

Esimiestyö ja muutosjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous, Visamäki

2021

Janina Suni

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälainen rooli ja vastuu esimiehellä on muutoksessa, sekä mitä esimiehen tulisi huomioida muutoksessa Leanin näkökulmasta. Työtä lähdettiin tekemään asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvan esimiestyön näkökulmasta, joka samalla toimi rajauksena työn aiheelle.

Keskeisimpinä teemoina työssä ovat esimiestyö, muutosjohtaminen sekä Lean.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään esimiehen työtä sekä roolia, muutosjohtamista ja sen haasteita sekä Lean-johtamista ja sen tärkeimpiä työkaluja. Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena, joka rakennettiin työssä käsitellyn teorian pohjalta.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella esimiehen roolina muutosjohtamisessa on tukea sekä rohkaista työntekijöitä. Esimiehen vastuuna on taata oikeanlainen ja oikea aikainen viestintä sekä suunnitelmallinen muutoksen läpi vienti koko prosessin ajan.

Esimiehen läsnäolo koetaan tärkeäksi, mutta liian suurta tai vähättelevää roolia esimiehen ei tulisi kuitenkaan ottaa. Esimiehen ollessa avoin ja osallistava voidaan laskea muutosvastarinnan määrää työntekijöiden keskuudessa.

Avainsanat Esimiestyö, muutosjohtaminen, Lean

Sivut 30 sivua ja liitteitä 8 sivua

Author Janina Suni

Year 2021

Subject Supervisory work and change management in an expert organization

Supervisors Pasi Laine

ABSTRACT

The aim of this thesis was to find out what kind of role and responsibility the supervisor has in the change management, as well as what the supervisor should notice in change from Lean's point of view. The work was started from the perspective of the work of the supervisor in the expert organization, which at the same time served as a delimitation to the topic of the work.

The most important themes in the work are supervisory work, change management and Lean. The theory section processed work and role of a supervisor, change management and its challenges, and Lean management and its key tools. The research was carried out as a qualitative survey, which was built based on the theoretical knowledge discussed in work.

Based on the results of the study, the role of the supervisor in change management is to support and encourage employees. It is the responsibility of the supervisor to ensure proper and timely communication as well as planned export through change throughout the process. The presence of a supervisor is perceived as important, but the role of the supervisor should not be too big or dismissive. When the supervisor is open and participatory, the amount of change resistance among employees can be estimated.

Keywords Supervisory work, change management, Lean

Pages 30 pages and appendices 8pages

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn tausta, tavoite ja raja- aus | 1 |
| 2 | Esimiestyö..... | 3 |
| 2.1 | Esimiesosaaminen | 4 |
| 2.2 | Esimiehen rooli sekä tehtävät..... | 4 |
| 2.3 | Valmentava johtajuus | 6 |
| 2.3.1 | Minkälainen on valmentava esimies..... | 7 |
| 3. | Muutosjohtaminen..... | 9 |
| 3.1 | Muutoksen vaiheet ja haasteet..... | 10 |
| 3.2 | Esimiehen rooli muutoksessa | 12 |
| 3.3 | Osaamisen, suoriutumisen ja motivaation kehittäminen | 12 |
| 4. | Lean..... | 13 |
| 4.1 | Lean johtaminen | 14 |
| 4.2 | Systemiajattelu | 15 |
| 4.3 | Lean ajatusmalli muutokseen..... | 17 |
| 4.4 | Kehittämisen työkalu esimiehelle | 18 |
| 5. | Tutkimus | 20 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 20 |
| 5.2 | Aineiston keruu | 21 |
| 5.2.1 | Laadullisen aineiston analyysi..... | 23 |
| 5.3 | Tutkimuksen toteuttaminen..... | 24 |
| 5.4 | Tulokset | 26 |
| 6. | Johtopäätökset | 29 |
| | Lähteet..... | 32 |

Kuvat

Kuva 1. Valmennus-katan viiden kysymyksen kortti

Liitteet

Liite 1 Kysymykset työntekijä

Liite 2 Kysymykset esimies

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on selvittää asiantuntijaorganisaatiossa olevan esimiehen rooli ja voidaanko Lean-menetelmää hyödyntämällä löytää ratkaisu helpottamaan muutoksen läpi viemistä työyhteisössä sekä mahdollisesti parantamaan sitä laadullisesti.

1.1 Työn tausta, tavoite ja rajaus

Muutoksia tapahtuu jokaisessa työpaikassa säännöllisesti, oli kyseessä sitten organisaatiossa tapahtuvia muutoksia tai työtehtävien uudelleen järjestämistä. Vaikka muutoksia tapahtuu jatkuvasti joka puolella, liittyy siihen vahvasti myös muutosvastarintaa jokaista kohdattua tapahtumaa kohtaan. Itse muutosjohtamiseen liittyy työntekijöiden osaamisen laajentaminen, heidän henkilökohtaisten taitojen kehittäminen sekä työtehtävien laadukkuus ja menestyksenkäs hoitaminen myös tuurauksiin liittyvissä tehtävissä. Esimiehen mukana olo ja vastuu muutoksissa on tärkeä ja siinä tulisi osata ottaa huomioon monta erilaista näkökulmaa omassa toiminnassa, esimerkiksi kuinka osallistava ja ohjaava esimiehen tulisi olla muutos tilanteissa sekä missä menee rajaus sen suhteen, mitä kannattaisi tehdä ja mitä puolestaan ei tarvitsisi lähteä tekemään. Muutosjohtamisessa tärkein asia kaiken taustalla on saada työntekijälle sama tavoite ja ajatuksen taso tapahtuvasta muutoksesta kuin mitä esimiehellä itsellään on. Tärkeimpänä huomiona esimiehellä on saada työntekijä innostumaan muutoksesta, varmistaa laadullisesti oikea työ ja oikealla tavalla suoritettuna. Näiden lisäksi hänen tulee myös toimia tukena muutoksen eri vaiheissa.

Työn keskeiset käsitteet ovat esimiestyö, muutosjohtaminen sekä lean. Esimiestyö on johtamista ja kyseiseen asemaan kuuluu oikeuksia, velvollisuuksia sekä vastuita (Lavikkala, työmarkkinajohtaja, kaupan liitto, n.d.). Muutosjohtamisella tarkoitetaan ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Se tarkoittaa siis kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa sekä miten heitä kuljetetaan kohti päämäärä (Melisma, 2020). Lean on filosofinen ajattelutapa jossa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen on

keskiössä (Suomen lean yhdistys, n.d.). Nämä käsitteet avataan vielä tarkemmin tämän työn toisessa osiossa.

Esimiestyö ja muutosjohtaminen ovat molemmat laajoja kokonaisuuksia ja niistä on kirjoitettu paljon kirjallisuudessa sekä tutkimustöissä. Rajaukseksi tälle työlle valikoitui asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuva esimiestyö ja sen muutosjohtaminen. Valintaan vaikutti myös tämän hetkinen työtehtäväni, mutta työ tullaan kuitenkin tekemään yleisellä tasolla eikä näin ollen kohdisteta johonkin tiettyyn yritykseen.

Tutkimustyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena kyselyn teettämisen kautta. Tutkimus pyritään toteuttamaan niin, että sen tuloksista olisi hyötyä kaikille yrityksistä riippumatta. Tulosten saamiseksi kysely suoritetaan olemassa olevassa asiantuntijaorganisaatiossa yksityispuolen yrityksessä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu helpottamaan esimiehen roolia ja työskentelyä muutoksen johtamisessa sekä samalla mahdollistaa muutosvastarinnan vähentämistä työntekijöiden keskuudessa. Samalla tavoitteena on löytää tapa jolla saadaan työntekijät sitoutumaan muutokseen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on

- Millainen on esimiehen rooli ja vastuu muutosjohtamisessa?

Toisena tutkimuskysymyksenä on

- Mitä esimiehen tulisi huomioida muutoksessa Leanin näkökulmasta?

2 Esimiestyö

Esimies on työnantajansa edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Itsensä kannalta esimiehen olisi tärkeää muistaa, että työpaikka on työn tekemistä varten ja työpaikan ihmissuhteet rakentuvat ensisijaisesti työn ympärille. Kun jokin tilanne edellyttää esimiehen puuttumista asiaan, se on hänen tehtävänsä. Ongelmallisissa tilanteissa ”kiva kaveri” ei ole synonyymi hyvälle esimiestyölle. Esimiehellä on valtaa ja oikeus olla pomo, mutta oikeuteen kuuluu aina myös vastaparina velvollisuus ja valtaan puolestaan vastuu. Tämä tarkoittaa velvollisuutta puuttua asioihin ja toimia – ottaa siis kantaa asioihin, toteuttaa asetettuja tavoitteita sekä huolehtia lain ja sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta.

Esimiestyö on johtamista, joten hyvän johtajan täytyy haluta johtaa sekä olla valmis ratkaisemaan ongelmia. Valtaa, oikeuksia ja vastuuta täytyy ja saakin siis käyttää, jotta johtaminen onnistuu. (Avikkala, n.d.)

Esimiesroolissa toimivia henkilöitä löytyy kaikilta organisaatiotasoilta. Hän on tavallisesti sen alueen ammattilainen, jonka esimiehenä toimii.

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan keskeinen resurssi ovat työntekijät ja heidän osaamisensa sekä sitoutumisensa. Näiden organisaatioiden johtajuusrooli on tästä johtuen ristiriitainen. Työn teko on itsenäistä, ja sitä on vaikeaa ohjeistaa loppuun saakka sillä ongelmat ovat monimutkaisia, eikä ongelmien ratkaisuun ole olemassa valmiita rutiineja. Tämä asettaa myös esimiehenä toimivan joskus haastavaan asemaan. (Jalava, 2001, ss.12–13)

Esimiehen asemaan liittyy myös lukuisia työsuojeluvollisuuksia. Laki velvoittaa esimiestä pitämään johdettavan joukkonsa suuntaan silmät ja korvat auki ja näin ollen toimimaan viimeistään silloin kun on saanut tietää esimerkiksi uhkaavasta työuupumuksesta. Hyvä johtaminen ja sen seurauksena hyvä työilmapiiri vaativat aikaa johtamiseen ja esimiehen itsensä läsnäoloa. (Avikkala, n.d.)

2.1 Esimiesosaaminen

Esimiesosaamisella tarkoitetaan hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Jotta esimies voi menestyä omassa tehtävässään, on hänen tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Sama koskee myös työntekijöitä. He eivät voi onnistua tehtävissään mikäli eivät ymmärrä ja tiedä omia tehtäviään sekä rooliaan unohtamatta tavoitteita ja itsensä kehittämistä. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitään onnistumaan. (Hyppänen, 2013, s. 11)

Esimiesosaaminen koostuu erilaisista tiedoista, tahdosta ja tavoista. Sen perustana ovat oikeat asennetekijät. On siis löydyttävä halua toimia esimiehenä ja tämän lisäksi tunneäly on tärkeä osa-alue. Taitoa on hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Lisäksi esimiesosaaminen vaatii myös vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Kaikki esimiesosaamisen ulottuvuudet – tieto, taito ja tahto – ovat tärkeitä mutta eivät yksin riitä, sillä esimiesosaamisen kokonaisuus muodostuu niiden yhdistelmästä. Olennaista on siis kyky yhdistää nämä ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön päivittäisessä työssä. Suuri tietoperäinen osaaminen ei auta mikäli esimiehellä ei ole taitoa viestiä asioita. Tämä pätee myös toisin päin, pelkillä ihmissuhdetaidoillakaan ei pärjää mikäli tietoperusta puuttuu. Osaamisen kannalta olennaisinta on, että esimies haluaa toimia ihmisten kanssa, tunnistaa omat kehittymisalueensa ja haluaa kehittää itseään. (Hyppänen, 2013, s.36)

2.2 Esimiehen rooli sekä tehtävät

Esimiestehtävää voidaan tarkastella johtajuusroolin käsitteen kautta. Rooli voidaan nähdä minän toiminnallisena muotona, jossa henkilön persoona ilmentyy. Se on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa jossa on mukana toisia ihmisiä.

Esimiesrooli muodostuu pääasiassa sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset. Myös osaaminen on olennainen osa toimivassa johtajuusroolissa. Näiden lisäksi tärkeinä tekijöinä ovat esimiehen persoona, kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa ja myös lisäksi kehittää sitä jatkuvasti. (Jalava, 2001, ss. 18-19)

Erityisesti suomalaisen esimiestyön ja organisaatiokäyttämisen lähtökohta on, että ihmisiin pitää luottaa. Kun tehtävät ja vastuut on jaettu sekä yhdessä sovittu miten toimitaan ja työt hoidetaan, esimiehen tehtävänä ei ole jatkuvasti vahtia alaisensa toimintaa.

Luottamus tiimin jäseniin ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö esimies lainkaan seuraisi töiden edistymistä ja tiiminsä toimintaa. Päinvastoin esimiehen tehtävänä on aktiivisesti seurata ja osoittaa kiinnostusta alaisiinsa – siis siihen miten he pärjäävät ja onnistuvat töissään.

(Järvinen, 2011, ss. 37-38)

Johtamisen lähtökohtana on usko ihmisten suoriutumiseen ja luottamus heidän vastuunkantoonsa, mutta samalla esimiehen tulee huomoida että alaisilleen voi työssään tulla vastaan monenlaisia ongelmia ja lisäksi avun, ohjauksen tai tuen tarvetta. Luottamus ei siis merkitse sinisilmäistä kuvittelua siitä, että kaikki ihmiset toimisivat ja työt sujuisivat aina sovitusti ilman ongelmia, ristiriitoja, virheitä tai väärinkäsityksiä. Erityisen vaikea kysymys on siinä, miten tiukat pelisäännöt tiimille pitää laatia.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia ensinnäkin siitä, että hänen alaisensa tietävät ja noudattavat annettuja, työyhteisön ulkopuolelta tulevia lakeja ja organisaation toimintamalleja. Toisekseen hänen velvollisuutena on laatia työyhteisökohtaiset, juuri siihen ympäristöön ja työtehtävään soveltuvat ohjeistukset sekä toimintatavat. Näiden ei tulisi kuitenkaan olla ristiriidassa lakien tai organisaation yleisten toimintamallien ja -periaatteiden kanssa. (Järvinen, 2011, ss. 37-38)

Esimiehen ei tulisi johtaa työyhteisöä liian henkilölähtöisesti. On tärkeää ymmärtää, miten tuhoisat hänen omiin tunteisiinsa ja mielihaluihinsa perustuvan johtamistyylin vaikutukset voivat olla koko työyhteisölle ja sen toimivuudelle. (Järvinen, 2011, s.39)

2.3 Valmentava johtajuus

Asiantuntijaorganisaatioissa valmentava johtajuus on hyvin yleinen johtajuuden muoto.

Valmentava esimies käsite on selvä kannanotto esimiehisyyden vastuuseen ja laatuun.

Lähtökohtaisesti esimies on nimetty henkilö, jolla on vastuu hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanoksesta. Vastuu on myös kirjattu Suomen lakiin, joka määrittelee esimiehen työnantajan edustajaksi. Tästä syystä esimiehellä on velvollisuus ja oikeus kertoa ja neuvotella mitä työntekijät työssään tekevät sekä mikä heidän työnsä tarkoitus ja tavoite on. Sama pätee myös toisinpäin, työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus tehdä heille osoitettua työtä sekä kertoa mikäli hän ei onnistu tehtävissään.

Valmentava-sana määrittää esimiestyön laatua. Valmentavalla otteella kasvatetaan toisista tähtiä. Valmentava esimies rakentaa ryhmän keskinäistä luottamusta siten, että yksilöiden potentiaalia vapautuu koko ryhmän käyttöön tavoitteen mukaisesti. Hän on myös kiinnostunut siitä, miten kukin työntekijä näkee ja tulkitsee organisaatiota. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss.19-20)

Valmentava esimiestyö eroaa muista johtamisen malleista siten, että siinä esimies kehittää sekä itseään että joukkuettaan tavoitteiden mukaisesti. Mikäli esimies ei halua nähdä ja hyväksyä omia vahvuuksiaan sekä sudenkuoppiaan eikä vastaanota palautetta, hänen on vaikea oppia työskentelemään tiimin kanssa niin että siitä voisi muodostua yhteistyöstä innostunut tähtitiimi. Valmentava esimies fokusoi tavoitteisiin, joukkueeseensa ja itseensä. Ero perinteiseen esimieheen verrattuna on myös se, että hän on irrottautunut omasta asiantuntijuudestaan niin paljon ettei hän enää hae hyväksyntää ja kunniaa omalla tietämyksellään vaan haluaa kehittää toisia fiksummiksi ja paremmiksi ihmisiksi sekä työntekijöiksi. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss. 21-22)

2.3.1 Minkälainen on valmentava esimies

Valmentava johtajuus koostuu kolmesta eri roolista eli toimintatavasta. Perinteisesti esimiestyötä on kuvattu ihmisten johtamisen eli leaderin ja asijahtamisen eli managerin roolien kautta. Tähän on lisätty myös coachin rooli jolla tarkoitetaan kysymistä, oivalluttamista sekä merkityksen rakentamista. Managerin roolissa esimies huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta. Leaderin roolissa puolestaan esimies osoittaa tiimin tai organisaation suunnan ja varmistaa että ihmiset kulkevat yhteiseen suuntaan. Esimies siis näyttää suuntaa, ohjaa työntekijöitä toimimaan mission ja arvojen mukaisesti sekä toimii itse esimerkkinä. Coachin roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään persoonallisen äänensä. Tavoitteena tässä roolissa on ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss.26-27)

Valmentavan johtajan suhtautuminen toisiin on kokonaisvaltaista ja se kohdistuu persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Hän on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, yksilöiden ja ryhmän sparrauksesta sekä omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta. Valmentavalla johtajalla fokus on ryhmässä ja sen potentiaalinen hyödyntämisessä. Ilman luottamusta ei valmentavaa ajattelua ja toimintaa rakennu, sillä luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Sen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä miten uskotaan toisten osaamiseen. (Ristikangas M. & Ristikangas V. , 2019, ss. 44-45)

Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyvät arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Mitä enemmän esimies uskaltaa olla inhimillinen ja tavallinen, sitä enemmän hän saa todennäköisesti osakseen arvostusta. Kyse on valmentamisen ydintaidoista. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 30)

Perinteisen johtamisen on ajateltu kohdistuvan yksilöihin. Huonommillaan yksilöiden johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies varmistaa muodollisten velvollisuuksien, kuten kehityskeskustelujen, toteutumisen. Kun painopiste siirtyy yksilöiden johtamisesta yksilöiden

valmentamiseen, myös fokus vaihtuu. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten esimies voi auttaa johdettaviaan ottamaan käyttöönsä oman potentiaalinsa, olemaan siis enemmän kuin nyt on. Tällöin eivät pelkät velvollisuudet riitä. Yksilöä valmennetaan kahdenkeskisissä kohtaamisissa, joissa käydään tavoitteellista valmentavaa vuoropuhelua. Tämän tavoitteena on auttaa toista ajattelemaan kirkkaammin, oivaltamaan, oppimaan sekä johtamaan paremmin itseään. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss. 30-31)

Valmentava esimies on yksilön potentiaalinen hyödyntäjä ja tiimin potentiaalinen valjastaja. Yksilön valmentamisessa keskeisiä työkaluja ovat kiinnostuminen, potentiaalinen näkeminen, kysyminen, haastaminen ja innostaminen. Tiimin valmentamisessa keskitytään puolestaan tiimin potentiaalisen valjastamiseen jotta yhteinen tavoite saavutetaan kustannustehokkaasti sekä hyvällä mielellä. Sen jälkeen kun tiimin potentiaali saadaan valjastettua tavoitteen palvelukseen, tuloksena syntyy onnistumisia ja joskus jopa ihmeitä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 31)

Menestyvän tiimin tekijät ohjaavat esimiestä. Käytännössä tiimin johtamisen arki näyttäytyy valmennettavalle esimiehelle erilaisina toiminta- ja suhtautumistapoina tiimiin ja tiimiläisiin. Ristikangas ja Grünbaum kutsuu näitä tapoja esimiehen positioiksi kirjassaan *Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot*. Positioita on kolmea erilaista, suunnan näyttäjä, yhdessä tasa-arvoisesti rinnalla sekä taustalla mahdollistajana. Kaikki näistä ovat yhtä tärkeitä ja olennaisia ja nämä vaihtelevat tilanteen mukaan niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Edessä näytetään suunta ja pidetään sitä arjessa esillä. Kriittisessä ongelmanratkaisutilanteessa esimies voi olla ensin suunnan näyttäjänä mutta siirtyä sitten taustalle mahdollistajaksi, kun asiantuntijatiimi löytää parhaan ratkaisun omaa osaamistaan hyödyntämällä. Mahdollistajana esimies on palvelija, joka hoitaa tilanteita jotta työntekijät onnistuisivat. Valmentava esimies voi olla työpäivän aikana monessakin positiossa, olennaista olisi käyttää kuitenkin kaikkia positioita tietoisesti. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss. 70-71)

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Pääasiallinen keino tuottaa hyötyä organisaatiolle on auttaa ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Esimies joka näkee työyhteisön tehokkuuden riippuvan siitä, miten osaavia työntekijät ovat, käyttää paljon aikaansa heidän resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Silloin kun ihmiset

ovat esimiehen toiminnan keskiössä ja he havaitsivat, että esimies toimii vilpittömästi heidän osaamisensa ja kasvunsa puolesta, antavat he vastineeksi sitoutumisensa ja käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Jalava, 2001, s. 68)

Valmentamiseen liittyy myös ajatus ihmisten valtaistamisesta. Valmennusprosessi nojaa voimakkaasti siis työntekijän tekemään työhön ja työssä oppimiseen. Valmentaja luottaa toimintaa ohjaaviin voimiin, joita ovat visio, työn merkitys sekä osaaminen.

Valmentavan ajattelun keskeinen lähtökohta on se, että ihmiset toimivat vahvuuksiensa pohjalta ja saavat aikaan tuloksia siksi, että ovat hyviä siinä mitä tekevät. (Jalava, 2001, s.68-70)

3. Muutosjohtaminen

Yrityksessä tapahtuville muutoksille, oli kyseessä sitten isoja tai pieniä muutoksia, on aina olemassa syy ja tarkoitus sille miksi toimintatapaa tai välineistöä aletaan muuttamaan. Työn ja henkilöstön kehittämisen tavoitteena on parantaa organisaation uudistumis- ja oppimiskykyä, innovatiivisuutta, muutosvalmiutta sekä henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja kasvua työssä. Myös organisaation suorituskyky ja tehokkuus voivat olla yhtenä tavoitteena muutoksen alkaessa. (Honkanen, 2006, s. 18)

Oli muutos sitten työtehtäviin tai työvälineiden käyttöön liittyvää, esimiehellä on jokaisen muutoksen alkaessa omat haasteensa niin toteuttamisessa kuin työntekijöiden tukemisessakin. On tärkeää osata löytää oikea rooli ja huomioida työntekijöiden vaatimat tarpeet ja muutoksen tuomat haasteet, jotta muutos onnistuisi tavoitteiden mukaisesti. Tämän lisäksi esimieheltä tulisi löytyä tietoa ja ymmärrystä siihen, että mitä kaikkea muutos tuo mukanaan.

3.1 Muutoksen vaiheet ja haasteet

Muutos- sekä kehittämistyöt voidaan nähdä prosessina joka sisältää eri vaiheita. Näitä vaiheita ovat muutostarpeen tiedostaminen ja herättäminen, visio muutoksen suunnasta ja keinoista, tilanneanalyysi, muutoksen suunnittelu sekä sen toteuttaminen, jatkuva kehittäminen ja lopuksi arviointi. Muutosprosessi olisi hyvä nähdä iteratiivisena eli toistuvana kehänä jossa palauteketju toimisi niin, että arviointi vaiheesta palataan aina uudelleen muutostarpeiden tarkasteluun. (Lannin ym., 1999, s. 140)

Muutostarpeen tiedostamisen ja herättämisen vaiheessa pitäisi osata paikantaa ympäristön haasteet ja omat kehittämisaalueet. Kun edellä mainitut on paikannettu, tulisi valita muutoksen painopisteet ja välineet sekä arvioida organisaation eri osia, kuten esimerkiksi osaaminen ja käytettävissä olevat resurssit. Itse muutoksen toteuttaminen sisältää vaiheena ihmisten sitouttamista, muutokseen valmentamista, vastustamisen käsittelyä sekä muutosprosessin hallintaa. Jatkuva kehittäminen sisältää puolestaan muutosten jäädymistä, joustavuuden ylläpitämistä, ihmisten tukemista sekä oppivan organisaation kehittämistä. Arviointi tulisi tehdä aina loppuvaiheessa, josta palataan taas kehän alkuun muutos tarpeen tiedostamiseen. Arvioinnin tarkoituksena on toiminnan jatkuva arviointi sekä palautteen antaminen ja ennen kaikkea oppiminen. (Honkanen, 2006, ss. 367-368)

Jokainen reagoi muutokseen eri tavalla. Muutos voi aiheuttaa kahdenlaista ahdistusta ihmisestä riippuen, selviytymis- tai oppimisahdistusta. Ensimmäinen syntyy tilanteessa jossa huomaa mahdolliset negatiiviset seuraukset mikäli et itse muutu, esimerkiksi työntekijä ei opi käyttämään uutta teknologiaa ja pelkää tästä syystä joutuvansa irtisanotuksi.

Oppimisahdistus syntyy puolestaan tietoisuudesta, että työntekijän pitäisi muuttaa tottumuksiaan tai ajattelutapojaan uuden äärellä. Edellä mainitut liittyvät myös jokaiselle esimiehelle tuttuun käsitteeseen muutosvastarinta. Muutokseen liittyy aina voimia jotka sekä edistävät että vastustavat muutosta. Nämä voivat olla ihmisiin liittyviä tai rakenteissa, kulttuurissa ja organisaation toimintaympäristössä ilmeneviä tekijöitä. Jokaisen vaikutus voi muutoksen kannalta olla siis negatiivinen tai positiivinen. Muutoksen aloittaessa tulisi olla jollakin tasolla selvillä siitä, miten ihmisten muutokseen suhtautuvat eli kuinka paljon on puolesta puhujia ja kuinka paljon vastustajia. (Honkanen, 2006, ss. 339-340)

Muutosvastarinta yleensä johtuu tulevaisuuden pelosta. Niin kuin edellä on mainittu, syitä voi olla useita mutta kuitenkin yksi merkittävimmistä on epätietoisuus muutoksen vaikutuksista. Tämän vuoksi tiedotuksen merkitys korostuu heti alku vaiheessa. On tärkeää löytää yhteinen näkemys mitä kehittäminen merkitsee niin yksilö- kuin organisaatio tasollakin. Mikäli yhteistä säveltä ei löydy eikä henkilö itse ymmärrä muutoksen tarvetta, on vaikea lähteä muuttamaan toimintatapojaan. Muutosvastarintaa kohdatessa tulisi analysoida tilannetta sen sijaan, että esimies lähtisi heti murtamaan sitä voimakkailla vastatoimenpiteillä. Kyseessä on loppujen lopuksi ihmisen normaalia toimintaa, ja kaiken takana järkeviä syitä. Muutos motivoi kun se on uskottavasti suunniteltu, perustuu tarpeeseen ja kommunikoidaan selkeästi. (Lanning ym., 1999, ss. 138-140)

Mikäli työntekijä itse ei pysty näkemään omaa rooliaan kehitystyössä ja tulevaisuuden organisaatiossa, hänen on tällöin vaikea osallistua aktiivisesti itse kehittämiseen. Samaan tapaan oman roolin ja tehtävien puutteellisen ymmärtämisen seuraukset tulevat esille heti alkuun. (Lanning ym., 1999, s.139)

Riskien ennaltaehkäisemiseksi olisi hyvä tuntea tyypillisten ongelmien taustat ja syntymekanismit. Varautumalla etukäteen ja toimimalla jo projektin alussa siten, että voimakkaan muutosvastarinnan ja käytännön ongelmien todennäköisyys on mahdollisimman pieni, päästään paljon vähemmällä. Vaikka elävässä elämässä kaikille ongelmille ja asioille ei löydykään yhtä selkeää syytä, ongelmien taustojen analysointi tuo yleensä esille suurimpia vaikeuksien aiheuttajia ja ideoita niiden poistamiseksi. Lisäksi syiden pohtiminen selkeyttää projektin vetäjän ajatuksia ongelmien lähteistä ja saattaa estää hätäisiä reaktioita niiden ilmetessä. (Lanning ym., 1999, ss. 140-141)

3.2 Esimiehen rooli muutoksessa

Muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä ei riitä yksinään työyhteisön alkuinnostus, sillä vanhat tavat, rutiinit sekä viralliset ja myös epäviralliset edut ovat luoneet mukavuusvyöhykkeen joka muutoksen alkaessa alkaa väkisinkin vetämään puoleensa. Esimieheltä vaaditaan siis päättäväisyyttä sekä kykyä rohkaista ja kannustaa työntekijöitä, jotta uudistus tai kehittämistyö ei jäisi pelkästään kauniiksi visioksi. Jotta esimies kykenee toimimaan riittävän määrätietoisesti, edellyttää se sitä, että uudistuksen perustelut ovat hänelle itselleen selkeät ja ymmärrettävät. Mikäli esimies pitää muutosta itse hyvänä asiana, mutta ei silti välttämättömyytenä, hän ei kykene vastustuksen lisääntyessä toimimaan tarpeeksi päättäväisesti ja näin ollen antaa helposti periksi. (Järvinen, 2011, ss. 56 – 57)

Esimies on keskeisessä asemassa muutoksessa. Samaan aikaan kun on luotava edellytyksiä johdon tekemille päätöksille, on varmistettava omalta osaltaan tapahtuvien muutosten toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeää, että esimies saa riittävästi tietoa organisaation ylemmältä taholta muutoksen tavoitteista ja perusteista, jotta pystyy toimimaan esimiesroolissa muutosten varmistajana sekä toteuttajana. Uuteen tilanteeseen tai toimintatapaan voi motivoida työntekijöitä antamalla heille tietoa sekä tunteisiin pohjaavia argumentteja siitä, miksi uusi tapa on parempi ja toimivampi. Kun halutaan toimia jonkin uuden tavan mukaan, vaatii se sitoutumista itse muutokseen työntekijöiden osalta. (Hyppänen, 2013, ss. 262-264.)

3.3 Osaamisen, suoriutumisen ja motivaation kehittäminen

Muutosjohtamisessa sekä kehittämistyössä ensisijaisesti kiinnostavinta on se, miten yksilön toiminta ja ponnistelut voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä mitkä seikat ovat yksilön hyvän työsuoriutumisen taustalla. Suoriutuminen edellyttää että työntekijällä on kyky tehdä työssä vaadittavat tehtävät, esimerkiksi koulutustausta ja terveys ovat työtehtävän vaatimalla tasolla. Lisäksi suoriutuminen edellyttää myös sitä, että löytyy halua tehdä. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi motivaatio sekä sitoutuminen.

Edellä mainittujen lisäksi on työntekijällä oltava myös mahdollisuus tehdä työssä vaadittavat tehtävät, eli työolosuhteet on oltava kunnossa. (Honkanen, 2013, s.299)

Motivaatio on tärkeä osa muutosjohtamista, sillä ilman motivoituneita työntekijöitä ei muutos etene niin kuin on suunniteltu ja toivottu. Monesti ajatellaan, että motivaation ja työsuoriutumisen välinen suhde on lineaarinen ja motivoituneempi työntekijä on myös tehokkaampi. Suoriutumiseen vaikuttaa motivaation lisäksi kuitenkin myös edellisessä kappaleessa kerrotut kyky ja mahdollisuus tehdä. Pelkkä rautainen tahto ei siis vain riitä. Motivaatio koostuu kolmesta osatekijästä, ja nämä kaikki vaikuttavat siihen miten se ilmenee suorituksessa. Tavoitteellisuudessa on kyse toiminnan tavoitteesta eli minkälaisia asioita henkilö yrittää saavuttaa. Yrittämisellä tarkoitetaan kuinka lujasti henkilö yrittää tuohon tavoitteeseen päästä. Kestävyys puolestaan on sitä, kuinka kauan henkilö jatkaa yrittämistään. Nämä kaikki kolme osatekijää kulkevat käsikädessä. (Honkanen, 2013, s.316)

Motivaatiota kehittäessä olisi hyvä ensin analysoida, mihin osatekijöihin kunkin yksilön kohdalla kannattaa panostaa. Suoriutumisen kehittämisessä olisi myös hyvä miettiä missä määrin kehittämisen haasteet ovat osaamisessa ja missä määrin heikossa motivaatiossa. (Honkanen, 2013, s. 317)

4. Lean

Lean pohjautuu alun perin Toyotan tuotanto systeemiin, jolla tarkoitetaan Toyotan sisäistä tuotantofilosofiaa.

Kyseessä on asiakaslähtöinen prosessijohtamisen malli, joka perustuu virtauksen maksimointiin ja hukkan poistamiseen. Lean on siis toiminta ja ajattelutapa, jossa virtausta ja jalostusarvon osuutta maksimoidaan poistamalla hukkaa eli menetettyä aikaa.

Yleensä Lean lanseerataan hukkan poistomenetelmänä, jolloin ei välttämättä tiedosteta sen perimmäistä tarkoitusta eli läpimenoajan lyhentämistä.

Väärinymmärrys käy myös helposti siinä, kun luullaan että Leanin sisältämät työkalut itsessään poistavat ongelman. Päinvastoin työkalujen avulla on tarkoitus nostaa ongelmat

esiin ratkottaviksi. Henkilöstön tehtävänä on siis nostaa ongelmat esiin ja esimiehillä täytyy olla riittävä tietotaito niiden ratkaisemiseksi. (SixSigma, n.d.)

4.1 Lean johtaminen

Lean johtamisen päämäärä on työn sujuva eteneminen eli virtaus. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Lean johtamisessa tärkeää on muistaa, ettei näiden kolmen esteiden poistaminen ole itse päämäärä, vaan keino päästä siihen.

Vaihtelu, jota voi olla epätasapaino tai epäyhteydenmukaisuus, on näistä esteistä tärkein sillä se aiheuttaa kaksi muuta edellä mainittua estettä. Asiantuntijatyössä tätä vaihtelua voi olla esimerkiksi eri henkilöiden osaamiserot. Ylikuormitus puolestaan on joko laitteen, järjestelmän tai henkilöstön kuormittumista. Esimerkiksi henkilön jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vähentää kykyä oppia uutta. (Torkkola, 2016, s. 23)

Asiantuntijatyössä ihminen on olennainen osa työprosessia ja näin ollen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. (Torkkola, 2016, s.23)

Hukalla tarkoitetaan arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Lean ajattelussa hukka jaetaan seitsemään kategoriaan, joita ovat ylituotanto, keskeneräiset työt, odottaminen, ylimääräinen työntekijän liike, siirtäminen, virheet ja niiden kautta uudelleen tekeminen sekä epätarkoituksenmukainen käsittely. Ylituotanto on pahin edellä mainituista hukan muodoista, koska se aiheuttaa ongelmia ja muita hukan muotoja.

Nimensä mukaisesti se tarkoittaa, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Keskeneräiset työt ovat työtehtäviä, jotka on aloitettu mutta ei ole saatu valmiiksi – asiantuntijatyössä näitä voivat olla esimerkiksi sähköposteja, projekteja tai raportteja.

Odottamisella tarkoitetaan, että työ odottaa tekijäänsä tai asiakas odottaa palvelua.

Asiantuntijaorganisaation kannalta tämä on päätösten ja hyväksymisten odottelua.

Ylimääräinen työntekijän liike puolestaan voi olla tiedon käsin syöttämistä järjestelmästä toiseen. Siirtäminen on tiedon tai työn siirtämistä henkilöltä tai osastolta toiselle sen sijaan, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrä per tehtävä. Virheiden myötä

työ palautuu uudestaan työstettäväksi ja tästä syystä virheettömyys ketjun alkupäässä onkin kaikkein tärkeintä. Epätarkoituksenmukaista käsittelyä saattaa esiintyä silloin, kun oikeaa työtä ei ole tarpeeksi tai työn riittävää laatutasoa ei ole yhdessä sovittu. (Torkkola, 2016, ss. 24–27)

Lean-johtamismallin voi tiivistää kuuteen periaatteeseen Torkkolan (2016) mukaan;

1. Virtaus on päämäärä
2. Oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen
3. Tilannekuva visualisoidaan kaikille näkyväksi
4. Päätökset tehdään tosiasioiden pohjalta
5. Asiakkaan ääni antaa suunnan
6. Ihmisten kunnioittaminen on lähtökohta

4.2 Systeemiajattelu

Systeemiajattelu on tärkeä osa Lean-johtamismallia, eikä ilman sitä johtaminen voi onnistua. Johtajan vastuulla on tehdä systeemitason muutoksia. Yleisesti systeemi on itsenäisten osien muodostama verkosto, joka tekee töitä yhdessä saavuttaakseen systeemin päämäärän. Jos ei siis ole päämäärää, ei ole myöskään systeemiä. Systeemiä pitää johtaa sillä muuten sen osista tulee itsekäitä, keskenään kilpailevia, itsenäisiä tulosityksiköitä, jotka tuhoavat sen. Johtamisen tavoitteena on varmistaa, että osien vuorovaikutus suuntautuu kohti yhteistä päämäärää. (Torkkola, 2016, s.96)

Yksi systeemiajattelun kulmakivistä on se, että tärkein tehostamisen paikka löytyy osien välisistä yhteyksistä, ei siis osien sisältä. Perinteisessä organisaatio rakenteessa osille on nimitetty vastuuhenkilöt, mutta toimintojen välit ovat harmaata aluetta. Systeemiajattelu

muuttaa johtamistyötä, koska yhdeksi tärkeäksi elementiksi nousee yhteistyön varmistaminen asiakkaiden, toimittajien, alihankkijoiden sekä organisaation sisäisten osien välillä. Tässä ajattelussa on ymmärrettävä oma rooli osana systeemiä ja oltava valmis muuttamaan omia linjauksia ja toimintatapoja, jos se auttaa kokonaisuuden suorituskyvyn parantamisessa. Mikäli systeemin suorituskyky poikkeaa sen päämäärästä, johtajien pitäisi analysoida syyt ja muuttaa systeemiä, jotta tuo ero häviäisi tulevaisuudessa. (Torkkola, 2016, s.97)

Pullonkaulateoria mallintaa systeemin ketjuksi, jossa osat ovat toisistaan riippuvaisia. Yksi osa tässä ketjussa on aina niin sanottu heikoin lenkki eli pullonkaula. Parhaat tulokset systeemissä saadaan, kun parannetaan juuri tätä heikointa kohtaa. Johtamisen kannalta pullonkaulan tunnistaminen on merkittävä helpotus, sillä voidaan johtaa kokonaisuuden suorituskykyä keskittymällä tähän yhteen työvaiheeseen usean sijasta. Todellisen pullonkaulan tunnistaminen ei ole yksinkertaista sillä suuri vaihtelu sekä virheiden määrä tekee toiminnasta yleensä kaoottista, jolloin jonoja syntyy myös muualle kuin todelliseen pullonkaulaan. (Torkkola, 2016, ss. 99–100)

Systeemin johtaminen on intensiivistä tiimityötä yli toimintorajojen. Lean-ajattelussa kehoitetaan ottamaan koko henkilöstö mukaan toiminnan parantamiseen, mutta tämä on ristiriidassa systeemiajattelun kanssa. Mikäli kaikki parantaisivat omaa työtään yhtä aikaa, vain yksi tiimi todellisuudessa parantaa – juuri se, joka työskentelee systeemin pullonkaulassa. Mikäli systeemiajattelu ei ole tuttua, ei silloin ymmärretä, että systeemissä kaikki osat tarvitaan, mutta vain yksi on kerrallaan kokonaisuuden suorituskyvyn kannalta kriittinen. Systeemiajattelun näkökulmasta asiantuntijaorganisaation ratkaiseva piste voi olla sellainen työtehtävä, jota ei työyhteisössä arvosteta. (Torkkola, 2016, ss. 100–101)

4.3 Lean ajatusmalli muutokseen

Kokeilujen kehä, viralliselta nimeltään PDSA-sykli (plan-do-study-act), ajatusmalli on muutoksen avain ja se menetelmä, jolla muutos tehdään. Tällä tarkoitetaan toistuvia askeleita, joiden avulla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Siinä luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla, eli toistamalla samoja työvaiheita useasti. Kyseinen menetelmä tunnetaan myös Demingin kehänä, sillä se on yksi hänen teoriansa neljästä tärkeästä kulmakivestä. (Torkkola, 2016, s.39)

Plan on ensimmäinen vaihe tässä ajatusmallissa, ja se tarkoittaa itse suunnitteluvaihetta. Mitä siis odotetaan kokeilussa tapahtuvan, miten järjestetään käytännössä ja miten mitataan kokeen onnistumista.

Toinen vaihe eli Do tarkoittaa itse kokeen toteuttamista käytännössä. Tässä tulisi miettiä, mikä olisi pienin mahdollinen kokeilu, jolla saataisiin lisätietoa hypoteesista.

Study vaiheessa tulisi pysähtyä pohtimaan onnistuiko koe, mikä meni mahdollisesti pieleen ja saavutettiin odotettu tulos.

Ajatusmallin viimeisessä vaiheessa eli Act kohdassa tulisi päättää, levitetäänkö muutos laajempaan käyttöön. Tässä kohtaa voi myös päättää muutetaanko tavoite, metodia tai hypoteesi ja suoritetaanko sen jälkeen taas uusi sykli.

PDSA-syklin periaatetta ja ajatusmallia toteutetaan monissa Lean-työkaluissa, ehkä jopa huomaamatta, esimerkiksi päiväkokouksissa. (Torkkola, 2016, ss. 39–42)

Muutoksen johtaminen tarkoittaa sitä, että joukko ihmisiä on saatava houkuteltua omalle epämurkavuusalueelleen ja saada etenemään siellä kohti yhteistä päämäärää. Muutoksessa on osattava ottaa huomioon sekä tunteet että järki samalla tarjoten riittävän selkeät työkalut ja menetelmät.

Järjen avulla saa ihmiset tulemaan paikalle keskustelemaan asiasta, mutta suurimman osan ajan itse tilaisuuksista vie ihmisten tunteet ja ennakkoluulot. Tunteet eivät muutu esteeksi, jos muutos etenee tarpeeksi pienin askelin – toisin sanoen itse muutosvastarinta johtuu yleensä liian nopeasta etenemisestä.

On suositeltavaa puhua tutkija-asenteesta tai hypoteesista, koska ihmisten tunne puoli lähtee helpommin mukaan muutokseen, mikäli on jo etukäteen annettu mahdollisuus

epäonnistua. Muutosta ei tapahdu ilman epäonnistumista, mutta toisaalta taas muutos myös pysähtyy, jos epäonnistumisia ei ole osattu ennakoida. (Torkkola, 2016, ss. 120–121)

4.4 Kehittämisen työkalu esimiehelle

Esimiesten tehtävä on kehittää ihmisiä ja työntekijöiden tehtävä on kehittää työtä. Lean-johtamisessa ihmisten ja heidän osaamisensa kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Siksi heidän tehtävänä on kehittää työtä, ja esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuudet ja edellytykset siihen. Olennaisinta Lean-johtamisessa on, että työn kehittämisestä ja ongelmien ratkaisusta tulee osa koko henkilöstön päivittäistä rutiinia. Tätä varten on kehitetty erilaisia työkaluja, joista yksi on valmennus-kata. (Torkkola, 2016, ss. 113–118)

Edellä mainitussa työkalussa ei anneta valmiita ratkaisuja työntekijöiden ongelmiin, vaan sen sijaan kysytään avoimia kysymyksiä tietyssä järjestyksessä. Lyhyitä niin kutsuttuja valmennus sessioita pidetään useamman kerran viikon aikana.

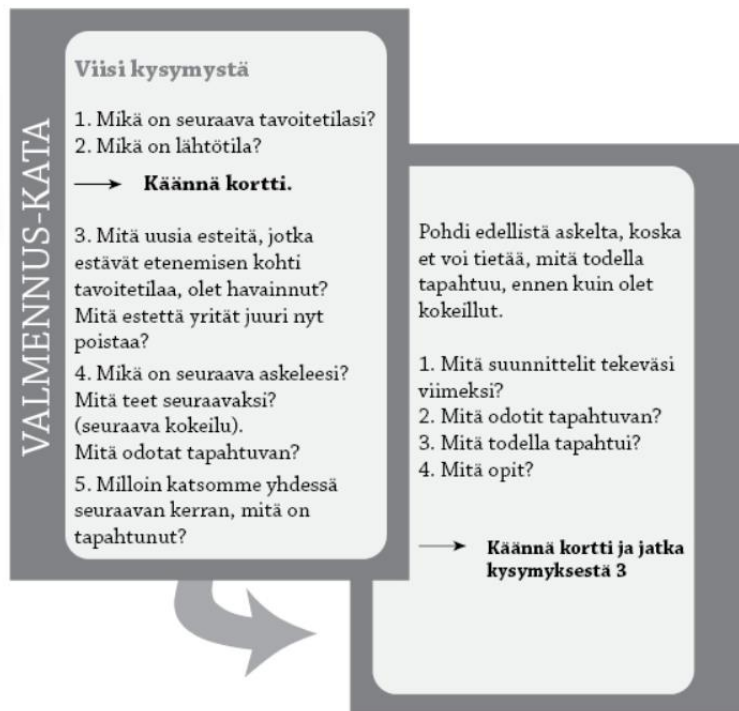
Valmennettava vastaa jonkin tietyn prosessin kehittämisestä ja pyrkii jatkuvasti kehittämään sitä PDSA-syklin mukaisesti. Esimiehen rooli on valmentaa työntekijää tässä kehittämistyössä valmennus-kata kysymysten avulla. (Torkkola, 2016, ss. 113–118)

Ensimmäisenä vaiheena kehittämisessä on strategian mukaisen haasteen asettaminen.

Haasteen tulisi olla sellainen, että sille ei ole tiedossa selkeää ratkaisua tai se on muuten vaikea toteuttaa. Toisessa vaiheessa selvitetään lähtötila, jonka ymmärtämiseen yleensä menee melko kauan aikaa. Tavoitteena on ymmärtää nykyinen tilanne, ennen kuin mitään muutetaan. Tässä kohtaa myös laaditaan lähtötasomittaus SPC-käyrän (*Statistical process controll*) avulla kysynnästä, valmistusnopeudesta, keskeneräisestä työstä ja läpimenoajasta.

Kolmannessa vaiheessa asetetaan seuraava tavoitetila, sillä lopulliseen tavoitteeseen kuljetaan useiden tavoitetilojen kautta. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa tehdään kokeita kohti tavoitetilaa. (Torkkola, 2016, ss. 113–118)

Valmennus-kata sisältää viisi avointa kysymystä, jotka toistuvat kaikissa sessioissa samassa järjestyksessä. Tavoitteena on luoda toistolla uusi ajattelutapa. (Torkkola, 2016, s. 119)



Kuva 1. Valmennus-katan viiden kysymyksen kortti (Torkkola, 2016, s. 111)

5. Tutkimus

Tässä luvussa esitellään käytettyä tutkimusmenetelmää, sen toteutustapaa, aineiston keruuta sekä tulosten käsittelyä ja analyysiä.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä voi olla joko laadullista tai määrällistä. Nämä ovat molemmat empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä. Kyseisten menetelmien avulla hankitaan ja analysoidaan itse tutkimusaineistoa. Menetelmän valinnassa lähtökohtana toimii tutkimuskysymys tai -kysymykset ja niihin vastaamista varten hankittu aineisto sekä teoreettinen viitekehys. (Koppa, Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista menetelmää.

Laadullista tutkimusta voi toteuttaa useammalla eri menetelmällä. Yhteisenä piirteenä menetelmissä korostuu esimerkiksi kohteen ympäristöön, tarkoitukseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka puolestaan perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Koppa, Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Sitä voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä ja voikin siten kytkeytyä moniin eri tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Osa menetelmistä liittyy kiinteästi tietynlaiseen analyysitapaan, kun taas osa ohjaa tietyn tyyppiin väljempään aineiston käsittely tapoihin. (Koppa, Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Tutkimus, joka on toteutettu laadullista menetelmää käyttäen, voidaan sanoa olevan luotettava silloin, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia

eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa sen toteuttamista ja luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viime kädessä tällä menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tämä perustuen siihen, että arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilkka, 2015, s. 196)

Tutkimustyytit jaetaan laadullisessa tutkimuksessa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen.

Molemmat tutkimustyytit voivat tutkia samaa ilmiötä, mutta erona on ilmiön tarkastelun näkökulma. Tämä ero on pelkistettävissä argumentaation ja havaintoaineiston väliseksi eroksi. Havaintoaineiston tarkastelu ja argumentointi eroavat empiirisessä ja teoreettisessa analyysissä kahdella tapaa. Empiirisessä korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit, kun taas teoreettisessa analyysissä ei varsinaista metodia ole. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, ss.19–21)

Teoreettisessa tutkimuksessa keskeinen uskottavuuskysymys kulminoituu siihen, miten argumentointi suoritetaan. Eli toisin sanoen siihen, kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään. Teoreettisessa analyysissä korostuu aina se, kuka on sanonut mitä ja milloin, kun taas empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuus yksilöinä häivytetään. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, ss. 20–21)

5.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruutavat ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Edellä mainittuja eri tapoja voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Nämä menetelmät eivät kuitenkaan ole vain laadullisen tutkimuksen menetelmiä, vaan niitä voidaan käyttää myös kerätessä määrällisen tutkimuksen aineistoja. Vapaammassa tutkimusasetelmassa on luontevampaa käyttää

menetelmänä havainnointia tai keskustelua. Mitä enemmän tutkimusasetelma on taas strukturoidumpi, sitä enemmän edellytetään kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 71)

Haastattelun ja kyselyn ajatus on yksinkertainen. Silloin kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevintä kysyä asiaa häneltä. Näiden kahden aineistonkeruu muodon jyrkkä erottelu ei ole aina järkevää mutta käsitteinä ne eivät ole kuitenkaan täysin synonyymisiä. Eskola (1975) määrittelee kyselyn sellaiseksi menettelytavaksi, jossa tiedonantajat itse täyttävät itse heille esitetyt kyselylomakkeen. Haastattelulla Eskola tarkoittaa henkilökohtaista haastattelua, jossa haastatteli esittää suulliset kysymykset sekä merkitsee saamansa vastaukset muistiin. Näiden kahden menetelmän ero liittyy siis tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, ss. 72–73)

Havainnointia pidetään laadullisen tutkimuksen toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Samalla se on kuitenkin myös haasteellinen analyysin kannalta, jos sitä käytetään ainoana menetelmänä aineistonkeruussa. Yksinään se on myös suuritöinen ja aikaa vievä menetelmä. Havainnointi on eroteltavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan tai osallistavaan havainnointiin. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 83)

Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali voidaan jakaa kahteen luokkaa, yksityisiin dokumentteihin sekä joukkotiedotuksen tuotteisiin. Yksityisillä dokumenteilla tarkoitetaan esimerkiksi päiväkirjoja ja muistelmia. Joukkotiedotuksen tuotteilla puolestaan tarkoitetaan muun muassa aikakauslehtiä sekä tv-ohjelmia. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 84)

Ennen aineiston keräämistä tutkimukseen on tärkeää muistaa, että tutkimukseen osallistujalla on oikeus tietää mihin tarkoitukseen hän tietojansa antaa. Tutkimuksen tarkoituksen ohella tulisi aina myös kertoa, miten tutkimustuloksia käytetään. Nämä kaikki tulisi kertoa tutkimuksen saatekirjeessä osallistujalle. Saatekirjeessä pitäisi pystyä myös perustelemaan lyhyesti, miksi tutkimuskohteen osallistuminen olisi tärkeää. (Vilkkä, 2015, s.191)

5.2.1 Laadullisen aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen analyysin perinteissä. Sitä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina tai myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 95)

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti.

Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan pyrkiä ratkaisemaan edellä mainitun aineistolähtöisen analyysin ongelmia. Tässä analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Samaa tässä mallissa analyysilähtöisen mallin kanssa on se, että analyysiyksiköt valitaan aineistosta.

Teoriaohjaavasta analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova.

Teoriaohjaava analyysi on perinteinen analyysimalli. Nimensä mukaisesti se nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteettiin. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, ss. 95–97)

Aineistolähtöisessä sekä teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta, eli miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan ilmiöstä jo tiedetty sanelee sen, miten tiedon hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään.

Raportoituna tutkimustuloksena teoriaohjaava ja teorialähtöinen menetelmä eivät juuri eroa toisistaan, kun taas aineistolähtöinen saattaa erota suurestikin näiden kahden muun analyysin tuloksista. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s.98)

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2021 asiantuntijaorganisaatiossa yksityispuolen yrityksessä. Tutkimukseen osallistujia valittiin sekä työntekijäpuolen että esimiestyön edustajista. Valituille henkilöille lähetettiin sähköpostia, jossa kysyttiin kiinnostusta osallistua tutkimukseen, kerrottiin tutkimuksesta sekä kuinka paljon aikaa tähän osallistuminen tulisi vievän.

Kahden eri kohderyhmän valintaan päädyttiin siksi, että saataisiin mahdollisimman laajaa kuvaa muutosjohtamisesta ja sen kokemisesta. Työntekijät kokevat ja tuntevat tapahtuvaa muutosta eri lailla kuin esimiehet, sillä näkökulma asioihin on erilainen. Kummastakin kohderyhmästä oli kahdeksan vastaajaa. Kysymykset olivat kaikille vastaajille samat, mutta kohderyhmän huomioituna sopivalla tavalla muotoiltuna. Sama koski myös vastausvaihtoehtoja.

Tutkimisen toteutustapana toimi kyselylomake, joka sisälsi yhteensä viisitoista kysymystä. Vastausvaihtoehdot olivat monivalinta- tyyppiä ja annetuista vastausvaihtoehdoista tuli vastaajan valita vain yksi vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen taakse oli suunniteltu pisteytys, jonka avulla saatiin vertailua siihen, kuinka paljon henkilön työnkuva vaikutti vastaamiseen ja miten hän kokee minkäkin näkökulman muutosjohtamisessa. Pisteet jaettiin asteikolla -5–5 välillä. Tämä pisteytys oli suunniteltu avuksi tulosten analysointiin, eivätkä vastaajat olleet tietoisia tästä ollenkaan. Tämä ei ollut vastaajien näkökulmasta olennainen tieto, eikä annetuissa vastausvaihtoehdoissa kaikissa ollut suoraan oikeaa tai väärää vastausta. Kyselyyn vastanneen tuli siis miettiä valintansa siltä pohjalta, miten itse kokee kysyttävän asian.

Pisteyttämisen taustalla vaikutti teoriapohjainen tieto, ja pisteet jaettiin analysointia helpottamiseksi sekä negatiivisiin että positiivisiin. Näin saatiin kokonaisuutena haettua jakaumaa vastausten välillä.

Kysely toteutettiin anonymisti, ja tutkimukseen osallistujat saivat kyselylomakkeen sekä ohjeistukset siihen vastaamiseen sähköpostin välityksellä. Vastaajat eivät tiedneet ketä

toiset osallistujat olivat, sillä lomake ja ohjeistukset lähetettiin hyödyntäen sähköpostin piilokopio mahdollisuutta.

Vaihtoehtoinen toteutustapa kyselylle oli hyödyntää jotakin valmista pohjaa, esimerkiksi Google Formsia, mutta koska kyseisessä yrityksessä ei ole pääsyä kaikkiin mahdollisiin sivustoihin, koettiin helpommaksi välittää kysymykset sähköpostilla.

Ennen kyselyn lähettämistä valituille henkilöille pilotoitiin kysymys patteristo kolmella erikseen valitulla henkilöllä. Yksi testaaajista vastasi työntekijöille kohdistettuun lomakkeeseen, yksi esimiehelle kohdistettuun ja kolmas vastasi molempiin. Kolmannella koe vastaajalla pilotoitiin molemmat kyselyt siksi, että hänellä oli näkökulmaa kumpaankin kohderyhmään työtehtäviensä siirtymisvaiheen myötä. Pilotoinnin kautta saatiin tärkeitä huomioita kysymysten ja vastausten muotoilua sekä suunniteltua pisteytystä ajatellen.

Vastaajien sukupuolta, ikää tai muuta henkilöä rajaavaa tietoa ei kysytty ollenkaan. Näillä tiedoilla ei ollut merkitystä tutkimuksen näkökulmasta, ainoastaan sillä kumpaan kohderyhmään henkilö kuului.

Kysymykset oli mietitty muutosjohtamisen näkökulmasta. Kysymyksissä oli osittain päällekkäisyyksiä tarkoituksella, jotta voitiin nähdä ja huomioida miten vastaaja ajattelee mistäkin näkökulmasta asioita. Kysymysten kesken ei varsinaista järjestystä ollut, vaikka ne oli normaaliin tapaan numeroitu. Ainoastaan ensimmäinen ja viimeinen kysymys oli tarkkaan mietitty ja sijoitettu, muiden suhteen ei ollut harkittua loogisuutta.

5.4 Tulokset

Tulosten tarkastelun analysointia varten annettu pisteytys nostatti selviä huomioita työntekijöiden sekä esimiesten ajattelutavasta. Yllättäväksi tulokseksi nousi esimiesten keskuudessa näkyvä ajattelutavan eroavaisuus kokeneiden sekä tuoreempien esimiesten välillä. Tuoreempien esimiesten ajattelu oli nimittäin lähempänä työntekijöitä kuin sitä, mitä esimiesten yleensä oletetaan ajattelevan ja mitä tutkimuksessa nousi esille.

Ensimmäisenä kysymyksenä esitettiin tarkoituksella kysymys siitä, mitä mieltä vastaaja on muutoksista yleisellä tasolla. Vastausvaihtoehdot sekä itse kysymys olivat molemmille ryhmille täysin identtiset. Työntekijöiden edustajien vastauksista painoarvo jakaantui ensisijaisesti tarpeellisena tunnettuun ja toissijaisesti erittäin tarpeelliseen. Yksi vastaajista koki muutosten olevan tarpeettomia. Esimies vastaajista melkein kaikki kokivat muutokset erittäin tarpeellisiksi, ja kaksi vastaajaa kokivat tarpeellisiksi.

Työntekijöiden keskuudessa eniten jakaumaa näkyi kolmannen kysymyksen kohdalla, jossa kysyttiin mitä ovat tavoitteina henkilöstön ja työn kehittymiselle. Eniten vastauksia sai motivaation parantaminen, ja muiden vaihtoehtojen osalta vastaukset jakaantuivat tasaisesti. Esimiesten kohdalla samaa jakaantumista vastauksissa näkyi myös. Heille kysymys oli tarkoituksella kohdennettu tavalla, joka sai heidät ajattelemaan kysymystä juuri omana mielipiteenään. Eniten vastauksia esimiesten keskuudessa tässä kysymyksessä sai henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen.

Sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa yksimielinen näkemys näkyi kysymysten viisi ja kymmenen kohdalla. Molemmat kysymyksistä vastauksineen olivat kummallekin kohderyhmälle täysin identtiset.

Kohdassa viisi kysyttiin viestimisen tärkeyttä muutoksessa. Jokainen vastaaja vastasi viestimisen olevan hyvin tärkeää muutoksessa. Kohdassa kymmenen puolestaan kysyttiin mitä mahdollistavia tekijöitä vastaaja näkee muutoksissa. Vastausvaihtoehtojen kesken jokainen tutkimukseen osallistuva koki kehittymisen isoimpana tekijänä.

Esimiehen roolia kysyttiin tutkimuksessa useammalla tavalla.

Kohdassa neljä kysyttiin, minkälaisena kokee esimiehen roolin muutoksessa. Työntekijöistä enemmistö koki esimiehen roolin olevan tukeva, kun taas esimiehet kokivat oman roolinsa sekä tukevana että osallistuvana.

Vastausten perusteella työntekijät odottavat esimieheltään muutoksessa eniten tukea, vain yksi koki odottavansa kouluttamista. Esimiesten vastauksien perusteella he odottavat muutoksessa eniten tukea.

Esimiehen osallistumisen tärkeyttä muutoksessa – kysymyksessä jakaantui työntekijöiden vastaukset erittäin tärkeän, tärkeän ja tärkeän mutta ei keskiössä vastausten kesken. Enemmistön mielestä kuitenkin esimiehen osallistumisen tärkeys muutoksessa koettiin erittäin tärkeäksi. Esimiesten kohderyhmästä yhtä lukuun ottamatta kaikki vastasivat pitävänsä omaa rooliaan erittäin tärkeänä muutoksessa.

Työntekijöiden vastausten perusteella muutokset edellyttävät esimieheltä eniten suunnitelmallisuutta. Näiden lisäksi vastauksia jakaantuivat tasaisesti avoimuuden sekä vuorovaikutuksen välillä. Esimiesten keskuudessa muutosten koettiin edellyttävän eniten kommunikointia, ja tämän lisäksi myös suunnitelmallisuutta sekä kommunikointia. Heiltä kun kysyttiin kokevatko he oman roolinsa muutoksessa enemmän tukea antavaksi vai motivoivaksi, enemmistö vastaajista kokee roolinsa olevan molempia. He valitsivat siis vastausvaihtoehdon ”Motivointi ja tuki koko ajan läsnä”. Yksi vastaajista kokee roolinsa olevan tukea antava, ja toinen motivoinnilla tukeva.

Enemmistö työntekijöistä odottaa esimieheltään enimmäkseen tukea. Kaksi vastaajista odottaa molempia, sekä tukea että motivaatiota ja yksi vastaaja haluaa osittain tukea.

Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat tasaisesti kohdassa 13, jossa kysyttiin mitä he odottavat esimieheltään ensisijaisesti muutoksessa. Viestinnän varmistaminen sekä suunnitelmallinen muutoksen läpivienti saivat eniten vastauksia. Näiden lisäksi kaksi vastasi odottavansa resurssien varmistamista muutokseen.

Esimiehissä jakautuminen oli selvemmin nähtävissä vastausten perusteella. Kahta lukuun ottamatta kaikki vastasivat suunnitelman läpiviennin olevan vastuullaan muutoksessa. Samaa aihetta oli tarkoituksella kysytty kohdassa yhdeksän hiukan eri tavalla. Kun kohdassa 13 kysyttiin odotuksia, niin kohdassa yhdeksän kysyttiin vaatimuksia. Työntekijöistä

enemmistön mielestä esimieheltä vaaditaan muutoksen läpiviennissä eniten järjestelmällisyyttä, kun taas esimiesten mielestä tietoa muutoksen syistä.

Esimiehen roolin sekä koetun vastuun lisäksi haluttiin tutkimuksessa selvittää yleisiä ajatuksia ja tuntemuksia muutoksista.

Työntekijöiden vastauksissa näkyi enemmän hajontaa esimiehiin verrattuna kohdassa, jossa kysyttiin, miksi muutoksia mielestäsi tapahtuu yrityksissä. Liikevaihdon kasvattaminen oli esimiesten keskuudessa enemmistön vastaus, kun taas työntekijöillä vastauksia sai eniten vaihtoehto tehokkuuden parantaminen. Tämä oli jopa hiukan yllättävää, mutta vastaajien asemaa ajatellen toisaalta aivan loogista. Yksi työntekijöistä oli valinnut vastaukseksi kohdan ”koska muutoksia pitää tapahtua säännöllisesti”.

Tutkimuksen kohderyhmiltä kysyttiin hiukan eri tavalla muotoiltuna, mitä mielikuvia muutostilanteet vastaajassa herättää. Työntekijöiden keskuudessa odotetusti esiintyi enemmän hajontaa vastausten suhteen kuin esimiehillä. Positiivisuus oli esimiesten keskuudessa enemmistön vastaus, kuten myös työntekijöillä. Jäljempänä mainituilla vastauksia sai myös innokkuutta, ahdistuneisuutta sekä ei minkäänlaisia mielikuvia vastausvaihtoehdot. Se mikä oli yllättävää tutkijalle tämän kysymyksen kohdalla, oli yhden esimies kohderyhmää edustavan vastaus, jossa hän vastasi muutostilanteen herättävän lähtökohtaisesti negatiivisia mielikuvia.

Eroavaisuuksia tutkimuksen kohderyhmien välillä näkyi eniten kahden viimeisen kysymyksen välillä. Nämä kaksi oli myös tarkoituksella suunniteltu ja jätetty viimeisiksi.

Toiseksi viimeisessä kohdassa kysyttiin, kokeeko vastaaja muutoksista olevan hyötyjä. Työntekijöiden edustajista enemmistö kokee niistä olevan jonkin verran hyötyä, esimiehistä puolestaan enemmistön mukaan niistä on erittäin paljon hyötyä. Tämäkin oli odotettu jakaantuminen, sillä enemmän esimiehet osaavat nähdä ja tietävät muutoksista työntekijöitä enemmän.

Muutoksia ei ole ja tapahdu ilman muutosvastarintaa, ja tästä haluttiin myös kysyä tutkimukseen osallistujilta. Kysymys oli tarkoituksena jätetty viimeiseksi kohdaksi.

Työntekijöistä yhtä lukuun ottamatta he eivät koe muutosten aiheuttavan vaikutusta tai koe ahdistavana niitä. Kukaan ei kokenut muutoksia erittäin ahdistavana.

Esimiehistä enemmistö vastasi samalla lailla kuin työntekijät, eli eivät koe olevan vaikutusta.

Kaksi esimiehistä vastasi kokevansa ahdistavana mutta positiivisena.

6.Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus siihen, minkälainen on esimiehen rooli ja vastuu muutosjohtamisessa. Niin kuin aikaisemmin työssä on mainittu, on muutosjohtaminen paljon käsitelty aihe ja käsiteltyjä näkökulmia on useita. Tässä työssä haluttiin saatujen tulosten kautta pohtia, mitä esimiehen tulisi Leanin näkökulmasta ottaa huomioon muutosjohtamisessa. Löytyisikö siis Leanin näkökulmasta keinoja ja työkaluja esimiehelle avuksi muutosjohtamiseen.

Tutkimus osoittautui sellaiseksi, kun ennen toteuttamista oli ajatuksenakin. Sen avulla saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joihin haluttiinkin.

Esimiesten tärkeimmäksi rooliksi muutoksissa koettiin olevan työntekijöitä tukeva. Myös esimiehet odottavat saavansa tukea muutoksissa. Heidän osallistumisestaan muutoksissa koetaan vähintäänkin tärkeäksi tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella.

Esimieheltä vaaditaan muutoksen läpiviennissä työntekijöiden mielestä eniten kykyä rohkaista muutokseen. Esimiesten keskuudessa tärkeimmäksi asiaksi koettiin puolestaan tieto muutoksen syistä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella muutos edellyttää esimieheltä suunnitelmallisuutta ja avoimuutta. Esimiehet itse näkevät muutoksen edellyttävän heiltä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Tässä on nähtävissä työntekijöiden ja esimiesten ajatusmaailman eroavaisuuksia.

Työntekijät odottavat esimieheltään ensisijaisesti muutoksessa viestinnän varmistamista sekä suunnitelmallista muutoksen läpivientiä. Esimiesten keskuudessa puolestaan enemmän painotusta sai suunnitelmallinen muutoksen läpivienti.

Työntekijät haluavat esimieheltään tasavertaisesti motivointia sekä tukea. Esimiehet näkivät taas motivoinnin ja tuen olevan koko ajan läsnä muutoksessa.

Muutokset koetaan vähintäänkin tarpeellisiksi sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa. Saatujen tulosten perusteella myös tässä kohdassa nousi selvästi esille ero työntekijöiden ja esimiesten ajattelussa. Työntekijät ovat lähtökohtaisesti enemmän muutosvastarintaisia. Tämä perustuu selvästi kokemukseen, jota esimiehillä on enemmän muutosten kohdalla. He ovat siis avoimempia muutoksille ja niiden ajattelemiselle.

Toteutetun tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehen roolina muutoksessa on olla tukeva ja hänen läsnäolonsa on vähintäänkin tärkeää. Vastuuna esimiehellä on olla avoin sekä taata oikeanlainen ja oikea aikainen viestintä läpi muutoksen. Suunnitelmallinen läpivienti on tärkeä osa esimiehen toimintaa muutoksessa, ja tämän lisäksi tulisi hänen osata rohkaista työntekijöitä tuen antamisen rinnalla.

Lean-johtamisen syventäminen esimiehellä auttaisi välttämään hukan muodostumista muutoksessa. Kun johtamisessa pyrittäisiin mahdollisimman virtaviivaiseen työskentelyyn sekä muistettaisiin, että oppiminen on tärkeämpää kuin itse suorittaminen, vältettäisiin arvoa tuottamatonta tekemistä.

Systeemijohtaminen osana johtamista auttaisi esimiestä syventämään yhteistyötä toimintojen sisällä. Vaikka Lean-ajattelussa kehoitetaan ottamaan koko henkilöstö mukaan toiminnan parantamiseen, tulisi osata löytää tasapaino tämän ja systeemiajattelu-mallin välillä. Mikäli kaikki parantaisivat omaa työtään yhtä aikaa, lopputuloksena vain yksi työ parantuisi. Tämä olisi se, joka työskentelee heikoimman lenkin kanssa. Kaikkia osia tarvitaan, mutta vain yksi on kerrallaan kriittinen kokonaisuuden suorituskyvyn kannalta.

Edellä mainittu ajatusmallin syventäminen johtamisessa voisi helpottaa muutosvastarinnan vähentämistä. Uudempien esimiesten kokemattomuus näkyy epävarmuutena muutoksen läpiviennissä ja osittain myös haluttomuutena muutoksiin.

Tämä voisi myös siis auttaa uudempia esimiehiä muutokseen suhtautumisen parantamisessa sekä niiden läpiviennissä.

Leanin tarjoama kokeilujen kehä – ajatusmalli muutoksen läpivientiin voisi toimia ratkaisuna haasteissa, joita esimies kokee muutoksessa.

Tämä työkalu sisältää ne asiat, joita tutkimuksessakin koettiin tärkeimmiksi asioiksi esimiehen roolissa. On osattava suunnitella muutoksen läpivienti, oltava tukena, rohkaista sekä olla avoin. Mitä enemmän esimies tuo esille muutoksen kokeiluna, joka tarkoittaa myös virheiden olevan osa prosessia, sitä enemmän työntekijät saadaan osallistumaan ja houkuteltua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle.

Muutosjohtamisen tukena esimies voisi myös hyödyntää kehittämisen työkalua, joka on osa Lean – johtamista. Tässä olennaisinta on, että työn kehittamisestä ja ongelman ratkaisusta tulee osa koko henkilöstön päivittäistä rutiinia. Esimies ei antaisi valmiita ratkaisuja työntekijöiden kohtaamiin ongelmiin, vaan käyttäisi avoimia kysymyksiä ratkaisuun pyrkimisen matkalla. Tämä liittyy samalla myös työntekijöiden rohkaisemiseen, tukemiseen sekä osallistamiseen, joista aikaisemmin tässä työssä jo mainittiin ja mitkä koettiin tärkeiksi toteutetussa tutkimuksessa.

Yhteenvetona tutkimuksen myötä voidaan todeta, ettei muutoksen johtaminen onnistu ilman haasteita. Esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa ja vastuunsa muutoksessa.

Tavoiteltuun tulokseen ei päästä, jos esimies ottaa liian ison roolin tapahtuvassa muutoksessa ja unohtaa työntekijöidensä osallistumisen tärkeyden. Vastaavasti tämä käy myös silloin, kun esimies niin sanotusti sulkee itsensä ulkopuolelle.

Esimiehen tulee osata johtaa muutosta suunnitelmallisesti, antaa oikeat työkalut muutoksen toteuttamiselle mutta ei kuitenkaan ottaa liian isoa roolia. Tärkeää on osata rohkaista, tukea sopivassa määrin sekä osallistuttaa työntekijöitä muutoksessa.

Kun esimies osaa tuoda muutoksen tarpeen oikein esille, myös muutosvastarinta kohdattua uutta tapahtumaa kohtaan vähenee työntekijöiden keskuudessa.

Lähteet

Avikkala, Akavalainen.(n.d.) *Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen.*

Haettu 22.5.2021 osoitteesta

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Honkanen, H (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen.* Persona Grata. Edita.

Hyppänen, R (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä.* Edita.

Koppa, Jyväskylän yliopisto, (n.d) [Tutkimusstrategiat, laadullinen tutkimus]

Haettu 12.10.2021 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Koppa, Jyväskylän yliopisto, (n.d.) [Aineiston analyysimenetelmät, laadullinen analyysi]

Haettu 12.10.2021 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Koppa, Jyväskylän yliopisto, (n.d) [Ainehaku tutkimusprosessista, menetelmätietoa ja -palveluja]

Haettu 12.10.2021 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus.* SanomaPro.

Lanning H. & Roiha M. & Salminen A (1999). *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti.* Kauppakaari.

Ristikangas M. & Grünbaum L. (2014) *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Talentum Pro.

Ristikangas M. & Ristikangas V. (2019) *Valmentaja johtajuus*. Alma.

SixSigma (n.d.) *Lean ja johtaminen*.

Haettu 10.6.2021 osoitteesta <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen>

Sales Forces, Toni Melisma. 2020.

Haettu 22.5.2021 osoitteesta <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Suomen Lean yhdistys, (n.d)

Haettu 22.5.2021 osoitteesta <https://www.leanyhdistys.fi/>

Torkkola, S (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro.

Torkkola, S (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. [kuva 1]. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAJBEXCTEB#/kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)T\(\(c4\)YSK\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)S\(\(20\)ajattelutavan\(\(20\)muuttuminen\(\(20\):9\(\(20\)Oivallus\(\(\(20\)Esimies\(\(20\)kehitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)ihmist\(\(e4\),\(\(20\)asiantuntija\(\(20\)kehitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)ty\(\(f6\)t\(\(e4\)\(\(20\):Mik\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)oikea\(\(20\)kysymys?\(\(20\):Valmennustaito\(\(20\)/piste:b1778](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAJBEXCTEB#/kohta:OSA((20)2((20)T((c4)YSK((c4)((c4)NN((d6)S((20)ajattelutavan((20)muuttuminen((20):9((20)Oivallus(((20)Esimies((20)kehitt((e4)((e4)((20)ihmist((e4),((20)asiantuntija((20)kehitt((e4)((e4)((20)ty((f6)t((e4)((20):Mik((e4)((20)on((20)oikea((20)kysymys?((20):Valmennustaito((20)/piste:b1778)

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS Kustannus.

Liite 1: Kysymykset työntekijä

1. Mitä mieltä olet muutoksista yleisellä tasolla

- a) Erittäin tarpeellisia
- b) Tarpeellisia
- c) Ei merkitystä
- d) Tarpeettomia
- e) Erittäin tarpeettomia

2. Miksi muutoksia mielestäsi tapahtuu yrityksissä

- a) Henkilöstön kehittämisen tarve
- b) Tehokkuuden parantaminen
- c) Liikevaihdon kasvattaminen
- d) Koska muutoksia pitää tapahtua säännöllisesti
- e) Työtehtävien selkiyttämisen takia

3. Mitkä ovat tavoitteet henkilöstön ja työn kehittämiseksi

- a) Parantaa organisaation oppimiskykyä
- b) Parantaa muutosvalmiutta
- c) Parantaa henkilöstön hyvinvointia
- d) Motivaation parantaminen

4. Millainen on esimiehen rooli muutoksissa

- a) Osallistuva
- b) Tukeva
- c) Välinpitämätön
- d) Vastuullistava
- e) Tilaa antava

5. Miten tärkeänä pidät viestimistä muutoksesta

- a) Hyvin tärkeää
- b) Tärkeää
- c) Ei tärkeä
- d) Ei vaikutusta

6. Mitä odotat esimieheltä muutoksessa

- a) Vastuuta
- b) Tukea
- c) Ohjausta
- e) Valmiit ohjeistukset (valmis tapa toimia)
- f) Kouluttamista

7. Minkälaisia mielikuvia sinussa muutostilanteet herättävät

- a) Innokkuutta
- b) Positiivisuutta
- c) Ei minkäänlaisia mielikuvia
- d) Negatiivisuutta
- e) Ahdistuneisuutta

8. Kuinka tärkeänä pidät esimiehen osallistumista muutoksissa

- a) Erittäin tärkeä
- b) Tärkeä
- c) Tärkeä mutta ei keskiössä
- d) Ei tärkeä

9. Mitä mielestäsi esimieheltä vaaditaan muutoksen läpiviennissä

- a) Kykyä rohkaista
- b) Kannustusta
- c) Järjestelmällisyyttä
- d) Tietoa muutoksen syistä

10. Mitä mahdollistavia tekijöitä näet muutoksissa

- a) Kehittyminen
- b) Ajan käyttö
- c) Vanhojen toimintatapojen jatkaminen
- d) Kollegan osaamisen varmistaminen

11. Mitä muutokset mielestäsi edellyttää esimieheltä

- a) Avoimuutta
- b) Suunnitelmallisuutta
- c) Kokemusta
- d) Vuorovaikutusta
- e) Kommunikointia
- f) Perusteluja

12. Haluatko esimieheltäsi tukea vai motivaatiota muutoksissa

- a) Enimmäkseen tukea
- b) Osittain tukea
- c) Molempia
- d) Enimmäkseen motivointia
- e) Osittain motivointia

13. Mitä odotat esimieheksi ensisijaisesti muutoksessa

- a) Viestinnän varmistaminen
- b) Suunnitelmallinen muutoksen läpi vienti
- c) Resurssien varmistaminen muutokseen
- d) Ajan löytäminen muutos prosessiin

14. Onko mielestäsi muutoksista hyötyjä

- a) Erittäin paljon
- b) Jonkin verran
- c) En ole huomannut
- d) Ei juurikaan
- e) Ei koskaan

15. Kuinka ahdistavana koet muutokset

- a) Erittäin ahdistavana (en halua tätä)
- b) Ahdistavana
- c) Ei vaikutusta / en koe ahdistavana
- d) Ahdistavana mutta positiivisena

Liite 2: Kysymykset esimies

1. Mitä mieltä olet muutoksista yleisellä tasolla?

- a) Erittäin tarpeellisia
- b) Tarpeellisia
- c) Ei merkitystä
- d) Tarpeettomia
- e) Erittäin tarpeettomia

2. Miksi muutoksia mielestäsi tapahtuu yrityksissä?

- a) Henkilöstön kehittämisen tarve
- b) Tehokkuuden parantaminen
- c) Liikevaihdon kasvattaminen
- d) Koska muutoksia pitää tapahtua säännöllisesti
- e) Työtehtävien selkiyttämisen takia

3. Mitkä ovat mielestäsi tavoitteet henkilöstön ja työn kehittämiseksi?

- a) Parantaa organisaation oppimiskykyä
- b) Parantaa muutosvalmiutta
- c) Parantaa henkilöstön hyvinvointia
- d) Motivaation parantaminen

4. Millaisena koet roolisi muutoksessa?

- a) Osallistuva
- b) Tukeva
- c) Välinpitämätön
- d) Vastuullistava
- e) Tilaa antava

5. Kuinka tärkeänä pidät viestimistä muutoksesta?

- a) Hyvin tärkeää
- b) Tärkeää
- c) Ei tärkeää
- d) Ei vaikutusta

6. Mitä odotat muutoksessa?

- a) Vastuuta
- b) Tukea
- c) Ohjausta
- d) Valmiit ohjeistukset (valmis tapa toimia)
- e) Kouluttamista

7. Herättääkö muutostilanne lähtökohtaisesti positiivisia/negatiivisia mielikuvia?

- a) Erittäin positiivista
- b) Positiivista
- c) Ei vaikutusta
- d) Negatiivista
- e) Erittäin negatiivista

8. Kuinka tärkeänä pidät omaa rooliasi muutoksessa?

- a) Erittäin tärkeä
- b) Tärkeä
- c) Tärkeä mutta ei keskiössä
- d) Ei tärkeä

9. Mitä mielestäsi vaaditaan muutoksen läpiviennissä?

- a) Kykyä rohkaista
- b) Kannustusta
- c) Järjestelmällisyyttä
- d) Tietoa muutoksen syistä

10. Mitä mahdollistavia tekijöitä näet muutoksissa?

- a) Kehittyminen
- b) Ajan käyttö
- c) Vanhojen toimintatapojen jatkaminen
- d) Varamiehityksen varmistaminen

11. Mitä muutos mielestäsi edellyttää sinulta?

- a) Avoimuutta
- b) Suunnitelmallisuutta
- c) Kokemusta
- d) Vuorovaikutusta
- e) Kommunikointia
- f) Perusteluja

12. Onko roolisi muutoksessa enemmän tukea antava vai motivoiva?

- a) Tukea antava
- b) Tukea antava motivoinnin kautta
- c) Motivointi ja tuki koko ajan läsnä
- d) Motivoinnilla tukien
- e) Motivaatio olennainen tapa

13. Mitä odotat olevan vastuullasi muutoksessa?

- a) Viestintä
- b) Suunnitelman läpi vienti
- c) Resursseja
- d) Ajan käyttö

14. Onko mielestäsi muutoksista hyötyjä?

- a) Erittäin paljon
- b) Jonkin verran
- c) En ole huomannut
- d) Ei juurikaan
- e) Ei koskaan

15. Kuinka ahdistavana koet muutokset?

- a) Erittäin ahdistavana (en halua tätä)
- b) Ahdistavana
- c) Ei vaikutusta / en koe ahdistavana
- d) Ahdistavana mutta positiivisena