



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ESIMIESTYÖSKENTELYN KEHITTÄMINEN LEAN-FILOSOFIAN AVULLA

Mikko Onkinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Teknologiaosaamisen johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtaminen

ONKINEN, MIKKO

Esimiestyöskentelyn kehittäminen lean-filosofian avulla

Opinnäytetyö 32 sivua

Toukokuu 2018

---

Suunnittelijatiimien johtaminen insinööritoimistossa on haastavaa. Suunnittelijoiden motivointi ja projektien seuranta ovat vaikeaa, koska suunnittelijoilla on usein eri projektit. Jos suunnittelija työskentelee asiakkaan tiloissa, hän voi kokea kuuluvansa enemmän asiakkaan organisaation kuin työnantajansa organisaatioon. Myös yritykseen sitoutumisen kannalta on tärkeää saada suunnittelijat kokemaan heidän kuuluvan organisaatioon ja yhteisöllisyyttä tiimiin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suunnittelutoimisto, joka toimii usealla eri paikkakunnalla. Toimisto on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi ja yksi vahvasti kasvaneista toimistoista on Tampereella. Toimisto on muuttanut viiden vuoden sisällä jo kahdesti isompiin tiloihin. Tutkimuksen tavoitteena on löytää hyviä käytäntöjä ja keinoja esimiestyön parantamiseen.

Koko Tampereen toimiston asiantuntijat haastateltiin temahaastattelulla. Aineisto käsiteltiin kvalitatiivisesti, ja tulokset jaettiin teemoittain. Tulokset loivat hyvän kuvan nykytilanteesta ja niitä verrattaessa Great Place to Work tutkimuksen tuloksiin, havaittiin tuloksien olevan yhteneviä. Tulosten pohjalta etsittiin taustateoriaa tukemaan kehitystyötä.

Teorian ja tutkimustulosten perusteella luotiin esimiesten avuksi käytäntöjä ja keinoja, joilla saadaan parannettua esimiestyötä. Lean-filosofiaa käytettiin apuna pitämässä keinot yksinkertaisina. Yksi haasteellinen kehityskohde oli komennusmiesten sitouttaminen toimistoon. Muita kehityskohteita oli parantaa palaveri käytäntöjä, palautteen antaminen ja itsensä kehittäminen. Tärkeimpiin kehityskohteisiin löydettiin apuja teorian pohjalta. Työn tuloksia voidaan seurata seuraavien vuosien Great Place to Work tutkimuksien tuloksista.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Strategic Leadership of Technology-Based Business  
Name of the Option

ONKINEN, MIKKO:  
Development of team leader work with lean

Master's thesis 32 pages  
May 2018

---

Team leading in design office can be challenging. Designers may work in different locations. If designer works at customers premises, they may start to pertain to customers organization. It is important to create safe working environment and community that commits designers to design office.

This work was made for Finnish design office, which has offices around Finland. Organization has grown in few years, and one of most growth is Tampere office. This work concerns Tampere office. The purpose of this study is to find good practices and means to help team leaders work.

All designers were interviewed using theme-based interviews. Results were treated qualitatively. Result were compared also to Great Place to Work research, and results were congruent. Based on interviews theory was studied.

Theory produced practices and means, which help team leading. Lean philosophy was used for focusing and making practices and means simple. Results were divided to five theme, based on results of the study. Target of this thesis is achieved, based on results. Success of this study can be tracked on next year Great Place to Work.

---

Key words: team leading, lean

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSASETELMA .....	6
	2.1 Toimeksiantajan esittely .....	6
	2.2 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet.....	6
	2.3 Tutkimusmenetelmä.....	8
	2.3.1 Teemahaastattelut.....	9
	2.3.2 Ryhmähaastattelu .....	10
3	LEAN .....	11
	3.1 Mitä on lean .....	11
	3.2 Lean suunnittelijoiden johtamisessa .....	14
4	SUUNNITTELIJOIDEN JOHTAMINEN .....	16
	4.1 Syväjohtaminen .....	16
	4.2 Luottamuksen merkitys.....	17
	4.3 Motivointi ja kannustaminen .....	18
	4.4 Valmentaminen .....	18
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	20
	5.1 Tulokset .....	20
	5.1.1 Mitä hyvää esimiestyöskentelyssä nyt on? .....	21
	5.1.2 Mitä huonoa esimiestyöskentelyssä nyt on? .....	21
	5.1.3 Mitä kehitettävää esimiestyöskentelyssä on?.....	22
	5.2 Tutkimuksen jälkeen tehdyt muutokset .....	22
	5.3 Laatu ja luotettavuus .....	23
6	KEHITYSEHDOTUKSET JA TOIMENPITEET .....	25
	6.1 Miksi päädyttiin tällaisiin suosituksiin? .....	25
	6.1.1 Tiedon keskittäminen yhteen paikkaan.....	25
	6.1.2 Pienemmät tiimikoot .....	26
	6.1.3 Toimistolle infotaulu .....	26
	6.1.4 Team leader käytännöt .....	27
	6.1.5 Palaverikäytännöt.....	28
7	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET.....	31

## 1 JOHDANTO

Insinööritoimistossa tiimin johtaminen voi olla haastavaa. Haastavuutta lisää työntekijöiden jakautuminen tiimin sisällä mahdollisesti eri projekteille. Lisäksi tiimin jäsenet voivat työskennellä joko asiakkaan tiloissa tai omassa toimistossa. Vaikka suunnittelija tekevät usein myös hyvin itsenäistä työtä, tarvitaan esimiestä ohjaamaan työtä. Hyvä esimies toimii myös valmentajana, ohjaajana sekä kannustajana. Palautteen avulla sekä esimies, että suunnittelija voivat kehittyä.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on luoda insinööritoimiston esimiehille apuja suunnittelijoiden johtamiseen. Tarpeiden kartoittamiseksi toimiston suunnittelijat haastateltiin. Haastattelujen pohjalta luotiin käsitys siitä, mihin tulee panostaa parhaimman hyödyn saamiseksi. Tutkimuksen tulosten pohjalta opiskeltiin teoriaa, jonka pohjalta luodaan hyviä käytäntöjä ja apukeinoja esimiestyön, jotka ovat tämän työn tavoite. Työn teoriaosuus on esitetty luvuissa kolme ja neljä.

Luvussa viisi on esitelty tehdyn tutkimuksen tulokset ja arvioidaan sen luotettavuutta. Työn tulokset ovat esitetty luvussa kuusi ja ne on jaettu tunnistettujen kehitystarpeiden mukaan. Kehitystehtävän kokonaisuutta ja työn onnistumista pohditaan luvussa seitsemän.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Opinnäytetyö tehtiin minun aloitteestani yritykselle, joka haluaa säilyttää anonymiteetin. Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja sekä tutkimuksen taustat. Lopuksi esitellään haastattelun tausta, tavoitteet sekä käytetty tutkimusmenetelmä.

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantaja on noin 200 henkilöä työllistävä insinööritoimisto, jolla on toimipisteitä ympäri Suomea. Yrityksellä on osaamista usealta eri alueelta: mekaniikka-, pakkaus-, ohjelmisto- ja elektroniikkasuunnittelusta, teollisesta muotoilusta, teknisestä dokumentoinnista ja teknisistä analyyseista.

Tehtävien projektien koko vaihtelee pienistä yhden miehen alle viikon töistä, isoihin usean työntekijän vuosia kestäviin projekteihin. Työt suoritetaan joko asiakkaan tiloissa tai yrityksen omissa tiloissa. Työtä johtaa usein asiakas, mutta projektia voidaan johtaa myös toimistolta. Ominaista tehtäville projekteille on, että suunnittelija kuuluu isompaan projektitiimiin, jossa työskentelee muuta henkilöstöä myös muista suunnittelutoimistoista tai asiakkaalta itseltään.

Toimiston tiimit on jaoteltu osaamisaloittain. Yhdessä toimipisteessä työskentelee usein muutama eri osaamisalueen tiimi. Toimiston vetovastuu on Site Managerilla, jonka apuna on Team leadereita. Tiimissä on 3–15 asiantuntijaa. Käytännössä yhden paikkakunnan toimisto on oma insinööritoimistonsa. Mutta koska osaamisalueita on useita, saadaan osaamista jaettua myös muiden toimistojen kesken.

### 2.2 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

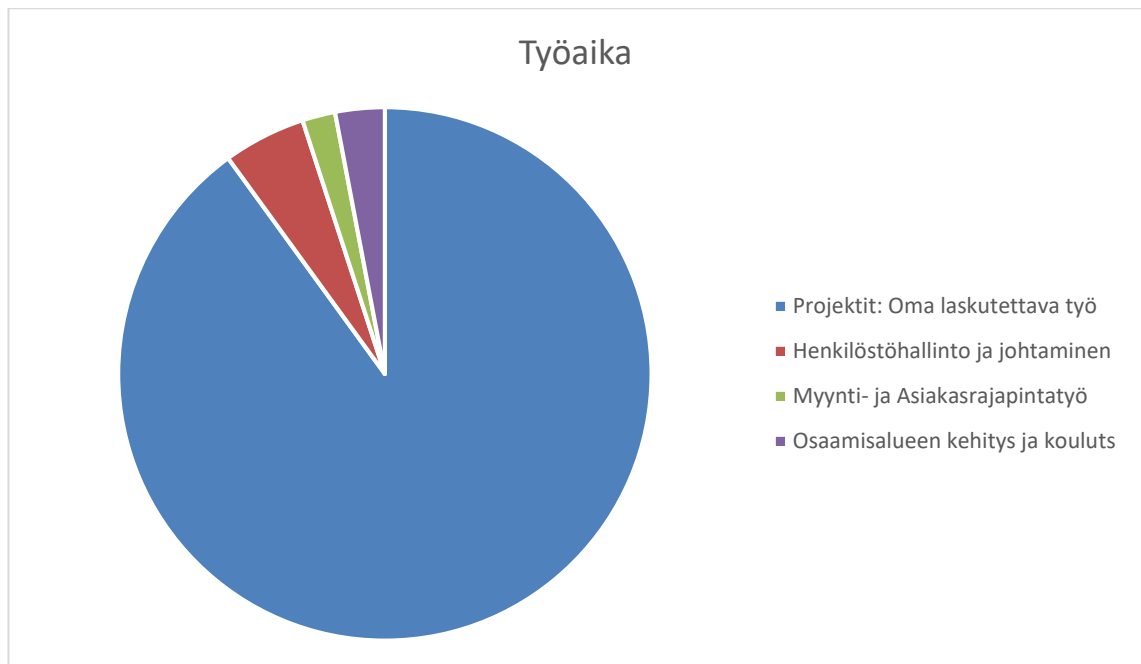
Tutkimus suoritettiin vuoden vaihteessa 2017. Yrityksessä oli vastattu jo kolmeen kvantitatiiviseen tutkimukseen syksyn aikana. Tätä työtä varten sain luvan käyttää yhden kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Käytettävä kvantitatiivinen tutkimus on Great place to work, johon yritys on osallistunut jo viitenä vuotena peräkkäin. Tutkimus on

ulkopuolisen organisaation tekemä. Great place to work tutkimuksissa Tampereen toimisto on saanut heikompia tuloksia kuin yrityksen muut toimistot. Toimiston tulokset verrattuna yrityksen muihin toimistoihin ovat huomattavasti heikompia seuraavilla osa-alueilla:

- Johto esittää odotuksensa selvästi
- Johto osoittaa arvostavansa hyvin tehtyä työtä ja erityistä ponnistelua
- Johto ymmärtää, että työssä voi tapahtua inhimillisiä virheitä
- Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta
- Saan mielestäni oikeudenmukaisen osuuden organisaation taloudellisesta menestyksestä
- Jokaisella on mahdollisuus saada erityistä tunnustusta
- Täällä ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta seksuaalisesta suuntautuneisuudesta
- Työlläni on erityinen merkitys: se ei ole ”pelkkä työ”
- Olen ylpeä siitä, mitä saamme aikaan.

Näissä tuloksissa Tampereen toimisto jäi yli 10% yrityksen kokonaistuloksista ja ne tunnistettiin kehitystehtävän aiheeksi.

Opinnäytetyötä varten tehtävän tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimiston suunnittelijoiden tarpeet esimiestyöhön. Toimiston esimiehinä ovat team leaderit, sekä site manageri. Site managerin tehtävänä on toimia toimiston johtajana, ja vastata toimiston asiakkuuksista ja tilauskannasta. Team leadereiden tehtäviin kuuluu omien asiakastöiden lisäksi tiimin johtaminen. Tehtäviä ovat muun muassa matkalaskujen hyväksyntä, kuukausikeskustelut, viikkopalaverit, ja muut tiimin johtamisen tehtävät. Yritys on tehnyt ohjeellisen vuositason työajan jakauman (Kuvio 1).



KUVIO 1. Team leaderin vuositason työajan jakauma

Tutkimuksen aikaan toimistolla oli site managerin lisäksi kolme team leaderia. Käytännössä site manageri toimi yhtenä team leaderina. Toimistolla oli kaksi mekaniikkatiimiä, yksi ohjelmistotiimi ja yksi tekninen laskentatiimi. Yritys on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Viimeisten viiden vuoden aikana yritys on muuttanut kahdesti isompiin tiloihin. Myös yrityksen johto on huomionnut kasvun tuomat haasteet. Haastattelujen jälkeen toimiston toiselle mekaniikkatiimille tuli uusi team leader ja site manageri pääsi keskittymään toimiston johtamiseen. Lisäksi yritys kouluttaa jatkuvasti team leadereita.

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin luoda työkaluja ja käytäntöjä esimiehille johtamisen avuksi. Leanin avulla saadaan helposti luotua resurssitehokkaita keinoja johtamiseen. Sen avulla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman tehokkaasti (Sayer & Williams 2007, 12). Lisäksi haluttiin keinoja sitouttaa komennuksella olevia asiantuntijoita enemmän yritykseen.

### 2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin teemahaastatteluilta. Kehitystehtävän tarve pohjautuu Great place to work tutkimuksen tuloksiin, joka on kvantitatiivinen tutkimus. Haastatteluilta pyrittiin syventämään kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia ja haastateltavien näkemyksiä toimiston johtamisesta.



Tampereen toimiston työntekijöiden määrä oli tutkimusta tehdessä melko pieni ja sain haastateltua kaikki suunnittelijat. Haastatteluissa paneuduttiin syvemmin suunnittelijoiden kokemuksiin johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään analysoimaan pientä määrää tapauksia. Aineiston tieteellisyyden määrää sen laatu, ei määrä. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tutkimuksesta ei tee laadullista se, että aineistosta poimitaan satunnaisia havaintoesimerkkejä. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tavallista, että siinä käytetään tilastollista todistelua ja sovelletaan muuttuja-ajattelua. (Alasuutari 2011, 27.)

Haastattelututkimuksella saadaan myös muita monia etuja kyselylomake tutkimukseen. Haastattelussa on helpompi motivoida henkilöitä, sillä tavoitetaan enemmän henkilöitä ja saadaan kuvaavia esimerkkejä. Haastattelulla on helpompi kartoittaa nykyistä tilannetta ja saada mahdollisesti uusia hypoteeseja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.) Haastattelu on myös joustavampi tutkimusmenetelmä. Haastattelutilanteessa voidaan oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten sanamuotoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tutkimuksen perusrunkona oli kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mitä hyvää ja huonoa toimiston johtamiskäytännöissä on?
2. Mitä kehitettävää on?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä saadaan selvitettyä, miten suunnittelijat kokevat eri johtamistavat. Toimivia käytäntöjä ei kannata poistaa, mutta niistä voidaan ottaa oppia kehittäessä uusia käytäntöjä. Toimimattomista keinoista on syytä luopua, ja välttää niiden toistamista. Toisella kysymyksellä haetaan ideoita ja vastauksia henkilöstöltä toimiston johtamiseen. Haastattelussa saadaan kysytyä myös sellaista, mikä olisi hyödyllistä tietää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

### **2.3.1 Teemahaastattelut**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotka toteutettiin kahden kesken. Yksi haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin pilvipalveluun. Tulosten purkamisen jälkeen tallenteet poistettiin. Haastattelut tehtiin anonymisti, eikä tuloksia voida yhdistää haastateltaviin jälkikäteen.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimusmenetelmä, jossa keskitytään ennalta määritettyyn aiheeseen. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämymaailmaa ja määritelmiä tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Haastattelulla pyritään saamaan paras käsitys nykyisestä tilanteesta. Teemahaastattelu tuo haastattelutilanteelle myös avointa keskustelua tiukemmat rajat. Yksilöllisten tulkintojen esittäminen on kuitenkin helpompaa kuin strukturoidussa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 1998, 89.)

Eri ihmiset kokevat johtamisen tarpeen myös hyvin eri tavalla. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kuvaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Haastatteluilla sain hyvän käsityksen asiantuntijoiden tarpeista ja kokemuksista, jotka erosivatkin paljon toisistaan. Teemahaastattelu antoi hyvän suunnan haastattelulle, mutta jokaisen yksilön tarpeet nousivat nopeasti esille.

### **2.3.2 Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelu on kustannustehokas haastattelumuoto, jossa haastattelijä ohjaa keskustelua, mutta antaa ryhmän vuorovaikutukselle tilaa (Hyvärinen, Nikander & Ruusu- vuori 2017, 113). Jotta ryhmässä saadaan hyvä keskustelu aikaan, on kiinnitettävä huomiota myös ryhmän valintaan. Yrityksessä oli aloittanut alle vuoden sisään viisi henkilöä, joista muodostui ryhmähaastattelulle sopiva ryhmä.

Ryhmän jäsenillä täytyy olla erilaisia kokemuksia, mutta kuitenkin jotakin yhtenäistä tarttumapintaa (Hyvärinen, Nikander & Ruusu- vuori 2017, 119). Kaikki viisi henkilöä oli vasta valmistuneita, mutta heillä kuitenkin oli jo työkokemusta. Ryhmähaastattelu osoit- tautui hyväksi valinnaksi, koska sen aikana saatiin paljon keskustelua aikaan. Ryhmä- haastattelussa voidaan kommentoida asioita spontaanisti ja haastateltavat tekevät huomi- oita toisistaan. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 61.) Varsinkin uusimman työntekijän kommentit ja huomiot herättivät paljon keskustelua.

### 3 LEAN

Usein lean käsitetään tai kuvataan apukeinoina tai yksittäisinä toiminta tapoina. Itse näen sen olevan jatkuva tila, jossa pyritään ratkaisemaan ongelmien juurisyyt, sekä visualisoimaan ja yksinkertaistamaan tuotannon tai suunnittelun tila.

#### 3.1 Mitä on lean

Kirjassa tätä on lean, mainitaan luvun 7 ingressissä näin; ”on alettu ajattelemaan, että lean on kaikkea, mikä on hyvää, ja että kaikki hyvä on leania.” (Modig & Åhlström 2016, 87.) Tämä kuvaa hyvin ajattelutapaa jolla usein suhtaudutaan leaniin. Lean on länsimaisten tutkijoiden nimi Toyota Production System:lle (TPS), joka on Toyotan sisäinen tuotantofilosofia. Kirjassa Improving Production with Lean Thinking sanotaan japanilaisten menestyksen syiksi yksinkertaiset kehitysmenetelmät, työntekijöiden mukaan ottaminen ja kunnioitus, sekä tiimityö (Santos, Wysk, & Torres 2006, 4).

Lean on lähtöisin autoteollisuudesta, ja nykyään sitä sovelletaan monella alalla. Sen avulla pyritään luomaan virtaustehokas prosessi. Resurssien tehokas käyttö, kustannuksien minimointi, oikeiden prosessien käyttö ja laadukkaiden samanaikaisten palvelujen käyttö ovat leanin perusta (Kwiatkowski, ym, 2016, 31). Toyotalla ei ollut resursseja valmistaa suuria määriä autoja, kuten Ford teki. Tästä syystä Toyotalla keskityttiin tekemään tuotteita joita asiakas halusi. Se halusi oppia ymmärtämään asiakkaan tarpeet. Näitä kar-  
toitettiin kolmella kysymyksellä;

- Mitä asiakas haluaa?
- Milloin asiakas haluaa tuotteen?
- Millaisia määriä sitä halutaan?

Kun tiedetään mitä asiakas haluaa, tarvitsee valmistaa vain tarvittava määrä tuotteita. Näin Toyota kehitti imuohjauksen. Tuotteita ei valmistettu ennen kuin siitä oli saatu tilaus. Kun tilaus tuli, kulki tilauksen tiedot vastavirtaan koko tuotannon läpi. Tuotannon vaiheilla oli kaksi roolia, sisäinen toimittaja ja sisäinen asiakas. (Modig & Åhlström 2016, 72.)

Gemba-kävely on yksi tärkeä osa leania. Se tarkoittaa jalkautumista oikeaan paikkaan. Riippuen prosessista se voi olla tehtaan lattia tai toimiston kahvihuone. Sen tarkoituksena on mennä paikkaan, missä ongelma on. Paikan päällä saadaan ensikäden tietoa ongelmasta ja sen aiheuttajasta. (The Leadership Network 2015.) Kysymällä kuka – mitä – missä – milloin – miksi, selvitetään ongelman juurisyy. Kävelyn tarkoitus ei ole ratkoa ongelmaa, vaan löytää ongelman juurisyy. (KaiNexus 2017.)

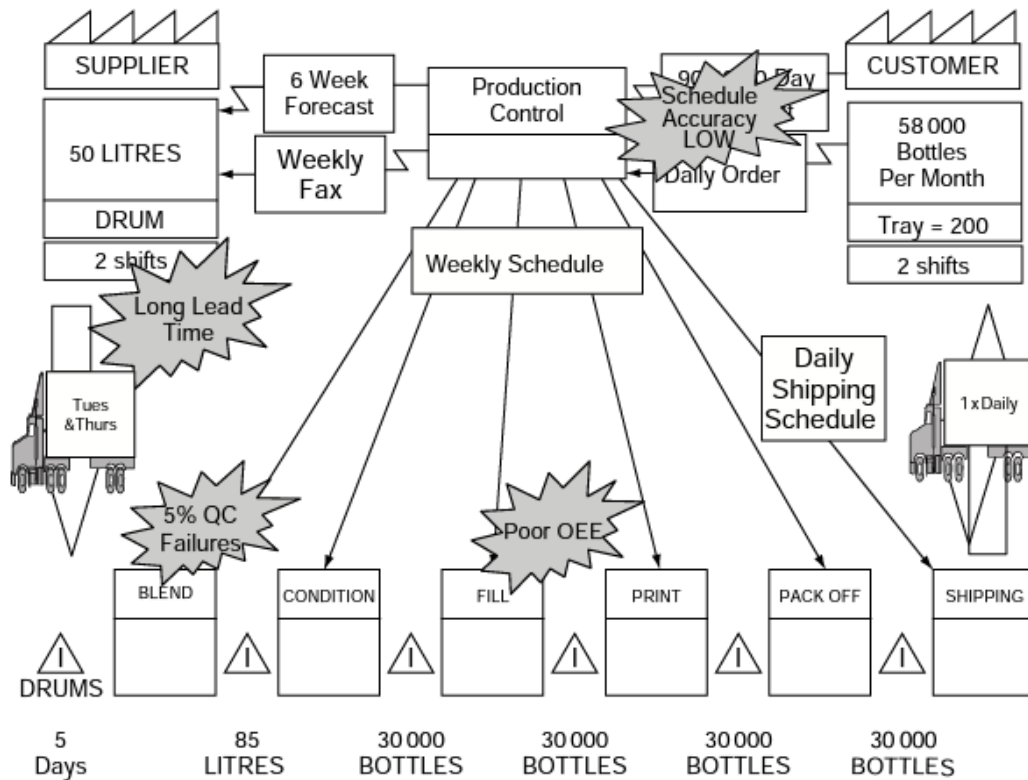
Virtaustehokkaassa prosessissa, jokaisessa prosessin osassa tuotetaan lisäarvoa tuotteelle. Hukka ei lisää arvoa, vaan lisää tuotantoaikaa. Toyota määrittä seitsemän erilaista hukkan muotoa, jotka eivät tuottaneet arvoa asiakkaalle, sekä jarrutti tuotannonvirtausta:

- Tarpeeton tuotanto/liikatuotanto
- Turha odottelu
- Tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset
- Tarpeeton työ/liikatyö
- Tarpeeton varastointi
- Tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet
- Tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ

(Modig & Åhlström 2016, 75.) Tutkimuksessa Lean management – a step towards sustainable green supply chain, otetaan kantaa leanin suosimien jatkuvien toimitusten ja pienten tuotantoerien vaikutuksesta hiilijalanjälkeen. Vaikka lean -optimoidulla tuotannolla voi olla pienet hiilijalanjäljet, koko ketjun jälki voi olla yhtä iso kuin keskitetyllä resurssitehokkaalla tuotannolla. (Kumar, Agarwal & Sharma 2015, 319.)

Tuotannon virtausta ohjaa kolme luonnonlakia. Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. Littlen lain mukaan läpimenoaika on keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kertaa jaksoaika. Pullonkaulojen lain mukaan jokaisessa systeemissä on jonoa aiheuttava pullonkaula, joka määrittää systeemin maksiminopeuden. Jokaisessa prosessissa on aina vaihtelua, joka on kolmas laki. Sitä syntyy prosessin ominaisuuksista, ja ulkoisista tekijöistä. (Torkkola 2016, 59.)

Leanissa visualisoidaan virtaus, josta arvo virtaa läpi ilman hukkaa, viivytyksiä ja keskeytyksiä. Arvovirtakuvaus kuvaa karkeasti kokonaisuuden. Siihen kuvataan kaikki toimenpiteet, joita tarvitaan asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Arvovirtakuvaus on hyvä kuvaus nykytilanteesta. (Torkkola 2016, 131.) Kun kuvaus on tehty, voidaan seuraavaksi tunnistaa ongelmakohdat. (Kuva 1.) (McCarthy & Rich 2004, 115.)



KUVA 2. Ongelmakartta (McCarthy & Rich 2004, 116).

Huonon laadun, hukan ja puuteiden mittaaminen on tärkeä osa leania. Vain mittaamalla saadaan prosessista tietoa. Asiat tulevat myös tehdyksi, kun niitä mitataan. Jotta kehitystä tapahtuisi ja sitä voitaisiin seurata, täytyy myös palautteen määrää mitata. (Taghizadegan 2006, 69.) Mittauksessa täytyy kuitenkin mitata oikeita asioita. Yritykset eivät saa seurata teorioita, jotka pohjautuvat menneeseen. Nykypäivänä täytyy huomioida jatkuva muutos. (Ruffa 2008, 82.)

Jotta yritys voi onnistua leanin implementoinnissa, täytyy huomioida seuraavat asiat:

- Osoittaa selvä suunta ja visio
- Luoda tukiverkko ylhäältä alas
- Käynnistää toteutus alhaalta ylös
- Hallita monimutkainen muutos
- Kestää häiriötä – poistaa tai vähentää esteitä
- Kouluttaa jatkuvasti ja lisää vauhtia

Ennen näitä, yrityksen johdon täytyy olla sitoutunut muutokseen. (Plenert 2007, 151.) Jatkuvassa parantamisessa, eli kaizenissa, otetaan kaikki työntekijät kehittämiseen mukaan. Muutokset täytyy kuitenkin toteuttaa vähitellen, eikä kaikkia muutoksia saa tehdä

kerralla. Muutostyössä motivointi on tärkeä keino palkita työntekijöitä. (Kwiatkowski, ym, 2016, 32).

### 3.2 Lean suunnittelijoiden johtamisessa

Riippumatta mitä tuotetaan, enemmän arvoa, vähemmän hukkaa ja pienemmät kustannukset ovat usein toivottuja tuloksia. Lean organisaatiossa on tärkeää keskittyä erillisten yksiköiden kehittämisestä virtauksen kehittämiseen. Leanin ainutlaatuinen ominaisuus on sen kyky tuoda mukaan koko henkilöstö ongelman ratkontaan ja muutoksen toteuttamisessa. (Merlino ym. 2015.)

Suunnittelijoiden työ on usein hyvin itsenäistä. Isommissa projekteissa johtaminen voi olla vain työsuoritusten jakoa; suunnittele tämä, paranna tätä. Tällöin ei välttämättä saada täydellistä käsitystä siitä, missä vaiheessa projektissa ollaan ja mitä on tekemättä. Tai se käsitys on vain johtajilla. Tällöin suunnittelijan on vaikea ennustaa oman työn seurauksia ja jatkuvuutta.

Kirjassa Lean asiantuntijatyön johtamisessa (Torkkola 2016, 48) esitetään hyvä esimerkki visuaalisesta johtamisesta. Kun työt saadaan visuaalisesti esitettyä, saa kaikki paremman käsityksen projektin tilasta ja sen etenemisestä. Tällöin on myös helpompi ennustaa mahdollisia poikkeamia. Kun kaikki työt on esitetty visuaalisesti, voi esimies tarkistaa helposti työn nykytilan. Vastaavasti asiantuntija voi itse tarkistaa oman työnsä etenemisen, työn liittymisen muihin, sekä mahdollisesti seuraavat työt.

Virtauksen aikaansaamiseksi täytyy työn olla ennustettavaa ja tehtävien toistuvia. Toiminnan sujuvoittamiseksi voidaan käyttää apuna seuraavia askelia:

1. Suunnittelutoiminnasta saadaan sujuvaa, kun hahmotetaan kokonaisuus ja jäsenetään se eri prosesseiksi.
2. Prosessia pitää mitata ja se pitää stabilisoida. Kun alkutila on selvillä, voidaan luoda kehityssuunnitelma ja kehittymistä voidaan mitata.
3. Arvovirtakaaviolla saadaan karkea kuva kokonaisuudesta.
4. Tehtävän työmäärän arviointia varten pitää analysoida kysyntä.
5. Virtauksen aikaansaamiseksi voidaan perustaa osa-aikaisia soluja. Solut voivat muodostua koko toimiston resursseista.

6. Prosessin mittausta helpottaa fifo-suoritusjärjestys (first-in-first-out). Eli työt suoritetaan samassa järjestyksessä kuin ne saapuivat.
7. Sopiva rytmi helpottaa työtä, kun aikatauluja ei tarvitse tehdä. Myös yllätykset ja keskeytykset vähenevät, kun kaikki tietävät milloin esimerkiksi matkalaskut hyväksytään.
8. Keskeytyksiä vähentää myös, kun sovitaan tiedon siirrosta etukäteen.
9. Vakiointi varmistaa virtauksen.
10. Prosessille pitää määrittää aloituspiste.
11. Prosessin visualisointi helpottaa tilannekuvan luomista.
12. Kysynnän muutoksiin kannatta varautua, koska se voi muuttua.
13. Epänormaalien prosessien visualisointi ja vakiotoimintatavat poikkeamatilanteisiin.

Nämä askeleet ovat Torkkolan tekemä muunnelma Kevin J. Dugganin Design for Operational Excellence -menetelmästä. (Torkkola 2016, 128–145.)

Aij, Visse ja Widdershoven esittävät tutkimuksessaan, että keskittyessä implementoimaan pelkästään leanin työkaluja, ei saada kestäviä ja pysyviä muutoksia. Usein onnistumisen esteenä on lean muutoksen alkuunpanijoiden kyky muuttaa johtamistapojaan. Onnistuakseen johtajan täytyy uskaltautua näyttäytyä mukana ongelman ratkontaa. Heidän täytyy näyttää olevansa osa tiimiä ja kannustaa muita. (Aij, Visse, Widdershoven 2015.)

## 4 SUUNNITTELIJOIDEN JOHTAMINEN

Johtaminen on sosiaalista kanssakäymistä, jossa pyritään vaikuttamaan toimintaan. Johtajan täytyy osata kuunnella, motivoida ja toimia esimerkkinä. Johtamisesta on monia teorioita ja niitä sovelletaan eri tarkoituksiin. Tässä työssä keskitytään asiantuntijoiden johtamiseen.

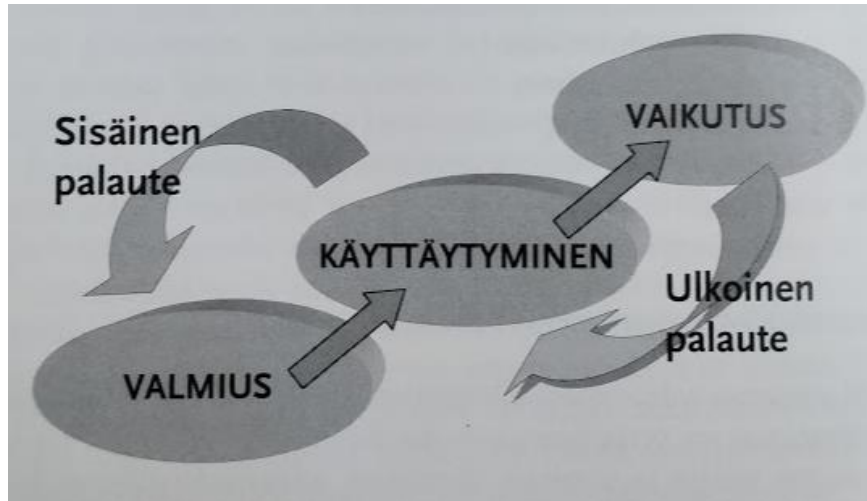
### 4.1 Syväjohtaminen

Johtamisen teorit ovat kehittyneet vuosikymmenien aikana. 80-luvulla se oli fokuointia ja kustannusjohtamista. 90-luvulla lean-käsite muutti johtamista enemmän jatkuvaan kehittämiseen ja laatuun. 2000-luvulla keskitytään osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Suomessa 1990-luvun lopun jälkeen armeijan käyneet ovat saaneet hyvän käsityksen syväjohtamisesta. Syväjohtaminen on Everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen kehittämä valmennusohjelma.

Syväjohtaminen jakautuu neljään kulmakiveen: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2004, 38.) Luottamuksen lähtökohtana on, että esimies toimii rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Esimiehen täytyy toimia johdonmukaisesti ja seisoa sanojensa takana. Motivoinnissa onnistuakseen esimiehen täytyy luoda luottamus tulevaisuuteen ja ottaa alaiset mukaan tavoitteiden määrittämiseen. Myös esimiehen täytyy sitoutua noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Uusien ratkaisujen hakeminen ongelmiin auttaa älyllisessä stimuloinnissa. Esimiehen täytyy haastaa alaisiaan käyttämään luovuuttaan. Virheistä ei rankaista. Alaisten tasavertainen kohtelu ja henkilökohtainen tunteminen auttaa yksilöllisessä kohtaamisessa. Esimiehen täytyy osoittaa aitoa kiinnostumista muista ihmisistä ja hyväksyä yksilölliset erot. (Nissinen 2004, 42–44.)



Johtajaksi ei välttämättä synnytä, mutta johtajaksi voi oppia. Jotta johtajaksi oppii, täytyy kuitenkin olla valmius johtajaksi. Valmiudella johtajaksi tarkoitetaan halua ja kykyä oppia uutta ja kehittyä palautteen avulla. (Kuva 2). Johtajan käyttäytyminen tuottaa vaikutuksen alaisiin, ja alaisten antaman palautteen avulla vaikutetaan käyttäytymiseen. Mutta vain sisäisen palautteen avulla muutetaan valmiutta johtajaksi.



KUVA 3. Johtamiskäyttämisen viitekehys (Nissinen 2004, 40).

Viitekehysten mukainen kehittyminen onnistuu vain, jos sisäinen palaute toimii. Tällöin syntyy jatkuva virtaus, ja kehittyminen on mahdollista. On tärkeää kerätä myös ulkoista palautetta, jotta kehys toimii. Ulkoinen palaute kertoo, miten johtaminen on koettu. (Nissinen 2004, 39.)

## 4.2 Luottamuksen merkitys

Gillespien ja Mannin tekemän tutkimuksen mukaan johtajat ovat tärkeässä osassa tiimien luottamuksen rakentamisessa. Erityisesti tuotekehitystiimit, joissa työskennellään itsenäisesti ja tietoa täytyy jakaa. Tällaisille tiimeille on ominaista suunnittelijoiden korkea tietotaso, joissa tiimin johtajan tehtävänä on johtaa tiimiä ja projektia, hankkia resursseja ja esitellä tuloksia. Luottamuksen rakentaminen parantaa yhteistyötä, avoimuutta ja sitoutumista. (Gillespie & Mann 2004, 588–607.)

Butlerin, Cantrellin ja Randallin mukaan luottamus esimiehiin johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen esimiehiin ja työtyytyväisyyteen. Heidän mukaansa nykyisiä johtamisteorioiden ja työtyytyväisyyden välisiä teorioita pitäisi muokata huomioimaan enemmän työntekijöiden ja esimiesten välisiä yhteyksiä. (Butler, Cantrell & Flick 1999, 13–28.) Artikkel *Leading your team* (Gradeless 2005) kuvaa luottamuksen rakentamista vaikeimmaksi ja eniten väärinkäsityksiä aiheuttavista johtamisen käytännöistä. Johtajan täytyy seistä sanojensa takana ja toimia esimerkkinä.

### **4.3 Motivointi ja kannustaminen**

Motivointi on tärkeä osa johtamista. Vaikka suunnittelutyö on usein vaihtelevaa, voi se joissakin tapauksissa olla pitkään samaa, vähemmän motivoivaa suorittamista. Motiivit ovat ihmisiä kannustavia ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä. Ne voivat olla tarpeita, haluja tai rangaistuksia. Motivaatiot ohjaavat yksilön toimintoja kohti päämääriä. Motivaatiosta riippuu ihmisen halukkuus käyttää voimavarojaan saavuttaakseen tavoite. Mitä korkeampi motivaatio, sitä tuotteliaampi työntekijä. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Kannustimien avulla vaikutetaan työntekijöiden tavoitteiden pyrkimyksissä. Ne yllyttävät työntekijöitä toimimaan, ja palkkio tyydyttää tarpeen. (Ruohotie & Honka 2002, 45.) Luottamuksen osoittaminen on hyvä esimerkki kannustamisesta. Pitkissä yksitoikkaisissa projekteissa kannattaa käyttää kannustimia parantamaan työntekijän suoritusta ja motivaatiota. Palautteen avulla työntekijä tietää tekeekö hän oikein vai väärin. Hyvä palaute kannustaa ja motivoi työntekijää. Palaute pitää antaa kuitenkin työntekijän persoonan mukaan. Toisille voi riittää vain lyhyt – teit työsi hyvin – palaute. (Willis 2018, 73.)

### **4.4 Valmentaminen**

Esimiehen tehtävä on myös valmentaa alaisiaan, kehittämällä heidän osaamistaan. Tämä tuottaa organisaatiolle hyötyä, kun työntekijät oppivat, kasvavat ja kehittyvät. Esimiehen täytyy valita valmennettaviksi sellaisia henkilöitä, joille voidaan antaa vastuuta ja jotka haluavat kasvaa vastuunsa mukana. (Jalava 2001, 69.) ”Delegointi kertoo kunnioituksesta toisen kykyä kohtaan.” (Jalava 2001, 69.)

Valmentamiseen täytyy luoda selkeät tavoitteet. Tavoitteilla saadaan selkeä suunta valmentamiseen ja sitä voidaan arvioida jälkikäteen. Tavoitteet asetetaan tunnistettujen aiheiden mukaan. Kun tavoitteet ovat selvät, tehdään toimintasuunnitelma. Valmentamisessa valmentaja toimii vain ohjaajana, joka tukee valmennettavaa. Valmennusprosessissa valmennettava oppii havainnoimaan toimintaansa ja muokkaamaan sitä. (Räsänen 2007, 119.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen saatiin haastateltua kaikki toimiston suunnittelijat. Tutkimuksen tuloksia verrattaessa Great place to work tutkimuksen kanssa, tulokset olivat saman suuntaisia ja yhteneviä. Jopa vapaissa kommentteissa oli samoja tuloksia.

### 5.1 Tulokset

Tutkimuksen analysoinnilla pyritään luomaan tuloksiin selkeyttä. Aineistoa tiivistetään ja siitä pyritään tuottamaan lisäinformaatiota selkeyttämällä sitä. (Eskola & Suoranta, 1998, 138.) Tuloksien analysointi suoritettiin teemoittain, jolla saadaan poimittua tuloksista tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tuloksista poimitaan teemojen ympärille si- taatteja, joiden avulla tulokset saadaan kasattua. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.)

Tutkimustulokset analysoitiin ja jaoteltiin teemoittain (Taulukko 1). Taulukossa olevat työvuodet ovat työntekijän työvuodet Tampereen toimistossa. Vaikka haastateltavien lukumäärä oli pieni, on tuloksissa paljon samoja vastauksia. Tuloksia vertaillaessa voidaan huomata myös kiireen eri ilmenemismuodot. Toimistossa jo kauan työskennelleet eivät kokeneet kiirettä, vaan se ilmeni johtamisen puuttumisena. Vasta toimistossa aloittaneet taas kokivat esimiesten olevan jatkuvasti kiireisiä.

TAULUKKO 1. Tutkimustulokset

Työvuodet	Hyvä	Huonoa	Kehitettävää
5	Esimies on lähellä Annetaan siimaa, luetetaan Hommat toimii omalla painollaan Pidetty huolta ja tiedotettu	Johtamista ei ole Ei koeta johtamista Ei tietoa projekteista Luoduista käytännöistä on luovuttu nopeasti	Roolijako selkeämmäksi Kaivataan esimiehen kiinnostusta tekemisiin RD talkit
3	Matala hierarkia Matala kynnyks kysyä neuvoa Joustoa löytyy Ihmisläheinen, avoimet ovet, kaikki hoidetaan Pieni hierarkia Pieni firma Johto uhrautui Apua saa	Härväämistä, ei aina selvää (kuka tekee mitään) Ennen keskityttiin paremmin tekemiseen, nykyään vain kasvuun RD talkkien puute	Nykyään hyvät tilat ja välineet Koulutuksen puute Kehityskeskusteluja
1	Rentoa johtamista Ei niskaan hengittämistä Reilua Tullaan hyvin toimeen Apua saa Luotetaan Matala hierarkia Avointa Rentoa Esimerkillä johtamista	Sekavuus, ei tiedetä kuka hoitaa Esimies paljon poissa Kiire Kiire Ei huonoa Enemmän yhteistä tekemistä	Läsnäoloa Toiminnan selkeyttämistä Tukea projektityöskentelyyn Koulutusta Yhteistä tekemistä lisää

### **5.1.1 Mitä hyvää esimiestyöskentelyssä nyt on?**

Yrityksessä on matala organisaatio, joka näkyy myös tuloksissa. Tampereen toimistossa tutkimuksen aikaan oli vain neljä esimiestä, joista yksi oli myös toimiston manageri. Esi-miehet ovat rentoja, joustavia ja kyselevät kuulumisia. Päätöksenteko voidaan suorittaa paikallisesti ja nopeasti. Myös yrityksen johto on helposti lähestyttävissä ja johto kiertää kaikki toimipisteet joka kevät ja syksy.

Avun kysyminen on helppoa ja sitä myös saa. Usea haastateltava kertoi esimerkin, miten esimies oli etsinyt apua, kun sitä oli pyydetty. Vaikka yrityksellä on toimipiste usealla paikkakunnalla, tiedon jakaminen ja avun kysyminen toimivat myös paikkakuntien vä-lillä. Vähintään toimiston manageri osaa neuvoa apua kysyvän oikeaan suuntaan, jos apua ei Tampereen toimistosta löydy. Apua kysytään myös usein vieressä istuvalta kollegalta.

Esimiehet luottavat työntekijöihin ja antaa heille vapauksia. Muun muassa etätyöt onnis-tuvat vain ilmoittamalla esimiehelle. Tämä toki riippuu asiakkaasta ja tehtävästä työstä. Haastateltavien mukaan johto myös uhrautuu yrityksen puolesta. Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen hallitus oli luopunut palkkioistaan, kun yrityksellä oli heikko tilauskanta.

Haastatteluissa nousi usein esille toimiston joustava ja rento toiminta. Kaikki haastatelta-vat kokivat johtamisen olevan luontevaa ja ihmisläheistä. Toimiston ilmapiiri on hyvin ystävällinen. Esimiehet viettävät myös vapaa-aikaa suunnittelijoiden kanssa yhdessä. Esi-miehet järjestävät myös sähly ja muita urheiluvuoroja. Yritys kustantaa salivuokran, mutta urheiluun käytettävä aika on omaa aikaa.

### **5.1.2 Mitä huonoa esimiestyöskentelyssä nyt on?**

Toimistossa alle kolme vuotta työskennelleet suunnittelijat kokivat toimiston tavat kiirei-sinä. Toisaalta kauemmin toimistossa työskennelleet eivät valittaneet kiireestä, vaan joh-tamisen puutteesta. Haastateltavat kokivat kuitenkin esimiehen olevan aina tavoitetta-vissa. Site manageria myöhemmin haastateltaessa, hän toi ilmi lisäävun tuoman hyödyn. Suunnittelijoiden haastattelujen jälkeen toimistolle tuli yksi team leader lisää. Lisäävun tuoma hyöty huomataan myös Great place to work-tuloksien kehittymisessä, kun vuoden 2018 tuloksia vertaa vuoden 2017 tuloksiin.

Huolestuttavin tulos oli luoduista käytännöistä helposti luopuminen. Miten työn tulokset saadaan pysymään käytössä? Tarkemmin asiasta kysyttäessä, selitys oli usein asioiden turha venyttäminen tai liian ahtaat tilat. Tämä ei motivoinut suunnittelijoita osallistumaan palaveriin tai muihin aktiviteetteihin.

### **5.1.3 Mitä kehitettävää esimiestyöskentelyssä on?**

Kun kysyttiin mitä kehitettävää esimiestyöskentelyssä on, moni toivoi esimiehen läsnäoloa lisää. Monet saadut kehitysideat ovat myös peilattavissa kokemuksiin huonosta esimiestyöstä. Koska esimiehiä oli vähän, ei kaikkia kuukausikeskusteluja ehditty käymään. Jos suunnittelija ei itse näitä pyytänyt, saattoi kehityskeskustelu olla ainoa esimiehen kanssa käyty keskustelu vuodessa. Tässä viitataan keskustelulla keskustelua kehityksen näkökulmasta, jollaiseksi kuukausikeskustelu on tarkoitettu.

Kun tutkimuksen tuloksia verrataan Great place to work tutkimukseen, huomataan esimiesten toiminnassa puutteita palautteen antamisessa. Esimiehet eivät välttämättä tunne suunnittelijoiden projekteja, eivätkä näin osaa antaa palautetta. Jos esimiehet saavat negatiivista palautetta asiakkaalta, on helppoa syyttää suunnittelijaa. Varsinkin jos esimiehellä ei ole ollut aikaa seurata suunnittelijan projektin etenemistä ja sen ongelmakohtia.

## **5.2 Tutkimuksen jälkeen tehdyt muutokset**

Loppupalvesta 2018 kävin toimiston site managerin kanssa läpi muutoksia mitä toimistolla on tehty yrityksen toimesta tutkimuksen jälkeen.

Toimistolle on tullut kaksi team leaderia lisää, ja site manager on päässyt keskittymään toimiston johtamiseen. Lisäksi esimiehet pitävät maanantaisin palaverin, jossa käydään tiimien projektitilanne läpi. Palaverit kestävät yleensä noin kaksi tuntia, ja niissä mennään yksityiskohtiin. Tiimit pitävät noin kerran kuussa omat palaverinsa, jossa käydään läpi tiimin kuulumiset. Managerin mielestä lisäävusta on ollut hyötyä.

Tampereen toimisto on ottanut käyttöön myös onenote -sovelluksen, johon kirjataan palaverimuistiot ja uutiset. Lisäksi sitä hyödynnetään muissa johtamisen tarpeissa, sinne on tehty esimerkiksi perehdytyksen runko. Perehdytyksessä joudutaan käyttämään myös paljon intraa, minne on kirjattu suurin osa tarvittavasta tiedosta. Lisäksi nyt ollaan ottamassa käyttöön yritystasolla Microsoftin Teams -sovellusta.

### 5.3 Laatu ja luotettavuus

Haastattelut käytiin ryhmähaastattelua lukuun ottamatta kahden kesken, kokoustilassa ilman keskeytyksiä. Jokainen haastattelu kesti noin puolituntia. Ennen haastattelua kerroin haastattelun aiheen ja mihin tuloksia käytetään. Haastattelutilanne oli rauhallinen ja luonteva. Ryhmähaastattelussa nousi paljon keskustelua, ja omia kokemuksia vertailtiin keskenään. Mielestäni ryhmäkeskustelun anti oli tuottoisin haastattelu. Avointa keskustelua tarvitsi harvoin ohjata oikeaan suuntaan ja ryhmän dynamiikka oli kunnossa.

Haastateltavien omat kokemukset johtamisesta ovat hyvin subjektiivisia. Tämän vuoksi tutkimus pidettiin mahdollisimman avoimena. Haastattelu valitaan usein tutkimusmuodoksi sen joustavuuden vuoksi. Haastattelussa voidaan selventää saatuja vastauksia, ja pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 194.) Haastateltavat vastasivat aluksi lyhyesti kysymyksiin, mutta parilla selventävällä kysymyksellä he avasivat vastauksiaan. Toisaalta laadullisissa tutkimuksissa usein etsitään sellaista, jonka lukija voi allekirjoittaa. Jos lukijalla ei ole samankaltaisia kokemuksia kuin tutkimus antaa ymmärtää, voi lukija epäillä tutkimuksen pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Kyselylomake tutkimuksissa vastaaja voi tulkita kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Ja tutkija voi käsitellä tulokset alkuperäisen oman toimintamallin mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217.) Avoimessa haastattelussa tätä vaaraa vähennetään tarkentavilla kysymyksillä. Muutamassa tapauksessa minun piti tarkentaa haastattelun aihetta.

Kun tutkimuksen tuloksia verrataan Great Place to Work -tutkimukseen, ovat tulokset yhteneviä. Tutkimus on organisaation ulkopuolisen osapuolen tekemä kvantitatiivinen

tutkimus. Tulosten yhtenevyys tukee tutkimuksen luotettavuutta. Vahvistavuutta tarkoitetaan toisen saman suuntaisen tutkimuksen tulkintojen vastaavuudella (Eskola & Suoranta 1998, 213).

Tutkimukseen saatiin haastateltua kaikki toimiston suunnittelijat. He lähtivät haastatteluun vaivattomasti ja suunnittelijoiden panostus haastatteluun oli merkittävä. Kaikkien vastaukset tuntuivat vilpittömiltä. Useat haastateltavat kertoivat vain haastattelun teeman kuultuaan toimiston esimiestoiminnasta.



## 6 KEHITYSEHDOTUKSET JA TOIMENPITEET

Tutkimuksen jälkeen monta asiaa on kehitetty. Haudoin itse monia käytäntöjä joita nyt on jo käytössä. Seuraavat tulokset ovatkin kehittyneet ja jalostuneet tutkimustulosten ja käytössä olevien käytäntöjen pohjalta.

### 6.1 Miksi päädyttiin tällaisiin suosituksiin?

Kehitysideat kehitettiin tutkimuksen pohjalta. Jokainen suositus on rakennettu tarpeen tyydyttämiseksi, jotka tunnistettiin tehdyn tutkimuksen perusteella. Koska tutkimuksen tuloksista havaittiin esimiesten taipumuksen käytännöistä luopumiseen, pidettiin käytännöt yksinkertaisina. Lean on tässä hyvä apu, koska se pyrkii yksinkertaistamaan ja fokuoimaan tekemisen. Kuten luvussa 3.1 on kuvattu, virtaustehokkuuteen pyritään poistamalla hukka ja ylimääräinen työ.

Kehitysideoita on peilattu myös Great Place to Work tutkimuksen kriittisimpiin tuloksiin. Työn tarve nousi esiin näistä tuloksista ja kehitysideoiden tarkoitus on myös parantaa toimiston tuloksia kyseisessä tutkimuksessa.

#### 6.1.1 Tiedon keskittäminen yhteen paikkaan

Koska yritys on ottamassa käyttöön teams:ia, tulee sinne rakentaa päivittäiseen johtamiseen soveltuvat osiot. Jokaiselle tiimille oma keskusteluosio, sekä nopeat linkit usein kysytyihin kysymyksiin. Näin saadaan turhaa lisätyötä pois, ja vakioitua toimintatapoja, kuten luvussa 3.2 kuvattiin työn sujuvoittamiseksi. Kun koko tiimille saadaan yhteinen keskustelukanava, saadaan tiimi yhtenäisemmäksi. Riippumatta työskentelypaikasta, suunnittelijat voivat keskustella samassa paikassa. Tämä auttaa asiakkaan tiloissa työskentelevien suunnittelijoiden yhteenkuuluvuutta toimistoon.

### 6.1.2 Pienemmät tiimikoot

Site managerin kanssa käydyn keskustelun perusteella, hänen työtään oli helpottanut uusi team leader. Mutta jälleen toimiston tiimikoot ovat paisuneet samaan henkilömäärään per team leader. Näin myös team leaderilla on vähemmän aikaa per suunnittelija. Tutkimuksen tuloksissa kiire oli yksi useimmin noussut asia, ja suuret tiimikoot vain pahentavat tätä. Tätä tukee myös Midthaugin tekemä tutkimus tiimien koon vaikutuksesta sen suorituskykyyn. Tiimin tuottavuus ja yksilön hyvinvointi ovat suoraan yhteydessä sen kokoon. Pienellä tiimikoolla nämä ovat korkeampia kuin suurilla. Pienet tiimikoot helpottavat myös tiimin esimiehen työtä. (Midthaug 2017, 26.)

Suositus tiimikooksi on maksimissaan kymmen suunnittelijaa per esimies. Näin esimiehelle jää aikaa jokaisen suunnittelijan henkilökohtaiseen kohtaamiseen ja motivointiin, joista on kerrottu luvuissa 4.2 ja 4.3. Kuukausikeskusteluihin jää näin riittävästi aikaa, jotta niistä on hyötyä. Keskustelujen sisältöön tulee sisällyttää myös palautteen antamista molemmin puolin. Jos tiimikoko on maksimissaan suositeltu kymmenen suunnittelijaa, kuluu esimieheltä tällöin keskimäärin 150 minuuttia kuukaudessa kuukausikeskusteluihin. Tämä pysyy yrityksen tekemän vuosittaisen työajan suosituksen sisällä. Maon, ym. mukaan tiimien tuottavuus laskee tiimikoon noustessa. Tutkimuksen mukaan vaikeissa tehtävissä tiimikoko vaikuttaa yksilöiden suorittamiseen ja vetelehtimiseen. (Mao ym. 2016.)

### 6.1.3 Toimistolle infotaulu

Yrityksen työaikaseuranta on hyvin laaja. Käytössä on Visma Severa, josta saadaan paljon tietoa yrityksen tilauskannasta ja projekteista. Näitä tulee hyödyntää infotaulussa, johon lisätään myös työntekijöiden läsnäolon. Näin jokainen tietää suunnittelijoiden projektit ja toimii samalla mainostauluna asiakkaille jotka vierailevat toimistossa. Kaikki tämä tieto saadaan jo olemassa olevasta järjestelmästä. Se tarvitsee vain koota, ja näyttää visuaalisessa muodossa. Visuaalisuuden hyödyntäminen on kuvattu esimerkki luvussa 3.2. Infotaulu voidaan toteuttaa intranettiin.

Intranet ja infotaulunäkymä tulee lisätä myös teams-sovellukseen toimiston omalle kanavalle. Näin myös asiakkaan tiloissa työskentelevät suunnittelijat näkevät samat tiedot, ja

kokevat kuuluvansa joukkoon. Teams-sovellukseen tulee myös lisätä tiimin oma kanbantaulu. Sen avulla voidaan seurata tiimin projektien tilannetta ja etenemistä. Tämä on helppo yhdistää viikkosähköpostien yhteyteen. Yrityksellä on käytäntö lähettää perjantaisin sähköposti, johon on lyhyesti koottu viikon aikana tehdyt työt ja seuraavana tehtävät työt. Team leader kokoaa näistä teams-sovellukseen tiimin projektien tilanteen visuaaliseen muotoon. Tämä auttaa myös team leaderia hahmottamaan suunnittelijoiden työn edistymisen.

Tarkastellessa tutkimuksen tuloksia, on toimiston palautteen antamisessa parannettavaa. Palautetta varten tiimin teams sivulle täytyy rakentaa toimiva kanava palautteen antamiselle. Palautteen antamiseen täytyy myös kannustaa. Tämä onnistuu esimerkiksi nostamalla eniten viikon aikana palautetta saanut työntekijä toimiston infotaulun etusivulle. Jotta kehittymistä tapahtuisi, tarvitaan palautetta. Palaute on myös hyvä motivoinnin keino.

#### **6.1.4 Team leader käytännöt**

Jotta suunnittelijat kokisivat johtamista, täytyy sitä myös lisätä. Johtaminen täytyy jakaa useammalle päivälle ja pienempiin osiin. Johtamisen ei välttämättä tarvitse olla muuta kuin kuulumisten kyselyä. Myös palautteen antaminen on hyvää johtamista, ja motivointia. Team leaderin täytyy pitää yhteyttä asiakkaan tiloissa työskentelevää suunnittelijaan viikoittain. Palaute viikkosähköpostista on hyvä keino pitää yhteyttä, mutta sen ei tule olla toistuvaa. Jotta johtaminen on yhdenvertaista, täytyy tapaamiset ja palaverit sopia myös välillä muualle kuin toimistolle. Tämä lisää myös suunnittelijoiden sitoutumista toimistoon.

Yrityksessä käytössä oleva kuukausikeskustelu täytyy pitää useammin. Kun näitä pitää useammin, voidaan niiden ajasta tinkiä. Jos kuukausikeskusteluja pidetään vain kvartaaleittaan, ne voivat muuttua pitkiksi ja raskaiksi. Pitkät palaverit eivät paranna tätä kokemusta. Yritys on ohjeistanut kuukausikeskustelujen väliksi noin kuukauden, ja siitä täytyy pitää kiinni. Kuukausikeskustelun ei tarvitse olla joka kerta toimistolla samalla kaavalla vedettävä palaveri, vaan tässä voidaan soveltaa gemba-kävelyä, joka on kuvailtu luvussa 3.1. Keskustelun aiheeksi kannattaa ottaa myös itsensä kehittäminen. Gemba-kävely on hyvä mahdollisuus käyttää valmentamiseen, josta enemmän luvussa 4.4.

Yrityksellä on viikkosähköposti käytäntö ja sähköpostiin tulee ”Millainen fiilis tänään?” kysely viikoittain. Tämän avulla kerätään myös palautetta ja kollega kiitoksia. Palautetta annetaan valitettavan vähän. Esimiesten täytyy pyytää suunnittelijoilta enemmän palautetta, myös omasta työstään. Nyt palautteen antaminen on kohdennettu enemmän työn tuloksista kiittämiseen, mutta myös esimies tarvitsee kehittyäkseen palautetta.

### **6.1.5 Palaverikäytännöt**

Tutkimuksen mukaan syy palaverien epäonnistumiseen oli niiden turha pitkittäminen. Artikkelin *How do I conduct a good meeting* mukaan säännölliset palaverit epäonnistuvat, jos niitä järjestetään liian usein ja ilman selvää näkemystä mitä niissä käsitellään. Hyvä johtaja osaa valmistautua palaveriin, ja asettaa selvän agendan palaverille. Jos palaveri on avoin, se pidetään mahdollisimman lyhyenä. (Half 1996.)

Levasseurin mukaan (1994) palaverin osallistujat saavuttavat yhteisymmärryksen yhteisestä tekemisestä ensimmäisen 10% aikana palaverista (Davidson 2015, 16). On siis tärkeää osallistua palaveriin heti kun se alkaa. Ajoissa palaveriin osallistujia täytyy kunnioittaa, eikä myöhästyjiä pidä jäädä odottamaan. Myöhästyjät voivat päivittää tietonsa palaverin jälkeen. Palaverien pitäjän täytyy huolehtia siitä, että palaveri pysyy aiheessa. (Meiring 2015, 17–18.)

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnittelutoimiston esimiehille keino ja käytäntöjä helpottamaan johtamista. Lisäksi haluttiin keinoja saada toimisto yhtenäisemmäksi ja asiakkaan tiloissa työskenteleviä suunnittelijoita sitoutettua yritykseen.

Tutkimuksen perusteella esimiesten vähäinen aika johtamiseen on pääsyy huonoon johtamiseen. Site manageria myöhemmin haastateltaessa oli ilo huomata, että myös site manageri koki lisäävun olevan hyödyksi. Tätä tehdessä team leadereita on tullut vielä yksi lisää. Vaikka lisäapua hankitaan, täyty muistaa myös johtamisen laatu. Yksilöt kokevat johtamisen eri tavalla, mutta mitä henkilökohtaisempaa se on, sitä enemmän johtamista arvostaa.

Jos työn tuloksia peilataan Great Place to Work tutkimuksen tuloksiin, joista kriittisimmät on lueteltu luvussa 2.2, työn tuloksista on apua myös näihin. Työn tarve nousi esiin juuri näistä tuloksista. Kun tutkimuksien tuloksia vertailee keskenään, nähdään paljon yhtenevyyksiä. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden. Tutkimuksien perusteella kehitystyö on tehty tarpeeseen.

Työssä onnistuttiin vastaamaan mielestäni hyvin tutkimuskysymyksiin. Koska työ venyi pitkäksi, yritys oli ehtinyt korjata monta asiaa. Moni kehitysehdotus oli saman suuntainen, kuin mitä yritys on korjannut. Uusimpia Great Place to Work -tuloksia tarkistellessa, voidaan jo huomata kehityksen kannattavuuden. Tämä on myös hyvä mittari jatkossa seurata kehitysideoiden toimivuutta. Yrityksellä on myös muita mittareita, joilla voidaan seurata projekteja ja kerätä palautetta. Yritys on itse panostanut palautteen keräämiseen, mutta sitä tulee edelleen valitettavan vähän. Kuten Nissinen kirjassaan toteaa ”Palaute on oppimisen perusta” (Nissinen 2004, 69), kehitystä voi tapahtua vain, jos työstä saadaan palautetta.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin. Tutkimuksen tulokset olivat selviä, ja tuloksia vastaavaa teoriaa löytyi paljon. Johtamisen keinoja ja käytäntöjä kehitettiin teoriaan pohjautuen, ja ne tulevat tutkimuksen mukaan tarpeeseen. Koska tutkimuksen mukaan toimistolla on tapana luopua käytännöistä helposti, täytyy työn tuloksia seurata.

Työtä tehdessä ymmärsin yhden opinnäytetyön tavoitteista: ”kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön.” (TAMK 2018.) Työn edetessä koettiin turhautumista ja epätoivoa, mutta hitaasti opittiin käsittelemään tietoa. Tietoa piti etsiä paljon ja sitä piti käsitellä kriittisesti ja analyyttisesti. Tämä opittiin työn kannalta ehkä hieman liian myöhään, mutta työhön pyrittiin tuomaan parhaiten työtä tukevat tiedot tukemaan teoriaa. Työn tekeminen on täyttänyt myös TAMK:n opinnäytetyötä asetetun tavoitteen.

## LÄHTEET

- Aij, K., Visse, M. & Widdershoven, G. 2015. Lean leadership: and ethnographic study. *Leadership in Health Services* 28 (2), 119–134.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Butler, J., Cantrell, S. & Flick, R. 1999. Transformational leadership behaviors, upward trust and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal* 17 (1), 13–28.
- Davidson, J. 2015. Successful Staff Meeting in Your Lifetime. *Practical Lawyer* 61 (1), 16–18.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gillespie, N. & Mann, L. 2004. Transformational leadership and shared values: the build block of trust. *Journal of Managerial Psychology* 19 (6), 588–607.
- Gradeless, M. 2005. Leading your team. *Dental Economics* 95 (2), 36.
- Half, R. 1995. How do I conduct a good meeting? *Management Accounting* 77 (12), 12.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13. painos. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Jalava, U. 2001. *Esimiestyö: valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- KaiNexus. 2017. 11 Steps to an Effective Gemba Walk. Luettu 28.5.2018. <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/lean/gemba-walks/11-steps-to-an-effective-gemba-walk>
- Kumar, R., Agarwal, A. & Sharma, M. 2015. Lean management – a step towards sustainable green supply chain. *Competitiveness Review* 26 (3), 311–331.
- Kwiatkowski, M., Lorenc, K., Nowicka, D., Prosól, H., Sikora, M. & Pham, L. 2016. Lean management as an instrument of sustainable development of enterprises. *Management Systems in Production Engineering* 21 (1), 31–36.
- Levasseur, R. 1994. *Breakthrough Business Meetings: Shared Leadership in Action*. Bob Adams.
- Mao, A., Mason, W., Suri, S. & Watts, D. 2016. An Experimental Study of Team Size and Performance on a Complex Task. *Public Library of Science, PLoS One* 11 (4).

- McCarthy, D. & Rich, N. 2004. Lean TPM. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Meiring, A. 2015. Just Another Meeting? Eight steps to an effective meeting: Best practice. *Prof Nurs Today* 19 (4), 17–19.
- Merlino, J., Petit, J., Weisser, L. & Bowen, J. 2015. Leading with Lean: Getting the Outcomes we Need with the Funding we Have. *Psychiatric Quarterly* 86 (3), 301–310.
- Midthaug, M. 2017. The Relationship between Management Team Size and Team Performance: The Mediating Effect of Team Psychological Safety. University of Oslo. Department of Psychology. Master's thesis.
- Modig, N., Åhlström, P. 2016. Tätä on lean. Tukholma: Rheologica publishing.
- Nissinen, V. 2004. 3. painos. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Plenert, G. 2007. Reinventing Lean. Butterworth-Heinemann.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ruffa, S. 2008. Going Lean. Amacom.
- Santos, J., Wysk, R. & Torres, J. 2006. Improving Production with Lean Thinking. John Wiley & Sons, Inc.
- Sayer, N. & Williams, B. 2007. Lean For Dummies. Wiley Publishing, Inc.
- Taghizadegan, S. 2006. Essentials of Lean Six Sigma. Butterworth-Heinemann.
- TAMK. 2018. Opinnäytetyö. Luettu 30.5.2018. <https://intra.tamk.fi/web/tutkinto-opinto-opas/opinnaytetyo>
- The Leadership Network. 2015. 3 Reasons Why Gemba Walks Drive Innovation. Luettu 28.5.2018. <https://theleadershipnetwork.com/article/gemba-walks-innovation>
- Torkkola, S. 2016. 3. painos. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 10. painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Willis, D. 2018. Leading a team. *Rough Notes* 161 (2), 72–76.