

# Taulupalaverimallin käyttöö- otto osana päivittäisjohtamis- mallin muutosta

Case: Patria Aviation Oy, Halli  
Aircraft

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Liiketoiminta ja uudistava johtami-  
nen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Satu Olkkonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous YAMK

OLKKONEN, SATU:

Taulupalaverimallin käyttöönotto  
osana päivittäisjohtamismallin muu-  
tosta  
Case: Patria Aviation Oy, Halli Air-  
craft

Liiketoiminta ja uudistava johtaminen opinnäytetyö, 61 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

---

Puolustus-, turvallisuus- ja ilmailualalla toimivan Patria Oy:n Aviation liiketoiminnassa aloitettiin vuoden 2017 syksyllä mittava toimintamallin muutos, jonka tavoitteena on uuden teollisen toimintamallin käyttöönotto. Halli Aircraft on yksi Aviation liiketoiminnan tuotantoyksiköistä, joissa toimintamallin muutoksen myötä otettiin käyttöön taulupalaverimalli syyskuussa 2017. Taulupalaverimalli on kaksiulotteinen, jossa palaverit käynnistettiin tyypikohtaisesti (Hornet/ Hawk) ja konekohtaisesti (koneyksilö). Taulupalaverimallin tavoitteena on lisätä toiminnan ennakoitavuutta ja läpinäkyvyyttä, sekä tehostaa toimintaa Lean-periaatteita hyödyntäen.

Kehittämishankkeessa tutkittiin taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumista ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Hankkeessa lähestyttäväksi valittiin toimintatutkimus, ja tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla, pitämällä työpajoja ja haastatteluja. Tutkimus osoitti, että taulupalaverimallin käyttöönotto onnistui tyypikohtaisten palaverien osalta suunnitellusti, mutta konekohtaisten palaverien käyttöönotto ei onnistunut toivotusti.

Kehittämishankkeen tuloksena laadittiin tiivis toimintaohje, jonka avulla voidaan vastaava taulupalaverimalli käynnistää muissa operatiivisissa yksiköissä. Myös Halli Aircraft organisaatiossa konekohtaisten taulupalaverien aktivoiminen on mahdollista toimintaohjetta seuraten. Toimintaohjetta laadittaessa on huomioitu tutkimuksen tietoperustaan rajatut muutosjohtamisen elementit ja tutkimuksen tuloksena havaitut käyttöönottovaiheen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaneet tekijät.

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutosviestintä, Lean, organisaation muutosvalmius,

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Business Management and Regenerative  
Leadership

OLKKONEN, SATU:

Implementing a visual management  
board in daily management transfor-  
mation  
Case: Patria Aviation Oy, Halli Air-  
craft

Master's Thesis in Business Studies 61 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2018

ABSTRACT

---

Patria Oy provides defence, security and aviation life cycle support services and technology solutions. Its Aviation business unit competence comprises assembly, parts manufacture, maintenance, and modifications of aircraft and helicopters. An extensive change in the operating model was initiated in the beginning of autumn 2017 to introduce a new industrial way of working in the business unit of Patria Aviation on a daily basis.

To meet the new industrial way of working requirements, visual management boards were implemented as a part of a daily management model transition in the Halli Aircraft operational unit. The aim of visual management boards was to improve predictability and transparency, as well as to optimise operations by using Lean philosophy.

The aim of this development project was to investigate how the implementation of visual management boards succeeded, and which factors had an influence on succeeding. Activity analysis was selected as the approach, while research material was collected by using observation, workshops and interviews. The study revealed that implementation of type-specific visual management boards succeeded as planned, while the implementation of individual-specific visual management boards did not correspond to the requirements as they were intended to.

As a result of the study, a procedure was created to implement Lean philosophy -based visual management boards to the other operational units of Patria Aviation, as well. The procedure guides the implementation of visual management boards in general and helps to reactivate existing visual management boards in the Halli Aircraft operational unit. Factors that had an influence on succeeding in the implementation have taken into consideration while creating the procedure.

Key words: change management, change resistance, change communication, lean, organisation's readiness to change

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusraportin rakenne	5
2	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	7
2.1	Onnistuneesti johdettu muutos	7
2.2	Esimies muutoksen johtajana: asioiden, ihmisten ja tunteiden johtaja	12
2.3	Muutosjohtamisen haasteita tai mahdollistajia	14
2.3.1	Muutosvastarinta	15
2.3.2	Muutosviestintä	19
2.3.3	Organisaation muutosvalmius	21
2.4	Lean mukana johtamisessa	22
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	25
3.1	Lean-periaatteita hyödyntävän taulupalaverikäytännön käyttöönotto Halli Aircraftissa – tausta ja käyttöönoton vaiheet	25
3.2	Kohdeorganisaation kuvaus: Patria Aviation Oy, Halli Aircraft	27
3.3	Kehittämishankkeen toteutus ja vaiheet	29
3.4	Aineiston keruumenetelmät	30
3.4.1	Havainnointi	31
3.4.2	Työpajat	32
3.4.3	Teemahaastattelut	34
4	TULOKSET	38
4.1	Lean-periaatteita hyödyntävän taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat tekijät	38
4.2	Halli Aircraft -organisaation päivittäisjohtamismallin muutoksen jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttaneet tekijät	39
4.2.1	Esimiestyön ja siihen liittyvän resurssivajeen vaikutus konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen	40

4.2.2	Viestinnän vaikutus konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen	42
4.2.3	Työyhteisön suhtautumisen vaikutus konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen	43
4.3	Muissa tuotantoyksiköissä vastaavan muutosprosessin käynnistämisessä huomioitavia seikkoja	44
4.4	Työpajat osallistavana menetelmänä työntekijöiden taulupalaverikäytännön käyttöönottoon sitouttamiseen	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	51
5.1	Taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumisen arviointi	51
5.2	Tutkimuksen perusteella syntyneitä toimenpide-ehdotuksia	53
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja onnistumisen arviointi	54
5.4	Tutkimustulosten käytettävyys organisaatiossa ja tulosten synnyttämät jatkotutkimusaiheet	57
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	62

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Erilaisia muutoksiin pakottavia paineita kohdistuu organisaatioihin niiden sisä- ja ulkopuolelta. Kiristyvässä kilpailussa muutos ja uudistuminen ovat organisaatioiden elinehto. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 12.) Yhtenä ratkaisevana tekijänä muutosten johtamisessa on henkilöstön sitouttaminen kehittämistyöhön. Suomalaisen Työn Liitto on tutkinut työntekijöiden osallistamista. Tutkimuksen tulokset kertovat, että työntekijöiden osallistaminen yrityksen kehitykseen lisää sekä tuottavuutta, että työhyvinvointia. (Suomalaisen Työn Liitto, 2016.)

Patria tuottaa puolustus-, turvallisuus- ja ilmailualan elinkaaren tukipalveluja ja teknologiaratkaisuja kansainvälisillä markkinoilla. Suomessa Patrian toimipisteitä on Helsingissä, Tampereella, Hämeenlinnassa, Utissa, Pirkkalassa, Nokiolla, Jämsässä ja Tikkakoskella. Koko konsernin henkilöstömäärä on noin 2 800 henkilöä. Patrian omistavat Suomen valtio (50,1 %) ja norjalainen Kongsberg Defence & Aerospace AS (49,9 %). ([www.patria.fi](http://www.patria.fi))

Patria Aviation on Patria-konsernin liiketoiminta, joka tuottaa lentokaluston elinkaaren tukipalveluita sotilas- ja siviili-ilmailun asiakkailleen. Aviation -liiketoiminta myös vastaa sotilaslentokoulutuksen alkeislentokoulutuksesta Suomen ilma- ja maavoimien sekä rajavartioston tarpeisiin. Siviililentokoulutuksen päätuotteena on liikennelentäjäkoulutus ja asiakkaina muun muassa lentoyhtiöt ja lentokoulut. Aviation -liiketoiminnan yhtenä oleellisena osana on myös dieselmoottoreiden huolto- ja korjauspalvelut muun muassa Suomen merivoimille ja eurooppalaisille ydinvoimalaitoksille. ([www.patria.fi](http://www.patria.fi))

Tämä kehittämishanke liittyy Patrian Aviation liiketoimintaan kuuluvan Halli Aircraft tuotantoyksikön päivittäisjohtamismallin muutokseen ja sen myötä toteutettavaan taulupalaverikäytännön käyttöönottoon, jossa muun mu-

assa Lean-periaatteita hyödyntäen pyritään parantamaan toiminnan ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta. Aiemmin Patria Aviation organisaation useissa operatiivisissa yksiköissä on toteutettu omia kehityshankkeita, joiden seurauksena samoja asioita on kehitetty usealla suunnalla hiukan eri toteutuksilla. Lähimenneisyydessä myös Halli Aircraftissa havaittiin erilaisien kehitysprojektien ansiosta toiminnan epäkohtia ja parannusehdotuksia, mutta aiemmat kehitysprojektit eivät ole vaikuttaneet totuttuun toimintatapaan toivotussa laajuudessa.

Patrian Aviation -liiketoiminnassa käynnistettiin keväällä 2017 mittava muutoshanke, jonka työnimeksi annettiin aluksi AVI-X. Muutoshankkeen alkuvaiheessa muodostettiin core-team, jossa oli mukana jäseniä organisaation eri puolilta ja vetäjänä toimi henkilöstöjohtaja. Core-team alkupeiräisessä muodossaan työskenteli muutoshankkeen taustalla joitakin kuu-kausia, kunnes muutoshankkeen muoto alkoi hahmottua ja sitä lähdettiin edistämään uudella AVI- X Transformation office -työryhmällä (myöhemmin TO-työryhmä), jonka jäsenistö jonkin verran vaihtui ja laajeni aiemmasta core-teamista. Muutoshankkeen alettua kiteytyä vaiheeseen, jossa muutosta alettiin jalkauttaa ja viestiä koko henkilöstölle, TO-työryhmä pohti hankkeen tarinallistamista konsulttiyrityksen johdolla. Tarinallistamisella pyrittiin tehostamaan viestiä ja muotoilemaan muutosta helpommin omaksuttavaksi. Tarinallistamisen tuotoksena muutoshankkeen työnimi AVI-X vaihtui AVI UP! -hankkeeksi.

AVI UP! -muutoksen tavoitteena on omaksua liiketoiminnassa yhtenäinen teollinen toimintamalli Lean- periaatteita hyödyntäen ja eliminoida siiloutunutta ja pirstaloitunutta käytäntöä. Liiketoiminnan tuotantoyksiköissä on ajan saatossa räätälöitynyt erilaisia toimintamalleja, ja on havaittu, että samoja toimintoja toteutetaan toisistaan poikkeavin tavoin, sekä tehdään paljon päällekkäistä työtä eri puolilla organisaatiota. Näitä epäkohtia korjaavina toimenpiteinä AVI UP! -muutoksen myötä organisaatio on uudistettu yhtenäistämällä muun muassa tukitoimintoja kattamaan organisaation alueita matriisityyppisesti. Uudessa organisaatiossa vastuita ja esimerkiksi asiantuntijatyötä koordinoidaan ja hyödynnetään liiketoimintatasoisesti.

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Kehittämishankkeen tavoitteena on Halli Aircraftin taulupalaverikäytännön käynnistämisen yhteydessä havaittuihin haasteisiin ja onnistumisiin perustuen tuottaa tiivis toimintaohje taulujohtamisen käyttöönoton tueksi. Toimintaohje on esitetty raportin liitteenä (liite 3). Toimintaohjeen tulee olla tiivis ja selkeä, jotta se ohjaa käyttöönottovaihetta halutulla tavalla. Kehittämishankkeen puitteissa kerätyn tutkimusaineiston perusteella tehtävä analyysi muutoksen toteuttamisesta ja muuttuneesta palaverikäytännöstä synnyttää toimintaohjeen lisäksi toimenpide-ehdotuksia palaverikäytännön jatkokehittämisen tueksi. Taulupalaverikäytäntö tullaan ottamaan vuoden 2018 aikana käyttöön kaikissa Aviation liiketoiminnan operatiivisissa yksiköissä.

Kehittämishankkeen tarkoitus on havaita niitä seikkoja, jotka Halli Aircraftin taulupalaverikäytännön käyttöönotossa onnistui, ja mitä jälkitarkastelun valossa olisi pitänyt toteuttaa toisin. Kehittämishankkeen tuloksena syntyvän toimintaohjeen ansiosta liiketoiminnan muissa operatiivisissa yksiköissä toteutettavat päivittäisjohtamismallin muutosprosessit on mahdollista käynnistää sujuvammin, mikä osaltaan nopeuttaa haluttua kehitystä kohti tavoitetilaa, jossa tiimien työskentely ja toiminnan kehittäminen olisi entistä itseohjautuvampaa ja läpinäkyvämpää. Tutkimuksen synnyttämiä havaintoja ja toimenpide-ehdotuksia voidaan hyödyntää organisaatiossa sellaisenaan, ja tarkoituksena on soveltaa tuloksia saman tyyppisiin muutoksiin muissa yrityksen yksiköissä.

## 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen aiheen rajaamisella tarkoitetaan tietyn polun valitsemista monista mahdollisuuksista. Rajaamisella valitaan tarkastelussa huomioon otettavat tekijät ja jätetään muut tekijät tietoisesti tarkastelun ulkopuolelle. (Kananen 2014, 33.) Tässä hankkeessa tutkimusaiheen rajaaminen on tapahtunut hiljalleen tutkimuksen edistyessä.



Kanasen (2014) mukaan tutkimuskysymykset muodostuvat tutkimuksen taustalla olevasta tutkimusongelmasta muotoilemalla, jolloin vastaus tutkimuskysymykseen ratkaisee tutkimusongelman (Kananen 2014, 36). Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päättutkimuskysymys:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat Lean-periaatteita hyödyntävän taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen?

Alakysymykset:

1. Kuinka päivittäisjohtamismallin muutoksen osana toteutettu taulupalaverikäytännön käyttöönotto Aircraft Halli -organisaatiossa on onnistunut?
2. Mitä seikkoja tulisi huomioida vastaavan muutosprosessin toteuttamisessa muissa operatiivisissa yksiköissä?
3. Kuinka työpaja osallistavana menetelmänä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen taulupalaverikäytännön käyttöönottoon?

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta olennaisiksi rajattuihin teemoihin; lähiesimiehen rooli muutosjohtajana, muutosvastarinta, muutosviestintä, organisaation muutosvalmius sekä Lean-prosessi ja sen jalkauttaminen. Rajaamisessa on hyödynnetty myös tutkijan tuntemusta kohdeorganisaatiosta, sekä tietoutta organisaation aiempien muutoshankkeiden onnistumisesta. Tietoperustassa osoitetaan valittujen teemojen välisiä yhteyksiä ja teemoja tarkastellaan päivittäisjohtamismallin muutostyön näkökulmasta tukeutuen tutkimuskysymyksiin vastatessa olemassa olevaan tietovarantoon.

#### 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin rakenne noudattelee menetelmäkirjallisuudesta opittua rakennetta, kuitenkin tarkoitukseen sopivaksi muotoiltuna. Tutkimusraportti koostuu viidestä (5) pääluvusta. Johdannossa (luku 1 Johdanto) on esitelty kehittämishankkeen tausta ja siihen liittyen lyhyesti kuvattu kohdeorganisaatiota sekä liiketoiminnassa käynnissä olevaa AVI UP! -muutosprosessia. Tarkempi kohdeorganisaation kuvaus on kehittämishankkeen toteutusta käsittelevässä luvussa (luku 3 Kehittämishankkeen toteuttaminen). Lisäksi johdannossa kuvataan kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset ja valittu aiheen raja.

Luvussa 2 Muutoksen johtaminen käsitellään tietoperustaan valittuja teemoja, joiden rajaaminen on perusteltu johdannon luvussa 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys. Luvussa kuvataan muutosjohtamisen onnistumisen edellyttämiä seikkoja ja esimiehen roolia muutosjohtajana. Lisäksi käsitellään muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä (muutosvastarinta, muutosviestintä ja organisaation muutosvalmius), jotka voidaan tulkita muutosjohtamisen onnistumisen näkökulmasta haasteiksi tai mahdollistajiksi. Viimeisenä alalukuna perehdytään Lean- periaatteisiin ja niiden mukaisen toimintamallin käyttöönotossa huomioitaviin asioihin.

Tietoperustaa seuraavassa luvussa Kehittämishankkeen toteuttaminen (luku 3) esitellään tarkemmin kohdeorganisaatio Patria Aviation Oy, Halli Aircraft sekä toteutettu päivittäisjohtamismallin muutos. Lisäksi kuvataan kehittämishankkeen toteuttamisen vaiheet ja käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruumenetelmät.

Tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa (luku 4 Tulokset) esitellään ja luokitellaan tutkimusaineisto tutkimuskysymysten näkökulmasta ja etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistoa analysoitaessa hyödynnetään työn teoreettinen viitekehys.

Viimeisessä luvussa Johtopäätökset ja pohdinta (luku 5) syvennetään vastauksia tutkimuskysymyksiin eli arvioidaan ja tehdään tulkintoja tutkimustuloksiin perustuen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumisesta,

sekä esitetään toimenpide-ehdotuksia ja ajatuksia jatkotutkimuksen pohjaksi. Tulkintojen pohjana käytetään raportin tietoperustaa, jonka vakuuttavuutta luvussa myös arvioidaan. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä arvioidaan tutkimusmenetelmän valinnan ja aineiston hankinnan onnistumista.

## 2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tämä luku sisältää kehittämishankkeeseen liittyvän tietoperustan, joka on rajattu niihin muutosjohtamisen alueisiin, joiden on lähimenneisyydessä kohdeorganisaatiossa toteutettujen muutosten perusteella tunnistettu olennaisesti liittyvän kehittämishankkeeseen. Muutosprosessia kuvaavia teorioita ja prosessin tyypillisiä vaiheita kuvataan muutosjohtamisen onnistumisen näkökulmasta. Keskeiseksi teemaksi on valittu myös esimiehen rooli muutosjohtajana ja siihen liittyvänä ilmiönä tunnejohtamisen merkitys muutostilanteissa. Muutosvastarinta, organisaation muutosvalmius ja muutosviestintä otettiin mukaan tietoperustaan, koska organisaatiossa aiemmin on havaittu viitteitä siitä, että muutosten epäonnistumiseen johtaneet syyt ovat löytyneet osittain näiltä muutosjohtamisen osa-alueilta. Lisäksi luvussa esitellään Lean-periaatteita hyödyntävän muutoksen jalkauttamisprosessia, koska kehittämishankkeessa tutkittu taulupalaverikäytäntö perustuu Lean-periaatteisiin, ja prosessin vaiheiden tunteminen on tutkimuksen kannalta oleellista.

### 2.1 Onnistuneesti johdettu muutos

Yhtenä muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää muutosprosessin tyypillisten vaiheiden tuntemista. Muutosprosessin vaiheiden tunteminen mahdollistaa muutoksen edetessä esiintyvien ei-toivottujen ilmiöiden hallitsemisen ja valjastamisen mahdollisuuksien mukaan muutosta edistäviksi. Lisäksi muutosprosessin tuntemus lisää muutoksiin liittyvien tunteiden kohtaamiseen tarvittavia keinoja.

Lipastin (2007) mukaan motivaatiohaaste, uskottavuushaaste ja sitoutumishaaste ovat kolme muutosjohtamiseen liittyvää perushaastetta (Lipasti 2007, 69-79). Mielestäni Lipastin kuvaamia haasteita voidaan pitää muutosprosessin vaiheina, jotka seuraavat toisiaan ja näin ollen mallintavat muutosprosessia.

Motivaatiohaasteella tarkoitetaan sitä, että jokaisen muutoksen keskeisen kohderyhmän näkökulmasta on löydettävissä syy, miksi kannattaa ryhtyä muutoksen edellyttämiin toimiin. Muutosprosessissa tavoitellaan kohderyhmien tunnetason sitoutumista uuden yhteisen toimintatavan saavuttamiseksi. Lipastin mukaan motivaatio muutokseen löytyy johtamalla innostuen ja suuntaa etsien. (Lipasti 2007, 69-79.)

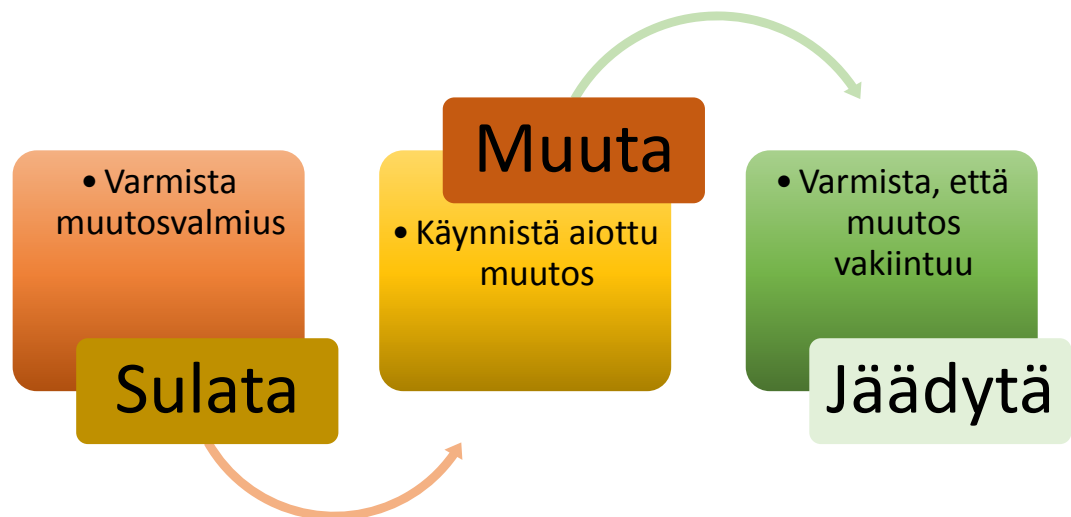
Kun innostuneisuus ja suunta ovat löytyneet, kohdataan uskottavuushaaste, joka kyseenalaistaa uuden toimintatavan uskottavuutta. Onko toimintatapa mahdollista saavuttaa ja onko se järkevä? Realistisella toteutuksella varmistetaan sidosryhmien rationaalista uskoa haasteen onnistumismahdollisuuksiin. Muutosprosessiin liittyvät toimenpiteet, osaaminen, asenteet ja osallistujat tulee arvioida todenmukaisesti ja johtamisessa on huomioitava käytännönläheisyys, jottei alkuperäinen tahtotila vaarannu. (Lipasti 2007, 69-79.)

Sitoutumishaaste tarkoittaa organisaation jäsenten sitoutumisen todellisen luonteen tunnistamista ja myöntämistä. Muutoksen kokijat suhtautuvat tilanteeseen aina omasta lähtökohdastaan, koska muutokset eivät kuormita organisaation henkilöstöä tasapuolisesti, vaan on mahdollista, että joidenkin työnkuva muuttuu ja toisten jopa loppuu. Organisaation jäsenten todellinen sitoutuminen tarkoittaa muutoksen aiheuttamien vaikeidenkin vaikutusten hyväksymistä osana uutta (parempaa) kokonaisuutta. Osana sitoutumishaastetta organisaation on vastarintaa välttääkseen pystyttävä sitoutamaan yhteiseen tavoitteeseen nekin sidosryhmät, jotka eivät hyödy muutoksesta. (Lipasti, 2007, 69-79.)

Lewinin nesteen olomuotoihin vertaavassa muutosmallissa on Lipastin mallinnuksen tapaan kolme vaihetta: sulattaminen eli vanhasta vapauttaminen (unfreeze), muutos (move) ja jäädyttäminen eli uuden vakiinnuttaminen (refreeze). Ensimmäisessä vaiheessa (sulattaminen) lisätään tyytymättömyyttä vanhaan esimerkiksi lakkauttamalla vanhojen käytänteiden tukitoimia sekä herätellään motivaatiota muutokseen luomalla kuva paremmasta tulevaisuudesta. (Hellström 2014.)

Toisessa vaiheessa (muutos) käynnistetään muutos. Kun henkilöstö on motivoitunut muutoksen tekemiseen, se pystyy omaksumaan uusia käytänteitä ja käyttäytymismalleja. Tässä vaiheessa muun muassa luodaan muutossuunnitelma, koulutetaan henkilöstöä, kokeillaan ratkaisuja ja kuvaillaan muutoksen hyötyjä. (Hellström 2014.)

Kolmannessa vaiheessa (jäädyttäminen) pyritään vakiinnuttamaan omaksumattu muutos ja stabiloimaan tilanne uudeksi normaaliksi. Usein tässä vaiheessa kontrollia lisätään, ettei vanhaan palata, sekä vahvistetaan uutta käytäntöä korostetusti. (Hellström 2014.)

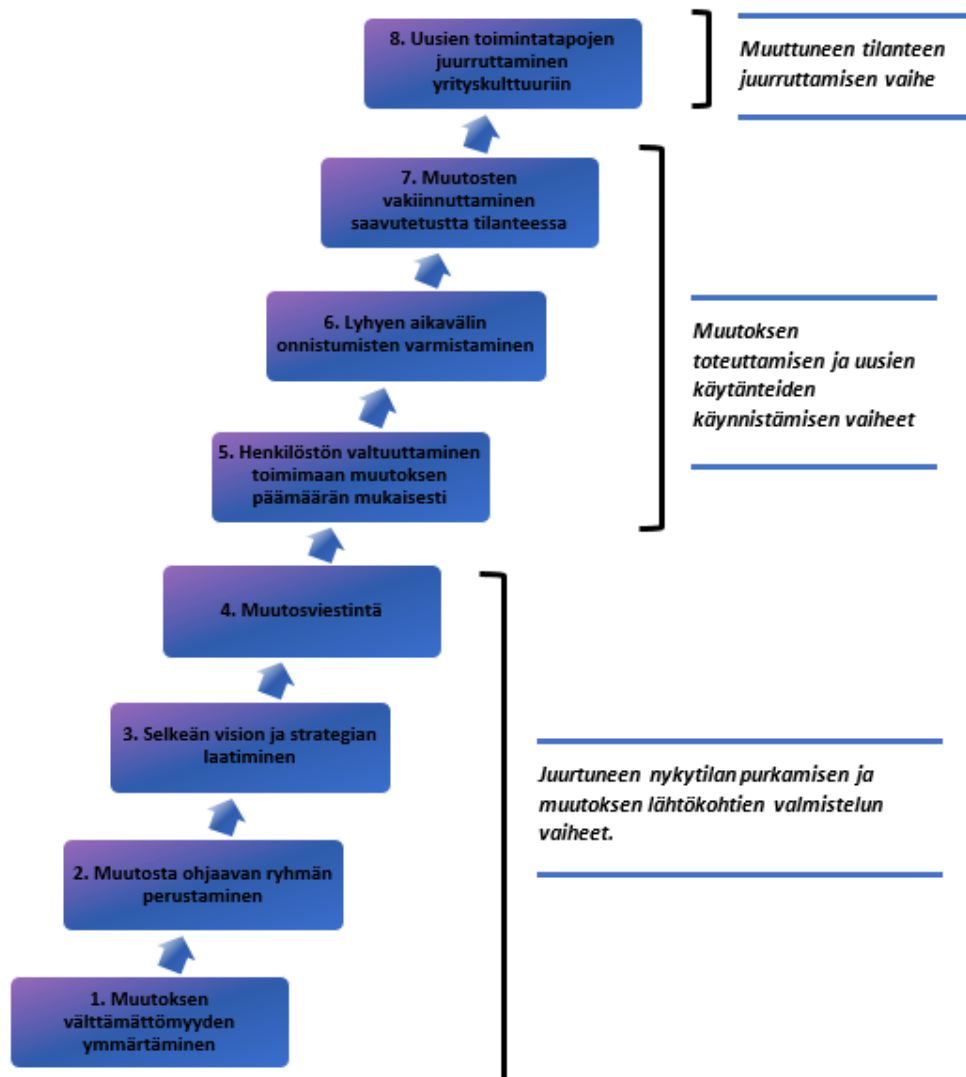


KUVIO 1 Lewinin muutosmalli Hellströmin (2014) mukaan

Lipastin muutosjohtamisen haasteista ja Lewinin muutosmallista on löydettävissä yhtäläisyyksiä. Lipastin motivaatiohaaste on verrattavissa Lewinin muutosmallin ensimmäiseen vaiheeseen (sulata). Molemmissa pyritään muutoksen alkuvaiheessa herättämään organisaation jäsenissä ajatus muutoksen tarpeellisuudesta. Mielestäni Lewinin muutosmallin toiseen vaiheeseen (muuta) sisältyy Lipastin uskottavuus- ja sitoutumishaasteet, sillä muutoksen alettua henkilöstön epävarmuudesta johtuen muutosta usein kyseenalaistetaan. Lewinin muutosmallin viimeisessä vaiheessa (jäädytä)

on myös samankaltaisuutta Lipastin sitoutumishaasteen kanssa. Jäädymisellä Lewin tarkoittaa sitä, että uusi toimintamalli vakiinnutetaan käytäntöön johdonmukaisesti uutta normaalia toistamalla, millä pyritään juuri siottamaan henkilöstöä muuttuneen tilanteen mukaisiin toimiin.

Muutosjohtamisen teorioista tunnetuin lienee John P. Kotterin luoma kahdeksan vaiheen malli, jossa keskeisinä tekijöinä ovat muutoksen esteiden tunnistaminen ja niiden voittaminen. Jotta muutos voi onnistua, täytyy kaikki vaiheet käydä läpi kiirehtimättä tai poissulkematta niistä mitään. Jotkin vaiheet voivat toteutua osin samanaikaisesti. (Kotter, 1997.) Kuviossa 2 on esitelty tiivistelmä Kotterin muutoksen portaista.



KUVIO 2 Muutoksen vaiheet (Mukaillen Kotter, 1997)

Verrattaessa Kotterin muutoksen vaiheita edellä esitettyihin Lipastin ja Lewinin malleihin, voidaan Kotterin kahdeksan vaiheen mallista löytää edellisten tapaan kolme kokonaisuutta. Kotterin muutosportaiden neljä (4) ensimmäistä askelmaa liittyvät muutoksen käynnistämiseen. Kuten Lewinin ja Lipastin malleissa, tässäkin pyritään herättämään henkilöstössä oivallus siitä, että alkamassa oleva muutos on välttämätön. Kotterin mukaan esimiehen tulee muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutokseen pakottavat syyt ja perusteet. Muutoksen käynnistämiseksi on perustettava ryhmä päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttamaan muutostoimenpiteitä. Ryhmän onnistumisen edellytyksinä ovat keskinäinen luottamus ja kommunikointikyky. Käynnistettäessä muutosprosessia, sillä tulee olla selkeä tavoite ja päämäärä. Muutosta suunniteltaessa on määriteltävä nykytila, mihin halutaan ja millä konkreettisilla toimenpiteillä sinne päästään. Lisäksi johdon on varmistettava, että käsitys muutosprosessin tavoitteista on yhtäläinen kaikilla. Osana onnistunutta muutosta viestinnän on oltava selkeää ja ymmärrettävää koko muutosprosessin ajan. Samaa asiaa tulee toistaa useita kertoja ja huhujen hillitsemiseksi on syytä tiedottaa täsmällisiä faktoja toistuvasti. (Kotter, 1997.)

Lewinin mallin muutoksen toteuttamisen vaiheeseen voidaan rinnastaa Kotterin mallista kolme (3) seuraavaa askelmaa, jotka liittyvät muutostoimenpiteiden toteuttamiseen ja uusien käytänteiden aloittamiseen. Henkilöstö on valtuutettava toimimaan muutoksen päämäärän mukaisesti, ja johdon tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia. Johdon tehtävänä muutosprosessissa on poistaa esteitä, kuten byrokraattiset järjestelmät, jotka voivat olla muutoksen esteenä. Suuren muutoksen edetessä on tärkeää määritellä välitavoitteita, jotka varmuudella saavutetaan. Kun prosessissa tulee pieniäkin onnistumisia, ne on syytä huomioida näkyvästi. Välitavoitteiden saavuttaminen osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi etenee ja lopullinen päämäärä on mahdollista saavuttaa. Muutosprosessin lopussa on syytä pitää uusia toimintatapoja esillä korostetusti, jotta väistään ihmisten taipumus palata menneeseen ja huomaamatta ottaa vanhoja tapoja käyttöön. (Kotter, 1997.)



Tiivistettäessä Kotterin muutoksen vaiheet kolmeksi, viimeiseksi vaiheeksi muotoutuu ylin askelma, jossa uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin, samoin kuin Lewinin mallissa. Kotterin mallin mukaisesti uusien toimintatapojen vakiinnuttua ja muutosprosessin päätyttyä on lisäksi aiheellista käsitellä prosessin vaiheet yhteisesti. Kun yhteisesti kerrataan lähtötilanne ja muutoksen eri vaiheet, sekä todetaan muuttunut lopputilanne, muutoksesta tulee vahva osa organisaatiokulttuuria, yhteisön identiteettiä ja historiaa. (Kotter, 1997.)

## 2.2 Esimies muutoksen johtajana: asioiden, ihmisten ja tunteiden johtaja

Alan kirjallisuus (Pirinen 2014; Salminen 2011) osoittaa, että esimiestyö muutostilanteessa on haastavaa, sillä esimies joutuu kohtaamaan muutostilanteissa erilaisia tunnereaktioita, joiden vaikutukset heijastuvat työympäristöön ja jopa tuottavuuteen. Tässä luvussa kuvataan aluksi esimiesten keskeisiä tehtäviä, jotka määrittävät esimiestyötä ja lisäksi tarkastellaan esimiehen roolia muutoksessa johtamisen eri osa-alueiden (asioiden-, ihmisten- ja tunteiden johtaminen) näkökulmasta.

Esimiestyötä on kuvattu Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa mainiten, että esimiehen perustehtävä on johtaa. Esimiehen työskentelyä ohjaa sille asetetut tavoitteet, joihin yltääkseen esimiehen on kyettävä johtamaan asioita ja ihmisiä. (Työturvallisuuskeskus TTK.) Aikaisemmin esimiehen keskeiset tehtävät miellettiin liittyvän vain työn organisointiin ja asioiden johtamiseen (management), mutta nykyään ihmisten johtaminen (leadership) on esimiehen keskeinen tehtävä. Ihmisten johtajana esimiesten työ edelleen kehittyy kohti valmentavampaa otetta, jossa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda henkilöstölle valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 8.) Ihmisten johtaminen on moniulotteisempaa, kuin suoraviivainen asioiden johtaminen ja se tunnustetaankin yhdeksi vaikeimmista esimiestyön osa-alueista. Ihmisten johtamisesta haasteellista tekee ihmisten erilaisuus sekä muun muassa luonteen-

piirteiden, opittujen käyttäytymismallien ja tunteiden vaikutus yksilöiden toimintaan ja reagointiin. Siksi on tärkeää, että esimies hallitsee tunnejohtamisen taitoja ja ymmärtää tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. (Salminen 2011, 92.)

Peeling kirjoittaa, että ihmisten johtajana esimiehen on asetettava tehdyn työn odotukset riittävän korkealle ja rajattava hyväksyttävä käytös tarkasti. Tarvittaessa esimiehen on osoitettava, mikäli hyväksyttävän käytöksen määritelmiä ei noudateta. Selkeän ja välittömän palautteen antaminen on tärkeää. Hyvistä työsuorituksista tulee kehua asianosaisia ja huonoista työsuorituksista johtuva kriittinen palaute on annettava rakentavasti. Esimerkillisellä toiminnallaan esimies voi mallintaa, millaista käytöstä ja millaisia tuloksia alaisilta odotetaan. (Peeling 2006, 16.)

Esimiesten päivittäisen työn ollessa suurilta osin erilaisten muutosten johtamista (Mattila 2007, 10), muutosten johtamisen merkitys on korostunut ja Pirisen (2014) mukaan muutosjohtaminen tulisikin tunnistaa kolmanneksi ulottuvuudeksi asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi (Pirinen 2014).

Muutostilanteissa rationaalisten (asiakeskeinen) ja irratiionaalisten (tunnekeskeinen) ilmiöiden kamppaillessa muutostaistelut hävitään lähes poikkeuksetta irratiionaalisella rintamalla (Helin 2012). Muutoksessa tunteiden johtamisella onkin suuri merkitys. Muutokseen liittyvä vanhasta luopuminen ja uuden aiheuttama epävarmuus ja pelko ovat tekijöitä, joita johtajien ei muutoksen edetessä pidä väheksyä tai kieltää. Oikein johdettuna ja esimiesten omalla esimerkillä innostaen muutostilanteisiin liittyviä tunteita voidaan valjastaa hyödyntämään organisaatiota ja vahvistamaan työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 187-190.) Kinnunen ym. (2017) painottavat myös johtajan roolia muutoksen keulakuvana, joka antaa muutokselle kasvot, johtaa esimerkillään ja käytöksellään rakentaa luottamusta (Kinnunen, Maukola-Juuso & Veijalainen 2017, 111-112).

Yhtenä ihmisten johtamiseen liittyvänä ilmiönä esimiesten osaamisessa tämän päivän toimintaympäristöissä painottuu keskusteleva ja kuunteleva

toimintamalli, mikä kiteytyy vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin. Vuorovaikutus on olennainen osa esimiestyötä, sillä oman yksikkönsä lisäksi esimies vastaa yhteistyön sujumisesta oman esimiehensä, kollegojensa sekä organisaation yhteistyökumppaneiden kanssa (Surakka & Laine 2011, 14). Myös Salmisen mukaan onnistuneen johtamistyön edellytyksenä pidetään esimiehen viestintätaitoja (Salminen 2011, 92). Esimiehet ovat organisaatiossa johdon ja työntekijöiden välissä vastuullisessa asemassa tulkitsemassa kahdensuuntaista kommunikaatiota. Esimiehen rooli voi olla sovittelua, jossa hänen on osattava ymmärrettävästi ja hyväksyttävästi perustella työntekijöille työnantajan tahto sekä muutoksen tarve ja sisältö. Lisäksi esimiehen on asemansa edellyttämänä välitettävä työntekijöiden tarpeet, toiveet ja kehitysehdotukset johdolle. (Kinnunen ym. 2017, 113.) Muutostilanteissa yrityksen ylimmän johdon määrittelemät syyt ja muutostavoitteet voivat jäädä kaukaisiksi ja vaikeasti ymmärrettäviksi työntekijöille, joten lähiesimiehen on tärkeää osata yksinkertaistaa ja konkretisoida muutosta alaisilleen kertomalla, kuinka muutos tulee vaikuttamaan työskentelyyn (Pirinen 2014).

### 2.3 Muutosjohtamisen haasteita tai mahdollistajia

Pirisen (2014) mukaan muutostilanteissa onnistuminen tai epäonnistuminen on johdannainen johtamiseen liittyvistä erheistä. Mikäli esimies laiminlyö johtamistehtäviään, työntekijät jäävät yksin muutostilanteessa ja henkilöiden luodessa yksilöllisiä selviytymiskeinoja syntyy työyhteisössä konflikteja. Esimiehen ollessa liian kaverillinen alaistensa kanssa, hänen johtamiskäsityksensä voi olla vääristynyt, eikä hän koe olevansa johtaja-asemassa. Varsinkin valmiina annetut muutokset voivat saada esimiehen kokemaan, ettei hänen ammattitaitoonsa luoteta ja esimiehen sitoutuminen muutokseen ja sen johtaminen vaarantuu. Mikäli yritys ei tue esimiestä muutoksessa, tämän liiallinen tunnollisuus ja työmäärä johtavat uupumukseen, mikä voi aiheuttaa sen, että esimies ryhtyy vastustamaan muutosta. (Pirinen 2014)

Esimiestyön haasteena muutostilanteessa on esimiehen roolin kaksinaisuus. Esimies on muutoksen johtajana, mutta myös muutoksen koki-jana. Tämän vuoksi esimiehen on käsiteltävä ja ymmärrettävä omat muutostunteensa, jotta hän voi toimintakykyisenä johtaa muutosta. Viestintä on avainasemassa, sillä muutosjohtajina esimiesten on oltava selvillä muutoksen tavoitteista, jotta muutosta voidaan edistää toivotusti. (Järvinen 2016, 97-103.) Järvisen mukaan henkilöstön itsenäisyyden vaarantuessa muutostilanteessa muutosjohtamisen haasteeksi tulee se, että henkilöt ovat valmiita jopa oman etunsa vastaiseen toimintaan puolustaessaan itsemääräämispyrkimystään (Järvinen 2016, 104-108). Kyse on muutosvastarinnasta, jonka syyt ja seuraukset voivat olla hyvin moninaiset.

### 2.3.1 Muutosvastarinta

Muutosten yhteydessä esimies kohtaa aina vastarintaa. Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, suunnan epävarmuus ja pettymyksen kokemus. (Ponteva 2010, 24). Muutostilanteissa väistämättä jostain joutuu luopumaan ja jotain uutta ja tuntematonta tulee tilalle. Totutusta luopuminen voi vaatia surutyötä ja herättää muutosvastarintaa.

Muutosvastarintaa on tutkittu paljon ja muun muassa Thomas & Hardy (2011) kuvaavat kaksi tapaa tarkastella muutosvastarintaa; demonisointi tai ylistäminen. Thomas & Hardy mainitsevat demonisointia esiintyvän yleisemmin. Koska muutosvastarintaa on yleisesti pidetty pahana, joka pitää voittaa, on aihetta tutkittaessa yleisesti keskitytty löytämään muutosvastarinnan syitä ja ratkaisuja. (Thomas & Hardy 2011.) Samoin Juholinin (2017) mukaan muutosvastarinta käsitteenä herättää helposti vain negatiivisia ajatuksia; sitä pidetään häiriönä, jota pyritään minimoimaan muun muassa muutosviestinnällä. Muutosprosesseissa muutosvastarinta on kuitenkin välttämätön ja tarpeellinenkin ilmiö. Muutoksen vastustajat herättä-

vät keskustelua ja kyseenalaistavat muutostarvetta tai toteutusta. Kysymyksiin vastaamiseksi ja epäilysten nujertamiseksi yritysjohdon on perustettava muutostarve ja muutokseen liittyvät toimenpiteet. (Juholin 2017.)

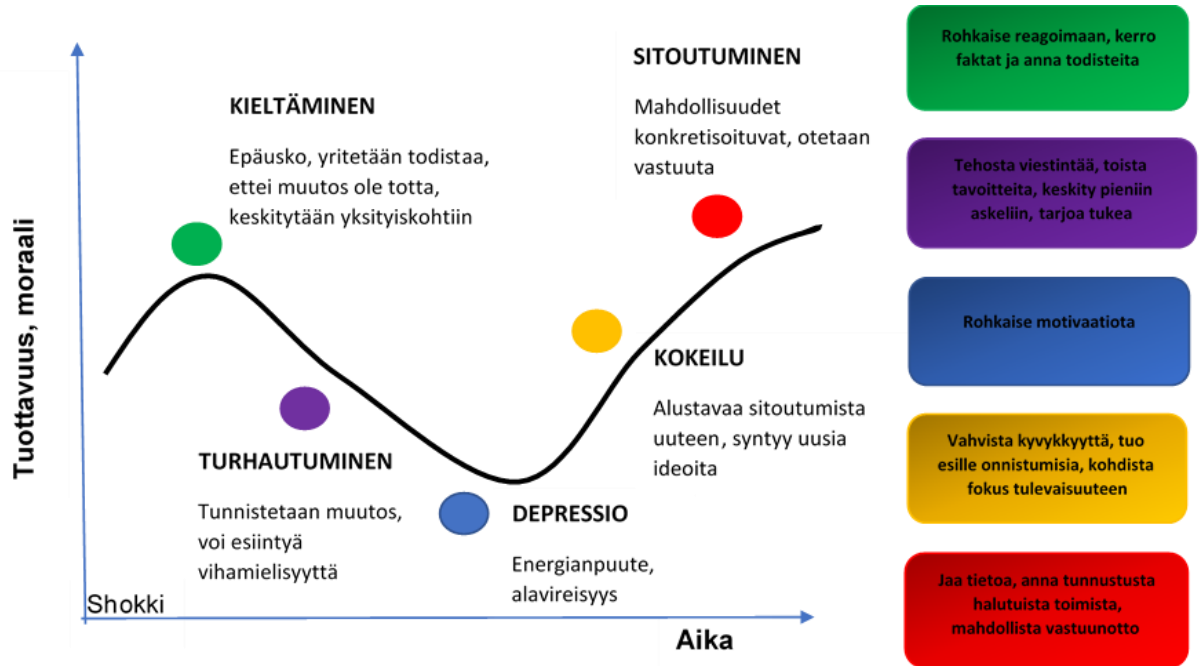
Viime vuosina muutosvastarintaa on alettu myös ylistää kuvaten sitä osana onnistunutta muutosprosessia, jolloin muutosvastarinta synnyttää uusia ideoita kyseenalaistaen itsestäänselvyyksiä. Tällöin yritysjohdon ja henkilöstön on osaltaan oltava valmiita neuvottelemaan ja esittämään vastatarjouksia kritisoituihin seikkoihin. Voidaan sanoa, että yritysjohdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus tuottaa muutosvastarintaa. (Thomas & Hardy, 2011.) Vastaavaa ajattelutapaa edustaa Moision (2012) artikkeli, jossa muutosvastarintaa käsitellään positiivisena voimavarana, joka tulisi organisaation muutostilanteissa osata hyödyntää. Vastustuksen taustalla olevat syyt tulisi tunnistaa, sekä huomioida, että muutokseen liittyvä luopumisen tunne herättää luontaisesti surua ja pelkoa. (Moisio 2012.)

Heiskanen ja Lehikoisen (2010) mukaan muutosvastarinta kertoo siitä, että muutos on alkanut. Ongelmia aiheuttaa usein se, että muutosta valmistelevalle ryhmälle, usein yritysjohdolle, on ehtinyt käsitellä muutokseen liittyvät epävarmuuden tunteensa ja ovat muutoksesta henkilöstölle tiedottaessaan ajatusten tasolla jo toteuttaneet muutoksen. Kun henkilöstö kuulee muutoksesta, pitäisi heillekin olla varattuna aikaa käsitellä, kyseenalaistaa ja hyväksyä tuleva muutos, ennen kuin varsinainen muutos toteutetaan. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 56-60) Torkkola (2015) kirjoittaa, että lean-muutosta toteutettaessa henkilöstö on houkuteltava omalle epämuakkuusalueelleen ja saatava se etenemään kohti yhteistä päämäärää. Muutoksessa henkilöstö saadaan järkeen vedoten aloittamaan keskustelu, mutta tunteet ja ennakkoluulot hallitsevat keskustelua. Tunteista ei muodostu muutoksen esteitä, mikäli muutos etenee pienin askelin. Muutosvastarinta johtuukin Torkkolan mukaan usein muutoksen liian nopeasta etenemisestä ja muutosvastarintaa kohdatessa vaatimustasoa kannattaa madalttaa. (Torkkola 2015, 120.)

Muutosvastarinta kuluttaa työntekijöiden energiaa ja heikentää työilmapiiriä. Esimiestyön näkökulmasta muutoksen vastarinnan aiheuttamat ilmapiiriongelmat ovat kuormittava lisä, joka vaatii kohtuuttomasti esimiehen aikaa ja huomiota. (Pirinen, 2014.)

Muutosvastarintaa ja sen aiheuttamia lieveilmiöitä voi hallita, kun ymmärtää muutosprosessin tunnuspiirteitä. Tutkimuksin on osoitettu, että muutosprosessia voi oikeutetusti verrata Elisabeth Kübler-Rossin mallintaman surutyön vaiheita kuvaavaan käyrään (Cameron & Green 2009, 32). Mallissa kuvataan tunteiden kehitystä surutyön vaiheissa ja sitä on sovellettu yritysmaailman muutoksiin liittyviä ilmiöitä selittäväksi. Muutosprosessista on Kübler-Rossin mallissa tunnistettu viisi vaihetta, jotka muutoskohteena oleva henkilöstö käy läpi (Pirinen 2014.)

Ensimmäisessä alun järkytyksen jälkeen ilmenevässä kieltämisen vaiheessa muutosta ei haluta uskoa todeksi ja pyritään löytämään seikkoja, jotka todistavat, ettei muutos tapahdu sittenkään. Toisessa vaiheessa muutos tunnustetaan ja siihen liittyvät pelot heräävät. Suhtautuminen voi olla sarkastista, kriittistä tai jopa vihamielistä. Tämän jälkeen masentumisen vaiheessa koetaan voimattomuutta muutoksen edessä. Vähitellen muutos aletaan hyväksyä ja neljännessä vaiheessa henkilöstö alkaa varovasti sitoutua muuttuneeseen tilanteeseen ja alkaa nähdä siinä jo mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa aletaan hahmottaa omaa roolia uudessa tilanteessa ja uteliaisuus palaa. Viimeisessä vaiheessa muutoksen tuomat mahdollisuudet alkavat hahmottua konkreettisiksi hyödyiksi ja henkilöstö sitoutuu vastuullisesti uuteen tilanteeseen. (Pirinen 2014.) Kuviossa 3 muutoksen vaiheet on esitetty Kübler-Rossin muutuskäyrää mukailleen.



KUVIO 3 Muutoksen vaiheet Kübler-Rossin muutoskäyrää mukailten.

Eeva Kiiskinen on tutkinut väitöstutkimuksessaan muutosjohtajuutta seuraajien näkökulmasta. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena suomalaisessa teollisuuden alan yrityksessä, joka toimii valmistavassa teollisuudessa. Yrityksessä oli käynnistetty strateginen muutos ja siihen liittyvä organisaatio-uudistus joitakin kuukausia ennen tutkimushaastattelujen tekemistä. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin, joiden tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä organisaation jäsenet ajattelevat muutoksesta, johdosta ja muutokseen liittyvästä johtamisviestinnästä. Puolistrukturoituja haastatteluja tehtiin yhteensä 20. (Kiiskinen 2017, 57-59.)

Kiiskisen tutkimuksessa perinteisen sisällönanalyysin jatkeeksi syntyi havainto siitä, että haastateltavien suhtautuminen muutokseen oli tarinallista eli narratiivista, mikä tarkoittaa, että sama haastateltava saattoi haastattelun aikana suhtautua hyvin kriittisesti tai toisaalta myötämielisesti muutokseen ja sitä toteuttavaan johtoon. Kiiskinen on rakentanut aineistostaan neljä muutosta käsittelevää tarinaa, jotka hän otsikoi a) Seuraaja näyttää

tietä, b) Johto näyttää tietä, c) Aika näyttää ja d) Ulkopuolisuuden narraatiivi. Ensimmäinen tarina sisälsi seuraajien itsenäistä ja ennakoivaa ajattelua, ja seuraajat haastoivat johdon mielipiteitä. Toiseen tarinaan sisältyi luottamusta ja hyväksyntää johtoa kohtaan, ja muutoksesta puhuttaessa käytettiin usein ”me” -ilmaisua. Kolmanteen tarinaan liittyi epäröintiä ja epäluottamusta, seuraajat kertoivat muutoksen olevan yksi monista, eivätkä uskoneet sen mahdollisuuksiin. Ulkopuolisuuden tarinassa seuraajat olivat välinpitämättömästi muutokseen suhtautuvia ja odottivat passiivisina esimiesten kertovan muutoksen vaikutuksista työnkuvaan. Kaikki luokitellut tarinat saattoivat esiintyä yhden haastateltavan vastauksissa haastattelun eri vaiheissa. (Kiiskinen 2017, 60, 66.)

Kiiskisen tutkimuksen mukaan muutosvastarintaa ei ole olemassa sellaisessa muodossa, kuin perinteisesti on ajateltu, vaan seuraajien suhtautuminen on tarinallista ja heijastuu johtajuudesta. Monissa yrityksissä muutosta johdetaan edelleen vahvasti faktoihin perustuen, mutta Kiiskisen mukaan muutos on ensisijaisesti emotionaalinen kokemus. Muutos on pysyvä olotila, eikä sitä voi ajallisesti rajata. Tämän vuoksi Kiiskisen mukaan ei voida puhua muutosvastarinnasta. (Kiiskinen 2017, 124, 126-127.)

### 2.3.2 Muutosviestintä

Juholin (2017) kirjoittaa, että esimiesten vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä esimerkiksi keskustelu, palautteenanto ja täsmällisesti kohdennettu informaatio ovat osa muutosviestintää (Juholin 2017, 242-248).

Viestinnän avulla organisaation jäsenet pyritään sitouttamaan muutoksen tavoitteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 67) ja sen keinoin pyritään luomaan henkilöstölle edellytykset ymmärtää muutoksen tausta ja tavoitteet (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20). Muutosviestintä on tavoitteellista, ja jokaisen on ymmärrettävä valinnat oman työnsä kannalta. Viestintä on onnistunut, kun muutoksen osapuolet osaavat kuvata asian omin sanoin. (Juholin 2017, 242-246.) Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan viestinnällä tuetaan



muutosta ja sen avulla varmistetaan muun muassa muutoksen sisällön ja tavoitteiden välittyminen henkilöstölle (Stenvall & Virtanen 2007, 67). Muutosviestintä on parhaimmillaan ennakoivaa eli proaktiivista. Ennakoivalla viestinnällä ja henkilöstön osallistamisella varmistetaan henkilöstön ymmärrys muutoksen perusteista ja näin ollen lisätään muutoksen onnistumismahdollisuuksia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

Muutosviestintä ei ole ainoastaan tiedottamista, vaan tiedottamisen eri muotoja ja kanavia on useita. Juholin (2017) tähdentää muutostilanteissa vuorovaikutuksen, kuuntelun ja keskustelun tärkeyttä työyhteisön vaikutusmahdollisuuden ja osallisuuden tunteen lisäämisessä. (Juholin 2017, 242–246.) Samoin Stenvall ja Virtanen (2007) kirjoittavat, että muutoksen viestinnässä on kyse nimenomaisesti vuorovaikutuksesta esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.)

Muutosviestintää koordinoidaan muutosviestintäsuunnitelmalla, jossa määritellään muutosviestinnän tavoitteet, kohderyhmät, viestien muodot ja viestintäkanavat. Suunnitelman avulla pystytään kohdentamaan viestintä oikeaan aikaan sopivinta kanavaa käyttäen. Myös esteet ja riskit olisi otettava huomioon muutosviestintäsuunnitelmassa. (Pirinen 2014.) Muutosviestintää suunniteltaessa kohderyhmät tulee tuntea hyvin ja ymmärtää heidän lähtökohtansa vastaanottaa viestintää, jotta viestintä on tehokasta ja se tavoittaa halutut kohderyhmät. On selvitettävä kohderyhmien suhtautumista muutokseen ja huomioitava, että suhtautumisen taustalla voi olla siihen vaikuttavia arvoja tai uskomuksia. Lisäksi tulee selvittää, mitkä ovat kohderyhmän kannalta oleelliset asiat muutoksesta ja minkälaisia haluttuja toimia muutoksella tavoitellaan. On myös oleellista, että viestintää toteuttavilla henkilöillä on yhtäläinen ja selkeä käsitys muutoksesta; miksi se toteutetaan, mitä muutoksella tavoitellaan, ketä ja miten muutos koskee. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 70.)

Kiiskisen (2017) tutkimuksen mukaan viestinnällä on suuri merkitys yritysten toiminnassa, sillä yritykset ovat jatkuvassa muutostilassa. Kahdensuuntainen vuorovaikutus synnyttää kaikilla organisaatiotasolla luottamusta, kun tiedetään mihin suuntaan ollaan menossa. Oleellista Kiiskisen

mukaan on, että henkilöstö kokee pääsevänsä osalliseksi ja tulevansa kuulluksi. Lisäksi avoin viestintä yrityksen tilanteesta suhteessa kilpailijoihin ja asetettuihin tavoitteisiin lisää henkilöstön luottamusta johdon asiantuntemukseen. (Kiiskinen 2017, 127, 137-138.)

### 2.3.3 Organisaation muutosvalmius

Luukkalan (2011) mukaan muutosvalmius yhdistää yksilö- ja ryhmätason työhyvinvointitaitoja. Se merkitsee kykyä ja halua oppia uutta ja poisoppia vanhaa. Muutostilanteessa yksilön valitsema asenne muutosta kohtaan ilmenee hänen valitsemassaan muutosroolissa; toiset ovat muutoksen aktiivisia toteuttajia ja toiset vastustavat muutosta. Muutosrooli voi muuttua, kun muutoksen yksityiskohdista saadaan enemmän tietoa. (Luukkala 2011, 175.)

Organisaation muutosvalmius on voimakkaasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri ilmenee yhteisön kirjoittamattomissa käyttäytymismalleissa ja tavoissa. Verohallinnon henkilöstöjohtaja Pirta Karlsson kuvaa blogikirjoituksessaan (2016) organisaatiokulttuuria organisaation persoonallisuudeksi, joka muotoutuu vuosien saatossa ja sen muuttaminen kokonaan on vaikeaa. Kulttuurin haluttuja ominaisuuksia vahvistamalla organisaatio oppii hiljalleen uusia tapoja ja systemaattisella johtamisella kulttuurin kehittymistä voi suunnata. (Karlsson 2016.)

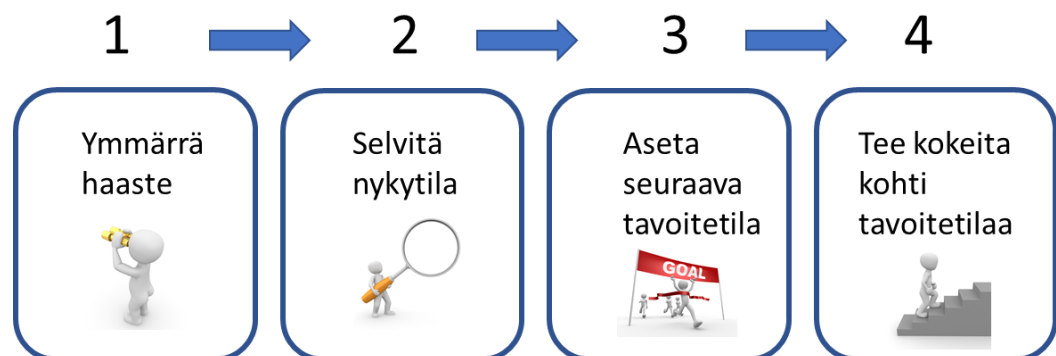
Dhinkran & Punian (2016) tutkimus organisaatiokulttuurin vaikutuksista organisaation muutosvalmiuteen osoittaa, että merkittävin yhteys on avoimuudella ja kanssakäymisellä. Mikäli organisaatiossa avoimuus tai kanssakäyminen lisääntyy, ne lisäävät myös muutosvalmiutta. (Dhinkra & Punia 2016, 8-12.)

Organisaation muutosvalmiuteen voidaan liittää myös psykologian alaan kuuluva resilienssi eli muutosjoustavuus, joka merkitsee selviytymiskykyisyyttä. Resilienssi on yksilön tai ryhmän kyky, jota voidaan kehittää. Se tarkoittaa henkistä vahvuutta ja joustamiskykyä, vaikeuksien kohtaamista

ja niistä selviytymistä sekä kykyä päästä yli vastoinkäymisistä. Työelämässä resilienssi lisää voimavaroja, kun oman osaamisen lisäksi ongelma- tai muutostilanteissa käytetään työtovereiden apua. Työryhmissä tulisi keskustella siitä, kuinka työyhteisön ongelmatilanteista selvitään. On myös hyvä tiedostaa, ettei tehdä hyödyttömiä asioita, jotka hankaloittavat tilanteista selviytymistä. (Lääperi 2016, 14-15.)

#### 2.4 Lean mukana johtamisessa

Torkkola (2015) on todennut, että Lean- johtamismallissa työntekijöiden tehtävänä on parantaa työtä ja esimiehen tehtävänä on kehittää ihmisiä (Torkkola 2015, 113). Lean-periaatteiden mukaisessa valmentavassa johtamisessa voidaan soveltaa Rotherin (2010) mallintamaa jatkuvan parantamisen periaatetta, parannus-kataa (improvement). Parannus-kata on nelivaiheinen prosessi, jolla saavutetaan systemaattinen jatkuva kehittyminen. (Rother 2010, 177.)



KUVIO 4 Rotherin mallintaman parannus-katan vaiheet Torkkolaa (2015) mukaillen

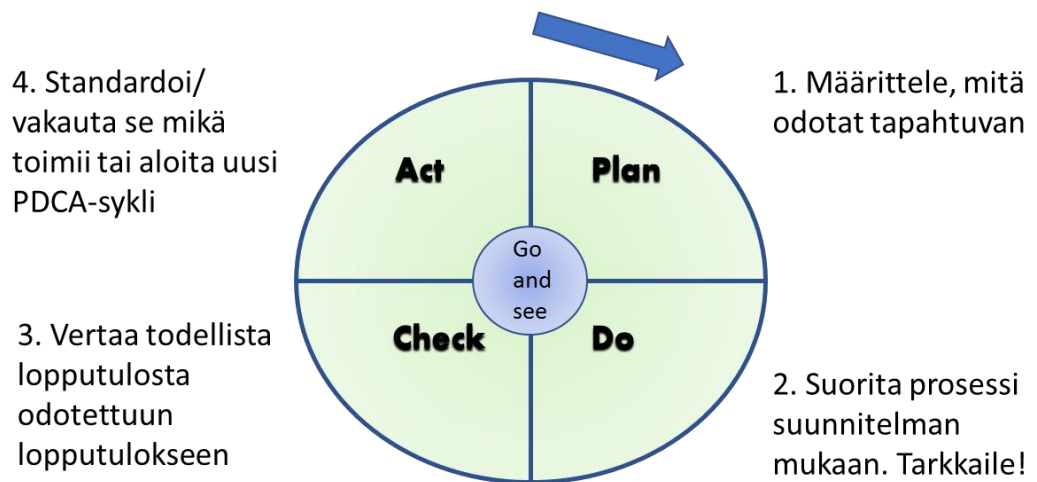
Vaiheessa 1 määritellään haaste eli parannus, jota tavoitellaan. Haasteen tulisi olla sellainen, johon ei ole tiedossa ratkaisua tai sen toteuttaminen on

muuten vaikeaa. Tarkoituksena on muuttaa systeemiä kaikkine toimintatapoineen ja mittausjärjestelmineen. Haasteen tulee olla sekä organisaation strategian, että asiakkaan näkökulmasta olennainen. Haasteeseen liittyen valitaan prosessi, jota halutaan parantaa ja nimetään vastuuhenkilö. (Torkkola 2015, 114-119.)

Vaiheessa 2 selvitetään nykyinen tilanne ennen kuin varsinainen muutos alkaa. Vastuuhenkilö laatii SPC-käyrän avulla lähtötilamittauksen, jonka jälkeen valitaan valmennuksessa seurattavat mittarit. Alkumittaus tarvitaan, jotta myöhemmin voidaan todentaa, onko tehdyillä toimenpiteillä ollut haluttu vaikutus. Tämä vaihe, kuten ensimmäinenkin vaihe toteutetaan jokaisessa parannettavassa prosessissa vain kerran, kun seuraavia vaiheita toistetaan niin monta kertaa kuin on välttämätöntä lopulliseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Torkkola 2015, 114-119.)

Vaiheessa 3 asetetaan uusia tavoitetiloja matkalla kohti lopullista tavoitetta. Tavoitetilaa asetettaessa pohditaan, kuinka prosessin tulisi toimia? Mikä on normaali toimintamalli? Esimerkiksi esimiehen toimintamalli päivittäisissä taulupalavereissa. Asetettu normaali toimintamalli voi olla tavoitetila, johon pyritään. (Torkkola 2015, 114-119.)

Vaiheessa 4 kokeillaan erilaisia toimenpiteitä asetettuun tavoitetilaan pääsemiseksi. Kokeiluja toteutetaan noudattaen PDCA -syklejä (Deming, kuvio 5), joissa verrataan kokeilun tulosta odotettuun tulokseen ja vakauteen kokeilun käytäntö tai aloitetaan uusi sykli korjatuin menetelmin. (Torkkola 2015, 114-119.)



KUVIO 5 PDCA -sykli W. Edwards Demingiä mukaillen

Leanin perusajatuksena on visuaalisuus. Tuotannon tilannekuvaa esittävän informaation tulee olla helposti silmälävissä ja helposti saatavilla. Lean-johtamismallin tarkoitus on tehdä oikeita asioita ja poistaa erilaiset turhat ja arvoa lisäämättömät hukkailmiöt, jotka estävät tehokkaan työn tekemistä. Lisäksi Leanin keinoin pyritään parantamaan työskentelyolosuhteita ja yrityksen kilpailukykyä. Lean myös mahdollistaa henkilöstön osallistumisen kehitystyöhön. (Torkkola 2015, 49-50, 221-225.)

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaatiossa toteutettu päivittäisjohtamismallin muutos ja tässä kehittämishankkeessa tutkitun siihen liittyvän taulupalaverikäytännön käyttöönoton tausta. Lisäksi luvussa kuvataan kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Patria Aviation Oy, Halli Aircraft sekä kehittämishankkeen toteutuksen vaiheet ja aineiston keruumenetelmät.

#### 3.1 Lean-periaatteita hyödyntävän taulupalaverikäytännön käyttöönotto Halli Aircraftissa – tausta ja käyttöönoton vaiheet

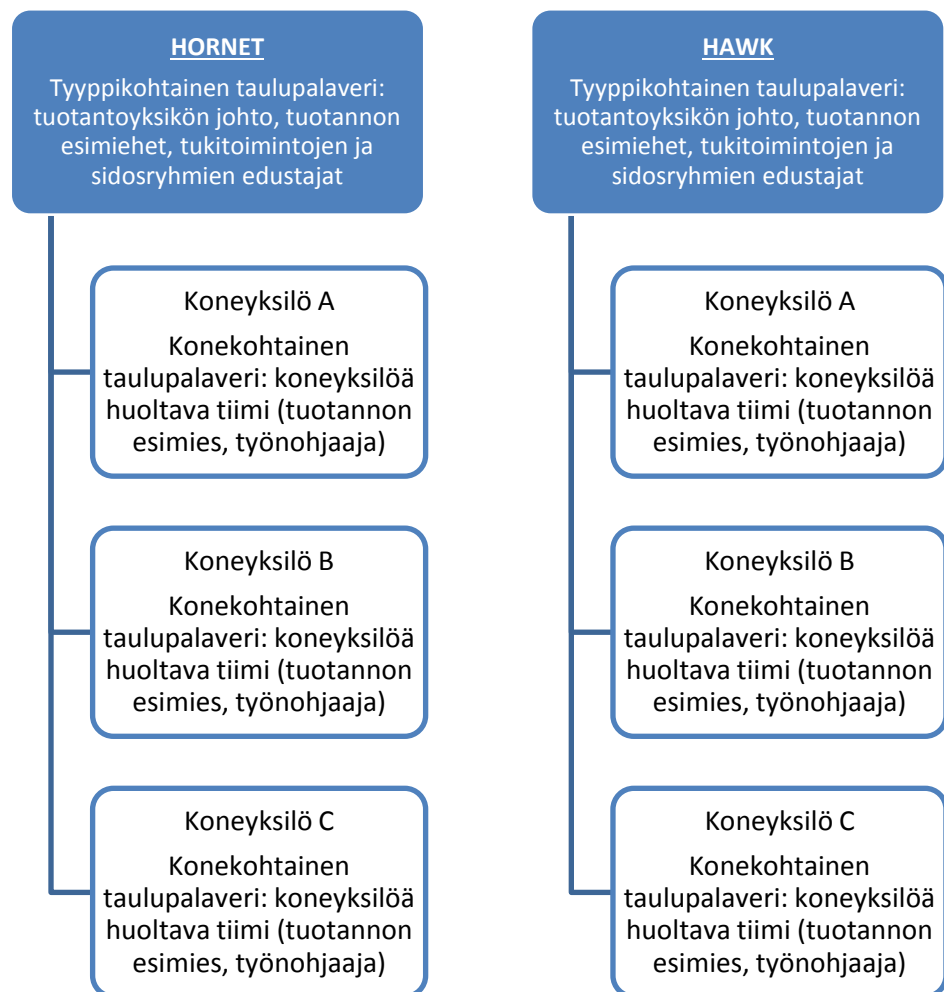
Kohdeorganisaatiossa päätettiin toteuttaa päivittäisjohtamismallin muutos, joka koskee kaikkia organisaatiotasoja, myös organisaation suurinta henkilöstöryhmää, työntekijöitä. Muutoksen myötä pyritään tulevaisuudessa itseohjautuviin työtiimeihin, mikä muuttaa toimintakulttuuria niin, että työntekijöiltä vaaditaan entistä aktiivisempaa otetta muun muassa päivittäisessä tiedonkulussa.

Aiemmin päivittäisjohtaminen on ollut lähiesimiesvetoista, jolloin työntekijä on voinut passivoitua odottamaan, että esimies ohjeistaa seuraavaan työvaiheeseen siirtymistä. Kunkin työkokonaisuuden tilannekuva on ollut epäselvä ja tiedossa pahimmillaan vain tuotannon esimiehellä, joka on päivittäin joutunut tuotannossa tiedustelemaan työntekijöiltä työn etenemistä. Tämä on aiheuttanut monenlaisia ongelmia ja muun muassa työn ennakointi ja suunnitelmallisuus ovat luonnollisesti kärsineet.

Uuden päivittäisjohtamismallin mukaisessa taulupalaverikäytännössä työntekijät kirjaavat päivittäin kunkin huoltosolun (huollettavan lentokoneen) edistymistä valkotaululle, jonka sisältö on osittain vakiomuotoiltu ja yhteinen koko tuotantoyksikössä. Huoltosolun valkotaululta tuotannon esimies voi työntekijöiden työtä keskeyttämättä kerätä tarvitsemansa tiedon työn ohjaamiseksi ja välittää tietoa konetyyppikohtaiselle valkotaululle,

jossa on nähtävillä yhteenveto koko koneyyppin töiden etenemisestä. Tauluilla tieto on kaikkien luettavissa samanmuotoisena ja henkilöiden tavoitettavuudesta riippumatta.

Taulupalaverikäytäntö on kaksiulotteinen, mikä tarkoittaa sitä, että taulupalavereja pidetään tyyppikohtaisesti ja konekohtaisesti. Konekohtaiseen taulupalaveriin osallistuu kyseistä yksittäistä lentokonetta huoltava henkilöstö ja valkotaululle kirjataan koneyksilöitä koskevia huomioita. Tyyppikohtaisella valkotaululla palaveriin kokoontuu tuotantoyksikön johto ja tukitoimintojen (laatu, suunnittelu, logistiikka jne.) edustajia, ja tauluilla on tarkoitus esittää tyyppikohtainen (Hornet/ Hawk) tilannekuva, joka rakentuu osaltaan konekohtaisten taulujen tietojen varaan (kuvio 6).



KUVIO 6 Kaksiulotteinen taulupalaverimalli Halli Aircraftissa

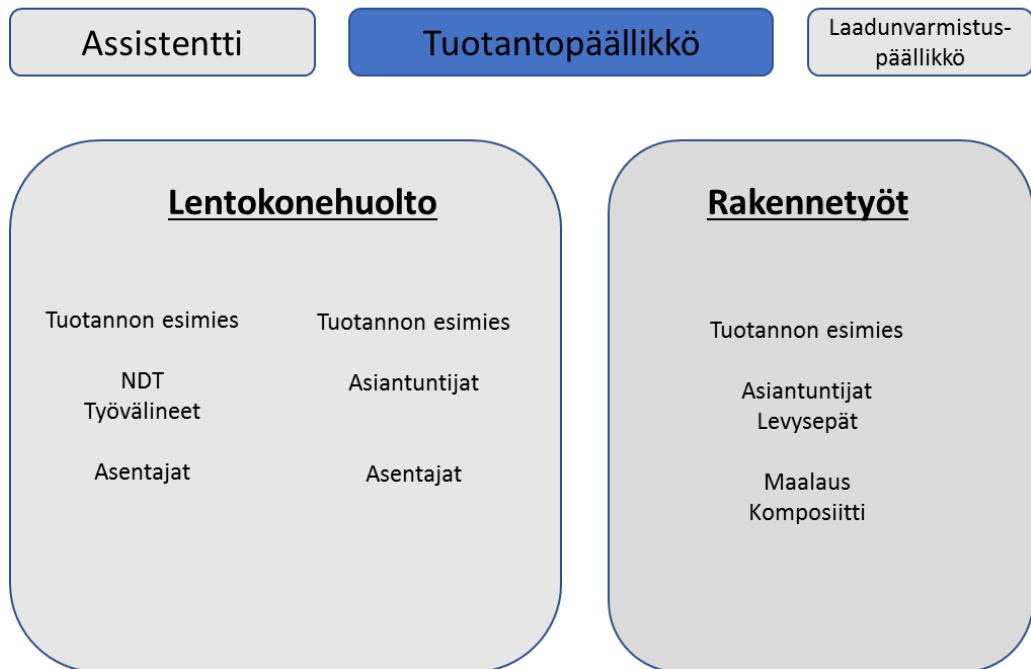
Tämä kehittämishanke on käynnistetty tukemaan kuvattua taulupalaverikäytännön käyttöönottoa. Tutkimustulosten avulla voidaan vahvistaa toteutuneita muutoksia tai tarvittaessa korjata muutoksen suuntaa. Tutkimus on ajankohtainen, koska muutos on käynnistetty ja sen etenemistä voidaan tarkastella jo joidenkin kuukausien seurantajaksolla sekä tehdä johtopäätöksiä onnistumisesta sekä kehittämisehdotuksia.

### 3.2 Kohdeorganisaation kuvaus: Patria Aviation Oy, Halli Aircraft

Halli Aircraft (myöhemmin HAC) on Patria Aviation -liiketoiminnan Palveluiden toteutus -toimintoon kuuluva tuotantoyksikkö, jossa työntekijöitä on kaikkiaan noin 130. Henkilöstöstä noin 23 on toimihenkilöitä ja 107 työntekijöitä. Tuotantoyksikön toiminnot sijaitsevat Jämsän Hallissa. HAC:n tuotantoalueita ovat Lentokonehuolto ja Rakennetyöt. Lentokonehuollossa huolletaan sekä Hornet-torjuntahävittäjiä, että Hawk-harjoitushävittäjiä ja Rakennetyöt -tuotantoalueella operoidaan molempiin hävittäjiin liittyvät rakennekorjaukset ja -modifikaatiot. Kuviossa 7 on esitelty Halli Aircraft tuotantoyksikön organisaatiokaavio toiminnoittain, ilman työntekijäryhmiin kuuluvien henkilöiden nimiä. (Patrian sisäinen intranet.)



## Organisaatio –Halli Aircraft



KUVIO 7 Halli Aircraft Organisaatiokaavio

Palveluiden toteutus -toiminnon päätehtäviksi, joita HAC:ssa osaltaan toteutetaan, on kirjattu:

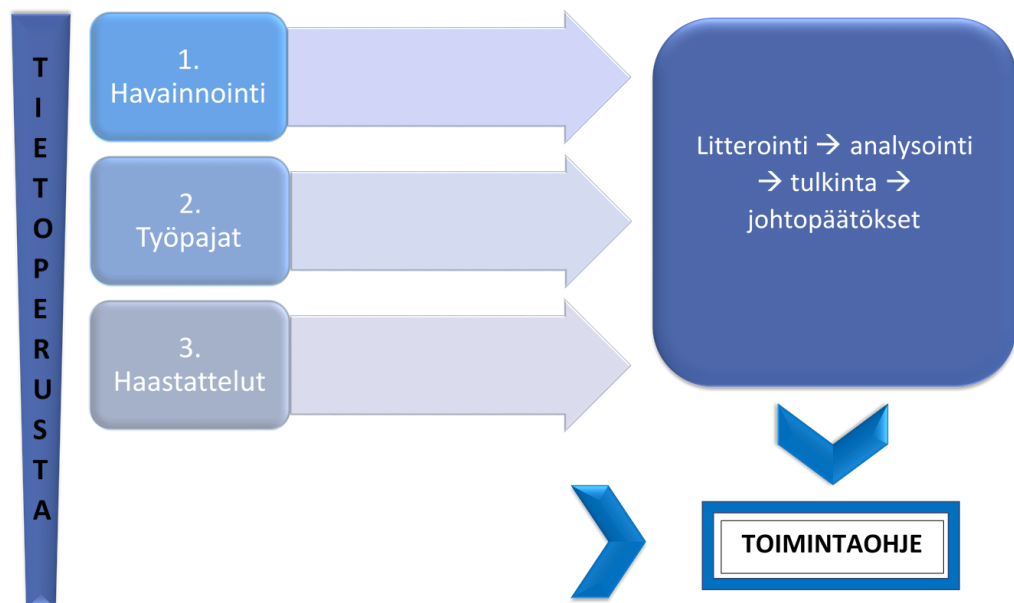
- Tuotteiden ja palveluiden toimittamisesta vastaaminen asiakasvaatimusten mukaisesti.
- Liiketoimintatasoisesti tuotannosuunnittelusta ja tuotannon ohjauksesta (MPS) vastaaminen.
- Tuotantoresurssien kehittämisestä, ylläpitämisestä ja tehokkuudesta vastaaminen huomioiden liiketoiminnan tarpeet kokonaisvaltaisesti.
- Elinkaaripalveluiden toteutusprosessin (tilaus - toimitus), sekä osto- ja logistiikkaprosessin omistajuus.
- Kiinteistöhuollon koordinoiminen liiketoiminnassa.

- Osaltaan toiminnan vaatimustenmukaisuudesta vastaaminen (asiakkaiden, viranomaisten sekä yrityksen sisäiset vaatimukset).

(Patrian sisäinen intranet.)

### 3.3 Kehittämishankkeen toteutus ja vaiheet

Kehittämishanke käynnistyi samanaikaisesti päivittäisjohtamismallin muutoksen käynnistymisen kanssa. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa toimintaohje taulupalaverikäytännön käyttöönoton tueksi muissa operatiivisissa yksiköissä. Aineiston kerääminen aloitettiin havainnoinnilla, jonka tavoitteena oli huomioida uuden käytännön käynnistämisvaiheen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Havainnoinnin kanssa osittain lomittain toteutettiin työpajat. Työpajojen tavoitteena oli osallistaa henkilöstöä muutokseen ja vahvistaa sitoutumista uuteen toimintamalliin. Viimeisenä toteutettiin haastattelut, joiden tarkoituksena oli tarkentaa käsitystä uuden toimintamallin käyttöönoton sujumisesta. Kehittämishankkeen eteneminen on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeeseen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen määrittely ei ole yksiselitteistä. Heikkisen (2007) mukaan toimintatutkimus on lähestymistapa, joka voi sisältää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Merkittävä tekijä toimintatutkimuksen toteuttamisessa on osallisuus, mikä tarkoittaa sitä, että yhteisön jäsenet osallistuvat tutkimukseen ja tutkimuskohteen kehittämiseen. (Heikkinen 2007, 196.) Myös Kuulan (1999) tulkinnan mukaan toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan tutkittavan organisaation toimintatapoihin ja etsitään välittömiä käytännöllisiä hyötyjä samalla, kun tutkija osallistuu kohdeorganisaation toimintaan kehittäen tutkittavaa ilmiötä tutkimustyön ohessa. (Kuula 1999, 10; Heikkinen 2007, 196-197.) Tässä tutkimuksessa on käytetty toimintatutkimukselle tunnusomaisena osallistavana menetelmänä työpajoja, joiden tuotoksina syntyi aineistoa vastaamaan kysymykseen, kuinka taulupalaverikäytännön muutoksen käyttöönotto on sujunut.

Toimintatutkimus sopii tämän kehittämishankkeen menetelmäksi toimintatutkimukselle ominaisen syklimäisen luonteen vuoksi, mikä mahdollistaa hankkeen jälkeisen kehitystyön luonnollisen jatkumon. Kehittämishankkeen puitteissa toteutetaan syklin ensimmäinen kehä, johon sisältyvät vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Vaiheiden perusteella tehdyn analyysin tuloksiin pohjautuen organisaatiossa voidaan aloittaa uusi suunnittelun vaihe jatkaen jälleen uudelle kehälle.

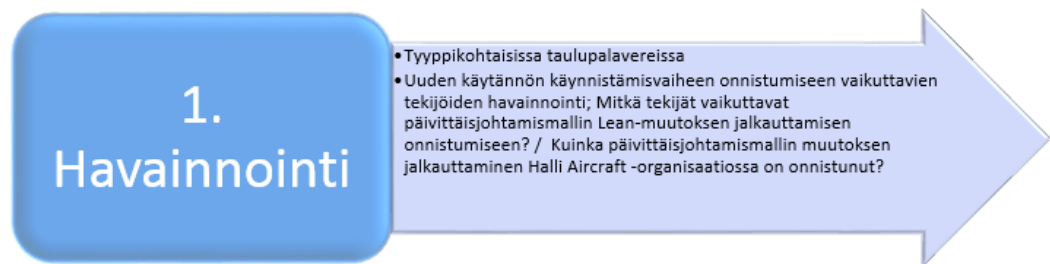
### 3.4 Aineiston keruumenetelmät

Kanasen (2010) mukaan kolme tärkeintä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Käytettävä menetelmä on riippuvainen tutkittavan ilmiön ominaisuuksista ja halutun tiedon tarkkuudesta. (Kananen 2010, 48.) Tässä kehittämishankkeessa aineisto on kerätty käyttäen menetelminä puolistrukturoitua teemahaastattelua, työpajaa ja havainnointia. Käytetyt menetelmät on valittu sillä perusteella, että hankkeen kannalta keskeiset henkilöt voivat osallistua hankkeeseen parhaiten. Menetelmiä valittaessa on myös pyritty

huomioimaan, kuinka riittävän luotettava tieto olisi saatavissa rasittaen huoltotoiminnan päivittäistä operointia mahdollisimman vähän. Tässä luvussa kuvataan, kuinka aineiston kerääminen käytännössä toteutettiin.

### 3.4.1 Havainnointi

Havainnoinnin avulla kerättiin aineistoa tyypikohtaisissa taulupalaverissa vuorovaikutustilanteessa tapahtuvasta käyttäytymisestä. Lisäksi tutkittiin uuden taulupalaverikäytännön mukaisen päivittäin toistuvan tilaisuuden kehittymistä käyttöönottohetkestä alkaen, kirjaten esimerkiksi palaverin kesto ja osallistujien kokoonpano (Kuvio 9).



KUVIO 9 Havainnointi osana kehittämishanketta

Hirsjärven ym. (2008) mukaan havainnointi on käyttökelpoinen menetelmä joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja se sopii menetelmänä hyvin laadulliseen tutkimukseen ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2008.)

Kananen (2010) kuvaa, että osallistuva havainnointi on tilanne, jossa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Hän toteaa myös, että on mahdollista tulkita pelkkä tutkijan läsnäolo osallistumiseksi, vaikkei tutkijalla aktiivisempaa roolia tilanteessa olisikaan (Kananen 2010, 50). Flick (2014) mukailee Goldia (1958) listatessaan havainnoitsijan rooleja tutkimustilanteessa. Havainnoitsija voi olla tilanteeseen täysin osallistuva, osallistuja

havainnoitsijana, havainnoitsija osallistujana tai täysin havainnoitsija. (Flick 2014.)

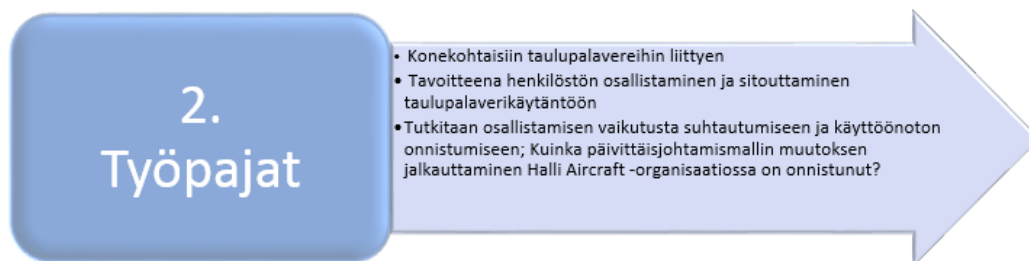
Flickin jaotteluun ja Kanasen tulkintaan perustuen tässä kehittämishakkeessa osallistuva havainnointi toteutettiin niin, että osallistumalla palaveriin seurattiin palaverin kestoa, henkilöiden sijoittumista palaverissa, palaverikäytäntöön kohdistuvaa kommentointia, osallistuvien henkilöiden roolia ja tilanteen sujuvuuden kehittymistä. Havainnot kohdistuivat siis päivittäisissä taulupalavereissa osallistuvien henkilöiden ulkoisiin käyttäytymiseen liittyviin seikkoihin, joiden voidaan tulkita kertovan suhtautumisesta taulupalavereihin.

Havainnointi kohdistui kahden osaston tyyppikohtaisten, eli tuotannon kokonaistilannetta kuvaavien taulupalaverien pitämiseen. Havainnointi toteutettiin päivittäisten taulupalaverien käynnistämisestä alkaen ja sitä jatkettiin noin kuusi (6) viikkoa 1-2 kertaa viikossa. Havainnot olivat luonteeltaan palavereissa käyttäytymiseen ja muihin ulkoisesti havaittaviin seikkoihin perustuvia. Havainnoinnit kirjattiin taulupalavereihin osallistumisen aikana havainnointipäiväkirjaan, joka on myöhemmin kirjattu Word-dokumentiksi (liite 1). Kirjattuja havaintoja käytettiin tutkimuksen aineistona. Säännöllinen havainnointi lopetettiin, kun huomattiin, että käynnistysvaiheen jälkeen palaverit alkoivat sujua totutusti, eikä havainnoimalla saatu enää uutta ja poikkeavaa aineistoa.

### 3.4.2 Työpajat

Työpajojen tavoitteena oli osallistaa työntekijöitä pohtimaan, mitä hyvää taulupalaverimallin avulla tuotannossa voidaan saavuttaa ja näin ollen sitouttaa henkilöstöä palaverikäytännön käyttöönottoon. Työntekijöiltä pyrittiin keräämään ajatuksia, mitä olisivat ne elementit valkotauluilla, jotka palvelisivat suoraan työntekijöitä ja näin ollen vaikuttaisivat myönteisesti tau-

lupalaverien käyttöönottoon. Samalla selvitettiin, kuinka päivittäisjohtamismallin muutoksen jalkauttaminen Halli Aircraft -organisaatiossa on onnistunut.



KUVIO 10 Työpajat osana kehittämishanketta

Työpaja on osallistava tutkimus- ja kehittämismenetelmä, jonka avulla voidaan koota osajia tarkasteltavan teeman eri puolilta etsimään ratkaisuehdotuksia käsiteltävään ongelmaan. Työpajassa tehdään ryhmätöitä, joiden jälkeisessä keskustelussa ilmenee usein ongelmaan liittyvät olennaisimmat asiat. Tämän vuoksi työpajaa suunniteltaessa on hyvä varata aikaa ryhmätöiden jälkeiselle keskustelulle. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 80 – 83.)

Kehittämishankkeeseen liittyen pidettiin kolme (3) työpajaa, joissa pyrittiin keräämään kokemuksia käynnistetystä palaverikäytännöstä. Lisäksi haluttiin kerätä käyttäjien (lentokoneasentajat) kehitysideoita, joiden avulla tauluja oli tarkoitus kehittää käyttäjiään paremmiksi, jolloin palaverikäytäntöön olisi helpompi sitoutua. Työpajat toteutettiin syys- lokakuussa 2017 kun taulupalavereja oli pidetty noin kuukauden ajan. Työpajojen aiheina olivat: Mikä motivoi työssäni ja kuinka motivoivia tekijöitä saataisiin tauluohjaukseen? Työpajojen osallistajat valittiin lentokonehuollosta. Kaikissa kolmessa (3) työpajassa oli kahdeksan (8) osallistujaa. Kahdessa ensimmäisessä työpajassa osallistajat olivat Halli Aircraft tuotantoyksikön Hawk-huolto-osaston työntekijöitä ja viimeisessä työpajassa osallistajat olivat samaan Halli Aircraft tuotantoyksikköön kuuluvan Hornet -huolto-osaston työntekijöitä.

Jokaisessa työpajassa tarkoituksena oli, että ensin jokainen osallistuja kirjasi muistilapuille niitä tekijöitä, jotka työssä motivoivat, minkä jälkeen fasilitoija yhdisteli teemoittain kirjatut asiat. Kootuista teemoista osallistujien piti tehdä parityönä fläppitaululle ehdotus, kuinka valittu tema voidaan tehdä näkyväksi päivittäisjohtamisen taululla. Lopuksi parityönä valmistuneet tuotokset esiteltiin työpajassa.

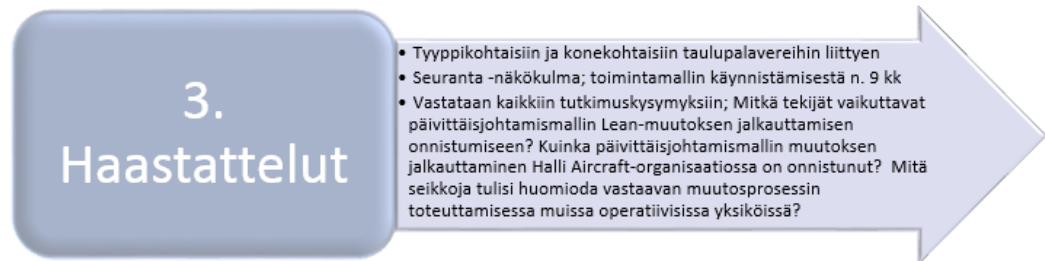
Kahden ensimmäisen työpajan toteutus sujui suunnitelman mukaisesti ja alun arastelun jälkeen osallistujat alkoivat ohjeita noudattaen saada pyydettyjä tuotoksia aikaan. Ensimmäisessä vaiheessa muistilappuja syntyi kaikkiaan 30, joista ensimmäisessä työpajassa 16 ja jälkimmäisessä 14. Parityöskentely ensimmäisessä ja toisessa työpajassa onnistui vaihtelevasti. Kaikki parit saivat jonkinlaisen tuotoksen, mutta kaikki tuotokset eivät täysin vastanneet tehtävänantoa. Kolmannessa (3.) työpajassa osallistujat kritisoivat voimakkaasti työpajan tarkoitusta sekä valittuja menetelmiä ja kieltäytyivät osallistumasta muistilappujen kirjaamiseen. Hetkellisen hämmennyksen jälkeen työpajassa sovittiin, että fasilitoija kirjaa ryhmän ajatukset kootusti ja tilaisuuden luonne muuttui keskustelutilaisuudeksi.

Kolmessa työpajassa osallistujat kirjasivat yhteensä 30 erilaista tekijää, jotka koettiin motivoivana työssä. Tekijöistä tunnistettiin kahdeksan (8) eri teemaa, joiden mukaan tekijät ryhmiteltiin. Teemoista syntyi seitsemän (7) erilaista esitystä, kuinka motivoivia tekijöitä voisi ilmentää uudessa tauluhjuksessa. Työpajojen jälkeen osallistujien koostamat ehdotukset esiteltiin tuotannon esimiehille ja niiden perusteella tehtiin ehdotusten mukaisia käytännön toimia lisäten valkotauluille asentajien ideoimia elementtejä tai kehittämällä ajatuksia edelleen yhteistyössä asentajaryhmän kanssa. Työpajojen tuotokset valokuvattiin tutkimusraporttia varten.

### 3.4.3 Teemahaastattelut

Haastattelut toteutettiin viimeisenä, kun taulupalaverikäytännön käyttöönotosta oli kulunut useita kuukausia ja voitiin olettaa käytännön alkaneen

vakiintua. Näin ollen haastattelukysymykset voitiin muotoilla tavoitellen näkökulmia ja kokemuksia käyttöönottoaiheesta ja sen jälkeisestä vakiintuneesta käytännöstä.



Kuvio 11 Haastattelut osana kehittämishanketta

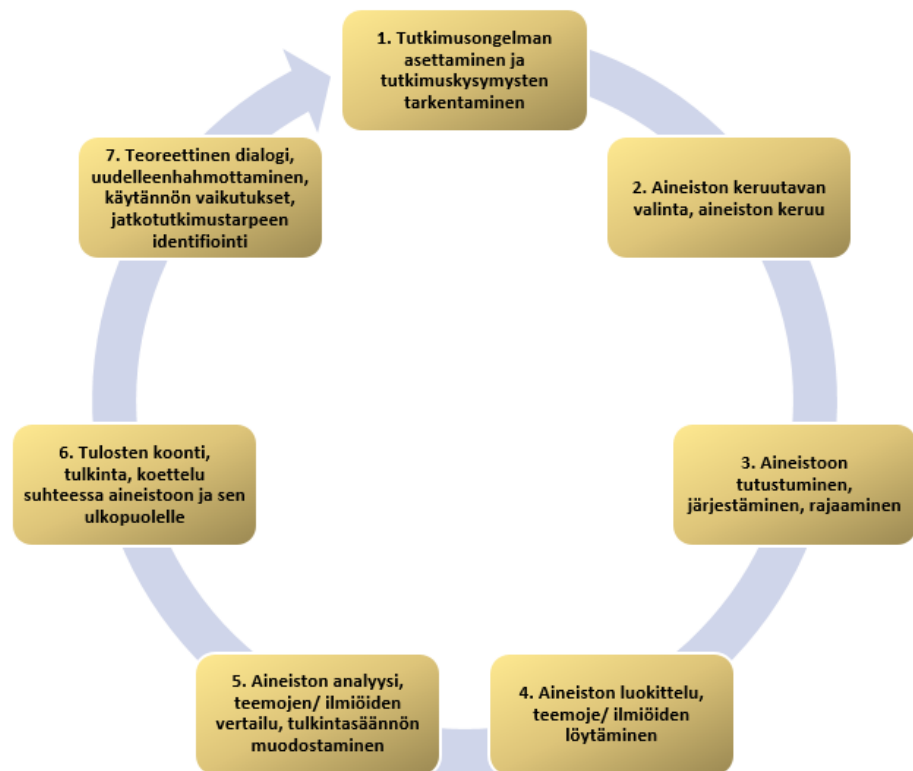
Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidussa haastattelussa tyypillisimmillään jokin haastattelun näkökulma on valittu, mutta se voi varioitua tilanteen mukaan ja haastattelussa keskitytään tiettyihin aihepiireihin. Tyypillisesti haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen ja haastattelulla pyritään selvittämään osallistuvien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin perustuvia ilmiöitä ja teemahaastattelussa haastateltavien oma elämysmaailma korostuu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelu etenee valittuja teemoja täydentäen reagoimalla haastateltavan vastauksiin, kun haastattelijalla on mahdollisuus saamiensa vastausten perusteella halutessaan syventyä tiettyyn teemaan (Kananen 2014, 76-77).

Hankkeeseen liittyvät haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, eli haastattelukysymykset oli osittain muotoiltu ennakkoon ja niitä täydennettiin haastattelun aikana. Haastattelut toteutettiin tutkijan työhuoneessa tai tuotantotilojen neuvottelutiloissa. Haastatteluissa ilmapiiri oli poikkeuksetta myönteinen ja kaikki haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen avoimesti ja luontevasti, eikä vaikuttanut siltä, että haastateltavat olisivat häiriintyneet haastattelun äänittämisestä.



Haastattelujen vastaukset tallennettiin äänitteeksi ja litteroitiin tutkimusraporttia varten. Äänitettyä materiaalia oli kaikkiaan 62 minuuttia, josta litteroituna haastatteluaineistoa kertyi 12 sivua. Haastatteluja tehtiin neljä (4), ja haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaation työntekijöistä ne, joiden työpaikkojen perusteella oletettiin suhtautuvan käytäntöön neutraalisti ennemmin kuin äänekkäästi vastustaen. Lisäksi haastateltavaksi valittiin taulupalaverikäytäntöä käynnistämässä olleet esimiehet. Haastattelukysymykset (liite 2) oli muotoiltu ennalta ja teemahaastattelulle tyypillisesti niitä tarkennettiin täsmäntävillä kysymyksillä haastattelujen edetessä. Ensimmäisenä haastatelluilta esimiehiltä kysyttiin mielipidettä haastattelukysymysten soveltuvuudesta sellaisenaan työntekijöiden haastatteluun ja saadun palautteen perusteella työntekijöiden haastatteluihin lisättiin joitakin esimiesten ehdottamia kysymyksiä.

Haastattelu tuottaa usein laajan ja moniaineksisen aineiston, jota voi lähestyä monin tavoin. Korkeaa kynnystä aineiston keruuvaiheesta analyysiin madaltaakseen on hyvä toteuttaa aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustava analysointi samanaikaisesti ja mahdollisimman varhain. Tässä kehittämishankkeessa haastatteluprosessi noudatteli Ruusuvuori ym. (2010) kuvaamaa haastatteluprosessin etenemistä tutkimusongelman asettamisesta raportointiin (Kuvio 12). (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.)



KUVIO 12 Haastatteluprosessin eteneminen Ruusu vuori ym. (2010) mu-  
kaillen.

## 4 TULOKSET

Kehittämishankkeen tutkimusaineisto koostui havainnointimateriaalista, työpajojen tuotoksista ja haastattelujen vastauksista. Havainnointi kohdistui tyyppikohtaisiin taulupalavereihin, työpajat kerryttivät konekohtaisiin taulupalavereihin liittyvää aineistoa ja haastatteluissa kerättiin aineistoa molemmista.

Eri menetelmin kerätty aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin eri lähtökohdista ja toisiaan täydentäen. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten näkökulmista.

### 4.1 Lean-periaatteita hyödyntävän taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Havainnointi tyyppikohtaisissa taulupalavereissa osoitti, että palaverit olivat molemmilla tarkasteltavilla osastoilla alusta alkaen täsmällisesti johdettuja. Tuotannon esimiehet olivat siis tietoisia tavoittilasta, kuinka taulupalavereja halutaan käyttää, minkä vuoksi toiminta oli johdonmukaista alusta alkaen. Taulupalaverikäytännön käyttöönoton alkuvaiheessa osallistujat vaikuttivat suhtautuvan palaverikäytäntöön vaihtelevasti ja tarkastelun aikana aineistoon kertyi useampia palaverikäytäntöä vähätteleviä kommentteja. Tuotannon esimiesten selkeä toimintatapa kuitenkin näytti vaikuttaneen siihen, että vastarinta alkoi murtua palaverikäytännön jatkuessa. Vastarinnan murtumisesta kertoo myös havainnot henkilöiden sijoittumisesta palaverien aikana. Henkilöiden sijoittuminen valkotauluun nähden palavereissa kehittyi niin, että aluksi hajallaan olleet osallistujat alkoivat hiljalleen siirtyä lähemmäs valkotaulua tiiviimmäksi joukoksi. Lisäksi havainnointi osoitti, että päivittäisten taulupalaverien ajallinen kesto lyheni ja pääosin vakiintui piakkoin taulupalaverien aloittamisen jälkeen, mutta joitakin avainhenkilöitä puuttui palavereista toistuvasti. Samoin haastatteluissa

tyyppikohtaisiin palavereihin osallistuvat haastateltavat kertoivat, että palaverikäytäntö on vakiintunut osaksi päivittäistä rutiinia, mutta joidenkin avainhenkilöiden puuttuminen rasittaa tavoiteltavan hyödyn saavuttamista.

*Ja tyyppikohtanen taulupalaveri, niin se että se siitä ponnistettiin ylös, niin sen jälkeen se on ehkä vakiintunut. (Esimies)*

*...siinä porukkamäärä on oikeestaan ne, jotka pitäiskin olla, mutta sitten välillä on sellasia tilanteita, että siinä ei oo just sitä henkilöä, jota tarvittais, elikkä tekninen tuki puuttuu... Ja lähestulkoon melkein päivittäin on tarve ja just sillä hetkellä kun se [tekninen tuki/ -suunnittelu] ei oo, niin pitää puhelimella rallata. (Esimies)*

Työpajat osoittivat, että työntekijöiden käsitys Lean-muutoksen käyttöönottoa edistävien seikkojen (haasteen ymmärtäminen, nykytilan selvittäminen, seuraavan tavoitetason asettaminen ja kokeilu) merkityksestä palaverikäytännön käyttöönoton hetkellä oli puutteellinen. Lisäksi haastattelut osoittivat, että tilanne oli sama vielä kuukausien jälkeenkin.

#### 4.2 Halli Aircraft -organisaation päivittäisjohtamismallin muutoksen jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttaneet tekijät

Tyyppikohtaisen taulupalaverin osallistujat ovat asiantuntijoita, esimiehiä ja päälliköitä, joilla lähtökohtaisesti voidaan olettaa olevan valmiuksia palaverikäytännön edellyttämään osaamiseen. Havainnointimateriaali osoittaa, että tuotannon esimiesten sitoutuminen palaverien johtamiseen edesauttoi käytännön käynnistymistä. Henkilöiden sijoittuminen palaveriissa oli aluksi hajanaista, mutta tilanteen tultua tutuksi, joukko tiivistyi. Palaverin hyötyjä alettiin tunnistaa jo alkuvaiheessa ja osallistujajoukkoa laajennettiin tarpeen ilmennyttyä. Osallistujissa oli myös varautuneemmin suhtautuvia henkilöitä, jotka eivät halunneet jakaa omaa osastoaan koskevaa tilannetietoa käytännön edellyttämällä tavalla vaan kommentoivat tilannettaan vähättelevään sävyyn tai passivoituivat palaveriissa. Kyseiset henkilöt myös

toistuvasti kommentoivat palaverikäytäntöä väheksyvästi. Havainnointi kuitenkin osoitti ja myöhemmin haastattelut vahvistivat, että vastustavien osallistujien suhtautuminen oli vähemmistönä, eikä se päässyt vaikuttamaan palaverikäytännön käyttöönottoon merkittävästi, sillä suurin osa osallistujista tunnisti käytännön hyödyt ja määrätietoisesti halusi tavoitella niitä.

Haastattelu- ja havainnointiaineiston perusteella tyyppikohtainen taulupalaverikäytäntö on vakiintunut osaksi tuotantoyksikön päivittäistä arkea. Palaverikäytäntö alkoi vakiintua jo kuuden (6) viikon havainnointijakson aikana ja haastatteluiden perusteella rutiini on puolen vuoden jaksolla vahvistunut. Valkotaulujen sisältöä on kehitetty käyttöönoton jälkeen ja jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti kehitetään edelleen.

Aineiston perusteella tunnistettiin konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaneina tekijöinä esimiestyö ja siihen liittyvä resurssivaje, viestintä sekä työyhteisön suhtautuminen. Lisäksi haastatteluaineistosta kävi ilmi, että työntekijöiden kokemus palaverikäytännön nykytilasta eroaa suuresti esimiesten vastaavasta kokemuksesta, minkä voidaan tulkita johtuvan osittain siitä, ettei käytännön peruseriaatetta ja sen tavoittelemia hyötyjä oltu osattu selkeästi viestiä.

#### 4.2.1 Esimiestyön ja siihen liittyvän resurssivajeen vaikutus konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen

Haastattelujen aikana useasti tuli ilmi, että Halli Aircraft tuotantoyksikön esimiehet ovat erittäin kuormitettuja johtuen osittain AVI UP! -muutoksen yhteydessä suunnitellun tuotannonohjaajan puuttumisesta. Uuden organisaation mukaisesti tuotannon esimiehen tehtäväkuva painottuu henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin ja työn tekemisen edellytysten varmistamiseen, kun taas päivittäisestä työnohjauksesta tuotannossa vastaa tuotannonoh-

jaaja. Tällä hetkellä tuotannonohjaajien rekrytointi on vasta kesken, ja tuotannon esimiehet ovat organisaatiomuutoksen myötä kasvaneilla esimiesalueilla joutuneet vastaamaan myös työnohjauksesta. Tilanne on ollut taulupalaverikäytännön käyttöönottamisen kannalta esimiesten mielestä kestämätön, sillä esimiehen aika ei ole riittänyt alun käynnistyksen jälkeen ylläpitämään käytäntöä eli konkreettisesti johtamaan kaikkia taulupalavereja.

*Alku lähti ainakin minun mielestä hyvin liikenteeseen. No, lähetään konekohtaisesti, ne lähti oikeestaan ensimmäisenä pyöriin. Alku hyvä sysäys, lähettiin liikenteeseen. Sen jälkeen oman ajankäytön vuoksi en pystynyt sitä jatkaan, elikkä nyt se on suoraan sanottuna nuupahtanut tällä hetkellä ihan kokonaan. (Esimies)*

*Eliikkä just se tuotannonohjaajan puuttuminen on ihan selkee ja saatikka jos tuossa on nyt ollu toiset esimiehet poissa, niin ei riitä aika siihen, että mä kerkeisin vartin joka koneen osalta pitämään. Ei vaan yksinkertaisesti kykene. Sit just se tiiminvetäjän rooli nyt just, kun ne ei tässä puolella halua siihen tuotannonohjaajaks, niin ei ne ota siitä semmosta vastuutakaan, että hei nyt pidetään se taulupalaveri, vaan että se on sitä, että mä käyn kirjottaa jos tulee mieleen ja jos tulee jotain ongelmia, tai sit kyllä sitä jotkut asentajat kirjottaa, mutta niille sillä ei oo tällä hetkellä juurikaan mitään arvoa. (Esimies)*

*Se alkusysäys oli hyvä ja siinä kerkes, mutta sitten kun tää toimenkuva on laajentunu, että jokaisella on se melkein 40 henkeä ja ne on eri puolilla, niin se on jääny sen takia. Et se on suoraan sanoen yhen ihmisen varassa ihan täysin. Ei sitten minun aika riitä siihen, että kun yritän ratkoa ongelmia, niin siihen peruspyörittämiseen. Eliikkä se on tipahtanut sen alkusysäyksen jälkeen ihan kokonaan. (Esimies)*

Huomion arvoista on, että haastattelujen perusteella työntekijöiden kokemuksen mukaan taulupalaverikäytäntö toimii edelleen. Havainnointi osoit-

taa, että konekohtaisia taulupalavereja ei säännöllisesti pidetä, mutta valkotaulujen tietoja ylläpidetään haastatteluissa ilmenneellä tavalla esimiehen ja satunnaisten asentajien toimesta. Haastattelussa työntekijältä kysyttiin tarkentavasti, onko hänellä se kokemus, että konekohtaisia taulupalavereja pidetään säännöllisesti. Vastauksessaan työntekijä mainitsi hieinan epäröiden, että käytäntö toimii hyvin, sillä mikäli esimies ei ole aamulla pitämässä palaveria, hän kiertää tuotannossa kysymässä tilannekuvaa.

*No kyllä niitä, tai no mä en tiä, onko ihan konekohtaisesti välttämättä aina, mutta aina tullaan melkein kysymään joka aamu, että onko jotakin ongelmatilanteita ja tämmösiä näin. Jos ei oo hommat kesken, ni sitten jonkinmoinen palaveri on aina niinkun aamulla kuiteskin. (Työntekijä)*

Resurssivajeen vuoksi esimiehen aika on kulunut pääosin asioiden johtamiseen, eikä palaverikäytännön perehdyttämiseen ja käynnistämiseen ole ollut aikaa. Puutteellisen käsityksen vuoksi työntekijät eivät tunnista palaverikäytännön hyötyjä, mikä on vaikuttanut taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen heikentävästi.

#### 4.2.2 Viestinnän vaikutus konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen

Haastatteluissa vastaajat olivat sitä mieltä, että ennakkoviestintää taulupalaverikäytännön käyttöönotosta oli saatavilla, mutta se oli vähäistä. Sama tulos oli havaittavissa työpajojen yhteydessä. Työpajoja käynnistettäessä jokaiselle ryhmälle pidettiin tilaisuuden alussa alustus, jossa taulupalaverikäytäntö linkitettiin AVI UP! -muutosprosessiin ja esiteltiin osallistujille käytännön perusteluja ja sillä tavoiteltavia hyötyjä. Tilaisuuksissa oli osallistujia, jotka kokivat kuulevansa perusteluja ensimmäistä kertaa.

*Niitä tuotiin siihen ja sitten sanottiin, että tässä pitää ruveta tämmö-sii kirjaamaan tiettyjä asioita ja tälleen näin... kai siitä nyt ilmotettiin*

*ennakkoonkin, että tämmöstä tullaan tekemään jossakin vaiheessa.  
(Työntekijä)*

*Niin, se oli oikeestaan se, että yskäsy ja sylkäsy siitä, että nyt tämmö-  
mösen, lähetään tähän näin. (Esimies)*

*No, ehkä joo silleen kertonu (olisi pitänyt) perusteita, että minkä ta-  
kia tämmöstä niinku tehään, et siinä on joku kunnollinen taka-aja-  
tus. Että näkee sen kokonaisuuden paljon helpommin lattiatasolla.  
(Työntekijä)*

Myös työntekijöiden ja esimiehen eriävä käsitys taulupalaverien nykytilan-  
teesta kuukausia palaverikäytännön virallisen käyttöönoton jälkeen kertoo  
mielestäni viestinnän epäonnistumisesta. Koska alun perin taulupalaverien  
mallia ja käytännön merkitystä ei ole osattu tehokkaasti kommunikoida,  
työntekijöillä on virheellinen käsitys siitä, että palaverikäytäntö toimii,  
vaikka todellisuudessa joillain esimiesalueilla on palattu vanhaan käytän-  
töön, jossa tilannetieto hahmottuu esimiehen kyselykierroksella.

#### 4.2.3 Työyhteisön suhtautumisen vaikutus konekohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen

Vahva tehdasympäristön organisaatiokulttuuri osaltaan on vaikuttanut työ-  
yhteisön suhtautumiseen taulupalaverikäytäntöön. Organisaatiossa on  
vuosikymmeniä totuttu siihen, että työntekijöiden rooliin kuuluu vain omaan  
työnkuvaan kuuluva tuotannon työ, ja taulupalaverikäytäntöä pidetään  
suurelta osin ajanhukkana. Henkilöstöryhmien väliset kuilut ovat suuria, ja  
mielikuvissa palaverit, kirjaaminen ja kehittäminen eivät kuulu työntekijöi-  
den työnkuvaan. Näin ollen työyhteisö ei ole sitoutunut taulupalaverikäy-  
tännön käyttöönottoon halutulla tavalla. Haastatteluissa kävi ilmi, että työn-  
ohjaajien puuttuessa taulupalavereihin ei ole nimetty vastuuhenkilöitä,  
jotka vastaisivat palaverin pitämisestä ja esimerkiksi edesauttaisivat tau-  
luohjauksen hyötyjen omaksumista laajemmin työyhteisössä.



Muutosvastarinta on ollut voimakasta, ja sitä hillitseviin toimiin ei ole keskitetty riittävästi resursseja. Muutosvastarinta on ollut taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumisen esteenä ja haastatteluaineisto osoittaa, että useita kuukausia käyttöönottoajan jälkeenkin osa henkilöstöstä vastustaa palaverimallia, eikä hyötyjä haluta tunnustaa.

#### 4.3 Muissa tuotantoyksiköissä vastaavan muutosprosessin käynnistämisessä huomioitavia seikkoja

Haastatteluissa vastaajilta kysyttiin, mitä taulupalaverikäytännön käyttöönotossa tulisi tehdä toisin, kuin tässä prosessissa tehtiin. Vastaajat olivat sitä mieltä, että käyttöönotto olisi ollut sujuvampaa, mikäli taulupalaverikäytännön perusteluun ja ennakkoviestintään olisi keskitytty enemmän. Lisäksi esimiehet pitivät tärkeänä, että suunnitteluvaiheeseen olisi pitänyt ottaa työntekijöitä vahvemmin mukaan, jotta työyhteisöön olisi saatu useampia sitoutuneita henkilöitä varmistamaan käyttöönoton sujumista.

Henkilöstön osallistamisen laajentaminen olisi vaatinut suurempia resursseja ja eräs esimies tähdensikin sitä, että vastaavan muutoksen käyttöönottovaiheessa tulisi olla varattuna resursseja yksinomaan käyttöönottoa varten. Taulupalaverikäytäntö ei käynnisty itsestään kaiken muun tekemisen ohessa, vaan nimetyn joukon on otettava vastuu käyttöönottoimenpiteiden edistämisestä ja seurattava tilannetta tiiviisti. Yhtenä merkittävänä tekijänä tässäkin yhteydessä mainittiin työnhajaajien rooli.

*Meillä piti olla työnhajaajat siinä mukana jeesaamassa. Ne olis pysytyny oikeesti sillon kehittämään, elikkä niinku resurssi. (Esimies)*

Esimiesten haastatteluvastausten perusteella työnhajaajan puuttuessa taulupalaverien pitämiseen olisi pitänyt nimetä muu vastuhenkilö. Vastuuhenkilön puuttuessa henkilöstö ei ole sitoutunut palaverin pitämiseen päivittäin.

#### 4.4 Työpajat osallistavana menetelmänä työntekijöiden taulupalaverikäytännön käyttöönottoon sitouttamiseen

Työpajoissa kirjatut motivoivat tekijät on esitelty kunkin työpajan osalta teemoiteltuina seuraavissa taulukoissa (taulukot 1-3). Jokaisessa työpajassa useimmin motivoivana tekijänä kirjattiin palkitseminen (raha, palkkapäivä) ja toisena merkittävänä tekijänä näyttäytyi työilmapiiriin vaikuttavat tekijät, kuten työkaverit. Taulukoissa tummennettuna otsikkorivillä on työpajoissa tunnistetut teemat, joiden mukaan osallistujien kirjaamat tekijät on luokiteltu.

TAULUKKO 1 Motivoivat tekijät työpajasta 1

Raha	Työyhteisö	Työtehtävät	Osaaminen/ ammattitaito
Komennusreissut	Työporukka	Erilaiset työtehtävät	Työkohde (lentokone)
Raha	Parhaat työkaverit	Viankorjaamisen onnistuminen	Työpaikka
Raha	Hyvät työkaverit		Lentokonetyö
Raha	Lattiatason työkaverit		Lentokonetyöt yleensä
Raha	Työkaverit		

TAULUKKO 2 Motivoivat tekijät työpajasta 2

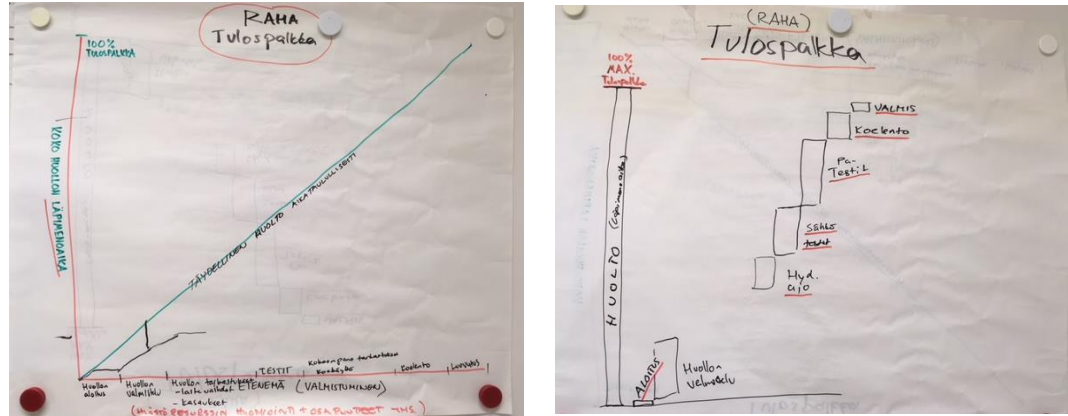
Raha	Työyhteisö	Arvostus	Osaamisen tunnustaminen/ luottamus
Palkkapäivät	Kivat työkaverit	Työsuoritusten arvostaminen	Vaikeiden ongelmien onnistunut ratkaiseminen
Raha	Työkaverit		Hyvät työohjeet
Raha	Työkaverit		Haasteet
Palkkapäivät			Oman alan työ
Palkka			
7. ja 22. päivä			

TAULUKKO 3 Motivoivat tekijät työpajasta 3

Osaaminen	Raha	Jatkuvuus	Tilannetietoisuus	Edellytykset kunnossa

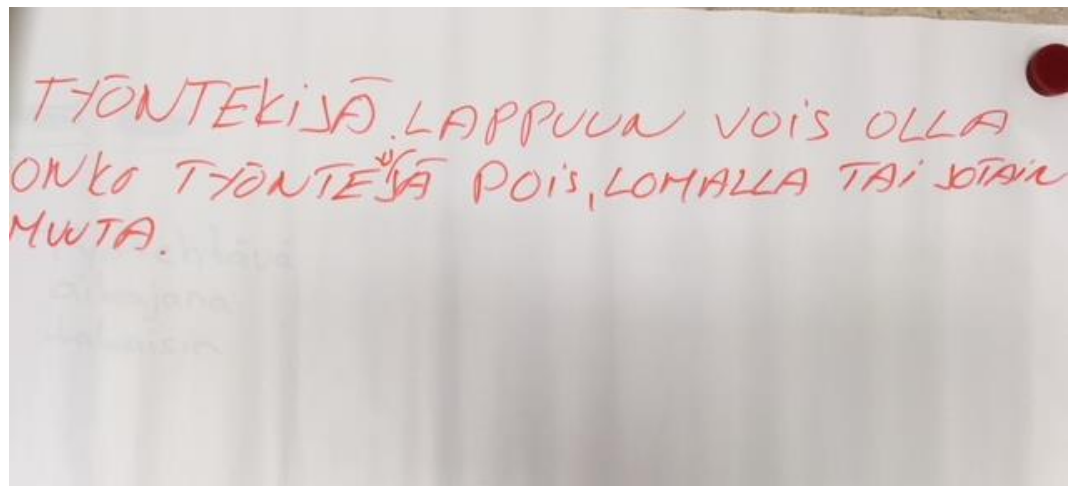
Kolmannessa työpajassa henkilöt kieltäytyivät kirjaamasta asioita pyydettyä, joten toimintatapaa päätettiin muuttaa ja fasilitoija kirjasi keskitetysti vain pääteemat käydyn keskustelun perusteella (teemat tummennettuna).

Kuvissa 1-7 on nähtävillä työpajoista syntyneet kehittämisohjeet. Kuvista on havaittavissa, että työpaja menetelmänä oli osallistujille vaikea, eivätkä tuotokset täysin vastanneet ohjeistusta.



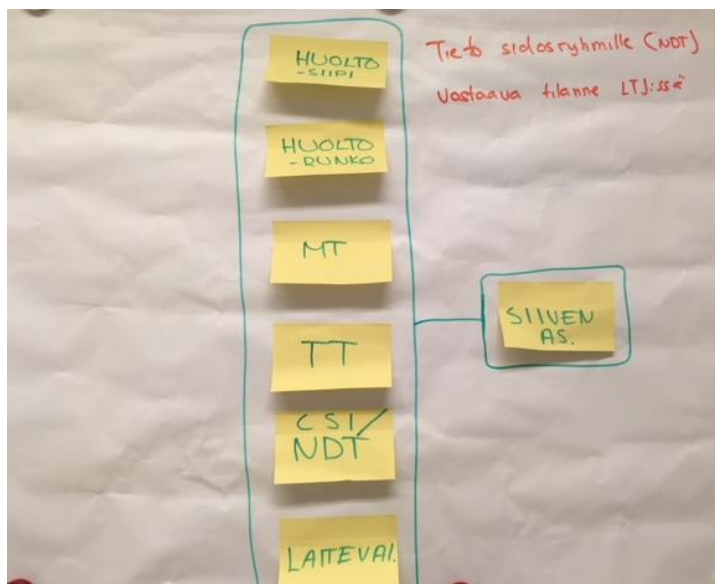
KUVA 1 ja 2 Työpaja 1: Raha motivoivana tekijänä; tulospalkkiotilanteen läpinäkyvyys

Ensimmäisessä työpajassa yhden ryhmän teemana oli raha. Ryhmä työsti aiheesta kaksi visuaalista esitystä, joilla tulospalkkiotilannetta voisi reaaliaikaisesti seurata päivittäisissä taulupalavereissa ja tilanteen mukaan mahdollisesti reagoida tulospalkkiotilanteen näyttäessä huolestuttavalta.



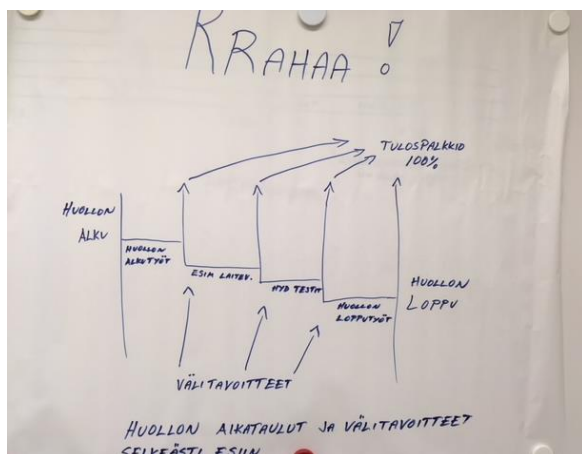
KUVA 3 Työpaja 1: Työtehtävät (Työnohjaus/ tilannetietoisuus)

Ensimmäisessä ja toisessa työpajassa syntyi työnohjaukseen ja tilannetietoisuuteen liittyviä ehdotuksia, joiden avulla henkilöstön olisi helpompi hahmottaa päivittäistä tilannetta ja käytettävissä olevia resursseja (Kuva 3).



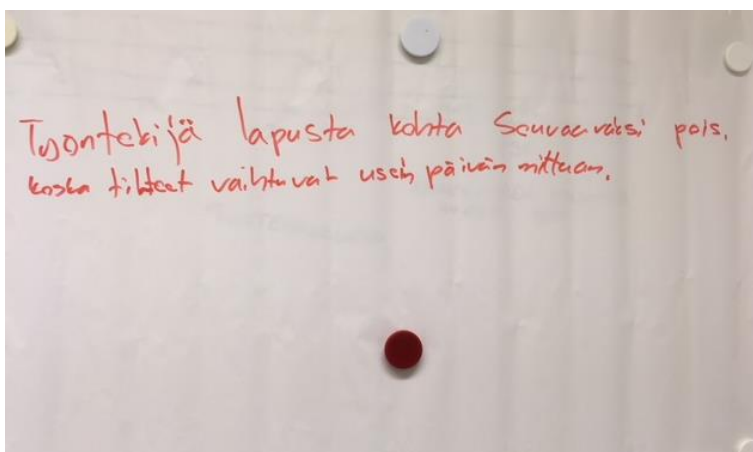
KUVA 4 Työpaja 2: Osaamisen tunnustaminen/ luottamus → Työnohjauksen/ tilannekuvan selkiyttäminen/ hyvät työohjeet

Työntekijät kokivat, että oman työn sujuvuuden kannalta olennaista olisi selkeä tilannekuvan seuraaminen konekohtaisesti, jolloin työryhmän olisi mahdollista seurata, kuinka työ etenee. Konekohtaiseen tilannekuvaan liittyen yksi ryhmä ideoi valkotaululle elementin, jossa työvaiheet olisi selkeästi esitetty ja niitä voisi kirjata tehdyksi yksinkertaisesti työn lomassa esimerkiksi värillä (Kuva 4). Ennakoitavuus paransi, kun olisi selkeästi nähtävillä, missä vaiheessa esimerkiksi tiimin ulkopuolista asiantuntijatyötä koneella tarvitaan ja siihen pystytään varaamaan resursseja.



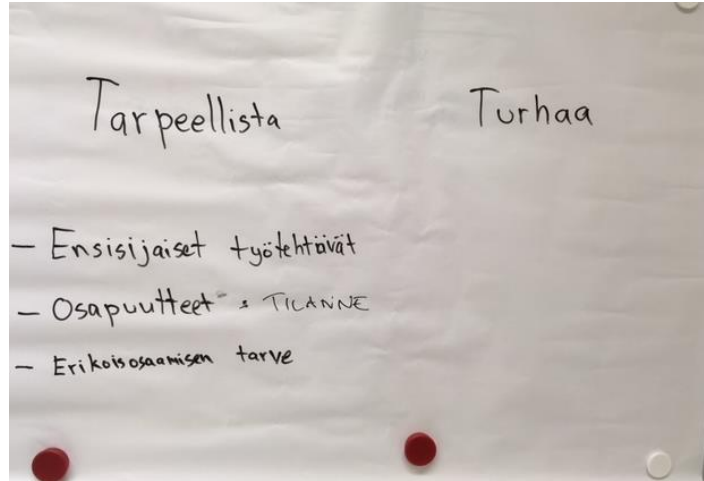
KUVA 5 Työpaja 2: Raha motivoivana tekijänä; tulospalkkiotilanteen läpinäkyvyys

Myös toisessa työpajassa raha kirjattiin yleisimmin motivoivaksi tekijäksi työssä. Työpajassa yksi ryhmä työsti esityksen tulospalkkiotilanteen esittämiseksi valkotaululla (Kuva 5). Esitys noudatteli ensimmäisen työpajan tuotosta mukailevaa mallia, josta myös tilannekuva ja työvaiheet ovat nähtävissä. Eri työpajoissa syntyneiden tulospalkkiotilannetta kuvaavien esitysten välillä oli selvä yhteys. Yhtäläisyyksiä selittää osittain se, että kävi ilmi, että tämän kaltainen malli on ollut osastolla aiemmin käytössä ja sitä pidettiin hyvänä.



KUVA 6 Työpaja 2: Hukan poistaminen

Kaikilla ryhmillä työskentely valitun teeman ympärillä ei synnyttänyt tuotoksia, vaan pohdinta suuntautui valkotaulujen nykytilaan siitä näkökulmasta, mikä tauluilla on turhaa ja mikä tarpeellista (kuvat 6 ja 7)



KUVA 7 Työpaja 2: Työnohjaus

Työpajoissa syntyneet tuotokset esiteltiin tilaisuudessa ja niistä keskusteltiin yhteisesti. Keskustelussa ajatuksia rikastettiin, ja keskusteluun osallistuivat lähes kaikki työpajoihin osallistuneet. Työpajojen jälkeen tulokset esiteltiin tuotannon esimiehille, jotka jatkoivat tärkeimmiksi katsomiensa ehdotusten kehittämistä käytäntöön.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumisen arviointi

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat taulupalaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen. Tyypikohtaisen taulupalaverikäytännön käyttöönotto onnistui hyvin. Palaverien pitämiseen nimetyt vastuuhenkilöt ovat johtaneet palaverit johdonmukaisesti alusta alkaen. Käytäntö on muodostunut osaksi päivittäistä rutiinia, ja voidaan tulkita sen edenneen jatkuvan parantamisen vaiheeseen. Käytäntöä on jo kehitetty muun muassa yhdistämällä kaksi tyypikohtaista palaveria yhdeksi, mikä osaltaan auttaa aiemmin siiloutuneeksi koetun organisaation yhdistymistä.

Konekohtaisten taulupalaverien käyttöönotto ei onnistunut suunnitellusti. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa toteutetuissa työpajoissa havaittiin voimakasta muutosvastarintaa, joka ilmeni monin eri tavoin. Toiset työpajoihin osallistuneet vastustivat taulupalaverikäytäntöä äänekkäästi ja toiset hiljaisesti passivoitumalla tilanteessa. Muutosvastarintaa ei saatu onnistuneesti käännettyä muutoksen voimavaraksi heti palaverikäytännön käyttöönoton alkuvaiheessa. Näin ollen tilanteen ajauduttua resurssivajeen vuoksi siihen, ettei esimiehen aika riittänyt ohjaamaan jokaista konekohtaista taulupalaveria, muutoksen vastustajat eivät enää osallistuneet päivittäisiin palaveriin.

Konekohtaiset taulupalaverit eivät käyttöönottovaiheen tuloksena muodostuneet päivittäiseksi rutiiniksi työyhteisössä. Tutkimuksessa havaittiin ristiriita esimiesten ja työntekijöiden käsityksessä taulupalaverikäytännön tilanteesta. Työntekijöiden mielestä muutoksen jälkeinen tilanne oli toimiva, kun taas esimiehet olivat sitä mieltä, ettei muutosta tapahtunutkaan. Koska onnistumisen arviointi tutkimustilanteessa oli ristiriitaista, voidaan tulkita, että heikon viestinnän vuoksi työntekijöillä ei ole ollut riittävästi tietoa muutoksen tavoitteista. Työpajoissa ja haastatteluissa ilmi tulleet muutosviestinnän puutteet osaltaan aiheuttivat sen, ettei henkilöstö pystynyt sitoutumaan muutokseen, koska palaverikäytäntöä ei riittävästi perusteltu, ja sen hyödyt jäivät tunnistamatta.



Työntekijöitä pyrittiin osallistamaan taulupalaverikäytännön käyttöönoton alkuvaiheessa työpaja -työskentelyn avulla. Työpaja -työskentely oli kohderyhmälle varsin vierasta ja yksilöllisiä eroja valmiuksissa osallistua työpajoihin oli runsaasti. Toisen työpajan jälkeen eräs osallistuja mainitsi, ettei ole kansakoulun jälkeen jännittänyt yhtä paljon, kuin työpajan alussa. Rohkaisevaa on, että työpajan lopussa kyseinen osallistuja oli aktiivinen keskustelija.

Kaikissa työpajoissa ilmapiiri oli varautunut ja kielteisestä suhtautumisesta menetelmään kertoo se, että kaikki läsnäolijat eivät osallistuneet työskentelyyn. Viimeisessä työpajassa vastarinta kärjistyi niin, että ryhmän vahvimpien jäsenten johdolla ryhmä kieltäytyi toimimasta suunnitellun menetelmän mukaisesti, ja tilaisuus muuttui keskustelutilaisuudeksi. Lopulta kaikissa työpajoissa keskustelu oli vilkasta ja kehitysehdotuksiakin saatiin kirjattua.

Työpajoista kertyi runsaasti pyydettyjä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja valkotauluja kehittävää materiaalia, joten aineisto oli määrällisesti kattava. Aineiston sisältö laadullisesti ei täysin vastannut odotuksia, sillä kaikki tuotokset eivät olleet toimeksiannon mukaisia. Lisäksi työntekijöiden kielteinen suhtautuminen oli yllättävää ja vaikutti aineistoon olennaisesti.

Yhtenä merkittävänä palaverikäytännön käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää organisaatiossa vallitsevaa kokonaisvaltaista muutostilaa, jonka osana tutkimuksen kohteena ollut taulupalaverikäytännön käynnistäminen on. Organisaatiossa keväällä 2018 tehdyn muutoskyselyn perusteella työilmapiiri on heikentynyt, kun organisaatio oli suuren muutosprosessin kivuliaimmassa vaiheessa, jossa monet kokivat pelkoa ja epävarmuutta tulevasta. Näin ollen taulupalaverien käyttöönottoa tutkittaessa omana muutosprosessinaan ei voida sivuuttaa pääprosessin (AVI UP!) vaikutuksia siihen.

## 5.2 Tutkimuksen perusteella syntyneitä toimenpide-ehdotuksia

Tutkimuksen osoittama, ettei konekohtainen taulupalaverikäytäntö ole käynnistynyt toivotulla tavalla, organisaatiossa tulisi aktivoida käyttöönotto-toimenpiteet uudelleen ja nimetä vastuuhenkilöt kullekin palaverialueelle. Tutkimus antoi viitteitä siihen, ettei organisaatio ole vielä kypsä itseohjautuviin tiimeihin, jotka oma-aloitteisesti pystyisivät toteuttamaan palaverikäytäntöä, vaan tarvitaan vastuuhenkilö jokaiseen palaveriin. Vallitsevien resurssien puitteissa ei liene mahdollista tällä hetkellä kehittää taulujen sisältöä massiivisesti, sen aika tulee mahdollisesti työnohjaajan perehdyttyä toimintoihin. Ehdotan kuitenkin, että palaverikäytäntö elvytetään tutkimuksen tuloksena laadittua toimintaohjetta (liite 3) noudattaen, jotta kokoontuminen sovittuina hetkinä muodostuu rutiinitoimeksi työyhteisössä. Näin olleiden palaverien ja valkotaulujen sisältöön tehtävät muutokset toteutunevat sujuvammin, kun rutiini on jo opittu.

Toimintaohje on laadittu perustuen tietoperustassa käsiteltyihin muutosprosessin malleihin ja tutkimuksessa havaittuihin käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaneisiin tekijöihin. Viestinnän puutteet osoittautuivat tutkimuksessa olennaisiksi, joten toimintaohjeessa on korostettu viestinnän merkitystä käyttöönoton kaikissa vaiheissa. Toimintaohje noudattelee Kotterin, Lewinin ja Lipastin malleista johdettua prosessia, jossa huomioidaan henkilöstön osallistaminen, vastuuttaminen ja seuranta. Olennaista on, että toimintaohje tuo prosessiin suunnitelmallisuutta, mikä edesauttaa johdonmukaista etenemistä.

Käyttöönottoimenpiteitä uudelleen aktivoitaessa toimintaohjeen mukaisesti tulee luonnollisesti huomioitua kommunikaatio esimiesten ja työntekijöiden välillä. Erityisesti palaverikäytännön perusteluun on keskitettävä voimavaroja, jotta epäröivä osa henkilöstöstä saataisiin kannattamaan käytäntöä. Lisäksi kommunikaatiossa tulee kiinnittää huomiota kahdensuuntaisuuteen, eli esimiesten tulee kuunnella ja reagoida myös henkilöstön esittämiin kommentteihin. Pitkäjänteisemmin tarkasteltuna esimiesten

viestintäkoulutusta tulisi lisätä. Muutosviestintätaitojen ja palautteenantorutiinin kehittämistä organisaatio hyötyisi myös akuutin muutosvaiheen jälkeen.

Tutkimuksessa havaittiin, että perinteisesti toimintamalli organisaatiossa on ollut esimiesvetoinen. Uuden toimintamallin myötä tavoiteltava itseohjautuvuus ja toiminnan ennakoitavuus ohjaa organisaatiota autonomisempaan suuntaan, mutta voisi olla hyödyllistä pohtia, voisiko toimintamallia johtaa pidemmälle. Mikäli organisaatiota muokattaisiin vielä enemmän autonomiseksi asiantuntijaorganisaatioksi, jossa työntekijöiden palkitseminen liittyisi vahvemmin henkilökohtaiseen tulospalkkion osaan, työntekijöiden sitoutumisen ja tehokkuuden voidaan olettaa vahvistuvan. Nykyisessä mallissa, jossa tulospalkkiomittarit on rakennettu vain tuotantoyksikön onnistumiseen perustuviksi, yksittäisen työntekijän kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta kärsii. Henkilökohtaisella onnistumisella ansaittava palkitseminen lisäisi myös työn tuottavuutta henkilöstön ottaessa vastuuta työvaiheiden etenemisestä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja onnistumisen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli pohditaan, saataisiinko samanlaisia tuloksia, jos tutkimus toteutettaisiin samaan aikaan käyttäen eri menetelmiä tai eri aikaan käyttäen samoja menetelmiä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkastelee tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Ulkoinen validiteetti arvioi tutkimuksen yleistettävyyttä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sillä perusteella, kuinka tarkasti tutkimuksen vaiheet ja aineiston kerääminen olosuhteineen on kuvattu ja arvioitu. (Metsämuuronen 2006, 43-48, 56; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluin kerätty aineisto osoittautui hyödyllisimmäksi tutkimuskysymysten kannalta. Työpajoista ja havainnoinnista kertynyt aineisto täydensivät haastatteluaineiston löydöksiä. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää riittävänä, sillä kaikki käytetyt aineiston keruumenetelmät tuottivat samankaltaisiin johtopäätöksiin johtavan aineiston. Voidaan olettaa, että samaan aikaan toteutettu tutkimus eri menetelmin olisi tuottanut samanlaisen tuloksen. Kuten raportissa on aiemmin mainittu, tutkimustulosten analysoinnissa on huomioitu organisaatiossa toteutettava AVI UP! -muutosprosessi, jonka vaikutuksia tämän tutkimuksen tuloksiin ei voida täysin poissulkea, sillä AVI UP! -muutosprosessi on aiheuttanut epävarmuutta ja tyytymättömyyttä organisaatiossa samaan aikaan, kun tutkimuksen aineistoa on kerätty. Tutkimuksen aikajänne ulottui vuoden 2017 syyskuusta vuoden 2018 heinäkuuhun, joten voidaan arvioida, että tutkimustulos ei ole tiukasti tiettyyn aikaan sidonnainen, mutta taustalla heijastuneen AVI UP! -muutosprosessin aiheuttama yleinen tyytymättömyys organisaatiomuutokseen.

Sisäisen validiteetin näkökulmasta tutkimusta voidaan pitää siinä mielessä luotettavana, että tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan aineiston perusteella. On kuitenkin huomioitava, että erilaisia tutkimusmenetelmiä valitsemalla olisi todennäköisesti saatu vielä tarkemmin tutkimuskysymyksiin vastaava aineisto. Ulkoinen validiteetti ei täysin täyty, sillä tutkimuksen otos on pieni, eikä siihen viitaten ole perusteltua yleistää tuloksia ulottumaan kohdeorganisaation ulkopuolelle.

Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti merkittävästi tutkimusaiheen kirkastaminen. Tutkimuksen alkuvaiheessa aihetta ei oltu rajattu riittävästi, joten työpajoista kerätty aineisto suuntasi tutkimusta alussa harhaan. Kun aiheen rajaaminen saatiin tutkimuskysymyksiä tarkentamalla kuntoon, haastatteluaineisto rakentui tutkimuksen kannalta paremmista lähtökohdista. Työpajat aineiston keruumenetelmänä ei ollut tässä tutkimuksessa onnistunut valinta. Työpaja -työskentely aiheutti tarpeetonta vastustusta osallistujissa ja vaikutti tuloksiin. Työpajojen sijaan onnistuneempi menetelmä olisi voinut olla kyselylomake, jolla olisi todennäköisesti saatu kattavampi ja vertailtavampi aineisto kuin työpajoista. Työpajojen aineistoa voitiin

tässä tutkimuksessa kuitenkin käyttää vahvistamassa haastatteluaineiston osoittamia tuloksia.

Hankkeen tavoitteena oli laatia tiivis toimintaohje taulupalaverimallin käyttöönoton tueksi. Toimintaohje laadittiin, joten tavoite saavutettiin. Toimintaohjetta laadittaessa on huomioitu raportin tietoperustassa esitetyt onnistuneesti johdetun muutoksen elementtejä muun muassa korostaen viestinnän ja muutosprosessin tuntemisen merkitystä. Voidaan todeta, että hankkeen taustalle rajattu tietoperusta tukee tutkimuksen aihetta.

Kehittämishankkeen loppuun saattaminen viivästyi alkuperäisestä aikataulusta noin kuusi (6) kuukautta. Tutkimustulosten kannalta se saattoi olla hyvä asia, sillä alkuperäisen aikataulun mukaisesti toteutuessaan haastattelut olisivat osuneet AVI UP! -muutosprosessin aktiivisimpaan käyttöönotovaiheeseen, jolloin sen vaikutukset olisivat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin hyvin voimakkaasti. Lisäksi organisaatiossa toteutettiin vuoden 2018 keväällä kaksi erilaista muutokyselyä, joten haastattelun kuormittavuuteen olisi voitu suhtautua kielteisesti. Nyt haastattelut toteutettiin vaiheessa, jossa AVI UP! -prosessin aiheuttama kuohunta oli ehtinyt laantua.

Kehittämishankkeen tuomat hyödyt organisaatiolle ovat osittain ilmenneet jo hankkeen aikana, kun aineiston keräämisen edetessä on käyty keskusteluja organisaatiossa eri toimijoiden kanssa. Toimintaohje tarjotaan aloitettavien työnohjaajien työkaluksi ja se voidaan tarvittaessa liittää osaksi organisaation ohjeistusta toiminnanohjausjärjestelmään. Toimintaohjetta suurempana hyötynä näyttäytyy tutkimusaineistosta ilmenneet havainnot muun muassa henkilöstön ja esimiesten käsityseroista ja pohdinta niihin johtaneista syistä. Hankkeen toivotaan edistävän keskustelua ja tulevia kehitystoimia organisaatiossa.

#### 5.4 Tutkimustulosten käytettävyys organisaatiossa ja tulosten synnyttämät jatkotutkimusaiheet

Koska tutkimus osoitti, että taulupalaverikäytäntö ei ole käynnistynyt toivottulla tavalla, tutkimuksen tuloksena syntyneen toimintaohjeen mukaiset toimet on syytä käynnistää tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa taulupalaverikäytännön elvyttämiseksi. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan peilata toisiin liiketoiminnan tuotantoyksiköihin ja käyttää toimintaohjetta niissä vastaavan käytännön tarvittaviin korjaustoimiin tai käynnistysvaiheen tukena.

Toimintatutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa toteutettiin yksi syklimäisen rakenteen kehä, joka avaa useita mahdollisuuksia jatkotutkimukseen ja -kehittämiseen. Olisi mielenkiintoista edelleen seurata, viedäänkö tutkimuksen myötä syntynyt toimintaohje käytäntöön, ja saadaanko taulupalaverikäytäntö aktivoitua halutulle tasolle. Tämän tyyppinen seuranta muodostaisi luonnollisen jatkumon tutkimukselle.

Organisaatiossa olisi syytä tarkemmin tutkia työilmapiiriin ja esimiestaitoihin liittyviä aiheita, kuten minkälainen on esimieskoulutuksen ja viestintätaitojen taso organisaatiossa? Millä tasolla on työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen? Minkälainen on palautteenantokulttuuri organisaatiossa ja miten sitä voitaisiin parantaa? Tämän kehittämishankkeen puitteissa havaittiin heijastumia ongelmista kyseisillä osa-alueilla ja niiden kehittäminen vaatisi mielestäni paljon huomiota ja resursseja organisaatiossa. Suuri laiva kääntyy hitaasti, mutta purjeita on jo uudelleen asemoitu.

## LÄHTEET

- Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. London: Kogan Page.
- Dhingra, R. & Punia, B.K. 2016. Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change. Journal of Management Research 3/2016.
- Flick, U. 2014. An Introduction to Qualitative Research. Sage Publications Ltd.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010, Muutosviestinnän voimapaperi, Helsinki: Talentum.
- Helin, K. 2012. Miksi muutoksia vastustetaan? 26.09.2012. Blogi: Innotiimi. [viitattu 30.07.2018] Saatavissa: [http://www.innotiimi.se/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote\\_id=1203](http://www.innotiimi.se/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=1203)
- Hellström, M. 2014. Blogi: Muutosteoreettisia työkaluja. Osa 7. Lewinin muutosmalli. [viitattu 1.8.2018] Saatavissa: <http://pedagogiikkaa.blogspot.com/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press (Yliopistopaino).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Karlsson, P. 2016. Blogi: Organisaatiokulttuuri tekee yrityksestä sen, mikä se on. [viitattu 2.8.2018] Saatavissa: <https://services.fondia.com/blogi/organisaatiokulttuuri-tekee-yrityksest%C3%A4-sen-mik%C3%A4-se-on>

Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu; Vuosikerta 1520. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kinnunen, M. & Maukola-Juuso, S. & Veijalainen, R. 2017. Yhteinen ymmärrys työelämän muutoksissa: dialogista keskustelua 100 vuoden työkokemuksella. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotter, J. P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kuula, A. 1999. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: TammerPaino Oy.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvintointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lääperi, P. 2016. Resilienssi auttaa vastoinkäymisissä. Tunne & Mieli 1/2016. Mielenterveyden Keskusliitto ry. ilm. 4.2.2016



Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moisio, J. 2012. Artikkelit. Muutosvastarinnan kohtaaminen ja hyödyntäminen. – Koosteita tuoreista tutkielmista ja menetelmistä. Qualitas Fennica Oy. Saatavissa: <http://www.ims.fi/muutosvastarinnan-kohtaaminen-ja-hy%C3%B6dynt%C3%A4minen>

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>

Patria internet [www.patria.fi](http://www.patria.fi) [viitattu 10.4.2018]

Patrian sisäinen intranet [viitattu 26.3.2018]

Peeling, N. 2006. Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies. Brilliant Manager. What the best managers know, do and say. Suom. Hyypiä, M. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. Luettu E-kirjana.

Ponteva, K. 2010. Onnistu Muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Rother, M. Toyota Kata. 2011. Suom. Niemi, M. Porvoo: Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Luettu E-kirjana.

- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio -Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suomalaisen Työn Liitto, Suomalaisen työelämän muutos hävittää ja synnyttää uusia työpaikkoja, Tiedote 26.1.2016, Saatavissa: <http://suomalainen.fi/2016/01/26/suomalaisen-tyoelaman-muutos-havittaa-ja-synnyttaa-uusia-tyopaikkoja/>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Thomas, R. & Hardy, C. 2011. Reframing resistance to organizational change. Scandinavian Journal of Management.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Työturvallisuuskeskus TTK. Esimiesten perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Painojussit Oy. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4822/Esimesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimesten_perehdyttaminen_netti.pdf)

## LIITTEET

## HAVAINNOINTIPÄIVÄKIRJA

## LIITE 1

Pvm	Osasto	Palaverin kesto	Osallistujat	Huomioita
14.9.	Hawk	25 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu	Tuotannon esimies johtaa palaverin napakasti; vastuuhenkilöt kirjataan. Palaverin sisällöstä keskustellaan.
18.9.	Hornet	27 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu	Tuotannon esimiehet johtavat yhteistyössä; vastuuhenkilöt kirjataan tehokkaasti. Tunnistetaan tarve suunnittelun osallistumiseen. Tarkennetaan palaverin pelisääntöjä.
20.9.	Hawk	23 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, laatu	Taulun lay out muutettu. Huomataan hyötyjä, kun osastojen yli osallistujia paikalla; logistiikka puuttuu.
20.9.	Hornet	25 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu, suunnittelu	Todellista tilannetietoa edelleen pimitetään: <i>"Meidän ongelmat on tuolla meillä"</i>
25.9.	Hawk	20 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt (2/3), laatu	Palaveri pitkittyy yleisellä keskustelulla.
25.9.	Hornet	25 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu	Vakioitu osuus etenee nopeasti. Osallistujat tiiviimmin taulun edustalla.
27.9.	Hawk	5 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu	Nopea ja tehokas päivittäistilanteen läpikäynti.
27.9.	Hornet	15 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu, suunnittelu	Joku osastopäällikkö puolustuskannalla edelleen; tilannekuva ja läpinäkyvyys kärsii
2.10.	Hornet	15 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu, suunnittelu	Osallistujat edelleen tiiviimmin taulun edustalla.
3.10.	Hornet	15 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu, suunnittelu	Sujuva palaveri totutulla kaavalla.
17.10.	Hawk	15 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu, suunnittelu	
17.10.	Hornet	15 min.	operat. yksikön johtaja, osastopäälliköt, esimiehet, logistiikka, laatu	Aika näyttää vakiintuvan noin 15 minuuttiin.
23.10.	Hawk	10 min.		Sujuva palaveri totutulla kaavalla.

1. Mitä mieltä olet uudesta taulupalaverimallista?
2. Onko ajatuksesi taulupalaverikäytännöstä muuttunut aloittamisen (1.9.2017) jälkeen?
3. Miten taulupalaverien käyttöönotto tapahtui?
  - a. Mitä käytännön toimenpiteitä, kuinka eteni?
4. Miten taulupalaverien käyttöönotosta viestittiin henkilöstölle?
5. Kuinka mielestäsi taulupalaverikäytäntö on alkanut sujua?
6. Miten mielestäsi yleisesti taulupalavereihin suhtaudutaan osastolla?
7. Onko suhtautuminen mielestäsi muuttunut aloittamisen (1.9.2017) jälkeen?
8. Mitä tekisit toisin?

Esimiesten haastattelujen perusteella lisätyt kysymykset:

1. Kommentit tyyppitaulusta? Oletko vilkuillut?
2. Haluaisitko, että tyyppitaululla käytäisiin tilannekuvaa myös asentajille?
3. Onko konekohtainen palaveri tarpeellinen vrt. nyt kun ei ole?
4. Miten kehittäminen/ uudelleenkäynnistäminen pitäisi toteuttaa?
5. Miten suhtaudut tulevaan työnohjaajaan?

## TOIMINTAOHJE

LIITE 3

### Ennakoilmoitus

- Kerro kuukausi-/ viikkopalaverissa tms., mitä on suunnitteilla.
- Miksi taulupalaverimalli käynnistetään? Mitä hyötyjä haetaan?
- Miten käytännössä pidetään? Ketä osallistuu?
- Ota halukkaat mukaan suunnittelemaan ja käynnistämään

**Viestintä!**

### Suunnitelma

- Tee suunnitelma käyttönotosta; kuka valmistaa lay outin?
- Osallista henkilöstöä suunnitteluun
- Varmista, että tarvikkeita löytyy ja tilaa tarvittaessa

### Suunnitelman julkaiseminen

- Kerro suunnitelma henkilöstölle
- Kysy kommentit, korjaa/ tarkenna tarvittaessa
- Tähdennä, että ensimmäinen versio kokeilua --> kehitetään kokemusten perusteella
- Kerro, mistä alkaen palaverit, ketä osallistuu, kuka johtaa

**Viestintä!**

### Toteutus

- Rakenna taulun lay out
- Aloita palaverit sovitusti; ohjeista tarkasti, nimeä vastuuhenkilöt
- Näytä malli ja siirrä vastuu nimetyille henkilölle

### Seuranta

- Vaadi, että palaverit pidetään, ole mukana
- Kun kokoontuminen rutinoitunut, arvioi kokemusten perusteella sopiva tiheys ja muuta tarvittaessa

### Palaute

- Osoita käytännön hyötyjä, kun niitä syntyy -pieniäkin!
- Arvioi käyttöönoton onnistumista ja **anna palautetta**

**Viestintä!**