelulla on vaikutuksia niin asiakastuloksiin, henkilöstötuloksiin, kuin yhteiskunnallisiin tuloksiinkin. Työntekijät oppivat taitoja, mutta myös asenteita, normeja ja arvoja. He oppivat ymmärtämään, kuinka oma tekeminen vaikuttaa koko organisaation tulokseen. Oppimisen kautta koko organisaatiokulttuuri kehittyy ja koko organisaation toiminta on joustavampaa. Kun oppiminen on luonnollinen osa toimintaa, se lisää myös organisaation valmiutta muuttua ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin. (Kuusela 2015, 54; Tuominen 2010, 105.)

Kommunikaation eli viestinnän keinot voidaan jakaa kasvotusten tapahtuvaan viestintään ja muihin vaihtoehtoisiin tapoihin, joista esimerkkejä on kuvattu alla (Taulukko 2). Viestinnässä jako voidaan tehdä myös ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään luotettavampana ja vakuuttavampana ja etenkin muutostilanteissa sen merkitys on suuri. Perinteisesti viestinnäksi on ymmärretty esimerkiksi viestiminen organisaation tapahtumista, projekteista ja henkilömuutoksista. Kuitenkin, kuten alla oleva taulukko esittää, viestintää ovat myös kokousviestintä ja kahdenkeskiset, epävirallisetkin keskustelut. Lean-kulttuuriin kuuluu sidosryhmien, kuten asiakkaiden ottaminen mukaan prosesseihin ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, joten ulkoiset sidosryhmät täytyy huomioida myös viestintää suunniteltaessa. Viestinnän keinoja on käsitelty laajemmin luvussa 4.4.1 sitouttamisen keinojen yhteydessä. (Prosci Inc.b; Tuominen 2010, 110-111.)

Taulukko 2. Erilaisia sisäisiä kommunikointikanavia tietoisuuden lisäämiseksi

Viestintä kasvotusten	Viestintä muita kanavia pitkin
Osaston, tiimin, ryhmän tai henkilökohtaiset tapaamiset ja palaverit	Sähköposti
Keskustelu lounastauoilla	Ilmoitustaulu, mainosjulisteet
Yhdessä tehtävät ryhmätyöt, workshopit ja koulutukset	Työpaikan intranet ja kotisivut
Yleiset informaatiotilaisuudet	Esitteet, uutiskirjeet, opaslehdet
Kehityskeskustelut	Videot, ääniviestit
	Kuulopuheet
	Sisäinen työpaikkailmoittelu netissä tai muita kanavia pitkin

Viestinnän keinoilla pyritään siirtämään tietoja ja taitoja käytäntöön. Benchmarking on keino, jonka avulla parhaita käytäntöjä on mahdollista luoda. Se on oman organisaation toiminnan vertaamista toisen verrattavissa olevan organisaation toimintaan. Benchmarking on siis vertailua ja vertailuanalyysien tekemistä. Vertaamalla omaa toimintaa, prosesseja tai tuotteita muiden vastaaviin asioihin on helpompi tunnistaa oman toiminnan heikoudet ja parantaa niitä esimerkiksi noudatellen. Menetelmä kehittää organisaation suorituskykyä ja erityisen suosittu se on lean-kulttuuria harjoittavissa organisaatioissa, sillä se pyrkii jatkuvaan parantamiseen. Tämän menetelmän etuna on löytää kehittämiskohteita ja auttaa asettamaan tavoitteet uudestaan niin, että säilytetään tai saavutetaan kilpailuetu. Uudet, korkeammat tavoitteet vaativat mahdollisesti lisää resursseja ja varmasti vähintään uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Vertailun tarkoituksena ei kuitenkaan ole ainoastaan nostaa tavoitetasoja ja mitata suorituskykyä, vaan saada uusia innovaatioita ja motivoida ihmisiä kehittämään toimintaa paremmaksi. Esikuvan ottaminen toimii erityisen hyvin tilanteissa, joissa varsinaista kilpailua ei ole. Mikäli kilpailijat eivät pakota toimintaa ja tuotteita uudistumaan, voi organisaation kehitys helposti pysähtyä. Pitkän aikavälin menestyksen takaamiseksi organisaation kannattaa etsiä esikuvia, ottaa heistä oppia ja soveltaa opittuja asioita omaan toimintaan. (Froment ym. 2003, 35-37; 39; Tuominen 2010b, 125.)

Vertailua voi tehdä eri asioista ja valita vertailukohteen oman toiminnan kannalta järkevimmistä paikoista. Vertailukohde on mahdollista valita organisaation sisältä, kilpailijoiden joukosta, samalla alalla toimivista organisaatioista tai muuten parhaasta mahdollisesta organisaatiosta, vaikka se ei toimitakaan samalla alalla tai ole samankokoinen. On myös erilaisia vertailumenetelmiä. Ensinnäkin tuotteita tai palveluita voi verrata muiden organisaatioiden tarjoamiin ratkaisuihin. Myös valittuja strategioita voi verrata useammankin organisaation välillä. Esimerkiksi valitut markkina-alueet, ydinosaaminen, kasvutapa ja erilaiset talouden tunnusluvut ovat keskenään vertailukelpoisia. Prosessien vertaaminen toimii esimerkiksi toimitus- tai tuotantoprosessissa hyvin. Siinä verrataan koko prosessia ja suorituskykymittareita muihin vastaaviin organisaatioihin. Aineettomiakin asioita, kuten osaamista on mahdollista vertailla. Henkilöiden ammattitaidolla tai käytetyllä teknologialla on kriittinen vaikutus myös prosesseihin. (Tuominen 2010b, 126-129.)

### **3.3.5 Ympäristön hyvinvointi**

Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ympäristötietoisuus lisääntyy ja organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän myös ympäristöasioiden huomioon ottamista. Ympäristötietoisuus voi luoda jopa kilpailuetua. Esimerkiksi erilaisten standardien avulla organisaatiot voivat osoittaa, että heillä on olemassa tietyt vaatimukset täyttävä ympäristöjärjestelmä, jonka mukaan toimitaan. Ympäristötoiminnan tavoitteena on välttää ympäristöhaittoja ja -

vaaroja. Tyypillisesti toiminnassa esiintyviä haittatekijöitä voivat olla esimerkiksi vaarallisten aineiden käsittely ja hävittäminen, öljyn valuminen, jätteen syntyminen ja sen puutteellinen kierrättäminen, energiankulutus ja uusiutumattomien luonnonvarojen, kuten fossiilisten polttoaineiden käyttäminen. Näiden lisäksi täytyy erottaa myös haitta- ja vaaratekijät, jotka johtuvat poikkeustapauksista. Poikkeustilanteita ovat esimerkiksi tulipalo, korjauksista johtuvat poikkeukselliset vaaratekijät tai yllättävät vahingot. Mikä on henkilöstön valmiustaso reagoida näihin haittatekijöihin ja poikkeustilanteisiin? Ilman koulutusta ja suunnittelua valmiutta ei käytännössä ole. Sen lisäksi, että tunnistetaan uhat, tehdään myös suunnitelma kuinka ne kohdatessa tulee toimia. Apuvälineiden, kuten sammutusvälineiden saatavuudesta huolehtiminen ja säilytyspaikoista tiedottaminen on myös ensiarvoisen tärkeää. Harjoituksia voi myös järjestää, joko teoriassa tai käytännössä. Mikäli joku ympäristötekijä tapahtuu, raportoidaan sen syistä ja seurauksista välittömästi. (Tuominen 2010, 162; 168-169; 181.)

Ympäristön hyvinvointia suunniteltaessa lähdetään liikkeelle siitä, että tunnistetaan kaikki toimenpiteet, jotka vaikuttavat ympäristöön jollain tavalla ja kirjataan ne ylös ympäristöohjekirjaan tai ohjeistukseen. Suunnitellaan organisaation ympäristöpolitiikka, sidosryhmät jotka halutaan ottaa huomioon, asetetaan mitattavia ympäristötavoitteita ja mietitään, mitkä ovat keinot ja aikataulu niiden toteuttamiseksi. Pyritään arvioimaan, kuinka todennäköinen mikäkin ympäristöriski on ja mikä sen laajuus ja vaikutukset mahdollisesti olisivat. Uhkien tunnistamisen kautta niihin on mahdollista varautua jo ennakkoon. Jatkuva kehittämistyö on tärkeää, sillä sekä ympäristö muuttuu, että sidosryhmien odotukset. Näistä kaikista asioista on tärkeää viestiä niin, että asiat ovat jokaiselle selviä. Ratkaisuiden miettiminen yhdessä oman tiimin kanssa auttaa asian sisäistämässä. (Tuominen 2010, 163-165; 169.)

### **3.3.6 Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä ja työhyvinvointi työpaikalla**

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle tärkeä voimavara ja kilpailutekijä. Työnantaja voi lisätä hyvinvointia omilla toimenpiteillään. Hyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet asiat sekä yksilö, että organisaatiotasolla. Voidaan puhua ylipäätään hyvinvoinnista työpaikalla, mikä sisältää sekä työterveyden, työhyvinvoinnin, sekä työturvallisuuden ja ergonomian. Näiden hallitsemiseksi organisaatiossa tulisi olla selkeä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä, jota ylläpidetään ja kehitetään. Lisäksi johtamisella on suuri merkitys hyvinvoinnin kokemisessa työpaikalla. Työterveysasioita säädellään osittain myös lakiin pohjautuen. Esimerkiksi työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383) määritellään mitä lakisääteiseen työterveyshuoltoon tulee sisällyttää. Laki edellyttää että työnantaja järjestää työpaikkaselvityksen, terveystarkastukset, henkilöstön ensiapuvalmiuden ohjaamisen ja

neuvonnan järjestämisestä työntekijöille.. (Tuominen 2010, 142-143; Työterveyslaitos 2015; Työterveyslaitos 2015c.)

Työterveyden ja turvallisuuden edistämisen tulisi lähteä liikkeelle jo työntekijän työsuhteen ensihetkistä lähtien. Työturvallisuutta voidaan edistää jo työntekijän työuran alussa perehdyttämällä hänet huolellisesti koneiden käyttämiseen, jotta vaaratilanteita ei pääsisi syntymään tietämättömyyden vuoksi. Perehdyttäminen työyhteisöön, eli työntekijän tutustuttaminen yhteisöön, esimieheen, työtappoihin, normeihin ja muihin käytäntöihin vaikuttaa työpaikkaan sopeutumiseen ja hyväksytyksi kokemisen tunteeseen. Perehdytystä voi tarvita myös työtehtävien muuttuessa tai toimipistettä vaihtaessa. Muita työterveyteen ja -turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat käytettävät materiaalit sekä laitteet, työtavat ja työtilat, sekä työn organisointi. Tavoitteena on poistaa kokonaan vaaraa tai haittaa aiheuttavat tekijät työympäristöstä ja mikäli tämä ei ole mahdollista, pyritään riskit vähintään minimoimaan. (Tuominen 2010, 140-143; Työterveyslaitos 2015b.)

Työhyvinvointi- ja turvallisuusjärjestelmä vaatii toimiakseen johtamista. Johdon täytyy sitoutua työterveys- ja turvallisuusjärjestelmän mukaiseen toimintaan ja sen kehittämiseen, sekä järjestelmän ylläpitämiseen. Johdon tukena järjestelmän kehittämisessä toimii henkilöstö, jonka näkemykset riskeistä ja vaaratilanteista, sekä päämääristä ovat tärkeitä, jotta järjestelmä vastaisi mahdollisimman hyvin organisaation tarpeisiin. Johdon työskentelyllä on vaikutusta yksilöiden jaksamiseen, motivaatioon ja jaksamiseen. (Tuominen 2010, 138-139; Työterveyslaitos 2012.)

Hyvinvoinnin edistäminen on osa johtamista, mutta vastuu siitä on myös työntekijällä. Hyvinvoinnin kautta työntekijät jaksavat työskennellä paremmin ja sairauspoissaolot tutkitusti vähenevät. Kokonaisvaltainen työntekijöiden hyvinvointi näkyy sekä organisaation toiminnassa sen sisäpuolella, että sen ulkopuolisille sidosryhmille. Hyvinvointi on organisaatiolle kilpailutekijä. Työhyvinvoinnin vastakohtana on työpahoinvointi. Toisin sanoen tällaista kokeva ihminen ei voi hyvin työssään, hän on stressaantunut, ahdistunut tai jopa masentunut. Pieni stressi on yleensä hyvästä, mutta pitkään jatkuneena se voi aiheuttaa työuupumusta, jopa ”burn outin”, eli loppuun palamisen, mistä toipuminen voi vaatia pitkänkin sairausloman. Lievempi tyytymättömyys työhön ilmenee yleensä työhön kyllästymisenä ja kiinnostuksen puuttumisena. Työpahoinvoinnista voi seurata esimerkiksi yksilön tuottavuuden lasku, lisääntyneet poissaolot, sitoutumisen hiipuminen ja omien voimavarojen loppuminen. (Työterveyslaitos 2015; Työterveyslaitos 2015c; Työterveyslaitos 2012.)

Työhyvinvointi voidaan jakaa yksilön hyvinvointiin ja työyhteisön hyvinvointiin. Yksilön hyvinvointia tarkastellaan työntekijän näkökulmasta, eli kuinka hän hyvinvointinsa kokee ja

saako hän työstään hyvinvoinnin kannalta tarpeellista mielihyvää. Työterveyden edistämisessä täytyy huomioida työterveyden kokonaisvaltaisuus, jossa palaset vaikuttavat toisiinsa. Työpaikan työterveyttä ja hyvinvointia voidaan edistää jatkuvalla kehittämisellä lean ajattelutavan mukaisesti. Kehitetään sekä työtä ja työskentelytapoja itsessään, kuin myös työyhteisöä ja työympäristöä. Henkilöstöä kannustetaan itse oivaltamaan hyvinvoinnin merkitys ja kehittämään omaa toimintaansa sitä tukevaksi. Työyhteisön hyvinvointi puolestaan on työyhteisön kokonaisvaltainen toimivuus. Hyvinvoivassa työyhteisössä vuoro-vaikutus ja tiedonkulku toimivat avoimesti, yhteistyön tekeminen on mielekästä ja ongelmia ratkaistaan yhteistyön voimalla. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat myös työterveyshuollon ammattilaiset, työsuojeluhenkilöt ja luottamusmiehet, sekä mahdolliset ulkopuoliset konsultit ja asiantuntijat. Mikäli organisaatiossa on henkilöstöosasto tai henkilöstön asioista vastaava henkilö, tekee hänkin yhteistyötä työhyvinvointiasioihin liittyen. (Työterveyslaitos 2015; Työterveyslaitos 2014; Työterveyslaitos 2012.)

Jotta organisaatiossa voidaan puhua työterveys- ja turvallisuusjärjestelmästä, on näiden edellä käsiteltyjen asioiden oltava hyvin suunniteltuja, johdettuja, dokumentoituja ja niitä pyritään myös kehittämään. Työterveyttä ja turvallisuutta voidaan edistää organisaatiossa esimerkiksi tiettyä standardia noudattamalla, jolloin omien toimintojen vertaaminen suhteessa standardiin helpottuu ja asioita on helpompi kehittää eteenpäin. OHSAS 18001:2007 on kansainvälinen työpaikan terveyden ja turvallisuuden johtamiseen tarkoitettu systeemien laatuvaatimus eli standardi. OHSAS on laadittu vähentämään ja poistamaan riskejä työpaikalla, parantamaan henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia, auttamaan standardin mukaisten toimintatapojen käyttöönotossa, kehittämisessä ja johtamisessa, sekä todentamaan muille että organisaatio toimii vastuullisesti työterveyden ja turvallisuuden puolesta. Toinen työterveys- ja turvallisuusjärjestelmän edistämisen konkreettinen keino standardin lisäksi on käsikirjan ylläpito, joka määrittelee työterveyteen ja -turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Se selittää myös prosessien välisiä yhteyksiä, jotta nähdään mitä muita vaikutuksia tietyllä toiminnolla on. Käsikirja toimii työn teon tukena ja hyvin laadittuna ja ylläpidettynä se on ajantasainen ohjeistus ja dokumenttien kokoelma, josta työterveys- ja turvallisuusjärjestelmän asiat ovat helposti työntekijöidenkin luettavissa. Usein laatupäällikkö vastaa tämän käsikirjan tuottamisesta ja ylläpidosta. Käsikirjaan ja järjestelmään ylipäätään liittyy myös vahinkotilanteisiin varautuminen. Varautumisesta voi tehdä oman kirjallisen selvityksensä, josta ilmenevät vaadittavat välineet ja välineiden toimivuuden varmistaminen, osaaminen, vastuunjako, tehtävänjako, vahingosta tiedottaminen, yhteistyö muiden osapuolten kanssa ja henkilöstön toimintaohjeet vahingon tapahtuessa. (Tuominen 2010, 136-137; 155; Ohsas 18001 Health&Safety Zone 2015.)

Ergonomialla voidaan parantaa ihmisten työhyvinvointia, tehokasta työntekoa, terveyttä ja turvallisuutta tai vastakohtaisesti ergonomian laiminlyömisellä voidaan vaarantaa työntekijän terveys. Ergonomia tarkoittaa tekniikan ja toiminnan sovittamista yksilöiden tarpeisiin. Ergonomia sisältää monia asioita, kuten työtavat -ja välineet, sekä työympäristön. Työympäristöön kuuluvat esimerkiksi melu, säteily, ilmastointi, lämpötila ja valaistus. Työssä käytettävien laitteiden on oltava toimivia ja niitä täytyy huoltaa. Työvälineet- ja varusteet suojaavat, ehkäisevät tapaturmia ja lisäävät työskentelyn mukavuutta. Nämä kaikki tekijät lisäävät työhyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta. Niiden suunnitteluun kannattaa ottaa henkilöstö mukaan, jotta saadaan luotua heille työympäristö jossa on hyvä tehdä töitä ja välineet, jotka tukevat työskentelyä. (Repo, Ravantti ja Pääkkönen 2015, 23-25.)

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä sen avulla voidaan saada aikaan mittavia taloudellisia vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo mahdollisesti jopa kuusi euroa takaisin. Taloudelliset säästöt tulevat poissaolojen vähentymisen kautta. Keskimäärin yhden sairauspäivän hinnaksi tulee 300 euroa ja yksi työtapaturma maksaa keskimäärin 6000 euroa organisaatiolle. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut työskentelemään, haluaa olla töissä ja pyrkii innovatiiviseen toimintaan. Henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutus kannattavuuteen, kilpailukykyyn ja myös organisaation maineeseen eli imagoon. Lisäksi tehokas työaika lisääntyy ja työn laatu on parempaa. (Työterveyslaitos 2015c; Repo ym. 2015, 21.)

## 4 Kulttuurimuutoksen onnistumisen edellytykset Sotek-säätiössä

Lean on valittu yrityksen tavoittelemaksi organisaatiokulttuuriksi ja toiminnan filosofiaksi. Vaikka lean-ajattelutapa on lähtenyt liikkeelle teollisuuden puolelta, se sopii selkeine ja yleisine periaatteineen hyvin täyttämään myös Sotek-säätiön tarpeet. Säätiöllä ei ole ollut tähän asti selkeää strategista suuntaa, joten lean-filosofian toivotaan auttamaan suunnan löytämisessä ja avaimet uuteen, tehostettuun toimintaan. (Korjus 14.9.2015.)

Niin suuren muutoksen kuin koko organisaation kulttuurin uudistaminen vaatii hyviä perusteluja sekä johdolle, että henkilöstölle. Tästä syystä muutoksen syyt on hyvä perustella ensin aukottomasti itselleen, jonka jälkeen ne on helpompi perustella muille. Itse asiasta innostuneena on helpompi saada muut innostumaan muutoksesta. Muutos vaatii vahvaa ja karismaattista johtamista, sekä aktiivisia ihmisiä muutoksen toteuttajina. Johtajuus on esimerkkinä toimimista ja mallin näyttämistä muille.

Yrityskulttuurin kehittäminen ylipäätään on kilpailuetu, on valittu kulttuuri mikä tahansa. Hyvin toimiva yrityskulttuuri luo kasvualustan uusille ajatuksille ja myönteiselle muutokselle. Ihmiset toimivat yrittäjämäisesti, itseohjautuvasti ja ovat halukkaita työskentelemään tavoitteiden eteen. He tekevät yhdessä töitä ja heillä on hyvä olla. Oma työ on merkityksellistä ja siitä koetaan ylpeyttä. (Erämetsä 2003, 73-74.)

Sotek-säätiö on kolmannen sektorin toimija, eli se on säätiö, joka tavoittelee toiminnallaan myös yhteiskunnallista hyvää, kuten työvalmennusta vaikeasti työllistyville henkilöille. Esimerkiksi tuotantotoiminnassa olisi mahdollisuus ostaa huippulaitteet ja palkata huippu-työntekijät ja saada aikaan huomattavaa kasvua tuotannossa, mutta se ei ole Sotek-säätiön toiminnan mukaista. Vaikka säätiö tekee liiketoimintaa, toiminnalla on myös toinen käänttöpuoli, kuten tässä tuotantotoiminnassa vajaakuntoisten työllistäminen. (Korjus 14.9.2015.)

Sotek-säätiön muutostarpeen taustalla on johtoryhmän haastatteluiden perusteella ympäristökijät. Organisaatio on astunut avoimeen kilpailutilanteeseen, joka luo paineita muutua ja sopeutua uuteen tilanteeseen ja pakottaa pohtimaan, mikä on säätiön kilpailukyky nykytilanteessa. Täytyy myös kyetä löytämään keinot erottua kilpailijoista. Lisäksi valtionhallinnon toimet aiheuttavat sopeutumistarpeita, sillä esimerkiksi päätökset siitä, kuinka paljon työllistämistoimintaan jaetaan tukia, ovat ratkaisevia. Nämä ovat päätöksiä, joihin ei suoraan voida vaikuttaa, mutta niihin pitää varautua. Kustannusten kurissa pitäminen on myös yksi syy muutostarpeen taustalla. (Korjus 14.9.2015.)

#### 4.1 Uuden organisaatiokulttuurin luomisen mahdolliset haasteet

Toimitusjohtaja Korjuksen mukaan (14.9.2015) lean-kulttuurin luomisen haasteena on edetä pienin askelin ja sen määrittelemisen, mitä muutoksia toteutetaan missäkin järjestyksessä. Muutosprosessissa ei pidä juosta nopeammin, kuin mihin pystyy tai muuten muutos voi epäonnistua liian suurien tavoitteiden kaatuessa ja ihmisten luovuttaessa (Mogdigi 27.11.2015).

Johdon mukana oleminen ja sitoutuminen muutokseen on yksi olennaisimmista asioita muutoksen onnistumiseksi. Muutos ei tunnu työntekijöistä tärkeältä, jos se ei ole johdolle tärkeä asia. Työhön sitoutumisen lisäksi täytyy sitoutua myös omaan rooliin ja sen tuomiin vastuihin ja velvollisuuksiin. Muutosta ei voi myöskään ulkoistaa täysin konsulteille tai muille asiantuntijoilla, vaan johdon tulee itse näkyä ja kuulua ennen muutosprosessia, sen aikana ja sen jälkeen. Toimitusjohtaja on muutoksen toimeenpaneva voima, omalla esimerkillään hän innostaa, mutta on myös tiukka ja pystyy vaatimaan muutoksen toteuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Muutoksen alkuun saamisen jälkeen haasteena on sen jatkuvuuden turvaaminen alkunnostuksen jälkeen. Usein muutos katkeaa keskijohtoon ja tämän estämiseksi kannattaa miettiä tukiprosessit, jotka ulottuvat koko organisaatioon. Ylimmän johdon tehtävänä onkin hankkia oikeanlaisia ihmisiä oikeille paikoille. Esimiehiä, jotka kykenevät kehittämään alaisiaan. Johtotasolla muutoksen esteenä voi olla liika keskittyminen asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijaan. Rajoja voi olla asetettu liikaa, vaikka pitäisi avata portteja ja poistaa turhaa byrokratiaa. (Kotter 2014, 7-8; Vastamäki 21.4.2015; Erämetsä 2003, 222.)

Sen lisäksi, että johto on mukana muutoksessa, täytyy muutosta olla tukemassa muitakin ihmisiä. Sitä pitää koordinoita. Tämä tarkoittaa, että on muutoksen eteenpäin vievä henkilö tai henkilöitä, joilla on valta päättää muutoksen vaiheista ja tehdä päätöksiä muutokseen liittyen. Koordinointia voi suorittaa esimerkiksi henkilöstöihminen, henkilöstöosasto tai nimetty ohjausryhmä. Ohjausryhmävaihtoehto on hyvä, sillä mikäli siihen valitaan ihmisiä ympäri organisaatiota, voi ohjausryhmä helpommin hallita kokonaisuutta ja olla yhdistävänä voimana eri osastojen välillä. Koordinointiin liittyy myös aikataulut. Luonnollisesti resursseja, kuten aikaa, kuluu eniten muutoksen alkuvaiheessa. Mikä usein unohdetaan muutosprosessin tarkempi aikataulut ja resurssien laskeminen. On varattava aikaa myös muuttuville tilanteille ja etenkin perustyön eli standardityön hoitamiselle. Muutosprosessiin kannattaa varata riittävästi aikaa, sillä liian nopealla aikataululla se ei onnistu. Ihmiset ja sopeutuminen tilanteeseen vievät myös aikaa, eivät vain uusien tekniikoiden ja toimintatapojen omaksuminen. (Erämetsä 2003, 222-224.)

Viestintä on yksi tärkeimmistä muutosta tukevista asioista ja sen tulisi kuulua jokaisen esimiehen ja johtajan keinovalikoimaan. Muutoksen jatkuessa ongelmaksi voi muodostua se, että johto tai työntekijät saattavat väsyä kesken prosessin ja johdonmukaisuus kärsiä. Siksi muutoksen jatkuva seuranta ja aktiivinen ote mahdollisesti muuttuneisiin olosuhteisiin ovat tarpeen. Yksi muutosta vaikeuttavista asioista on tehdä siitä liian monimutkainen. Vaikka muutos itsessään on monimutkainen ja sisältää lukemattomia asioita, pitäisi sen läpivienti pyrkiä tekemään mahdollisimman selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi turhien rönsyjen karsimista, kuten hienolta näyttäviä ja kuulostavia asioita, mutta jotka ovat kauniita vain paperilla. Muutoksen todellisen toimeenpanevan voiman voi löytää usein paremmin esimerkiksi yhteisten keskustelujen ja työpajojen kautta. Tehdään muutos niin kuin se tuntuu hyvältä ja on oikeasti toimiva. (Alahuhta 2015, 47-49; Vastamäki 21.4.2015; Erämetsä 2003, 223.)

## **4.2 Työntekijöiden ja johdon sitoutuminen ja sitouttaminen muutokseen**

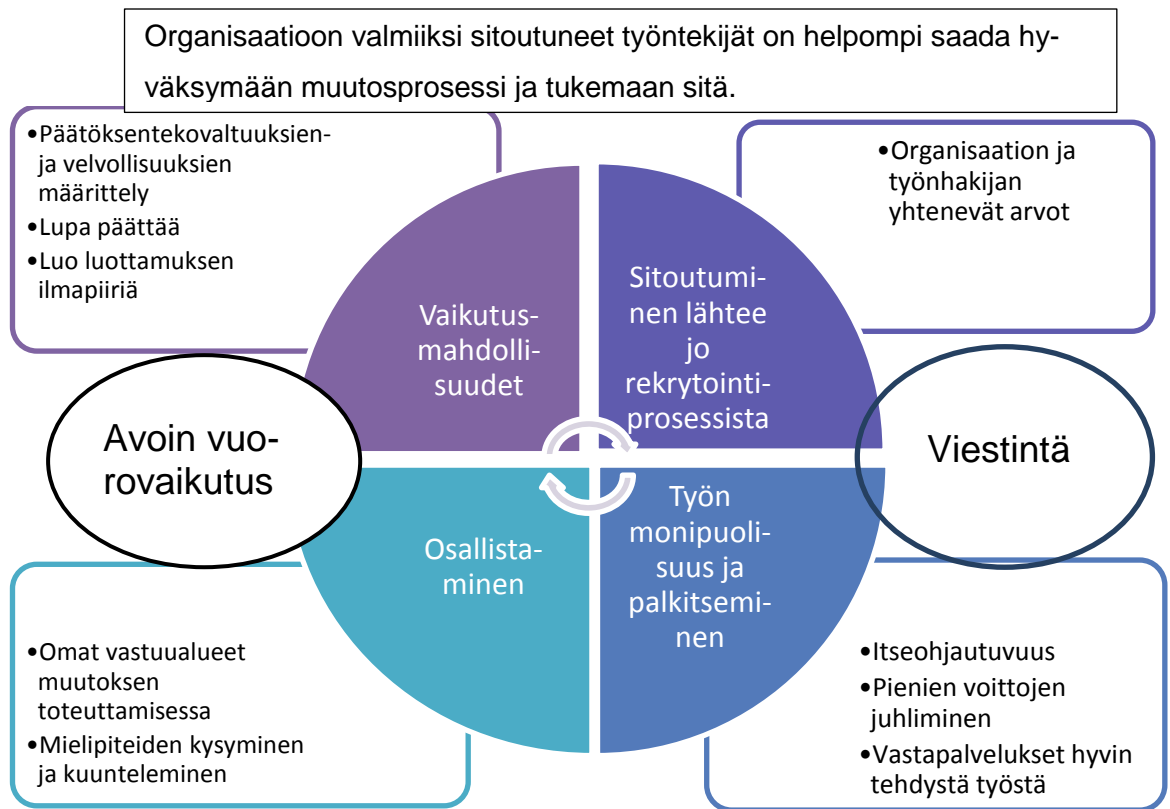
Sitoutumiselle ei ole selkeää määritelmää. Selvää on, että sitoutuminen lähtee henkilöstä itsestään. Siitä, että työn arvot kohtaavat omien arvojen kanssa ja että työpaikalla on mielekästä työskennellä. Sitoutunut henkilö osallistuu aktiivisesti ja hänellä on mielenkiintoa tehtäviä kohtaan. Hän haluaa oppia uutta ja suorittaa tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Sitoutunut henkilö tyypillisesti työskentelee yhdessä muiden kanssa ryhmän arvostamien tavoitteiden eteen. Yhdessä koetut kokemukset, saavutukset ja rakentuneet traditiot lisäävät sitoutumisen ja hyvänolon tunnetta entisestään. (Tuominen 2010 B, 126-127; Heikkilä & Heikkilä 2005, 311; 316.)

Etenkin johdon täytyy olla sitoutunut työhönsä ja rooliinsa johtajana. Sitoutunut johtaja on parhaimmillaan yrityksensä kehitysvalmentaja. Hän haluaa aktiivisesti nähdä, miten päivittäinen toiminta sujuu yrityksessä. Lean-kulttuurin luomisen yhtenä voitettavana esteenä on ylimmän johdon aidon sitoutumisen puute lean-kulttuurin luomiseen. Sitoutumattomuus voi johtua siitä, ettei johtaja ymmärrä leanin perimmäistä olemusta. Se ei ole vain keino kehittää toimintoja, vaan prosessien ja ihmisten laaja johtamisjärjestelmä. Lean-kulttuuria on vaikea lähteä luomaan, jos ei tiedä mitä tehdä ja miksi. Leanin sitominen koko organisaation strategiaan edesauttaa sen huomioon ottamista. Jos se ei ole osana strategiaa, se on helppo sivuuttaa. Sitoutunut johtaja voi alkaa omalla esimerkillään ja toimenpiteillään sitouttamaan alaisiaan. Hieman kärjistetysti voidaan todeta, ettei ole väliä mitä johtaja sanoo, vaan mitä hän tekee. Esimerkiksi viikoittaisiin kierroksiin eri toimipisteissä kannattaisi varata aikaa ja käydä oikeasti keskustelemassa ja innostamassa ihmisiä paikan päällä. Sotek-säätiöllä on toimintaa monella liiketoiminta-alueella, joten yksi vaikeimmista

asioista on sitouttaa kaikki työntekijät mukaan muutokseen. (Tuominen 2010b, 126-127; Heikkilä & Heikkilä 2005, 311; 316; Vastamäki 21.4.2015.)

Henkilön sitouttaminen organisaatioon lähtee liikkeelle jo rekrytointiprosessin aikana (kuvio 5). Organisaation tulisi jo rekrytointiprosessin alkaessa pyrkiä hankkimaan ihmisiä, joiden arvot sopivat organisaation arvoihin jo valmiiksi. Näin henkilön on helpompi sitoutua organisaatioon jo alkumetreillä, kun hän kokee arvot omikseen. Työn monipuolisuutta voi lisätä monella tavalla. Monipuolisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista. Monipuolisuus tarkoittaa toimenpiteitä jotka rikastavat työn sisältöä, kuten työntekijän mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja siirtämällä työn kontrollia esimiehiltä alaisille. Kannustava ilmapiiri ja saavutuksien esille nostaminen lisäävät sitoutumista, samoin kuin rahalliset tai aineettomat palkinnot ikään kuin vastapalveluksena hyvin tehdystä työstä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 315.)

Henkilön sitoutuneisuuden astetta organisaatiota kohtaan on usein vaikea määritellä. Työtyytyväisyys on yksi merkittävimmistä sitoutumista aikaansaavista tekijöistä. Tehtyjen työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista voi vetää karkeita johtopäätöksiä siitä, ettei sitoutuminen ole vahvaa jos työtyytyväisyys on heikolla tasolla. Kun halutaan selvittää tarkemmin sitoutuneisuutta tiettyyn organisaation, pyritään selvittämään ja analysoimaan työntekijöiden asenteita. Osallistumisaktiivisuus organisaation toimintaan ja jäsenenä pysymisen halukkuus ovat sitoutumista hyvin kuvaavia asioita. Työstä koettava ylpeydentunne, organisaation kokemisen parhaaksi mahdolliseksi työpaikaksi itselle, halu auttaa organisaatiota menestymään ja aito huoli organisaation tilasta ovat mielipideasioita, joiden kautta on mahdollista arvioida henkilökohtaista sitoutumisen tasoa. Nämä asiat ovat koetuksella muutostilanteessa, kun pohja jonka perusteella asenteet ovat muodostuneet, alkaakin muuttua. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 312-313; 316; 318.)



Kuvio 5. Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon

Viestintä on keino sitouttaa työntekijöitä, mutta se vähentää myös muutosvastarintaa. Muutos ei ole enää "mörkö", jos siitä saa riittävästi tietoa, ja etenkin hyvin perusteltuna. Viestinnän on oltava rehellistä, ytimekästä ja nopeaa ja tärkeintä siinä on asioiden toistaminen. Vaikka asiat olisivat selkeitä itselle, ne eivät ole sitä muille. Asioiden toistamista liikaa on turha pelätä. Kyseessä ei ole vain tiedon välittämistä alaspäin, vaan pyrkimys olisi saada viestinnästä kaksisuuntaista. Mielipiteiden huomioon ottamisen lisäksi on myös osattava pysyä omassa kannassaan ja luoda tunnelma, ettei muutoksen toteuttamatta jättäminen ole vaihtoehto. Muutostilanteissa viestinnällä on erityisen suuri merkitys ja siitä voi usein riippua koko muutoksen onnistuminen. Sotek-säätiössä on viestintää hoitava henkilö. Hänen omaksi avukseen ja selkiyttämään viestintää voisi laatia tiedottamis- tai viestintäsuunnitelman, jossa määriteltäisiin viestinnän keinot, kohderyhmät, välineet ja toistuvuus. Toimitusjohtaja voi osoittaa oman sitoutumisensa muutokseen ja luomaan luottamusta lähettämällä kerran kuukaudessa tiedotteen, jossa kerrotaan muutosprosessin etenemisestä ja nostetaan muutoksen positiivisia vaikutuksia esiin. (Alahuhta 2015, 38; 47; Luomala 2008, 11; Prosci Inc.b.)

Sisäisessä muutosviestinnässä kannattaa käyttää apunaan neljän kohdan runkoa, joka helpottaa kaikkien tarpeellisten osa-alueiden käsittelyä. Ensimmäinen on viestiminen siitä, kuinka liiketoiminta sujuu tässä hetkessä, mikä on nykytilanne, taloudellinen tilanne ja mitkä ovat muutokseen ajavat syyt. Näin autetaan työntekijää ymmärtämään, miksi muutos on tarpeellinen. Toinen osa-alue muutosviestinnässä on käsitellä itse muutosta. Tähän

kuuluvat vision, muutoksen laajuuden, kuten muutosprosessin, systeemien ja teknologian käsitteleminen, sekä aikataulujen ja vaikutusten kertominen. Kolmas muutosviestinnän osa-alue on kertoa muutoksen vaikutuksista yksilötasolla, jotta tietämättömyyden synnyttämää epäluuloisuutta ei syntyisi. Näitä viestejä kannattaa käsitellä työntekijän näkökulmasta, sillä usein heitä kiinnostaa kaikkein eniten muutoksen vaikutus omaan työhön. Viestinnässä voi käsitellä asioita kuten kuinka muutos vaikuttaa päivittäiseen toimintaan, työn jatkuvuuden turvaamisesta ja toisaalta myös työntekijöihin kohdistuvista odotuksista, kuten muutoksen tukemisesta. Kerrotaan myös kanavat, joiden kautta voi antaa palautetta ja saada apua. Neljäs sisäisessä muutosviestinnässä huomioitava asia on tiedottaminen edistymisestä ja aikatauluista. Edistymisestä raportoitaessa kerrotaan myös onnistumisista. Myös tehdyistä päätöksistä tulee tiedottaa. (Luomala 2008, 11; Prosci Inc.b.)

Avainhenkilöiden sitouttaminen muutokseen kasvaa, kun heidän kanssaan tehdään yhteistyössä muutoksen suunnittelu- ja aikataulutustyötä. Roolien määrittely ja henkilökohtaisten vastuiden nimeäminen muutoksen toteuttamisessa lisäävät sitoutumista päämäärään pääsemiseen. Sitoutuminen on vahvempaa, mikäli henkilöt itse osallistuvat päätöksentekoon, eivätkä päätökset tule annettuina. Näin jopa muutosvastarintainen voidaan kääntää muutoksen tukijaksi, osallistamalla häntä. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen lisää yksilön kokemusta siitä, että hän on arvokas osa organisaation toimintaa. Vaikutusmahdollisuuksia antaminen on leanin keskeisiä periaatteita ja lisää sitoutumista. Vaikuttaa voi esimerkiksi työjärjestelyihin kuten työaikaan, tai organisaatiossa tehtäviin päätöksiin. (Ranta 2005, 146-147; Heikkilä & Heikkilä 2005, 315-316.)

### **4.3 Työntekijöiden muutosvastarinta**

Muutosvastarintaa esiintyy aina ja se on jopa hyvä asia. Kun ihmiset kyseenalaistavat päätöksiä, joutuu johtokin miettimään, ovatko ne oikeasti järkeviä ja kuinka niitä voisi mahdollisesti vielä hioa. Kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 100) esittävät, muutosvastarinnasta näkee että muutos on vaikuttava ja organisaatiolla on kyky toimia, sillä ihmiset eivät reagoisi jos kokisivat tilanteen ja työn pysyvän ennallaan. Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan, toiset suhtautuvat siihen innokkaasti nähden sen mahdollisuutena, toiset puolestaan epäillen ja jopa vihamielisesti. Muutosvastarinta pitäisi nähdä positiivisena asiana, kunhan se ei jää pysyväksi tilaksi ja lamaannuta yrityksen toimintoja. Positiivinen muutosvastarinta päättyy lopulta muutoksen hyväksymiseen, jos muutoksen perusteet ovat ymmärrettävät ja hyväksyttävissä. Kun muutos hyväksytään, siirtyy positiivinen energia lopulta tekemiseksi. Sotek-säätiön muutosprosessin hidasteeksi tai esteeksi voi nousta haitallisempi, negatiivinen muutosvastarinta. Negatiiviseksi vastarinta muuttuu, kun

työntekijöillä on pelkoja liittyen omaan työhön ja työympäristöön, eikä johto pysty kääntämään pelkoja varmuuden tunteeksi. (Erämetsä 2003, 98-100; Luomala 2008, 7.)

Muutosvastarinnan tunnistaminen auttaa siihen reagoimiseen. Vastarinta voi olla johdon, päätöksien ja tilanteen kritisointia, vasta-argumentointia ja vähättelyä, sekä tyyppillistä on asian kieltäminen. Työntekijä voi tuntea voimakkaitakin negatiivisia tunteita, riippuen siitä kuinka hyvin hän pystyy käsittelemään muutosta, joistain asioista luopumista ja sisäistämään uusia asioita. Usein aggressiivinen käytös ja vastarinta kohdistetaan nimenomaan henkilöön, joka tuo muutosta organisaatioon. Muutosvastarintainen ihminen etsii yleensä "syntipukkia" muutokselle. (Luomala 2008, 16-17; Stenvall & Virtanen 2007, 100-101.)

Yllämainitun viestinnän lisäksi on muitakin keinoja torjua muutosvastarintaa, vaikka viestintä on yksi tehokkaimmista keinoista oikein käytettynä. Jo ennen kuin vastarintaa ehtii syntyä, kannattaa muutosjohtajan tunnistaa henkilöstön ja johtajien välillä oleva kirjoittamaton, psykologinen sopimus ja noudattaa sitä, jotta vastarintaa ei syntyisi. Psykologinen sopimus tarkoittaa sitä, että työntekijä on sitoutunut ja antaa panoksensa organisaation haluamien tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta olettaa samalla itse saavansa johdolta kiitoksena sen vastavuoroisuuden ja sitoutumisen. Jos työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä ei huomioida, voi työmotivaatio laskea radikaalisti. Johdon täytyy siis muutosvastarintaa torjuakseen olla lojaali työntekijöitä kohtaan. Muutostilanteessa vastarinnan torjumiseksi kannattaa miettiä muutosta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Koska työntekijät usein joutuvat joustamaan ja mahdollisesti kuormittuvat normaalia enemmän, tulisi tämä jollain vastineella huomioida, jotta motivaatio työskennellä muutospainessa säilyisi. (Stenvall & Virtanen 2007, 102-103.)

Muutosvastarinta on konfliktitilanne ja vaatii ennen kaikkea luottamuksellista ilmapiiriä. Jos tilanne on edennyt siihen, että vastarinta on havaittavissa, kannattaa muutosjohtajan pysyä provosoitumatta ja välttää suoraa reagointia. Muutosvastarinta on konfliktitilanne, joten sovittelijan taitoja tarvitaan, kun yritetään etsiä kaikkia osapuolia tyydyttävä kompromissi avointa keskustelua käymällä ja kaikkien tarpeet huomioiden. On ensiarvoisen tärkeää aloittaa keskustelu ja asian läpikäyminen heti, kun konflikti alkaa syntyä. Kun siihen pureudutaan jo alkuvaiheessa, ei se ehdi päästä niin pahaksi. Eri sidosryhmät tarvitsevat erilaista johtamista, vaikkakin johtamismenetelmien täytyy olla läpinäkyviä ja yleisesti hyväksyttävissä. (Stenvall & Virtanen 2007, 102-103.)

#### 4.4 Poisoppiminen haitallisista asenteista ja tavoista

Poisoppiminen tarkoittaa ennen käytettyjen tavoista tai asenteista luopumista. Poisoppimista tulisi tehdä sekä johdon puolella, että työntekijöiden parissa. On helpompi muuttaa rutiinikäyttäytymistä, kuin asenteita. Asenteisiin ja omaan persoonallisuuteen koskeminen on paljon räjähdysherkempi alue ja vaatii tunneälyä. Poisoppiminen opituista ennakkoluuloista esimerkiksi muutosta kohtaan vaatii myös pitkän ajan, mutta tuottaa usein pysyviä tuloksia. Jotkut asiat ovat myös poisopeltavissa pelkästään ne tiedostamalla, kun taas joistakin tavoista tai asenteista pois oppimiseen tarvitaan välillä hankalaltakin tuntuva prosessia. Prosessi kokonaisuudessaan vaatii paljon esimiesten tukea ja kannustamista, sekä esimerkkinä toimimista. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 228.)

Voidaan lähteä liikkeelle oletuksesta, että aina on poisopittavia asioita. Johtaja voi ensin lähteä miettimään omia tapojaan tai ominaisuuksiaan, joista olisi syytä päästä eroon. Välillä esimerkiksi johto on liian haluton ottamaan vastaan uusia haasteita, ei kykene luottamaan alaisiinsa, pyrkii kontrolloimaan liian pikkutarkasti tai ei halua avoimesti jakaa tietoa. Tärkeintä on, että tiedostaa omat kehittämiskohteensa. Melko usein kielteisiä asenteita ei välttämättä itse edes huomaa, joten muilta saatavan palautteen kautta niitä voi yrittää löytää. Kun tiedostaa omat poisopittavat asiat, täytyy niitä lähteä työstämään. Usein on helpompi opetella uudet tavat ja asenteet tilalle, kuin vain yksinkertaisesti luopua jostakin. Kaikkea ei myöskään kannata yrittää muuttaa kerralla, vaan askel askeleelta. Itselleen täytyy olla myös armollinen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 228-229.)

Ihmiset poisoppivat eri tavoin ja voidaan eritellä neljä eri poisoppimisen tyyppiä, joiden tunnistaminen helpottaa ihmisten käsittelyä ja heidän auttamistaan muutostilanteessa. Ensimmäinen ryhmä on kyynikot. He ovat fiksuja ja halutessaan poisoppivat nopeasti, mutta he saattavat olla myös muutosvastarintaisia ja muutosta vastaa ollessaan jopa levittää propagandaa muualle organisaatioon. Muutosvastarintaisen kyynikon asenne on jäykkä ja kielteinen. Toinen vaikeampi poisoppijatyyppejä ovat masentuneet. Heidän asenteensa on jäykkä kuten kyynikoilla, mutta poisoppimisen nopeus on hidas ja vaatii paljon aikaa. Halua muutokseen ei ole ja vanhoihin tapoihin tarrautuminen on tiukkaa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 230-231.)

Positiivisemmin muutokseen suhtautuva ihmisryhmä on etsijät, jotka ovat organisaation kannalta ideaalitapauksia poisoppijina ja sopivat siksi hyvin esimerkiksi tiimin johtajiksi. He ovat sekä avoimia, että nopeita oppimaan pois vanhoista tavoista ja kiinnostuneita vastaanottamaan uutta tietoa. Etsijät ymmärtävät poisoppimisen tarpeen koko organisaation kannalta ja pyrkivät jopa itse kehittämään poisoppimisen kulttuuria. Kokeilijat ovat poisop-

pijana ryhmä, joka suhtautuu poisoppimiseen positiivisesti, mutta on lopulta hidas todella poisoppimaan vanhoja käytäntöjä. He tietävät mitä pitäisi tehdä, mutta ovat alttiita alun jälkeen palautumaan takaisin lähtötilanteeseen. Siksi kokeilijat tarvitsevat muiden, kuten etsijöiden tukea. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 231-232.)

## **5 Lean-käsikirjan laatiminen**

Opinnäytetyön empiirisessä osassa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja kuvataan opinnäytetyöprosessia. Työn kohteena ovat toimeksiantajan työntekijät ja etenkin johto- ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt, joiden työn tueksi myös produkti (liite 2) on toteutettu. Produktin tarkoituksena on edesauttaa Sotek-säätiön ylimmän johdon strategiaprocessia, selkeyttää organisaatiokulttuurin käsitettä ja antaa työkaluja kulttuurin muokkaamiseen, auttaa esimiehiä itsearviointiprosessissa, kehittää työntekijöiden osallistumista kaikkeen toimintaan, sekä edesauttaa käytännön tason lean-toimintatapojen toteuttamista.

Alaluvussa 5.2 käydään läpi produktin (liite 2) suunnitteluprosessia ja sen toteutusta. Suunnitteluprosessin tueksi on tehty avoimia henkilöhaastatteluja Sotek-säätiön johtoryhmän jäsenille tilanteen ja tavoitteiden selkeyttämiseksi. Työn toteutus on tapahtunut tietoperustan kirjoittamisen ohella.

### **5.1 Toimeksiantajan esittely**

Sotek-säätiö tuottaa palveluita vammaisille ja vaikeasti työllistyville henkilöille. Säätiö on perustettu vuonna 2004 Kotkaan ja sillä on 15 toimipistettä Kotkan ja Haminan seudulla. Säätiöllä on 63 kuukausipalkkaista ohjaavaa ja hallinnollista työntekijää. Näiden lisäksi säätiöllä oli 41 määräaikaista asiakastyöntekijää vuonna 2015 ja vakinaisia tuntipalkkaisia työntekijöitä kuusi henkilöä. Johtoryhmässä työskentelee tällä hetkellä seitsemän henkilöä, sekä linjajohtajia ja muita esimiesasemassa olevia henkilöitä on lisäksi noin kaksikymmentä. (Korjus 15.2.2016; Sotek-säätiö 2015a.)

Säätiön arvoja ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, palvelukeskeisyys, sekä tavoitteellisuus ja tuloksellisuus. Sen visiona on olla ”arvostettu ja monipuolinen työn avulla tapahtuvan kuntoutuksen sekä valmennus- ja sosiaalipalvelujen osaaja”. Säätiön strategia on uudistumisprosessissa, mutta tähänastiset strategiset pääkohdat Sotek-säätiössä ovat olleet toiminnan monipuolisuus, jatkuva prosessien kehittäminen, laadukkaat palvelut ja asiakkaiden elämänlaadun parantaminen, henkilökunta joka on osaavaa, koulutettua ja itseään kehittävää, liiketoiminnan ollessa taloudellista ja suunnitelmallista. (Sotek-säätiö 2015a.)

Sotek-säätiö on pääasiassa sosiaalipuolen yritys, vaikka tuotantopuolellakin tehdään töitä (Korjus 14.9.2015). Säätiön toiminnan tarkoituksena on auttaa työelämästä pudonneita ja vaikeasti työllistyviä saamaan ensimmäinen työpaikkansa tai pääsemään takaisin työelämään. Toiminta on suunnattu sekä nuorille, että ikääntyneemmille ihmisille ja palveluita on tarjolla virikkeitä tarjoavasta päivätoiminnasta aina pitkälle vietyyn työllistämismennukseen, joka tähtää asiakkaan auttamiseen takaisin työelämään. Sotek-säätiössä toteutetaan myös paljon erilaisia projekteja, esimerkkinä Opit työssä -hanke, jonka tarkoituksena on tarjota alle 30-vuotiaille väylä ammatillisiin opintoihin. (Sotek-säätiö 2015a.)

Henkilön uudelleentyöllistymisprosessia tuetaan palkkatuki- tai työkokeilujaksolla, joihin pääseminen menee pääsääntöisesti hakeutumalla ensin TE-palveluiden pariin, kuten TE-toimistoon tai Työvoiman palvelukeskukseen. Eri työtehtävien parissa määrääjän työskentelyn on tarkoitus parantaa ammatillista osaamista, tai palauttaa mieleen aiemmin opittuja taitoja. Erilaisia aloja, joilta voi Sotek-säätiössä saada kokemusta ovat muun muassa myyjän, siistijän, varastomiehen, kahvilan työntekijän, kierrätystoiminnan, rakentamisen tai puun- ja metallin työstön parista. Sotek-säätiössä järjestetään myös henkilökohtaista työllistämismennuspalvelua työskentelyn lisäksi, jotta työelämävalmiuksia voitaisiin lisätä. (Sotek-säätiö 2015b; Sotek-säätiö 2015c.)

Sotek-säätiön tarjoama päivätoiminta on työllistämispalveluita kevyempi muoto lisätä kuuluu yhteiskuntaan ja luoda arkeen rutiineja. Päivätoiminta on suunnattu vaikeasti vammaisille aikuisille. Toiminnan kautta tuetaan vuorovaikutustaitoja ja muita arkielämässä tarvittavia taitoja, kuten kotitaloustöitä. Myös liikunta ja muu harrastustoiminta kuten lukeminen ja musiikki kuuluvat päivätoiminnan piiriin. (Sotek-säätiö 2015c.)

Sotek-säätiö järjestää vammaisille ja vaikeasti työllistyville ihmisille tukiryhmiä myös päihde- tai mielenterveysongelmien hallinnan tueksi. Toiminta ei perustu diagnooseihin tai pakollisuuteen, vaan se pohjautuu henkilöiden omaan haluun tarkastella tilannetta ja pyrkiä ratkaisemaan se. Toiminta tapahtuu kolmen kuukauden mittaisessa jaksossa, joka sisältää sekä yksilö- että ryhmätapaamisia ohjaajan kanssa. Elämönhallintaa pyritään käsittelemään monilla osa-alueilla, kuten henkilön ihmissuhteiden, raha-asioiden tai itsenäisen asumisen näkökulmista. Ryhmiin kuuluu itse jakson lisäksi myös puolen vuoden seurantajakso, jonka aikana käydään läpi asetettuja tavoitteita. (Sotek-säätiö 2015c.)

Sotek-säätiö edesauttaa erityistyöllistämistä myös tarjoamalla työvoimaa organisaation ulkopuolisille toimijoille. Muut organisaatiot voivat ostaa työvoimaa hetkellistä sesonkia tai työvoiman vajetta paikatakseen, tai pidempiaikaisiin työtehtäviin tuotannon parissa. Osa

ulkopuolelta tulevista tuotantotoimeksiannoista valmistetaan Sotek-säätiön omissa tiloissa asiakkaan niin halutessa. (Sotek-säätiö 2015d.)

Säätiössä on yhteistyötä myös esimerkiksi muiden yhdistysten ja koulujen kanssa. Etenkin ELY-keskukset ovat vahvasti toiminnassa läsnä, sillä niiden kautta suurin osa Sotek-säätiön asiakkaista ohjautuu heille. Viimeisten vuosien aikana Sotek-säätiö on toteuttanut erilaisia työllistämiseen liittyviä projekteja yhteistyössä muun muassa Etelä-Kymen ammattiopiston, Parik-säätiön ja Kaakkois-Suomen Sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen kanssa. Yhteistyökumppaneihin ja samalla projektien rahoittajiin kuuluvat esimerkiksi Haminan kaupunki ja Euroopan sosiaalirahasto. (Sotek-säätiö 2015a.)

## **5.2 Produktin suunnittelu ja toteutus**

Opinnäytetyö on toteutettu produktityyppisesti, joten se sisältää tietoperustan pohjalta laaditun produktin (liite 2). Produktin suunnittelu ajatustasolla lähti samaan aikaan liikkeelle kuin koko opinnäytetyöprosessi, eli elokuussa 2015. Kävin Kotkassa Sotek-säätiössä haastattelemassa johtoryhmän jäseniä, jotta saisin selvennyttyä itselleni, mikä on säätiön nykytila. Samalla kartoitin mielipiteitä siitä, millaiselle työlle Sotek-säätiöllä on todellisuudessa tarvetta. Kuulemani perusteella lähdin työstämään ajatusta käsikirjasta, joka olisi helppolukuinen ja havainnollistava malli lean-toimintatavoista esimiestyön tueksi.

Produktin (liite 2) suunnittelun alkuvaiheessa elokuussa etsin erilaisia keinoja toteuttaa käsikirja, sillä en ollut varma työkalusta jolla se olisi paras toteuttaa. Etsin netistä erilaisia suunnittelutyökaluja ja kartoitin mitä on tarjolla. Lopulta päädyin Microsoft Wordilla toteutettuun työhön, sillä Wordin avulla sain sekä kansilehden helposti suunniteltua valmiiden mallien avulla, sekä tekstinkäsittely oli yksinkertaista tutun työkalun avulla. Wordilla myös taulukoiden ja kuvioiden tekeminen oli vaivatonta.

Seuraava vaihe oli pohtia, mitä asioita produktin tulisi sisältää (liite 2). Jotta työ olisi mahdollisimman käytännönläheinen, se sisältää runsaasti lean-filosofian mukaisia toimintatapoja, malleja, sekä periaatteita, joiden mukaan lean-kulttuuria harjoittavan organisaation tulisi toimia. Käsikirjassa (liite 2) on paljon kuvia ja taulukoita, sekä tilaa kirjoittaa omia muistiinpanoja.

Produkti (liite 2) on suunnattu Sotek-säätiössä esimiesasemassa työskenteleville henkilöille, joita on hieman vajaa kolmekymmentä. Säätiössä työskentelee näiden lisäksi 63 ohjaavaa ja hallinnollista työntekijää, joista etenkin ohjaaville työntekijöille produktista on myös hyötyä. Esimiestyön avulla muutosprosessin läpivieminen on mahdollista ja esimie-

het ovat myös se taho, joka ajaa muutosta ja uusia toimintamalleja eteenpäin. Ensimmäinen askel muutoksen läpiviemisessä on tunnistaa nykytilanne. Tätä varten käsikirja (liite 2) sisältää avoimia itsearviointikysymyksiä ja taulukoita, joissa arvioidaan ensin kysytyn asian nykytilanne, sen jälkeen tavoitetaso ja seurantajakson jälkeen saavutettu taso. Arviointi tapahtuu asteikolla 1-5. Seurantajakso määritellään itse ja asiasta riippuen se voi olla esimerkiksi puolesta vuodesta vuoteen.

Käsikirjan (liite 2) sisältämien arviointi- ja harjoitustehtävien tarkoitus on auttaa esimiehiä osallistamaan alaisiaan mukaan päätöksentekoon. Se sisältää harjoituksia ja tehtäviä, mitä on tarkoitus toteuttaa oman tiimin voimin tai muuten esimiehen parhaaksi katsomalla kokoonpanolla. Lean-filosofiaan kuuluu työntekijöiden arvostaminen, osallistaminen ja vastuun antaminen, joten käsikirja on rakennettu näitä teemoja tukevaksi ja yhteishenkeä lisääväksi.

Käsikirjan (liite 2) rakenne mukailee opinnäytetyön tietoperustan rakennetta. Se etenee loogisesti samassa järjestyksessä, jotta esitetyjä malleja ja toimintatapoja on helppo peilata teoriaosuuteen ja tarkistaa mihin lean-teoriaan esitetyt toimintamallit perustuvat. Käsikirja alkaa johdannon jälkeen strategiaprosessin suunnittelulla ja siihen valmentavilla kysymyksillä. Strategian tuominen osaksi käsikirjaa on olennaista, sillä Sotek-säätiö on uudistamassa strategiaansa vastaamaan enemmän nykypäivän haasteita. Käsikirja (liite 2) etenee strategiaosuuden jälkeen käsittelemään organisaatiokulttuuria, sekä sen muodostumista. Kulttuurin ymmärtämisen tueksi kappaleessa on organisaatiokulttuurin tulkitsemisharjoitus, jonka kautta Sotek-säätiön työntekijät voivat yhteistyötä tekemällä oppia ymmärtämään, mikä on heidän työpaikallaan vallitsevan kulttuurin luonne.

Lean-johtajuus on yksi kulttuurimuutoksen kannalta kriittisimmistä osa-alueista ja käsikirja (liite 2) on nimenomaan suunnattu johtajille, joten lean-kulttuurin osa-alueita käsitellään johtajuuden näkökulmasta. Käsiteltävinä osa-alueina ovat lean-johtajuus, koulutus, harjoittelu ja valmentava muutosjohtajuus, osallistaminen ja valtuuttaminen, tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen työhön, ympäristön hyvinvointi, sekä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä ja työhyvinvointi. Jokaisessa osa-alueessa on nostettu esille asioita, kuinka lean-organisaation tulisi toimia ja mitkä ovat tällaisesta toiminnasta saatavat hyödyt. Tärkeimpiä asioita on kuvattu sekä kuvioina, että luettelo-mallisesti, mutta kuitenkin pyrkien mahdollisimman selkeään ja havainnollistavaan lopputulokseen.

Käsikirjan (liite 2) kolmanteen päälukuun on koottu parhaat käytännön vinkit. Haastattelujen pohjalta sain ymmärryksen siitä, että yhtenä suurena haasteena Sotek-säätiölle on löytää selkeä etenemisjärjestys lean-kulttuurin luomisen prosessissa. Tästä syystä luku

alkaa loogisen etenemisjärjestyksen kuvauksella. Kuuden vaiheen listaan on koottu tärkeimpiä huomiokohtia ja toteutettavia asioita.

Parhaat käytännön vinkin on jaettu produktissa (liite 2) selkeästi kahteen osioon. Ensimmäisessä osassa on vinkit, joita esimiehet voivat käyttää työssään kun he työskentelevät koko työyhteisön voimin (jokaisessa toimipisteessä sovellettavat vinkit). Toinen osio on esimiestyössä sovellettavat vinkit, joka sisältää vinkkejä kuinka toimia lean-esimiehenä. Jokaisessa toimipisteessä sovellettaviin vinkkeihin on koottu esimerkiksi asioita, joihin jokainen työntekijä voi omalla työllään vaikuttaa. Tämän osion tarkoitus on saada työntekijät pohtimaan lean-kulttuuria, sen vaikutuksia ja mahdollisuuksia kehittää kulttuuria omalta osaltaan. Keskustelun aloittaminen ja pohtimistehtävien antaminen on kuitenkin esimiesten vastuulla, joten vaikka osa tehtävistä on tarkoitettu kaikille työntekijöille, vetävät esimiehet kuitenkin harjoituksia tai antavat työntekijöille kotitehtäviä pohdittavaksi. Toinen osio on vinkit esimiehille. Siinä on lueteltu apuvälineitä ja keinoja oman esimiestyön tueksi, jotka tukevat lean-kulttuurin muodostumista. Osaa vinkeistä on tarkoitettu hyödyntää lähes jokapäiväisessä työssä, osaa tarpeen vaatiessa. Käsikirjassa (liite 2) on esitelty myös yleisimpiä visuaalisen kontrollin ja standardityön malleja, jotka jokaisen työntekijän on hyvä ymmärtää.

Käsikirja lean-toimintatapojen käyttöönottamisen tueksi (liite 2) on tiivistettynä opas, joka tarjoaa ajateltavaa, uusia ideoita ja toimii ajatusten herättäjänä. Se antaa vinkkejä, malleja ja ehdotuksia, joita esimiehet voivat soveltaa ja ottaa käyttöön oman harkintansa mukaan. Erytishuomiota kannattaa kiinnittää siihen, että lean-kulttuurin luomisen prosessi on pitkä ja vaatii kärsivällisyyttä, eikä kaikkia asioita voi ymmärtää ja ottaa käyttöön kerralla. Lean-filosofian mukaisesti työntekijät tulisi ottaa mukaan suunnitteluprosessiin, jotta he myös sitoutuvat muutokseen. Väitän, että uusia toimintatapoja tärkeämpi asia tavoitteiden saavuttamiseksi ja uuden kulttuurin luomiseksi on työntekijöiden innostuminen muutoksesta ja yhteistyön kantava voima.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Sotek-säätiölle. Työ jakautuu kahteen osaan, teoriaperustaan ja sen pohjalta tehtyyn produktiin (liite 2). Produkti on käsikirja esimiesasemassa toimiville henkilöille lean-työkalujen käyttöönoton tueksi ja toiminnan ohjaamiseksi kohti haluttua suuntaa. Tästä syystä en ole käsitellyt teoriaosuudessa juurikaan lean-filosofian mukaisia toimintaa ohjaavia työkaluja, kuten A3-mallia, sillä Sotek-säätiölle mielestäni soveltuvimmat välineet on käsitelty produktissa.

Produkti (liite 2) on hyvin ajankohtainen Sotek-säätiön kannalta, sillä lean-kulttuuria on tehty henkilöstölle tutuksi syksyn aikana ja nyt toiminnasta pitäisi tehdä järjestäytyneempää ja suunnitellumpaa. Lean-toimintatapojen omaksumisen prosessi on alkanut koko organisaation tasolla. Organisaatiossa on vierailut ulkopuolinen lean-kouluttaja muutama kerran syksyn 2015 aikana, joten lean on vähintäänkin terminä jokaiselle jollain tasolla tuttu. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa tukea muutosprosessiin ja edesauttaa sitä.

Lean on aiheena muutenkin ajankohtainen, sillä sen hyödynnettävyys kaikenlaisissa organisaatiossa on ymmärretty ja yhä useammat yritykset ja organisaatiot haluavat olla "lean". Leanin ajankohtaisuus näkyi hyvin myös tapahtumien ja seminaarien määrässä, joita järjestettiin syksyn aikana aihetta käsitellen. Yksi suurimmista lean-seminaareista, jossa olin mukana, oli Talent Vectian järjestämä seminaari, jossa Niklas Modig, "Tätä on lean"-kirjan kirjoittaja oli yksi pääesiintyjistä. Myös projektialan tapahtumissa, kuten Projektipäivillä 2015 oli leania käsitteleviä puheenvuoroja.

Työ on varmasti tarpeellinen säätiön kannalta, sillä ilman selkeitä toimintatapoja ja ohjeistuksia on leania vaikea ottaa käytäntöön. Lean-työkalujen kirjo on laaja, joten opinnäytetyön on tarkoitus esitellä käytettävimpiä malleja Sotek-säätiön tarpeita ajatellen. Sotek-säätiö toimii monessa toimipisteessä ja eri aloilla, sekä sosiaalipuolella, että tuotantopuolella, joten yhtenäisten toimintatapojen luonti on äärimmäisen tärkeää. Produktin (liite 2) yksi tarkoitus on antaa konkreettisia toimintaehdotuksia, joita esimiehet voivat oman vallan mukaan ottaa vaiheittain käyttöön. Se tarjoaa myös mallin etenemisjärjestyksestä.

Tulevaisuudessa Sotek-säätiö on haasteen edessä siinä, pystyykö se vastaamaan yhteiskunnan vaatimuksiin ja jatkamaan toimintaansa. Uuden kulttuurin ja sitä kautta tehokkaamman toiminnan, tiiviimmän työyhteisön ja kehittyneempien toimintatapojen kautta säätiön toiminnan jatkuvuuden pitäisi olla turvatumppaa.

Sotek-säätiön työntekijöiltä vaaditaan paljon muutosprosessin aikana, jonka tarkoituksena on omaksua lean-filosofian mukaiset toimintatavat ja tehdä siitä uusi organisaatiokulttuuri. Muutos on tilanne, joka synnyttää voimakkaita tunteita sekä puolesta että vastaan. Pyrkimys on kuitenkin torjua muutosvastarinta ja saada kaikki sitoutuneeksi valittuun organisaatiokulttuuriin, sekä kehittämään sitä yhteistyössä johdon kanssa.

Mahdollisia opinnäytetyössä esitettyjen toiminnan muutosehdotusten ja uusien toimintatapojen omaksumisen lisäksi Sotek-säätiössä kannattaa harkita henkilöstöasioista vastaavan ihmisen rekrytointia. Näin kaikki henkilöstöasioiden hallinnointi olisi yksissä käsissä, mikä saattaisi selkeyttää toimintaa ja tehtävänjakoa. Henkilöstöalan ihmisen tulisi hallita myös lean kokonaisuutena ja hänen yksi vastuualueensa voisi olla sen edistäminen. Päätöksenteon helpottamiseksi kannattaa tarkastella organisaatiokaaviota (liite 1) ja miettiä, kuinka sitä voisi madaltaa ja keventää ja tarvitseeko siihen tehdä muutoksia.

Ulkopuolinen lean-kouluttaja on käynyt Sotek-säätiössä kouluttamassa henkilökuntaa jo muutaman kerran, mutta ulkopuolisen ammattilaisen palkkaaminen tarvittaessa voi myös olla hyödyllistä. Ulkopuolinen ihminen näkee asiat uudella tavalla ja voi antaa hyviä parannusehdotuksia toimintaan. Työntekijöiden kouluttamisen lisäksi myös johtajakoulutukset ovat tärkeitä, sillä esimiestyö on suuressa osassa lean-toimintaa ja hyvä johtajuus vaikuttaa koko organisaation toimintaan käytännön asioista motivaatioon ja sitoutumiseen asti.

Lean-ajattelulla aikaansaatu tuloksien mittaaminen ja analysointi on olennaista, joten Sotek-säätiössä kannattaa panostaa esimerkiksi huolellisesti suunnitellun henkilöstökyselyn toteuttamiseen. Vuosittain toteutettuna sen avulla voi nähdä muutokset työntekijöiden mielipiteissä ja toiveissa, sekä saada kehittämissuhteita. Muitakin mittareita tarvitaan ja myös muita asioita on mitattava, mutta tämä on selkeä ja helposti toistettavissa oleva malli henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseksi.

## Opinnäytetyöprosessin kuvaus ja oman työskentelyn arviointi



Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulussaan koko prosessin ajan ja se on palautettu toimeksiantajalle tavoiteaikataulussa, eli 31.12.2015. Toisinaan työn tekeminen oli kokopäiväisen työn ohella uuvuttavaa, eikä työhön saanut päivän aikana omistettua niin paljon aikaa, kuin alun perin olin suunnitellut. Välillä opinnäytetyön tekeminen tuntui katkonaiselta, kun sitä ei ollut aikaa työstää kerrallaan useampaa tuntia. Tein itselleni selkeän etenemislistan, josta näin mihin asti olin edennyt työssä ja mitä pitäisi seuraavaksi tehdä, sekä kirjoitin ylös heti mahdolliset huomiot mitä mieleeni tuli. Tämä auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa, vaikka työtä teki vähän kerrallaan. Aika onneksi riitti ja ehdin pitämään suunnittelemani enemmän välipäiviä kirjoittamisesta, mikä auttoi jaksamaa paremmin. Halusin pitää myös vapaapäiviä kirjoittamisesta, jotta pienentäisin loppuun palamisen riskiä tiukassa prosessissa. Aikataulussa pysymisen riskiä olin pienentänyt resursoimalla prosessiin tarvittavan ajan normaalia suuremmaksi, jotta aikataulu kestäisi myös mahdolliset keskeytykset kirjoittamisessa.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana oman työn suunnittelua ja aikataulutusta, sillä ilman huolellista suunnittelua opinnäytetyö ei olisi syntynyt ajoissa. Aikataulu oli suhteellisen tiukka, sillä aloitin työn tekemisen elokuussa ja sen täytyi olla palautettuna saman vuoden joulukuun loppuun mennessä. Opinnäytetyöprosessin alkumetriänsä jälkeen iski epätoivo

työn suhteen, kun ajattelin, etten ikinä saa työtä ajallaan valmiiksi tai kykene tuottamaan tarpeeksi laadukasta työtä. Työn tekeminen opetti olemaan antamatta periksi, vaikka välillä tuntuisi raskaalta. Asioita täytyi myös priorisoida ja luopua tietyistä asioista, jotta aikaa jäi työn tekemiselle. Oman etenemisen ja kehittymisen näkeminen oli todella palkitsevaa ja myös se omalta osaltaan auttoi prosessia eteenpäin synnyttäen näin positiivisen oravanpyörän.

Ajallisesti opinnäytetyöstäni olisi voinut olla vielä enemmän hyötyä, mikäli olisin saanut toimeksiannon aikaisemmin ja näin ollen työkin olisi valmistunut aikaisemmin. Tällöin työ olisi ollut säätiön käytettävissä jo siitä asti, kun ulkopuolinen konsultti kävi ensimmäisen kerran tekemässä leania tutuksi henkilöstölle. En kuitenkaan usko, että työni palautusajankohdalla on merkittävää vaikutusta, sillä lean-prosessi on säätiössä yhä alkutekijöissään. Lisäksi muutos kestää kauan, mahdollisesti vuosia, joten oli ehkä hyväkin, että henkilöt ovat saaneet hieman perehdytystä asiaan ennen opinnäytetyön julkistamista. Tällöin asia on suurimmalle osalle edes hieman tuttu, eivätkä ideologia ja termistö ole täysin uutta ja vierasta.

Ennen työn aloittamista lean oli minulle vieras käsite. Tästä syystä työn tekeminen on ollut erityisen antoisaa, sillä olen oppinut paljon tästä ajankohtaisesta ajattelumallista. Sen syvällisempi pohtiminen on tuonut myös kriittistä ajattelukykyä. Leanista kuulee monenlaisia mielipiteitä ja kertomuksia, mutta nyt osaan suhtautua niihin sopivan kriittisesti, enkä usko kaikkea mitä kuulen aiheesta. Aiheeseen on toki mahdollista saada vieläkin syvällisempää ymmärrystä, etenkin jos joskus olisi mahdollista olla töissä organisaatiossa, jossa on konkreettisesti lean-muutosprosessi menossa.

Aiheeseen enemmän perehtyessäni tajusin, kuinka monta asiaa se sisältää. Jo johtajuus itsessään sisältää monta asiaa muutosjohtajan taidoista vuorovaikutukseen ja viestintään ja paljon muuta, sen lisäksi vielä kaikki muut lean-kulttuurin osa-alueet. Jokaisesta osa-alueesta olisi voinut kirjoittaa oman opinnäytetyön, joten työn pitäminen järkevän mittaisena ja luettavana tuotti välillä haasteita ja karsin sieltä loppuvaiheessa turhaksi kokemaani tekstiä pois. Aihetta olisi voinut rajata enemmän, sillä nyt jokainen asia on käsitelty melko yleisellä tasolla. Tosin mielestäni tämä oli toimeksiantajien tarkoituskin, sillä asioiden hyvin syvälinen käsitteleminen olisi ollut tarkoituksenmukaista. Tarkoitus oli enemmänkin luoda kokonaiskuva lean-ajattelutavasta ja sen mukaisista tavoista toimia.

Produktin (liite 2) tekeminen oli itselleni haastavin osuus, sillä siinä piti soveltaa teoriaa ja luoda itse malleja, jotka voisivat toimia lean-kulttuurin luomisen tukena. Haasteellista oli ymmärtää Sotek-säätiön toiminnan luonne kokonaisuudessaan, sillä se toimii monella

toimialalla. Siellä on sekä tuotantopuoli, että sosiaalipuoli kuten päivätoimintaa vammaisille, sekä kierrätys- ja myymälätoimintaa. Pyrin mahdollisimman syvällisesti ymmärtämään kuinka eri yksiköt toimivat, jotta produktista olisi mahdollisimman suuri hyöty kaikille. Tietoa toiminnasta syvensin haastattelemalla esimiehiä eri toimipisteistä opinnäytetyöprosessin alussa ja osallistuin myös henkilökunnalle järjestettyyn lean-koulutukseen yhdessä heidän kanssaan.

Koin etenkin internet-lähteiden luotettavuuden tarkastelu hieman haasteelliseksi. Tutkin sivut tarkkaan ja otin lähteitä vain mielestäni luotettavista tahoista, kuten Työterveyslaitoksen sivuilta. Lean-aiheesta on kirjoitettu paljon kirjoja sekä suomeksi että englanniksi, mutta primäärlähteiden löytäminen oli jo haastavampaa. Monet ensimmäisistä kirjoitetuista lean-teorioista ovat vanhoja, eikä kirjoja välttämättä löytynyt kirjastosta. Lisäksi hyvin monet lean-aiheisista kirjoista ovat Tuomisen kirjoittamia, mikä teki tiedon löytämisen monelta eri kirjoittajalta hieman haastavaksi. Varasin sekä koulun, että kaupungin kirjastoista kaikki mahdollisesti aihetta käsittelevät kirjat jo prosessin alussa, jotta ehdin saamaan kaikki aineistot ajoissa. Monesti niissä olikin pitkä jonotuslista, mutta ajoissa toimimalla sain kirjat jotka tarvitsin.

Tietoa hankkiessa haasteeksi muodostui myös haastattelujen saaminen ihmisten ollessa hyvin kiireisiä. Pitkähkön välimatkan takia monta kertaa ajaminen Kotkaan ei tullut kyseen. Valmistauduin tekemään osan haastatteluista puhelimella tai Skypellä, mutta haastattelupäivän organisointi sujui hyvin ja saimme kaikki haastattelut toteutettua saman päivän aikana. Sain haastattelut kaikilta, joilta olin pyytänytkin, yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Haastatteluilla en tehnyt varsinaista tutkimusta, mutta selvitin organisaation nykytilaa ja ihmisten asenteita muutosta kohtaan, sekä heidän mielestään tarvittavia toimenpiteitä. Haastatteluista koin hyötyä siinä, kuinka rajata opinnäytetyötä ja mikä on oikeasti tärkeää esimiesasemassa toimivien henkilöiden mielestä. Esille nousi hyvin voimakkaasti, että käytännön esimerkkejä kaivataan lisää, sekä selkeää etenemisjärjestystä lean-kulttuurin luomisen prosessissa. Lean tarjoaa loputtoman keinovalikoiman, joten pyrin karsimaan osan pois ja esittelemään työssäni mielestäni Sotek-säätiön tarpeisiin parhaiten vastaavia toimintamalleja. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja tapahtuivat henkilöiden omissa työhuoneissa. Koen, että sain rehellisiä vastauksia organisaation nykytilanteesta ja parannusehdotuksista ja pidän niitä luotettava lähteenä organisaation johtohenkilöiden toiveiden kartoittamisessa.

Kielioppi oli itselleni haasteena työn tekemisessä. Sain siitä palautetta jo opinnäytetyösuunnitelmaa esitellessäni, sillä en aina hahmota mitä on aktiivi ja mikä passiivimuodossa. Olen lukenut työtäni moneen kertaan läpi ja pyrkinyt korjaamaan virheet. Huomaankin,

että prosessin edetessä kirjoitustaitoni on kohentunut. Kun luin ensimmäisenä kirjoittamiani tekstejä, eron parin kuukauden päästä kirjoitettuihin teksteihin huomasi kyllä. On positiivista, että kehitystä on tapahtunut.

Onnistumisen elämyksiä olen kokenut jutellessani ohjaajien kanssa käydessäni opinnäytetyöpajassa ja läheisten kannustuksen kautta. Työ antoi myös innostusta tutkia aihetta lisää ja mahdollisesti perehtyä case-yrityksiin, joissa on otettu lean-mallin mukaisia toimintatapoja käyttöön. On mielenkiintoista nähdä etenkin muutamien vuosien kuluttua, onko lean edelleen niin haluttu organisaatiokulttuuri kuin se on tänä päivänä ja mitkä ovat mahdollisia uusia trendejä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin opettavainen ja mielenkiintoinen kokonaisuus, joka on opettanut analyyttistä ajattelua, ajanhallintaa, tiedon etsimistä ja jäsentelyä, sekä tietenkin itse aiheesta, leanista, todella paljon. Olen tyytyväinen aikaansaatuun tietoperustaan ja produktiin ja toivon että niitä hyödynnetään Sotek-säätiön toiminnassa.

## Lähteet

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Gaudeamus Helsinki University Press. 4. painos. Helsinki.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Buchanan D. & Huczynski A. 1997. Organizational behaviour an introductory text. Third edition. Prentice Hall Europe.

Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F. & Wiggin, H. 2015. The Lean Management Systems Handbook. Taylor & Francis Group. Boca Raton.

EBA. Educational Business Articles. ADKAR Change Management: creating change in Individuals. Luettavissa: <http://www.educational-business-articles.com/ADKAR-change-management.html>. Luettu: 4.10.2015.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. 1. painos. Tammi. Helsinki.

Froment, M. E., Karlöf, B. & Lundgren K. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum. Helsinki.

Hakola, N. 22.4.2013. Puheen iltapäivä. Lisäkoulutus kertoo työntekijän aktiivisuudesta. Podcast. Kuunneltavissa: <http://areena.yle.fi/1-1901830>. Kuunneltu: 14.11.2015.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Luettavissa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/>. Luettu: 10.10.2015.

Kauppinen, T. 12.12.2011. Onko ketteryys johtajaominaisuus? Leader's blog. Luettavissa: <http://www.viagroup.fi/2011/12/onko-ketteryys-johtajaominaisuus/>. Luettu: 23.9.2015.

Korjus, R. 14.9.2015. Toimitusjohtaja. Sotek-säätiö. Haastattelu. Kotka.

Korjus, R. 15.2.2016. Toimitusjohtaja. Sotek-säätiö. Sähköposti.

Kotter, J. 2014. 8 Steps To Accelerate Change in 2015. Kotter International. eBook. Luettavissa: <http://www.kotterinternational.com/ebook/Kotter-8-steps-ebook.pdf>. Luettu: 29.8.2015.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy. Latvia.

Lean Enterprise Institute A. A Brief history of lean. Luettavissa: <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>. Luettu: 5.9.2015.

Lehtiniemi, P. 8.9.2015. Partner & Executive Consultant. DYNAMIC DUO: Projektin omistaja ja Projektipäällikkö – samassa veneessä, soutavatko molemmat (samaan suuntaan)? Special Interest Group- tapaaminen. Projektiyhdistys ry. Helsinki.

Lonka, E. 14.9.2015. Viestintäkoordinaattori. Sotek-säätiö. Haastattelu. Kotka

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu: 5.9.2015.

Management Study Guide 2015. Edgar Schein Model of Organization Culture. Luettavissa: <http://www.managementstudyguide.com/edgar-schein-model.htm>. Luettu: 10.10.2015.

Mann, D. 2010. Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversion. Taylor and Francis Group, LLC. New York.

Modig, N. 27.11.2015. Tutkija. Lean Renewal summit. Helsinki.

Mäenpää, M. 19.1.2015. Merkittävän muutoksen energiaksi eivät riitä esimiehet ja johto – Muutosagentit strategian toteuttajina. Muutoksen ammattilaiset -blogi. Luettavissa: <http://www.markinst.fi/muutoksen-ammattilaiset/merkittavan-muutoksen-energiaksi-eivat-riita-johto-ja-esimiehet-muutosagentit-strategian-toteuttajina>. Luettu: 9.9.2015

Ohsas 18001 Health&Safety Zone 2015. The Health and Safety & OHSAS Guide. Luettavissa: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>. Luettu: 23.12.2015.

Opetushallitus. Tulokortin rakentaminen. Luettavissa:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/tulokortin\\_rakentaminen](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tulokortin_rakentaminen). Luettu: 28.9.2015.

Prosci Inc. a. Prosci – Change Management Learning Center. Using ADKAR to manage change – Part 1 of 7. Luettavissa: <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-series-1.htm>. Luettu: 4.10.2015.

Prosci Inc. b. Prosci – Change Management Learning Center. Using ADKAR to manage change – Part 2 of 7. Luettavissa: <http://www.change-management.com/Tutorial-ADKAR-series-2.htm>. Luettu: 4.10.2015.

Prosci Inc. c. Prosci - Change Management Learning Center. Using ADKAR to manage change – Part 3 of 7. Luettavissa: <http://www.change-management.com/Tutorial-ADKAR-series-3.htm>. Luettu: 4.10.2015.

Pöri, H. 14.9.2015. CEO, Coach. Leanin yleisimmät menetelmät ja työkalut. Lean Culture Oy. Lean-koulutustilaisuus. Kotka.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Repo, S., Ravantti E. & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti –opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda\\_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf). Luettu: 29.12.2015.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Oy. Tampere.

Sotek-säätiö 2015a. Sotek. Luettavissa: <http://www.sotek.fi/FI/Sotek>. Luettu: 30.9.2015.

Sotek-säätiö 2015b. Tartu työhön, löydä rytmi arkeen. Luettavissa: <http://www.sotek.fi/FI/Ty%C3%B6t%C3%B6n#Ty%C3%B6listyminen>. Luettu: 30.9.2015.

Sotek-säätiö 2015c. Jokaisella on oikeus hyvään päivään. Luettavissa: <http://sotek.fi/FI/Vammaisen%20ja%20I%C3%A4heinen>. Luettu: 15.2.2016.

Sotek-säätiö 2015d. Tarvitsetko lisää työvoimaa? Luettavissa: <http://sotek.fi/FI/Yritys>. Luettu: 15.2.2016.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. 1. painos. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuominen, K. 2010b. Lean- kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. 1. painos.WS Bookwell Oy. Juva.

Tuominen, K. 2010c. Lean käytännössä. Yritysesimerkkejä tehokkaista lean -periaatteista ja -käytännöistä. WS Bookwell. Juva.

Työterveyshuoltolaki (21.12.2011/1383). Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu: 23.12.2015.

Työterveyslaitos 2012. Yksilön työhyvinvointi. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx). Luettu: 2.11.2015

Työterveyslaitos 2014. Työyhteisön työhyvinvointi. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx). Luettu: 23.12.2015.

Työterveyslaitos 2014b. Osallistava kehittäminen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallistava\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu: 28.12.2015.

Työterveyslaitos 2015. Hyvinvointi työpaikoilla. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx). Luettu: 29.10.2015.

Työterveyslaitos 2015b. Perehdyttäminen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx). Luettu: 2.11.2015.

Työterveyslaitos 2015c. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu: 28.12.2015.

Vastamäki, P. 21.4.2015. Promaint. Miksi Lean –kehityshankkeet epäonnistuvat? Luettavissa: <http://www.promaintlehti.fi/Tuotantotehokkuuden-kehittaminen/Miksi-Lean-kehityshankkeet-epaonnistuvat>. Luettu: 16.11.2015.

Viinämäki, J. 10.11.2015. Johtava projektipäällikkö ja Lean-valmentaja, Tieto Oyj. Seminaari. Lean-kulttuurin rakentaminen käytännössä - organisaation suorituskyvyn nostaminen uudelle tasolle. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Sotek-säätiön organisaatiokaavio



# Käsikirja lean- toimintatapojen jal- kauttamisen tueksi



Särkiniemi Marianne

Tämän käsikirjan tarkoitus on antaa sinulle työkaluja lean-kulttuuria edistävien toimintatapojen luomiseksi. Voit valita parhaiten omaan työhösi soveltuvat elementit. Muista, että muutos syntyy pienin askelin ja yhteistyön voimalla.

Käsikirja pohjautuu opinnäytetyön teoriaosuuteen.

## Sisällys

1 Johdanto .....	72
2 Käsikirja johtajille lean-kulttuurin käyttöönottamisen tueksi.....	73
2.1 Strategia on mitattavia tavoitteita .....	73
2.2 Kulttuuri.....	77
2.3 Lean-johtajuus .....	80
2.4 Koulutus, harjoittelu ja valmentava muutosjohtajuus .....	86
2.5 Osallistuminen ja valtuuttaminen.....	94
2.6 Tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen työhön .....	96
2.7 Ympäristön hyvinvointi .....	99
2.8 Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä ja työhyvinvointi.....	100
3 Parhaat käytännön vinkit .....	105
3.1 Etenemisjärjestys.....	105
3.2 Jokaisessa toimipisteessä sovellettavia vinkkejä.....	107
3.3 Vinkkejä esimiehille.....	113
4 Liitteet .....	116
Liite 1 .....	116

## 7 Johdanto

Kun tehdään organisaatiosta lean, on kulttuuri avainasemassa. Kyseessä on aikaa ja pitkäjänteisyyttä vaativa kulttuurimuutos, joka on aikaansaamista, kokeilua, vahvaa työntekijöiden osallistamista, proaktiivista toimintaa ja sillojen kaatamista.

Tuotannon puolella lean-toimintatapoja mukaillessa pyritään virtaustehokkuuden kasvattamiseen ja pullonkaulojen poistamiseen. Asiantuntijatyössä huomio kiinnittyy tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen ilman rajoja ja esteitä ihmisten välillä

Visuaalinen kontrolli on leanin yksi olennaisimmista asioista. Eli asiat tehdään näkyväksi erilaisin keinoin. Myös tulosten seuranta on näkyvää ja mittarit selkeitä ja ymmärrettäviä.

Toiminnassa tunnistetaan ja sen jälkeen poistetaan hukkaa aiheuttavat toiminnot, sekä omaksutaan asiakashyötylähtöinen ajattelumaailma.

Alla oleva kuva kuvastaa leanin keskeistä ajatusta. On helpompaa pitää neljä palloa samaan aikaan ilmassa, kuin 30 palloa. Tähän pyritään myös organisaation toiminnassa. Asioiden yksinkertaistamiseen.



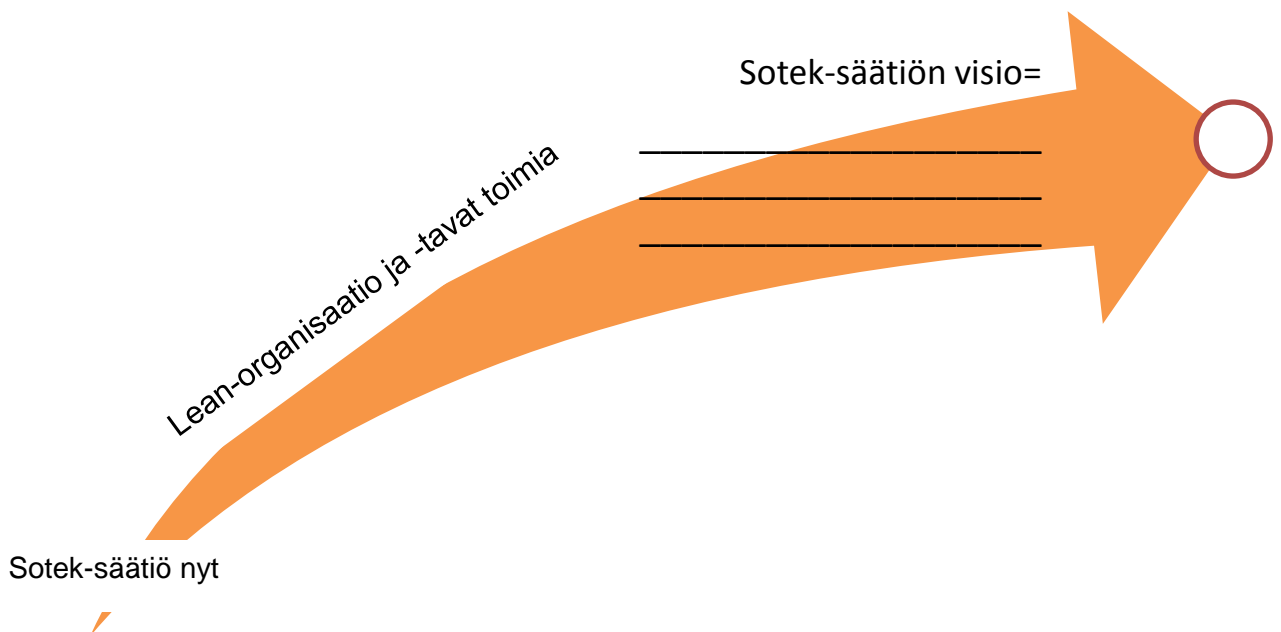
Kuvan lähde: <http://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/3069/Leip%C3%A4+sirkushuveista>

## 8 Käsikirja johtajille lean-kulttuurin käyttöönottamisen tueksi

Tämän luvun kappaleissa käsitellään lean-kulttuuria itsearviointikysymysten ja tehtävien kautta, jotka suuntaavat ajatuksia lean-kulttuurin mukaiseen toimintaan. Kolmanteen lukuun on kerätty yksi esimerkki etenemisjärjestyksestä ja sen jälkeen käytännön vinkit sekä esimiesten, että alaisten arkeen.

Harjoitustehtävät auttavat organisaation johtotehtävissä toimivia henkilöitä ottamaan selvää oman henkilöstön mielipiteistä kehittämistarpeita koskien. Tarkoituksena on löytää yhtäläisyydet ja eroavaisuudet johdon ja työntekijöiden mielipiteissä. Selvitetään mitkä asiat ovat heille tärkeitä ja missä he ovat kokeneet onnistuneensa. Työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin sitouttaa työntekijöitä ja luo heille tarpeellisuuden tunnetta. Yksilöiden arvostaminen on yksi lean-filosofian keskeisimpiä ajatuksia.

Itsearviointiprosessia kannattaa suosia myös siitä syystä, että se käynnistää aina uusia ajatuksia ja saa ideoita aikaan. Itsearvioinnin kautta yksilön ymmärrys nykytilanteesta ja kehittämistarpeista lisääntyy. Itsearviointiin kannattaa varata reilusti aikaa ja paneutua huolella kysymysten pohtimiseen.



### 8.1 Strategia on mitattavia tavoitteita

Kun lean otetaan osaksi strategiaa, tukee se koko kulttuurin luomisen onnistumista. Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin tukee myös sitoutumista siihen. Kysy, kuuntele, ota selvää mielipiteistä ja anna vaikutusmahdollisuuksia.

Järjestäkää workshop-tilaisuus, missä pohditaan tiimeittäin keinoja toteuttaa strategiaa.

Kirjaa strategiaa suunnitellessa ylös mitkä ovat Sotek-säätiön:

- Taloudelliset tavoitteet:
- Asiakastavoitteet:
- Prosessitavoitteet:
- Oppimistavoitteet:

Alla on taulukko, jonka tarkoituksena on auttaa selventämään strategisia tavoitteita. Täytäkää se huolella yhdessä.

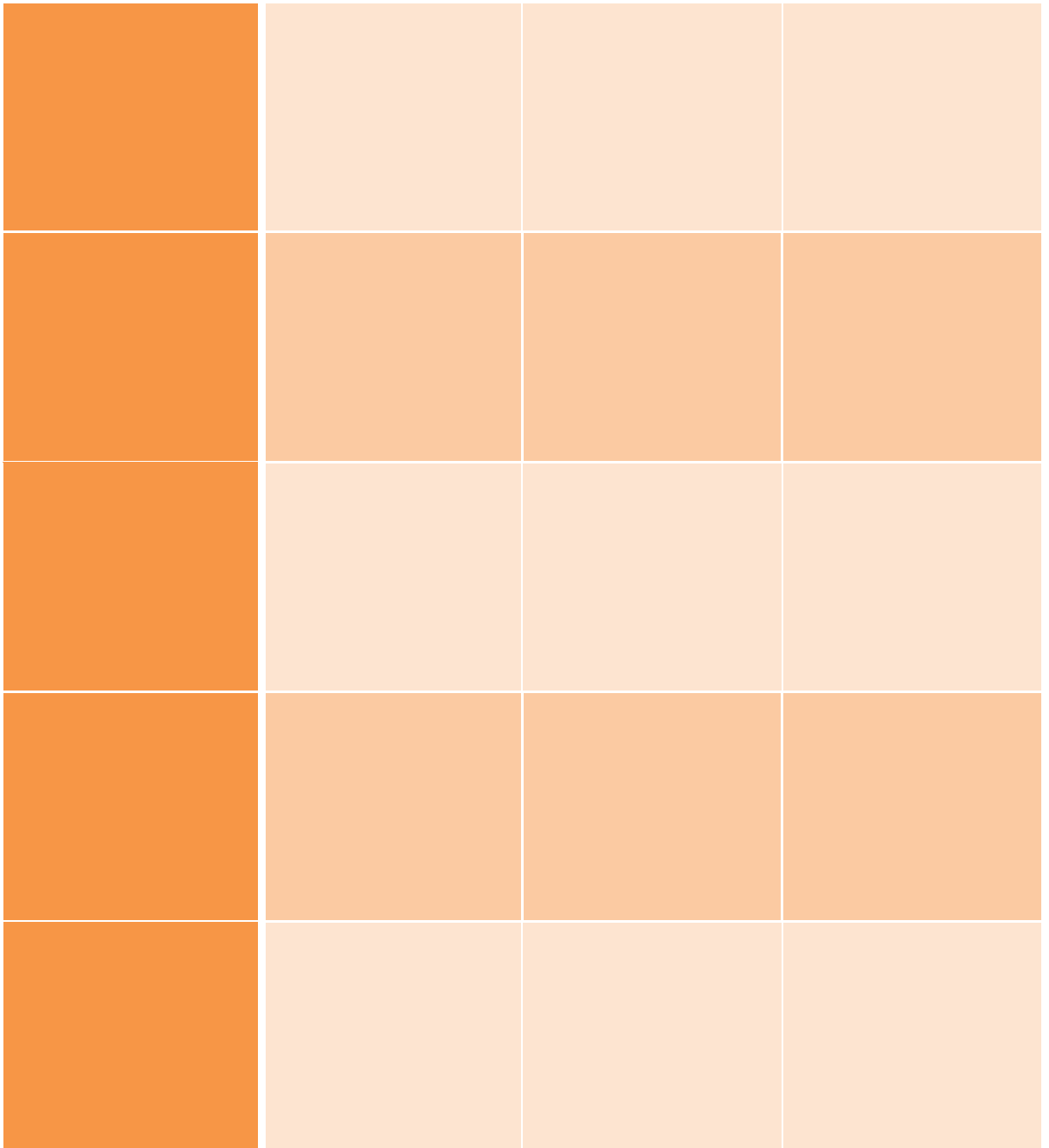
1. sarake: Listatkaa tavoitteet mm. tavoitellun menestyksen, liiketuloksen, henkilöstön tyytyväisyyden, markkinaosuuden ym. mukaan. Mitä Sotek-säätiö tavoittelee? Tavoite voi olla myös menestyminen yleisesti, mutta täytyy päättää miten sitä mitataan.

2. sarake: Laitetaan suorituskykytavoitteet, esimerkiksi jos tavoite oli henkilöstötyytyväisyys, voi suoritustavoite olla vaihtuvuuden vähentäminen. Merkitkää konkreettiset luvut.

3. sarake: Luettele ne prosessit, joilla kutakin suorituskykyä voidaan parantaa.

4. sarake: Luettele prosessien kannalta olennaiset menestystekijät. Näiden parantamiseen tulee kiinnittää huomio. Onko se ohjelmistot, osaamispääoma, projektinhallinta, koulutukset ja konsultoinnit, vai jotakin muuta?

Tavoitteet, mihin pyritään	Suorituskyvyn parannus	Suorituskykyä parantavat prosessit	Menestystekijät



Kirjoita vielä ylös itsellesi ja mieluiten myös alaisillesi, esimerkiksi taukuhuoneen seinälle näkyvälle paikalle organisaation:

- Missio:
- Visio:
- Arvot

Voitte askarrella missio, visio- ja arvotaulut yhteistyössä ja samalla pohtia, mitä ne oikein tarkoittavatkaan. Kiinnittäkää taulut näkyvälle paikalle, jossa työntekijät näkevät ne jatkuvasti.

1. Arvioi alle miten koet organisaation mission, vision ja arvojen olevan tällä hetkellä. Mikä on tavoitetaso?

Missio	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

Visio	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

Arvot	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

2. Kuinka innostaviksi ja motivoiviksi koet organisaation mission, vision ja arvot tällä hetkellä? Anna arvosana taulukkoon. Merkitse myös tavoiteltu arvosana.

	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

Miksi koet/ miksi et koe niitä innostaviksi?

-

3. Kuinka hyvin ne on mielestäsi sisäistetty organisaation tasolla eli toimitaanko niiden mukaisesti? Anna arvosana taulukkoon. Merkitse myös tavoiteltu arvosana.

	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

Jos niitä ei ole mielestäsi sisäistetty ja otettu käyttöön, mitä luulet syiksi tähän?

-

Kysy itseltäsi ja alaisiltasi kerran vuodessa, kuinka strategiaa, visiota ja missiota on onnistuttu toteuttamaan. Mitä pitäisi muuttaa, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin?

## 8.2 Kulttuuri

Tämä kappale pohjautuu teoriaosuuden lukuihin 2.1 ja 2.2.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuinka henkilöt viihtyvät siellä. Kulttuuria ei voi muokata, jos siihen vaikuttavia elementtejä ei ymmärrä. Lähdetään liikkeelle suunnitelmasta, kuinka haluamme kulttuuria kehittää. Kasaa tiimisi ja istukaa alas yhdessä miettimään vastauksia alla oleviin kysymyksiin ja kirjatkaa niitä ylös. Yhdessä miettiminen, ratkaisujen keksiminen ja aito kiinnostus muita kohtaan ovat jo askel matkalla kohti parempaa yrityskulttuuria! Ja muistakaa - kulttuuri on aina voimavara, ei este onnistumiselle.

Kirjatkaa yhdessä vastauksia alla oleviin kysymyksiin. Tämä auttaa teitä hahmottamaan, millainen on Sotek-säätiön organisaatiokulttuuri. Nämä kysymykset voi myös yhdistää yrityskulttuurin tulkitsemisharjoitus-tehtävään. Tässä tehtävässä voi hyödyntää esimerkiksi tuplatiimi-työskentelymenetelmää, jonka ohjeistus on liitteessä 1.

## Työyhteisöä ohjaavat oletukset, uskomukset ja normit

- Kuinka innostavaa työ on? - Mikä saa innostumaan työstä?  
- Millaista on hyvä johtajuus?

- Millaista johtamista organisaatiossa on tällä hetkellä?

- Mikä on nykyinen ja vaadittava osaamistaso?

## Ulkoiset ja sisäiset haasteet organisaatiossa

- Mitkä ovat Sotek-säätiön ulkoisia haasteita? -> Miten voidaan ratkaista?

- Entä sisäiset haasteet? -> mahdolliset ratkaisut

## Organisaatiokulttuuri

- Mitä arvoja tunnistatte tämän hetken organisaatiokulttuurissa?  
- Mitkä ovat organisaation vahvuuksia? Listatkaa vahvuudet  
- Mitkä tekijät saattavat jarruttaa uutta kulttuuria? Miten ne poistetaan?

## Mitä haluamme muuttaa kulttuurissa?

- Miten äsken listattuja vahvuuksia voidaan korostaa entisestään? (esim. tiedottaminen ja koulutus)  
  
- Onko piirteitä, joista on päästävä kokonaan eroon?

Kun näihin kysymyksiin on saatu vastaus, miettikää mikä olisi sopiva seurantaväli? Tehkää myös seurantajakson jälkeinen tilanteen tarkastelu ja analysointi samalla porukalla mikäli mahdollista.

### Organisaatiokulttuurin tulkitsemisharjoitus

Kuten teoriaosuuden luvussa 2.1 on esitetty, kulttuurin muokkaaminen lähtee sen tämänhetkisen tilan ymmärtämisestä. Schein on kirjassaan ”Yrityskulttuuri - selviytymisopas” kuvannut mallia, jonka avulla esimiehet voivat oppia tuntemaan oman organisaation kulttuuria. Harjoitus tehdään yhdessä kollegoiden ja alaisten kanssa.

Tähän tehtävään kannattaa varata aikaa useampi tunti ja päättää selkeä fasilitaattori, joka ohjaa ryhmätyöskentelyä, mutta ei pyri vaikuttamaan vastauksiin.

### Ongelman määrittely

- Jokainen kirjoittaa post-it-lapuille, mitä haluaisitte muuttaa ja mikä voisi toimia paremmin.
- Sen jälkeen uusi kierros erivärisillä lapuilla, jonka aikana jokainen miettii rauhassa vastauksia ongelmiin ja liimaa uudet laput vanhojen viereen. Muistakaa konkreettiset ehdotukset!

### Mikä on kulttuuri?

- Kun muutostarpeet ovat tiedossa, mietitään mikä oikeastaan on yrityskulttuuri?
- Mitkä ovat kulttuurin näkyvät mutta vaikeammin tunnistettavissa olevat asiat, "artefaktit" (teoriaosuus kappale 2.1.), kuten, symbolit, tittelit, pukeutumissäännöt, viestintä, työaika, ristiriitojen ratkaiseminen, rituaalit, palkitsemisjärjestelmä, työaikajärjestelmä, valtasuhteet, tilaisuudet ja tapahtumat ym.?
- Artefaktit kertovat organisaatiokulttuurin piilevästä tasosta.

### Arvojen tunnistaminen

- Mitä ovat arvot?
- Mitä arvoja Sotek-säätiössä on havaittavissa?
- Voiko organisaatiolla ja sen työntekijöillä olla erillisiä arvoja?
- Miten mahdollisia arvoristiriitoja voidaan välttää ja pyrkiä ratkaisemaan jos niitä syntyy?
- Kuinka arvot ohjaavat toimintaa?

### Vertailu

- Toisessa kohdassa etsittiin organisaation artefakteja ja kolmannessa arvoja.
- Kuinka nämä liittyvät toisiinsa? Esimerkiksi, artefakti voi olla tyyli, jolla esimiehet ottavat alaistensa ehdotuksia vastaan. Vaikka organisaation arvo olisi "avoimuus", mikäli asioita ei voi kertoa avoimesti, on näiden välillä ristiriita.
- Verratkaa edellisten tehtävien vastauksia ja etsikää ristiriitoja ja yhtäläisyyksiä.
- Pyritään tunnistamaan ristiriidat, jotta tätä kautta voidaan puuttua niihin.

### 8.3 Lean-johtajuus

Tämä luku pohjautuu teoriaosuuden lukuihin 2.3, 3.3.1 ja 3.3.2.

“Great leaders  
*inspire greatness*  
in others”

Anonymous

lähde: <https://www.linkedin.com/pulse/how-good-leader-remember-one-you-always-wanted-debra-exley>

”Yritys ei ole koskaan valmis. Jos yritysjohtaja kuvittelee, että hänen johtamansa yritys on valmis, hän on kuin puutarhuri, joka lopettaa puutarhanhoidon, tai urheilija, joka lakkaa harjoittelemasta” – Matti Alahuhta

Ensimmäisenä kirkasta tavoitteet ja suunta itsellesi. Listaa tähän itsellesi tärkeitä tavoitteita ja päämääriä (itsesi ja organisaation näkökulmasta). Laita tavoitteet tärkeysjärjestykseen.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Vasta, kun tavoitteet ovat itsellesi selvät, voit lähteä viestimään niistä alaisillesi.

Johtajalle pohdittavaksi – onko organisaatiossa yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta? On hyvä idea kokoontua esimerkiksi johtoryhmän voimin pariin päiväksi jonnekin, ja käydä muutokseen liittyviä asioita läpi niin kauan, että kaikki ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden, sitoutuvat siihen ja haluavat viedä sen menestyksekkäästi läpi.

Tee johtajana alla olevat pohdinta- ja itsearviointikysymykset, jotka auttavat selkeyttämään muutoksen syitä, ratkaisuja, muutosjohtamista ja sen toimivuutta. Nyt kartoitetaan tilannetta, ratkaisut tehdään yhdessä alaisten kanssa pohtien. Mieti myös, mikä on sopiva seurantajakso.

1. Luette muutoksen tarpeeseen johtaneita syitä:

- 
- 
- 
- 
- 

2. Mitä ongelmaa tai ongelmia muutoksen avulla yritetään ratkoa?

- 
- 
- 
- 
- 

3. Luettele muutama kehityskohta, joita on alaistesi suorittavassa työssä.

- 
- 
- 
- 
- 

4. Miten näitä on aiemmin yritetty ratkoa? Miksi eivät toimineet?

- 
- 
- 

5. Kuinka hyvin muutosjohtaminen toimii mielestäsi tällä hetkellä? Mikä on tavoiteltu taso? (Luithan jo opinnäytetyön luvun 2.3, jossa käsitellään muutosjohtajuutta? Muutoksesta ylipäätään voit lukea lisää luvuista 2.4. ja 2.5.)

	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

6. Kirjaa itsellesi ylös, kuinka voisi toimia toisin muutosjohtamisen tason nostamiseksi?  
Laita asiat tärkeysjärjestykseen.

- 
- 
- 
- 
- 

7. Miten hyvin johtajien viestit menevät perille tällä hetkellä? Anna arvosana nykyhetkelle ja merkitse myös tavoiteltu taso.

1                      2                      3                      4                      5

<b>Nykytilanne</b>	
<b>Tavoitetaso</b>	
<b>Seurantajakson jälkeen</b>	

8. Millä toimenpiteillä johdon viestintää voidaan tehostaa?

- 
- 
- 
- 
- 

9. Määrittele tavoiteaika, jossa viestin on kuljettava organisaation läpi ylimmältä johdolta jokaisen työntekijän tietoon. Mieti myös keinot tämän varmistamiseen!

- 
- 
- 
- 
- 

10. Luettele Sotek-säätiön tärkeimmät sidosryhmät.

- 
- 
- 
- 
- 
- 

11. Miten johto saa tiedon sidosryhmien vaatimuksista ja odotuksista?

- 
-

- 
- 
- 

12. Miten arvioisit sidosryhmien tyytyväisyyden yhteistyöhön tällä hetkellä? Merkitse myös tavoitetaso.

	1	2	3	4	5
<b>Nykytilanne</b>					
<b>Tavoitetaso</b>					
<b>Seurantajakson jälkeen</b>					

Alla on esitelty muutamia kriittisiä kulmakiviä, vaiheita joiden mukaan esimies voi lähteä etenemään lean-kulttuuria luodessaan. Vaiheet pohjautuvat teoriaosuuteen, kuten muutosjohtajuuden askelmiin, joten lue myös ne huolella läpi.

Vaihe numero 1. Lean-kulttuuri lähtee liikkeelle omasta sitoutumisestasi! Muuta ajattelu-maailmaksesi "Let's fix it!" sen sijaan, että miittisit miksi joku ei onnistu. Onnistumisia tapahtuu, kun niitä haluaa tarpeeksi.

Kuinka pitkälle olet suunnitellut omaa, tiimisi ja organisaation tulevaisuutta? Tee suunnitelmat kolmelle vuodelle eteenpäin ja kirjaa ne ylös. Apuna voi käyttää esim. vuosikelloa, jossa tehtävät on jaettu kuukausikohtaiselle tasolle. Seuraa tehtävien edistymistä ja täsmennä suunnitelmaa jatkuvasti. Suunnitelman voi ripustaa työhuoneen seinälle ja laittaa sinne huomioita post-it-lapuilla, aina kun niitä tulee mieleen.

Vaihe numero 2. Tunnista muutosagentit (teoriaosuuden luvussa 2.4 lisää muutosagentteista) ja työyhteisön henkiset johtajat. Pyri saamaan heidät muutoksen vetureiksi oman innostumisen ja motivoimisen kautta. Uskalla luottaa siihen, että sinun ei tarvitse itse tehdä kaikkea, vaan innostuneet muutosagentit saavat kyllä muutoksen imua aikaan.

Voit valita myös muutokset koordinoitiryhmän, jossa on edustamassa toimijoita organisaation eri alueilta. Koordinoitiryhmä voi tehdä päätöksiä muutosprosessin aikana ja ohjata sitä oikeaan suuntaan.

Vaihe numero 3. Samalla, kun esimiehenä luot turvallisuuden tunnetta, innostat ja motivoit, käynnistä myös keskustelu muutoksesta. Se on omiaan poistamaan ennakkoluuloja.

Järjestä infotilaisuuksia, pyri keskustelemaan kasvatusten, kysele, pidä itsesi avoimena ja saatavilla.

Vaihe numero 4. Valtuuta alaisia, anna heidän tehdä päätöksiä. Kannusta heitä ottamaan vastuuta. Puhukaa vastuunjaot yksiköissä selviksi, kirjatkaa ne ylös. Jokainen tietää vastuunsa ja velvollisuutensa.

Vaihe numero 5. Ottakaa käyttöön lean-työkaluja. Tehkää selkeä suunnitelma siitä mitä ja missä järjestyksessä.

Vaihe numero 6. Siirrykää resurssikeskeisestä ajattelusta virtauskeskeiseen ajatteluun. Tämä tarkoittaa, että keskitytään resurssien ja niissä säästämisen sijaan miettimään prosessien ja siinä vaikuttavien tekijöiden parantamista, kuten viestinnän ja yhteistyön lisäämistä.

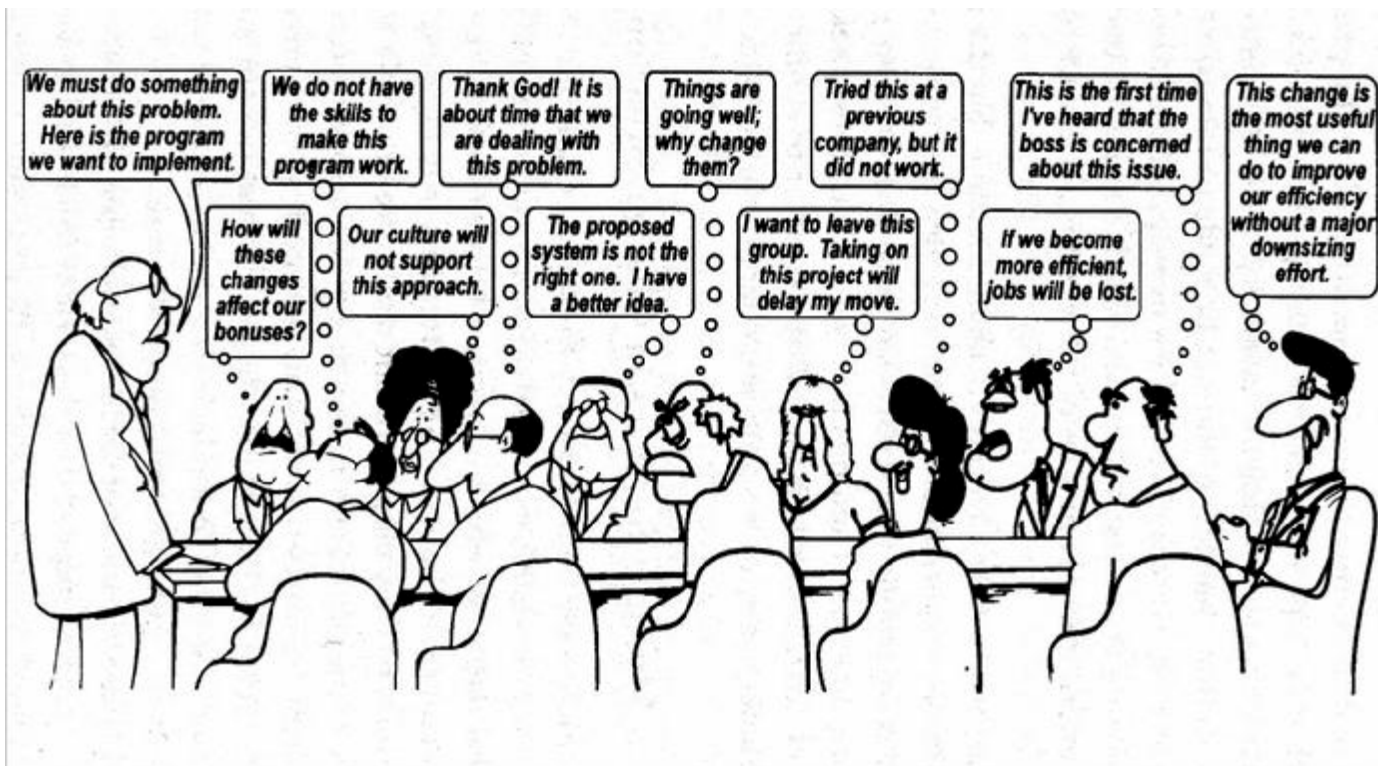
Vaihe numero 7. Palkitse onnistumisia ja motivoi työntekijöitä jatkamaan lean-toimintatapojen käyttöön ottoa ja kehittämään oma-aloitteisesti toimintaa.

Vaihe numero 8. Merkitse itsellesi seurantajaksot lean-kulttuurin luomisessa. Kirjoita ja viesti edistymisestä ja juhlikaa pieniä voittoja matkan varrella.

Vaihe numero 9. Harjoita gemba-walk menetelmää. Kysele, millä mielin ihmiset ovat muutoksesta ja ota selvää yleisesti mielialasta.

Vaihe numero 10. Seurantajakson jälkeen mieti missä onnistuttiin ja kuinka hyvin? Purkkaa tulokset porukalla ja asettakaa uudet tavoitteet.

Muista, ettet voi tietää mitä alaistesi päässä liikkuu, ennen kuin kysyt heiltä! Luo avoimuuden kulttuuria.



lähde: <http://www.paideiagroup.com/change-management.html>

### Standardityö ja visuaalinen kontrolli

Johtamistyön, eli lean-mallin mukaisten standardityön ja visuaalisen kontrollin käyttöönotossa apuna toimii seitsemän kohdan lista. Lue ne läpi, mieti onko sinulla joitakin niistä jo käytössä? Jos ei ole, valitse ensin yksi mitä alat toteuttaa. Kun se toimii, valitse seuraava. Jatka näin kunnes kaikki listan asiat kuuluvat työnkuvaasi.

1. Standardityö on johtajan vipuvoima (teoriaosuuden luku 3.3.1). Valvomalla muiden standardityön ja prosessien suorittamista ja johtamistyö keventyy ja sinulla on aikaa keskittyä toiminnan kehittämiseen.
2. Tee visuaalisen kontrollin (luku 3.3.1) seurannasta osa päivittäisiä rutiineita. Opeta ihmisiä käyttämään visuaalista kontrollia työn tukena, jos näet siihen tarvetta.
3. Seuraa toimintoja ja tehtävien edistymistä päivätasolla. Jos olet merkinnyt esimerkiksi eri prosesseja värikoodein, seuraa niiden tilannetta.
4. Aikatauluta viikkoihisi hetkiä työntekijöiden parissa tehtävään "oleskeluun". Kiertele, kuuntele, anna neuvoja jos niitä tarvitaan, sekä ole avoin ja luottamusta herättävä.

5. Kysele muilta aina kun mahdollista kysymyksiä, kuten ”Mikä tämä prosessi on?”, ”Toimiiko se?”, ”Kuinka prosessi on kehitetty?” ja ”Kuinka prosessia voisi vielä kehittää?”.
6. Vakiinnuta työn apuna käytettävät arviointimenetelmät, kuten A3-malli (esitelty luvussa 3.3).
7. Älä aseta liian kovia tavoitteita, jotka ajavat uupumukseen. Etene pienin askelin ja muista, että kehittyminen ei lopu koskaan. Yksin ei voi tehdä kaikkea, joten kehitä esimerkiksi prosessi tai toimintatapa, jonka avulla parhaat lean-kokemukset ja käytännöt jaetaan myös muille.

#### 8.4 Koulutus, harjoittelu ja valmentava muutosjohtajuus

Tämä luku pohjautuu teoriaosuuden lukuun 3.3.3. Ensin arvioidaan kysymyksillä johtamiseen liittyvää osaamista ja sen kehittämistä, sen jälkeen keskitytään alaisten osaamisen lisäämiseen ja jatkuvan kehittämisen ilmapiirin luomiseen.

#### Esimiehen omat taidot ja osaaminen

Mitkä ovat tärkeimpiä lean-johtajan/esimiehen ominaisuuksia?

- 
- 
- 
- 
- 

Miten itse huolehdit omien johtamistaitojesi kehittämisestä?

- 
- 
- 
- 
- 

Minkä arvosanan annat omille johtamistaidoillesi nyt? Mikä on tavoitetasosi?

1                      2                      3                      4                      5

<b>Nykytilanne</b>	
<b>Tavoitetaso</b>	
<b>Seurantajakson jälkeen</b>	

## Henkilöstövoimavarojen suunnittelu, hallinta ja kehittäminen

Päätäkää, kenellä on Sotek-säätiössä vastuu henkilöstövoimavarojen suunnittelusta ja johtamisesta? Hoidetaanko se yksikkökohtaisesti vai keskitetysti johdolle tai tietylle taholle?

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittää sen, että mikäli yrityksessä (myös säätiöt) on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on *henkilöstösuunnitelma* oltava. Suunnitelman tarkoituksena on määritellä henkilöstön määrälliset ja laadulliset tavoitteet, auttaa henkilöstöä vaikuttamaan heitä koskeviin päätöksiin, tiivistää yhteistoimintaa, parantaa tätä kautta työhyvinvointia ja lisätä henkilöstön viihtyvyyttä.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jotta saadaan mahdollisimman hyvä käsitys siitä, mitkä ovat olennaiset kehityskohteet ja työntekijöiden arvostamat asiat. Päätäkää kenellä on sen tuottamisesta vastuu.

Vastuuhenkilön nimi:

Henkilöstösuunnitelman tuottamisen aikataulu:

1. Miten henkilöstösuunnitelmasta viestitään työntekijöille?

-

2. Miten siinä asetettuja tavoitteita seurataan? Kuka tekee seurannan?

-

3. Millä keinoilla saat tietoa alastesi odotuksista työhön, koulutukseen ja oppimiseen liittyen? Luettele keskeisimmät keinot:

-

-

-

-

4. Mitkä ovat ne keinot, joilla aiot kannustaa alaisiasi kehittämään itseään?

- 
- 
- 
- 
- 

5. Määrittele mitkä ovat ne kriittiset osaamisalueet, mitä kunkin työtehtävän hoitamiseksi vaaditaan. Mitä tietoteknisiä valmiuksia tarvitaan, entä välineitä? Tämä tehdään kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä. Kirjatkaa asiat ylös.

### **Työntekijöistä moniottelijoita**

Teoriaosuuden luvussa 3.3.3 on käsitelty koulutusta, osaamista, harjoittelua ja valmentamista lean-prosessissa.

Työntekijöiden moniosaamista voi parantaa muun muassa alla esitetyin keinoin.

1. Työnkierrolla - eli työntekijä vaihtaa työtehtäviä määrätyksi ajaksi jonkun toisen kanssa. Kyse voi olla tuntien, päivien tai jopa viikkojen jaksoista. Työnkierrolla pyritään pitämään työn mielekkyyttä yllä, lisäämään oppimista ja vähentämään työn sekä fyysistä, että psyykkistä kuormittavuutta.

Työnkierron avulla työntekijät oppivat toistensa työtehtäviä ja voivat tarvittaessa sijaistaa toisiaan.

Nimeä tähän johtamasi henkilöt ja heille jokaiselle varahenkilö, joka tarvittaessa voi hoitaa hänen tehtävänsä. Voitte laatia myös suunnitelman siitä, kuinka työnkiertoa omassa toimipisteessänne aiotaan toteuttaa.

<b>Työntekijä</b>	<b>Varahenkilö</b>

2. Koulutuksin - kun työntekijän koulutukseen panostetaan, se sekä lisää hänen osaamistaan, innostumistaan, sekä tuo tunteen että häntä arvostetaan.

3. Mentoroinnin avulla. Mentorointi on menetelmä, jossa siirretään tietoa vanhalta konkariilta uudemmalle tulokkaalle. Mentoroinnin etuna on kirjallisiin ohjeistuksiin ym. verrattuna se, että sen avulla voidaan siirtää hiljaista tietoa. Tietoa, joka on muuten vaikeasti dokumentoitavissa ja on kerääntynyt henkilölle pitkän kokemuksen kautta.

Mentori toimii aktorin (mentoroitava henkilö) valmentajana, tukijana ja eteenpäin auttajana. Aktorin tieto ja osaaminen karttuu ja hän voi edetä urallaan, innostua uudelleen työstään, saada enemmän valmiuksia tehdä haastavampaa työtä jne.

4. Valtuuttaminen. Siirrä vastuuta ja valtaa päätöksenteon suhteen alaspäin hierarkiassa. Anna työntekijöille valtuuksia tehdä päätöksiä, mutta sopikaa myös vastuista ja velvollisuuksista.

5. Teknologisten edellytysten varmistaminen.

Mitä teknologiaa/koneita Sotek-säätiössä on tällä hetkellä käytössä ja mitä edellytyksiä niiden käyttäminen vaatii?

- 
- 
- 
- 
- 

Millä tasolla henkilöstön teknologiaosaaminen on mielestäsi tällä hetkellä? Anna arvosana nykyhetkelle ja määritä tavoitetaso.

1                      2                      3                      4                      5

<b>Nykytilanne</b>	
<b>Tavoitetaso</b>	
<b>Seurantajakson jälkeen</b>	

Millä toimenpiteillä sitä pyritään edistämään?

- 
- 
-

## Palkitseminen

Mitä palkitsemisen keinoja on tällä hetkellä käytössä?

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Kuinka ne ovat mielestäsi toimineet? Miksi näin?

- 

Palkitseminen tukee strategiaa ja lean-kulttuurin luomista ja omaksumista. Palkitse hyvistä oppimissuorituksista, hyvin tehdyistä pilottiprojekteista, hyvän yhteishengen luomisesta jne.

Mahdollisia palkitsemisen keinoja. Mitkä tukevat parhaiten asetettuja tavoitteita?



### Taloudellinen palkitseminen

- Peruspalkka
- Tulospalkkio ja bonukset ym, eli ns. suoritukseen perustuva palkitseminen
- Taitoihin ja osaamiseen liittyvät edut, kuten kielitaidosta maksettava lisä
- Edut, kuten ravinto- ja autoetu



### Ei-taloudellinen palkitseminen ja psykologinen palkitseminen

- "Kiitos" - halvin ja helpoin palkitsemisen muoto
- Työterveyshuolto, vakuutukset ym. työnantajan kustantamat ylimääräiset palvelut
- Julkiset tunnustukset, kuten esim. "Vuoden positiivisin työntekijä"-titteli ja lahjat
- Status ja sitä osoittavat symbolit
- Motivoiva työ, urakehitys, itsensä kehittäminen
- Vastuun ja arvostuksen saaminen
- Motivoiva ja kannustava työilmapiiri
- Työn merkityksellisyys
- Joustavat työaika- ja paikkajärjestelyt



## Oppimisen tukeminen

Määrittele jokaiselle henkilökohtainen koulutusohjelma yhdessä työntekijän kanssa. Mitkä ovat työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet? Mitä, millä aikavälillä, tavoitteet?

Koulutussuunnitelman laatimisessa on tärkeää kokemuksien arkistointi. Mikä on toiminut hyvin, mikä ei niinkään? **Oppimispäiväkirjan** pitäminen voi olla hyvinkin motivoivaa. Näin toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa. Toinen tärkeä muistettava asia koulutussuunnitelman yhteydessä on palautteenantohetki. Istukaa työntekijän kanssa alas ja antakaa toisillemme palautetta oppimisprosessiin liittyen.

Koulutussuunnitelman pohjalta:

- Valitaan henkilökohtaiset tavoitteet, mitä pyritään kehittämään?
- Keinot kuinka tavoitteisiin pyritään
- Seurantajakso
- Toimenpiteet seurantajakson aikana, ohjeistus oppimispäiväkirjanlaadintaan, tapaamisten tiheys
- Muita tärkeinä pitämiänne asioita

Muista myös:

Jotta tuloksia voidaan mitata, tarvitaan siihen sopiva mittaristo

Anna alaisillesi lupa varata riittävästi aikaa kehitystyöhön

Ethän unohda opettaa alaisillesi taloudellisia vaikutuksia? Voit näyttää esimerkkejä, kuinka suuri summa esimerkiksi jokaisesta euron lisämyynnistä tulee vuodessa.

### Valmentavan johtajan teesit:

- Pyri nostamaan alaistesi potentiaali esiin
- Rohkaise ja mahdollista, vältä turhaa ohjaamista
- Ole aidosti kiinnostunut alaistesi asioista, kysy kysymyksiä
- Luota siihen että he ratkaisevat ongelmat ja anna heille tarpeeksi päätöksentekovaltaa
- Tunnista kuinka alaistesi osaamistasoa voidaan nostaa
- Luo ilmapiiriä, joka tukee uuden oppimista
- Älä anna liian suoria vastauksia vaan anna työntekijöiden oivaltaa vastaukset itse

Valmentavasta johtajuudesta on kirjoitettu kirjoja, yksi hyvä ja konkreettinen teos on Marjo-Riitta Ristikankaan ja Vesa Ristikankaan kirjoittama ”Valmentava johtajuus” (2011).

Valmentava johtajuus on yhteistyötä kuten urheiluvalmentajallakin. Valmentava johtaja ymmärtää nykyiset tavat toimia ja nykytilanteen analysoinnin kautta hän voi auttaa alaista kehittämään itseään, kasvamaan ammatillisesti ja hankkimaan uusia taitoja.

Valmentaminen vie aikaa, kirjallisuudessa on esitetty että johtajan pitäisi käyttää jopa puolet ajastaan valmentajan roolissa toimimiseen. Miettikää itse, mikä on hyvä määrä ja kirjatkaa se ylös kalenteriin, jotta siitä on helppo pitää kiinni.

### **Oppimista tukevat osa-alueet:**

Jatkuvaan oppimiseen pyrittäessä on hyvä ymmärtää oppimisprosessin taustalla vaikuttavat tekijät. Näillä neljällä luetellulla asialla on kaikilla vaikutusta yksilöiden oppimiseen, jonka lisäksi tietenkin henkilökohtaiset ominaisuudet, kyky oppia, motivaatio, lahjakkuus, asenne ja monet muut tekijät vaikuttavat näiden lisäksi.

#### **1. Oppiva organisaatio**

Jotta yrityksessä vuosien saatossa syntynyttä tietoa voitaisiin hyödyntää, pitäisi sitä tallentaa johonkin josta se on muidenkin käytettävissä. Lisää teoriaa luvussa 3.3.5 otsikolla ”oppiva organisaatio”.

#### **2. Hiljainen tieto**

Hiljaista tietoa on käsitelty kappaleessa 3.3.2.

Hiljaisen tiedon siirtäminen täsmälliseen muotoon on esimerkiksi toimenpiteitä:

- Työntekijät alkavat järjestelmällisesti kirjoittaa muistiin tapojaan toimia, rutiineita, dokumentoida toimintatapoja ja rakentavat malleja ohjeistuksia.
- Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta siirretään tietoa muille osapuolille
- Sovitaan mentori/aktori-toiminnasta, jossa kokeneempi auttaa vähemmän kokenutta
- Hyvä suunnitelmaan pohjautuva perehdytys ja sitoutunut perehdyttäjä
- Paritöiden ja ryhmätöiden lisääminen toiminnassa

### 3. Tavoitetaso

Tavoitetaso tarkoittaa esikuvan suoritustasoa nostavaa voimaa. Kun työntekijä huomaa, kuinka asiat on mahdollista tehdä paremmin, hän alkaa itsekin pyrkiä samaan. Oppiminen on tutkivaa ja menetelmä kannustaa itsenäiseen päättelyyn ja asioiden ratkaisemiseen.

#### Oppimisprosessi



lähde: [http://www.mlab.uiah.fi/polut/Yhteisollinen/teoria\\_tutkiva\\_oppiminen.html](http://www.mlab.uiah.fi/polut/Yhteisollinen/teoria_tutkiva_oppiminen.html)

### 4. Vaihtelu

Työtehtävien vaihtelevuuden on todettu parantavan oppimista. Luvussa 3.3.2, sivulla 28 on käsitelty kuinka työntekijöistä saadaan "moniottelijoita". Samoilla keinoilla saadaan aikaan vaihtelua työntekijöiden työhön.

## 8.5 Osallistuminen ja valtuuttaminen

Pyri kehittämään omaa tiimiäsi niin, että jokainen uskaltaa työskennellä yrittäjämäisen itseohjautuvasti, keksiä itsenäisesti ratkaisuja ongelmakohtien parantamiseksi, sekä olla luova ja innovatiivinen. Teoriaosuuden luvussa 3.3.4 käsitellään lisää osallistumista ja valtuuttamista.

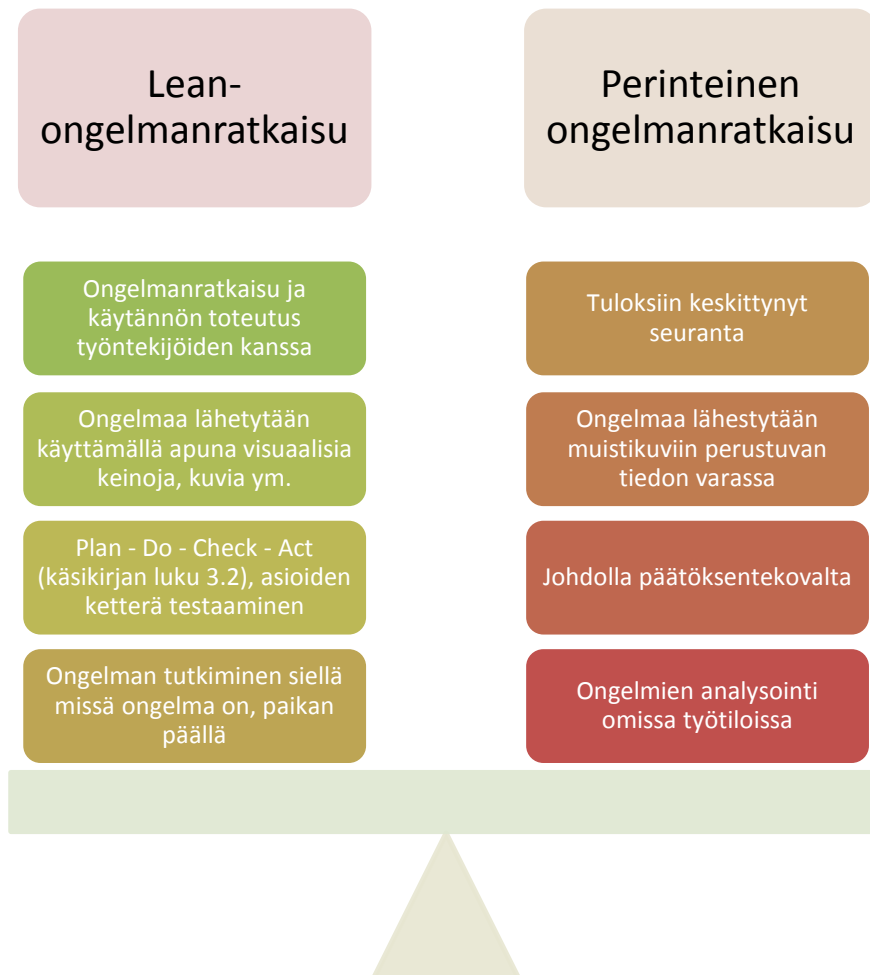


### **Kuinka johtaja voi omilla toimillaan auttaa alaisiaan osallistumaan:**

- Pyri luomaan alaisillesi tunne, että he ovat merkityksellisiä ja että heidän työllään on merkitystä koko yritykselle.
- Vaikutusmahdollisuuksien antaminen.
- Informaation avoin jakaminen jokaiselle.
- Valtuuttaminen itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun.
- Määrittele jokaisen alaisesi kanssa yhdessä hänelle kuuluvat vastuut, velvollisuudet ja asiat, joista hän saa päättää yksin ja joista päätetään yhdessä esimiehen kanssa.
- Laadi *perehdyttämissuunnitelma*, se vie hetken aikaa, mutta on käytettävissä jatkossakin.

## Ongelmanratkaisun kahdeksan askelta:

1. Tunnista ongelma
2. Kerää tietoa ongelmasta
3. Analysoi kerätyt tiedot
4. Kehitä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja
5. Valitse paras vaihtoehto
6. Suunnittele valitsemasi vaihtoehdon toimeenpano
7. Tee toimeenpano ja testaa, toimiiko ratkaisu
8. Mikäli toimii, standardoidaan uusi ratkaisu
9. Jatka tilanteen kehittämistä ja seuraamista



## 8.6 Tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen työhön

Asioita, joista tulisi viestiä alaisille, ovat ainakin

- Laissa määritetyt tiedottamisvelvollisuudet
- Organisaation visio, suunnitelmat ja tavoitteet pitkällä aikavälillä, tulevaisuudennäkymät
- Uutiset organisaation operatiivisesta toiminnasta ja päätöksistä.
- Mahdolliset avautuvat työpaikat
- Omaan työhön vaikuttavat asiat
  - Näistä voi keskustella myös kahden kesken, esimerkkeinä urakehitys ja palkkaus ja muutokset jotka vaikuttavat omaan työhön.
- Projektien ja hankkeiden edistyminen

Viestintäkoordinaattori suunnittelee yhteistyössä johtoryhmän kanssa viestintäsuunnitelman.

- Mitä viestintävälineitä ja -kanavia valitaan käytettäväksi?

Viestintäkanava	Toteuttaja	Tiheys	Kohderyhmä

- Pohdi ennen viestintäsuunnitelman laatimista, voiko organisaatiossa esiintyä laatikoissa mainittuja viestintään negatiivisesti vaikuttavia asioita. Nuolen kohdalla muutamia korja-usehdotuksia, valitse niistä parhaat ja pohdi vielä lisää parantamisen tapoja.



Rakentakaa yhdessä kulttuuria, jossa tiedon jakamiseen kannustetaan! Tiedon panttaamisesta ei hyödy kukaan.

Varaa kalenterista aika, jolloin hoidat vain viestintäasioita!

## Viestinnän vinkit esimiehille

Viestintä on hyvä nostaa omaksi kokonaisuudekseen, sillä tukee koko lean-kulttuurin luomista, on tehokas sitouttamisen keino ja muutosprosessin tukijalka. Viestinnästä lisää teoriaosuuden 3.3.5 ja 4.4.1 luvuissa. Teoriaosuudessa on myös lueteltu erilaisia viestinnän kanavia. Tässä perehdytään enemmän viestinnän keinoihin.

Muistilista:

1. Toista, toista ja toista. Vaikka asia olisi sinulle itsellesi jo selvä ja toisto alkaa puuduttaa, asioita ei silti voi toistaa liikaa. Toista kuitenkin luovasti niin, ettei viesti kuulosta samalta hokemalta joka kerta.
2. Ole valmis myös kuuntelemaan samat vastarinnan äänet yhä uudestaan ja uudestaan. Maltti on valttia, anna heidän kertoa oma kantansa rauhassa ja käsittele asioita yhdessä moneen kertaan.
3. Selkeä viesti. Jokaisen on viestittävä saman linjan mukaisesti, jottei viesti menetä tehoaan tai kuulosta epäuskottavalta. Viestin on oltava helposti ymmärrettävissä ja sisäistettävissä.
4. Viesti teoista ennemmin kuin aikeista yms. Mikä on onnistunut, mitkä ovat ne kuuluisat pienet teot ja voitot matkan varrella kohti lean-kulttuuria?
5. Muutosviestinnässä ei kannata tuudittautua siihen tunteeseen, että on saatu joku asia valmiiksi. Jos viestintä jää, jää muutoskin puolitiehen.

## 8.7 Ympäristön hyvinvointi

Tämä luku pohjautuu teoriaosuuden lukuun 3.3.6.

Mitä ympäristövaikutuksia oman yksikkösi toiminnassa on? Kuinka niihin voi varautua?  
Kirjaa taulukkoon.

Ympäristövaikutukset	Varautuminen	Muita huomioita

Mitkä poikkeustapauksista johtuvat haitta- ja vaaratekijöitä voivat olla mahdollisia? Kuinka niihin varaudutaan?

- 
- 
- 
- 
-

-  
-

Kuka laatii ympäristöohjekirjan / ohjeistuksen?

-

Missä se säilytetään?

-

## 8.8 Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä ja työhyvinvointi

Tämä luku pohjautuu teoriaosuuden lukuun 3.3.7.

Onko Sotek-säätiössä tällä hetkellä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmää tai standardia järjestelmän ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi?

-

Minkä arvosanan annat tällä hetkellä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmälle? Entä tavoite?

1                      2                      3                      4                      5

<b>Nykytilanne</b>	
<b>Tavoitetaso</b>	
<b>Seurantajakson jälkeen</b>	

*Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmäkäsikirja.* Kuka laatii ja ylläpitää? Onko henkilöstöstä valittu laatupäällikköä, jonka vastuulla on järjestelmän ylläpito ja kehittäminen yhteistyössä muiden henkilöstön edustajien ja sidosryhmien kanssa?

- Käsikirjaan kuuluu konkreettisesti mitattavissa olevat tavoitteet
- Riskit pyritään poistamaan kokonaisuudessaan
- Käsikirjan soveltuvuutta ja riittävyyttä toimintaan, sekä sen aikaansaamaa tehokkuutta mitataan sovituin väliajoin
- Parhaassa tapauksessa myös työntekijät tai tietyt henkilöstön edustajat otetaan mukaan käsikirjan suunnitteluun

*Hyvä perehdytys työskentelyvälineiden käyttämiseen.* Kirjataan esim. perehdyttämissuunnitelmaan kohdat, jotka täytyy opettaa jokaiselle uudelle työntekijälle. Näin vältetään vaaratilanteet ja työskentely on usein myös tehokkaampaa, kun välineet hallitaan hyvin.

Uuden työntekijän tullessa taloon, käykää läpi yhdessä *perehdyttämissuunnitelma*, josta ilmenee tehtävä, ohjaaja, ohjattavan nimi ja milloin perehdytys on suoritettu. Hyvin laadittua perehdyttämissuunnitelmaa voi käyttää pitkänkin aikaa, joten sen tekemiseen kannattaa uhrata hetki aikaa.

Perehdyttämissuunnitelman laatimiseen löytyy netistä käyttökelpoisia malleja. Opetusta elämää varten-sivustolta (linkki: <http://www.opetin.fi/teemat/kun-tyo-alkaa/perehdyta-huolella/>) löytyy ohjeita nuorten perehdyttämiseen ja testi työnantajaimagon itsearviointiin. Luettele alla olevaan taulukkoon mahdollisia vaara- ja onnettomuusriskejä. Pohtikaa mahdollisia riskejä ensin pienemmissä ryhmissä ja kirjatkaa niitä ylös post-it lapuille. Katsokaa sitten toistenne vastaukset, etsikää yhtäläisyydet ja kirjatkaa ne taulukkoon.

Täytä se yhteistyössä alaistesi kanssa. Laittakaa sarakkeeseen ”todennäköisyys” jokaiselle arvo 1-5 sen perusteella, minkä arvioitte tapahtuman todennäköisyydeksi. 1=ei todennäköinen, 5= erittäin todennäköinen. Sen jälkeen käykää sarake ”vaikuttavuus” läpi. Antakaa arvosanoja 1-5 sen mukaan, kuinka suuri vaikutus riskillä on organisaation toimintaan. 1=ei vaikutusta, 5=suuri vaikutus. Sen jälkeen laskekaa riveittäin pisteet yhteen ja näette, mihin riskeihin teidän kannattaa eniten varautua.

Vaara- ja onnettomuusriskit työpaikalla	Todennäköisyys	Vaikuttavuus	Yhteisarvosana


Kun riskit on tunnistettu, mietitään niiden pohjalta valmiussuunnitelma, jolla varmistetaan että työntekijöillä vaaratilanteessa on valmius toimia. Tämän voi tehdä myös isommassa koossa esim. fläppi-työkalulle.

Miten vahinkotilanteet tunnistetaan?	Vastuhenkilö vahinkotilanteissa	Tehtävänjako vahinkotilanteissa	Henkilöstön toimintaohjeet vahinkotilanteissa	Vahingosta tiedottaminen sisäinen & ulkoinen

*Ergonomiakoulutuksen järjestäminen.* Etenkin painavia esineitä pitää käsitellä oikealla tekniikalla, mutta myös istumatyö kuormittaa elimistöä. Työntekijöille voidaan tehdä esimerkiksi kysely, miten he kokevat oman työergonomiansa, jaksamisensa ja työturvallisuutensa olevan tällä hetkellä. Monet voivat saada helpotusta istumatyöhönsä säädettävistä pöydistä tai esimerkiksi tuotantopuolella riittävän laadukkaista, turvasuojatuista jalkineista.

Kysy alaiseltasi ainakin:

- Miten hyvin tiedät työhösi liittyvät ergonomiasuositukset?
- Tunnetko kipua tai jomotusta työtavoistasi/asennoistasi johtuen?
- Onko työpaikalla työtäsi haittaavia tekijöitä?
- Kuinka näitä voisi ehkäistä?
- Tunnetko itsesi hyvinvoivaksi ja terveeksi?



© Työterveyslaitos ja Guy Ahonen

lähde: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Tästä linkistä pääsee laskuriin, jolla voi laskea työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden taloudellista tuottavuutta:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/tyohyvinvointilaskuri/sivut/default.aspx>

Työpaikan tapoihin voidaan ottaa myös *taukoliikunta!* On olemassa mobiilisovelluksia, jotka muistuttavat taukojumpasta ja internetistä löytyy myös monia tehokkaita taukojump-paohjeita. Parhaan annin ja yhteenkuuluvuuden tunteen näistä saa, kun taukojumpa tehdään porukalla.

Voit teettää alaisillesi Työterveyslaitoksen Työn imu –testin osoitteessa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/testi/sivut/tyonimu\\_testi.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/testi/sivut/tyonimu_testi.aspx) , joka on väline oman työhyvinvoinnin arviointiin.

*Työhyvinvointipäivän* järjestäminen. Päivän aikana voidaan käydä porukalla läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita, pyytää ulkopuolisia asiantuntijoita puhumaan, tehdä yhdessä workshop-tyyppisiä tehtäviä ja luoda tiiviimpää yhteishenkeä.

## 9 Parhaat käytännön vinkit

Lean-kulttuurin luomisen yhtenä tavoitteena ovat *yhtenäiset toimintatavat*, jotka tuovat laatua toimintaan, helpottavat käytännön työtä ja selkeyttävät vastuunjakoa, muutamia hyötyjä mainittuna.

Pyritään saamaan kaikki puhaltamaan yhteen hiileen, samaa visiota kohti, samaa strategiaa noudattaen.

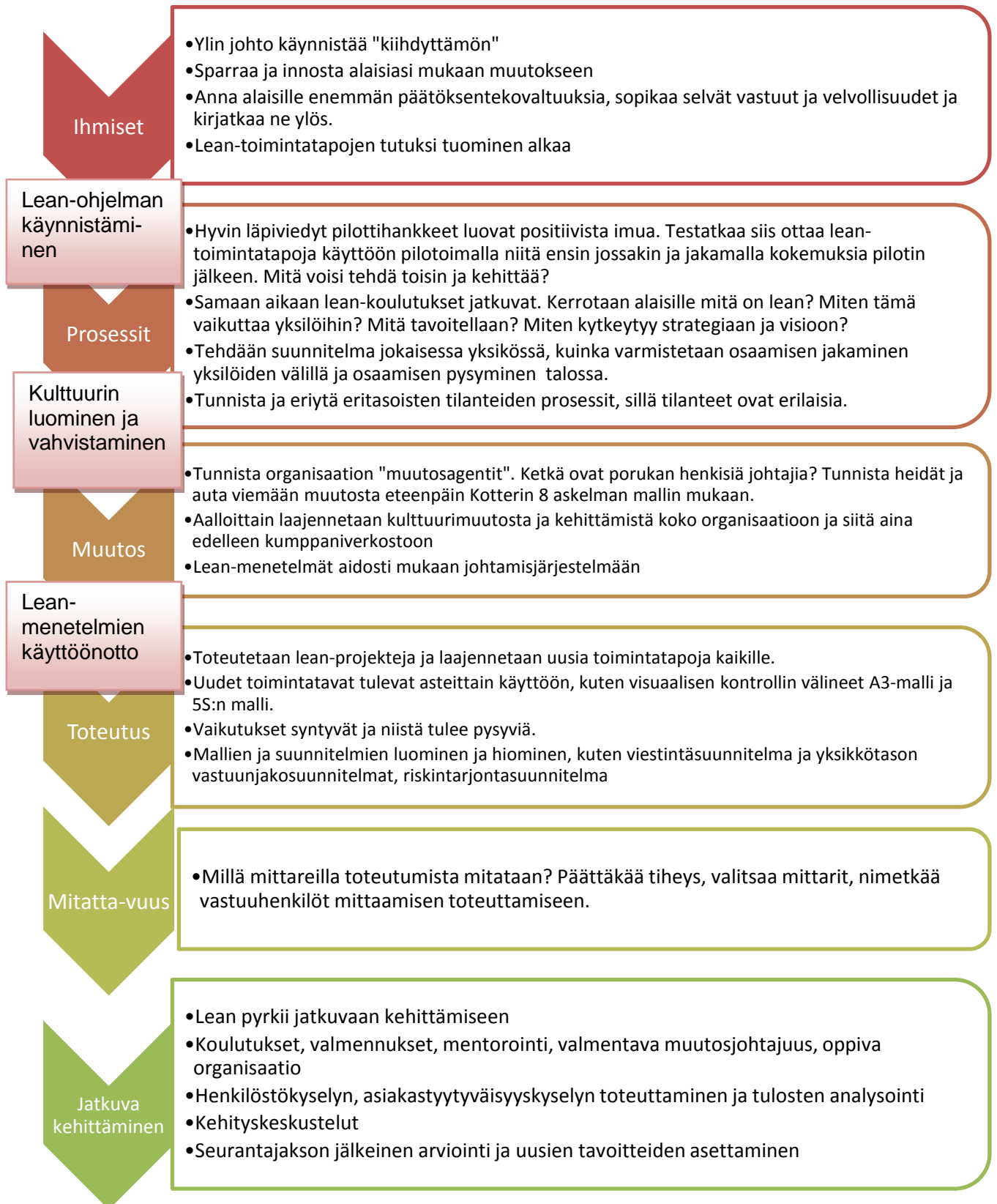
Alla esitellään sekä etenemisjärjestys lean-prosessissa, sekä parhaita käytännön vinkkejä johdolle ja koko työyhteisölle.

### 9.1 Etenemisjärjestys

Lean-kulttuurin luomisessa ei voi tarpeeksi korostaa *pieniä askelia*, rohkaisemista kokeilemiseen ja uuden oppimiseen ja edistysaskelien juhlimista. Lean-kulttuurin osa-alueiden käyttöönotto on kuitenkin järkevää ottaa osaksi toimintaa tietyssä järjestyksessä, jotta sen onnistuminen voidaan maksimoida.

Kannattaa myös käyttää *pilotointia*, eli testata tiettyä asiaa ja sen toimivuutta pienemmällä joukolla, ennen kuin se tuodaan koko organisaation käyttöön. Näin tunnistetaan heti parannettavat kohdat ja voidaan hioa malli hyväksi ennen sen yleistä käyttöönottoa.

Organisaatiossa voidaan laatia esimerkiksi *vuosikello*, joka on visuaalinen ja selkeä tapa rytmittää vuoden aikana tehtäviä asioita.



Organisaatiossa, jossa tehdään kehitysprojekteja, on hyvä kehittämistyökalu esimerkiksi ABC-malli. Se on malli, joka toimii lean-periaatteen mukaisesti ja skaalautuu projektin vaa-

tivuuden ja riskialttiuden mukaan. Käytännönläheisen mallin avulla voidaan nittoa projekteja strategiaan, yhtenäistää projektien toimintatapoja ja standardisoida toimintaa.

## **9.2 Jokaisessa toimipisteessä sovellettavia vinkkejä**

Nämä olla olevat vinkit on tarkoitettu toteutettavaksi koko työyhteisön voimin. Muista, että yhteistyöllä saadaan aikaan parhaat tulokset!

Tässä lista asioista, joita on usein mahdollista parantaa. Käy jokainen kohta läpi tiimisi kanssa ja miettikää, onko kohdissa parannettavaa ja mitä toiminnan parantamiseksi voitaisiin tehdä.

1. Asiakaspalvelu
2. Työn laatu
3. Kustannukset - miten voidaan alentaa?
4. Aikataulu - onko mahdollista kehittää toimitusaikataulua tai tuotantoaikataulua?
5. Inventaario - mitä ylimääräisiä tukoksia varastossa löytyy? Miten varaston kiertonopeutta voidaan parantaa?
6. Turvallisuus ja ergonomia - miten uhat voidaan torjua vai varmistus työterveydestä- ja turvallisuudesta?
7. Ihmisten osaaminen, tiedot ja taidot
8. Työskentelyvälineet
9. Työskentelyilmapiiri
10. Visuaalinen kontrolli (keinoja alla lisää)
11. Sijainti. Sekä tavaroiden, että ihmisten sijoittelu ja saatavilla olevuus.

## **Lean-filosofia**

Tässä on lista asioista, joihin kannattaa omassa toiminnassa kiinnittää huomiota. Suunnatkaa toimintaa kohti lean-filosofian mukaisia tapoja toimia.

<b>Traditionaalisen organisaation tapa toimia</b>	<b>Lean-filosofian mukainen ajattelutapa</b>
Johtajat johtavat	Valmentava/opettava johtajuus
Tehtävien delegoiminen	Kannustaminen keksimään itse tehtävät
Ennusteet ohjaavat toimintaa	Asiakkaiden toiveet ohjaavat toimintaa
Pelko epäonnistumisesta	Onnistumisien jakaminen
Työntekijöiden syyttäminen virheistä	Mahdollisuus virheiden tekemiseen ja sitä kautta oppimiseen ja innovatiiviseen toimintaan
Vastakkainasettelu työpaikalla, kilpailu	Yhteen hiileen puhaltaminen ja tiimeissä toimiminen, yhteistyö
Keskittyminen tuloksentekoon	Keskittyminen prosessien parantamiseen
Hidas suunnan vaihto	Ketterät toimintatavat, mahdollisuus muuttaa tekemistä nopeasti jos se osoittautuu huonoksi
Kapea osaaminen	Laaja osaaminen, työntekijät moniottelijoita
Johtajat kontrolloivat toimintaa ja tekevät päätökset	Toiminnan kontrollointi ja päätöksenteko on jalkautettu työntekijöille
Informaation/tiedon panttaaminen	Informaation/tiedon jakaminen
Rahalliset palkkiot	Palkitsemisessa sosiaalinen tunnustus ennen rahallisia palkkioita
Hierarkkinen organisaatio	Matala organisaatorakenne
Ajattelu lyhyellä aikavälillä	Ajattelu balanssissa, myös pitkän aikavälin tavoitteet ja mahdollisuudet huomioiden
Asiakas on ostaja	Asiakas on voimavara, asiakaslähtöinen ajattelumalli

### **Visuaalisen kontrollin keinot**

Visuaalisen kontrollin avulla voidaan tehostaa työskentelyä, parantaa vuorovaikutusta, lisätä osallistumista ja jakaa informaatiota selkeässä, kuvallisessa muodossa. Visuaalisen kontrollin keinoista voi valita itselle parhaat. Niitäkin tulisi muuttaa aina välillä, sillä ihmiset kyllästyvät ennen pitkää.

Shmula.com sivustolla (<http://www.shmula.com/lean-six-sigma-templates/>) on 49 valmista lean-mallia (kuten A3, communication toolkit ym), jotka ovat apuvälineitä lean-kulttuurin

käytännön toteuttamisessa. Mallit voi ottaa käyttöönsä kirjautumalla sisään ja luomalla tunnukset, joilloin ne voi ladata sivuilta ilmaiseksi.

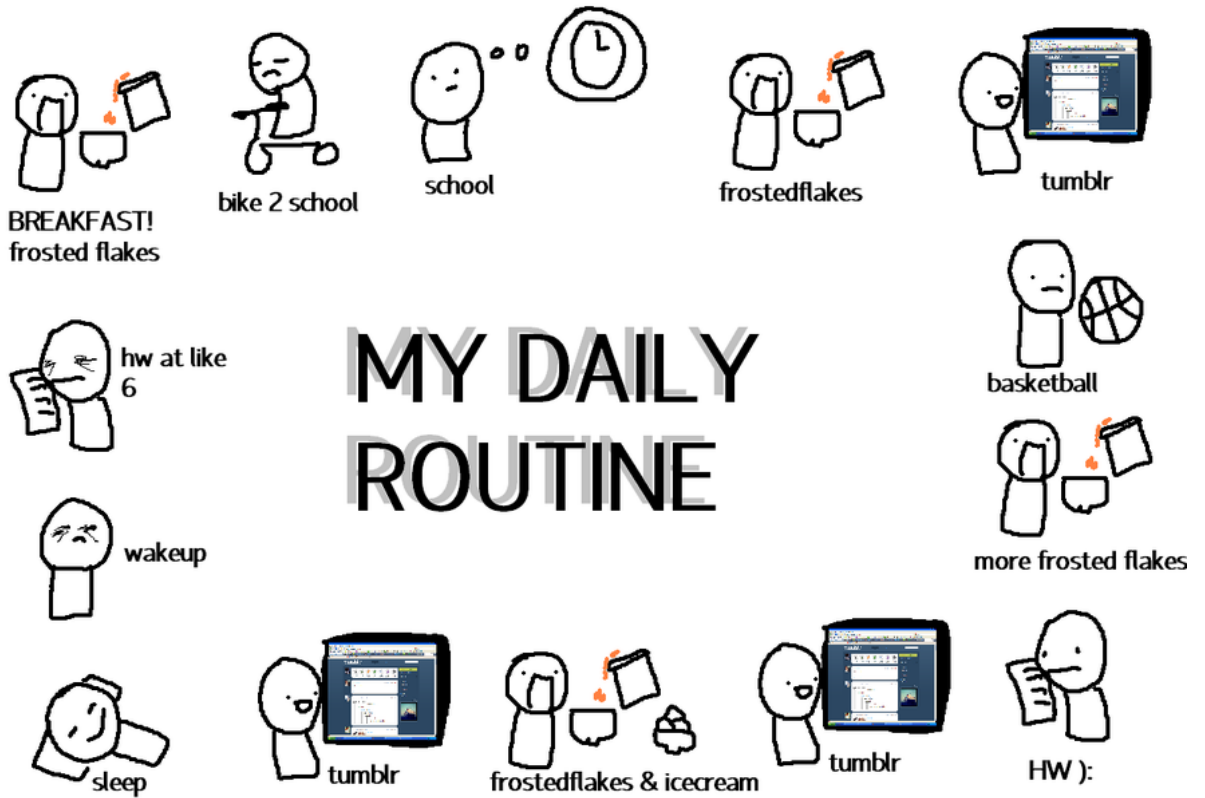
## **5 S:n malli**

Tämä malli on visuaalisen kontrollin ensimmäinen askel lean-organisaatiossa. Se helpottaa kaikkea toimintaa ja tekee työympäristöstä miellyttävämmän työskennellä, parantaen työturvallisuutta, viihtyvyyttä ja nopeuttaa toimintaa, sekä lisää näiden kautta tuottavuutta.

1. Sorttaus (ts. lajittelu) on 5S:n ensimmäinen vaihe, jossa selvitetään jokaisen työpisteellä olevan tavaran tarkoitus ja päätetään, onko se tarpeellinen vai tarpeeton työnteon kannalta. Kaikki tarpeettomaksi luokiteltu poistetaan.
2. Sijoittelu tai järjestely tarkoittaa laitteiden asettamista niin, että ne on helposti jokaisen löydettävissä. Tavaroille voidaan esimerkiksi määrätä omat paikkansa kuvien avulla.
3. Siivous on vaihe, jossa nimensä mukaisesti siivotaan työpiste. Voidaan sopia työntekijöiden kanssa mikä on toivottu siisteystaso ja kuinka usein mitkäkin paikat tulee siivota.
4. Standardisointi on vaihe, jossa edellä mainitut työtehtävät standardisoidaan, eli ne kirjoitetaan selkeiksi toimintaohjeiksi. Vaiheista tehdään kertaluontoisten asioiden sijaan joka kerta samalla tavalla toistettavia. Standardityö on rutiininomaista työtä, joka alkaa pian tulla kaikilta kuin itsestään pienen harjoittelun jälkeen. Standardointivaiheessa kiinnitetään huomiota myös visuaaliseen kontrolliin, eli otetaan käyttöön niitä visuaalisia toimenpiteitä, joilla työtä halutaan tukea. Visuaalista kontrollia voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraamalla tuotantoa värikoodein.
5. Sisukkuus tai toisin sanoen ylläpitäminen. Tämä vaihe on yksinkertaisuudessaan edellisten vaiheiden tekeminen ja tuleminen tavaksi. Se kysyy myös sisukkuutta jatkaa prosesseja kiireen keskellä, mutta onnistuessaan palkitsee nousseina tuloksina.

Kootkaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa selkeä kirjallinen ohjeistus kuvineen päivän rutiineista ja työtehtävistä. Miltä pitäisi näyttää, mitkä ovat selkeät vaiheet työtehtävissä.

Mitkä ovat omat päivittäiset rutiinisi? Järjestäkää ideapaja ja taiteilkaa jokaiselle oma rutiinitaulu.



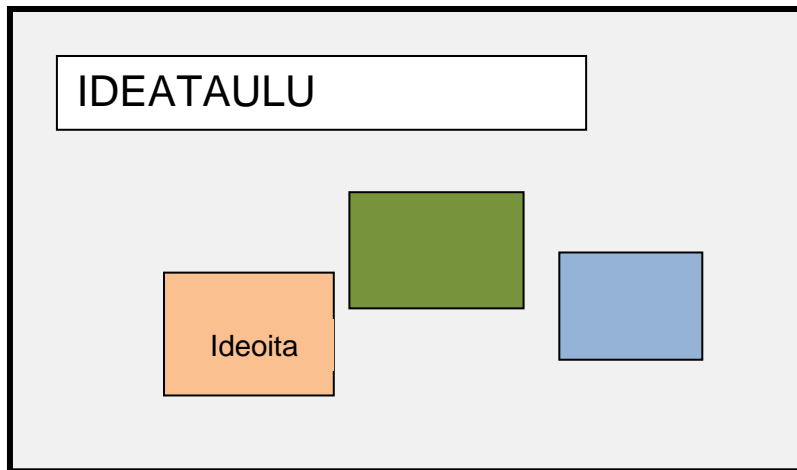
Laittakaa seinälle paperi/ fläppitaulu/ tietokoneesta näyttö heijastettuna / valkotaulu tai mitä keksitte ja tehkää aina lista päivän tehtävistä, sekä viereen post-it lapulla/kuvalla/ muuten keksimällänne tavalla kenellä on vastuu juuri tästä tehtävästä.

Voitte sopia vielä yhdessä tehtävien merkitsemisestä eri väreillä niiden tärkeyden mukaan. Tietyllä värillä merkityt tehtävät pyritään tekemään siis ensimmäisenä.



Askarrelkaa ideataulu, johon jokainen voi halutessaan lisätä anonyymisti toivomiaan asioita. Näitä sitten käsitellään yhteistuumin ja mietitään, onko niitä mahdollista toteuttaa ja kuinka. Annetaan työntekijöiden itse keksiä ratkaisut tai huomata, että idea on esimerkiksi mahdoton tai liian kallis toteuttaa.

Samaan tapaan voidaan kannustaa työntekijöitä tekemään aloitteita ja antamaan kehitysehdotuksia.



PS. Visuaalisesta kontrollista lisää teoriaosuuden luvussa 3.3.1

### Standardityö

Visuaalisen kontrollin lisäksi myös standardityöllä on suuri merkitys siihen, että organisaatio voi toimia leanisti.

Standardityö täydentää toimintoja, joiden avulla pyritään tuottamaan arvoa.

Standardityötä **luodaan** Standardize – Do – Check – Act-mallin avulla, mutta vielä tärkeämpää on työn kehittäminen:

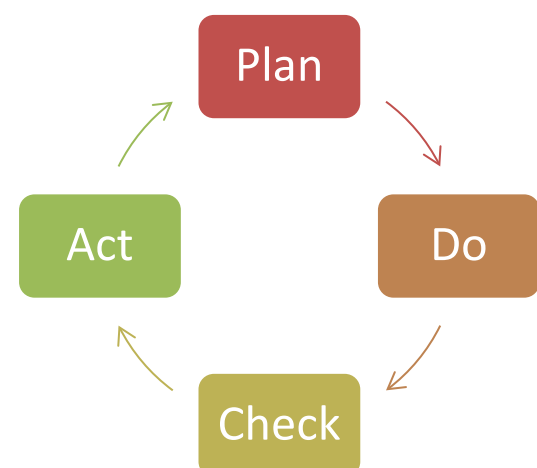
Standardityötä voidaan **kehittää** alla olevan Plan, Do, Check, Act-mallin avulla.

Plan – kohdassa käynnistetään kehä. Mietitään, mikä on kehittämisen tavoite. Tehdään etenemissuunnitelma sen mukaan.

Do – kohdassa implementoidaan suunnitelma

Check – kohdassa tarkastellaan tuloksia ja vastaako se asetettuja tavoitteita. Päätetään, jatketaanko asian tekemistä, kehitetäänkö sitä (jolloin palataan kohtaan Plan), vai viedäänkö se seuraavaan vaiheeseen.

Act – kohdassa tapahtuu menetelmän standardisointi, eli ottaminen osaksi työtä.



### **Virheiden välitön havaitseminen (Mistake proofing)**

Tämän lähestymistavan avulla saadaan tuotteista mahdollisimman virheettömiä. Se otetaan osaksi tuotantoprosessia ja jokapäiväistä standardityötä.

Yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa, että tuote ei lähde toiseen vaiheeseen ennen kuin sen laatu on tarkastettu. Tämä voi tapahtua esimerkiksi laadittavan "check-listan" kautta, joka käydään kohta kohdalta läpi jotta varmistutaan laadusta. Listaa voi lisäksi hyödyntää aina uudelleen, joten sen suunnitteluun kannattaa panostaa.

### 9.3 Vinkkejä esimiehille

Käyttäkää kokouksissa apuna lean-kulttuurille klassikoksi muodostunutta **A3-mallia**. A3 on joko nimensä mukaisen kokoinen paperi, joka antaa selkeässä ja informatiivisessa muodossa vastaukset kysymyksiin kuten mikä on aihe, mitä kokouksessa ollaan tavoittelemassa, miksi siihen pyritään, kuinka ja millä menetelmillä siihen pyritään, mitkä ovat tarkistuspisteet ja tehtävät toimenpiteet ja seuraukset jos näin ei toimita. Se auttaa näkemään käsiteltävän aiheen kokonaiskuvan ja ratkaisut, helpottaa kommunikaatiota ja päätöksentekoa, sekä järjestelmällistä ajattelutapaa. Mallia voi myös soveltaa käyttötarkoituksen mukaan painottamalla tiettyjä kohtia enemmän tai jättämällä jonkun pois.

**Esimiehen viestintä** etenkin muutostilanteessa on ensiarvoisen tärkeää. Voit luoda esimerkiksi rutiinin oman henkilökohtaisen muutoskirjeen lähettämiseen, jossa voit käsitellä esimerkiksi edistymistä, nostaa onnistumisia esiin, kannustaa tai lähettää terveisesi. Viestintää on käsitelty lisää teoriaosuuden luvussa 3.3.4 ja 4.3.1.

**Gemba-walk** = Gemba on menetelmä, jossa johtaja poistuu omasta työpisteestään työntekijöiden pariin. Hän havainnoi, kuuntelee, kyselee, kiertelee ja katselee, mutta ei yritä luoda pelon ilmapiiriä. Hän kannustaa samalla työntekijöitä kertomaan työskentelytavoistaan ja tuntemuksistaan.

**Tuplatiimi-peli/menetelmä**= Hyvin aktivoiva ryhmätyöväline, joka sopii hyvin esimerkiksi ongelmanratkaisuun, suunnitteluun, kehittämiseen liittyviin asioihin, johtoryhmän työskentelyn välineeksi. Se antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. Menetelmän ohjeet löytyvät liitteistä (liite 1).

### Muutosjohtajuus

*” Leanjohtaminen ja muutosjohtaminen ovat melkeinpä yksi ja sama asia. Pysyvä muutos on kuin kasvien kasvattaminen. On tehtävä myös ikävät työt, ennen kuin satoa pääsee korjaamaan.”* Elli Kalliokoski, ABB

Teoriaosuuden luvuissa 2.3, 2.4 ja 2.5 on keskitytty muutoksen ja muutosjohtajuuden käsitteeseen. Muutosjohtajuus on yksi lean-johtajuuden kulmakivistä. Taitava muutosjohtaja pyrkii motivoimaan ja etsimään työntekijöiden joukosta ne aktiiviset ihmiset, jotka pystyvät viemään muutosta eteenpäin.

Organisaatio voi käyttää kymmenentä listattua metodia apunaan, kun luo työpaikalle muutosta haluavaa toimintailmapiiriä. Askelmia tulee soveltaa vastaamaan oman organisaation tarpeita.

1. Kuuntele vastalauseet aidosti ja empaattisesti, älä yritä väittää vastaan.
2. Luo selkeä visio ja anna työntekijöiden toteuttaa sitä. Päästä irti siitä että sinun pitäisi löytää kaikki ratkaisut, keskity kysymään itseltäsi ja työntekijöiltäsi ”mitä” sen sijaan että kysyisit ”kuinka”.
3. Poista työntöön esteitä. Lähde liikkeelle selvittämällä henkilökohtaiset tarpeet. Vaikeuttaako muutos työntekijän elämää jollain tasolla? Esteiden poistamista voi olla esimerkiksi etätyömahdollisuus tai joustava työaika.
4. Näytä selkeästi vaihtoehdot ja seuraukset. Ihmisiä ei voi pakottaa tekemään valintoja, mutta anna riittävä informaatio valintojen tueksi.
5. Luo toiveikas ilmapiiri tulevaisuutta koskien. Olet itse esimerkkinä, intohimoisella ja innostuneella asenteella muutosta kohtaan saat muut luottamaan siihen myös.
6. Näytä muutoksen hyödyt konkreettisesti. Voit esittää yritys esimerkkejä samankaltaisista tilanteista tai pyytää yritysvierailijaa toisesta organisaatiosta. Havainnollista tulevaisuudentilaa.
7. Tee henkilökohtainen vetoamus. Tämä toimii tilanteissa, joissa johtajalla on avoin suhde työntekijään. Silloin vetoamuksilla, kuten: ”tämä on tärkeää minulle”, ”Tarvitsen tukeasi” tai ”Jos olet kanssani tässä, olen varma että tämä tulee toimimaan” on painoarvoa työntekijän näkökulmasta.
8. Käännytä voimakkain toisinajattelija ja tee hänestä voimakkain tukijasi.
9. Tee uhraus. Tämä on voimakas keino ja sitä voi käyttää vain äärimmäisessä tilanteessa, jossa muu ei auta. Uhraus voi olla esimerkiksi irtisanomistilanne, jossa annetaan ”kultainen kädenpuristus”. Tämä viestittää muille, että johto on tosissaan muutoksen kanssa, eikä vastustusta hyväksytä.
10. Käytä rahaa tai valtaa. Kannustinpalkkioiden käyttämistä voi harkita jos muut keinot ovat epäonnistuneet. Kannustin voi olla esimerkiksi bonusohjelma, joka on sidottu muutoksen onnistumiseen. Toinen käytetty keino on tarjota mahdollisuutta tiettyjen olosuhteiden täytyessä päästä ylenemään paikalle, jota työntekijä haluaa.

**Miten tietoa työntekijöistä pidetään yllä ja dokumentoidaan?** Näiden tehtävien kautta, keskustelemalla kahden kehityskeskustelujen ja muiden merkeissä olet oppinut alaisistasi paljon. Kuinka voidaan varmistua siitä, että tieto tallentuu ja sitä voidaan hyödyntää? Myös mitattavuuden yksi edellytys on se, että kerätty tieto on dokumentoitu huolellisesti.

## Vanhojen uskomusten kaataminen.

- Jokaiselle on yksilökohtainen kyky ottaa vastaan muutosta ja luopua vanhoista uskomuksista

## Neutraali mielentila

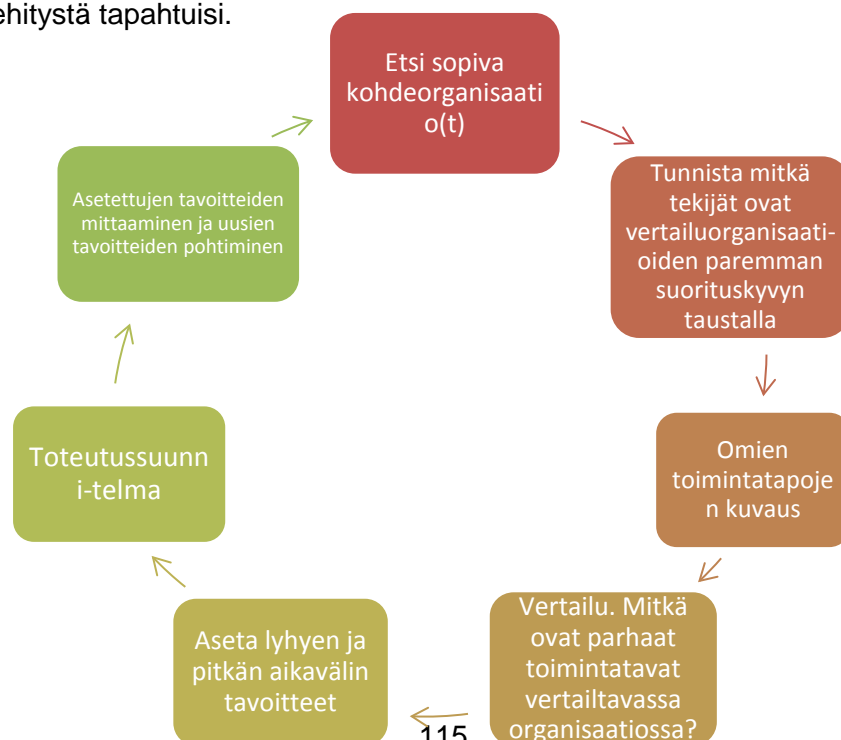
- Työntekijöillä on mahdollisuus esittää uusia ideoita, ajatuksia, toimintamalleja tulematta torjutuiksi
- Työntekijät alkavat tässä vaiheessa sisäistämään uusia toimintatapoja.
- Kokemusten pohjalta luodaan testattuja malleja

## Uusi alku

- Sekä yksilöt, että organisaatio laajentavat lean-toimintatapoja
- Leanista tulee identiteetti
- Lean on mukana jokapäiväisiä toimintoja

## Oppiminen vertaamalla

Benchmarkingia eli vertailua on käsitelty luvussa 3.3.5. Vertaamalla muihin toimijoihin on mahdollista parantaa omia tuotteita tai palveluita, prosesseja, strategioita tai osaamista. Jotta vertailusta saadaan paras mahdollinen hyöty, tulee sen olla suunnitelmallista ja dokumentoitua. Alla on kuvattu benchmarking-prosessi, joka alkaa aina uudestaan, jotta jatkuvaa kehitystä tapahtuisi.



## Liitteet

### Liite 1

#### Tuplatiimi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n kehittämä menetelmä ja rekisteröimä tavaramerkki. Sen kaupallinen käyttö ilman Innotiimi Oy:n lupaa on kielletty. Tässä koosteessa lähteenä on käytetty tuplatiimi, ohjaajan opas-kirjaa.

Tuplatiimiä voidaan käyttää analysoinnin, ideoinnin että päätöksenteon apuvälineenä. Se soveltuu hyvin yhteisiin, avoimiin ongelmiin ja haasteisiin. Tuplatiimi perustuu luovuuden ja systemaattisuuden yhdistämiseen ja se on tehokkaasti osallistava menetelmä. Istuntoon kannattaa varata 3-6 tuntia aiheen ja osallistujien määrän mukaan. Tyypillisesti tuplatiimiin osallistuu 6-24 henkeä, optimaalisin osallistujamäärä on 8-12 henkeä. Tuplatiimi menetelmä on jaettu **kolmeen kokonaisuuteen; analyysiin, ideointiin ja ratkaisuun:**

- Analyysi vaiheessa (30–60 min) luodaan yhteinen näkemys käsiteltävästä aiheesta. Kartoitetaan, mitä ongelmia tai vaikeuksia toiminnassamme tällä hetkellä on.
- Ideointi vaiheessa (60–90 min) mietitään ideoita ja keinoja, joilla ongelmia voitaisiin korjata tai poistaa.
- Ratkaisuvaiheessa (60–90)sovitaan toimenpiteistä, joilla parhaat ideat käytännössä toteutetaan. Vaiheisiin käytettävä aika voi olla lyhyempikin tilanteen mukaan.

Näistä **kolmesta vaiheesta jokainen koostuu samoista viidestä osavaiheesta (OPERA): oma näkemys, parin näkemys, esittely, ristiinarviointi ja aiheiden ryhmittely.** Osavaiheiden tavoitteena on aktivoida kaikki osallistumaan suunnitteluun.

- Päävaiheiden alussa osallistujat kirjaavat paperille oman näkemyksensä. Tällä tavoin saadaan jokainen osallistumaan. Osallistujat saavat rauhassa paneutua asiaan ja samalla paperille kirjaaminen vapauttaa jatkossa kuuntelemaan muita.
- Seuraavaksi henkilökohtaiset näkemykset otetaan esiin työpareissa. Työparin osapuolet keskustelevat asiasta, vaihtavat mielipiteitä ja oivaltavat asioita. Kahden hengen ryhmässä kumpikin osallistuu aktiivisesti. Parin yhteiset näkemykset tuodaan tuplatiimi taululle. (Tuplatiimiin kannattaa organisoida korkeintaan 6 työparia, joten työparin koko kasvaa osallistujamäärän kasvaessa. Esimerkiksi, jos ryhmän koko on 13–18, käytetään kolmen hengen pienryhmiä jne.)
- Esittelyssä työparin näkemykset esitellään muulle ryhmälle. Esittelyn myötä ymmärretään, miksi eri henkilöt painottavat eri asioita ja samalla löydetään lisäperusteluja arviointia varten. Vaiheelle olennaista on se, että yksi pari kerrallaan puhuu ja heidän näkemyksensä hyväksytään.

- Ristiinarvioinnin vaiheessa etsitään kaikista näkemyksistä parhaat. Työparit paneutuvat nyt myös muiden näkemyksiin. Parhaat pääsevät jatkoon ja muut karsiutuvat pois. Huomio kiinnittyy kritiikin sijasta positiiviseen valintaan.
- Viimeisessä osavaiheessa parhaiksi arvioidut näkemykset ryhmitellään aihealueittain. Ryhmittely selkeyttää päävaiheen tuloksia ja osoittaa eri näkemysten yhteydet. Aiheiden ryhmittelystä päästään eteenpäin.

Tuplatiimiä voidaan soveltaen käyttää myös viemällä läpi ainoastaan yhden 5-vaiheisen OPERA:n, joka voi olla luonteeltaan analyysi, ideointi tai ratkaisu OPERA.