

Tiimipalaverimallin luominen ja käyttöönotto

Henna Hasunen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2018

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (AMK), hyvinvointiteknologian tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Hasunen, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä tammikuu 2018
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimipalaverimallin luominen ja käyttöönotto		
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointiteknologian tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Matti Siistonen, Juhani Alakangas		
Toimeksiantaja(t) Metsä Wood		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Metsä Groupiin kuuluva Metsä Wood valmistaa erilaisia puutuotteita rakennus-, teollisuus- ja jakeluasiakkaille. Suolahden havuvaneritehtaalla on otettu käyttöön tiimityöskentelymalli vuonna 2016. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää pohja säännölliselle tiimipalaverimallille, ohjata luotu pohja käyttöön tehtaaseen ja tutkia mallin käyttöönoton onnistumista havuvaneritehtaalla. Pohjan luomisessa huomioidaan, että pohja tulee tehtaassa työskentelevien työntekijöiden käyttöön.</p> <p>Käytännön toteutus sisälsi lähtötilanteeseen tutustumisen havainnoinnin ja haastattelujen avulla, sen pohjalta uusien ratkaisujen kehittämisen uuteen palaverimalliin, tiiminvetäjien ohjaamisen kaksi erillistä kertaa sekä palautteen antoa palaverien sujuvuudesta tiiminvetäjille. Lopuksi uusi, käyttöönotettu palaverikäytäntö tutkittiin havainnoimalla palaverien kulua sekä haastatteleamalla työntekijöitä. Palaverimallin luominen pyrittiin tekemään työntekijät osallistaen, mutta samalla teoria-aineistoon pohjautuvaa tiimipalaverimallin kivijalkaa ja toimivien palaverien ohjeistuksia noudattaen.</p> <p>Tuloksena opinnäytetyöstä saatiin näyttö kehitetyn palaverimallin toimivuudesta. Palaverimallin toimivuuden lisäksi tuloksissa tarkastellaan myös palaverien seurannan avuksi kehitettyä muistiokäytäntöä. Tuloksissa käsitellään palaverin rungon noudattamista ja sen toimivuutta sekä muistioiden täytön kehittymistä ja informatiivisuutta. Myös palaverimallin jatkokehitys sekä koko organisaation kehitys kohti tiimityöskentelyä hyödyntävää organisaatiota otettiin mukaan opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön pohjana toimii suurimmaksi osaksi johtamisen näkökulma, koska kehitys kohti tiimiorganisaatiota lähtee siitä, että johto ottaa muutoksen vastuulleen. Pohjaa opinnäytetyölle muodostaa johtamisen näkökulman lisäksi työntekijöiden hyvinvointi tehtaassa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
tiimityöskentely, tiimipalaveri, työhyvinvointi, osallistaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Hasunen, Henna	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 54	Permission for web publication: x
Title of publication Creating and implementing a template for team meetings		
Degree programme Degree Programme in Wellness Technology		
Supervisor(s) Siistonen, Matti & Alakangas, Juhani		
Assigned by Metsä Wood		
<p>Abstract</p> <p>Metsä Wood belongs to Metsä Group. Metsä Wood manufactures different wood products for different customers in for example in construction, industry and resale. Teamwork model has been taken into use in Suolahti plywood mill in 2016. The main goals of the thesis was to develop a template for team meetings, instruct how to use in at the factory and observe how the template works at the plywood mill. Users of the template are factory workers.</p> <p>Firstly, the present situation was mapped using observation and interviews. Then, a new template for team meetings was created. The workers were instructed how to use the new template. Each team was instructed two times and every team leader got feedback on their activities. In conclusion, the new team meeting practice was observed using observation and by interviewing factory workers. The template for team meetings was created by involving employees but also using theoretical material for example practical meeting instructions.</p> <p>As a result, the thesis is a demonstrated and how the created team meeting template works at the factory. In addition, the results study the memorandums and how informative they are. The results also discuss how the factory workers follow the team meeting template in their meetings. The aspect of how the team meeting templates further development and the organizational development towards teamwork were also incorporated into the thesis. The aspect of leadership works as the core of the thesis because the development to a teamwork organization starts when the company management take responsibility for the change. Another aspect for the thesis is the employees' wellbeing at the factory.</p>		
Keywords/tags (subjects) teamwork, team meeting, well-being at work, involvement		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Tiimityöskentely	4
1.2	Metsä Wood	6
2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	7
3	Johtaminen	8
3.1	Tiimin valmennus	8
3.2	Motivaatioon vaikuttaminen.....	8
3.3	Palautteen merkitys	9
3.4	Tunteisiin vaikuttaminen.....	10
3.4.1	Omien tunteiden käsittely	11
3.4.2	Muiden tunteiden kohtaaminen ja herättely.....	14
3.4.3	Tunnejohtaminen	15
4	Työhyvinvointi.....	18
4.1	Työntekijöiden osallistaminen	20
4.2	Tiimiytys.....	23
5	Tutkimusmenetelmät	27
5.1	Tutkimusmenetelmien valinta	27
5.2	Havainnointi	28
5.3	Haastattelu	29
6	Opinnäytetyön toteutus	31
6.1	Käytännön toteutuksen vaiheet.....	31
6.2	Nykytilanteen kartoitus	32
7	Tiimipalaverin mallin luominen.....	33
7.1	Palaverien järjestämisaikataulu	35

7.2	Palaverin suunnittelu	35
7.3	Palaverien seuranta ja informaation kulkeminen	37
8	Tiiminvetäjien ohjaaminen	37
8.1	Ensimmäinen ohjaamiskerta	37
8.2	Toinen ohjaamiskerta	39
9	Uuden palaverikäytännön tutkiminen	41
9.1	Tutkimuksen tulos	41
9.2	Tulosten arviointi	42
10	Kehitysideat	45
10.1	Palaverien seuranta	45
10.2	Lisäkoulutus	46
11	Jatkotoimenpiteet	46
12	Pohdinta	47
	Lähteet	49
	Liitteet	51

Kuviot

Kuvio 1. Kehitys kohti tiimiorganisaatiota.....	5
Kuvio 2. Tunteiden säätelykeinot.....	13
Kuvio 3. Tunnepoikkeamat erilaisilla alueilla	16
Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia	19
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat	20
Kuvio 6. Osallistavan johtamisen periaate	22
Kuvio 7. Osallistavan johtamisen oikea mitoitus	22
Kuvio 8. Muutosvastarinnan tasot	26
Kuvio 9. Käytännön toteutuksen vaiheet.....	32
Kuvio 10. Palaverien onnistuminen ensimmäisellä ohjaamiskerralla.....	38
Kuvio 11. Palaverien onnistuminen toisella ohjaamiskerralla	40

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen teemoja	32
Taulukko 2. Muistioiden täytön luokittelu	44

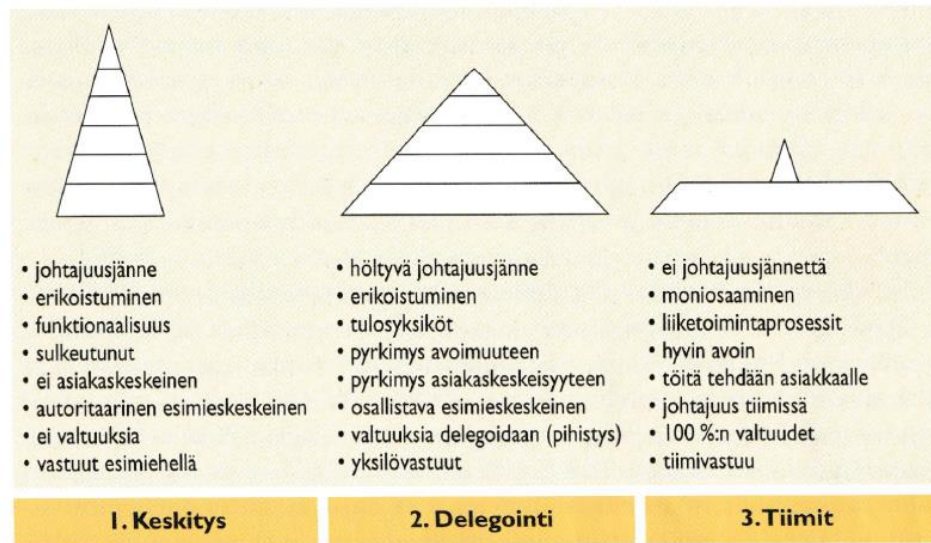
1 Johdanto

1.1 Tiimityöskentely

Tiimi on ihmisryhmä, joka panostaa samoihin asioihin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteinen päämäärä sitoo tiimin jäseniä yhteen ja jokaisella tiimin jäsenellä on selkeä ymmärrys omasta tehtävästään tiimissä. Tiimi toimii yhdistämällä tietoa, taitoja ja voimavaroja ja tuloksista vastuu on kaikkien yhteinen. Tiimin tehokkuus perustuu yleensä siihen, kuinka tiimi osaa toteuttaa työtä ja hallita itseään itsenäisenä työryhmänä. (Pritchard P., Pritchard J. 1994, 13.)

Tiimityöskentely merkitsee organisaatioiden matalia rakenteita. Kehitys kohti niitä on jatkunut jo pitkään. Kehityskaari kohti matalia rakenteita voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat keskitys, delegointi ja tiimit (ks. kuvio 1). Pyramidimaisen perusrakenteen yksi keskeisimmistä ajatuksista on ollut johtajuusjänne, jonka mukaan yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan korkeintaan kuudesta kahdeksaan alaista. Tätä on pidetty aikoinaan rakenteiden lähtökohtana. Toinen keskeinen ajatus on ollut erikoistuminen kapealle osaamisen alueelle. Vasta 1990-luvulla on alettu rakentaa moniosaamista. (Skyttä 2000, 13.)

2.1 Organisaatioiden kehityskulkuja



Kuvio 1. Kehitys kohti tiimiorganisaatiota (alkup. kuvio ks. Skyttä 2000, 13.)

Kehitystä kohti tiimiorganisaatiota voidaan tehdä yrityksissä monin eri tavoin. Parhaimpia tuloksia saavutetaan todennäköisesti yhdessä toteutettavalla kehittämisprosessilla. Aluksi on hyvä hahmottaa tulokset ja sen jälkeen lähteä kulkemaan kohti yhteisiä päämääriä koko organisaation henkilöstö osallistaen. Kehittämisprosessin tulee ottaa huomioon sekä asioiden kehitys että ihmisten kehitys. Jos näistä osa-alueista toinen jätetään huomiotta, on tuloksia vaikea saada. Haasteellisen kehittämisprosessista voi tehdä myös muutosvastarinta sekä sitoutumisen aikaansaaminen tiimityöskentelyyn. (Skyttä 2000, 44.)

Nykypäivänä yrityskulttuuria arvostetaan samalla tavalla, kuin palkkaa tai työsuhteita. Monet suuryritykset ovat onnistuneet käyttämään tiimityöskentelymallia tuloksekkaasti. Esimerkiksi Google, Facebook ja Adobe ovat onnistuneita tiimityöskentelyn toteuttamisessa. Tiimityöskentelymallia kehitettäessä koko yrityksen on sitouduttava ja sopeuduttava muutokseen. Mallin pohjan luo pitkälti se, millä tavalla työntekijöitä yrityksessä kohdellaan. (Patel 2015.)

1.2 Metsä Wood

Metsä Wood on osa Metsä Groupia. Metsä Wood valmistaa puutuotteita rakennus-, teollisuus- ja jakeluasiakkaille. Tärkeimpiä tuotteita ovat sahatavara, vaneri ja Kertopuu. Suurimpana vahvuutenaan Metsä Wood pitää teollista tehokkuutta, joka saavutetaan kumppanuudella, luotettavuudella ja laadulla. Metsä Woodin liikevaihto oli vuonna 2016 0,5 miljardia euroa ja se työllistää noin 1500 henkilöä. (Metsä Wood lyhyesti 2016.) Metsä Groupilla on Suomessa kaksi vaneritehdasyksikköä, jotka sijaitsevat Suolahdessa ja Punkaharjulla (Tuotantoyksiköt 2016). Metsä Woodin Suolahden vaneritehtailla valmistetaan koivu- ja havuvaneria sekä vanereiden jatkojalosteita.

Metsä Group

Metsä Group on kansainvälisesti toimiva suomalainen metsäteollisuuskonserni. Metsä Groupilla on toimintaa 30:ssa maassa ja tuotantoa seitsemässä maassa. Metsä Group muodostuu Metsäliitto Osuuskunnasta, johon kuuluu Metsä Forest sekä Metsä Wood. Osuuskunnan tytäryhtiöitä ovat Metsä Tissue, Metsä Board sekä Metsä Fibre. Osuuskunta on Metsä Groupin emoyritys, johon kuuluu noin 104 000 metsänomistajaa. Metsä Groupin liikevaihto on 4,7 miljardia euroa. (Metsästä maailmalle n.d.)

Metsäliitto Oy on perustettu vuonna 1934. Vuodesta 1947 yhtiö on ollut osuuskunta. Konsernilla on jo yli 80-vuotinen historia. 2000-luvun suurimpina muutoksina ovat olleet esimerkiksi Äänekosken biotuotetehtaan rakentaminen sekä koko yritysilmeen muuttaminen, jolloin yrityksen nimi muuttui Metsäliitosta Metsä Groupiksi. Toiminnan perustana on ollut alusta tähän päivään saakka suomalaisten metsänomistajien parhaaksi toimiminen. (Historia n.d.)

Metsä Groupin käytössä on uusiutuva raaka-aine, pohjoinen puu, jota hyödynnetään vastuullisesti ja tehokkaasti. Metsä Groupin liiketoiminta koostuu pehmo- ja ruoan-

laittopapereista, kartongista, sellusta, puutuotteista sekä puunhankinnasta ja metsäpalveluista. Kaikki puuraaka-aine on sataprosenttisesti jäljitettävää. 86 % käytetystä puusta on sertifioitua. (Vastuullinen metsäteollisuuskonserni n.d.)

2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda pohja säännölliselle tiimipalaverimallille, ohjata luotu pohja käyttöön ja tutkia pohjan käyttöönottoa havuvaneritehtaalla.

Opinnäytetyön aiheen toimeksiantaja on Metsä Groupiin kuuluva Metsä Wood.

Opinnäytetyö tehdään Suolahden havuvaneritehtaalle, jossa on otettu käyttöön tiimityöskentelymalli vuonna 2016. Tehtaassa työskentelee työntekijöitä neljässä vuorossa. Jokainen vuoro on jaettu viiteen tiimiin eli tiimejä tässä opinnäytetyössä on ohjattavana yhteensä 20. Ongelmana on, että viikoittaisten tiimipalaverien pitämistä ei olla saatu säännölliseksi rutiiniksi ja tarvetta olisi tiimipalaverimallille, jonka pohjalta tiiminvetäjillä olisi matalampi kynnys lähteä kyseisiä palavereja pitämään omalle tiimilleen. Palaverien ja niissä käsiteltävien asioiden avulla pyritään parantamaan työntekijöiden hyvinvointia havuvaneritehtaalla.

Opinnäytetyön toteutus rajataan kolmeen osaan, jotka ovat tiimipalaverimallin kehittäminen, palaverimallin ohjeistaminen tiimeille sekä käyttöönoton tutkiminen.

Työhön valitaan kaksi suurempaa teemaa, joiden pohjalta ongelmaan aletaan miettiä ratkaisuja. Teemat ovat johtaminen ja työhyvinvointi. Johtamisen käsite sisältää tiimin valmennuksen sekä tunteisiin vaikuttamisen positiivisessa mielessä. Työhyvinvoinnin osalta opinnäytetyössä käsitellään tiimiytystä ja työntekijöiden osallistamista.

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on verbaalista tai visuaalista ja se edustaa kohteen olennaisia piirteitä sekä on teoreettisesti merkittävää. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineistot ovat tavallisesti esimerkiksi kenttähavainnointi tai vapaamuotoiset haastattelut. (Uusitalo 1999, 79-81.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä. Näitä seuraa tutkimuskysymykset, joihin aletaan hankkia vastausta hankkimalla tutkimusaineistoa. Havaintoyksiköiden määrä tulee olemaan työssä muuttamissa, joka on yksi laadullisen tutkimuksen määritelmä. (Kananen 2010, 36-38.)

3 Johtaminen

3.1 Tiimin valmennus

Byrokraattinen organisaatiokulttuuri on ollut tärkeänä periaatteena suurimmassa osassa organisaatioita jo pitkän aikaa, joissa malli näkyy käytännössä byrokraattisena johtamistapana (Skyttä 2000, 28). Tiimejä valmennettaessa on unohdettava byrokraattinen johtamistapa ja keskityttävä valmentavaan johtamistapaan. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on saada yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. (Valmentava johtajuus n.d.)

Ihmisen toimintaa ohjaavat mielihyvä, tasapaino sekä kasvupyrkimys. Ihmisellä on tarve itsesäätelyyn niin, että hän voi itse olla vastuussa omista tekemisistään ja niiden seurauksista. (Piili 2006, 45.) Piilin (2006, 49-54) mukaan valmentajan tärkeimpiä tehtäviä ovat motivaatioon vaikuttaminen sekä palautteen antaminen. Niiden avulla voidaan luoda positiivista työilmapiiriä sekä mukavia työolosuhteita.

3.2 Motivaatioon vaikuttaminen

Motivaatioon vaikuttamalla voidaan parhaimmillaan luoda flow-tila, jolloin työ tuntuu helpolta, ajattelu on kirkasta ja mieli virkeä. Flow-tila voidaan saavuttaa, kun ihminen saa esimerkiksi työskennellä tärkeänä pitämänsä asian parissa, jolla on selkeä päämäärä. Myös itsensä kehittämismahdollisuus, harjoittelun mahdollisuus sekä

välittömän palautteen saaminen omasta työstä auttaa flow-tilan saavuttamisessa. (Piili 2006, 49.)

Motivaatioon voidaan vaikuttaa myös erilaisilla palkkiojärjestelmillä, mutta monesti seuraukset eivät ole suoraviivaisia. On tärkeää, kuinka työntekijä kokee palkitsemisjärjestelmän. Työn tuloksista palkitseminen on luultavasti kaikista selvin tapaus, mutta joskus kateutta ja kiukkua saattaa aiheutua, mikäli joku näkee toisen tehtävät helpompina tai olosuhteet suotuisampina. Tärkeintä on, että työntekijät kokevat palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisena. Palkitsemisen perusteiden tulee olla selkeitä kaikille ja tiedossa tulee olla, että oman työnsä tuloksiin pystyy vaikuttamaan. (Piili 2006, 50.)

Työn muotoilulla voidaan vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvointiin positiivisesti. Työn merkittävyys kokonaisuutena ja sisällön mielekkyys ovat tärkeitä motivaation kannalta. Työn muotoilu- ja organisointikeinoja ovat esimerkiksi työn laajentaminen, työn rikastaminen, työkierto ja työaikajärjestelyt. Motivaatio, työtyytyväisyys ja korkea suoritustaso ovat monesti paremmat hyvin muotoilluissa töissä, kuin suppeissa ja rutiininomaisissa työtehtävissä. (Piili 2006, 51.)

Motivoivan johtamisen yksi tärkeimpiä lähtökohtia ovat ihmisten kohtaaminen yksilöinä ja luottamuksen rakentaminen. Oikeudenmukainen, kunnioittava, aito, rehellinen ja ystävällinen johtaja on työntekijöiden arvostuksessa. Työntekijöiden sitoutuvuuteen vaikuttaa tiedonkulun avoimuus, selkeä tiedottaminen päätöksistä ja muutoksista sekä työryhmien onnistuneet palaverit. (Piili 2006, 53.)

3.3 Palautteen merkitys

Palautteen saaminen omasta tekemisestä on kaiken oppimisen perusta. Palaute mahdollistaa, että samaa virhettä ei tehdä uudelleen. Tärkeää olisi luoda sellainen ilmapiiri työpaikalle, jossa jokainen voi vapaasti ilmaista oman näkemyksensä ja antaa

palautetta. Palautetta pitää voida antaa työntekijöiden kesken sekä esimiesten ja alaisten välillä rakentavasti. (Piili 2006, 55.)

Positiivinen palaute on vaikuttavampaa, kuin negatiivinen palaute. Positiivista palautetta pitäisi löytää myös silloin, kun puhutaan negatiivisista asioista. Hyvää palautetta ovat esimerkiksi kannustava ja huomioiva palaute, aiheellinen ja kohdistettu palaute, ohjaava palaute sekä palaute, jossa positiivinen ja negatiivinen palaute ovat tasapainossa. Huonoa palautetta on perusteluiltaan riittämätön palaute, aiheeton palaute sekä vaikeasti tulkittava palaute. (Hinkka, Myllymäki, Haipus & Hämäläinen 2012, 101-102)

Negatiivisen palautteen tulisi olla aina korjaavaa ja rakentavaa. On aina palautteen vastaanottajasta kiinni, kuinka hän palautteeseen suhtautuu. Palautteen sietäminen ja tulkinta riippuvat mm. tilanteesta, vastaanottajan itsetunnon vahvuudesta ja aiemmista kokemuksista. Myös turvallinen ilmapiiri vaikuttaa palautteen käsittelemiseen ja sen näkemiseen oppimisen mahdollisuutena. Koska palautteen tulkintaan vaikuttaa monia tekijöitä, olisi työyhteisössä hyvä luoda säännöt palautteen antamisesta koskien. Sääntöjen tulee koskea sekä kollegojen välillä annettavaa palautetta että alaisen ja esimiehen välillä annettavaa palautetta. (Piili 2006, 56.)

3.4 Tunteisiin vaikuttaminen

Tunteisiin vaikuttamisen taito on yksi elämän tärkeimmistä taidoista. Tunteet kulkevat ihmisten mukana paikasta toiseen ja vaikuttavat joka hetki monella tapaa ohjaamalla johonkin suuntaan. Tunteet vaikuttavat myös ajattelukykyyn, energiatasoon, sosiaalisuuteen, fyysiseen terveyteen ja jopa elinikään. Tunteet ovat suuressa asemassa myös silloin, kun yrittää vaikuttaa toisiin ihmisiin. (Rantanen 2013, 15.)

Tunteiden käsittelemisen taidot ovat yleensä sattumanvarainen kokoelma elämän varrelta mieleen jääneitä tapoja. Monesti ei ymmärretä, että tunteisiin vaikuttamal-

la moni tilanne voisi parantua. Sen sijaan yritetään korjata ulkoisia olosuhteita ja ratkoa asioita järjen avulla, tunteet syrjään työntämällä. Käytettyjä keinoja ovat esimerkiksi väittely, suostuttelu, vetoaminen tai jopa pakottaminen. Näillä keinoilla kuitenkin on vaikea saavuttaa aitoa sitoutumista tai vaihtoehtoisesti vaikutukset ovat lyhytaikaisia. Tässä kohtaa kuvaan astuu ihmisten omat tarpeet, tavoitteet ja huolet, jotka vievät mielenkiinnon kuuntelemiselta, vaikka päämäärät olisivatkin yhteiset. (Rantanen 2013, 17.)

Tunteita kannattaa johtaa, koska ne vaikuttavat monella tapaa ihmisten suorituskyyntä. Tyytyväiset työntekijät tuottavat 40 % enemmän liikevaihtoa verrattuna tyytymättömiin työntekijöihin ja organisaation ilmapiiri selittää jopa 20-30 % liiketuloksesta. Johdon malli voi selittää 50-70 % organisaation ilmapiiristä. Tunteet vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. Pitkään jatkuneet negatiiviset tunteet, kuten ahdistus tai viha, voivat aiheuttaa terveysongelmia lisäämällä elimistön stressihormonien määrää. (Rantanen 2013, 20-21.)

3.4.1 Omien tunteiden käsittely

Ihmisen perustarve on tulla kuulluksi, nähdyksi ja hyväksytyksi sellaisena kuin on. Tunnekokemuksen hyväksymisessä tämä tarve on paljaimmillaan. Kun esimies osaa tunnistaa omat tunteensa ja hyväksyä ne osana omaa itseään, hän oppii tarvittaessa ilmaisemaan tunteitaan rakentavasti. Jos esimies ei tunnista omia tunteitaan, on hänen hankala auttaa alaisiaan tässä asiassa. (Kaski & Kiander 2005, 52.)

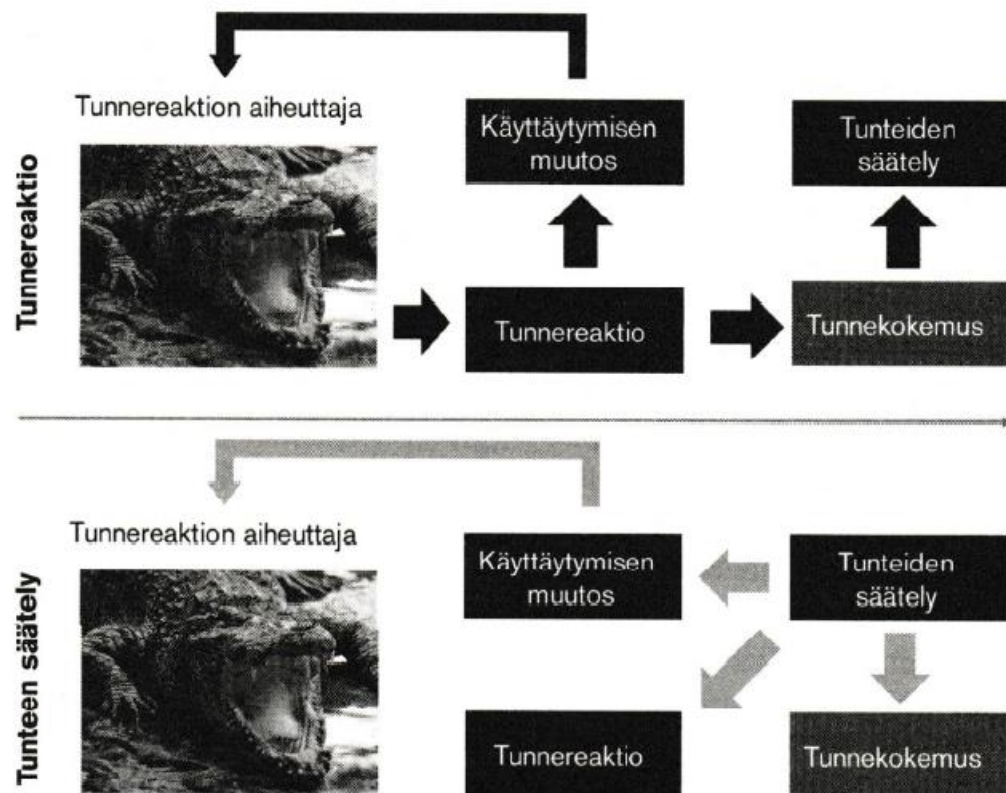
Joskus tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen voivat olla vaikeita asioita. Se johtuu yleensä siitä, että yksilö ei ole tottunut käsittelemään tunteitaan. Tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen merkitsevät tunteen haltuun ottamista, joka mahdollistaa tunteen hyväksymisen osaksi itseä. Myös vaikeiden tunteiden käsitteleminen ja hyväksyminen ovat tärkeitä asioita oppia. Jos vaikeita tunteita ei tunnista ja hyväksy, se johtaa usein siihen, että ihminen ei näe vikaa itsessään, vaan syyt epämiellyttävälle ololle etsitään itsen ulkopuolelta. (Kaski & Kiander 2005, 53.)

Esimiehen tehtävä on ihmissuhdeammatti, jossa hyvin onnistuakseen tarvitaan tunneälyä. Tunneälykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kykyä tiedostaa omia tunteitaan ja havaita muiden tunnetiloja sekä hyödyntää tätä tietoa kaikessa toiminnassa. Erityisesti vuorovaikutustilanteissa muiden kanssa. Yleensä pelkkä järjen käyttäminen työelämässä, saati muussa elämässä ei riitä niissä täysipainoiseen onnistumiseen. Tunneälyttömät ihmiset menestyvät yleensä sosiaalisten suhteiden ja muiden ihmisten kustannuksella. (Piili 2006, 148-149.)

Tunteiden käsittelyn keinot

Tunteiden aiheuttamia käyttäytymismuutoksia on monissa tilanteissa kyettävä kontrolloimaan ja kyky vaikuttaa omiin tunteisiin on tärkeä taito. Eräs yksilökehityksen tärkeimpiä tehtäviä on oppia säätelemään omia tuntemuksiaan ja niistä aiheutuvia, käyttäytymiseen vaikuttavia reaktioita. Tunteiden säätely on jatkuvasti käynnissä oleva tunnemekanismien vastavoima, jota tarvitaan, kun tunteet pyrkivät saamaan henkilön pois haitallisesta tilanteesta aiheuttamalla epämiellyttäviä kokemuksia. (Nummenmaa 2010, 148-149.)

Tunnekokemuksen tarkoituksena on tehostaa tunteiden automaattisesti suorittamaa käyttäytymisen ohjaamista. Kun tiedostaa ympäristössä tapahtuvat tunteisiin vaikuttavat muutokset, pystyy todennäköisesti tietoisesti parantamaan reagointiaan niihin muutoksiin. Tunteiden säätelyä voidaan tehdä karkeasti jaoteltuna kahdella tavalla: 1) tunteen aiheuttaneen tapahtuman muokkaamiseen pyrkivillä keinoilla ennakoisesti tai 2) tunnereaktion muuttamiseen pyrkivillä keinoilla (ks. kuvio 2). (Nummenmaa 2010, 149-150.)



Kuvio 2. Tunteiden säätelykeinot (alkup. kuvio ks. Nummenmaa 2010, 150.)

Ennakoivien säätelykeinojen avulla pyritään toimimaan niin, että alun perin kielteisiä tunteita aiheuttava asia tai tapahtuma poistuu tai lakkaa vaikuttamasta itseän. Jos tunteita aiheuttavaa tapahtumaa ei pystytä poistamaan, on syytä yrittää parantaa tapahtumaa tilapäisesti jollakin positiivisia tunteita aiheuttavalla asialla. On myös opittava tunnistamaan tilanteet, joiden aiheuttajaan ei voi suoraan vaikuttaa, kuten esimerkiksi sairastuminen. Suotuisampaa pitkällä aikavälillä on kuitenkin aina yrittää vaikuttaa alkuperäiseen, tunteen aiheuttaneeseen tapahtumaan, koska tunteen pitkään syrjäyttäminen voi kuormittaa mieltä liikaa. (Nummenmaa 2010, 150-151.)

3.4.2 Muiden tunteiden kohtaaminen ja herättely

Työyhteisössä työtehtävien tekeminen on jatkuva tapahtumaketju. Yhden työtehtävän tekeminen sisältää lukuisia tilanteita, jotka synnyttävät erilaisia tunteita. Yhteistyö toisten kanssa voi olla joko ilo tai pettymys tilanteesta ja ihmisten persoonallisuuksista riippuen. (Kaski & Kiander 2005, 93.)

Erilaisista persoonallisuuksista johtuen tunteisiin vaikuttaminen voi tuntua vaikealta ja monimutkaiselta tehtävältä. Tunteiden johtaminen on ensisijaisesti johtajalle ihmisenä kasvamista ja tiedossa on elinikäinen matka. Matkan aikana voi aina saavuttaa uuden tason ja jokaisen uuden tason jälkeen on edelleen opittavissa uusia taitoja ja tasoja. Jokaisen tason voidaan ajatella jakautuvan kolmeen taitoon, jotka ovat eri osapuolten tunteiden ja tahtotilojen tunnistaminen, tunteiden sanominen ääneen ja ratkaisun etsiminen. Ratkaisuisissa pyritään aina kompromissiin, mikäli se on mahdollista. (Rantanen 2013, 119-121.)

Suurin osa työpaikoilla käydyistä keskusteluista käydään kasvotusten, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut ja palaverit. Parhaimmillaan kasvokkain keskusteltaessa osapuolet voivat auttaa toisiaan ja virittyvät huomaamattaan samalle aaltopituudelle, tunnistavat toistensa tunnetilat ja keskustelu lisää näin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luottamusta. Joskus kasvokkain keskustelu taas voi saada osapuolet puolustuskannalle, jos tiedossa on esimerkiksi jotain uhkaavaa tai negatiivista palautetta. Tällaisessa tilanteessa voidaan hyödyntää vierekkäin keskustelua vaikkapa yhteisellä kävelyllä tai yhdessä töitä tehden. (Rantanen 2013, 135.)

Ikäviä tunteita aiheuttavissa tilanteissa asioita on hyvä lähteä lähestymään ottamalla heti puheeksi hankalat tosiasiat ja niihin liittyvät tunteet. Tätä lähestymistapaa kutsutaan Stipulaatioksi, joka juontaa juurensa USA:n oikeusjärjestelmästä. Puheeksi ottamisen jälkeen annetaan ihmisille toimintaohjeet, kuinka tilanteessa tulisi toimia ja kuinka tilanteeseen olisi hyvä suhtautua. Seuraavana tilannetta yritetään neutra-

loida, mikäli se on mahdollista ja lopuksi siirrytään eteenpäin. Lähestymistavan tarkoituksena on estää ihmisten vaivaantuneisuutta ja epämukavaa oloa sekä herättää arvostusta ja luottamusta. (Rantanen 2013, 124-126.)

3.4.3 Tunnejohtaminen

Tämän ajan työelämässä nopeat ja jatkuvat muutokset ovat arkipäivää. Jatkuvan muutoksen takia muutokseen liittyvät tunteet ovat tulleet osaksi yritysten arkea. Kyseiset tunteet saattavat muokkautua esteeksi työn tuloksekkaalle ja tehokkaalle tekemiselle sekä johtamiselle. Tämän vuoksi muutoksen johtaminen on myös tunteiden johtamista, joka on opittavissa oleva taito. (Kaski & Kiander 2005, 8-9.)

Tunteet näyttäytyvät työelämässä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Jokainen yksilö kokee ja näyttää tunteitaan omalla persoonallisella tavallaan. Sen vuoksi johtajan tulee osata sietää ja hyväksyä erilaisuutta. Tunteiden johtamisen taidolla voidaan lisätä työntekijöiden osallisuuden tunnetta: jokainen on vastuussa omista kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan ja teoistaan. Jokainen työntekijä on itsenäinen persoona, joka vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä voidaan ja kuinka työt saadaan tehdyiksi. Tunteiden johtaminen on parhaimmillaan sitä, että jokainen työntekijä voi johtaa itse itseään. Tässä esimies voi olla tukena. (Kaski & Kiander 2005, 11-13.)

Organisaation tunneilmastolla tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta tunteistaan suhteessa työhön, kollegoihin ja koko organisaatioon. Tunneilmaston johtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, koska sen avulla voidaan esimerkiksi erottautua joukosta. Organisaatio, jonka tunneilmasto on positiivinen, on houkutteleva mm. työnantajana. Tunneilmaston rakentaminen positiivisemmaksi vaatii kuitenkin paljon ponnisteluja, koska vallitseva tunneilmasto on negatiivinen. Koska negatiiviset tunteet ottavat vallan helpommin verrattuna positiivisiin, negatiivisella tunneilmastolla on taipumus ottaa organisaation tunneilmastosta jatkuvasti kasvava ote. Tämä tarkoittaa sitä, että puheenaiheena on mieluummin huonosti olevat asiat. Huonosti olevien asioiden vattvominen johtaa siihen, että johdon ajasta suurin osa menee negatiivisten

asioiden kanssa taistelemiseen, kuten epäkohtiin puuttumisiin ja jatkuvasti esiin nousevien ongelmien ratkomiseen. Tämän vuoksi johdon ajasta vain pieni osa menee kaikkein tärkeimpien asioiden hoitamiseen, kuten esimerkiksi strategian miettimiseen. (Rantanen 2013, 162-163.)

Positiivisen tunneilmaston luominen

Positiivinen tunneilmasto tarkoittaa tilaa, jossa positiiviset tunteet hallitsevat negatiivisia tunteita. Positiivisen tunneilmaston yrityksessä työntekijät omaavat optimistisen asenteen ja ovat iloisia näköisiä verrattuna siihen, että he olisivat stressaantuneita, levottomia tai epäluuloisia oloisia. Positiivisiin olosuhteisiin tarvitaan sekä yksilön että organisaation positiivista johtamista. (Cameron 2008, 17.)

Positiivinen tunneilmasto on otettava tietoiseksi tavoitteeksi. Kun positiivinen tunneilmasto on tietoinen tavoite, on tähdättävä korkealle, positiiviseen poikkeamaan (ks. kuvio 3). Organisaation tunneilmastoa rakentaessa luodaan sekä tehokkuutta että hyvinvointia. (Rantanen 2013, 164.)

Näkökulma	Negatiivinen poikkeama	Normaali	Positiivinen poikkeama
<i>Fyysinen</i>	Sairaus	Terveys	Elinvoimaisuus
<i>Psyykinen</i>	Pahoinvointi	Tyytyväisyys	Onnellisuus
<i>Motivaatio</i>	Tympeintynyt	Motivoitunut	Inspiroitunut
<i>Taloudellinen</i>	Tappiollinen	Kannattava	Ylenpalttinen
<i>Tehokkuus</i>	Tehoton	Tehokas	Supertehokas
<i>Laatu</i>	Virhealtis	Luotettava	Täydellinen
<i>Suhteet</i>	Vahingollinen	Neutraali	Kukoistusta edistävä

Kuvio 3. Tunnepoikkeamat erilaisilla alueilla (alkup. kuvio ks. Rantanen 2013, 164.)

Työn motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan, jotka ovat hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Parempaa tunneilmastoa luotaessa olisi hyvä keskittää kehittämisen motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen kehittyminen, arvostus ja vastuu. Hygieniatekijöihin keskittyminen ei suoraan lisää motivaatiota, mutta niiden puuttuminen voi heikentää motivaatiota. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi turvallisuus, palkka, asema, työvälineet tai työskentelyolosuhteet. Näihin perusasioihin keskittyminen voi lieventää negatiivisia tunteita, mutta positiiviset tunteet eivät kaikesta huolimatta herää. Silloin tarvitaan tunneilmaston tietoista johtamista, johon auttaa se, että ymmärretään, mitä tunteet ovat. Tunneilmastoa johtaessa tulee kuitenkin olla varovainen siitä, että ei esimerkiksi sekoita työhyvinvointia yhdeksi tunteeksi muiden joukossa. Sen sijaan täytyy tiedostaa, mistä tunteista koostuu työhyvinvointi. (Rantanen 2013, 165-166.)

Yksi tärkeimmistä positiivisemmän tunneilmaston luomisen keinoista on oma esimerkki. Siksi organisaation tunneilmaston johtaminen on hyvä aloittaa omista tunteista ja oman itsen tutkiskelusta. (Rantanen 2013, 166.) Esimerkin voimalla on saatu monia hyviä asioita aikaan. Esimerkin voimaa tarvitaan erityisesti silloin, kun tehdään jotain eri tavalla kuin ennen. Esimerkin voimaa käytettäessä on hyvä muistaa myös se, että toimintamalli huonompaankin suuntaan on yhtä tehokas. (Hinkka ym. 2012, 11.) Sen vuoksi esimerkin voimaa käytettäessä on johtajan oltava erittäin tarkkana omasta toiminnastaan.

Esimerkin näyttämisen lisäksi tehokkaita keinoja vaikuttaa organisaation tunneilmastoon ovat johdon huomio ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan sekä viestintä ja kielenkäyttö. Johdon huomion kohdistuminen oikein ja oikealla tavalla on elämää antava merkki. Työntekijät seuraavat tarkkaan johtajien ilmeitä, eleitä, kysymyksiä ja katseita, joista voidaan tehdä paljon johtopäätöksiä. Viestinnässä ja kielenkäytössä olisi hyvä kiinnittää huomiota positiivisia tunteita herättävien sanojen käyttöön. Liian

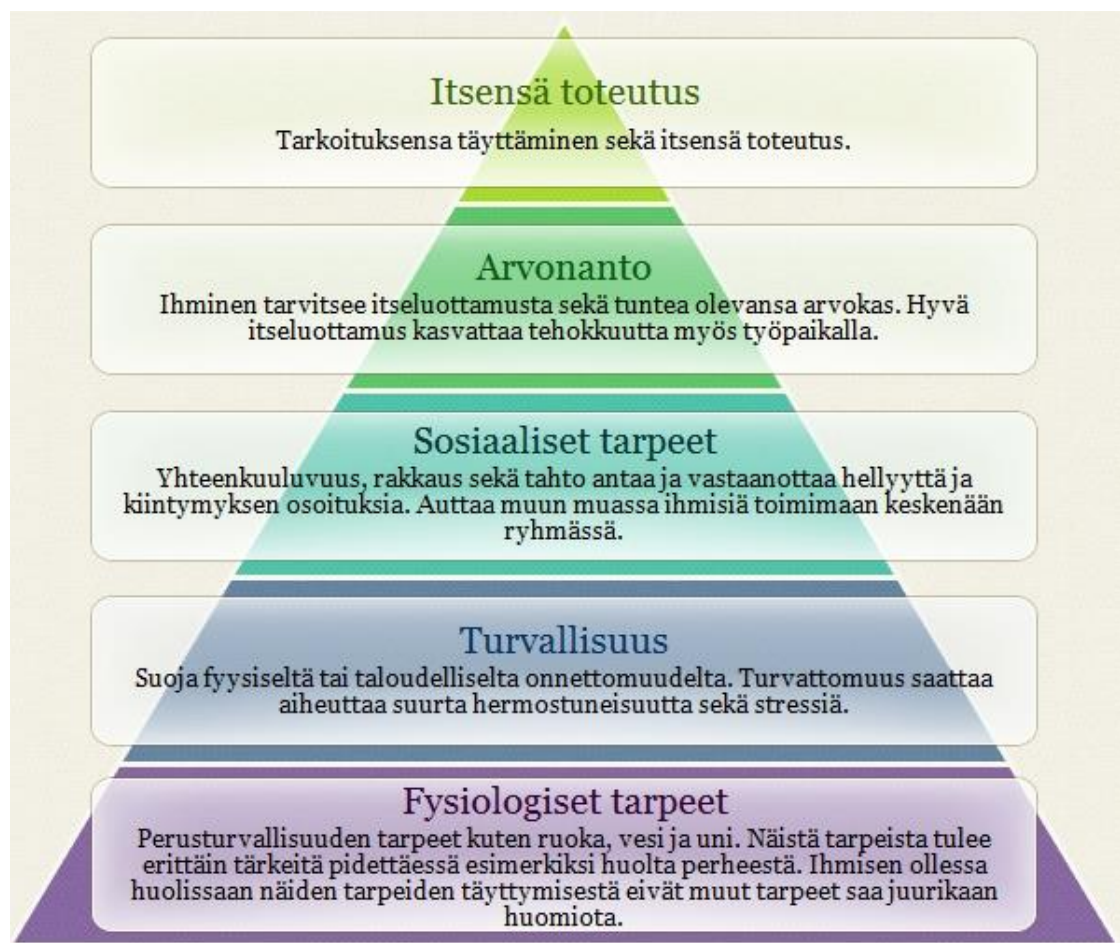
usein ne unohtuvat organisaatioiden arjesta ottaen huomioon kuitenkin sen, että organisaatiot koostuvat ihmisistä. Kielenkäytön lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota viestintään laajemmassa merkityksessä. On hyvä pohtia, mitä tarinoita nostetaan esiin sekä mitä kerrotaan, miten ja missä. Esimerkiksi huonoina aikoina on hyvä nostaa esiin vanhoja tarinoita hyvin menneistä asioista tai voitetuista vaikeuksista ja tällaisin keinoin luoda positiivisempaa ilmapiiriä. (Rantanen 2013, 167-170.)

4 Työhyvinvointi

Työ on iso osa ihmisen elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työ mahdollistaa toimeentulon, rytmittää elämää, tuo elämään sosiaalisia suhteita ja mieluisaa tekemistä. Joskus myös yksityiselämän ihmissuhteet, taloudellinen tilanne ja elämäntavat heijastuvat työhön. Sen vuoksi on vaikeaa erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Työssä käyvien ihmisten hyvinvointi muodostuu myös työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 10.)

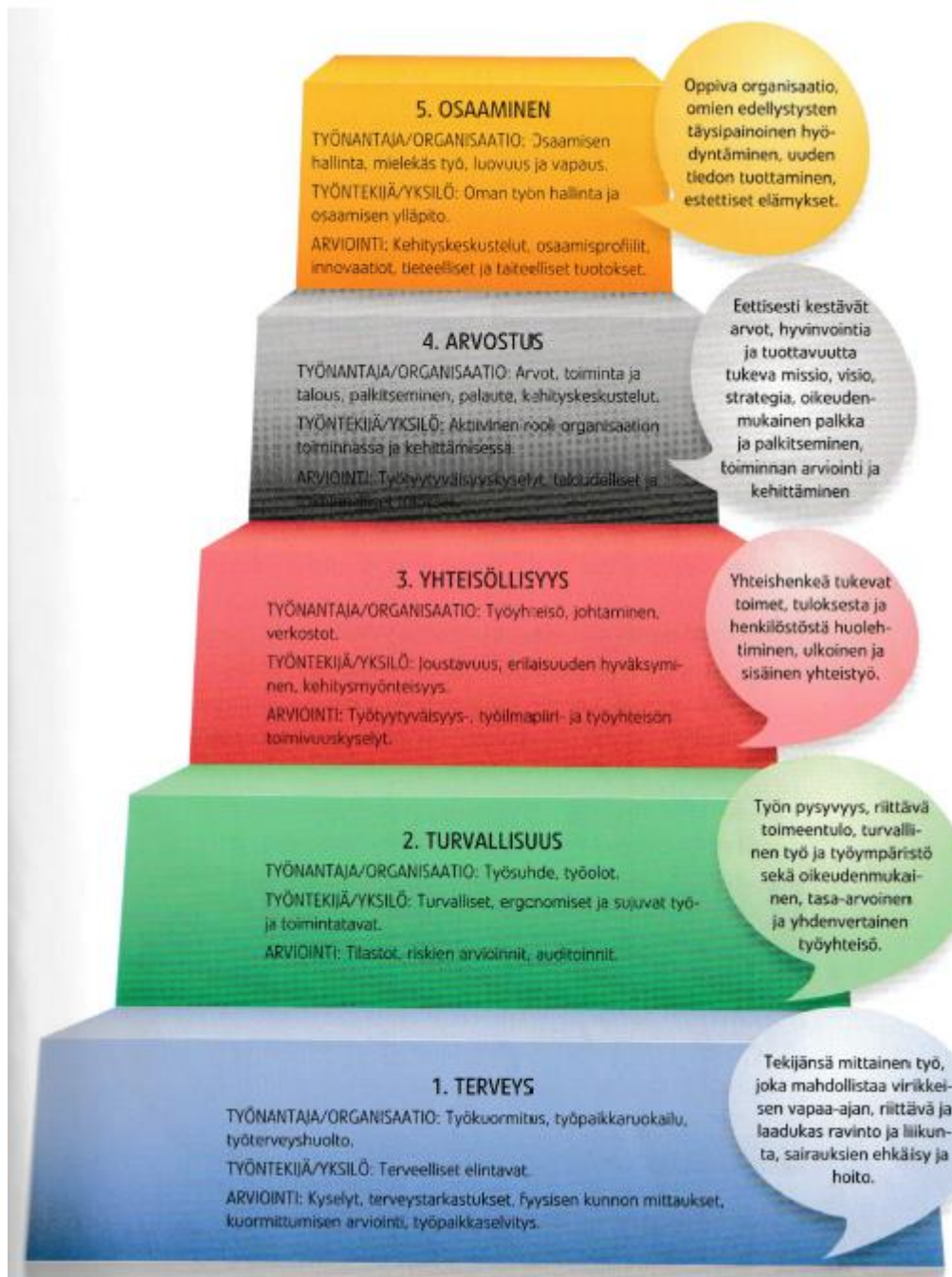
Hyvinvointi on jokaiselle henkilökohtaista. Mikäli haluaa saavuttaa hyvinvointia, se edellyttää käsitteen pohtimista ja konkretisointia toimenpiteiksi, joilla hyvä työ ja elämä rakentuvat. Hyvinvoinnin läheisin käsite on onnellisuuden käsite, jota voidaan pitää elämäntarkoituksena ja vireyttä tuovana voimana. Jokainen rakentaa oman onnellisuutensa omista ja yhteisönsä lähtökohdista. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvointia edistettäessä voidaan soveltaa esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiaa. Maslowin tarvehierarkia on motivaatioteoria, joka kuvataan yleensä viisikerroksisena mallina ihmisen tarpeista (ks. kuvio 4). Hierarkian mukaan tarpeiden tulee tyydyttyä alimmaisesta kerroksesta alkaen. Mikäli esimerkiksi alimman kerroksen (fysiologiset tarpeet) tarpeet eivät täyty, ei seuraavankaan kerroksen (turvallisuus) tarpeet pysty täytymään. (McLeod 2007.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia (Perusopetuksen osaamisen kehittäminen n.d.)

Rauramo (2012, 13) on soveltanut Maslowin tarvehierarkiaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hän on luonut teorian pohjalta työhyvinvoinnin portaat (ks. kuvio 5), jotka on nimetty osin uudelleen, paremmin työelämään sopivin käsittein, jotka ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallin tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat (alkup. kuvio ks. Rauramo 2012, 15.)

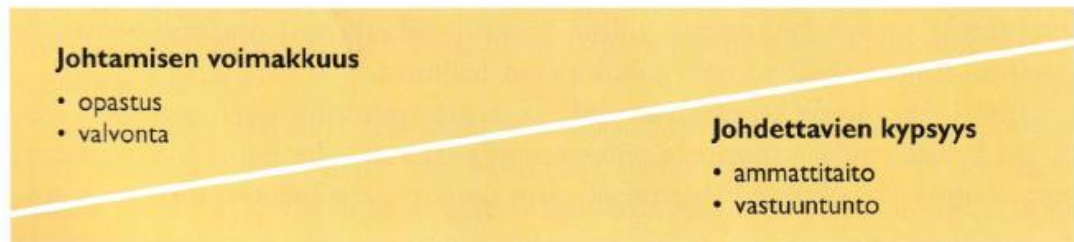
4.1 Työntekijöiden osallistaminen

Johtamisen ja johtamisajattelun kehittyminen on mahdollistanut nykyisen tiimityöskentelymallin. Tiimityöskentelyn yleistyessä on pikkuhiljaa luovuttu käskevästä auto-

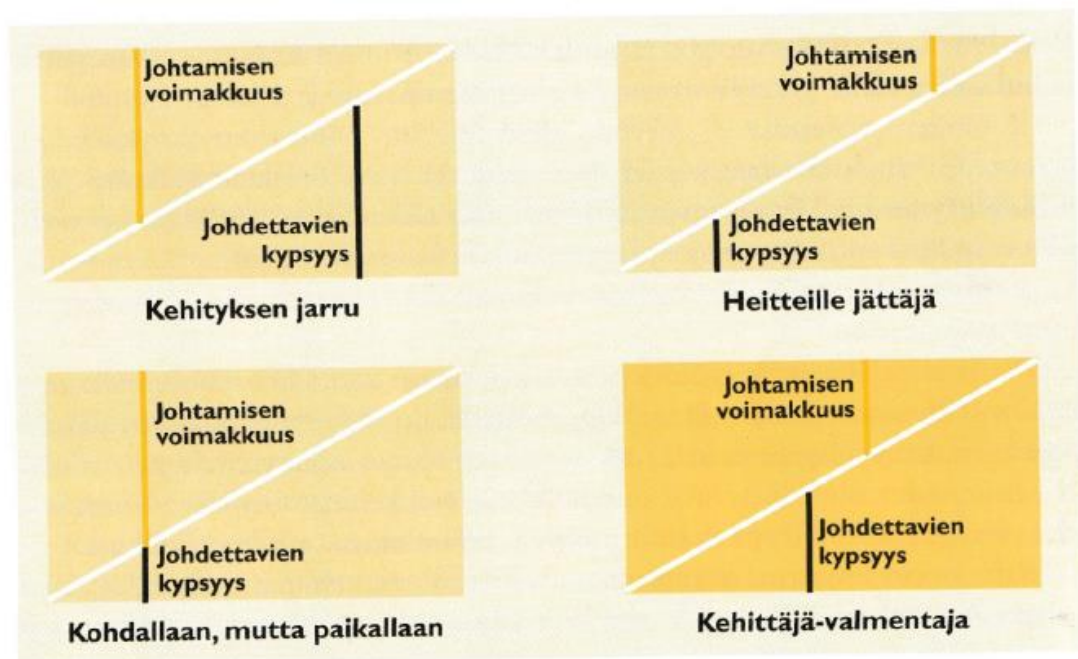
ritaaarisesta johtamisesta, jonka malli lienee tullut armeijasta aikoinaan. Käsyt-
tämislle ja valvonnalle on ollut tarvetta, kun koulutus- ja osaamistaso ovat olleet
alhaaisia. Osallistavaan johtamiskulttuuriin on kuljettu delegoinnin kautta. On
havaittu, että ihmiset tarvitsevat itsenäistä päätäntävalta motivoituakseen.
Työntekijöiden osallistamisen yksi perusperiaate on, että heitä osallistetaan suunnit-
telusta seurantaprosessiin asti. (Skyttä 2000, 42.)

Osallistamisen taito on haastava. Taito tulisi olla johtajilla hyvin hallussa, jos sen
avulla meinataan organisaatiossa saada tuloksia aikaan. Otollisen (2016, 88) mukaan
on neljä syytä, miksi osallistaminen voi olla esimiehelle hankalaa tai miksi se ei on-
nistu ollenkaan. Ensimmäinen syy on uskomus oman itsen yliveriaisuudesta. Toisena
syynä voi olla asioiden, joihin ei saa koskea, rajaaminen ideoinnin ja kyseenalaistami-
sen ulkopuolelle. Kolmantena syynä pidetään kykyä osata jakaa ongelmia. On väärä
tapa toimia niin, että annetaan keksiä ratkaisu, jota on jo itse tavoitellut. Viimeinen
eli neljäs syy osallistamisen epäonnistumiseen on itsekkyyys, joka johtaa manipuloin-
tiin. Tällä tavoin käyttäytymällä esimies menettää luottamuksensa johdettaviinsa.

Osallistavan johtamisen perusidea on, että mitä vähäisempi on johdettavien kypsyy-
taso, sitä voimakkaampaa johtamisotetta tarvitaan (ks. kuvio 6 ja 7). Osallistavan esi-
miehen tulee osata mitoittaa johtamisensa voimakkuus tilanteeseen sopivalla ta-
valla. Kun johtamisen voimakkuus on mitoitettu oikein, se tarjoaa nykyiselle kypsyy-
tilanteelle riittävän haasteen ponnistella oman ammattitaidon ja vastuunoton kehit-
tämiseksi. Osallistavaa johtamista pitäisi voida kehittää kohti valmentavaa esimies-
toimintaa. (Skyttä 2000, 43-44.)



Kuvio 6. Osallistavan johtamisen periaate (alkup. kuvio ks. Skyttä 2000, 42.)



Kuvio 7. Osallistavan johtamisen oikea mitoitus (alkup. kuvio ks. Skyttä 2000, 43.)

Osallistava palaveri

Osallistavan palaverin vetäminen voi olla hankalaa eikä sen idea aukea helpolla. Otolaisen (2016, 93) mukaan palavereissa mennään heti vikaan jo siinä, että palaverien aiheet ja ajankäyttö on päätetty ennalta esimiehen tai muun palaverin vetäjän toimesta. Tällöin palaveri ei ole lähtökohtaisesti osallistava. Mikäli palaverista halutaan osallistava, täytyy palaveri pitää ainoastaan aiheella, kuinka toimintaa voidaan

kehittää. Tämän seurauksena syntyy ideoita palaverien aiheiksi koko ryhmän toimesta. Vain tämänkaltaisen osallistamisen kautta voi syntyä sitoutumista.

Hyvässä palaverissa tehtäviä jaetaan ja osallistujat valmistuvat siihen. Palaverit ovat hyvä väline vuorovaikutuksen syventämiseen ja erilaisten ratkaisujen hakemiseen. Palaverit eivät kuitenkaan saa tuntua pakolliselta pahalta, vaan niiden pitää olla oikeasti hyödyllisiä. Onnistuneen, osallistavan palaverin tunnistaa siitä, että palaveri tuntuu onnistuneelta, aikaan saavalta ja kukaan ei muista, kuka palaverin veti. (Otolinen 2016, 109)

Osallistava palautteen antaminen

Koska palautteen antaminen on esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista, kannattaa siinäkin hyödyntää osallistavaa tapaa. Sen sijaan, että esimies toteaa työsuorituksen huonoksi, hän voi ystävällisesti kysyä työntekijältä, mitä hän itse arvelee työnsä lopputuloksesta. Sekä negatiivinen että positiivinen palaute kannattaa antaa yksilölle aina kahden kesken. Jos kyse on huipputyöntekijästä, voi positiivinen kehuminen masentaa muita. (Otollinen 2016, 111.)

Hyvän palautteen antaminen kannattaa suunnitella, korjaavan palautteen kohdalla on tärkeää ensin miettiä omaa itseä ja vasta sitten miettiä, kuinka antaa palautteen osallistavasti (Otollinen 2016, 112). Oman itsen miettimisellä tarkoitetaan omien tunteiden tunnistamista ja esimerkiksi oman tehtävänannon kyseenalaistamista ennen palautteen antoa. Onko tehtävänanto ollut riittävän selkeä? Johtuuko työntekijän epäonnistuminen jostain muusta seikasta, kuin työntekijästä itsestään?

4.2 Tiimitytys

Jotta tiimitoiminnalla saavutetaan suurin mahdollinen hyöty, on tiimitytyksessä lähdettävä liikkeelle koko organisaation rakenteen muutoksesta. (Skyttä 2000, 50.)

Muutos vaatii paljon aikaa, työtä ja sitoutumista. Esimerkiksi yksittäisen tiimin käynnistäminen voi viedä useamman kuukauden, jopa puoli vuotta. Prosessin alkuvaiheessa on tiedossa vaikeuksia, kuten esimerkiksi muutosvastarintaa. Muutosvastarinta johtuu pääasiassa siitä, että tietoa uudesta toimintatavasta ei ole riittävästi. Alkukynnyksen jälkeen tulee tasaisempi vaihe, kunnes tulee ns. keskivaiheen vastarinta, jonka kohdilla joudutaan lopullisesti kohtaamaan kysymys, halutaanko todella lähteä mukaan uuteen toimintatapaan. Tärkeää on tiedostaa muutosvastarinta, kohdata se ja lopuksi käsitellä. (Skyttä 2000, 48-49.)

Tiimin käynnistäminen

Kun tiimejä aletaan käynnistää, on muistettava, että tiimiksi kasvamisen aloittava porukka on vielä kaukana todellisesta tiimistä. Jokainen tiimi on kohdattava yksilönä ja voi olla tarpeellista rakentaa tiimikohtaisia lähestymistapoja tiimiksi kasvamiseen. Hyvänä lähtökohtana tiimille voidaan pitää, että tiimin sisällä tarvittava osaaminen tulee olla kaikilla sen jäsenillä. Toinen keskeinen asia tiimin aloituksessa on, että kaikki tiimin jäsenet tulevat toistensa kanssa toimeen. Kolmantena ratkaisevana seikkana on, että tiimissä on johtajuusosaamista sen verran, että kehitys kohti itseohjautuvuutta mahdollistuu. (Skyttä 2000, 170-171.)

Jokaisen tiiminjäsenen on hyvä ymmärtää tiimityöskentelyn taustoja ja tavoitteita. Tiimityöskentelyn tärkeimmät tavoitteet ovat matalammat organisaation rakenteet, kehitys kohti moniosaamista ja asiakkaan tarpeita tyydyttävää toimintaa sekä kehitys kohti itseohjautuvuutta. Prosessia saattaa haitata epäilyt ja pelot ja ne olisi saatava esille ja käsiteltäyn. Muuten tiimin käynnistyminen hidastuu. Haittojen rinnalle kannattaa aina käynnistää keskustelua hyödyistä. (Skyttä 2000, 170-172.)

Joskus saattaa käydä niin, että tiimiytys pysähtyy. Tilanteeseen on päädytty, kun tiimit on ensin päätetty käynnistää, mutta lopulta yhtään kunnolla tiimiytynyttä porukkaa ei organisaatiosta löydy. Tähän lopputulokseen on mahdollisesti tultu siksi, koska ylin johto ei ole ottanut muutosprosessia vastuulleen, muutoksen organisointi

on ollut puutteellinen, muutokselle ei ole ollut tarkkoja, asetettuja tavoitteita tai ei olla hankittu ymmärrystä siitä, mitä tiimityö oikeasti tarkoittaa. On mahdollista, että tiimityöskentely on päätetty ottaa käyttöön ”muotisyistä” ja sen vuoksi työskentely ja sitoutuminen sen eteen on ollut puutteellista. Vielä pitkän ajan päästä saatetaan uskoa, että tiimit todella on käynnistetty, mutta varsinaista käytännön tiimitoimintaa ei ole. Tämänkaltaisen tilanteen jälkeen tulee todella pohtia, halutaanko kehittyä tiimiorganisaatioksi vai ei. Pieleen mennyt yritys pitää tunnistaa ja tunnustaa yhdessä. Pahimmillaan tiimityöskentelymallin käyttöönotto hiljaa hiipuu ja vähitellen jää pois käytöstä, joka luo ihmisiin negatiivisen ja vastustavan odotuksen tulevia kehittämishankkeita kohtaan. (Skyttä 2000, 178.)

Muutos byrokratiasta itseohjautuviin tiimeihin on pitkä ja haastava. Byrokratiassa toimineiden työntekijöiden motivaatio on monesti riippuvaista ulkoisista sanktioista. Työntekijät odottavat ulkoisten auktoriteettien johtavan toimintaa ja heistä tuntuu ikävältä, jos ryhmälle ei ole määritetty johtajaa. Monesti työntekijät karttavat omaaloitteista vastuun ottamista. Byrokraattisissa kulttuureissa on vaikea delegoida vastuuta. Tärkeänä koetaan oma identiteetti ja status. Byrokraattisesta kulttuurista ollaan luopumassa, koska ollaan siirtymässä informaatioyhteiskuntaan, joka aiheuttaa ajattelu- ja toimintatavan muutosta. Muutoksen aikana tulisi sietää ristiriitoja ja oppimiskyky on välttämätön taito. (Heikkilä 2002, 382.)

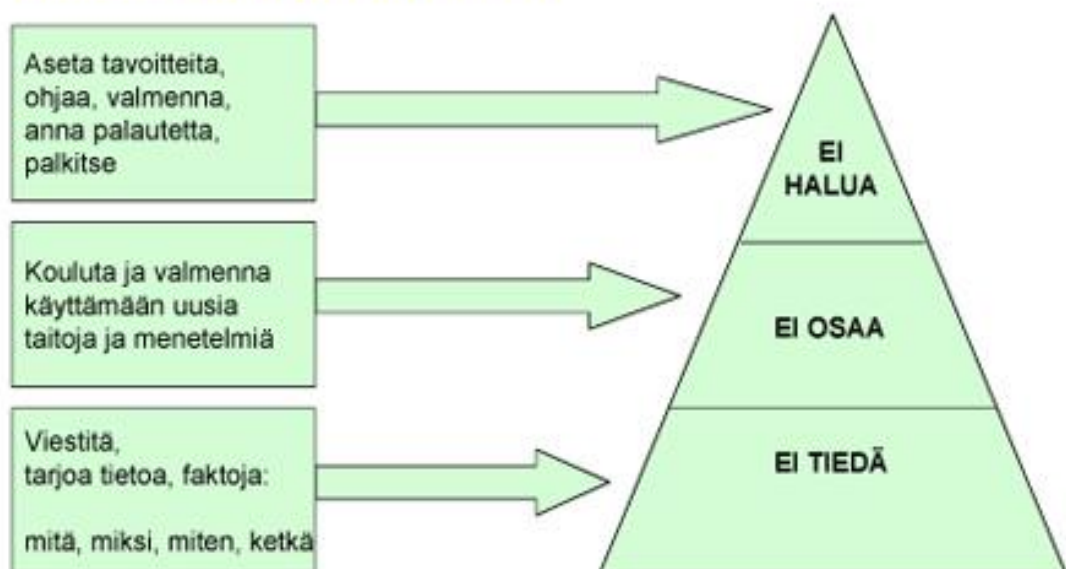
Mikäli byrokraattisessa kulttuurissa pyritään lisäämään kilpailukykyä luovuuden, visionaarisuuden, yhteistyökyvyn ja vastuullisuuden avulla, tulee organisaatiossa tehdä rakenteellisia muutoksia. Itseohjautuvien tiimien kehittäminen ja toiminnan tukeminen ovat keino saavuttaa nämä pyrkimykset. Tässä tilanteessa valtaa siirretään organisaatiossa niille, jotka kohtaavat päivittäin arkitodellisuuden. Itseohjautuvassa tiimissä toimiminen vaatii jokaiselta kokonaisuuden käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista ja ponnistelua tavoitteen saavuttamiseksi. Itseohjautuvan tiimin yksi tavoite on korvata perinteisten johtajien ja esimiesten toiminta, jolloin he voivat siirtyä opettamaan ja valmentamaan kontrolloinnin ja määräyksien jakelun sijaan. (Heikkilä 2002, 382-385.)

Muutosvastarinnan kohtaaminen

Lähtökohtaisesti ihmiset vastustavat kaikkia muutoksia eivätkä osaa suhtautua niihin oikealla tavalla. Kuitenkin, jos muutosta halutaan aikaan, henkilöstö pitää saada sitoutumaan. Normaalisti muutosvastarinnan taustalla ovat normaalit pelot ja kysymykset esimerkiksi omasta osaamisesta tai riittävydestä uusissa tilanteissa. Muutosvastarinta on järkevintä kohdata luonnollisena osana muutosta ja työstää sitä yhdessä, kun mahdollisuuksia työstämiseen tarjoutuu. (Skyttä 2000, 46.)

Muutosvastarintaa on hyvä lähteä lähestymään muutosvastarinnan tasojen mukaan (ks. kuvio 8). Vastarinnan tasoja ovat ei tiedä, ei osaa tai ei halua. Jokaiselle tasolle on oma ratkaisutapansa. Ei tiedä -tasolla olevalle ihmiselle tarjotaan tietoa ja faktoja. Ei osaa -tasolla olevaa koulutetaan ja valmennetaan. Ei halua -tasolla olevalle asetetaan tavoitteita, ohjataan, palkitaan ja annetaan palautetta. (Muutosvastarinnan tasot 2012.)

Muutosvastarinnan tasot



Kuvio 8. Muutosvastarinnan tasot (alkup. kuvio ks. Muutosvastarinnan tasot 2012.)

Muutos muodostuu useimmiten ongelmaksi siksi, että esimiesten ja työntekijöiden tunteet ovat eri aikaan eri kohdassa. Esimies saattaa olla jo innoissaan luomassa uutta, kun työntekijät vasta purkavat vihaansa menetyksiä kohtaan. Näistä tunteiden ristiriidoista aiheutuu yleensä muutosvastarintaa. Ainoa keino edistää muutoksiin sopeutumista on näiden kaikkien tunteiden hyväksyminen ja käsittely ajan kanssa. Mikäli tunteet sivutetaan tai eteenpäin kiiruhdetaan liian nopeasti, vastarinta voimistuu entisestään. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Opinnäytetyön aineiston keruuta varten käytetään havainnointia sekä haastatteluja. Menetelmät on valittu niiden tarkoitukseen sopivuuden mukaan pohtimalla erilaisia menetelmiä käytännössä. Menetelmien avulla saadaan tarpeeksi laaja kuva palaverikäytäntöjen nykyisestä tilanteesta ja työntekijöiden mielipiteitä tiimipalavereista yleisellä tasolla. Näiden lisäksi tutkimuksen aineiston kokonaisuutta muodostaa aikaisemmat haastattelut palaverikäytännöistä, oma kokemus palaverikäytännöstä työntekijänä tehtaassa ollessa sekä tutustuminen teoria-aineistoon.

Havainnoinnin avulla kerätään aineistoa palaverikäytäntöjen nykyisestä tilanteesta sekä tutkitaan uutta käytäntöä. Havainnointitavoista sopivin tähän tutkimukseen on aktivoiva osallistuva havainnointi, koska tutkimus toteutetaan organisaatioon, jossa on tavoitteena kehittää tiimipalaverikäytäntöä sekä saada aikaan muutos koko tehtaassa palaverikäytäntöön. Tutkimuksen aikana tullaan työskentelemään tiiviisti työntekijöiden kanssa ja työntekijät pyritään osallistamaan muutokseen mukaan. Osallistamisen ja vastuun antamisen avulla saadaan työntekijät aktiivisesti kehittämistointintaan mukaan.

Haastattelun avulla saadaan työntekijöiden mielipide sekä vanhasta palaverikäytännöstä että uudesta käytännöstä. Vanhan palaverikäytännön kokemukset ovat tärkeitä, koska ollaan kehittämässä uutta tapaa toimia tiimipalavereiden osalta. Ilmi tulleita epäkohtia pyritään parantamaan uuden käytännön käyttöönotossa. Koska prosessi tehdään työntekijät osallistaen, on työntekijöiden mielipiteet otettava huomioon ensisijaisen tärkeinä. Työntekijöitä kuunnellen ja huomioon ottaen saadaan aikaan sitoutumista, jota tarvitaan muutoksen onnistumiseksi. Haastattelumuodoista tähän tutkimukseen sopivin on teemahaastattelu, joka on yksi tutkimushaastattelun lajeista.

5.2 Havainnointi

Havainnoinnin tarkoituksena on seurata kohdeilmiön toimintaa. Koska kyseessä on ihmisiin liittyvä prosessi, on havainnointi sopiva työkalu tutustua aiheeseen. Tutkittavaan tapaukseen on hyvä tutustua etukäteen havainnoinnin avulla ja se on hyvä tehdä havainnoimalla koko tilanne, koska ilmiötä ei tunneta entuudestaan.

Havainnointia tehtäessä tarvitaan tiedonkeruun työkaluja. Käyttökelpoisin havainnoinnin tiedonkeruutyökalu on päiväkirjamenetelmä. (Kananen 2015, 134-135.)

Havainnointia suositellaan käytettäväksi, jos muilla keinoilla ei saada tietoa, tai jos tieto ei ole luotettavaa. Usein esimerkiksi ns. ”hiljaisen tiedon” tavoittaminen ei onnistu muulla keinolla, kuin havainnoinnilla. Havainnointia voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa tieto on vähäistä tai tietoa ei ole olemassa ollenkaan. Havainnointi perustuu siihen, että tutkittava ilmiö on havainnoitavissa. Esimerkiksi selvittäessä ihmisen ajattelua ei havainnointia voida käyttää, koska ihmisen ajatuksia ei pysty lukemaan eikä niitä pystytä tutkittavan käyttäytymisen perusteella päättämään. (Kananen 2015, 135-136.)

Aktivoiva osallistuva havainnointi on menetelmä, joka pyrkii muuttamaan tutkimuskohdettaan. Tavoitteena on muuttaa sosiaalista todellisuutta, jota tutkija tutkii. Muutostila voi olla käynnistynyt jo ennen tutkimusta. Aktivoiva osallistuva havainnointi tutkimusaineiston keräämisen tapana on tilannekeskeistä, aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutokseen pyrkivää. Tämän vuoksi kohteet ovat yleensä hallittavan suuruisia ja kiinteinä toimintaansa jatkavia, kuten esimerkiksi kyläyhteisöt, koulut, organisaatiot tai sairaalat. Aktivoivaa osallistuvaa havainnointia voidaan pitää enemmän tutkimusasetelmana kuin varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Lähtökohtana tällaiselle havainnoinnille on läheinen työskentely tutkimuskohteen jäsenten kanssa. Toimintaa pyritään muuttamaan erilaisia teorioita, menetelmiä ja metodeita käyttäen. (Vilkkä 2006, 46-47.)

Ideaalitavoitteena aktivoivan osallistuvan havainnoinnin menetelmälle on, että tutkimuskohteen jäsenet alkaisivat itse tutkia omaa toimintaansa ja tutkija kävisi tarpeettomaksi. Lähtökohtana tutkimukselle ei ole ratkaista tutkimuskohteessa kenenkään yksilön ongelmia, vaan tavoitteena on ratkaista koko organisaation toimintaan liittyvät ongelmat. Huomioitavaa on, että kysymys ei ole toimintatutkimuksesta, mikäli kohderyhmän jäsenet eivät osallistu aktiivisesti kehittämistoimintaan. (Vilkkä 2006, 47-48.)

5.3 Haastattelu

Tutkimushaastattelussa tutkijan ja tutkittavan välisessä haastattelutilanteessa kysytään kysymyksiä, tehdään oletuksia, osoitetaan ymmärtämistä ja välitetään kiinnostusta kielenoppimisen yhteydessä omaksutuilla tavoilla. Tutkimushaastattelulla on erityinen tarkoitus ja osallistujilla omat roolinsa. Haastattelussa haastatteli on tietämätön osapuoli ja tieto on haastateltavalla. Haastatteluun ryhdytään tutkijan aloitteesta ja yleensä tutkija ohjaa haastattelua oikeaan suuntaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.)

Haastattelut saattavat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta niillä on kuitenkin tietty päämäärä, johon pyritään. Haastattelijalla on tavoite saada tietoa haastateltavalta kysymyksien kautta. Haastattelija kannustaa haastateltavaa vastaamaan ja ohjaa keskustelua. Tutkimuksen tavoite ohjaa tutkimushaastattelua ja haastattelu saatetaan joskus nauhoittaa tai haastattelija tekee tilanteesta muistiinpanoja. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.)

Haastattelutilanne on hyvä aloittaa ja lopettaa erityisillä toimilla. Haastattelun alussa luodaan jotain yhteistä keskustelua jostain neutraalista aiheesta, esimerkiksi säästä. Sen jälkeen siirrytään haastatteluun. Jos haastattelu nauhoitetaan, kysytään lupa nauhoittamiselle vasta ennen haastatteluvaiheeseen siirtymistä. Haastattelun alussa on haastattelijan hyvä selvittää haastateltavalle oma roolinsa ja tehtävänsä kertomalla jotain tutkimuksesta ja sen tavoitteesta, jotta haastateltavalle tulee selvä käsitys keskustelun tarkoituksesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24-25.)

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun lajeista. Tutkimushaastattelut on yleensä jaettu strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Niistä voidaan käyttää myös nimityksiä standardoitu tai standardoimaton haastattelu. Näiden kahden välimaastossa on puolistrukturoidut tai puolistandardoidut haastattelut. Puolistrukturoitujen haastattelujen tunnetuin muoto on teemahaastattelu. Teemahaastatteluissa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymyksien muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.)

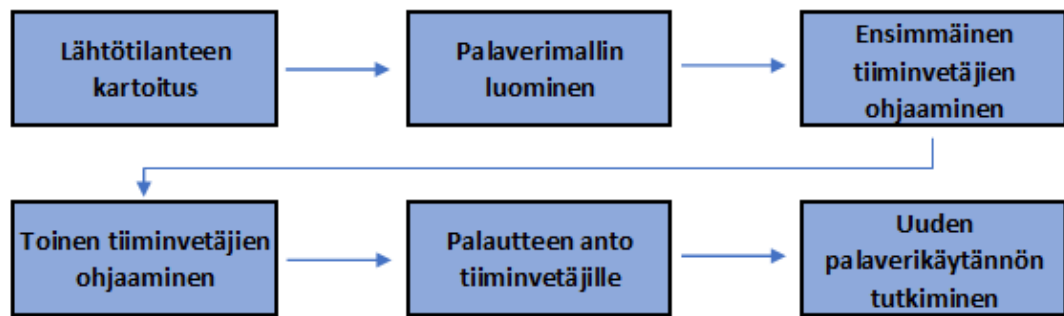
Haastatteluun liittyy tietynlaisia virhelähteitä. Haastattelijasta ja haastateltavasta voi aiheutua haastattelun tuloksiin virheitä, jos haastatteluihin suhtaudutaan täysin realistisesti ja oletetaan, että ihmiset kertovat asioista todenperäisesti. Haastattelua saatetaan myös virheellisesti käyttää tutkimuksen aineistonkeruuseen kyseenalaistamatta haastattelun etuja ja haittoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Käytännön toteutuksen vaiheet

Opinnäytetyön käytännön toteutuksen vaiheet on havainnollistettu prosessikaavion avulla (ks. kuvio 9). Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin palaverikäytäntöjen lähtötilanne. Kartoituksessa käytettiin havainnointia ja haastattelua sekä havainnoinnin apuna päiväkirjamenetelmää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli haastattelun apuna ei ollut tiettyä kysymysrunkoa, mutta haastattelujen teemat olivat aina samat ja samat teemat käytiin läpi jokaisen haastattelun kohdalla. Haastatteluun osallistui havuvanerihtehtaan työntekijöitä, jotka ovat osallisina myös tiimipalaveri-ihin. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen luotiin uusi palaverimalli, joka tehtiin teoria-aineistoon tutustuen sekä työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä kuunnellen. Palaverimallin luomisessa otettiin huomioon myös palaverien tavoite ja tarkoitus sekä se, että mallia ollaan luomassa tehdasympäristöön tuotannon työntekijöiden käyttöön.

Palaverimallin luomisen jälkeen tiiminvetäjiä alettiin ohjata uuteen palaverikäytäntöön. Ohjauskertoja oli kaksi ja toisen ohjaamiskerran jälkeen tiiminvetäjät saivat palautteen pitämästään palaverista jatkoa varten. Ohjaamiskertojen jälkeen uusi palaverikäytäntö tutkittiin havainnoinnin avulla. Havainnoinnin tukena käytettiin jonkin verran haastattelua.



Kuvio 9. Käytännön toteutuksen vaiheet

6.2 Nykytilanteen kartoitus

Nykytilanteen kartoituksessa käytettiin apuna havainnointia ja haastattelua. Havainnointia tehtiin havainnoimalla palaverien kulkua ja tekemällä niistä muistiinpanoja. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluina syksyn 2017 aikana. Haastattelujen teemoja on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastattelujen teemoja

Nro.	Haastattelun teema
1.	Minkälaista ohjeistusta/koulutusta tiiminvetäjän tehtävään on ollut?
2.	Minkälaisia hyötyjä/haittoja tiimipalavereista koetaan olevan?
3.	Kuinka tiedonkulku on onnistunut?
4.	Kuinka tiimipalaverit ovat onnistuneet tähän mennessä?
5.	Mitä kehitysideoita tulee mieleen palaverien jatkoa ajatellen?

Metsä Woodin havuvaneritehtaalla on otettu käyttöön tiimityöskentelymalli vuonna 2016. Vuorokohtaiset tiimit on jo perustettu ja jokaiselle tiimille on valittu tiiminvetäjä. Tiimipalaverien järjestäminen ei ole ollut säännöllistä toimintaa havuvaneritehtaalla eikä niiden pitämiseen ole ollut erillistä koulutusta tai ohjeistusta. Myös tiimipalavereissa käsiteltävät asiat ja palaverien tarkoitus ovat epäselviä joillekin tiimin-

vetäjille. Kaikki tiiminjäsenet eivät ymmärrä, miksi tiimejä on perustettu. Tiimityöskentelyn perustamisen ja kehittämisen tavoite on epäselvää osalle tiimeistä.

Osassa tiimipalavereita käsitellään kuukausi-info kokonaisuudessaan ja keskustellaan kaikista ilmi tulevista asioista. Kuukausi-infon jokainen taulukko ja diagrammi eivät aukea tiimien jäsenille. Osaan tiimipalavereihin tiiminvetäjät eivät ole valmistautuneet ollenkaan ja joillakin ei ole minkäänlaista kokemusta palaverien pitämisestä, jos on esimerkiksi vasta äskettäin valittu tiiminvetäjäksi.

Palaverit kestävät noin puoli tuntia ja ne pidetään kullekin tiiminvetäjälle sopivalla paikalla. Tietokone on joidenkin tiiminvetäjien apuvälineenä palavereissa. Jotkut pitävät palaverin omien muistiinpanojen avustuksella ja jotkut eivät valmistaudu palaveriin millään tavalla. Palavereja ei dokumentoida ollenkaan ja tieto tai palaverien järjestämistiheys ei kulje palavereista eteenpäin esimerkiksi työnjohtoon. Mikäli tiiminvetäjä on esimerkiksi sairaana, palavereja ei pidetä, koska tiiminvetäjälle ei ole valittuna varahenkilöä. Jos tiiminvetäjä on pidempään poissa, työnjohtaja mahdollisesti pitää palaverin kyseiselle tiimille.

Palaverit ovat onnistuneet tähän mennessä vaihtelevasti. Jotkut tiimit ovat pitäneet säännöllisesti palavereita, jotkut eivät ole pitäneet ollenkaan. Osa kokee palaverit onnistuneiksi ja osa ei koe palavereista olevan mitään hyötyä esimerkiksi sen takia, että tiiminvetäjä ei ole osannut valmistautua palaverin pitoon ja palaveri ei pysy asialinjalla. Tähän mennessä jotkut tiiminvetäjät ovat toivoneet koulutusta työnantajan puolelta tiimipalavereiden pitämiseen niiden onnistumisen takaamiseksi.

7 Tiimipalaverin mallin luominen

Tiimin säännölliset kokoukset tai palaverit on havaittu toimivaksi tavaksi pohtia asioita yhdessä ja hankkia informaatiota. Palaverien pääasiallinen tarkoitus on yleensä

joko jakaa informaatiota tai tehdä päätöksiä. Niiden lisäksi yhteiset, säännölliset palaverit parhaimmillaan tehostavat motivaatiota ja sitoutumista ja edistävät tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Heikkilä 2002, 232-233.)

Heikkilän (2002, 233) mukaan rakentavan tiimipalaverimallin kivijalat ovat:

- huolellinen etukäteissunnittelu
- toimivat kokoustilat
- jokaiselle osallistujalle kerrotaan palaverin tarkoituksesta ja päämäärästä
- kaikkien osallistuminen
- ajan tarkoituksenmukainen käyttäminen
- osallistujia rohkaistaan kommunikoimaan
- päätöksenteossa pyrkiminen konsensukseen (=yhteisymmärrykseen)
- palaverin tehokas johtaminen
- palaverin arviointi osallistujien toimesta
- palaverissa esiin tulleiden päätöksien laittaminen käytäntöön.

Tärkeintä kuitenkin on, että palaveri toimii virallisten kokousteknisten periaatteiden mukaan, mutta ilmapiiri säilyy epävirallisena ja rentona. Tiimin kokoontumisen valmistelee ja johtaa tiimin vetäjä. (Heikkilä 2002, 233.)

Tiimipalaverin mallin luonnin lähtökohtana oli tehdä koko prosessi työntekijät osallistaen, mutta samalla tiimipalaverimallin kivijalkaa ja toimivien palaverien ohjeistuksia noudattaen. Tausta-ajatuksena koko prosessin ajan oli, että työntekijöiden tulee osata jatkossa oma-aloitteisesti hoitaa tiimipalaverit sujuvasti, positiivisella mielellä ilman ulkopuolista tukea tai johtajaa. Tämän lisäksi tiimipalavereiden tavoitteen ja mallin tulee olla selkeä kaikille työntekijöille ja tiiminvetäjät tulee saada luottamaan itseensä palaverien järjestäjänä ja vetäjänä.

Palaverien tavoitteena on osallistaa, sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, antaa työntekijöille vastuuta ja päätäntävaltaa, lisätä tiedon kulkua sekä luoda tiimin jäsenten välille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja positiivista ilmapiiriä.

7.1 Palaverien järjestämisaikataulu

Tiimipalavereita lähdettiin järjestämään tiiminvetäjiä osallistaen ja heidän toiveitaan kuunnellen järjestämisaikoihin. Todettiin, että joka viikko järjestettävä palaveri olisi liian usein ja hyödyllistä materiaalia ei löytyisi niin tiheisiin palaveriinkin, joten päätettiin ratkaisuun, että palavereja aletaan järjestää kerran tai kaksi kuukaudessa ainakin aluksi, kunnes palaverikäytäntö kehittyy rutiininomaiseksi ja ripeäksi toiminnaksi tiimien kesken. Päätettiin myös, että kerran kuukaudessa on minimiraja palaverin järjestämiselle. Harvemmin järjestettävillä palavereilla ei olisi enää käytännön merkitystä esimerkiksi tiimin yhteenkuuluvuudentunteen kannalta.

Uutta palaverikäytäntöä harjoiteltiin kaksi kertaa yhdessä kunkin tiimin kanssa. Palaverikäytännön harjoittelujakson jälkeen tiiminvetäjä katsoo kuukausittain sopivat ajankohdat palavereille esimerkiksi sen mukaan, että kerkeää hankkia tarvittavaa materiaalia palavereita varten tai vaihtoehtoisesti tuotannon tilanteen mukaan. Tarkkaan määrättyä järjestämisajankohtaa ei ole.

7.2 Palaverin suunnittelu

Palaverin suunnittelun hoitaa tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä hankkii tarvittavaa materiaalia palavereita varten, mikäli palaverin tarkoitus on informaation jakaminen. Tiiminvetäjä myös kutsuu tiimin koolle sovittuna aikana erikseen sovittuun paikkaan. Palaverien aiheet ovat vapaasti tiiminvetäjien ja tiimien päätettävissä, kunhan palaverissa säilyy asialinja. Tiiminvetäjille on annettu esimerkkejä mahdollisista palaverissa käsiteltävistä asioista, joita he voivat hyödyntää tai lähteä niiden pohjalta ideoimaan muita hyödyllisiksi kokemiaan asioita palaverien aiheiksi. Palaverien aiheiksi annettuja esimerkkejä ovat mm. turvavartit, LTA 0-tapaturmien eli tapaturmien, joista ei määrätä sairauslomaa, kuten esimerkiksi tikun meneminen sormeen, käsittely, reklamaatioiden läpi käynti tai jonkin tiedotettavan asian eteenpäin tiedottaminen. Myös kuukausi-infon tärkeimpien kohtien läpi käyntiä on ehdotettu mahdolliseksi tiimipalaverin aiheeksi. Palaverin paikan tiiminvetäjä päättää itse. Paikka on

yleensä tehtaassa kunkin tiimin työpisteillä, jotta erillisiin neuvotteluhuoneisiin siirtyminen ei kuluta turhaa aikaa palavereilta. Työpisteillä on yleensä myös tietokone käytössä, mikäli palaverin onnistumiseen sitä tarvitaan.

Turvavartti

Turvavartti on yleensä esimiehen pitämä lyhyt turvallisuuskatsaus, joka kestää noin 5-20 minuuttia. Turvavartin aiheena voi olla esimerkiksi ajankohtainen ja käytännönläheinen turvallisuusaihe. Turvavartit eivät ole virallisia kokouksia ja ne voidaan pitää esimerkiksi työpisteellä. (Mikä on turvavartti? n.d.)

Turvavartin tavoitteena on tiedottaa käsiteltävä asia, herättää keskustelua ja palautetta aiheesta, käynnistää kehitystyö turvallisuuden parantamiseksi, pitää turvallisuus mielessä ja tehdä siitä arkinen asia sekä opettaa esimiehille turvallisuutta. Turvavarttien aiheet tulee olla omaa työtä koskettavia esimerkiksi vaaratilanne-esimerkki tai tapaturmaselostus. (Tapaturvavartti n.d.)

Havuvaneritehtaassa turvavartissa voi käsitellä esimerkiksi kuukausi-infossa selostettuja LTA 0 -tapaturmia tai HSE-järjestelmästä löytyviä turvallisuushavaintoja, jotka koskettavat oman tiimin työympäristöä.

Informaation jakaminen

Informaation jakamisessa voi hyödyntää joka kuukausi julkaistavaa Metsä Woodin kuukausi-infoa. Kuukausi-infosta valitaan omaa tiimiä koskettavat, tärkeäksi koetut asiat. Esimerkkinä on esitetty, että kuukausi-infosta käydään läpi tavoitematriisi, johon on koottu tiiviisti tärkeimmät asiat, esimerkiksi sairauspoissaolojen tilanne, rekламаatioprosentit tai päivätuotanto. Tavoitematriisissa asioita havainnollistetaan selkeästi värikoodein, joka helpottaa ja nopeuttaa tulkintaa palaveritilanteessa. Tämän lisäksi LTA 0 tapaturmat on hyvä käsitellä, mikäli ne koskettavat omaa tiimiä sekä ajankohtaiset asiat infon lopusta. Koko kuukausi-infon läpi käyminen vie liikaa aikaa

eikä tuo lisäarvoa tiimipalavereille. Myös tiiminvetäjille sähköpostilla välitetyt tiedot eteenpäin välitettäväksi ovat hyvä aihe tiimipalaverin pitämiseen.

7.3 Palaverien seuranta ja informaation kulkeminen

Tiimipalavereiden järjestäminen on ollut epäsäännöllistä ja mikäli palavereja on pidetty, ei niistä ole tietoa liikkunut eteenpäin esimerkiksi työnjohtajille. Palaverien seurannan ja tiedon liikkumisen avuksi palavereista täytetään muistio. Muistio on valmis pohja (ks. Liite 1), johon tiiminvetäjä tai tiimistä muistion täyttöä varten valittu jäsen täyttää vaaditut tiedot.

Muistiosta käy ilmi tiimin nimi, tiiminvetäjä, palaverin ajankohta, palaveriin osallistuneet tiiminjäsenet sekä palaverissa käsitellyt asiat. Tiiminvetäjä palauttaa muistion palaverin jälkeen niiden palauttamiselle osoitettuun paikkaan. Muistioista voidaan seurata tiimipalaverien järjestämistiheyttä kunkin tiimin kohdalla sekä palavereissa ilmi tulleita asioita. Muistiot ovat hyvä informaation kulkemisen väylä esimerkiksi tuotannon työntekijöiden ja työnjohtajien välille.

8 Tiiminvetäjien ohjaaminen

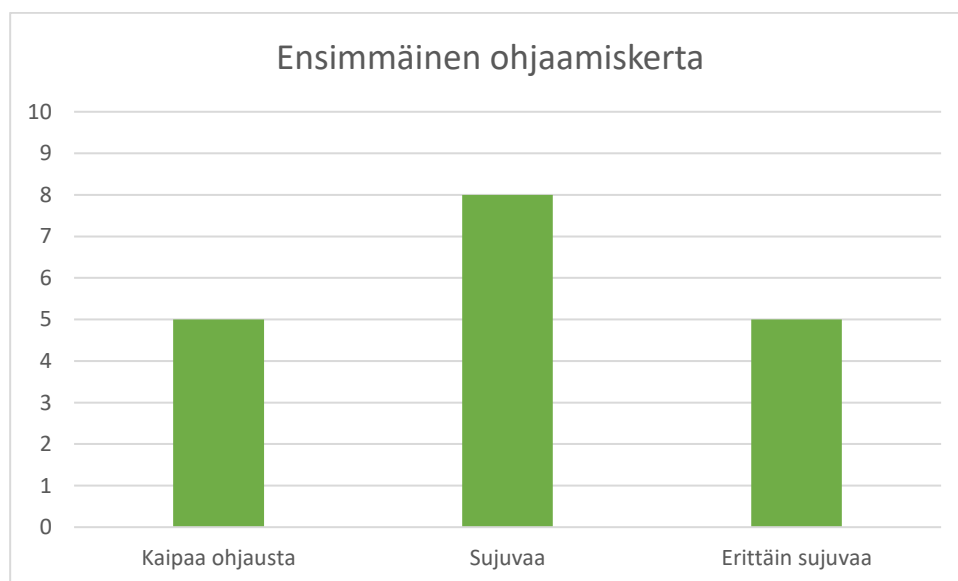
8.1 Ensimmäinen ohjaamiskerta

Ensimmäisissä tiimipalavereissa kävi ilmi, että tiiminvetäjien osaamistaso on todella vaihtelevaa. Palaverit jaoteltiin kolmeen kategoriaan havainnoinnin perusteella (ks. kuvio 10). Kategorioina palaverien sujumisen jaotteluun ovat: kaipaava ohjausta, sujuvaa ja erittäin sujuvaa. Aikaisempaa kokemusta palaverien pitämisestä oli vain harvoilla. Ohjaaminen tiimipalavereiden pitämiseen tähän mennessä on ollut puutteellista tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Tiimipalaverin vetämisen onnistuminen oli lähes kokonaan tiiminvetäjän luonteesta ja motivaatiosta kiinni.

Erittäin sujuviin palavereihin luokiteltiin palaverit, jotka sujuivat ripeästi, asialinjalla alusta loppuun ja tiiminvetäjä oli valmistautunut palaveriin miettimällä palaverissa käsiteltävät aiheet. Erittäin sujuvan palaverin aikana tiiminvetäjä otti koko tiimin hyvin haltuunsa ja huomioi myös tiimiläisten sanomisia ja mielipiteitä. Erittäin sujuva palaveri ei kestänyt liian pitkää aikaa.

Sujuviin palavereihin luokiteltiin sellaiset palaverit, joissa tiiminvetäjä otti palaverin pitämisen haltuunsa ja oli miettinyt palaverin aiheen valmiiksi, mutta palaveri ei ollut kovin sujuva, aihe saattoi poiketa asialinjasta ja palaveri kesti liian pitkään. Pienellä jatko-ohjaamisella palaveri saataisiin nostettua erittäin sujuvan palaverin kategoriaan.

Kaipaa ohjausta -kategoriaan luokiteltiin palaverit, joissa oli lähes kaikki epäselvää, tiiminvetäjä ei ollut valmistautunut palaveriin ja palaveri kesti liian kauan. Näiden lisäksi palaveri ei pysynyt asialinjalla. Kaipaa ohjausta -palaverien vetäjät kaipaavat vielä paljon tukea ja rohkaisua palaverien järjestämiseen sekä sujuvuuden takaamiseen.



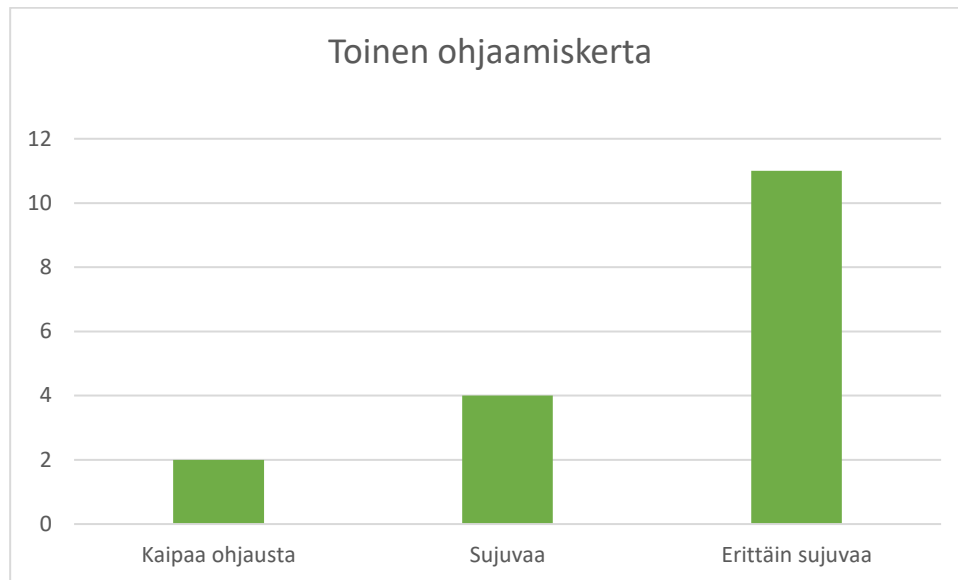
Kuvio 10. Palaverien onnistuminen ensimmäisellä ohjaamiskerralla

Ensimmäisellä ohjaamiskerralla käytiin läpi koko tiimin kanssa tiimityöskentelyn tavoitteita koko organisaation tasolla sekä tiimipalaverien tavoitteita, mikäli ne olivat epäselviä. Tämän lisäksi käytiin läpi ajankohtaisia asioita kuukausi-infosta sekä tiiminvetäjille tulleita infoja. Mikäli tiiminvetäjällä oli selkeä visio palaverista ja palaverin kulusta, menttiin sen mukaan eikä suunnitelmaa alettu muuttamaan. Nämä selkeän vision palaverit sijoittuivat erittäin sujuvaa kategoriaan ja minun vastuulleni jäi ainoastaan palautteen antaminen sekä pieni keskustelu uudesta palaverikäytännöstä.

Kaikki tiiminvetäjät saivat ohjausta tulevia palavereita varten ja palautetta pitämästään palaverista. Jos tiiminvetäjä ei ollut valmistautunut palaveriin, käytiin yhteisesti läpi palaverien tarkoituksia ja mahdollisia aiheita jatkoa varten. Tiiminvetäjät saivat esimerkkiaiheita tiimipalaverien aiheiksi sekä tiivistelmän tiimipalaverimallista (ks. Liite 2). Näiden lisäksi tiiminvetäjät saivat infon ja esimerkin turvallisuusvartista (ks. Liite 3), mikäli eivät olleet ennen sellaista pitäneet tiimilleen.

8.2 Toinen ohjaamiskerta

Toisen ohjaamiskerran päätarkoituksena oli palaverien seuraaminen, havainnointien tekeminen ja välittömän palautteen antaminen tiiminvetäjille havainnointien pohjalta. Palaverit jaoteltiin uudestaan kolmeen kategoriaan niiden sujuvuuden perusteella, kuten ensimmäiselläkin ohjaamiskerralla (ks. kuvio 11).



Kuvio 11. Palaverien onnistuminen toisella ohjaamiskerralla

Lähtökohta toiseen ohjaamiskertaan oli, että tiimit hoitavat palaverin itsenäisesti ensimmäisellä ohjaamiskerralla saatujen esimerkkiaiheiden, palautteen ja ohjeistuksien mukaan. Muistion täytön käytäntöä jatketaan ja harjoitellaan edelleen. Tarkoituksena oli, että minä olen ainoastaan havainnoijan roolissa sekä palautteen antajana palaverin päätyttyä. Mikäli tiiminvetäjä ei ollut valmistautunut palaveriin ollenkaan ensimmäisen ohjaamiskerran ohjeistuksista huolimatta, jouduin jonkin verran ottamaan ohjat käsiini ja virittämään keskustelua ajankohtaisista asioista sekä painottaa edelleen tiimipalavereiden järjestämisen tärkeyttä jatkoa ajatellen.

Palaverien luokittelu tehtiin samoin perustein, kuin ensimmäisellä kerralla. Selkeää kehitystä oli huomattavissa esimerkiksi siinä, että tiiminvetäjät, jotka eivät olleet ensimmäisellä kerralla valmistautuneet palaveriin millään tavalla, olivat nyt valmistautuneet ja miettineet aiheita, joita meinaa käydä palaverissa läpi omalle tiimilleen. Tästä huolimatta edelleen kaksi palaveria jouduttiin luokittelemaan kaipaa ohjausta -kategoriaan sen vuoksi, että niihin ei oltu valmistauduttu ollenkaan. Näissä kohdissa jouduin ottamaan palaverin haltuuni tiiminvetäjän puolesta ja antamaan lisää ohjeistusta jatkoa varten, joka ei ollut tarkoituksena enää toisella ohjaamiskerralla.

9 Uuden palaverikäytännön tutkiminen

9.1 Tutkimuksen tulos

Uusi palaverikäytäntö tutkittiin havainnoinnin avulla sekä havainnointia tukevilla haastatteluilla. Havainnointi ja haastattelut tehtiin toisen ohjaamiskerran yhteydessä marraskuun ja joulukuun aikana 2017. Havainnoinnin apuna käytettiin päiväkirjamenetelmää samalla tyylillä, kuin nykytilannetta kartoitettaessa. Yksi tutkimuksen osa-alue on myös muistiodien täytön harjoittelun onnistuminen, joka tehtiin samana ajankohtana havainnointien ja haastattelujen kanssa vertailemalla yhden tiimin kahden palaverin muistioita toisiinsa.

Havainnoitaessa palavereja kävi ilmi, että uusi palaverikäytäntö on toimiva tarkoitukseensa, mikäli palaverit pysyvät ohjeistusta noudattavina. Uudella palaverikäytännöllä voidaan saavuttaa tavoitteita, joita palavereille on aluksi asetettu. Palavereiden avulla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia, lisätä tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, parantaa informaation kulkemista ja luoda positiivisempaa työilmapiiriä. Joidenkin tiimien kohdalla jo ensimmäisen ohjaamiskerran jälkeen oli huomattavissa selkeää parannusta asenteessa palavereja kohtaan. Myös motivoitumista oli tapahtunut tiiminvetäjien keskuudessa tiimipalaverien järjestämistä kohtaan, joka oli huomattavissa esimerkiksi siinä, että toisella kerralla palaveriin oli valmistauduttu, mikäli ensimmäisellä kerralla valmistautuminen oli ollut puuttellista.

Palavereissa noudatettiin uuden palaverimallin ohjeistusta melko hyvin. Palaverin kulku oli selkeä suurimmassa osassa palavereita sekä palaverin kesto oli sovituiissa rajoissa. Hämmennystä tiimipalaverien järjestämiseen aiheutti järjestämispaikka. Ohjaamisen vuoksi palaverit järjestettiin neuvotteluhuoneessa, mutta jatkossa palavereja ei ole tarkoitus enää siellä järjestää, vaan jokainen tiimi hoitaa oman palaverin esimerkiksi työpisteellään.

Muistioiden täytöissä oli huomattavissa parannusta ensimmäisen ja toisen ohjaamiskerran välillä. Palaverimuistiot otettiin hyvin osaksi uutta palaverikäytäntöä. Suurin osa tiiminvetäjistä koki muistiot hyvänä apuna palaverien pitämiseen ja ilmaisivat halunsa käyttää muistioita jatkossakin, mikäli niitä on helposti saatavilla. Tuloksissa huomioidaan ja vertaillaan 15:n tiimin tiimipalaverimuistiot. Kaikkien tiimien tiimipalavereista ei täytetty kahta muistiota, joten sen vuoksi kaikki eivät pääse mukaan vertailuun.

Haastattelujen avulla saadut mielipiteet tiimipalavereista ja niiden tarpeellisuudesta voidaan jakaa karkeasti kahteen. Toiset pitävät palavereja hyödyllisinä ja toiset eivät näe palavereille sen kummempaa positiivista tarkoitusta. Henkilöt, jotka eivät näe palavereille positiivista tarkoitusta, voivat jättäytyä pois oman tiiminsä toiminnasta tai olivat jo jättäytyneet. Ohjauksessa oli tiimejä, joissa ei ollut paikalla kaikkia tiimiin kuuluvia jäseniä.

9.2 Tulosten arviointi

Havainnointi ja haastattelu palaverikäytännön tutkimiseen ei todennäköisesti anna täysin realistista kuvaa palaverien oikeasta tilanteesta. Havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa palaverien kulkuun sekä avoimen teemahaastattelun aikana ei luultavasti uskalleta tuoda esiin kovin jyrkkiä mielipiteitä hyvään tai huonoon suuntaan. Havainnointit ja haastattelut pyrittiin kuitenkin pitämään neutraaleina tilanteina ja johdattelua pyrittiin välttämään.

Havainnointit ja haastattelut tehtiin kahden ohjaamiskerran aikana syksyllä 2017. Havueneritehtaassa on tiimejä yhteensä 20, mutta opinnäytetyön tutkimuksessa määrä vaihtelee. Yksi tiimi jäi kokonaan ohjauksesta pois, koska en tavoittanut koskaan tiiminvetäjää pitkän sairasloman vuoksi enkä näin ollen päässyt sopimaan ohjaamisaikoja tiimin kanssa. Sekä ensimmäisellä että toisella ohjaamiskerralla yhden

vuoron kaksi tiimiä pitivät palaverin yhtä aikaa käytännön järjestelyjen vuoksi ja toisella ohjaamiskerralla yksi tiimi unohti sovitun ajankohdan palaverille ja ei saapunut paikalle ollenkaan. Näiden vuoksi ensimmäisellä ohjaamiskerralla ohjattavia tiimejä oli 18 ja toisella ohjaamiskerralla 17.

Tuloksissa jouduttiin tekemään jonkin verran yleistyksiä ja ottamaan huomioon ainoastaan palaverista toiseen toistuvia epäkohtia tai toimivia asioita, koska tiimimäärä oli suuri ja jokainen tiimi erosi toisistaan paljon. Tiimien erilaisuuteen vaikutti esimerkiksi tiimin koko, joka saattoi vaihdella neljästä henkilöstä yli kymmeneen henkilöön, tiiminvetäjän asenne ja motivaatio, tiiminvetäjän ja tiimiläisten persoonallisuudet sekä tiimin työtehtävät tuotannossa. Ohjauksessa mukana oli tiimejä, joissa kaikki jäsenet eivät saapuneet paikalle, vaikka olisivat tienneet palaverin järjestämisen ajankohdan. Näiden tiimien kohdalla olisi erittäin tärkeää, että kaikki jäsenet saataisiin sitoutettua mukaan tiimin toimintaan. Apua saatetaan tarvita muualta ja ongelmaa ei luultavasti saada hoidettua kyseisten tiimien kesken. Tiiminvetäjä voi olla yksin voimaton saadakseen kaikki tiiminsä jäsenet sitoutettua tiimin toimintaan mukaan.

Muistioita vertailtiin yhteensä 15 paria. Muistiot jaettiin kahteen kategoriaan (ks. taulukko 2). Toiseen kategoriaan luokiteltiin sen perusteella, että selkeää parannusta muistion täyttöön oli havaittavissa tai että muistio oli jo alun perin erittäin hyvin täytetty sekä informatiivinen ja sama kaava toistui molemmissa muistioissa. Toiseen kategoriaan luokiteltiin muistiot, jotka kaipaavat vielä lisäharjoitusta. Molempien kategorioiden muistiot soveltuvat palaverien seurantaan, koska niistä käy ilmi palaverin järjestämisajankohta, kyseessä oleva tiimi sekä paikalla olijat, mutta käsiteltävien asioiden informatiivisuus oli huonomman kategorian osalta puutteellista tai sitä ei ollut ollenkaan.

Taulukko 2. Muistioiden täytön luokittelu

Selkeä parannus täytössä tai ollut alun perin hyvä	11
Kaipaa harjoitusta	4
YHTEENSÄ	15

Muistioiden täytön mahdolliseen epäonnistumiseen ensimmäisellä kerralla vaikutti luultavasti se, että käytäntö oli täysin uusi ja lomakepohja oli ennennäkemätön. Muistiokäytäntö aiheutti ihmetystä ja ei ollut varmuutta, kuinka muistiota täytetään. Pidemmällä aikavälillä muistioita vertailtaessa saataisiin todennäköisempi kuva informatiivisuuden kehityksestä.

Haastattelusta saadut mielipiteet ja ajatukset eivät olleet kovin laajoja. Luultavasti haastattelijan läsnäolo ja haastattelutilanne ohjauksen yhteydessä oli sen verran uusi ja jännittävä, että jyrkkiä ja selkeitä näkemyksiä ei saatu monessakaan haastattelussa esille. Saatujen tulosten perusteella mielipiteitä voidaan kuitenkin jakaa karkeasti kahteen. Oli huomattavissa, että hyödyllisinä palavereja pitävät työntekijät olivat vähemmän muutosvastarintaisia ja ymmärtäväisempiä muihinkin uudistuksiin, kuten esimerkiksi 5S:n käyttöönottoon. Vaihtoehtoisesti negatiivisena asiana tai hyödyttöminä palavereja pitävät työntekijät olivat muutosvastarintaisempia muitakin uudistuksia kohtaan. Negatiivisiin mielipiteisiin voi mahdollisesti vaikuttaa esimerkiksi aikaisempi luottamuksen menettäminen jotakin toista uudistusta kohtaan, joka on epäonnistunut sitä käyttöön otettaessa. Tämänkaltaisen muutosvastarinta on vaikeampaa muuttaa positiivisemmaksi verrattuna tietämättömyydestä johtuvaan muutosvastarintaan. Luottamuksen saavuttaminen takaisin on pidempi prosessi kuin pelkkä lisätiedon ja koulutuksen tarjoaminen.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskevaksi jokaista ohjauksessa ollutta tiimiä, koska ohjattavia tiimejä oli monia, yksi tiimi jäi kokonaan puuttumaan ohjauksesta ja yleistyksiä jouduttiin tekemään esimerkiksi palavereissa toimivien asioiden kohdalla

tiimien erilaisuuksien vuoksi. Yhden tiimin puuttuminen toiselta ohjaamiskerralta vaikuttaa tuloksiin negatiivisesti, koska tutkimusta kyseiselle tiimille ei pystytty tekemään. Opinnäytetyön tuloksissa oli huomattavissa selkeää kehitystä tiimipalaverien pitoa koskien, mutta yleisesti ei vielä voida sanoa, että havuvaneritehtaan tiimityöskentely ja tiimipalaverien järjestäminen toimivat säännöllisesti ja sujuvasti. Tiimit ja tiiminvetäjät kaipaavat lisää yksilöllistä ohjaamista tiimityöskentelyyn ja kannustusta palaverien pitämiseen.

10 Kehitysideat

10.1 Palaverien seuranta

Palaverien seurantaan varten tulisi kehittää toimiva systeemi. Paperisten muistioiden käyttäminen tuotannon tiloissa voi aiheuttaa hankaluuksia, mikäli niille ei ole tarkasti osoitettuja paikkoja. Jos seuranta tehdään paperisilla muistioilla, tulee niiden saatavuus olla taattu tiiminvetäjille jatkuvasti sekä niiden palautukselle pitää olla osoitettu paikka. Näiden kaikkien käytännön asioiden hoitamiseen tulee myös osoittaa vastuuhenkilö.

Palaverien seurannan voi tehdä myös sähköiseksi. Se voi tapahtua esimerkiksi sähköpostilla palaverien seurannan vastuuhenkilölle tai olla jokin yleinen sähköinen lomake esimerkiksi intrassa, jonka jokainen tiiminvetäjä voi palaverin jälkeen täyttää. Tällaista tapaa käytettäessä tulee kuitenkin varmistua siitä, että jokaisella tiimillä on mahdollisuus tietokoneen käyttöön palaverinsa yhteydessä. Varmistua täytyy myös siitä, että tiiminvetäjällä on riittävä tietotaito tietokoneen käyttämiseen ja sähköiseen seurannan toteuttamiseen.

10.2 Lisäkoulutus

Lisäkoulutus tiimityöskentelyyn toisi lisätietoa sekä toimihenkilöille että tuotannon työntekijöille. Lisätieto tiimityöskentelystä esimerkiksi vähentäisi muutosvastarintaa ja lisäisi sitoutumista tiimityöskentelyyn. Koko organisaation olisi helpompi siirtyä byrokraattisesta toimintatavasta tiimityöskentelyyn, jos tiimityöskentelyn tavoitteet ja koko muutosprosessi olisi selkeästi tiedossa kaikille sitä osana oleville työntekijöille.

Tiimipalaverien osalta lisäkoulutus olisi myös tarpeen. Opinnäytetyön aikana tehdyt kaksi ohjaamiskertaa eivät riitä kaikille tiimeille takaamaan sitä, että palavereja tul- laan järjestämään jatkossakin. Jotkut tiiminvetäjät tarvitsevat vielä lisäkoulutusta ja rohkaisua, jotta saavat varmuutta palaverien onnistumiseen ja palaverit saadaan tar- koitustaan palveleviksi.

11 Jatkotoimenpiteet

Tiimityöskentelyn käyttöönottoa tulee jatkaa havuvaneritehtaalla välittömästi. Kaikki tuotannon työntekijät sekä koko johtohenkilöstö tulee sitouttaa tiimityöskentelyyn, jotta se saadaan toimimaan kunnolla. Paras mahdollinen tulos tiimityöskentelyn toi- mimisesta saadaan, kun johto ottaa muutoksen vastuulleen. Sitoutumiseen työnteki- jöiden kohdalla tarvitaan lisäkoulutusta, jotta muutosvastarintaa uudistusta kohtaan saadaan vähennettyä.

Johdon tulee sitoutua palaverien seurantaan. Ainoastaan seurannan avulla tiimipala- verit saadaan toimiviksi ja tarkoitustansa palveleviksi. Mikäli palavereja ei seurata, joku tiimi saattaa jättää kokonaan palaverit pitämättä. Tilanteeseen on tällöin puu- tuttava ja alettava etsimään syitä sille, miksi palavereja ei pidetä. Syynä saattaa olla esimerkiksi tiiminvetäjän motivaation puuttuminen tiiminsä vetäjäksi tai liian vähäi- nen tieto tiimityöskentelystä ja tiimipalavereiden järjestämisen hyödyistä.

Ohjauskerroilta tiiminvetäjän pitkän sairasloman vuoksi pois jäänyt tiimi tulisi kouluttaa mahdollisimman pian mukaan uuteen palaverikäytäntöön. Monessa tiimissä oli myös jäseniä, jotka eivät olleet tarpeeksi sitoutuneita tiimityöskentelyyn, jotta olisivat tulleet oman tiiminsä palavereihin osalliseksi. Tärkeää olisi saada kaikki tiimien jäsenet osallistumaan oman tiiminsä toimintaan mukaan. Tarvetta saattaa olla jatkossa myös tiimin ulkopuoliselle avulle palaverien järjestämisaikojen löytymiseen. Ohjaamiskertojen aikana esille nousi erityisesti kuivaajan tiimien palaverien pitoajankohta.

12 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimiva tiimipalaverimalli tuotannon työntekijöiden käyttöön havuvaneritehtaalte, ohjata mallin käyttöönotto sekä tutkia uuden palaverikäytännön toimivuutta. Tiimipalaverikäytäntö ei ollut lähtötilanteessa toimiva ja koulutus sitä varten oli ollut puuttellista, joten haastetta opinnäytetyössä riitti. Aikataulu oli tiukka näin suuren vastuun työlle, joka toi lisää haastetta opinnäytetyöhön. Heti aluksi oli selvää, että yksi ihminen ei pysty sitouttamaan koko tehtaan henkilöstöä tiimityöskentelyyn yhden syksyn aikana, vaan muutos byrokraattisesta työskentelytavasta tiimityöskentelyyn on pidempi ja vaativampi prosessi.

Kahden ohjaamiskerran aikana ei kerinnyt täysin sitouttaa kaikkia tiiminvetäjiä ja tiimin jäseniä uuteen palaverikäytäntöön vaihtelevien persoonallisuuksien ja kokemuksen vuoksi. Ohjaamiskerrat antoivat kuitenkin hyvän alun tiimipalaverien jatkokehittämiseen, jotta niistä saataisiin tarkoitustaan palvelevia ja toimivia. Aikataulun vaikeuksista ja tuotannon vaihtelevista tilanteista huolimatta tiimipalaverien ajankohdat ja ohjaamiskerrat saatiin sovittua sujuvasti ja käytäntö saatiin hyvin aluilleen. Myös positiivista palautetta uudesta palaverikäytännöstä tuli työntekijöiltä. Kävi ilmi, että juuri tämänkaltaista koulutusta jotkut tiiminvetäjät olivat kaivanneet omaa työtänsä helpottamaan.

Uutta palaverikäytäntöä tutkittaessa kävi ilmi, että käytäntö on toimiva tarkoitukseensa, mikäli sitä jatketaan välittömästi ja toteutumista seurataan jonkun vastuuhenkilön toimesta. Myös lisäkoulutuksella ja rohkealla ongelmakohtiin puuttumisella johdosta käsin käytäntöä voidaan viedä nopeastikin kohti lopullista tiimityöskentelyn tavoitetta. Johtajat ovat tärkeässä roolissa näyttäessään esimerkkiä tiimityöskentelyyn ja hyvään työilmapiiriin. Hyvällä johtamisella saadaan muutettua asenteita ja sitoutettua tiiminvetäjiä ja tiimejä palaverien pitämiseen ja niihin osallistumiseen sekä koko tiimityöskentelyn päämäärään.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät osittain. Pohja tiimipalaverille saatiin luotua, luotu pohja ohjattiin käyttöön tiimeille yhtä tiimiä lukuun ottamatta ja mallin käyttöönotto saatiin tutkittua yhtä tiimiä lukuun ottamatta. Ohjauksesta pois jääneelle tiimille on helppo opastaa uusi palaverimalli jatkossa ja yhden tiimin puuttuminen ei vaikuta opinnäytetyön tulokseen. Se, että yksi tiimi jätti kokonaan saapumatta tiimipalaveriin, jonka aikana palaverimallin toimivuuden tutkimus tehtiin, vaikuttaa tuloksiin vääristävästi.

Työn teoriaosuuden informaatiota voi hyödyntää tuotannon työntekijöiden johtamisessa, toimihenkilöiden kesken parempaa työilmapiiriä luotaessa ja oikeastaan missä tahansa työyhteisössä, johon liittyy kanssakäymistä erilaisten ihmisten kesken. Hyvä informaation kulkeminen, toimiva yhteistyö ja toisiaan kunnioittavat, yhteistyöhön pyrkivät ihmiset luovat hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Hyvä ilmapiiri taas vaikuttaa kaikkien työssä viihtyvyyteen ja sitä kautta työn tulokseen.

Lähteet

- Cameron, K. 2008. Positive Leadership. United States of America.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media.
- Hinkka, T., Myllymäki R., Haipus P., Hämäläinen J. 2012. Paras neuvoni johtamiseen ikinä. 2. p. Vantaa: CxO Mentor.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaski, S., Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita.
- McLeod, S. 2007. Maslow's Hierarchy of Needs. Artikkelin SimplyPsychology sivustolla. Viitattu 19.10.2017. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Metsästä maailmalle. N.d. Metsä Groupin verkkosivut. Viitattu 22.9.2017. <http://www.metsagroup.com/fi/yhtio/Pages/default.aspx>
- Metsä Wood lyhyesti. 2016. Metsä Woodin verkkosivut. Viitattu 22.9.2017. <http://www.metsawood.com/fi/yritys/Pages/Yritys.aspx>
- Miten kohtaan muutoksen aiheuttamia reaktioita?. 2012. Valtiokonttorin verkkosivut. Viitattu 31.10.2017. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyön_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Miten_kohtaan_muutoksen_aiheuttamia_reak\(45118\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyön_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Miten_kohtaan_muutoksen_aiheuttamia_reak(45118))
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Falun: Tammi.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Mediapinta.
- Patel, S. 2015. 10 Examples of Companies With Fantastic Cultures. Artikkelin Entrepreneurin nettisivustolla. Viitattu 15.10.2017. <https://www.entrepreneur.com/article/249174>
- Perusopetuksen osaamisen kehittäminen. <https://peda.net/jyvaskyla/pok/koulutusseminaareja2/mt>
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Pritchard, P., Pritchard J. 1994. Teamwork for Primary and Shared Care. Oxford: Oxford university press
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin!. Liettua: Talentum.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. p. Porvoo: Edita.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Vantaa: Otava.

Tapaturvavartti. N.d. Tapaturvan verkkosivut. Viitattu 20.10.2017.

<https://www.tapaturva.fi/turvavartti/>

Tuotantoyksiköt. 2016. Metsä Woodin verkkosivut. Viitattu 22.9.2017.

<http://www.metsawood.com/fi/otayhteytta/Pages/Tuotantoyksikot.aspx>

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1.-6. p. Juva: WSOY.

Valmentava johtajuus. N.d. BoMentiksen verkkosivut. Viitattu 9.10.2017.

<http://www.bomentis.fi/valmentava-johtajuus/>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Liitteet

- Liite 1. Muistiopohja
- Liite 2. Tiivistelmä tiimipalaverimallista
- Liite 3. Esimerkki turvavartista

Metsä Wood
Suolahti
Havuvaneritehdas

Tiimipalaverimuistio

Päivämäärä: _____

Tiimi: _____

Tiimin vetäjä: _____

Paikalla: _____

Palaverissa käsitellyt asiat / huomiot:

Allekirjoitus: _____

- Tiimit pitävät palavereja keskenään vähintään 1-2 kertaa kuukaudessa
- Palaverin kesto on enintään 20 minuuttia
- Palavereista täytetään muistio, jonka avulla palavereissa käsiteltävät asiat kulkevat eteenpäin ja palaverien järjestämistiheyttä pystytään seuraamaan
- Palaverien aiheet tiimin päätettävissä, mutta asialinja säilytettävä

Palaverikäytäntö:

1. Tiiminvetäjä suunnittelee palaverin etukäteen ja hankkii tarvittavan materiaalin
2. Tiiminvetäjä kutsuu tiimin koolle
3. Palaverista täytetään muistio
4. Muistio palautetaan erikseen sovittuun paikkaan

Esimerkkejä palaverien aiheiksi:

- Turvavartti
- LTA 0 -tapaturmien yhdessä pohtiminen
- Kuukausi-infon pääkohtien läpi käynti
- Reklamaatioiden läpi käynti
- Jokin tiedotettava asia (esim. sähköpostissa tiimin vetäjille tullut info)

Turvallisuusvartti

Turvavartti on yleensä esimiehen pitämä lyhyt turvallisuuskatsaus, joka kestää noin 5-20 minuuttia.

Turvavartin aiheena voi olla esimerkiksi ajankohtainen ja käytännönläheinen turvallisuusaihe. Turvavartit eivät ole virallisia kokouksia ja ne voidaan pitää vaikkapa työpisteellä.

Turvavartin tavoitteena on tiedottaa käsiteltävä asia, herättää keskustelua ja palautetta aiheesta, käynnistää kehitystyö turvallisuuden parantamiseksi, pitää turvallisuus mielessä ja tehdä siitä arkinen asia sekä opettaa esimiehille turvallisuutta. Turvavarttien aiheet tulee olla omaa työtä koskettavia esimerkiksi vaaratilanne-esimerkki tai tapaturmaselostus.

Turvavartin rakenne-esimerkki:

1. Vaaratilanne- tai tapaturmaesimerkkejä, esimerkiksi LTA 0 -esimerkkejä ja keskustelua niistä
 - Kuvataan tilanne ja siihen liittyvät vaarat
2. Mietitään aiheeseen liittyvä oikea toimintatapa ja keskustellaan siitä
3. Mietitään, mitä olisi tehtävissä vaaratilanteen torjumiseksi
4. Vapaata keskustelua aiheesta