

Esimiehen rooli OpX-projektin onnistumisessa

Laura Tuomola

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Laura Tuomola</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Esimiehen rooli OpX-projektin onnistumisessa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 10</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Maria Haukka</p>	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esimiestyön roolia kohdeyrityksessä toteutetun muutospäivityksen läpiviennissä sekä selvittää, millaisia asioita alaiset odottavat esimieheltä muutoksen toteuttamisen aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös antaa yritykselle tietoa siitä, miten henkilöstö oli kokenut muutospäivityksen onnistumisen. Tutkimustulosten avulla on myös tarkoitus kehittää esimiestyöskentelyä jatkoa ajatellen. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta, mutta mukana oli myös kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen koottiin muutospäivityksen onnistumisen kannalta keskeisimmät tekijät, joiden tukena käsiteltiin myös muutosta käsitteenä, muutokseen suhtautumista, muutospäivitystä, muutospäivitystä, esimiehen roolia osana muutosta sekä onnistuneen muutoksen lainalaisuuksia. Näiden pohjalta nostettiin esille sellaisia tekijöitä, joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja joihin tämän kannattaa muutospäivityksen aikana kiinnittää erityistä huomiota.</p> <p>Empiirinen aineisto kerättiin huhtikuussa 2012. Kyselyitä tehtiin kaksi: toinen tiimin jäsenille sähköisellä lomakkeella ja toinen tiimin esimiehille sähköpostitse haastattelukysymyksinä. Kyselyt tehtiin tiimeille, joissa muutospäivitys oli jo käyty kokonaisuudessaan läpi. Kyselyihin vastasi 31 tiimiläistä ja kolme esimiestä.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehen johtamistaidoilla ja esimerkillä oli merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa. Erityisesti esimiehen läsnäololla ja halulla kuunnella alaisiaan todettiin olevan suuri vaikutus siihen, miten muutos koettiin tiimin sisällä. Lisäksi esimiehen oma sitoutuminen muutokseen koettiin tärkeäksi vaikuttajaksi sille, miten alaiset suhtautuivat muutoksen toteuttamiseen.</p>	
<p>Asiasanat muutospäivitys, muutospäivitys, esimiestyö, muutospäivitys</p>	

The Degree Programme in Business Administration

<p>Authors Laura Tuomola</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Supervisor's role in the success of the OpX-project</p>	<p>Number of pages and appendices 55 +10</p>
<p>Supervisor(s) Maria Haukka</p>	
<p>The goal of the study was to examine the role of management in the implementation of a change project in the commissioning company, and to investigate what issues the subordinates expect from their managers during the implementation. The purpose of the study was also to provide the company with information on how the personnel experienced the success of the transition process. The results of the study will be used to improve the operations of the management for future reference. The research method in the study was quantitative research, but it included also elements of qualitative research.</p> <p>The frame of reference of the thesis consisted of the factors pivotal in the success of the transition process, together with the concept of change, the reaction to change, readiness to change, management of change, the role of the superiors as part of the change and the elements of a successful change. Based on these factors, the issues that the superiors can affect by their own actions and should pay special attention to during the transition process were brought up.</p> <p>The empirical material was gathered during April 2012. There were two questionnaires: an electronic form to the members of the team and open-ended questions by e-mail to the superiors of the team. The questionnaires were performed after the completion of the change. Thirty-one (31) team members and three superiors answered the questionnaires.</p> <p>According to the results, the leadership skills and example of the superiors play a significant role in the success of the change. The presence of the superiors as well as their willingness to listen to the subordinates had a great impact on how the change was experienced within a team. Further, the superiors' commitment to the change had an important influence on how the subordinates reacted to the implementation of the change.</p>	
<p>Key words Management of change, change process, superior work, resistance of change</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutos.....	4
2.1	Muutosprosessi.....	4
2.2	Muutoksen kokeminen	6
2.3	Muutosvalmius ja organisaatiokulttuuri	8
2.4	Onnistunut muutos.....	10
3	Muutosjohtajuus.....	16
3.1	Esimiehen rooli.....	17
3.2	Esimies osana muutosta	19
4	OpX - Operational Excellence.....	22
4.1	Projektin tavoitteet.....	22
4.2	Projektin vaiheet.....	23
4.2.1	Analyysi.....	23
4.2.2	Suunnittelu.....	25
4.2.3	Toteutus	25
4.2.4	Jatkuva kehittäminen.....	26
5	Tutkimuksen toteutus.....	28
5.1	Tutkimuksen viitekehys.....	29
5.2	Tutkimusmenetelmä	30
6	Tutkimustulokset.....	32
6.1	Tiimien profilit.....	32
6.2	Projektin vaiheet.....	33
6.3	Esimiehen rooli.....	41
6.4	Esimiesten haastattelut	43
7	Pohdinta	46
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	49
7.2	Oma oppimiskokemus.....	51
	Lähteet.....	53
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Kysymykset esimiehille.....	56

Liite 2. Kyselylomake tiimiläisille	57
Liite 3. Esimiehen vastaukset (Espoo 1 tiimi)	60
Liite 4. Esimiehen vastaukset (Espoo 2 tiimi)	61
Liite 5. Esimiehen vastaukset (Kajaani 2 tiimi)	62

1 Johdanto

Sanotaan, että organisaatio muuttuu, koska maailma sen ympärillä muuttuu, ja tämän seurauksena ainut pysyvä asia nykypäivän työelämässä on muutos. Sanottu pitää suurelta osin paikkansa, sillä työelämässä koetaan erilaisia muutoksia jatkuvasti. Muutoksella on aina oma vaikutuksensa työyhteisön jäseniin, oli muutoksen kohteena sitten tiimi tai kokonainen organisaatio. Koska ihmiset ovat erilaisia, koetaan muutoskin usein hyvin monella eri tapaa. Nämä kokemukset taas vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka hyvin muutoksen läpivienti yrityksessä onnistuu.

Muutostarve voi syntyä yrityksen sisällä sen omista tavoitteista tai omistajien tahdosta, tai vaikutus voi tulla ulkopuolelta asiakkaiden tarpeista tai kilpailijoiden toimintamalleista. Kolmas ja haasteellisin vaihtoehto on yrityksen oma pyrkimys ennakoida itse ympäristön asettamia muutostarpeita (Kvist & Kilpelä 2006, 16). Oli syy muutokselle mikä tahansa, on yritysten nykypäivänä kyettävä jatkuvasti muuttumaan ja kehittymään säilyttääkseen kilpailukykyä ja menestyäkseen (Hyppänen 2009, 218).

Kiihtyvä muutostarve työelämässä asettaa esimiehen hyvin haastavaan tilanteeseen, sillä yleensä muutoksen läpivienti on ainakin osittain esimiehen vastuulla. Esimiehen asema on muutostilanteessa hyvin ristiriitainen, sillä hän joutuu tasapainottelemaan alaistensa ja yrityksen johdon välillä, vaikka on usein myös itse osa muutosta. Esimiehen odotetaan omalla esimerkillään johtavan muutoksen toteutumista ja pystyvän innostamaan työntekijöitään, välttämättä kuitenkin muutosvastarinnan mahdollisesti tuottaman kapi-noinnin. Tämän vuoksi muutosjohtaminen onkin yksi haastavimmista esimiestyön osa-alueista, ja koska esimieheen kohdistuu nykyisin lisääntyvien muutosten myötä enemmän ja enemmän paineita, on tarpeen huomioida ne muutosprosessin vaiheet, joissa esimies on ratkaisevassa asemassa ja kartoittaa tämän myötä myös keinoja helpottaa esimiehen työtä näissä tilanteissa.

Tutkimukseni kohdistuu kohdeyrityksessä käynnissä olevaan toimintatapojen kehittämishankkeeseen. Yritys on pohjoismaiden johtava HR-, palkka- ja taloushallinnon palveluntarjoaja, jolla on asiakkaita sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja jonka toimipisteitä löytyy tällä hetkellä Suomesta, Ruotsista, Norjasta, Tanskasta ja Virosta.

Kehityshanke kulkee yrityksessä nimellä Operational Excellencen (myöh. OpX). Sen ideana on kehittää tapoja, joilla voidaan tehostaa yrityksen eri yksiköissä toimivien tiimien jokapäiväistä työtä, ja tämän myötä tarjota asiakkaille parempaa palvelua sekä uusia ideoita ja ratkaisuja. OpX:n tavoitteet pohjautuvat Lean -toimintamallin tavoitteisiin, jotka ovat keskittyminen olennaiseen sekä hukan, hajonnan ja joustamattomuuden minimointi työskentelyprosessien eri vaiheissa. Kohdeyrityksen Suomen toimipisteissä, Espoossa ja Kajaanissa, OpX:n ovat läpikäyneet jo lähes kaikki ulkoistamispalveluyksikön tiimit. Koska näiden tiimien laadun tavoittelu perustuu hyvin samantyyppisiin toimintatapoihin, keskityn tutkimusta tehdessäni neljään tämän yksikön tiimiin.

Tutkimuksen pääongelmaksi olen määritellyt kysymyksen: millainen rooli esimiehellä on OpX-projektin onnistumisessa. Tutkin tätä siitä syystä, että projekti on toteutettu jo monessa kohdeyrityksen yksikössä ja tulokset ovat olleet melko vaihtelevia. Tämän vuoksi tarkoituksena on saada selville, miten esimies pystyy omilla johtamistaidoillaan ja panoksellaan vaikuttamaan tiimin motivoitumiseen ja sitoutumiseen muutosprosessin aikana. Tutkimuksen tavoitteena on myös nostaa esille sellaisia asioita, jotka esimiehen työskentelyssä voivat johtaa projektin epäonnistumiseen. Tarkoituksena on siis saada selville, mitä alaiset odottavat esimieheltä tällaisessa muutostilanteessa ja millaista tukea he kaipaavat esimieheltä muutosprosessin aikana. Tutkimustuloksien tarkoituksena on myös antaa yritykselle kuvaa siitä, miten muutoksen toteuttaminen on koettu tiimien sisällä.

Tutkimusmenetelmänä käytän kvantitatiivista tutkimusotetta, mutta käytössä on myös kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Tutkimusaineisto kerätään kyselytutkimuksella, jonka kohderyhmänä ovat neljä ulkoistamispalveluyksikön tiimiä, joissa kaikissa OpX-projekti on siis käyty läpi. Laadin omat kysymykset erikseen tiimiesimiehille sekä tiimiläisille, sillä uskon niiden yhdessä antavan kattavimman mahdollisen kuvan esimiehen roolista. Tiimiläiset osallistuvat tutkimukseen vastaamalla sähköiseen kyselylomakkeeseen ja esimiehille lähetän avoimet kysymykset sähköpostitse. Vastausten saamisen jälkeen käyn ne läpi ja tutkin yhtäläisyyksiä ja eroja niiden muutosprosessin vaiheiden välillä, joiden on koettu menneen hyvin ja toisaalta niiden, joissa on koettu puutteita. Olen itse ollut mukana tiimissä, joka on läpikäynyt OpX:n, joten minulla on myös

omakohtaista kokemusta projektin etenemisestä ja sen vaikutuksista tämän tiimin osalta.

Työni alkaa muutoksen ja muutosprosessin määrittelyllä, jonka tarkoituksena on luoda kuva siitä, miten muutokseen suhtaudutaan, millaisia vaiheita muutosprosessi pitää sisällään sekä minkälaiset asiat näiden vaiheiden aikana vaikuttavat muutoksen onnistumiseen sekä toisaalta epäonnistumiseen. Tämän jälkeen käsittelen esimiehen roolia muutosprosessin aikana sekä sitä, millaisia odotuksia esimieheen tällöin kohdistuu. Neljännessä luvussa avaan hieman tarkemmin itse OpX-hanketta, jotta kuva tutkimuskohteenä olevasta muutoksesta selkiytyy. Tarkoituksena on kuvata sekä esimiehen itse kokemat asiat muutoksen aikana että nostaa esille niitä asioita, joita häneltä odotetaan asemassaan esimiehenä. Ennen tutkimustulosten käsittelyä, esittelen tarkemmin tutkimusmenetelmät sekä lyhyesti empiirisen työn kulun. Kuudennessa luvussa esittelen tutkimukseni tulokset, jonka jälkeen viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksen pohjalta tekemäni johtopäätökset. Lopuksi käsittelen lisäksi tutkimukseen ja tutkimustuloksiin vaikuttaneita tekijöitä sekä tutkimuksen luotettavuutta.

2 Muutos

Sanana muutos herättää hyvin monenlaisia mielikuvia. Muutos voi tarkoittaa jonkin hyvin pienen asian muuttumista tai vastaavasti jotain todella suurta ja radikaalia. Muutos on kuitenkin aina siirtymistä johonkin uuteen samalla, kun jokin vanha jätetään taakse. Erämetsän (2003, 26) mukaan muutos on hyppy pois kuljetulta reitiltä tai kääntymistä kokonaan uuteen suuntaan. Muutos voi olla oppimista, parantamista tai kehittämistä, mutta kyseessä on aina tavoite muuntua joksikin erilaiseksi ja alkuperäisestä poikkeavaksi.

Sanotaan, että muutos on nykyään elintärkeä olotila organisaatiolle, joka haluaa välttää pysähtymisen. Sitä voidaan pitää jo lähes normaalina ja jopa pysyvänä olotilana yrityksille, jotka haluavat menestyä. (Kvist & Kilpelä 2006, 15-16.) Muutoksen suuruus vaikuttaa hyvin paljon siihen, millaisesta muutoksesta on kyse. Pieni muutos on yleensä parannus jo olemassa olevaan toimintamalliin tai työkaluun. Suurempi muutos taas on uudistamista, mikä siis tarkoittaa vanhan korvaamista kokonaan uudella. Niin sanottu muodonmuutos taas on muutoksista suurin, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa kokonaisvaltaista muutosta niin asioiden kuin ajattelutapojenkin suhteen. (Kvist & Kilpelä 2006, 27-31.)

Organisaatiossa muutoksen taustalla oleva perimmäinen syy on yleisesti ottaen aina tarve ja halu parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi muutos voi koskea uuden tuotteen lanseeraamista, prosessien uudelleen organisointia, työskentelyn tehostamista tai jonkin prosessin ulkoistamista. Toisaalta muutos voi koskea myös yrityskulttuurin tai arvojen kehittämistä. Tarkoituksena on kuitenkin aina jättää jokin vanha, jotta voidaan kehittyä, saavuttaa uutta ja aikaansaada parempia tuloksia. (Carr, Hard & Tahant 1996, 11-15.)

2.1 Muutosprosessi

Johdon näkökulmasta Lanning ja muut määrittelevät muutosprosessin useiden erilaisten teorioiden pohjalta neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutostarpeen havaitseminen käynnistää valmisteluvaiheen, joka jat-

kuu muutoksen viestimisestä organisaatiolle ja muutoksen keskeisten roolien jakamiseen eli määrittämiseen, kuka tekee ja on vastuussa mistäkin. Valmisteluvaiheeseen kuuluvat vision ja tavoitteiden kehittäminen sekä muutosprojektin suunnittelu ja organisointi. Vision tulee olla selkeä kuva siitä, mihin muutoksella pyritään, jotta sen pohjalta voidaan luoda konkreettiset tavoitteet, jotka jokaisen työyhteisön jäsenen on helppo sisäistää. Muutoksen suunnitteluun ja organisointiin kuuluvat lisäksi aikataulun ja käytettävien resurssien kartoittaminen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 15-19, 28-29, 84-85.)

Tämän jälkeen voidaan siirtyä toteutusvaiheeseen, joka rakentuu useista eri osa-alueista. Toteuttamisen on lähdettävä liikkeelle henkilöstön motivoinnista ja osallistamisesta, sillä ilman niitä muutos ei käynnisty. Muutoksen toteutuminen vaatii myös jatkuvaa seuranta ja ohjausta läpi koko prosessin, joiden ohella palautteen antaminen sekä onnistunut viestintä pitävät muutoksen suunnan oikeina ja viestivät työyhteisölle muutoksen etenemisestä. Riittävästä koulutuksesta ja opastuksesta tulee myös huolehtia, jos muutoksesta seuraa tai se aikaansaa uusiin toimintatapoihin siirtymisen. Muutostavoitteen saavuttamisen jälkeen on aika arvioida ja mitata projektin tulokset ja muistaa myös palkita hyvin hoidettu työ. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 170-72, 189, 202-204, 208-213, 232, 268.)

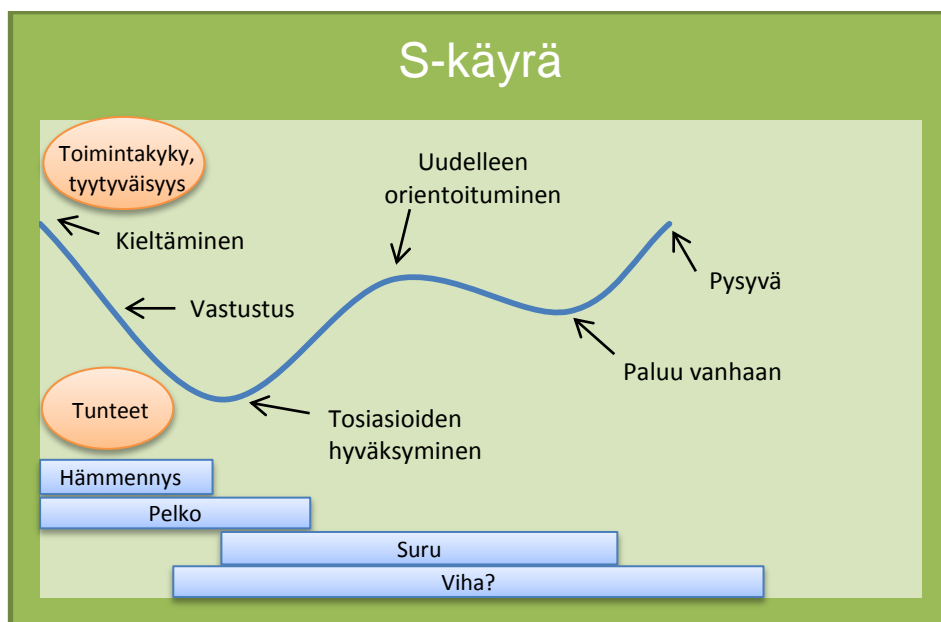
Vakiinnuttaminen on muutosprosessin vaiheista viimeinen, jonka tarkoituksena on vakiinnuttaa uusien toimintamallien lisäksi myös jatkuva muutosajattelu. Samalla tulee katseet kääntää jo seuraavaan muutoshankkeeseen, sillä uuden toimintamallin juurruttamisen ohella on hyvä kerätä kaikki hyödyllinen tieto toteutetusta muutoksesta, jotta sen aikana koetuista onnistumisista kuin myös epäonnistumisista voidaan ottaa opiksi tulevaisuutta ja tulevia muutoksia silmällä pitäen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 296-97, 308-09, 324-25.)

Jotta muutos voidaan valmistella, suunnitella ja toteuttaa huolella, tulee suunnittelu-ryhmän olla tietoinen, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kyse, miten eri ihmiset reagoivat niihin ja millaisilla keinoilla työntekijät voidaan saada innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja toisaalta vähentämään mahdollista vastarintaa. (Hyppänen 2009, 226.)

2.2 Muutoksen kokeminen

Muutoksen suunnittelua aloitettaessa tulee ymmärtää, että muutos on ihmisten mieli-
kuvissa hyvin ristiriitainen ilmiö. Ihmiset kaipaavat usein ylhäältä tulevaa muutosta,
mutta haluavat toisaalta asioiden pysyvän niin kuin ne ovat aikaisemmin olleet. Usein
muutoksella halutaan korjata jotain olemassa olevaa ongelmaa tai parantaa vanhoja käy-
tän-
tanteitä, mutta samalla saatetaan kokea epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta sekä
pelätä sitä, että asiat kääntyvätkin huonompaan suuntaan, eikä uudessa tilanteessa osata
toimia niin kuin oli suunniteltu. (Järvinen 2001, 53.) Tämän vuoksi onkin tärkeää ym-
märtää, että muutokset voivat aiheuttaa organisaatiossa vahvojakin tunteita työyhteisön
keskuudessa, vaikka muutos ei johtaisikaan kovin radikaaleilta tuntuviin lopputuloksiin
(Hyppänen 2009, 219).

Ihmisessä muutoksen yhteydessä tapahtuvaa henkistä prosessia kuvataan usein S-
käyrällä (ks. Kuvio 1), josta näkyy ihmisen motivaation ja suorituskyvyn lasku tämän
kuultua ensimmäisen kerran muutoksesta ja kuinka ne lähtevät alun ”järkytyksen” jäl-
keen taas vähitellen uudestaan nousuun.



Kuvio 1. S-käyrä (Hiltunen 2011, 112)

Ensimmäinen vaihe muutoksesta tiedottamisen jälkeen on usein kieltäminen, sillä sa-
maan aikaan herää pelkotila muutoksen vaikutuksista omaan työskentelyyn, ja tällöin

ihminen voi alitajuisesti kieltää koko uutisen. Kieltämisvaihe menee kuitenkin yleensä melko nopeasti itsestään ohi. (Hiltunen 2011, 112.) Toinen vaihtoehto ensireaktioon on alkuinnostus. Muutos saattaa olla myös toivottu asia työyhteisössä ja siitä tiedottaminen saa aikaan positiivisen reaktion. (Järvinen 2001, 66.)

Ensireaktiota, oli se millainen tahansa, seuraa kuitenkin yleensä notkahdus muutokseen suhtautumisessa. Tämä on seurausta siitä, että vaikka muutos olisi otettu positiivisesti vastaan, on uudella tavalla toimiminen alkuun aina jossain määrin hankalampaa kuin vanhalla tutulla tavalla toimiminen. Joillekin uuden oppiminen voi jo itsessään tuottaa hankaluuksia, jolloin vanhaan toimintamalliin palaaminen voi tuntua houkuttelevalta. (Järvinen 2001, 66.) Jos muutos taas on alun perin jo otettu kielteisesti vastaan, on todennäköistä, että sitä aletaan nyt vastustaa entistä kiivaammin. Tällöin pelko tulevasta on edelleen läsnä ja koska ihminen ei vielä ole valmis käsittelemään muutoksen vaikutuksia omaan tulevaisuuteensa, on helpompi vaihtoehto olla muutosta vastaan kuin yrittää edistää sitä. Jos kyse on syvästä tunneperäisestä muutoksesta, voi muutoksen vastustaminen kestää kauankin, sillä vanhaan toimintamalliin vahvasti sitoutunut ihminen saattaa tunnetasolla jatkaa muutoksen vastustamista, vaikka järki sanoisikin muutoksen olevan hyvä asia. (Hiltunen 2011, 113.)

On myös tilanteita, joissa ihmiselle saattaa jäädä vastustusvaihe pysyvästi päälle. Tällöin henkilö usein katkeroituu, eikä kykene näkemään asiassa enää mitään hyvää, jolloin päällimmäisin tunne muutosta kohtaan on viha. Tällainen henkilö myös usein ilmaisee katkeroitumisensa hyvin selvästi ympäristölleen ja myrkyttää näin ollen käytöksellään koko työyhteisön ilmapiiriä. Tällaista käytöstä on hyvin vaikea ennakoida, sillä kuka tahansa työyhteisön jäsenistä voi ajautua tähän tilanteeseen. Paras tapa käsitellä tällaisen henkilön aiheuttamaa hämmennystä, on kohdata henkilö ja tämä mielipiteet. Usein tällainen ihminen kokee tulleen kohdelluksi epäoikeuden mukaisesti, jolloin ainoa vaihtoehto on yrittää kuunnella ja ottaa palaute vastaan rauhallisesti, olla empaattinen, keskustella sekä pyytää mahdollisesti anteeksi ja myöntää tehdyt virheet. (Hiltunen 2011, 116.)

Vastustus alkaa vähentyä siinä vaiheessa, kun ihminen saa lisää tietoa muutoksen syistä ja seurauksista, jolloin perusturvallisuuden tunne alkaa palautua ja pelko kadota. Ainoa

keino tähän on riittävä viestintä keskustelemalla tai muutoin olemalla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Kun ihminen hyväksyy muutoksen olevan tosiasia, alkaa hän vähitellen sopeutua uuteen tilanteeseen ja nähdä sen mukanaan tuomat hyvät puolet, jolloin myös motivaatiotaso alkaa kohota ja uudelleen orientoituminen voi alkaa. (Hiltunen 2011, 117-118.)

Vaikka tässä vaiheessa näyttäisi siltä, että muutos on jo otettu hyvin vastaan, voi eteen tulla kuitenkin uusi motivaation notkahdus. Tämä liittyy ihmisen keinoihin käsitellä menettämiseen liittyvää surua, ja vaikka sureminen työpaikalla tapahtuvan muutoksen takia saattaa kuulostaa oudolta, menettää ihminen muutoksen yhteydessä aina jotain ja näin ollen se vaikuttaa vähintään alitajuisesti henkilön ajatuksiin. Suruprosessi alkaa siinä vaiheessa, kun tosiasiat hyväksytään, mutta palaa usein vielä uudelleen orientoitumisen jälkeen, kun työt siirtyvät jälleen normaalirutiineihin. Vasta kun surutyö on saatu kokonaan loppuun, voivat pysyvä uudelleenorientoituminen ja sopeutuminen alkaa. (Hiltunen 2011, 119.)

2.3 Muutosvalmius ja organisaatiokulttuuri

Jorma Heikkilän (artikkelissa Hulusi 2008) mukaan muutostilanteessa on lähes aina kyse uuden omaksumisesta, mikä on kaikille työntekijöille hyvin henkilökohtainen prosessi. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi olla sellaiset puitteet ja ilmapiiri, jotka tarjoavat edellytykset tämän prosessin toteutumiselle. Muutoksen onnistumisessa on usein kyse siitä, miten hyvin organisaation jäsenet ottavat vastaan ja hyväksyvät uudet ajatukset sekä innostuvat niitä toteuttamaan.

Ihmiset voivat olla hyvin eri tavoin valmiita uusien asioiden vastaanottamiseen, mikä on seurausta heidän aikaisemmista kokemuksistaan sekä uskosta omaan selviämiseen. Muutokseen liittyy aina tietynlainen riskinotto, sillä kukaan muutoksessa mukana olijosta ei voi olla täysin varma, millainen muutoksen lopputulos tulee olemaan. Näin ollen muutoksen yhteydessä ihmiset joutuvat sietämään epävarmuuden tunnetta, johon suhtaudutaan ja jota käsitellään hyvin eri tavoin. Ihmiset, jotka ovat joutuneet työskentelemään tai muutoin elämään epävarmuuden keskellä, tulevat yleensä paremmin toi-

meen myös muutostilanteissa. Turvallisissa ja varmoissa olosuhteissa eläneille ihmisille pienikin muutos taas saattaa aiheuttaa hyvin kielteisiä reaktioita. (Järvinen 2001, 53-54.)

Hyvin epävarmuutta kestävätkin ihmiset käyttävät muutosta käsitellessään yleensä aktiivisia selviytymiskeinoja. Tällainen keino on esimerkiksi vastausten etsiminen omaaloitteisesti itseä askarruttaviin kysymyksiin. Henkilö, joka toimii näin, suhtautuu yleensä muutokseen harkiten, mutta myönteisesti. Häneltä löytyy siis todennäköisesti uskoa omaan selviytymiseen, vaikka hän olisikin jossain määrin kriittinen kehitysideoiden edessä. Hyvin passiivisia selviytymiskeinoja käyttävät ihmiset muodostavat taas toisen ääripään muutosta käsiteltäessä. Heidän käyttäytymisensä voi olla hyökkäävää, epäluuloista tai toisaalta vetäytyvää sen seurauksena, että he suhtautuvat muutokseen hyvin varauksellisesti. Pahimmillaan tämä muutokseen liittyvä ahdistuneisuus voi kanavoitua fyysiseen oireiluun ja johtaa jopa sairaspöissaoloihin. (Järvinen 2001, 61.)

Muutosvalmiuteen vaikuttavat suuresti myös organisaation jäsenten aikaisemmat kokemukset. Muutosta vastustavat tai sitä edistävät teot eivät useinkaan ole reagointia nykyhetkeen, vaan ne pohjautuvat ihmisten menneisyydessä kokemiin asioihin. Näin ollen tulevaisuuden odotus ja siihen sidoksissa oleva henkilökohtainen suhde muutokseen syntyvät näiden kokemusten kautta. Mennyt siis hallitsee hyvin suurelta osin sitä, miten nykyhetki tulkitaan ja toisaalta sitä, miten tulevaisuutta ennustetaan. Tässä kohden on hyvä huomioida myös yrityksessä aiemmin toteutetut kehityshankkeet ja niiden onnistuminen. Jos henkilöstö kokee aiemman muutosta varten tehdyn työn valuneen hukkaan, on uuteen muutokseen motivoiminen kaksin verroin vaikeampaa, koska huonot kokemukset kumpuavat herkästi pintaan. Toisaalta sitkeydellä saavutetut onnistumiset ovat innostavia ja motivoivia kokemuksia, jotka sitouttavat henkilöstöä uuden kehittämishankkeen läpivientiin. (Mattila 2007, 47, 108.)

Luottamusta voidaan kuvata antautumisena epävarmuuteen hyvässä uskossa ja tästä syystä epävarmuuden sietämisen yhtenä merkittävänä kulmakivenä onkin henkilöstön kokema luottamus yritystä kohtaan. Myös menneiden kokemusten mukanaan tuomaa negatiivista suhtautumista muutokseen voidaan lievittää sillä, että organisaatiossa vallitsee luottamusta herättävä ilmapiiri. Luottamus voidaan siis nähdä myönteisenä resurssina henkilöstön ja organisaation kannalta ja vastaavasti luottamuksen puute, epäluot-

tamus, vaikuttaa heikentävästi työyhteisön kykyyn kohdata uutta ja haluun saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Työyhteisön jäsenien tulisi pystyä kokemaan luottamusta sekä työnantajaa että työyhteisöä kohtaan, mutta vähintään yhtä tärkeää on luottamus niin esimiestä kuin itseäänkin kohtaan. Jos jokin näistä ei jostain syystä ansaitse työntekijän silmissä tämän luottamusta, vaikuttaa se väistämättä jossain määrin henkilön epävarmuuden kokemuksiin. (Mattila 2007, 50-51.)

Organisaatiokulttuuri on muutoksen näkökulmasta viitekehys, jonka puitteissa muutos tapahtuu, sillä kulttuurin tiedostetut ja tiedostamattomat toiminta- ja ajatusmallit ohjaavat osaltaan muutoksen etenemistä ja onnistumista. Näiden mallien pohjalta organisaatioissa työskentelevät ihmiset määrittelevät suhtautumisensa työyhteisöön, työntekoon sekä ennen kaikkea toteutettaviin muutoksiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.) Kulttuuri voi siis merkitä muutoksen johtamisen kannalta sekä voimaa että vastusta, ja se pitäisi osata ajatella tästä syystä myös riskinä muutoksen onnistumisen kannalta. Näin ollen yrityksessä vallitseva kulttuuri pitäisi nostaa esille heti muutoksen alkuvaiheessa, sillä vaikka siihen vaikuttaminen on aikaa vievää ja tapahtuu monien vaiheiden kautta, eivät muutoksen vaikutukset voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. (Mattila 2007, 35.)

Organisaatiokulttuurissa työyhteisön arvot ovat avainasemassa yhteisön käyttäytymiselle. Jos samalle viivalle laitetaan vallitseva kulttuuri ja muutoksen tavoitteet, nousee kulttuuri aina vahvemmaksi tekijäksi muutoksen etenemisen ja onnistumisen kannalta. Muutosta johdettaessa tulee siis ymmärtää, mitkä ovat työyhteisössä vallitsevat arvot, olivat ne sitten muutosta edesauttavia tai vastustavia, jotta tiedetään, mitkä asiat motivoivat työyhteisöä ja millä keinoilla voidaan toisaalta alkaa luoda uudenlaista arvopohjaa ja kulttuuria organisaation sisällä. (Carr, Hard & Tahant 1996, 98-99.)

2.4 Onnistunut muutos

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa lukuisa määrä erilaisia tekijöitä, joihin varautuminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta toisinaan hyvin haastavaa. Aiheesta on monia teorioita, joiden lainalaisuuksia ymmärtämällä muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. Selkeä tapa havainnollistaa näitä lainalaisuuksia on lähteä käsittelemään onnistumisen edellytyksiä muutosprosessin eri vaiheiden kautta. Yhden tunnetuimmista teorioista on

luonut John P. Kotter, jonka kahdeksan askeleen mallissa nostetaan esiin seuraavat kulmakivet onnistuneelle muutokselle:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Muutos lähtee todellisuudessa liikkeelle vasta silloin, kun henkilöstö ymmärtää, että vanhojen toimintatapojen mukaan toimimista ei voi enää jatkaa. Muutos on siis välttämätön. Henkilöstön pitää kyetä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja hyödyt, jotka tekevät muutoksesta välttämättömän. Samaan aikaan on myös tunnistettava mahdolliset esteet muutokselle.

2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen

Onnistuneen muutosprosessin aikaansaamiseksi organisaatiossa on hyvä perustaa projektiryhmä, joka on sitoutunut muutoksen läpivientiin.

3. Selkeän vision ja strategian luominen

Visio on kuva siitä, missä tilanteessa muutoksen jälkeen on tarkoitus olla, ja strategia määrittelee ne keinot, joilla tuohon tilanteeseen on tarkoitus päästä. Vision ja strategian tulee olla kaikilla työyhteisön jäsenillä selkeästi tiedossa ja tavoitteen saavuttamisen keinot on hyvä lisäksi konkretisoida, jotta niiden noudattaminen on henkilöstölle selkeää ja helppoa.

4. Muutoksesta viestiminen

Viestintä on muutoksen onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä prosessin aikana, eikä sitä saa jättää kesken projektin edetessä. Tärkeää on pitäytyä yksin omaa faktatiedossa ja samaa viestiä voi olla joskus hyvä toistaa useastikin. Henkilöstö kaipaa tietoa ja palautetta muutoksen etenemisestä.

5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärään

Itse määrätymisen tunne on hyvin tärkeä jokaiselle työntekijälle ja siitä syystä vaikuttamisen mahdollisuus sekä tunne oman työn hallinnasta tulee säilyttää muutoksen toteuttamisen aikana. Syyt muutokseen voivat tulla ulkoapäin, mutta valinnat ja menetelmät prosessin toteuttamiseen tulee työyhteisön voida tehdä itse.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Muutoksen lopullisen päämäärän ohella tulisi olla suunniteltuna myös lyhyen aikavälin tavoitteita. Tällöin onnistumisia voidaan kokea jo prosessin aikana ja us-

ko lopullisen päämäärän saavuttamiseen pysyy yllä, vaikka muutoksen läpivienti kestäisikin ajallisesti pitkään.

7. Muutoksen vakiinnuttaminen

Jotta henkilöstö ei muutoksen päätökseen viennin jälkeen ala palata takaisin vanhoihin toimintatapoihin, tulee muutos vakiinnuttaa pysyväksi osaksi jokapäiväistä työntekoa.

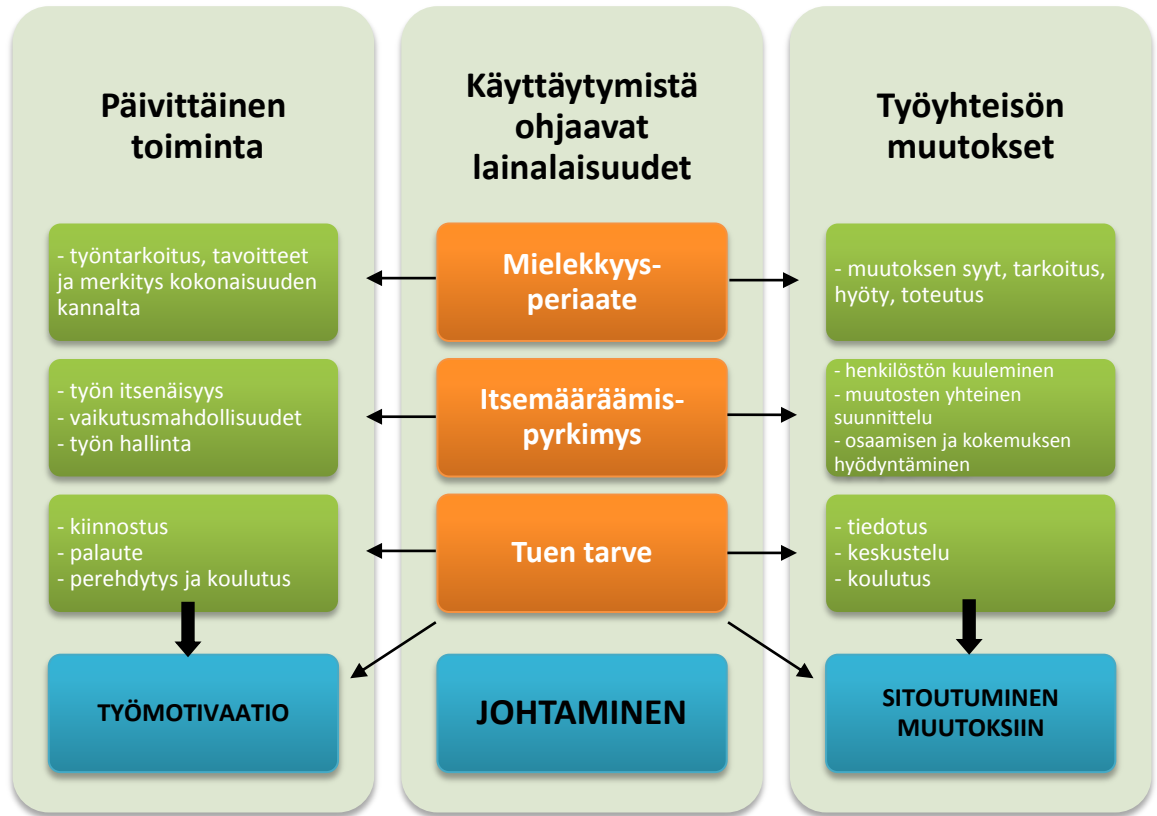
8. Aikaansaatuisten muutosten juurruttaminen ja niiden käsittely

Muutosprosessia on hyvä käsitellä vielä yhdessä henkilöstön kanssa silloin, kun muutos on saatettu loppuun ja uuden toimintatavat on vakiinnutettu. Kun yhteisesti käydään läpi prosessin kulku ja mietitään, mikä todella on muuttunut, vahvistaa se muutoksen juurtumista osaksi yrityksen kulttuuria ja työyhteisön suhtautumista tuleviin muutoksiin.

(Kotter 2007, 99.)

Kotterin malliin kuuluu, että askeleet on läpikäytävä juuri tässä järjestyksessä ja osa epäonnistuvista muutoksista kariutuu jo ensimmäisen tai toisen askeleen aikana. (Hypänen 2009, 227.) Muutoksen toteutuminen tapahtuu kuitenkin loppujen lopuksi harvoin vaihe kerrallaan, sillä usein yksi vaihe saattaa kestää pitkään, jolloin seuraava vaihe jo samanaikaisesti alkaa. Tämän vuoksi Kotterin malli kuvaa ennemmin sitä, missä järjestyksessä nämä muutoksen vaiheet tulevat prosessin aikana vastaan. Onnistuneen muutoksen taustalta löytyy lisäksi myös onnistuneesti toteutettu projektinhallinta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 19.)

Järvinen (2012, 98) kuvaa muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä jokapäiväisen työn ja motivaation kautta. Työpaikalla, samoin kuin elämässä yleensä, tekemisen mielekkyys on ratkaisevassa roolissa ihmisen jaksamisen kannalta. Alla olevan kuvion (Kuvio 2.) vasen sarake kuvaa päivittäiseen työntekoon liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutusta työmotivaatioon. Tarkoituksenmukainen ja tavoitteellinen työ sekä tieto siitä, miten oma työpanos vaikuttaa organisaatiossa kokonaisuuteen, motivoi työntekijää suoriutumaan tehtävistään paremmin. Samat asiat pätevät myös muutostilanteessa. Kun muutoksen tarkoitus ja syyt esitetään selkeästi ja työntekijä ymmärtää muutoksen tuottaman hyödyn, on tämän paljon helpompi hyväksyä muutos.



Kuvio 2. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2012, 98)

Tarkoituksen kokeminen vaihtelee kuitenkin hyvinkin paljon eri ihmisten kohdalla. Toisille työstä saatu korvaus voi olla päällimmäinen syy työn tekemiselle. Vaikka työ olisi aika ajoin rankkaa tai yksitoikkoista, jaksaa tällainen henkilö suoriutua työstään siitä saamansa palkan motivoimana. Toisille taas itse työ on se palkinto, joka saa heidät tulemaan töihin joka aamu. Näin ollen esimiehelle voi olla suuri haaste onnistua motivoimaan erilaisia työntekijöitä, etenkin kun esimies ei aina voi tietää mitkä asiat ovat merkityksellisiä kullekin työntekijälle. (Järvinen 2012, 99.)

Ihmisellä on kuitenkin myös tarve päästä vaikuttamaan tekemäänsä työhön ja he tarvitsevat tunteen siitä, että työ on heidän itsensä hallittavissa. Jos tämä mahdollisuus evähtään tai sitä ei ole lainkaan olemassa, alkaa motivaatio helposti laskea. Muutoksen suunnittelussa tämä onkin yksi keskeisimmistä asioista, sillä työntekijöiden kuunteleminen sekä muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä ovat avainasemassa muutoksen onnistuneeseen läpivientiin.

Vain pieni osa ihmisistä innostuu muutoksesta heti, ja tästä syystä muutos kohtaa lähes poikkeuksetta jonkin asteista vastarintaa jossakin kohden prosessin etenemistä. Aina ihmiset eivät kuitenkaan vastusta itse muutosta vaan sitä, miten muutos toteutetaan. Ihmisten sanotaankin vastustavan enemmän muutoksen kohteena olemista kuin muutosta itsessään. Michael Armstrong listaa teoksessaan *Muutos* (1996) muutosvastarinnan syiksi vakauden kaipuun, työyhteisön normit ja tottumukset, taloudellisten etujen tai arvovallan menettämisen pelon, väärinkäsitykset sekä näkemuserot. Teoksessaan *Managing the Information Explosion* (1991) Sharatt ja McMurdo ovat lisänneet Armstrongin listaan muutosvastarinnan syinä pelon tuntemattomasta, muutostarpeen ymmärtämättömyyden, uuden oppimisen ja epäonnistumisen pelon sekä sen, ettei muutoksen nähdä tuottavan etua. (Hyppänen 2009, 228-229.)

Muutosvastarintaan liittyy usein hyvin negatiivinen sävy ja sitä käytetään valitettavan usein keinona syyllistää henkilöstöä johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistuessa. On totta, että suurin osa muutosvastarinnasta syntyy juuri työntekijöiden keskuudessa, mutta johtuisiko tämä osittain myös johdon odotuksista? Siinä vaiheessa, kun työntekijät vasta pääsevät kuulemaan muutoksesta ja muodostamaan oman käsityksensä siitä, on johto jo ehtinyt käsitellä muutoksen tarpeen ja vaikutukset, ja eivät tällöin välttämättä ymmärrä, miksi työntekijät eivät olekaan heti innostuneita toteuttamaan muutosta. (Mattila 2007, 20-22.)

Muutosvastarinta sijoittuu S-käyrällä suurimmaksi osaksi ensimmäiseen suureen notkahdukseen, mikä tekee siitä muutoksen toteutumisen kannalta kaikkein kriittisimmän vaiheen. Tästä syystä muutosvastarintaan tulee valmistautua etukäteen ja tässä kohdin johdolta ja esimiehiltä vaaditaankin päättäväisyyttä viedä projektia eteenpäin vaikeuksista huolimatta. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan pitäisi kokea ainoastaan negatiivisena ja muutoksen läpivientiä hankaloittavana tekijänä, vaan se pitäisi nähdä inhimillisenä osana muutosprosessia. Aiemmin esitetty S-käyrä kuvaa osaltaan hyvin muutosvastarintaan johtavia syitä. Kun nämä syyt tiedostetaan ja niiden taustat ymmärretään, voidaan muutosvastarinta kohdata luonnollisena osana muutosprosessia. (Järvinen 2001, 54-55, 66-67.)

Muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii siis selkeää visiota muutoksen tavoitteista sekä tämän vision mukaista hyvin suunniteltua strategiaa siitä, miten visio saavutetaan. Onnistuakseen muutos tarvitsee taustalleen kuitenkin myös aktiivisen ja innostuneen henkilöstön. (Carr, Hard & Tahant 1996, 20.) Tämän vuoksi organisaatiossa vaaditaan muutoksen läpiviennin yhteydessä johtajuutta ja osaavat esimiehet ovatkin muutostilanteessa avainasemassa, sillä muutoksen onnistumiseen voidaan hyvin pitkälti vaikuttaa johtamisen keinoin. Muutoksen johtaminen ei ole samanlaista johtamista, jonka kanssa esimiehet ovat päivittäin tekemisissä, vaan muutosta johdettaessa tarvitaan erityisiä muutoksen johtamisen keinoja ja taitoja. (Juppo 2011.) Onnistunut muutosjohtaminen on yksi keskeisimmistä organisaation menestystekijöistä ja hyvin hoidetun muutoksen johtamisen palkintona on sitoutunut ja uuteen tilanteeseen sopeutunut työyhteisö (Kvist & Kilpelä 2006, 18).

3 Muutosjohtajuus

”Muutoksen johtajan organisatoriset ja henkilökohtaiset edellytykset sekä johtamistyyli vaikuttavat siihen, miten muutos organisaation sisällä koetaan ja millaisena muutos näyttäytyy yrityksen ulkopuolelle.” (Juppo 2011.)

Lähtökohta johtajana onnistumisessa on se, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Johtajan on pystyttävä tarvittaessa tekemään selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä, mutta hänellä tulee myös olla kiinnostusta kuunnella henkilöstönsä mielipiteitä ja hyödyntää heidän osaamistaan. (Järvinen 2012, 13.) Nykyaikaisissa tiimiorganisaatioissa esimiehen tulee myös hallita ihmisten johtamisen arvokas taito, sillä johtajana onnistuminen on yhä enemmän kiinni myös vuorovaikutustaidoista ja kyvystä tukea työntekijöiden työsuorituksia ja nostaa esille heidän voimavarojaan. (Juuti & Vuorela 2002, 12-13.) Vaikka usein kuulee puhuttavan erottelusti asioiden ja ihmisten johtamisesta, ei tällaisella erottelulla ole kuitenkaan kovin paljon tekemistä todellisuuden kanssa, sillä jotta asiat saadaan tapahtumaan, tarvitaan kykyä johtaa ihmisiä näitä asioita toteuttamaan (Erämetsä 2003, 87).

Juuri muutostilanteessa esimiehen tulisi kyetä toimimaan ennemmin ihmisjohtajana kuin asioiden johtajana. Etäisten ja epäsuorien menetelmien, kuten talousraporttien, kautta johtaminen voi antaa luotettavan kuvan toiminnan hallinnasta ja esimies voi näin kyetä tiettyyn pisteeseen asti välttämään työntekijöiden välisiä mielipide-eroja sekä tunteiden käsittelyä. Todellisilla ihmisten johtajilla on kuitenkin visioita ja he luottavat itseensä ja osaavat myös ilmaista itseään siten, että saavat muut taakseen tukemaan näitä näkemyksiä. Monesti johtajat ja esimiehet sortuvat myös ajattelemaan työntekijöidensä puolesta. Tämän on ehkä aiemmin oletettu olevan johtoasemassa olevien henkilöiden etuoikeus, mutta jos esimies huolehtii kaikesta päätöksenteosta ja niin sanotusti mukavista töistä yksin ja jättää alaisilleen vain ”valmiiksi kalutut luut”, ei se varmasti motivoi työntekijöitä toteuttamaan uudistuksia esimiehen toiveiden mukaan. (Leskelä 2002, 20, 22.)

Muutosjohtajuuden päämääränä tulisi olla muutosprosessin hallinta siten, että organisaation toiminta ei häiriinny muutoksen edetessä, vaan päinvastoin kehittyä. Hyvä muu-

tosjohtaja tiedostaa muutoksen lainalaisuudet ja ymmärtää, ettei muutosta saada itsestään aikaan, vaan sitä toteutettaessa muutoksessa tulee olla kokonaisvaltaisesti läsnä. (Haapalainen 2005, 24.) Erilaiset muutokset vaativat myös erilaista johtamista. Esimerkiksi toiminnan kehittämisen johtamisessa tarvitaan kehittämismallien osaamista, organisointikykyä sekä pitkäjänteisyyttä, mutta toisaalta erityisen tärkeää on myös omata kyky motivoida henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen. Hyvä muutoksen johtaja siis havaitsee, millaisesta muutoksesta on kyse, ja pystyy näin ollen johtamaan muutosta sen luonteen vaatimalla tavalla. (Tuominen 2001, 273, 279.)

Monissa tapauksissa näyttäisi siltä, että työyhteisössä tapahtuvat muutokset ja kehityshankkeet kohtaavat vaikeuksia tai jäävät jopa kesken sen vuoksi, ettei organisaation johdolla tai esimiehellä ole riittävästi tietoa ja ymmärrystä muutoksen onnistuneen läpiviennin lainalaisuuksista. Uudistukset eivät ole vain informaatioluonteisia asioita, jotka astuvat voimaan niistä tiedottamisen jälkeen, kuten johto tuntuu toisinaan kuvittelevan. (Järvinen 2001, 52.) Ihmiset eivät myöskään ala toimia välttämättä juuri niin kuin johto on ajatellut, vaan monesti työntekijät mieluummin soveltavat kuin nielevät kaiken valmiiksi annettuna (Leskelä 2002, 22).

3.1 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli voidaan määritellä neljän siihen vaikuttavan tekijän kautta, jotka tulevat olennaisesti esille myös muutostilanteessa. Ensinnäkin esimiehen tulee tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset ja mahdollisesti muuttaa omaa käyttäytymistään näiden odotusten mukaiseksi. Tämä ei tarkoita persoonan muuttamista, vaan nimenomaan vastaamista työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden odotuksiin, jotta luottamus esimiestyöhön pysyy yllä. Toinen tärkeä tekijä on esimiehen osaaminen, joka on vahvasti sidoksissa tämän kohtaamiin odotuksiin. Esimiehellä tulee olla riittävät taidot käsitellä näiden odotusten mukanaan tuomat, toisinaan hankalatkin tilanteet. Kolmas tekijä esimiehen roolin määrittelyssä on tämän persoona. Monenlaiset persoonat voivat toimia esimiesasemassa ja jokainen henkilö toimii esimiehenä hieman eri tavalla. Erilaiset persoonan piirteet eivät kuitenkaan ratkaise esimiesroolin toimivuutta, vaan sen ratkaisee kyky luoda tasapainoinen roolikokonaisuus omien vahvuuksien pohjalta. Tämä joh-

taa siihen, että neljäs esimiehen roolia määrittelevä tekijä onkin halu arvioida omaa toimintaa ja osaamista, ja pyrkiä kehittämään niitä kumpaakin jatkuvasti. (Jalava 2001,19.)

Esimiehen asema muutostilanteessa ei koskaan ole helppo. Muutosprosessin lomasta voidaan kuitenkin poimia neljä keskeisintä asiaa, jotka nousevat haastamaan esimiestä muutosta läpi vietäessä, ja joihin näin ollen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota:

1. Esimiehen tulee muutoksesta riippumatta pitää huoli siitä, että normaalia työtä jatketaan. Etenkin, jos työtä tehdään asiakkaan hyväksi, tulee esimiehen varmistaa, että perustehtävät hoidetaan ja laatu säilytetään kaikissa olosuhteissa.
2. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista muutoksen aikana. Muutoksen laadusta ja suuruudesta riippuen voi se olla hyvinkin kuormittava työntekijöiden näkökulmasta, jolloin esimiehen tulisi pystyä tukemaan alaisiaan muutoksesta selviytymisessä.
3. Muutosprosessissa tärkeää on saada vietyä muutosta eteenpäin haluttuun suuntaan. Tämän onnistumiseksi esimiehen tulee olla perillä siitä, mistä muutoksessa on kyse, sekä olla tietoinen muutosten yleisistä lainalaisuuksista.
4. Esimiehen tulee myös muistaa pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Esimies ei saa laiminlyödä omaa toimintakykyään, sillä tällöin hän ei todennäköisesti ole enää kykenevä suoriutumaan edellä mainituista velvoitteistaan. (Valtionkonttori 2006a.)

Linja esimiehen rooli korostuu erityisesti sellaisissa muutosprojekteissa, joissa projekti-päällikkö tai -ryhmä tulee yrityksen toiselta osastolta tai yrityksen ulkopuolelta. Tällöin tiimin lähiesimies tulisikin ottaa vahvasti mukaan muutoksen suunnitteluun, sillä esimiehen tulee ensinnä olla perusteellisesti tietoinen siitä, mitä tulee tapahtumaan, ja toiseksi hänen pitää itse ymmärtää ja hyväksyä projektin päämäärät. Jos linjajohto ei usko uusiin toimintamalleihin, voi se toiminnallaan nopeasti romuttaa kehityshankkeen tai palauttaa toiminnan takaisin vanhoihin käytänteisiin projektin päätyttyä. Toisaalta oikein organisoidun projektin työnjohtajat voivat toimia tiedon välittäjinä tehokkaasti niin ylös- että alaspäin organisaatiossa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 74-76.)

Sekä jokapäiväisessä työnteossa että etenkin muutostilanteessa työntekijöiden tavallisin odotus esimiestä kohtaan on esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo. Muutosprojektilla voi olla taustallaan yrityksen ylempää johtoa ja projektiryhmä, mutta työntekijöille lähin esimies on se henkilö, jolta haetaan vastauksia kysymyksiin ja tukea muutoksen käsittelyssä. Toisaalta lähiesimies on myös se henkilö, jolta tulee löytyä kurinalaisuutta ja pitkäjänteisyyttä muutoksen aikana, jotta tulokset todella lopulta saavutetaan. (Mattila 2007, 222-223.)

3.2 Esimies osana muutosta

Muutoksen keskellä ei voi toimia tai saati viedä sitä onnistuneesti läpi, jos esimies ei tunne tai osaa ottaa riittävässä määrin huomioon ihmisten käytökseen vaikuttavia peruseriaatteita. Usein esimies on itsekin muutoksen kohteena, jolloin hän ei toimi vain muutoksen johtajana, vaan on myös itse osa muutosta. Tämän seurauksena esimies joutuu ohjaamaan henkilöstöä läpi tilanteessa, jossa hän ei välttämättä itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tästä syystä on tärkeää, että esimies ymmärtää muutoksen aiheuttamia tunteita ja reaktioita myös itsessään. (Järvinen 2012, 97.)

Juutin & Virtasen (2009, 143) mukaan luottamus, rehellisyys ja aitous vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimies, joka ei osaa tai halua tunnistaa tai kieltää omat tunteensa, ei voi herättää luottamusta alaisissaan. Vastaavasti rehellinen ja aito henkilö taas kasvattaa luottettavaa kuvaa muiden silmissä. Aito sekä itselleen ja muille rehellinen henkilö pystyy myös olemaan oikeudenmukainen, sillä hän ei vaihda mielipidettään tilanteiden muuttuessa, vaan hänen tavoitteensa ovat jossakin itseään suuremmassa, jossakin hyvässä. Esimiehen eettisyys ja kyky empatiaan onkin yksi äärimmäisen tärkeä osa niin muutosjohtamista kuin johtamista yleisesti.

Jatkuvat muutokset ja kovenevat vaatimukset ovat aikaansaaneet sen, että esimiehen asema ei enää määräydy perinteisiin nojaten, ja tästä syystä jokaisen esimiehen tulisikin muodostaa itse henkilökohtainen johtamiskäsitys. Tämä vaatii esimieheltä jonkin asteista itsetutkiskelua, sillä esimiehen tulisi luoda itselleen näkemys siitä, miksi ja miten johdetaan, sekä siitä, millainen johtaja haluan itse olla ja mikä on minulle ominainen tapa johtaa. Johtamisasemassa menestymisen yksi edellytys onkin esimiehen kyky arvioida

itseään ja käyttäytymistään totuudenmukaisesti ja harkiten. (Järvinen 2001, 29-30.) Tähän voidaan siis liittää myös ajatus siitä, että koska muutosjohtajuuden yksi oleellinen työkalu on ihmistuntemus ja siinä kehittyminen, on yksi tärkeimmistä johtajuuteen liittyvistä taidoista kyky kehittyä myös itse ihmisenä (Leskelä 2002, 20).

Esimies voi myös joutua vaikeuksiin henkilöstönsä kanssa, jos hän toimii liikaa omien tunteidensa pohjalta. Valitettavan monet esimiehet eivät tule edes ajatelleiksi, miten heidän oma käytöksensä voi vaikuttaa muuhun työyhteisöön. Tämä ei tarkoita, että temperamenttisen esimiehen tulisi muuttaa persoonallisuuttaan johtotehtävässä toimissaan, mutta tehtävän hoitaminen vaatii häneltä kuitenkin riittävän vahvaa itsehillintää tilanteissa, joissa omien tunteiden näyttäminen ei ole työyhteisön edun mukaista. Tässä tapauksessa puhutaan usein esimiehen säiliökyvystä, eli kyvystä ottaa vastaan ja käsitellä alaisilta tulevia mahdollisesti voimakkaitakin tunteenpurkauksia reagoimatta niihin kuitenkaan itse suoraan tunteella. Luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työntekijöissä herättää esimies, joka osaa maltillisesti ja kiinnostuneena kuunnella työyhteisönsä jäsenten erilaisia mielipiteitä, huolia, toiveita sekä kritiikin aiheita. Tällainen käytös luo kuvaa johtajasta, joka kykenee ajattelemaan laajakatseisesti ja kiihkottomasti ja jonka päätöksenteon taustalla ovat omien mieltymysten ja uskomusten sijaan tosiasiat. (Järvinen 2012, 21, 23-24, 34.)

Muutostilanteessa esimiehen on kyettävä hallitsemaan tunteitaan myös sellaisessa tapauksessa, jolloin hän ei koe muutosta tarpeelliseksi tai allekirjoita täysin syitä muutoksen taustalla. Koska esimies on alaisilleen myös tietystä mielessä esikuva, on tämän omalla esimerkillään kyettävä luomaan motivaatiota ja kannustamaan muutoksen läpivientiin. Esimiehen innottomuus näkyy väistämättä työntekijöille ja tällöin se alkaa nopeasti murentaa henkilöstön uskoa muutokseen. (Järvinen 2012, 145.) Lähtökohtaisesti voi siis ajatella, että muutos onnistuu, jos muutoksen johtaja saa muun joukon taakseen. Tähän pääseminen edellyttää esimieheltä kykyä toimia mallina ja esimerkkinä alaisilleen, mutta hänen täytyy myös osoittaa itse tunnustavansa muutoksen tarpeellisuus. (Takala 2007.)

Esimies käy siis itse läpi muutoksen tuomat tunteet ja itse muutosprosessin siinä missä hänen alaisiensakin. Muutosprosessin vaiheissa hänellä on kuitenkin oma, esimiestehtävän mukanaan tuoma roolinsa. Luvussa 2 käsiteltyjen onnistuneen muutoksen vaiheissa

esimiehen osa on merkittävä, sillä hän voi omalla toiminnallaan, joko edesauttaa muutoksen onnistumista tai vastaavasti toimia esteenä vuorovaikutukselle ja kehittämistyölle. Muutoksen johtaminen ei ole helppo tehtävä, mutta tiedostamalla muutosjohtajuuden haasteet ja omaa johtamistyyliään arvioimalla jokaiselta esimieheltä löytyy taidot johtaa muutos onnistuneesti läpi.

4 OpX - Operational Excellence

OpX eli Operational Excellence on kohdeyrityksen oma nimitys projektille, jonka tavoitteena on muokata yrityksen sisäisiä toimintatapoja Lean Management -toimintamallin mukaisiksi. Lean -toimintamalli on alun perin kehitetty Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta Japanissa, josta se levisi nopeasti koko autoteollisuuden keskuuteen. Nykyisin Lean alkaa olla johtava toimintaperiaate lähes kaikilla toimialoilla ja Lean -periaatteita noudattavat yritykset ovatkin usein toimialansa kannattavimpia ja nopeimmin kasvavia. (Kouri 2009, 6.)

Lean -toiminnan keskeisin sisältö on laatuajattelu, sillä toiminnan tarkoituksena on tehdä kaikki mahdollinen tuotteen ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Toimintamallin pääperiaatteet ovat tuotannon organisoinnissa ja jatkuvassa kehitystyössä, jotka ovat vahvasti sidoksissa yrityskulttuuriin sekä henkilöstön osallistamiseen kehityshankkeissa. Tavoitteena on hahmottaa ne toiminnot, joilla saavutetaan lisäarvoa asiakkaalle, ja kohdistaa voimavarat juuri näihin toimintoihin. Lean -toimintamallilla pyritään siis toiminnan tarkoituksenmukaisuuden, järkevyyden ja täsmällisyyden lisäämiseen asiakasnäkökulmasta alkaen. (Kouri 2009, 6-7.)

4.1 Projektin tavoitteet

Projektin pääasiallinen tavoite on siis kasvattaa asiakkaan saamaa arvoa suhteessa toiminnan kustannuksiin, jolloin pystytään parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja varmistetaan samalla myös sen toimintaa tulevaisuudessa. Tavoitteena ei siis ole kasvattaa työtahtia, vaan poistaa erilaisia hukkia toimintojen lomasta. Tällä tarkoitetaan käytännössä kaiken turhan ja arvoa lisäämättömän työn minimoimista tai parhaassa tapauksessa poistamista kokonaan. Erilaisia hukkia voivat olla muun muassa ylituotanto, odottelut ja viivästyksset, laaturvirheet sekä ylikäsittely. Toisaalta yksi oleellinen hukka voi olla myös käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. (Kouri 2009, 7-11.)

OpX:n tavoitteisiin kuuluu myös toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Vastuu tuotteen ja toiminnan laadusta tulee olla jokaisella työntekijällä, jotta ongelmiin pystytään puuttumaan heti, kun ne huomataan. Ongelmat tulisi nähdä tilaisuutena ke-

hittää toiminnan laatua sekä työskentelytehokkuutta, ja jotta kehitys ei pysähtyisi, tulisi työntekijöiden tuoda jatkuvasti esiin uusia ongelmia tai kehitysehdotuksia. Projektin tavoitteisiin kuuluu myös uusien toimintamallien ja -tapojen vakiinnuttaminen yrityksessä tai sen sisällä toimivassa tiimissä. Ennen tätä ei voida selvittää, miten työn toteutustapa vaikuttaa laatuun ja tuottavuuteen. Vakiinnuttamisella ei kuitenkaan tarkoiteta oma-aloitteisuuden vähentämistä, vaan aina pyritään kehittämään parempia menetelmiä, jos suinkin mahdollista. (Kouri 2009, 14, 16.)

4.2 Projektin vaiheet

Projektin aloittamiseen liittyy tiettyjä ratkaisevia askelia, oli kyseessä millä tahansa alalla toimiva yritys. Ennen projektin aloittamista tulee yrityksen hankkia tietoa Lean -menetelmistä sekä siitä, miten nämä menetelmät voidaan parhaiten implementoida oman yrityksen tarpeisiin. Tämä tarkoittaa huolellista perehtymistä Lean -toimintamalliin sekä siihen, miten prosessi tulee etenemään. Jos yritys ei itse ole sellaisessa tilanteessa, jossa toimintatapojen muutos on välttämätön, voi projektin aloittamistarvetta etsiä kilpailijoiden toimintamalleista. Projektille tulee myös valita vetäjä tai vetovastuussa oleva tiimi, joka ottaa henkilökohtaisen vastuun muutoksen loppuunsaattamisesta. Tärkeää on myös kyetä unohtamaan yrityksen senhetkinen strategia hetkeksi, jotta toimintatapoja voidaan alkaa kehittää uudelta pohjalta. (Lean Enterprise Institute 2009.)

4.2.1 Analyysi

Ensimmäinen vaihe on nykytilanteen analysointi. Tässä vaiheessa on tärkeintä selvittää, millaisia eri vaiheita prosessissa on ja miten ne tällä hetkellä hoidetaan. Vielä ei siis ole tarkoitus pohtia, kuinka hyvin työt hoidetaan, vaan nimenomaan miten ne hoidetaan. Parhaan kuvan prosessin vaiheista saa menemällä paikan päälle sinne, missä työt todella tehdään. Samalla voidaan nähdä, mikä todellisuudessa on se tuote tai palvelu, joka kyseisen prosessin aikana syntyy. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 67, 79.)

Analyysivaiheessa kannattaa havainnollistaa prosessin kulkua tekemällä erilaisia prosessikaavioita, joissa on kuvattu prosessi alusta loppuun ottaen huomioon kaikki siihen vaikuttavat tekijät ja tehot. Prosessin muuttaminen kuvaksi ei ainoastaan auta ymmär-

tämään sitä, miten työ tulee tehtyä, vaan sen avulla voidaan myös poimia esiin ne ongelmakohdat, joita työskentelyssä tällä hetkellä tulee vastaan. Kuvan avulla voidaan alkaa pohtia vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on prosessin tarkoitus? Mikä on sen tavoite? Ymmärtävätkö kaikki tämän tavoitteen?
- Mitkä ovat arvoa tuottavat ja mitkä arvoa tuottamattomat vaiheet prosessissa?
- Mitkä ovat ne kriittiset osa-alueet, joissa täytyy onnistua hyvin?
- Mikä on prosessiin käytetty aika?
- Miksi prosessin vaiheet tehdään juuri tässä järjestyksessä? Ovatko kaikki vaiheet välttämättömiä ja tuottavatko ne kaikki arvoa asiakkaalle?
- Mitkä ovat yleisimmät ongelmat ja virheet, joita prosessin aikana tapahtuu? Millaiset vaikutukset näillä on asiakkaan näkökulmasta? (Morgan & Brenig-Jones 2009, 71-73.)

Näiden perusasioiden kysyminen ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan jokaisen kysymyksen kohdalla tulee kysyä, miksi asia on näin. Tästä saattaa seurata monta uutta kysymystä, mutta samalla se tuo ongelman esiin hyvin moniulotteisesti, sillä usein ongelma näyttäytyy todellisuudessa usealla eri tasolla, joita pintapuolisesti tarkastelemalla ei välttämättä tule huomattua. (Kimming, Särlefalk & Juliusson 2011, 20-21.) OpX:n tavoitteena onkin pitkällä tähtäimellä ennemmin ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä kuin korjata jo olemassa olevia ongelmia, sillä tämä parantaa kuvaa toiminnasta asiakkaan silmissä huomattavasti enemmän kuin virheiden korjaaminen jälkikäteen (Morgan & Brenig-Jones 2009, 183).

Analyysivaiheeseen kuuluu myös työn ohella kerättävän tiedon kartoittaminen. Prosessiin liittyvän tiedon kerääminen on tärkeä osa muun muassa työn laadun ja siihen käytettyjen resurssien seuranta, mutta on hyvä pysähtyä miettimään millaista tietoa kerätään ja miten se tehdään. Erilaiset mittarit ovat suuressa roolissa silloin, kun tarkoituksena on kehittää prosesseja ja parantaa tuottavuutta, ja siksi niiden tarkoituksenmukaisuutta on hyvä pohtia ennen niiden käyttöönottoa. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 86.)

4.2.2 Suunnittelu

Suunnittelua aloitettaessa on hyvä kerätä vielä yhteen kaikki se tieto, mitä tähän mennessä muutoksen kohteena olevasta prosessista on kerätty, ja yhdistää ne yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa hahmottuvat kaikki prosessiin liittyvät osat. Tällöin voidaan selkeästi todentaa prosessin ongelmakohdat ja niiden vaikutukset. Käyttämällä näitä lähtökohtina, voidaan alkaa suunnitella muutoksen eteenpäin viemistä. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 121-123.)

Hukan poistaminen ja arvon maksimaalinen tuottaminen ovat siis kaksi OpX:n päätaivoitetta. Edellisessä vaiheessa tehtyjen analyysien pohjalta on nyt aika alkaa pohtia prosessin eri vaiheiden tuottamaa arvoa ja näin ollen arvioida jokaisen vaiheen tarpeellisuutta. Tähän kuuluu myös käytetyn ajan seuranta, sillä monesti pieniäkin muutoksia tekemällä asiat voidaan saada tehtyä sujuvammin ilman, että laatu kuitenkaan kärsii. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 133-134.)

Suunnitteluvaiheessa tulee siis kiinnittää huomiota siihen, mitä tehdään, miksi, miten ja kuka tekee? Kun suunnitelma alkaa rakentua, tulee se käydä läpi useaan otteeseen ja kyseenalaistaa jo suunnitellut asiat sekä punnita uusien toimintatapojen hyödyt ja haitat. Näin ollen prosessiin tehtävistä muutoksista voidaan saada irti suurin mahdollinen hyöty. (Kimming, Särlefalk & Juliusson 2011, 28.) Tavoitteena tulee olla luoda selkeä visio siitä, mihin muutoksella halutaan päästä. Selkeiden tavoitteiden luominen helpottaa strategian luomista ja näin ollen muutoksen toteuttamista. Vision tavoitteena tulee myös olla, että sen avulla saadaan työntekijät sitoutumaan muutoksen läpivientiin, kun heillä on selkeä kuva siitä, mihin ollaan menossa ja ennen kaikkea miksi. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 170-171.)

4.2.3 Toteutus

Prosessin itse toteuttaminen lähtee liikkeelle sitten, kun molemmat edellä mainitut vaiheet, analyysi ja suunnittelu, on käyty huolella läpi ja niiden pohjalta aletaan luoda toimintasuunnitelmaa. Tässä kohden tulee kuitenkin muistaa, että vähemmän on enemmän, eli kaikkea ei voi eikä pidäkään saada kerralla muutettua, jotta muutos ei paisu liian suureksi. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa tulee myös miettiä, millaisia keinoja

prosessin uudistamiseen kannattaa omassa yrityksessä käyttää. Lean-toimintamallin tarkoituksena ei ole soveltaa kaikkia menetelmiä omiin prosesseihin, vaan ottaa käyttöön ne välineet, joilla juuri omaa toimintaa voidaan kehittää. Tärkeää on huomioida, että myös hyvät menetelmät voivat aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen, jos niitä ei osata käyttää oikein. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 182, 186.)

Toimintasuunnitelman ollessa valmis on aika keskittyä luomaan oikeanlaiset puitteet muutosprosessin läpiviennille. Tämä ei tarkoita ainoastaan fyysiseen toimintaympäristöön panostamista, vaan muutos vaatii myös oikeanlaisen ilmapiirin luomista organisaation sisällä, jotta se otetaan vastaan mahdollisuutena eikä uhkana. Yrityskulttuurilla onkin suuri merkitys siihen, miten muutoksiin suhtaudutaan, mutta avoimen ilmapiirin luomisella ja oikeilla valmisteluilla voidaan ennaltaehkäistä muutosvastarinnan voimakkuutta. (Morgan & Brenig-Jones 2009, 171.)

Kun suunnitteluvaiheessa on luotu uusia toimintamalleja, tulee niiden käyttöönotto tehdä siten, että työnteko jatkuu koko ajan sujuvana ja ettei muutosta koeta liian raskaana. Uusia toimintatapoja otettaessa käyttöön onkin ehdottoman tärkeää antaa riittävästi tietoa ja mahdollisesti koulutusta uusista menetelmistä, jotta jokaisella työntekijällä on selkeä käsitys siitä, miten työt muutoksen jälkeen hoidetaan. Toteutusvaiheeseen kuuluvat muutosratkaisuiden toteuttamisen lisäksi niiden jatkokehittäminen sekä uusien toimintamallien vaikutuksien tutkiminen. Tutkimiseen käytetään aiemmin mainittuja mittareita, joiden tulee siis olla suunniteltu niin, että niiden avulla voidaan havaita muutoksen vaikutuksia, niin hyviä kuin huonoja, ja arvioida näin lisätoimien ja jatkokehittämisen tarvetta. (Aditro Oy 2012, 5.)

4.2.4 Jatkuva kehittäminen

Kun toteutusvaihe on ohi, tavoitteena on standardisoida uudet toimintatavat jokapäiväiseen työntekoon, jotta projekti ei jää vain suunnittelun ja toteutuksen tasolle. Tehtyjen muutosten ylläpitäminen on tässä vaiheessa hyvin pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin työntekijät on aikaisemmissa vaiheissa saatu motivoitua ja sitoutettua muutokseen, koska muutoin palaaminen vanhoihin tuttuihin rutiineihin voi vaikuttaa liian houkuttelevalta. Ilman uusien toimintamallien standardisointia on myös mahdotonta tutkia ja saa-

da luotettavia tuloksia muutoksen vaikutuksista, mikä taas estää uusien kehityskohteiden esille nousemisen ja näiden jatkokehittämisen (Morgan & Brenig-Jones 2009, 153).

OpX:n ideana ei siis ole muuttaa kaikkea kerralla, vaan juuri jatkuvan kehittämisen myötä toimintatapoja muokataan vähitellen paremmiksi. Tarkoituksena on jatkaa ongelma-kohtien etsimistä ja niiden poistamista, kun ne esille nousevat. Pitää myös muistaa, että aina ensimmäinen muutos ei johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, vaan jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä tarvitaan koko ajan. Tässä vaiheessa vastuu myös siirtyy siis tiimille itselleen ja OpX:n lopullisena tavoitteena onkin luoda itseohjautuva ja kehityshaluinen tiimi. (Aditro 2012, 5.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tein tutkimukseni toimeksiantona kohdeyritykselleni, jossa siis itse tällä hetkellä työskentelen. Yrityksen kotimaa on Ruotsi, mutta sillä on toimintaa lähes kaikissa Pohjoismaissa, Virossa sekä yhteistyötä muualla Euroopassa. Suomessa toimipisteitä on tällä hetkellä neljä ja yritys onkin yksi suurimmista HR- ja taloushallinnon palveluntarjoajista Suomessa. Yrityksen palvelutarjonta pohjautuu talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmäratkaisuihin, pilvi- ja ulkoistamispalveluihin sekä näihin liittyvään konsultointiin ja tukeen. (Aditro 2012.) Tutkimukseni kohdistuu yrityksen sisällä ulkoistamispalveluissa toimiviin tiimeihin.

Kohdeyrityksessä on toteutettu toimintatapojen ja laadun kehittämishanketta OpX:a jo useissa yksiköissä. Projektin onnistumista kokonaisuudessaan on arvioitu ainakin osassa yksiköitä ja keskustellessani projektitiimin jäsenten kanssa, nousi esimiehen rooli yhdeksi merkittäväksi tekijäksi projektin onnistumisen kannalta. Koska esimiehen roolin merkitystä ei ollut kyseisen hankkeen onnistumisen kannalta koskaan tutkittu, muodostui siitä aihe tutkimukselleni. Opinnäytetyöni alussa tutustuttiin siis ensin muutokseen käsitteenä, sen vaikutuksiin työyhteisössä ja yksittäisessä ihmisessä sekä onnistuneen muutoksen lainalaisuuksiin. Tämän jälkeen paneuduttiin muutosjohtajuuden haasteisiin ja esimiehen rooliin muutostilanteessa. Näin ollen muutosprosessista voitiin lopuksi poimia esille ne vaiheet, joissa juuri esimiehen panos on merkittävässä osassa muutoksen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen pääongelmaksi muotoutui kysymyksen muodossa:

- Millainen rooli esimiehellä on OpX-projektin onnistumisessa?

Teoriaosuuden pohjalta alaongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Miten esimies pystyy vaikuttamaan tiimin sitoutumiseen muutoksen tavoitteisiin?
- Millaista tukea alaiset kaipaavat esimieheltä muutostilanteessa?
- Millaiset tekijät esimiehen toimintatavoissa voivat johtaa projektin epäonnistumiseen?

Koska esimiestyöllä on hyvin suuri rooli muutoksien läpiviennissä ja onnistumisessa, on tutkimukseni tavoitteena nostaa esille tähän mennessä vastaan tulleita ongelmia, jotta tehtyjä virheitä voidaan jatkossa pyrkiä välttämään. Toisaalta esille nousee samalla varmasti myös hyväksi koettuja toimintamalleja, joita esimiestyössä voidaan hyödyntää mahdollisesti myös jatkossa. Tutkimustulokset voivat osaltaan kertoa myös esimiesten muutosjohtajuuden taidoista, joita voidaan tämän jälkeen mahdollisuuksien mukaan kehittää, jos se katsotaan tarpeelliseksi.

5.1 Tutkimuksen viitekehys

Alla on kuvattu tutkimuksen viitekehys taulukon muodossa, joka on siis muodostettu tutkimusongelmien ja käsitellyn teorian pohjalta. Viitekehys pohjautuu nimenomaan niihin muutosprosessin vaiheisiin, joissa esimiehellä on OpX-projektissa vaikuttava rooli.

Taulukko 1. Tutkimuksen viitekehys

ESIMIEHEN TEHTÄVÄ	TEHTÄVÄN TAVOITE
Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen	Muutoksen taustalla olevien syiden ja hyötyjen ymmärtäminen sekä muutoksen välttämättömyyden hyväksyminen
Muutoksesta viestiminen	Selkeä kuva siitä, mitä muutoksen aikana tulee tapahtumaan, milloin ja minkä takia, sekä riittävä viestintä koko projektin ajan
Motivointi ja osallistaminen	Saada aikaan tunne oman aseman merkityksellisyydestä sekä luoda halu tavoitella yhteistä päämäärää
Tukeminen, kannustaminen ja palaute	Tyytyväisyyden luominen, innostaminen, kuuntelu ja ymmärtäminen sekä itsetunnon kohottaminen
Koulutus	Tarvittavan osaamisen varmistaminen muutosprojektin aikana ja myös sen jälkeen
Muutoksen vakiinnuttaminen	Muutoksen saaminen pysyväksi osaksi jokapäiväistä työntekoa niin ettei vanhaan malliin koeta enää tarvetta palata
Arviointi	Arvioida muutoksen läpivientä, nostaa esille onnistumiset ja huomioida kehitysmahdollisuudet tulevia projekteja ajatellen

Viitekehys pitää sisällään myös sellaiset muutosprosessin vaiheet, joissa esimies kokee mahdollisesti itse tuen tarvetta omalta esimieheltään tai projektijohdolta. Nämä kohdat on otettu huomioon tutkimuskyselyjä laadittaessa.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on pääasiassa muodoltaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on mitata jotakin ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman luotettavasti. Tarkoitus on siis saada systemaattista tietoa valitun ilmiön esiintymisestä tietyssä kohdejoukossa. Tutkimukseen on kuitenkin yhdistetty hie- man laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä, sillä tarkoituksena on nostaa esiin myös joitakin kohdeilmiöön liittyviä persoonallisia merkityksiä ja yksilöllisiä eroja. (Koivula, Suihko & Tyrvänen 2002, 22, 30.) Valitsin tällaisen lähestymistavan tutki- mukseni pohjaksi, koska mielestäni se tukee parhaiten tutkimukseni tarpeita ja auttaa selvittämään tutkimusongelmia.

Tutkimus suoritettiin otantatutkimuksena, jolloin tutkimuksen kohteena on vain osa perusjoukosta, mutta tämän osan ajatellaan edustavan koko perusjoukkoa (Holopainen & Pulkkien 2002, 27). Tutkimuksen kohteeksi valittiin siis neljä kohdeyrityksen ulkois- tamispalveluissa toimivaa tiimiä, jotka ovat kaikki käyneet läpi kehityshankkeen. Tutki- mukseen valittujen tiimien laadun tavoittelu perustuu hyvin samankaltaisiin toimintata- poihiin ja näin ollen niiden vertailu on tarkoituksen mukaista. Tutkimus toteutettiin kahtena kyselynä, joista toinen oli kohdistettu tiimien esimiehille ja toinen tiimiläisille. Esimiehille kysymykset (ks. Liite 1) lähetettiin sähköpostin välityksellä avoimina kysy- myksinä. Kyselyyn vastasi vain kolme esimiestä, koska yksi muutosprojektin aikana mukana olleista esimiehistä ei enää tällä hetkellä ole yrityksen palveluksessa eikä näin ollen tavoitettavissa kyselyyn vastaamaan. Tiimiläisiä varten tehtiin sähköinen kysely- lomake (ks. Liite 2.), jolla oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Kaikki tiimiläiset eivät ole olleet mukana projektissa koko sen ajan, mutta tämä oli huomioitu kyselyä tehtäessä ja jokainen vastasi ohjeiden mukaan niihin kysymyksiin, jotka koskettivat heidän mukanaoloaikaansa projektissa. Molemmat kyselyt toteutettiin huhtikuun 2012 aikana, jolloin kaikki tiimit olivat siis jo läpikäyneet muutosprosessin.

Kyselyssä monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoja oli aina neljä, jotka olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Näin ollen vastaajien oli pakko valita joko hieman negatiivinen tai hieman positiivinen vaihtoehto, sillä ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa ei annettu lainkaan. Tämän myötä tutkimustuloksia käsiteltäessä voitiin laskea vastausten keskiarvo ja keskihajonta sekä tiimeittäin että kaikkien vastausten osalta. Keskiarvo kuvaa havaintoarvojen jakauman painopisteen, kun lasketaan yhteen kaikki havaintoarvot ja jaetaan se havaintojen kokonaismäärällä. Keskihajonta taas kuvaa sitä, millä tavoin havaintoarvot ovat keskittyneet keskiarvon läheisyyteen eli kuinka paljon saadut vastaukset ovat vaihdelleet keskiarvosta. Jos keskihajonta on suuri, tarkoittaa se sitä, että saaduilla vastauksilla on suuri vaihtelevuus. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 137, 143.) Tutkimustulosten tavoitteena on sekä kuvata tiimien kokemuksia muutosprosessista että nostaa esiin esimiehen toiminnan vaikutuksia.

Kyselyiden tarkoituksena oli saada eri tiimeiltä vastaukset samoihin kysymyksiin, jotta voitiin vertailla esimiehen toiminnan vaikutuksia hyvien ja huonojen kokemusten välillä. Avoimien kysymyksien vastauksilla on erityinen merkitys kokemuksiin johtavien syiden selittämisessä. Osa esimiehille ja tiimiläisille osoitetuista kysymyksistä olivat samoja, mutta osa oli muodostettu taas sen pohjalta, missä asemassa kyselyyn vastaajat olivat. Tavoitteena tässä oli löytää mahdollisia syitä alaisten kokemuksiin esimiehen toiminnasta esimiesten omien kokemusten perusteella.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset käsitellään lähes samassa järjestyksessä kuin ne ovat olleet kyselylomakkeella. Tarkoitus on kuitenkin käydä aiheet läpi teemoittain ja selkeyden vuoksi muutama kohta on vaihtanut paikkaa. Koska kyselyyn osallistui neljä tiimiä, on kaikkien tiimien yhtä kysymystä koskevat vastaukset koottu aina samaan taulukkoon tai diagrammiin.

6.1 Tiimien profiilit

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi vastanneiden tiimien profiilit. Taulukosta 2 käy ilmi kyselyyn vastanneiden lukumäärät tiimeittäin sekä vastanneiden kokonaismäärä. Taulukossa on esitetty myös, kuinka monelle henkilölle kysely on yhteensä lähetetty, jonka mukaan on laskettu vastausprosentit.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneet tiimeittäin

	Vastanneet	Yhteensä	Vastausprosentti
Espoo 1	8	12	66,7 %
Espoo 2	7	10	70,0 %
Kajaani 1	6	16	37,5 %
Kajaani 2	10	18	55,6 %
Kaikki	31	56	55,4 %

Taulukko 3. Vastanneiden ikäjakauma

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
20-29 vuotta	0	2	1	2	5
30-39 vuotta	2	0	3	6	11
40-49 vuotta	1	3	2	2	8
50-59 vuotta	5	2	0	0	7

Taulukko 3 kuvaa tiimien ikärakennetta ja siitä voi havaita, että Espoo 1 tiimin keski-ikä on selkeästi korkeampi kuin muilla tiimeillä. Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin todeta, että keski-ikä on kaikissa tiimeissä melko korkea, sillä nuoria 20-29 -vuotiaita vastaajia on kaiken kaikkiaan vain 5 henkilöä.

Taulukko 4. Projektissa mukanaolovaihe

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Vain projektin alkuvaiheessa	0	0	0	1	1
Vain projektin loppuvaiheessa	0	1	1	1	3
Koko projektin ajan	8	6	5	8	27

Kahden edellisen pakollisen tiedon ohella vastaajien tuli lisäksi määritellä, missä vaiheessa projektia he ovat olleet mukana. Taulukko 4 kuvaa tätä jakaumaa ja siitä käy ilmi, että suurin osa vastanneista on ollut mukana koko projektin ajan, mikä takaa luotettavamman tutkimusaineiston. Taulukon tiedot selittävät myös osaltaan sitä, miksei kaikkiin tuleviin kysymyksiin ole saatu kaikilta osallistujilta vastausta.

Vastaajilta kysyttiin myös, tiesivätkö he OpX-hankkeen luonteesta ennen kuin siitä kerrottiin heidän tiimeilleen. Taulukot 5 ja 6 kuvaavat, kuinka moni vastanneista tiesi jotain hankkeesta ja millainen mielikuva projektista oli olemassa, jos siitä tiedettiin ennakoon. Vastausten perusteella mielikuva projektista on ollut melko neutraali niiden keskuudessa, jotka projektin luonteesta ovat etukäteen tienneet.

Taulukko 5. OpX-hankkeen tuntemus ennen projektista tiedottamista

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Tiesi jotain hankkeesta	0	2	4	4	10
Ei tiennyt mitään hankkeesta	8	5	2	6	21

Taulukko 6. Mielikuva projektista, jos siitä tiesi etukäteen

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Positiivinen	0	0	0	1	1
Neutraali	0	1	4	3	8
Negatiivinen	0	1	0	0	1

6.2 Projektin vaiheet

Seuraavaksi käsiteltävät kyselyn tulokset liittyvät muutosprosessin eri vaiheisiin ja ne on pyritty käsittelemään samassa järjestyksessä, jossa vaiheet tapahtuvat itse prosessin aikana. Suurin osa projektin vaiheisiin liittyvistä kysymyksistä on esitetty monivalintaväit-

täminä, joihin vastaaja on valinnut parhaiten omaa mielipidettään kuvaavan vaihtoehdon.

Taulukko 7. Projektista tiedotettiin riittävän ajoissa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	3	3	2	0
Espoo 2	0	3	1	2
Kajaani 1	0	0	5	1
Kajaani 2	0	4	5	1
Vastauksia yhteensä	3	10	13	4

Muutoksesta tiedottamista kuvaavat taulukot 7, 8 ja 9. Tiimeittäin katsottuna Espoo 1 tiimissä oltiin eniten sitä mieltä, ettei projektista tiedotettu tarpeeksi aikaisin, kun taas Kajaani 2 tiimissä vastaukset jakautuivat melko pitkälti puoliksi. Muutoin tiedottamisen ajankohtaan oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Projektin luonteesta ja sen toteuttamisesta vastaajat ovat saaneet keskimäärin melko heikon kuvan, kuten taulukosta 8 käy ilmi. Kajaani 1 tiimi on ainoa, jossa projektin luonteesta oli saatu kohtalaisen hyvä kuva. Muutoin kaikkien tiimien osalta nämä kaksi tekijää olivat jääneet melko epäselviksi.

Taulukko 8. Sain riittävästi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	2	4	2	0
Espoo 2	0	5	1	0
Kajaani 1	0	1	5	0
Kajaani 2	2	5	2	1
Vastauksia yhteensä	4	15	10	1

Taulukko 9. Sain selkeän kuvan siitä mitä tulee tapahtumaan

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	1	5	2	0
Espoo 2	0	5	1	0
Kajaani 1	0	4	2	0
Kajaani 2	3	5	1	1
Vastauksia yhteensä	4	19	6	1

Taulukoista 10 ja 11 käy ilmi miten vastaajat kokivat ja miten he suhtautuivat muutokseen siitä kuultuaan. Kaikkein vahvimmin vastaukset jakautuivat Kajaani 2 tiimin osalta, jossa jokainen vastausvaihtoehto tuli valituksi ainakin kerran. Muissa tiimeissä oltiin jokseenkin eri ja jokseenkin samaa mieltä muutoksen syistä ja hyödyistä, lukuun ottamatta Kajaani 1 tiimiä, jossa suurin osa koki ymmärtäneensä projektin tarkoituksen.

Taulukko 10. Ymmärsin syyt ja hyödyt muutoksen taustalla

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	0	5	3	0
Espoo 2	0	2	4	0
Kajaani 1	0	1	4	1
Kajaani 2	1	4	3	2
Vastauksia yhteensä	1	12	14	3

Taulukko 11. Koin muutoksen tarpeelliseksi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	1	5	2	0
Espoo 2	0	2	3	1
Kajaani 1	1	1	3	1
Kajaani 2	0	4	4	2
Vastauksia yhteensä	2	12	12	4

Projektin tarpeellisuus koettiin myös melko vaihtelevasti, kuten Taulukosta 11 voi havaita. Vastauksista voi kuitenkin huomata tiettyä johdonmukaisuutta sen suhteen, olttiinko muutoksen syyt ja hyödyt ymmärretty tiimin sisällä. Espoo 1 tiimissä muutos koettiin kaikkein vähiten tarpeelliseksi, kun taas muissa tiimeissä muutosta pidettiin keskimäärin jokseenkin tarpeellisena.

Taulukko 12: Keskiarvot kysymyksien 3-7 osalta

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Projektista tiedotettiin riittävän ajoissa	1,9	2,8	3,2	2,7	2,6
Sain riittävästi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista	2,0	2,2	2,8	2,2	2,3
Sain selkeän kuvan siitä mitä tulee tapahtumaan	2,1	2,2	2,3	2,0	2,1
Ymmärsin syyt ja hyödyt muutoksen taustalla	2,4	2,7	3,0	2,6	2,6
Koin muutoksen tarpeelliseksi	2,1	2,8	2,7	2,8	2,6
n pienimmillään	8	6	6	10	30

Taulukko 12 kuvaa edellisten monivalintakysymysten keskiarvoja tiimeittäin sekä kaikkien vastanneiden osalta. Asteikko vastausvaihtoehdoissa on siis ollut 1-4, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Keskiarvoissa löytyy melko suuria vaihteluita tiimeittäin, vaikka kaikkien vastausten keskiarvot ovatkin kaikki yli kahden. Alla oleva taulukko 13 kuvaa keskihajontaa samojen vastausten osalta. Siitä voidaan todeta, että monen kysymyksen osalta vastaukset ovat vaihdelleet melko paljon. Yhdenmukaisimpia vastauksia on annettu Kajaani 1 tiimissä ja eniten vastaukset ovat vaihdelleet Kajaani 2 tiimissä.

Taulukko 13: Keskihajonnat kysymyksien 3-7 osalta

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Projektista tiedotettiin riittävän ajoissa	0,8	1,0	0,4	0,7	0,9
Sain riittävästi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista	0,8	0,4	0,4	0,9	0,7
Sain selkeän kuvan siitä mitä tulee tapahtumaan	0,6	0,4	0,5	0,9	0,7
Ymmärsin syyt ja hyödyt muutoksen taustalla	0,5	0,5	0,6	1,0	0,7
Koin muutoksen tarpeelliseksi	0,6	0,8	1,0	0,8	0,8
n pienimmillään	8	6	6	10	30

Taulukosta 14 käy ilmi, että kokonaisuudessaan projektiin suhtauduttiin melko positiivisesti, vaikka sen syyt, hyödyt ja tarpeellisuus koettiin vaihtelevasti. Ainoastaan Espoo 1 tiimissä suhtautuminen muutokseen oli jokseenkin kielteisempää kuin muissa tiimeissä.

Taulukko 14. Suhtauduin tulevaan muutokseen myönteisesti

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	3	2	3	0
Espoo 2	1	1	4	0
Kajaani 1	0	0	6	0
Kajaani 2	0	3	5	2
Vastauksia yhteensä	4	6	18	2

Tässä kohden vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, mikä heidän mielestään oli muutoksen tavoite. Kaiken kaikkiaan suurin osa vastaajista on ymmärtänyt projektin tavoitteet ja tarkoituksen oikein, joskin vastauksissa näkyi myös jossain määrin vastaajien omat toiveet projektin tuomista muutoksista. Toisaalta vastauksista käy myös ilmi,

että hankkeen tarkoitus ei ole ollut kaikille täysin tai jopa ollenkaan selvä. Kaikkiaan tähän kysymykseen vastasi 19 henkilöä.

Taulukko 15. Koin pystyväni vaikuttamaan työtapojen kehittämiseen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	0	4	3	1
Espoo 2	1	3	2	1
Kajaani 1	0	2	3	1
Kajaani 2	0	6	4	0
Vastauksia yhteensä	1	15	12	3

Taulukossa 15 on kuvattu tiimin jäsenten kokemuksia siitä, kuinka hyvin he pystyivät itse vaikuttamaan uusien toimintatapojen kehittämiseen. Kaikilla tiimeillä vastaukset ovat jakautuneet aikalailla tasan puolesta ja vastaan. Tähän liittyen Taulukosta 16 käy ilmi, kuinka hyvin vastanneet ovat kokeneet tulleeensa kuunnelluiksi. Odotetusti ja-kauma on pysynyt tässä taulukossa keskimäärin samana kuin edellisessä, eli noin puolet on ollut sitä mieltä, että heidän mielipidettään on kuunneltu ja puolet sitä mieltä, ettei näin ole tapahtunut.

Taulukko 16. Mielipidettäni kuunneltiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	1	3	4	0
Espoo 2	0	4	1	2
Kajaani 1	0	1	4	1
Kajaani 2	1	6	3	0
Vastauksia yhteensä	2	14	12	3

Taulukko 17 kuvaa vastaajien mielipidettä liittyen uusien toimintatapojen käyttöönottoa edeltävään koulutukseen. Jokaisessa tiimissä toimintatapoja muutettiin tiimin työn kan-nalta parhaaksi katsotulla tavalla, joten koulutuksen ja opastuksen tarve vaihteli tässä mielessä tiimeittäin. Eniten koulutusta olisi kaivattu lisää Espoo 1 ja Kajaani 2 tiimeissä, joissa yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, ettei koulutusta ollut järjestetty riittävästi uusiin toimintatapoihin siirryttäessä.

Taulukko 17. Sain riittävästi koulutusta uusiin toimintatapoihin siirryttäessä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	2	4	2	0
Espoo 2	0	1	4	1
Kajaani 1	0	3	2	1
Kajaani 2	1	5	4	0
Vastauksia yhteensä	3	13	12	2

Taulukossa 18 on kuvattu keskiarvoja kysymysten 9-13 osalta. Näidenkin vastausten keskiarvot vaihtelevat melko paljon tiimien välillä, sillä ainoastaan toimintatapoihin vaikuttamisesta oltiin tiimien välillä melko samaa mieltä. Taulukossa 19 on kuvattu keskihajontoja, jotka kertovat vastausten kuitenkin vaihdelleen tiimien sisällä jälleen melko paljon. Huomioitavaa kuitenkin on, että Kajaani 2 tiimissä suhtautuminen muutokseen oli täysin yksimielistä.

Taulukko 18. Keskiarvot kysymyksien 9-13 osalta

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Suhtauduin tulevaan muutokseen myönteisesti	2,0	2,5	3,0	2,9	2,6
Esimieheni suhtautui kannustavasti muutoksen toteuttamiseen	2,3	3,1	3,0	2,9	2,8
Koin pystyväni vaikuttamaan toimintatapojen kehittämiseen	2,6	2,4	2,8	2,4	2,5
Mielipidettäni kuunneltiin	2,4	2,7	3,0	2,2	2,5
Sain riittävästi koulutusta uusiin toimintatapoihin siirryttäessä	2,0	3,0	2,7	2,3	2,4
n pienimmillään	8	6	6	10	30

Taulukko 19. Keskihajonnat kysymyksien 9-13 osalta

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Suhtauduin tulevaan muutokseen myönteisesti	0,9	0,8	0,0	0,7	2,6
Esimieheni suhtautui kannustavasti muutoksen toteuttamiseen	0,5	0,4	0,6	0,7	2,8
Koin pystyväni vaikuttamaan toimintatapojen kehittämiseen	0,7	1,0	0,8	0,5	2,5
Mielipidettäni kuunneltiin	0,7	1,0	0,6	0,6	2,5
Sain riittävästi koulutusta uusiin toimintatapoihin siirryttäessä	0,8	0,6	0,8	0,7	2,4
n pienimmillään	8	6	6	10	30

Taulukosta 20 käy ilmi, että arvioinnin suorittamisesta ei oltu tiimien sisällä täysin yhtä mieltä, lukuun ottamatta Kajaani 1 tiimiä. Kaikki vastaajat eivät myöskään itse osallistuneet arviointiin, kuten Taulukossa 21 on esitetty, vaikka projektin toteuttamista oli heidän mielestään arvioitu.

Taulukko 20. Arvioitiinko projektin onnistumista tiimissäsi?

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2
Kyllä	7	6	0	2
Ei	1	1	6	8

Taulukko 21. Osallistuitko itse tähän arviointiin?

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2
Kyllä	6	6	0	1
Ei	1	0	1	2

Taulukko 22. Koin, että arvioinnilla on merkitystä jatkon kannalta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	0	4	2	0
Espoo 2	2	2	1	1
Kajaani 1	0	1	0	0
Kajaani 2	0	0	2	0
Vastauksia yhteensä	2	7	5	1

Arvioinnilla ei kuitenkaan koettu olevan kovin suurta vaikutusta tulevaisuuden kannalta, kuten Taulukon 22 tuloksista voi nähdä. Kajaanin tiimien vastauksia ei voi ottaa kovin suuresti huomioon niiden vähäisen lukumäärän vuoksi, mutta Espoon tiimien vastaukset kertovat kummankin tiimin osalta, ettei arvioinnin koettu vaikuttavan jatkon kannalta kovinkaan suuresti.

Taulukko 23. Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen onnistui tiimissäni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	0	2	6	0
Espoo 2	0	3	4	0
Kajaani 1	0	5	1	0
Kajaani 2	1	6	3	0
Vastauksia yhteensä	1	16	14	0

Taulukko 23 kuvaa vastaajien mielipidettä siitä, kuinka hyvin uusien toimintamallien vakiinnuttaminen onnistui tiimin sisällä. Suurin osa vastanneista oli joko jokseenkin samaa tai jokseenkin eri mieltä, sillä vain yksi vastaaja koki olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Parhaiten vakiinnuttaminen onnistui vastausten perusteella Espoo 1

tiimissä ja heikoiten Kajaani 1 tiimissä. Kajaanin tiimien vastauksista voi huomata, että näissä tiimeissä vakiinnuttaminen onnistui keskimäärin heikommin kuin Espoossa.

Taulukko 24. Olen tyytyväinen OpX:n tuomiin muutoksiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	0	4	4	0
Espoo 2	1	1	4	0
Kajaani 1	0	4	2	0
Kajaani 2	2	5	3	0
Vastauksia yhteensä	3	14	13	0

Viiimeinen itse prosessiin liittyvä kysymys koski vastaajien tyytyväisyyttä OpX:n tuomiin muutoksiin, josta kuvaa antaa taulukko 24. Kajaanissa oltiin selvästi tyytymättömämpiä projektin tuomiin muutoksiin kuin Espoossa, vaikka Espoon tiimeissäkään kaikki eivät olleet aivan samaa mieltä väittämän kanssa. Huomioitavaa on myös se, että yhdessäkään tiimissä ei väittämän kanssa oltu täysin samaa mieltä.

Niitä vastaajia, jotka valitsivat edelliseen väittämään vaihtoehdot ”Täysin eri mieltä” tai ”Jokseenkin eri mieltä”, pyydettiin kommentoimaan, miksi he olivat valinneet kyseisen vaihtoehdon. Useista vastauksista käy ilmi, että OpX:n ei koettu loppujen lopuksi tuoneen suuria muutoksia päivittäiseen työntekoon tai toisaalta niihin asioihin, joihin sen oli toivottu tuovan muutoksia. Osittain tämä näyttäisi johtuvan siitä, että toimintamallien vakiinnuttaminen ei ole onnistunut tiimissä niin kuin olisi pitänyt, koska uusista tavoista ei ole projektin jälkeen pidetty kiinni. Lisäksi osa olisi kaivannut parempia ohjeistuksia uusien toimintatapojen toteuttamiseen ja joku oli sitäkin mieltä, ettei OpX:n toimintatapoja ole edes pystytty ottamaan käyttöön. Monen mielestä OpX:n toimintamallien myötä työ muuttui myös yksitoikkoisemmaksi ja vanhoista tavoista luopuminen tuntui olevan osalle vaikeaa vielä tässäkin vaiheessa. Yhteensä tähän kysymykseen vastasi 16 henkilöä.

Taulukko 25. Keskiarvot kysymyksien 17 ja 18 osalta

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen onnistui tiimissäni	2,8	2,6	2,2	2,2	2,4
Olen tyytyväinen OpX:n tuomiin muutoksiin	2,5	2,5	2,3	2,1	2,3
n pienimmillään	8	6	6	10	30

Taulukko 26. Keskihajonnat kysymyksen 17 ja 18 osalta

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2	Kaikki
Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen onnistui tiimissäni	0,5	0,5	0,4	0,6	0,6
Olen tyytyväinen OpX:n tuomiin muutoksiin	0,5	0,8	0,5	0,7	0,7
n pienimmillään	8	6	6	10	30

Taulukot 25 ja 26 kuvaavat keskiarvoja ja keskihajontoja kysymyksen 17 ja 18 osalta. Tällä kertaa tiimien välillä keskiarvot pysyttelivät kummankin kysymyksen osalta kohtalaisen samoissa lukemissa. Keskihajonnan osalta kysymyksen 17 osalta vastaukset eivät jakautuneet niin suuresti kuin muiden kysymysten kohdalla, mikä siis kertoo siitä, että tiimien sisällä oltiin melko yhtä mieltä siitä, kuinka hyvin uusien toimintamallien vakiinnuttaminen on onnistunut tiimin sisällä.

6.3 Esimiehen rooli

Tässä kappaleessa käsitellään kysymyksiä, jotka liittyvät esimiehen rooliin OpX-projektin aikana. Taulukko 27 kuvaa sitä, miten vastaajat ovat kokeneet esimiehen suhtautuneen projektin toteuttamiseen. Keskimäärin kaksi kolmasosaa vastanneista on kokenut esimiehen käytöksen jossain määrin kannustavaksi. Espoo 1 tiimi on ainut, jossa esimiehen ei selkeästi ole koettu suhtautuneen kannustavasti projektin toteuttamiseen, kun taas Espoo 2 tiimissä kaikki ovat kokeneet esimiehen toiminnan olleen ainakin jokseenkin kannustavaa.

Taulukko 27. Esimieheni suhtautui kannustavasti muutoksen toteuttamiseen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Espoo 1	0	6	2	0
Espoo 2	0	0	6	1
Kajaani 1	0	1	4	1
Kajaani 2	0	3	5	2
Vastauksia yhteensä	0	10	17	4

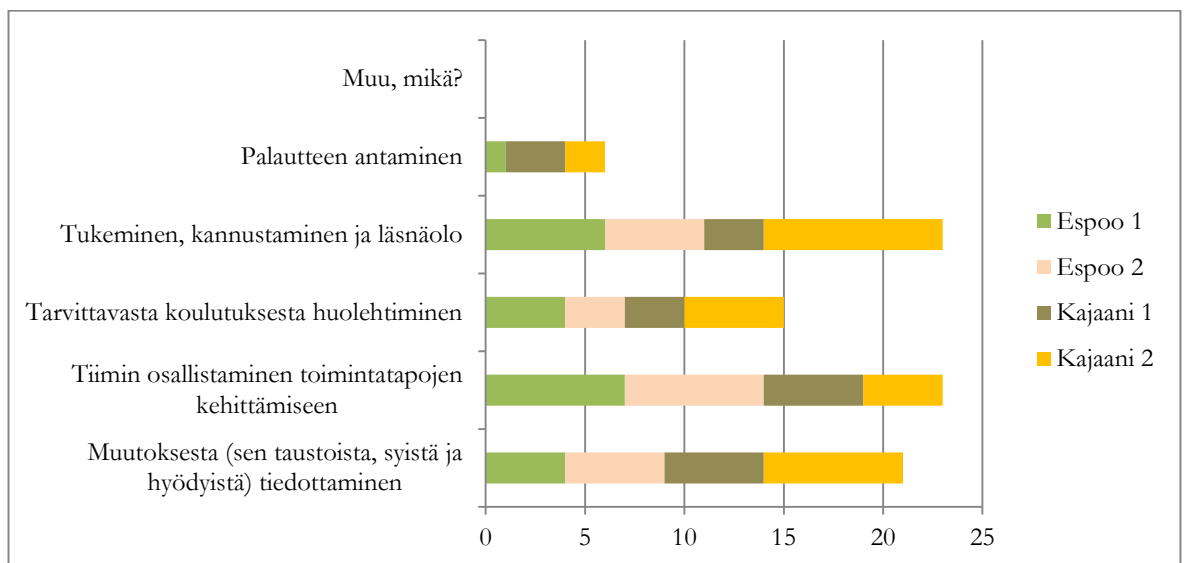
Esimieheltä saatua palautetta kuvaa taulukko 28. Suurin osa vastaajista koki saaneensa sekä positiivista että negatiivista palautetta ja vain yksi vastaaja oli mielestään saanut vain negatiivista palautetta. Pelkkää positiivista palautetta oli koettu kaikissa muissa paitsi Kajaani 2 tiimissä.

Taulukko 28. Sain esimieheltäni...

	Espoo 1	Espoo 2	Kajaani 1	Kajaani 2
Vain positiivista palautetta	2	2	3	0
Vain negatiivista palautetta	1	0	0	0
Sekä positiivista että negatiivista palautetta	5	4	3	5

Vastaajilta kysyttiin lisäksi, millaista palautetta he olisivat esimieheltä projektin aikana kaivanneet, mutta jota eivät saaneet. Kysymykseen vastanneista osa koki, ettei heidän tiimissään oltu saatu palautetta juuri lainkaan. Toisaalta esimieheltä olisi toivottu enemmän kannustavaa ja positiivista suhtautumista sekä aikaa keskustella ja käydä läpi asioita tiimin kanssa. Asioiden käsittely koettiin vähäisen ajan vuoksi jääneen melko pintapuoleiseksi. Esimiehen olisi myös toivottu olevan enemmän läsnä ja tiimiläisten tukena jokapäiväisessä työnteossa ja muutoksen käsittelyssä asiakkaan kanssa. Yksi vastaajista oli myös melko jyrkästi sitä mieltä, ettei esimies kuunnellut lainkaan tiimiläisiään ja loi muutoinkin negatiivista ilmapöytä. Yhteensä vastauksia tähän kysymykseen saatiin 9 henkilöltä.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, mitkä heidän mielestään ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät muutosprojektin aikana. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli annettu viisi kappaletta ja näiden lisäksi oli mahdollista valita vaihtoehto ”Muu, mikä?” ja selventää omaa mielipidettään avoimessa tekstikentässä. Yhteensä vastausvaihtoehtoista sai valita kolme itselleen tärkeintä vaihtoehtoa.



Kuvio 3. Esimiehen tärkeimmät tehtävät muutosprojektin aikana

Kuvio 3 kuvaa vastausten jakautumista tiimeittäin ja kokonaisuudessaan. Kaksi eniten valittua esimiehen tehtävää olivat ”Tiimin osallistaminen toimintatapojen kehittämiseen” ja ”Tukeminen, kannustaminen ja läsnäolo”. Kolmanneksi tärkeimpänä tehtävänä pidettiin ”Muutoksesta tiedottamista”. Tiimien välillä vastauksissa löytyi kuitenkin jonkin verran eroja, sillä esimerkiksi Kajaanin tiimeissä oltiin melko eri mieltä tuen, kannustamisen ja läsnäolon tärkeydestä.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mihin asioihin esimiehen heidän mielestään kannattaisi jatkossa vastaavanlaisessa projektissa kiinnittää enemmän huomiota. Vastauksia saatiin yhteensä 19 henkilöltä. Tiivistäen vastauksista voidaan poimia seuraavia tärkeimpiä seikkoja. Ennen kaikkea esimieheltä toivottiin sitoutumista projektiin ja siinä mukanaoloon sekä positiivista ja kannustavaa asennetta, vaikka tämä ei itse täysin muutoksen takana seisoisikaan. Esimieheltä kaivattiin myös enemmän läsnäoloa muutoksen toteuttamisen yhteydessä ja ymmärrystä siitä, minkälaiset toimintatavat juuri kyseisen tiimin kanssa kannattaa ottaa käyttöön. Jos esimieheltä ei löydy kaikkea tarvittavaa tietämystä tiimin toiminnasta, toivottiin hänen tällöin kuuntelevan enemmän kokeneita työntekijöitä ja ottavan muutoinkin huomioon itse työtä tekevien tiimiläisten mielipiteet. Lisäksi esimiehen olisi toivottu varaavan riittävästi aikaa ja resursseja muutoksen läpivientiin sekä pitävän kiinni saavutetuista muutoksista.

6.4 Esimiesten haastattelut

Tiiminvetäjille lähetettiin siis erilliset kyselyt sähköpostitse ja niihin saamani vastaukset löytyvät liitteistä 3, 4 ja 5. Kysymykset olivat osittain samoja kuin tiimiläisillä, mutta ne kohdistuivat nimenomaan esimiehen omiin kokemuksiin, ja kaikki kysymykset olivat siis avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastasi kolme tiiminvetäjää eli toisin sanoen molemmat Espoon esimiehet ja toinen Kajaanin esimiehistä. Kajaanin esimies ei ollut ollut projektissa mukana alusta asti, mikä osaltaan vaikuttaa hänen omiin vastauksiinsa sekä tiimiläisten antamiin vastauksiin.

Projektista tiedottamisen suhteen Kajaanin esimies sai tiedon mielestään hyvin nopeaan tahtiin, koska tuli tiimiin projektin jo alettua. Espoon esimiehistä molemmat kokivat saaneensa riittävän ajoissa tiedon projektin aloittamisesta. Kaikki kolme esimiestä olivat

ymmärtäneet syyt muutoksen taustalla ja muutos oli myös koettu tarpeelliseksi, sillä yksi esimiehistä oli jopa aktiivisesti toivonut hanketta toteutettavaksi tiimissään. Vaikka tieto oli kulkenut hyvin, ei konkreettisesta muutoksesta ja projektin luonteesta ollut kuitenkaan aivan selkeää käsitystä kenelläkään esimiehistä, vaan asia selkeytyi vasta projektin edetessä. Näin ollen projektin toteuttamiseen liittyvistä asioista olisi kaivattu enemmän tietoa.

Projektin itse toteuttamisessa oli kaikissa tiimeissä ollut omat haasteensa. Toisen Espoon esimiehen mielestä henkilöstöresurssit eivät olleet riittävät, jotta projektia olisi voitu viedä suunnitellusti eteenpäin, ja toinen taas koki oman aikataulunsa olleen liian kiireinen, jotta hän olisi voinut olla kunnolla ja riittävässä määrin tiimin mukana muutoksen aikana. Kajaanin esimies viittasi myös ajan riittämättömyyteen hoitaa sekä muutoksen läpivienti että normaalit työt samanaikaisesti. Kaikki esimiehet olivat lisäksi sitä mieltä, ettei heillä ollut kovin suurta mahdollisuutta vaikuttaa projektin etenemiseen. Muutosvastarintaa Espoon esimiehet kokivat ilmenneen molemmissa tiimeissä ja sitä yritettiin lievittää keskustelemalla ja selvittämällä muutoksen syitä ja hyötyjä niille tiimiläisille, jotka eivät projektista olleet innostuneet. Kajaanin esimies ei kommentoinut muutosvastarintaan liittyvään kysymykseen mitään.

Esimiehet itse kokivat tuen saannin omalta esimieheltään ja projektin vetäjiltä hieman eri tavalla. Toinen Espoon esimiehistä olisi kaivannut enemmän tukea ja kuuntelua muun muassa työntekijöiden riittämättömän määrän suhteen, kun taas toinen koki saaneensa riittävästi tukea ja palautetta. Kajaanin esimies ei ollut kommentoinut tähän kysymykseen mitään. Jälkeenpäin kumpikin Espoon esimiehistä suhtautui melko positiivisesti itse muutokseen, mutta sen toteuttamistavoissa koettiin olevan vielä huomioitavia seikkoja. Kajaanin esimies koki, että muutos oli toteutettu hieman liian nopealla aikataululla ja myönsi samalla, että jotkin vaiheet prosessissa olivat jääneet kesken. Toinen Espoon esimiehistä arvioi omaa onnistumistaan projektin aikana siten, että tiimissä oli hänen mukaansa pystytty pitämään OpX-henki yllä koko projektin ajan ja että hän oli kannustanut tiimiläisiään ottamaan kantaa ongelmakohtiin. Aikapulan hän kuitenkin mainitsi tässäkin kohden, mistä syystä hän ei kokenut voineensa olla niin hyvin läsnä tiimiläisiään varten kuin muutostilanne olisi vaatinut. Kajaanin esimies taas totesi muutosprojektin ja jokapäiväisen työn yhteensovittamisen olleen hänelle haastavaa, koska

aina ei tuntunut löytyvän aikaa muutoksen vaiheiden valmistelulle. Hän myös totesi, että uutena esimiehenä hän oli kokenut haasteelliseksi perustella muutosta ja sen tuomia hyötyjä tiimilleen.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli siis saada vastaus tutkimusongelmaan: millainen rooli esimiehellä on kohdeyrityksessä toteutetussa muutoksessa, OpX-projektissa. Lisäksi haluttiin saada selville, miten esimies pystyy vaikuttamaan tiimin sitoutumiseen muutoksen tavoitteisiin ja millaista tukea alaiset kaipaavat esimieheltään muutostilanteessa. Tavoitteena oli myös nostaa esiin sellaisia tekijöitä esimiehen toimintatavoissa, jotka voivat johtaa muutosprojektin epäonnistumiseen.

Muutoksen tiedottamisesta oltiin tiimiläisten kesken melko eri mieltä sen suhteen, oliko tiedottaminen hoidettu riittävän ajoissa. Tiiminvetäjät itse olivat saaneet tiedon omalta esimieheltään mielestään tarpeeksi ajoissa, mutta osa tiimiläisistä olisi selkeästi kaivannut enemmän käsittelyaikaa ennen muutoksen aloittamista. Muutoksen luonteesta ei tiimiläisten kesken ollut selkeästi saatu riittävästi tietoa ja tämä johtui varmasti osaksi siitä, että myös osa esimiehistä koki saaneensa liian vähän tietoa muutokseen liittyen. Tiimiläisille oli kuitenkin jäänyt kaikkein eniten epäselväksi se, mitä projektin seurauksena tulee konkreettisesti tapahtumaan. Esimiehet olivat kokeneet ymmärtäneensä josakin määrin tulevien tapahtumien kulun, mutta tässä kohden tietoa ei todennäköisesti ole kyetty antamaan riittävästi esimiehille ja sitä kautta myöskään tiimiläiset eivät ole saaneet sitä riittävästi ymmärtääkseen projektin tuomat muutokset. Keskustelemalla ja omalla aktiivisuudella esimiehet olisivat voineet havaita tiedon puutteen tiiminsä sisällä ja näin ollen hankkia itselleen lisää tietoa projektista jaettavaksi tiimiläisilleen.

Muutosviestinnässä yksi tärkeimmistä asioista on selkeyttää muutoksen tavoitteet ja hyödyt kaikille muutokseen osallistuville. Tämän suhteen OpX:n kohdalla ei aivan täysin onnistuttu, sillä noin puolet kaikista vastanneista oli sitä mieltä, etteivät he olleet täysin ymmärtäneen muutoksen syitä ja todennäköisesti tästä johtuen kokeneet muutosta tarpeelliseksi. Muutoksen kokemisessa esimiehen esimerkillä on merkittävä rooli ja tämä varmasti heijastuu osittain siihen, että niissä tiimeissä, joissa esimiehen oli koettu suhtautuneen kannustavasti muutoksen toteuttamiseen, on myös tiimiläisten suhtautuminen muutokseen ollut positiivisempi. Vastaavasti tiimissä, jossa esimies itse sanoi kokeneensa muutoksen vain osittain tarpeelliseksi, olivat myös tiimiläiset suhtautuneet varauksellisemmin muutokseen.

Onnistuneen muutoksen saavuttamisen yksi avaintekijöistä on henkilöstön osallistaminen muutoksen toteuttamiseen. OpX:ssa tiimit pyrittiin ottamaan mukaan muutoksen suunnitteluun, mutta tästä huolimatta osa tiimiläisistä koki, ettei heillä ollut kovin suuria mahdollisuuksia vaikuttaa työtapojen kehittämiseen. Hieman huolestuttavaksi tilanteen tekee se, että myös esimiehet kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa projektin kulkuun. Tässä kohtaa esimiehen tärkein tehtävä olisi kuitenkin ollut kuunnella tiimiläisiään ja mahdollisuuksien mukaan viedä heidän mielipiteitään ja ideoitaan eteenpäin projektiryhmälle. Jos yli puolet tiimiläisistä oli sitä mieltä, ettei heidän mielipidettään kuunneltu, pitäisi esimiehien ja projektiryhmän miettiä, miksi työntekijät ovat näin kokeneet. Toki tähän vaikuttavat myös henkilöiden persoonalliset piirteet, sillä toiset tuovat mielipiteensä helpommin julki kuin toiset. Esimiehen olisi kuitenkin hyvä huolehtia, että tiimin sisällä vallitsee sellainen henki, että asioista voi tulla sanomaan ja niistä keskustellaan myös avoimesti tiimin kesken. Useilta tiimiläisiltä tuli myös palautetta siitä, että he olisivat toivoneet esimiehen kuuntelevan enemmän työtä todellisuudessa tekeviä henkilöitä ja toisaalta olla ottamatta vastaan kaikkia projektin tuomia muutoksia sellaisenaan. Tässä kohden esimiehen olisi siis ehkä toivottu toimivan enemmän asemansa mukaisesti joukkonsa johtajana. Tässä kohden esimiehen ja projektiryhmän yhteistyötä kanssa kannattaisi mahdollisesti tiivistää ja ottaa siihen tarvittaessa mukaan myös tiimin jäseniä.

Uusiin toimintatapoihin siirryttäessä tarvittavasta koulutuksesta huolehtiminen on tärkeä osa muutosprosessia, jotta vanhoihin tapoihin palaaminen ei alkaisi houkuttaa henkilöstöä. Tutkimustuloksista käy ilmi, etteivät kaikki tiimiläiset kokeneet saaneensa riittävää opastusta uusista toiminnoista ja avoimissa vastauksissa tiimiläiset toivoivat esimieheltä nimenomaan aikaa käydä uusia asioita riittävästi läpi. Esimiehen tulisikin tiiminsä tarpeet tiedostaen huolehtia, että kaikki saavat riittävän opastuksen uusiin toimintatapoihin siirryttäessä ja tarvittaessa järjestää lisäkoulutusta. Uusien toimintatapojen opettelu liittyy vahvasti myös siihen, kuinka hyvin muutokset saadaan vakiinnutettua tiimiin jokapäiväiseen toimintaan. Kokemukset vakiinnuttamisen onnistumisesta vaihtelivat melko paljon tiimeittäin ja myös esimiesten vastaukset viittasivat siihen, että tämän vaihe ei ollut onnistunut niin hyvin kuin olisi pitänyt. Esimiehet itse perustelivat tilannetta aika- ja resurssipulaan vedoten ja osa tiimiläisistä oli kommentoinut samaa.

Toisaalta joistain tiimeistä tuli myös palautetta siitä, että esimiehen olisi pitänyt paremmin huolehtia toiminnan jatkamisesta projektin jälkeen ja että uudet toimintamallit oli unohdettu lähes kokonaan. Koska tiiminvetäjä on loppujen lopuksi vastuussa tiiminsä toiminnasta, on uusista toimintatavoista kiinni pitäminen myös hyvin pitkälti hänen harteillaan. Jos tiimiläiset itse haluaisivat ja yrittävät pitää kiinni muutoksesta, mutta esimies ei välitä panostaa tähän toimintaan, ei tiimin johtaminen toteudu kuten sen kuuluisi.

Muutoksen jalkauttamiseen liittyy vahvasti myös muutosprosessin arviointi. Koska arvioinnin tarkoituksena on käydä läpi toteutettua muutosta ja nostaa esiin onnistumiset sekä kehittämistä vaativat kohteet, on se samalla myös keino luoda jatkuvuutta muutosajattelulle tiimin sisällä ja vahvistaa jo toteutetun muutoksen tuomia uudistuksia. Tähän viitaten tutkimustulokset osoittavat, että muutos koettiin vähiten vakiintuneeksi niissä tiimeissä, joissa arviointivaiheen koettiin puuttuneen. On huomioitava myös se, ettei tässä tilanteessa riitä, että prosessia vain arvioidaan, vaan arvioinnilla tulee olla selkeästi vaikutuksia tulevaan toimintaan ja mahdolliseen jatkokehittämiseen. Jos arvioinnissa nousee esille toimimattomia uudistuksia, tulisi niihin reagoida heti, sillä se osoittaa myös tiimiläisille, että muutoksella todella haetaan parhaiten toimivia ratkaisuja. Arvioinnin vastuun kantaa usein projektiryhmä, mutta esimiehen tulisi olla aktiivisesti ajamassa asiaa, koska harvoin yhdellä kertaa saadaan kaikki asiat toimimaan mutkattomasti.

Kaiken kaikkiaan kyselyyn saaduista vastauksista käy kuitenkin ilmi, että eniten tiimiläiset olisivat kaivanneet esimieheltään tukea, läsnäoloa ja kannustavaa asennetta muutoksen aikana. Esimieheltä saatu palaute ja esimiehen koettu asenne ovat selkeästi yhdensuuntaisia sen kanssa, miten muutos on tiimissä koettu. Lisäksi avoimista vastauksista nousee esille toive siitä, että esimies olisi enemmän alaistensa tukena niin projektijohdon kuin asiakkaiden suuntaan. Joidenkin tiimien jäsenet odottivat esimieheltä löytyvän myös niin paljon tietoa tiimin toiminnasta, että tämä olisi omalla tietämyksellään pystynyt tukemaan tiimiään, kun uusia toimintamalleja alettiin suunnitella. Esimiehen olisi toivottu useassa tiimissä varaavan myös enemmän aikaa muutokseen perehtymiselle, siitä keskustelulle ja sen suunnittelulle.

Lopputuloksena voidaan todeta, että esimiehen rooli OpX-projektissa on varsin suuri. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehen tulisi toimia omien tiimiläistensä sanansaattajana ja tukena sekä toisaalta kyetä omalla esimerkillään ja asennoitumisellaan motivoimaan ja sitouttamaan tiimiään muutokseen. Tästä syystä esimiehen olisi hyvä olla tietoinen muutosten lainalaisuuksista ja vaikutuksista sekä itseensä alaisiin. Tulosten perusteella todettiin, että tiimin osallistamisella muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä omalla esimerkillään esimies voi vaikuttaa alaisensa sitoutumiseen muutokseen. Kun tiimiläiset kokivat, ettei heitä kuunneltu ja että ylhäältä tullut muutos vain runnottiin läpi, loi se heti negatiivisen leiman muutokselle. Alaisensa kuunteleminen ja heidän mielipiteistään välittäminen todettiin olevan esimiehen parhaita keinoja tukea alaisiaan muutosprosessin aikana. Esimiehen oma muutosvastainen asenne, haluttomuus kuunnella sekä puutteelliset tiedot tiimin toiminnasta olivat kolme merkittävintä muutoksen epäonnistumiseen johtavaa syytä muutosjohtajuuden osalta. Lisäksi esimiehen kiire sekä muutokseen sitoutumattomuus todettiin osatekijöiksi muutoksen keskenjäämiselle.

Jatkotutkimuksena yritykselle voisi suositella OpX-menetelmien käyttöönoton tarkempaa tutkimista, sillä useassa tiimissä oltiin sitä mieltä, että uusien toimintatapojen suunnitteluun ei ollut käytetty riittävästi aikaa ja ajatustyötä. Uusien toimintatapojen suunnittelussa olisi vastaajien mukaan pitänyt ottaa enemmän huomioon tiimin varsinainen työ, eikä yrittää liikaa soveltaa Lean-toimintamalleja sellaisinaan tiimeihin. Tässä kohden olisi varmasti hyvä selvittää tiimin sekä asiakkaan yhteinen mielipide siitä, mihin asioihin työtavoissa tarvitaan parannusta ja millä tavoin niitä kannattaa lähteä tavoittelemaan.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteettia tarkastelemalla. Tarkastelun alle tulee tällöin ottaa otannan ja kadon suuruus, otannan edustavuus ja otantatavan systemaattisuus. Tämän tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetin mittaamiseen voisi käyttää uudelleen mittausta eli testata, saataisiinko samat vastaukset, jos kysely suoritettaisiin uudestaan. (Koivula, Suihko & Tyrvänen 2002, 28-29.)

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset antavat melko kattavan kuvan siitä, miten tiimiläiset ovat kokeneet projektin etenemisen ja esimiehen toiminnan projektin aikana. Vastausprosentti ei tosin ollut niin hyvä, mitä oli odotettu, sillä se jäi vain 55,4 prosenttiin. Tiimeittäin vastausprosentteissa oli melko suuria eroja ja Kajaani 1 tiimin osalta tuloksia ei voida vähäisen vastausmäärän takia pitää kovinkaan luotettavina. Osa vastaamattomuudesta johtui siitä, että henkilöt eivät olleet töissä sinä aikana, kun kysely oli avoinna, ja toinen mahdollinen syy vastaamattomuuteen oli todennäköisesti kaikissa tiimeissä vallitseva kiire. Uskon kuitenkin, että vastaukset eivät poikkeaisi kovin paljon nykyisistä, vaikka kysely tehtäisiin uudestaan ja vastauksia saataisiin tällöin enemmän.

Tutkimuksen pätevyyttä voidaan mitata arvioimalla tutkimuksen validiteettia. Arviointi kohdistuu tällöin kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote- ja menetelmä vastaavat tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä ja miten tutkimusotteella saadaan vastauksia tutkimusongelmiin. Näin ollen tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat sekä käytetyt mittarit että tutkimusstrategian valinta. (Koivula, Suihko & Tyrvänen 2002, 28.)

Kyselylomakkeessa oli näin jälkeenpäin ajateltuna joitakin puutteellisuuksia, jotka mahdollisesti vaikuttivat tulosten laatuun. Koska kyselyssä olivat pakollisia vain tiimiin, ikään ja projektissa mukanaoloon liittyvät kysymykset, mahdollisti tämä sen, että kaikki vastaajat eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen ja näin ollen vastausten saaminen väheni. Lisäksi monivalintakysymyksiin olisi voinut lisätä esimerkiksi vaihtoehdon ”Ei kokemusta”, jolloin ne jotka eivät kyseisessä projektin vaiheessa olleet olleet mukana, olisivat voineet valita tämän vaihtoehdon ja näin kaikki kysymykset olisi voitu muuttaa pakollisiksi. Osan kysymyksistä olisi voinut myös muotoilla vielä tarkemmin, jotta epäselvyyksiltä olisi vältytty ja toisaalta saatu nykyistä tarkempia vastauksia. Esimerkiksi esimieheltä saadusta palautteesta kysyttäessä, olisi yhtenä vaihtoehtona pitänyt olla, ”En saanut lainkaan palautetta”, sillä tämä kävi ilmi vasta avoimessa kysymyksessä, jossa sai kertoa, millaista palautetta olisi esimieheltä kaivannut. Lisäksi kysymyksiä olisi voitu muotoilla koskemaan vielä tarkemmin juuri esimiehen toimintaa, koska esimiehen rooli tuli useassa kohtaa esille vasta avoimien kysymysten vastauksissa.

Esimiehille suunnattujen kyselyiden osalta esimiehiä olisi voitu haastatella myös kasvotusten, jolloin vastaukset olisivat todennäköisesti olleet paljon monipuolisempia ja kat-

tavampia. Tähän ei kuitenkaan ollut ajan puitteissa mahdollisuutta ja Kajaanin esimiehen kanssa haastattelu olisi joka tapauksessa jouduttu hoitamaan puhelimitse toimipisteen sijainnin vuoksi. Lisäksi Kajaanin toista esimiestä ei siis voitu haastatella laisinkaan, koska tämä ei ollut enää tutkimuksen toteuttamisen aikaan yrityksessä töissä.

Uskon, että tutkimuksestani on hyötyä kohdeyritykselle, sillä kyselyn avulla saatiin melko kattava kuva siitä, miten OpX-projektin vaiheet on tiimeissä koettu. Näin ollen jatkoa ajatellen voidaan miettiä, miten sellaisia osa-alueita, joissa nyt koettiin puutteita, voidaan mahdollisesti parantaa. Myös esimiestyön kannalta tulokset kertovat siitä, mitä asioita työntekijät pitävät muutoksen aikana esimiehen osalta tärkeinä. Tuloksista käy myös osaltaan ilmi, kuinka hyvin esimiehet tässä kyseisessä projektissa ovat onnistuneet, ja tulevaisuudessa joihinkin asioihin voi olla hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Koska OpX:n läpivienti ei kuitenkaan ollut pelkästään tiiminvetäjien vastuulla ja osa muutosprosessin vaiheista toteutettiin projektiryhmän ja tiiminvetäjien yhteistyössä, voi myös projektiryhmän olla hyvä käydä tutkimustulokset läpi. Näin jatkossa voidaan ainakin selkeyttää sitä, millaiset asiat kuuluvat projektiryhmän vastuulle ja mitkä taas esimiehen. Tästä huolimatta täytyy kuitenkin muistaa, että loppujen lopuksi esimies on silti se henkilö, jonka puoleen tiimiläiset kääntyvät ja jolta haetaan tukea muutosprosessin aikana.

7.2 Oma oppimiskokemus

En ollut aikaisemmin toteuttanut näin laajaa tutkimusta ja tutkimusmenetelmät eivät myöskään olleet enää aivan tuoreessa muistissa. Aiheen päättäminen ja sen rajaaminen olivat alussa haastava vaihe ja rajaus muotoutuikin vähitellen teoriaosuuden edetessä. Silti näin jälkeenpäin ajateltuna aiheen rajaamista olisi voinut tarkastella vielä kriittisemmin, koska loppujen lopuksi aihe jäi kuitenkin melko laajaksi. Lähdekirjallisuutta tutkimuksen teoriaosuuteen löytyi helposti ja toisinaan täytyi miettiä, mitkä lähteet oli hyvä ottaa mukaan ja mitä ei. Toisaalta muutosjohtaminen on ilmeisesti melko suosittu teema, sillä tiettyjen teosten saaminen käyttöön tuotti myös hankaluuksia. Samantyyppisiä tutkimuksia on tehty aiemmin, joten apuja työn tekoon löytyi myös vanhoista tutkimuksista, vaikka osa niistä olikin toteutettu eri tutkimusmenetelmää käyttäen.

Itse tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista, sillä vastaavanlaisen kyselyn laatiminen oli minulle uutta. Toisaalta aineiston käsittely ja sen esittäminen olivat jokseenkin aikaa vieviä, sillä en ollut vastaavanlaista työtä aiemmin juuri tehnyt. Aikataulullisesti työn aloittaminen venyi puolella vuodella, mutta alkuun päästyäni työ eteni melko suunnitellusti. Kyselyn lähettäminen viivästyi tosin viikolla suunnitellusta, mikä osaltaan vaikutti tutkimustulosten analysoinnin valmistumiseen, mutta loppujen lopuksi työ tuli ajoissa valmiiksi.

Lähteet

Aditro 2012. Yritys - Me olemme Aditro. Luettavissa: <http://www.aditro.fi/yritys>. Luettu: 22.4.2012.

Aditro Oy, 2012. OpX Travel, short introduction. Espoo.

Carr, D., Hard, K. & Tahant, W. 1996. Managing The Change Process. Coopers & Lybrand. United States of America.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Vammala.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - elämän mittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Vantaa.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma Oy. Hamina.

Hulsi, L. 2008. Muutos lähtee ihmisestä. Luettavissa: <http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>. Luettu: 8.3.2012.

Hyppänen, R. 2009. Esimies osaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Tampere.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen on haastava tehtävä. Luettavissa: <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2232>. Luettu: 8.3.2012.

- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Porvoo.
- Kimming, K., Särlefalk, S. & Juliusson, J. 2011. Lean@Tieto - This is how we boost it. Tieto.
- Koivula, U-M., Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2002. Mission: Possible - Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun. Tampere.
- Kotter, J. 2007. Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.
- Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Jyväskylä.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Lean Enterprise Institute 2009. Lean Action Plan. Luettavissa: <http://www.lean.org/WhatsLean/GettingStarted.cfm>. Luettu: 11.2.2012.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum Media Oy. Keuruu.

Morgan, J. & Brenig-Jones, M. 2009. Lean Six Sigma for Dummies. John Wiley & Sons, Ltd, Publication. West Sussex.

Takala, T. 2007. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolla. Luettavissa: http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html. Luettu: 8.3.2012.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Laatukeskus. Helsinki.

Valtiokonttori. 2006a. Mitä esimies itse kysyy? Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16632>. Luettu: 9.3.2012.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset esimiehille

HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMIN VETÄJÄLLE	
1	Tiimi, jossa olit OpX:n toteuttamisen aikana tiimin vetäjänä? <input type="text"/>
2	Olitko mukana koko projektin ajan? <input type="text"/>
3	Miten projektista tiedotettiin sinulle? <input type="text"/>
4	Tiedotettiinko projektista riittävän ajoissa? <input type="text"/>
5	Saitko tarpeeksi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista? <input type="text"/>
6	Saitko selkeän kuvan siitä, mitä tulee tapahtumaan? <input type="text"/>
7	Ymmärsitkö syyt ja hyödyt muutoksen taustalla? <input type="text"/>
8	Koitko muutoksen tarpeelliseksi? <input type="text"/>
9	Koitko pystyväsi vaikuttamaan projektin kulkuun? <input type="text"/>
10	Miten muutoksen läpivienti ja vakiinnuttaminen onnistui päivittäisen työnteon lomassa? <input type="text"/>
11	Oliko tiimissäsi havaittavissa muutosvastarintaa? Miten sen suhteen toimittiin? <input type="text"/>
12	Olisitko kaivannut enemmän tukea tai palautetta Lean-koordinaattoreilta tai omalta esimieheltäsi? Jos kyllä, niin minkälaisissa asioissa? <input type="text"/>
13	Miten suhtaudut muutokseen nyt jälkeen päin? <input type="text"/>
14	Missä projektin vaiheissa koit onnistuvasi esimiehenä ja mitkä tuottivat hankaluuksia? <input type="text"/>

KYSELY TIIMIN JÄSENILLE

Väittämien vastausvaihtoehdot:

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

Ikä

- 20-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- yli 60 vuotta

Olin mukana OpX-projektissa...

- vain alkuvaiheessa.
- vain loppuvaiheessa.
- koko projektin ajan.

Tiimi

- Espoo 1
- Espoo 2
- Kajaani 1
- Kajaani 2

1. Tiesitkö mitään OpX:sta ennen kuin siitä kerrottiin tiimillesi? (jos vastasit ei siirry kysymykseen 3)

kyllä ei

2. Jos vastasit kyllä, oliko mielikuvasi projektista

myönteinen neutraali kielteinen

3. Projektista tiedotettiin riittävän ajoissa.

1 2 3 4

4. Sain riittävästi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista.

1 2 3 4

5. Sain selkeän kuvan siitä, mitä tulee tapahtumaan.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Ymmärsin syyt ja hyödyt muutoksen taustalla.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Koin muutoksen tarpeelliseksi.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Mikä oli muutoksen tavoite?

9. Suhtauduin tulevaan muutoksen myönteisesti.

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Esimieheni suhtautui kannustavasti muutoksen toteuttamiseen.

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Koin pystyväni vaikuttamaan työtapojen kehittämiseen.

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Mielipidettäni kuunneltiin.

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Sain riittävästi opastusta/koulutusta uusiin toimintatapoihin siirryttäessä.

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Arvioitiinko projektin onnistumista?
(jos vastasit ei siirry kysymykseen 18)

kyllä	ei
-------	----

15. Osallistuitko itse tähän arviointiin?

kyllä	ei
-------	----

16. Koin, että arvioinnilla on merkitystä jatkon kannalta.

1	2	3	4
---	---	---	---

17. Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen onnistui tiimissäni.

1	2	3	4
---	---	---	---

18. Olen tyytyväinen OpX-projektin tuomiin muutoksiin.

1	2	3	4
---	---	---	---

19. Jos vastasit 1-2, miksi?

20. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät OpX-projektin aikana? (valitse 3 tärkeintä)

Muutoksesta (sen taustoista, syistä ja hyödyistä) tiedottaminen

Tiimin osallistaminen työtapojen kehittämiseen

Tarvittavasta koulutuksesta huolehtiminen

Tukeminen, kannustaminen ja läsnäolo

Palautteen antaminen

Muu, mikä?

21. Sain muutoksen aikana esimieheltä...

vain positiivista palautetta.

vain negatiivista palautetta.

sekä positiivista että negatiivista palautetta.

22. Millaista palautetta olisit kaivannut, mutta et saanut?

23. Mihin asioihin esimiehen kannattaisi jatkossa kiinnittää huomiota vastaavanlaisessa muutosprojektissa?

HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMINVETÄJILLE

- 1 **Tiimi, jossa olit OpX:n toteuttamisen aikana tiiminvetäjänä?**
Espoo 1
- 2 **Olitko mukana koko projektin ajan?**
Kyllä
- 3 **Miten projektista tiedotettiin sinulle?**
Palaveri perjantaina, tiimin muille henkilöille seuraavana maanantaina
- 4 **Tiedotettiinko projektista riittävän ajoissa?**
Kyllä
- 5 **Saitko tarpeeksi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista?**
Näin jälkikäteen tietoa olisi tarvittu paljon enemmän
- 6 **Saitko selkeän kuvan siitä, mitä tulee tapahtumaan?**
Kyllä olin saavinani. Mutta yllätyksiäkin tuli matkanvarrella
- 7 **Ymmärsitkö syyt ja hyödyt muutoksen taustalla?**
Kyllä
- 8 **Koitko muutoksen tarpeelliseksi?**
Kyllä osittain
- 9 **Koitko pystyväsi vaikuttamaan projektin kulkuun?**
En kovinkaan paljoa
- 10 **Miten muutoksen läpivienti ja vakiinnuttaminen onnistui päivittäisen työn lomassa?**
Ei kovin hyvin, koska tiimin väkimäärä oli aivan liian pieni
- 11 **Oliko tiimissäsi havaittavissa muutosvastarintaa? Miten sen suhteen toimittiin?**
Kyllä, erittäin paljon. Yritettiin keskustella henkilöiden kanssa ja kertoa miksi tähän ryhdyttiin
- 12 **Olisitko kaivannut enemmän tukea tai palautetta Lean-koordinaattoreilta tai omalta esimieheltäsi? Jos kyllä, niin minkälaisissa asioissa?**
Kyllä olisin, mutta ennen kaikkea olisi tarvittu henkilöitä toteuttamaan tämä muutos
- 13 **Miten suhtaudut muutokseen nyt jälkeenpäin?**
OpX:ssa on paljon hyviä puolia, mutta muutoksen alussa olisi pitänyt ottaa huomioon että muutos on hidasta ja tekijöitä tarvitaan normaalia enemmän
- 14 **Missä projektin vaiheissa koit onnistuvasi roolissasi esimiehenä? Entä mitkä vaiheet koit vastaavasti haastaviksi?**
Tähän en osaa vastata

HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMIN VETÄJILLE

- 1 **Tiimi, jossa olit OpX:n toteuttamisen aikana tiiminvetäjänä?**
Espoo 2
- 2 **Olitko mukana koko projektin ajan?**
kyllä
- 3 **Miten projektista tiedotettiin sinulle?**
esimies kertoi tulevasta projektista
- 4 **Tiedotettiinko projektista riittävän ajoissa?**
kyllä
- 5 **Saitko tarpeeksi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista?**
kyllä
- 6 **Saitko selkeän kuvan siitä, mitä tulee tapahtumaan?**
karkealla tasolla kyllä
- 7 **Ymmärsitkö syyt ja hyödyt muutoksen taustalla?**
kyllä, olin aktiivisesti toivonut projektia tiimiini.
- 8 **Koitko muutoksen tarpeelliseksi?**
kyllä
- 9 **Koitko pystyväsi vaikuttamaan projektin kulkuun?**
en kovin paljon
- 10 **Miten muutoksen läpivienti ja vakiinnuttaminen onnistui päivittäisen työnteon lomassa?**
projektin aikana asiakassuhde vaati paljon työtä, joten aikapula oli koko ajan läsnä enkä pystynyt osallistumaan kaikkiin projektin tehtäviin siinä määrin kuin se olisi ollut tarpeellista.
- 11 **Oliko tiimissäsi havaittavissa muutosvastarintaa? Miten sen suhteen toimittiin?**
Muutama henkilö suhtautui asiaan negatiivisesti. Henkilöiden kanssa keskusteltiin ja otettiin heidät mukaan projektin tehtäviin.
- 12 **Olisitko kaivannut enemmän tukea tai palautetta Lean-koordinaattoreilta tai omalta esimieheltäsi? Jos kyllä, niin minkälaisissa asioissa?**
Sain tarpeeksi tukea ja palautetta.
- 13 **Miten suhtaudut muutokseen nyt jälkeenpäin?**
Muutos on ollut myönteinen.
- 14 **Missä projektin vaiheissa koit onnistuvasi roolissasi esimiehenä? Entä mitkä vaiheet koit vastaavasti haastaviksi?**
Haastavinta oli aikapula kun en ehtinyt olla tarpeeksi mukana projektissa, projektin keskivaiheilla. Olen onnistunut pitämään koko ajan yllä Lean henkeä tiimissä ja kannustanut rohkeasti tarttumaan ongelmiin.

HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMIN VETÄJILLE

- 1 **Tiimi, jossa olit OpX:n toteuttamisen aikana tiiminvetäjänä?**
Kajaani 2
- 2 **Olitko mukana koko projektin ajan?**
En ollut
- 3 **Miten projektista tiedotettiin sinulle?**
Tulin mukaan kesken projektin, joten tiedotus oli hyvin nopeaa.
- 4 **Tiedotettiinko projektista riittävän ajoissa?**
Tulin mukaan kesken projektin, joten ei ollut tiedossa riittävän ajoissa
- 5 **Saitko tarpeeksi tietoa projektin luonteesta ennen sen aloittamista?**
Ei ollut
- 6 **Saitko selkeän kuvan siitä, mitä tulee tapahtumaan?**
En saanut selkeää kuvaa alussa, mutta asia kirkastui projektin edetessä
- 7 **Ymmärsitkö syyt ja hyödyt muutoksen taustalla?**
Kyllä ymmärsin syyt ja osan hyödyistä.
- 8 **Koitko muutoksen tarpeelliseksi?**
Kyllä
- 9 **Koitko pystyväsi vaikuttamaan projektin kulkuun?**
Hyvin vähän.
- 10 **Miten muutoksen läpivienti ja vakiinnuttaminen onnistui päivittäisen työnteon lomassa?**
Aikaa ei ollut riittävästi paneutua muutoksen läpivientiä normaalin työohessa.
- 11 **Oliko tiimissäsi havaittavissa muutosvastarintaa? Miten sen suhteen toimittiin?**
- 12 **Olisitko kaivannut enemmän tukea tai palautetta Lean-koordinaattoreilta tai omalta esimieheltäsi? Jos kyllä, niin minkälaisissa asioissa?**
- 13 **Miten suhtaudut muutokseen nyt jälkeen päin?**
Muutokset tehtiin nopealla tahdilla ja osa muutoksista jäi hiukan kesken.
- 14 **Missä projektin vaiheissa koit onnistuvasi roolissasi esimiehenä? Entä mitkä vaiheet koit vastaavasti haastaviksi?**
Haastavaa oli sovittaa normaalit työt ja projektityöt yhteen. Välillä ei ollut tarpeeksi aikaa valmistella muutokseen liittyviä asioita. Uutena esimiehenä oli haastavaa perustella muutosta ja sen tuomia hyötyjä.