



Kaizen- työtavan hyödyntäminen valituissa asiakaspalvelun prosesseissa

Rhea Lind

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Rhea Lind
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kaizen-työtavan hyödyntäminen valituissa asiakaspalvelun prosesseissa
Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 8
<p>Opinnäytetyössä dokumentoidaan toimeksiantajan erikseen nimeämässä yksikössä suoritetun Kaizen- työpajasarjan prosessi. Kaizen- työpajojen tarkoituksena on henkilöstön avulla löytää ongelmakohtat palveluntuotannossa ja sen jälkeen ratkaista ongelmat käytännön työn sujuvoittamiseksi, henkilöstön työtyytyväisyyden lisäämiseksi sekä asiakkaan saaman arvon kasvattamiseksi. Yksikössä ei ole aiemmin käytetty Kaizen metodia ja sen vuoksi tarvitaan kuvaus prosessista ja sen tuloksista. Näin voidaan todentaa projektin lopputulos ja analysoida käytetyn metodin hyödyllisyys mahdollista jatkokäyttöä varten.</p> <p>Opinnäytetyön tyyppi on toiminnallinen ja sen produktina valmistuu jatkuvan kehittämisen malli toimeksiantajan nimeämän yksikön käyttöön. Tietoperustassa tutustutaan kahteen eri muutosjohtamisen malliin sekä muutosvistarintaan. Lisäksi Kaizen metodiin tutustutaan kirjallisuuden perusteella.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, itse muutosprojektista eli Kaizen työpajojen käytännön toteutuksen dokumentoinnista sekä pohdintaosuudesta. Opinnäytetyössä reflektoidaan teoriaosuudesta löytyviä tietoja käytännön toteutukseen ja pohditaan reflektoinnin perusteella mahdollisia vaikutuksia lopputulokseen sekä annetaan suositukset jatkotoimenpiteisiin toimeksiantajalle.</p> <p>Projektiosuudessa kuvataan millä tavalla Kaizen työpajat on toteutettu käytännössä sekä miten työpajojen tuloksia on työstetty työpajojen jälkeen noin puolen vuoden mittaisella ajanjaksolla. Kaizenin periaatteeseen kuuluu henkilökunnalta nousevien kehitysideoiden hyödyntäminen ja sen vuoksi työpajalta odotettiin merkittäviä vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen ja käytännön työn sujuvuuteen.</p> <p>Haastavan ajanjakson takia ongelmien ratkaiseminen ei edennyt projektin aikana halutusti vaan resurssipula johti täysin uuteen tapaan toteuttaa jatkuvaa kehittämistä henkilöstön avulla. Tämä uusi tapa nimitettiin Jatkuvan kehityksen malliksi. Mallin avulla mahdollistetaan henkilöstön proaktiivinen osallistuminen oman työn kehittämiseen strukturoidusti sekä varmistetaan ydintehävän toteutukseen riittävät resurssit. Mallin avulla esihenkilöiden roolia ohjataan kohti valmentavaa johtamista.</p>
Asiasanat Muutosjohtaminen, Lean-ajattelu, Kaizen, Työpajat, Prosessit

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rajaukset.....	2
1.3	Onnistumisen mittarit.....	2
1.4	Käsitteet ja termit	3
2	Muutosjohtamisen keinot.....	4
2.1	Muutosjohtamisen teorioita.....	5
2.1.1	Kotterin malli	5
2.1.2	Dignanin malli	7
2.1.3	Mallien vertailu.....	9
2.2	Muita vaikuttavia tekijöitä.....	10
2.2.1	Ryhmän vaikutus muutokseen	10
2.2.2	Ihmisen viisi perustarvetta.....	11
2.2.3	Muutosvastarinnan käsittely kommunikaatiolla.....	12
2.3	Kaizen- metodi	14
2.3.1	Kaizenin konseptuaaliset mallit	16
2.3.2	Leanin seitsemän hukkaa	18
2.3.3	Kaizenin järjestäminen käytännössä	19
2.3.4	Työpajan tulosten käsittely	22
2.3.5	Kaizenin haasteet ja edut.....	23
3	Kaizen kehitysprojekti.....	25
3.1	Valmistautuminen projektiin.....	25
3.1.1	Havainnointi menetelmänä.....	25
3.1.2	Päiväkirjan pitäminen	26
3.1.3	Oman osaamisen antama tuki ja haasteet	27
3.1.4	Toimeksiantajan kuvaus anonymisoituna.....	28
3.2	Kaizen- työpajaprojektin toteutus.....	30
3.2.1	Kehitystyön haasteet ja onnistumisen mittarit.....	30
3.2.2	Muutoskohteiden fasilitointi	32
3.2.3	Nykytilan kuvaaminen	34
3.2.4	Ongelmien lajittelu	35
3.3	Haasteita ongelmien ratkomisessa.....	37
3.3.1	Oivallus.....	39
3.3.2	Kehitysjohtajan konsultaatio.....	39
3.3.3	Lopputuloksena Jatkuvan Kehittämisen Malli.....	40

3.3.4	Kaizen työpajojen kustannukset.....	42
4	Pohdinta.....	43
4.1	Suositukset toimeksiantajalle	45
4.2	Toimeksiantajan arviointi.....	47
4.3	Oman oppimisen ja prosessin työstämisen arviointi	47
	Lähteet.....	50
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Kutsu esiselvityksen.....	54
	Liite 2. Jatkuvan kehityksen mallin PowerPoint-presentaatio yksikölle. Esitetty 22.3.2022.	54

1 Johdanto

Ihmisten johtaminen on haasteellista, mutta kiehtovaa. Kommunikaatioon sisältyy aina merkityksiä ja vivahteita, joita ei voi hallita eikä kontrolloida. Johtamisessa on kyse tiivistetysti energian ohjaamisesta uuteen suuntaan, toiminnan raamituksesta ja työn onnistumisen mahdollistamisesta. Nopeasti muuttuvassa maailmassa reagoiminen ei voi olla enää vain esihenkilön varassa, vaan organisaation yhteinen henkinen kapasiteetti pitää vapauttaa käyttöön. Muutosta ei voida myöskään pakottaa. Yleisesti liiketalouden alalla käytetty sanontahan kuuluu ”organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi”*. Avain onnistuneelle ja toteutuneelle muutokselle on organisaation yhdessä tekemä päätös edetä tiettyyn suuntaan. Tässä opinnäytetyössä havainnoin yhden yksikön toiminnan muutoksen prosessia. Kehitysprosessin lopputulos dokumentoidaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva muutamasta muutosjohtamisen teoriasta, muista muutokseen vaikuttavista tekijöistä ja huomioista esihenkilön näkökulmasta Kaizen työpajaprosessin aikana sekä tuottaa produktina kuvaus toimeksiantajan yksikössä Kaizen työpajojen avulla tapahtunut muutos.

Muutosjohtamisen kirjallisuutta on tarjolla runsaasti ja muutosjohtamisen tärkeyttä korostetaan johtotehtävissä. Valtavan tarjonnan keskellä voi olla haastavaa arvioida muutosjohtamisen teorioiden hyvyttä. Tämän vuoksi tutustutaan yleisimmin viitattuun muutosteoriaan, sen uudempaan haastajaan sekä mahdolliseen kritiikkiin. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on paljon, joten tässä työssä pyritään nostamaan esille sekä muutosvastarinnan syitä, että keinoja, joilla esihenkilön voi olla hyödyllistä kohdata muutosvastarintaa.

Toimeksiantajan muutosprojekti koskee Kaizen-työpajojen avulla tietyssä yksikössä suoritettavaa kehitystyötä. Kaizen-työpajatoiminta on yksikössä uutta, joten dokumentoinnilla halutaan todentaa, saavutetaanko tällä metodilla toivottuja tuloksia. Tulosten arviointi voi auttaa päättämään, kannattaako tämän tyyppinen kehitysmalli ottaa pysyvästi käyttöön.

Tulosten dokumentointi ja prosessin reflektointi muutosjohtamisen teorioihin ja eri keinoihin voi auttaa myös johtamistaitojen kehittämisessä. Tämän lisäksi on tärkeää kirjata ylös mahdolliset jatkotehtävät toimeksiantajalle tulevaisuutta varten.

Toimeksiantajan tarkoitus on Kaizen-työpajalla sujuvoittaa arkista työtä ja sen myötä saada työntekijöille paremmat edellytykset onnistua työssään ja tuottaa asiakkaille parempi palvelukokemus. Osallistamalla henkilöstö pyritään rakentamaan työyhteisöön kulttuuri, jossa kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Teoriapohjassa keskitytään vain muutamaaan muutosjohtamisen malliin. Kaizen-filosofiassa paneudutaan vain Kaizen Eventiin tarkemmin ja muut Kaizen tekniikat esitellään vain suppeasti kokonaiskuvan antamiseksi. Työpajojen ryhmädynamiikasta ei tehdä tieteellistä tutkimusta, vaikka muistin tueksi työpajoista tehdään muistiinpanoja. Lisäksi opinnäytetyöstä rajataan pois syvällisempi henkilöstön tyytyväisyyden mittaus ja käytetään vain yrityksessä normaalistikin suoritettujen henkilöstökyselyiden tuloksia.

Mahdollisia epäonnistumisen juurisyitä ei myöskään analysoida syvällisemmin tilanteessa, jossa syytä ei voida tunnistaa asiayhteydestä. Toisin sanoen vain ilmiselvät syyt raportoidaan ja syvällisempi muutosesteiden tutkiminen on mahdollinen jatkoaihe. Opinnäytetyö on laadittu lähiesihenkilön näkökulmasta ja käytettävänä menetelmänä on havainnointi.

1.3 Onnistumisen mittarit

Opinnäytetyö on onnistunut, kun seuraavat kohdat ovat toteutuneet:

- Kehitystyön lopputulos on dokumentoitu.
- Muutoksen tavoitteiden onnistuminen on analysoitu rajaukset huomioiden.
- Kaizen työpajojen fasilitointi on kuvattu.
- Kaizen menetelmän hyödyllisyydestä saa selkeän kuvan.
- Muutosjohtamisen teorian vaikutus on analysoitu.

Muutosten onnistumista arvioidaan sillä, toteutuivatko päätetyt muutokset suunnitellusti ja ovatko uudet toimintatavat käytössä aidosti. Toisaalta epäonnistumiseksi voidaan todeta, jos sovittu muutos on jäänyt vain suunnitelmaksi pöydälle tai jos se on jouduttu hylkäämään käytännössä toimimattomana.

Yksi mittari on myös henkilöstön työtyytyväisyys eli miten hyvin muutos on onnistunut henkilöstön näkökulmasta. Onko havaittavissa muutosvastarintaa vai onnistuiko Kaizenmenetelmä sitouttamaan henkilöstön tuottamaan muutosprojekteja, joiden takana he aidosti seisovat? Erillistä kyselyä ei kuitenkaan tehdä, vaan seurataan henkilöstökyselyiden tuloksia ja palautteita.

Opinnäytetyö on myös oppimisprosessi, joten oppimiskokemukset ovat myös onnistumisen mittari. Oppimiskokemus voi syntyä myös virheistä, joten mahdollinen prosessin aikana tapahtunut erehtyminen ei välttämättä tarkoita epäonnistumista.

1.4 Käsitteet ja termit

Muutosjohtaminen	Toiminnan ohjaamista haluttuun suuntaan tavoitetta kohti vahvistamalla haluttua toimintaa ja minimoimalla muuta (Dignan 2019, 189).
Muutosvastarinta	Halu säilyttää vallitseva asioiden olotila (Blount & Carroll, 2017)
Hukka	Lean filosofian mukaan syntyvä hävikki tuotannossa (Lean-sanasto, s.a).
Kaizen	Jatkuvan parantamisen keino (Lean-sanasto, s.a)
Lean	Johtamisjärjestelmä ja filosofia (Lean-sanasto, s.a)
Kanban	Japania, tarkoittaa signaalia. Visuaalinen työkalu, joka kuvaa tarkasteltavan asian todellista tilaa. (Lean-sanasto, s.a)
Primus Motor	Liikkeelle paneva voima (Nykysuomen laitos, 1995)

2 Muutosjohtamisen keinot

Tässä pääluvussa käsitellään ensin muutosjohtamisen teoriaa ja sen jälkeen Kaizen metodia. Tarkoituksena on kuvata muutosjohtamisen oppi-isän John. P. Kotterin usein käytetyn kahdeksan portaan teoriaa, vertailla sitä perspektiivin saamiseksi tuoreempaan Aaron Dignanin teoriaan sekä käydä läpi niihin kohdistuvaa kritiikkiä. Tämän lisäksi tarkastellaan muutoksen vastarinnan syitä sekä käytännön toimia vastarinnan käsittelemiseksi. Kaizen-metodista puolestaan pyritään tunnistamaan sen raamit ja selvittämään mitä Kaizen-metodi tarkoittaa, mitä pitää ottaa huomioon Kaizenin käytännön järjestelyissä sekä metodin todennäköisiä haasteita ja etuja.

Johtamisen tarkoitus on antaa onnistuneelle työskentelylle edellytykset myös pitkällä aikavälillä (Järvinen 2014, 28). Rutiinien tarkoitus on säästää yksilön resursseja niin ettei energiaa hukkaantuisi turhaan pohtimiseen. Toisaalta maailmassa, jossa globalisaatio, tekninen kehitys, markkinoiden kypsyminen sekä politiikan muutokset globaalisti tuovat uusia uhkia ja toisaalta myös mahdollisuuksia, organisaatioiden ja ihmisten tulee olla kyvykkäitä jatkuvaan muutokseen, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. (Kotter 2012, s.20) Joudumme siis tasapainoilemaan voimavarojen jakamisessa, turhaa muutosta ei kannata tehdä.

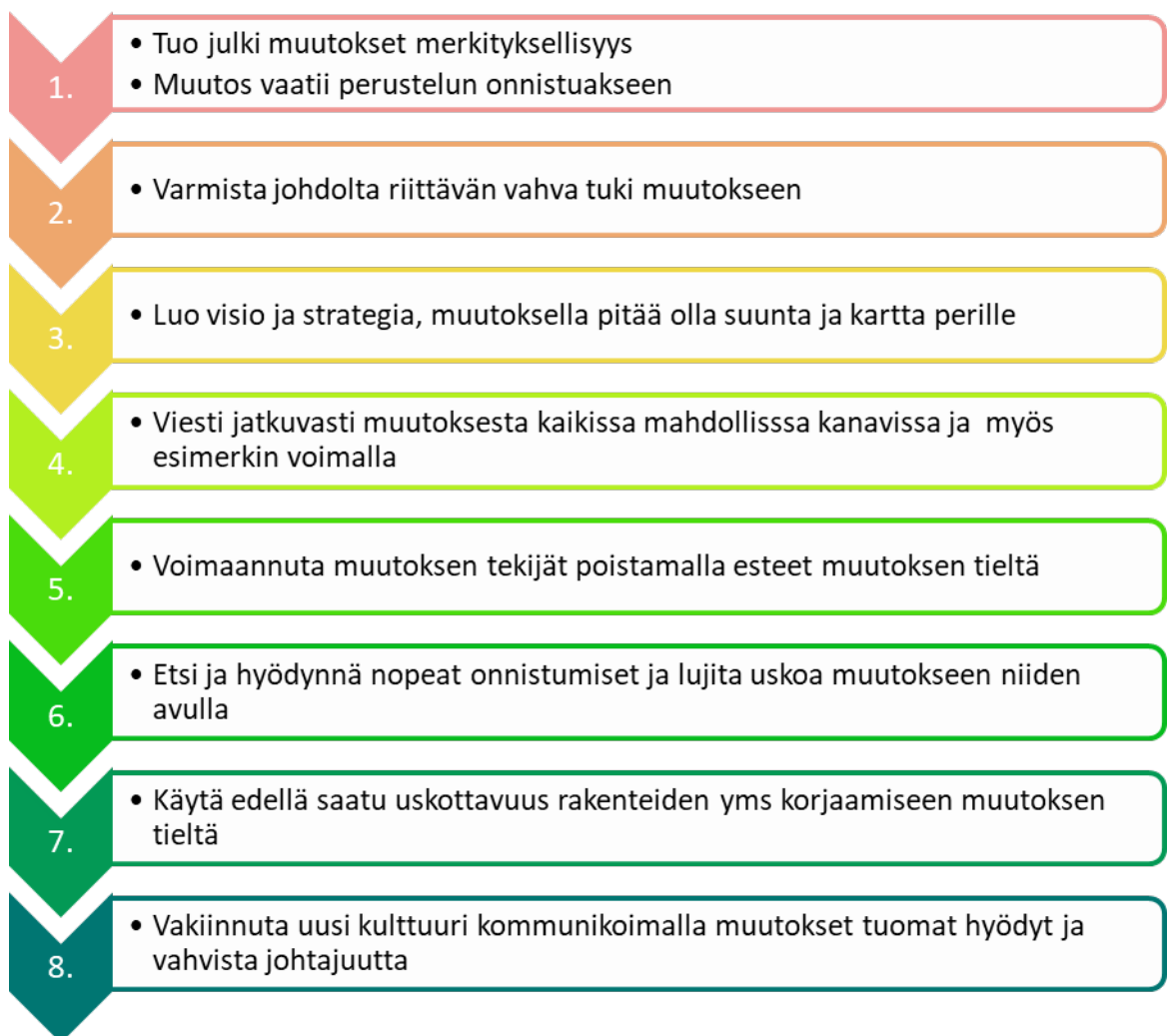
“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change” - Leon C. Megginsonin tiivistelmä Charles Darwinin Origin of species- teoksesta.

Muutosjohtamista tarvitaan ohjaamaan organisaation kehitystä kohti strategian mukaista suuntaa. Ihmiselle taas on luontaista halu säilyttää nykyinen olotila (Blount & Carroll, 2017) ja sen vuoksi johtaessa pitää osata käyttää erilaisia keinoja, jotta henkilöstö saadaan mukaan muutokseen. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin näihin keinoihin.

2.1 Muutosjohtamisen teorioita

2.1.1 Kotterin malli

Yhtenä muutosjohtamisen oppi-isänä pidetään John Kotteria ja hänen teoriaansa kahdeksan portaan muutosohjelmasta. Alun perin teoria esiteltiin jo 1994, mutta 2014 hän päivitti sitä käsittämään myös jatkuvuuden ja yhtäaikaisuuden (Dignan, s. 186). Kotter laati 1994 mullistavan artikkelinsa ”Leading change: Why Transformation Efforts Fail” muutosten epäonnistumisesta. Hänen teoriansa mukaan muutoksen onnistuminen vaatii seuraavassa kuvassa (kuva 1.) kuvattua kahdeksan portaan mallia onnistuakseen. Mikäli jokin portaista jätetään väliin, ei muutoksen läpivienti onnistu (Kotter s.24-25).



Kuva 1. Kotterin kahdeksan porrasta, mukailen Kotter 2012, 23

Kahdeksan portaan jokaisella askelmalla on oma tietty tehtävänsä seuraavasti:

Kiireestä viestimällä muodostetaan yhteistyölle pohja. Kiirettä tai muutoksen tarpeellisuutta tarvitaan muodostamaan yhteinen käsitys ja tahtotila muutokselle. Ilman sitä muutokselle ei nähdä syytä ja motivaatio toimintaan lakkaa (Kotter 2012, 37-38).

Ylemmältä johdolta pitää myös olla riittävä tuki. Muutosten läpivienti ei ole helppoa, joten tarvitaan riittävästi voimaa pitämään prosessia yllä (Kotter 2012, 53). Yksi ihminen ei tähän pysty, joten mukana täytyy olla riittävällä sitoutumisella, johtajuudella, uskottavuudella varustettuja ja aidosti valtaa käyttäviä yksilöitä (Kotter 2012, 56).

Muutoksella pitää olla visio, joka on helposti viestittävässä muille. Selkeä visio auttaa poistamaan hämmennystä muutoksesta (Kotter 2012, 71). Vision tulee myös olla riittävän houkutteleva, jotta ihmiset ymmärtävät miksi muutokseen kannattaa ryhtyä (Kotter 2012, 72).

Viestinnän tiheydestä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta asian tärkeys ja visio eivät unohdu. (Kotter 2012, 88). Viestin tulee olla lisäksi riittävän selkeä, että kaikki ymmärtävät sen (Kotter 2012, 92). Erittäin tärkeä osa viestintää on esimerkin voima. Ylimmän johdon tulee oikeasti elää opetustensa mukaisesti, jotta viesti on uskottava (Kotter, s.97) Viestinnän tulee myös olla kaksisuuntaista. Paitsi että viestiä kerrotaan henkilöstölle, tulee myös henkilöstöä kuulla ja epäkohtiin puuttua. Vasta keskustelun myötä ihmiset sitoutuvat muutokseen (Kotter 2012, 101).

Ihmisille tulee tarjota riittävästi koulutusta muutoksen tueksi, sillä muutos voi vaatia uusia taitoja (Kotter 2012, 110). Tämän lisäksi on tärkeää myös varmistaa, että organisaation rakenteet tukevat muutoksen toteutumista, esimerkiksi kompensatiot ja suoritusmittarit on asetettu tukemaan muutosta (Kotter 2012, 115) ja keskijohdolta on myös tuki muutokselle (Kotter 2012, 118).

Jotta ihmisillä säilyy usko muutosta kohtaan, on tärkeää näyttää nopeasti tuloksia. Nopeat voitot lisäävät luottamusta muutoksen onnistumiseen. Muutokset vievät yleensä paljon aikaa ja tulosten näkymättömyys voi aiheuttaa uskon puutteen muutoksen tapahtumisen, mikä taas voi johtaa tuen loppumiseen (Kotter 2012, 123). Muutoksen läpivienti ja

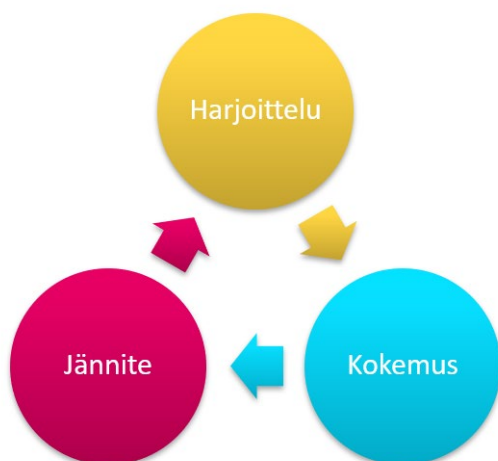
ensimmäiset onnistumiset luovat uskoa tulevaisuuteen, jonka turvin jaksetaan myös työllämpiä vaihteita (Kotter 2012, 127).

Muutoksen lujittaminen on tarpeen, jotta ensimmäisten onnistumisten jälkeen ei tapahdu taantumista. Lujittaminen tehdään muokkaamalla muutoksen mahdollistavia rakenteita (Kotter 2012, 138) henkilöstöratkaisuja ja toisaalta esteitä muutoksen tieltä pitää purkaa (Kotter 2012, 150). Käytännössä henkilöstövalinnoilla voidaan varmistaa, että uudet johtajat tukevat käynnissä olevaa muutosta.

Muutoksen vakiinnuttamiseksi on muutoksen muututtava yrityksen kulttuuriksi. Kaikki nähty vaiva voi valua hukkaan, jos muutos ei ole toteutunut yrityksen tosiasiallisissa normeissa ja arvoissa (Kotter 2012, 157). Vanhojen arvojen hylkääminen voi tulla tarpeeseen ja tässä johdon viestinnällä on suuri rooli. Onnistuneen muutoksen merkityksen läpikäynti henkilöstölle auttaa muutoksen juurruttamisessa. (Kotter 2012, 163) Kotter korostaa, että kulttuurin muutos on aina muutosprosessin viimeinen vaihe, toisin päin muutoksen läpivienti ei onnistu. (Kotter 2012, 164)

2.1.2 Dignanin malli

Aaron Dignan on strategiakonsultti ja yrittäjä, joka kirjassaan *Brave New Work* kyseenalaistaa tapamme ajatella yrityksen johtamista ja sen prosesseja. Hänen mukaansa hierarkiaan ja byrokraatiaan perustuva organisointi ei ole nopeasti muuttuvassa maailmassa toimiva malli. Hänen näkemyksensä muutoksen johtamisesta on hyvin erilainen Kotterin malliin verrattuna ja sen vuoksi se on valittu tuomaan perspektiiviä muutosjohtamisen käsittelyyn. Dignanin mukaan muutosta kannattaa lähteä tekemään pienillä kokeiluilla ja iteroimalla, eli toistamalla tuottaa kokemuksia opittavaksi (Kuva 2.).



Kuva 2. Jatkuva osallistuva muutos, mukailen Dignan 2019, 201

Dignan lähtee eri näkökulmasta liikkeelle kuin Kotter. Onnistuakseen muutoksen pitää olla iteroiva eli kyseessä ei ole lineaarinen tapahtuma, jossa on alku ja loppu, vaan jatkuvan toiston avulla uusien kokemusten kerääminen ja siten jatkuvan kehityksen edistäminen. Myös virheet ovat sallittuja ja niitä käytetään edelleen oppimiseen.

Dignanin muutosjohtamisen askeleet (kuva 3) eroavat myös Kotterin näkemyksestä. Hänellä lähtökohtana on jo heti osallistaa henkilökunta pieniin muutoksiin, kun taas Kotterilla puolestaan muutoksen Primus Motorina toimii yrityksen johto.



Kuva 3. Dignanin muutoksen prosessi (2019, 229- 234)

1. Osallista:

Muutos ei tapahdu määräämällä vaan osallistamalla ihmiset muutoksen tekemiseen. Johtajalle aiheutuu sisäinen ristiriita, kun kontrollista pitää päästää irti (Dignan 2019, 229).

2. Aloita pienestä:

Ota mukaan pieni ryhmä ihmisiä, muuta vain yksi osa prosessista ja käytä tilaisuus oppimiseen. Onnistumiset johtavat siihen, että toiset haluavat liittyä mukaan ja muutos tapahtuu luontaisesti, pakottamatta (Dignan 2019, 229).

3. Opi tekemällä:

Todennäköisesti uuden kokeilu ei ole niin massiivinen riski, että kannattaisi jättää hyödyntämättä tilaisuus oppia uutta. Kokeilun ja testaamisen avulla opitaan joka kerralla lisää ja myös tieto siitä, että jokin ei kannata on hyödyksi (Dignan 2019, 230).

4. Havainnoi ja reagoi:

Johtajan tulee kuunnella ja aistia mitä on meneillään, mitä todellisuudessa tapahtuu myös muuten kuin pelkästään virallisissa palautteissa. Tapahtumien ja tunnelmien analysointi ja tunnistaminen ovat ensi askel reagointiin ja aitoihin kohtaamisiin sekä mahdollisuuteen vaikuttaa ihmisiin (Dignan 2019, 231).

5. Karsi turha:

Muutosta haettaessa on usein kompastuskivenä luoda uusia työkaluja, rakenteita ja käytäntöjä. Nämä voivat olla hyödyllisiäkin, mutta rakentamalla koko ajan lisää hidasteita vietään muutokselta tilaa. Sen sijaan kannattaa pohtia mitä voisi karsia. Mikä estää tällä hetkellä suoriutumasta paremmin? (Dignan 2019, 232).

6. Tee yhteistyötä vastarintaliikkeen kanssa:

Muutosvastarinta on hyvä asia, koska se kertoo siitä, että muutosta ei ole perusteltu riittävän hyvin. Ihmiset eivät lähde mukaan muutokseen, jossa eivät näe tarpeeksi hyvää syytä. Vastarintaan tulee suhtautua kuin epäsuoraan informaatioon. Mitä ihmiset yrittävät viestiä? Mitä perusteluita he tarvitsevat voidakseen sitoutua muutokseen? Tulee varmistaa, että ihmiset voivat liittyä mukaan muutokseen myös myöhemmin kun he ovat siihen valmiita (Dignan 2019, 233).

2.1.3 Mallien vertailu

Vertailtaessa näitä kahta mallia muutoksen johtamisesta voi tulkita, että Kotterin näkemys perustuu yksittäisen (suuren) muutoksen läpivientiin, jossa aloite muutokseen syntyy yrityksen johdossa. Dignan lähestyy muutosta siitä näkökulmasta, että muutos on jatkuvaa evoluutiota, joka kuuluu kaikille organisaation jäsenille. Aloite muutokseen syntyy jokaisen organisaation jäsenen kautta.

Dignanin tapa taas on taas enemmänkin organisaation sisäiseen kehitykseen liittyvä. Suurten muutosprojektien sijasta kehitystä kannattaa tehdä pienissä toistuvissa kokeiluissa, jolloin jatkuva oppiminen auttaa kehittämään toimintaa. Hyviksi havaitut käytännöt

leviävät organisaatiossa ja johdon tehtävänä on tukea henkilöstöä kehitystyössä vain varmistuen, että tekemisen suunta on strategian mukaista.

Teorioita ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan tarvitaan kumpaakin tapaa hahmottaa muutosprosessi. Yritysjohdon tehtävänä on suunnitella organisaation tulevaisuutta ja johtaa kilpailustrategiaa eli hahmottaa suuria kokonaisuuksia sekä viedä läpi suuria muutosprojekteja, joiden avulla voidaan selviytyä markkinoilla. Tähän Kotterin teoria antaa selkeitä työkaluja. Organisaatiot kohtaavat hyvin erilaisia muutostarpeita, uhkista mahdollisuuksiin ja pienistä suuriin. Erilaisten teorioiden avulla on mahdollista tunnistaa muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja mahdollistaa kyseiseen muutokseen tueksi parhaiten sopivien työkalujen löytäminen

2.2 Muita vaikuttavia tekijöitä

2.2.1 Ryhmän vaikutus muutokseen

Muutosvastarinta on luonnollista ja se vaatii johtajalta ymmärrystä ja oikeanlaisia työkaluja, jotta muutoksia voidaan viedä onnistuneesti läpi. Tässä kappaleessa käsitellään yllä mainittujen mallien lisäksi muista huomioitavia muutosvastarintaan vaikuttavia asioita.

Aaron Dignanin (Dignan 2019, 223) mukaan suurin este muutoksen onnistumiselle on johtajan toiminta. Mikäli johtaja ei onnistu muuttamaan omaa toimintaansa ja siten viestimään organisaatiolle muuttuneista odotuksista, eivät ihmiset myöskään sitoudu muutokseen. Johtajan tehtävänä on luoda ja varmistaa tilaa muutokselle.

Johtajat uskovat usein, että tärkein voima muutoksen takana on bisneslogiikka, suunnittelu ja rationaalinen ajattelu, mutta ihmisen taipumukset ja ominaisuudet itse asiassa ovatkin esteenä muutokselle. (Lareau 2010, 49) On kuitenkin mahdollista myös käyttää tätä muutoksen vahvistamiseen siten, että riittävän suuri joukko ihmisiä ottaa uudet käytösmallit käyttöönsä. Tämä johtaa Lareau'n (2010, 52) mukaan siihen, että näin syntyy tunne ryhmään kuulumisesta.

2.2.2 Ihmisen viisi perustarvetta

William Glasserin valintateorian (Choice Theory) mukaan ihmisen käytös on aina tarkoituksenmukaista hänelle itselleen. Motiivina käytökselle on aina tarpeiden tyydyttäminen parhaan kulloinkin saatavilla olevan tiedon perusteella. Glasser luokittelee ihmisen perustarpeet seuraavasti (Glasser, s.a):

1. Selviytyminen/lisääntyminen:
Tämä kategoria kattaa terveyden, lisääntymisen, suojan, ravinnon, mutta lopulta myös lajin säilymisen. Tunteista tämä vastaa tarpeeseen tuntea turvallisuuden tunnetta.
2. Kuuluminen/rakkaus.
Tähän kategoriaan kuuluu ihmissuhteet eli ystävät, parisuhde, kollegat, perhe ja muut ihmiseen vaikuttavat ihmisryhmät. Tunteista tämä vastaa tarpeeseen tuntea yhteyttä muihin ihmisiin.
3. Valta.
Tämä kategoria kattaa itseluottamuksen, vaikutusvallan, tunnustuksen ja arvostuksen. Tunteista tämä vastaa tarpeeseen olla merkityksellinen muille ihmisille ja kokea kykyä vaikuttaa ympäristöön.
4. Vapaus.
Tämä kategoria sisältää omien päätöksiensä tekemisen, luovuuden, itsenäisyyden ja autonomian. Tämä vastaa tarpeeseen olla itsenäinen ja valintoihin pystyvä.
5. Ilo.
Ilon tarve sisältää huumorin, leikin, rentoutumisen ja oppimisen. Tämä tunne auttaa vähentämään jännitystä, jota koituu aiemmin mainituista tarpeista.

Muutosvastarinnan kannalta on hyvä tunnistaa yksikön ryhmään kuulumisen tarve (Lareau s29-30, 58, 74). Teorian mukaan ihmiset saavat saman tyydytyksen kiinnittyvät he muutosta vastustavaan ryhmään, tai muutosta edistäviin. Lareau (2010, 53) suosittelee parhaimmaksi ryhmän kooksi 7+- 2 henkilöä, koska tämän kokoisella ryhmällä kommunikointi toimii parhaiten. Suuremmat ryhmät hajautuvat sisäisiin ryhmiin, koska ihminen pyrkii löytämään riittävän läheisiä ja merkityksellisiä suhteita. Sisäisiin ryhmiin muodostuu hänen mukaansa erilainen maailmankatsomus, erilaiset tavat tehdä samaa työtä sekä tyypillisesti kasvava negatiivinen näkökulma toisiin alaryhmiin.

Järvinen (2014, 100) nostaa esiin myös ryhmän vaikutuksen muutostilanteessa. Epävarmuuden vallitessa tukeudutaan ryhmään tiiviimmin kuin normaalitilanteessa. Tästä syystä huhut myös leviävät tehokkaammin kuin normaalisti. Mikäli muutoksesta ei puhuta riittävästi, jätetään tilaa erilaisille tulkintoille ja huhupuheille. Koska muutos aiheuttaa epävarmuutta, ovat tulkinnat todennäköisemmin negatiivisia.

2.2.3 Muutosvastarinnan käsittely kommunikaatiolla

Kirsi Piha (2019) kritisoi Kotterin muutosteoriaa blogissaan siitä, että Kotter käyttää viestintää vain apuvälineenä, vaikka Pihan mukaan kommunikaatio on muutosjohtamisen tärkein työkalu. Hän nostaa esille hyvin tärkeän näkökulman siitä, että nykyisin muutos on jatkuvaa ja ketteryys edellyttää tilaa jatkuvalla vuoropuhelulle. Tehokkuusajattelu pienentää käytettävissä olevaa tilaa keskustelulta, mikä johtaa muutosten epäonnistumiseen.

Blount & Carroll (2017) opastavat artikkelissaan käsittelemään vastarintaa juuri vuoropuhelun avulla. Suurin syy muutosten epäonnistumiseen löytyy sisäisestä vastarinnasta ja sen syy on tärkeää, paitsi ymmärtää, myös hyväksyä. Pyrkimällä ymmärtämään vastarinnan syy, voidaan myös löytää ratkaisu vastarinnan pienentämiseksi.

Ihmisten kiirehtiminen tai tunne kunnioituksen puuttumisesta on usein vastarinnan syynä ja artikkelissa tarjotaan muutamaa perussääntöä ratkaisuksi. Kuten Pihakin, niin myös Blount & Carroll ohjeistavat unohtamaan tehokkuuden ja valmistautumaan kuuntelemaan aidosti, jolloin kuuntelun lisäksi pitää olla itse valmis muuttamaan. Keskustelu neuvotaan jakamaan kahteen eri keskustelukertaan. Ensimmäisen keskustelussa on tarkoitus antaa tilaa ajatusten ja tunteiden jakamiselle. Vasta toisessa keskustelussa keskitytään vastaamaan.

Keskeiset syyt vastustukseen ovat Blountin & Carrollin (2017) mukaan:

1. Ongelma on analysoitu vastustajien mielestä väärin tai heillä on uniikkeja kokemuksia, erityisosaamista tai tietoa, jota ei ole vielä riittävästi tutkittu. Tällöin johtajan tärkein tehtävä on kuunnella ja myös olla valmis muuttamaan oma lähestymiskulmaansa.
2. Toinen syy vastarinnalle on ihmisen tarve arvostukselle. Tämä on siitä merkittävä tarve, että se kasvaa muutoksen aikana ja erityisesti pitkäaikaisten, vaikutusvaltaisten työntekijöiden keskuudessa. Heillä pitää olla tunne, että heitä on kuultu, koska muuten he olettavat, että tärkeä näkökulma on jätetty huomioimatta. Tästä syystä on tärkeää kuunnella arvostavasti ja varmistaa että he tuntevat tullessaan aidosti kuulluiksi.
3. Myös kiirehdityksi tuleminen tunne herättää vastarintaa. Ihmiset käsittelevät muutosta omalla yksilöllisellä nopeudellaan ja tarvitaan riittävästi aikaa sulatella uutta suuntaa ja käsitellä tilannetta henkisesti. Tässä kohti ratkaisuna on pyrkiä keventämään aikatauluja, jotta ihmisille jää riittäväksi aikaa käsitellä asioita.

Blount & Carroll (2017) ohjeistavat noudattamaan seuraavaa neljää keskustelun perussääntöä:

- Tehokkuus tulee unohtaa ja poistaa aikataulupaineet. Keskustelu pitää käydä henkilökohtaisesti, ilman sähköisiä välineitä.
- Kuuntelun pitää olla muutosta edistävän tärkein tehtävä. Kuuntelija saa käyttää keskusteluajasta vain 20% omiin puheenvuoroihinsa ja siitäkin ajasta tulee toistaa kuulemaansa mahdollisimman paljon.
- Muutoksen edistäjän tulee myös olla aidosti valmis muuttumaan itse. Mikäli keskustelun tavoitteena on pelkästään oman tahdon läpiajaminen, ei vastustajalla ole syytä liittyä muutoksen edistäjiin. Keskustelun myötä tulee olla mahdollista oppia uutta ja tarvittaessa muokata suunnitelmia uudelleen. Tulee osoittaa, että vastustajien mielipiteillä ja tunteilla on vaikutusta ja heidän mielipiteensä myös muokkaavat muutosta.
- Keskusteluita tulee käydä minimissään kaksi. Ensimmäisessä kuunnellaan ja analysoidaan vastarinnan syyt. Toisessa keskustelussa tehdään selväksi, että edellisen keskustelun pohjalta on tehty reflektointia ja kommunikoidaan keskustelun perusteella tehdyt päätökset muuttaa tai olla muuttamatta suunnitelmaa perusteluineen. Vaikka koko suunnitelma ei muuttuisi, voi aidosti kuuntelemalla vaikuttaa vastustajien ajatteluun jollain tavalla.

On tärkeää myös kiinnittää huomiota ajankäyttöön näiden vähintään kahden keskustelun välillä. Suositeltu väli on vähintään kaksi päivää. Liian nopea vastaus ei ole uskottava, koska asioita pitää ehtiä pohtia kunnolla. Mutta myöskään yli seitsemään päivää ei pitäisi odottaa, koska odotus voidaan tulkita helposti unohdukseksi tai viestiksi merkityksettömyydestä (Blount & Carroll, 2017).

Tärkeä osa muutosjohtamista on muutosvastarintaan vaikuttaminen tehokkaasti. Tämä vaatii kykyä kuunnella vastustajaa, analysoida heidän antipatioitaan, pohdiskella heidän ajatuksiaan ja tunteitaan, ja selittää miten se vaikuttaa omaan ajatteluusi, jos ei niinkään suunnitelmiin. Tämä on aikaa vievä prosessi ja siihen tulee varata riittävästi aikaa (Blount & Carroll, 2017).

Jabe & Kuusela (2013, 258, 259) opastavat myös käsittelemään kielteisiä tunteita ja pelkoja keskustelemalla, empaattisella kuuntelulla sekä faktoihin perustuen. Muutos onnistuu yhdessä tekemällä. Johtajan tärkein tehtävä on näyttää suuntaa, asettaa tavoitteita tai sopia niistä. Johtajalta edellytetään erinomaista viestintätaitoa ja sosiaalisten rakenteiden ymmärtämistä.

2.3 Kaizen- metodi

Tässä luvussa käsitellään Kaizen nimellä tunnettua metodia kehittää organisaation toimintaa pienillä, mutta jatkuvilla muutoksilla. Yksinkertaisesta kuvauksesta huolimatta kyseessä on kurinalainen ja kokonaisvaltainen prosessi (kuva 4). Ensin esitellään Kaizenin periaate, sitten erilaisia lähestymistapoja Kaizen metodin asemoimiseen organisaation kehityksessä sekä Kaizen tapahtuman järjestämisessä huomioitaviin asioihin.



Kuva 4. Kaizenin ydin

Kaizenissa on kyse Lean liiketoiminnan johtamisfilosofiasta johdetusta työkalusta (Kirby & Greene 2003). Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, tulee sen kehittää jatkuvasti toimintaansa kaikilla toiminnan osa-alueilla; prosessit, tuotteet, palvelut ja työntekijät. (Orepesa-Vento & co, 2015).

Termin Kaizen, on esitellyt Masaaki Imai 1986 kirjassaan the Key to Japanese Competitive Advantage ja hän määritteli sen näin:

”Kaizen tarkoittaa kokonaisvaltaista kehitystä, sekä jatkuvaa kehitystä henkilökohtaisessa elämässä, kotona, sosiaalisesti että työelämässä. Kun Kaizenia sovelletaan työelämässä, se tarkoittaa jatkuvaa kehittymistä osallistamalla sekä työntekijät että johdon”. (Vo, Kongar & Suarez Barraza 2019, mukailen Imai, s.a.)

Kaizen on siis puhtaimmillaan elämäntapa, jonka mukaisesti toimiminen ei rajoitu pelkästään työelämään. Yksilö voi toteuttaa Kaizenia kaikilla elämänalueilla.

Masaaki muistuttaa myös kolmesta tärkeästä asiasta Kaizen-strategian onnistumiseksi:

1. Kyseessä on pitkän matkan juoksu. Strategia edellyttää kulttuurista muutosta, sitoutumista ja itsekuria vuosikymmeniä ennen kuin siitä tulee rutiininomainen käytäntö.
2. Ylimmän johdon sitoutuminen on ehdotonta Kaizenin onnistumiseksi.
3. Päivittäistä tekemistä pitää lähestyä kahdessa vaiheessa: Ensin pitää vakauttaa nykyinen tilanne, jossa toteutetaan parasta mahdollista tapaa tehdä työtä. Tätä kutsutaan ylläpidoksi ja se vaatii omistautunutta hallintoa ylläpitämään sitä, mutta on usein väheksytty (Graban & Swartz, 2013). Toinen vaihe on Kaizen, mikä tarkoittaa paremman tavan etsimistä nykyiseen tapaan. Hallinnon tehtävä on siis ylläpitää nykyistä suorittamista vakaana, mutta kehittää sitä samalla.

Kaizen-termi tulee Japanista ja johtuu sanoista Kai = pieni ja Zen= hyvä, muutos parempaan. Kaizen-metodin tarkoituksena on muodostaa työskentely-ympäristö, jossa hukan minimointi sisältyy jokaisen työntekijän tehtävään (Lareau 2010, s. 143). Graban & Swartz (2013 s.3, s. 28) muotoilevat puolestaan Kaizenin seuraavasti:

”Kaizen on kehitystyötä, jota (ko.) työtä suorittavat tekevät. Se on tyypillisesti pientä, matalakustannuksista, pieniriskistä kehitystä, jonka käyttöönotto on helppoa”.

Edellä mainitun lisäksi Kaizen on jatkuvuuteen perustuva metodologia ja filosofia, joka voimaannuttaa kaikki organisaatiossa käyttämään luovuuttaan jokapäiväisen työnsä kehittämiseksi. Tarkoitus on vaikuttaa omaan työhön, yksilöllisesti, helposti ja nopeasti. Oropesa-Vento, Garcia-Alcaraz, Rivera & Manotas (2015) muistuttavat myös ekonomisesta näkökulmasta. Kehitystyön vaatima vaiva pitää katettua saadulla hyödyllä ja kehityksen tulee kumuloida lisää kehitystä. Kyse on jatkuvasta toiminnasta.

Kaizenista laaditussa kirjallisuudessa näkökulma on pääsääntöisesti tekninen. Minimoidaan hukkaa, tehostetaan toimenpiteitä ajallisesti, dokumentoidaan prosesseja jne.

Todella tärkeän näkökulman nostaa esiin Harvey artikkelissaan ”take the leap”, (Harvey 2012, 38) jossa hän korostaa sitä, että Kaizen on sosiaalinen työkalu. Sillä on suuri vaikutus siihen, miten organisaation kulttuuria ohjataan haluttuun suuntaan. Strukturoitu rakenne saattaa antaa vaikutelman teknisestä työkalusta, mutta oikeasti käytännössä on kyse yhdessä keskustellen rakennetusta kollektiivisesta ymmärryksestä muutoksessa ja tämä on muokkaava kokemus ryhmän jäsenille.

Tämän lisäksi Schwarz & co pystyivät 2017 osoittamaan tutkimuksessaan, että Kaizenilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Kaizen ei ole siis pelkästään työn tehostamista vaan myös tapa edistää työntekijöiden hyvinvointia ja johtaa muutosta organisaatiossa. Masaaki Imai toteaaakin esipuheessaan: ”Kaizen on olennaisesti ihmiskeskistä liiketoimintaa” (2014, esipuhe, mukailen Masaaki Imai)

2.3.1 Kaizenin konseptuaaliset mallit

Kaizen metodista löytyy paljon kirjallisuutta, mutta näkökulmat vaihtelevat paljon. Yrityksessä hahmottaa kokonaisuutta kävi ilmi, että kuvaukset Kaizenista voi jakaa kahteen tapaan kuvata Kaizenia. Ensimmäisessä tapa käsittelee Kaizenin asemoitumista erilaisiin johtamisen malleihin, josta Suarez-Barraza, Ramis-Pujol & Kerbache (2011) tekivät koonnin. Koonnin avulla selkeytyy miksi kirjallisuudessa Kaizenin hyödyntämisestä voi olla vaikeaa saada selkeää käsitystä.

2011 tehty tutkimus (Suarez-Barraza & co. 2011) osoitti, että kirjallisuudessa on hyvin paljon variaatioita Kaizen-konseptista. Tutkimuksen tekijät päättelivät, että kyse on japanilaisen konseptin länsimaisesta tulkinnasta, mikä on aiheuttanut sekavuutta konseptin ymmärryksestä. Konseptin selkeyttämiseksi he ehdottavat kirjallisuuteen perustuen, että tiivistämme Kaizenin kolmeen eri näkökulmaan:

1. Kaizen on johtamisen filosofia:

Johtamisen filosofiana Kaizeniin liittyy käytäntöjä, arvoja ja periaatteita, jotka ohjaavat organisaation johtamistyötä. Näitä ovat esimerkiksi työn standardointi, kehittäminen, työn suoriutumisen seuranta ja hukan vähentäminen. Koko henkilökunta johdosta rivityöntekijään osallistuu jatkuvaan kehittämiseen.

2. Kaizen on laatujohtamisen osa:

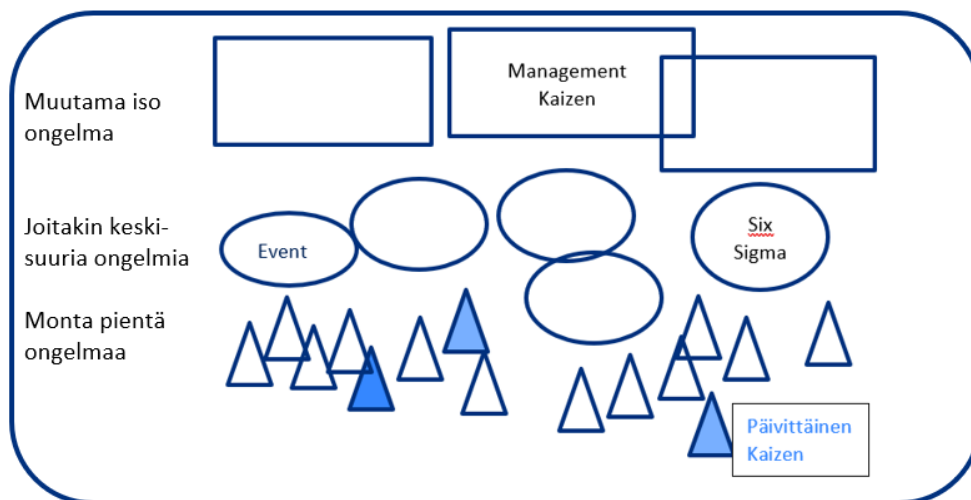
Kaizen nähdään yhtenä TQM:n (Total Quality Managementin) osana. Usein käytetään myös lyhennettä CI, (Continuous improvement) eli jatkuva kehittäminen.

3. Kaizen on teoreettinen periaate jatkuvan kehittämisen metodologioille ja tekniikoille:

Teoreettisena periaatteena Kaizen nähdään tehtävänä, jonka tavoite on hukan vähentäminen. Hukan vähentäminen tähtää prosessien ja tuotteiden laadun parantamiseen, läpimenoaikojen minimointiin, tehtävien optimointiin ja kassavirran parantamiseen. Kaikki eri tekniikat tähtäävät työntekijöiden omaan työhönsä liittyviin nopeisiin parannuksiin.

Näkökulmilla on merkitystä, kun pohditaan Kaizenin käyttöönottoa. Organisaatiossa tarvitaan yhteinen käsitys Kaizen konseptin käytöstä ja miten se suhtautuu johtamismalliin. Tämän vuoksi on hyvä, että näkökulmista ja käyttötarkoituksista käydään keskustelua, jotta termi ymmärretään samalla tavalla.

Toinen tapa kuvata Kaizenin eri ulottuvuuksia on organisaation eri tasoilla kuten kuvassa 5.



Kuva 5. Kaizen sopii eri suuruisten ongelmien käsittelyyn, mukailen Davis 2011, 23

Organisaation tarpeet ja koko huomioiden voidaan tarvita erilaisia työkaluja kehitystyöhön ja Davis määrittelee ne seuraavasti (taulukko 1):

Taulukko 1: Erityyppiset Kaizenit vastaavat eri tarpeisiin

Nimi	Tarve
Ylläpitävä Kaizen (Sustaining Kaizen)	Ylläpitävä kehitys
Ongelman ratkaiseva Kaizen (Problem resolution Kaizen)	Tuotannon ongelmien ratkaisu
Harjoitus ja käyttöönotto Kaizen (Training and implementation Kaizen)	Henkilöstön koulutus ja pienten muutosten tekeminen
Suuri vaikutus Kaizen (High impact Kaizen)	Suuret muutokset

Davis vertaa (2011, 26) näitä malleja jalkapallojoukkueen hyökkääjiin ja puolustajiin. Kaikkihan pelaavat jalkapalloa, mutta vasta erilaiset tehtävät mahdollistavat onnistumisen. Kuudella hyökkääjällä ei onnistuta voittamaan ottelua. Samoin toimintaa kehitettäessä oikean tyyppisen ja oikein mitoitettun Kaizenin valinta ongelman ratkaisuun on olennaista.

2.3.2 Leanin seitsemän hukkaa

Kaizenin olennainen osa, hukan vähentäminen, perustuu Leanin määritelmään seitsemästä hukasta. Hukka tarkoittaa kaikkea sitä tekemistä, mikä ei lisää asiakkaan saamaa arvoa palvelun tai tuotteen tuotannossa. Asiakkaan arvolla tarkoitetaan kaikkea sitä mistä asiakas on halukas maksamaan. Käänteisesti voi ilmaista asian niin, että asiakas ei ole valmis maksamaan virheistä, tarkistuksista, ylimääräisestä tuotannosta tai odottelusta vaan odottaa maksavansa vain häntä hyödyttävästä valmiista tuotteesta (Philip 2018, kpl 8)

Hukan voi lajitella kuvan 6 mukaan.



Kuva 6. Hukan kategoriat, mukailten Lareau 2010,16

Ihmisen tuottamaan hukkaan liittyy kaikki ylimääräinen ihmisen toiminta, kuten kurottelu, kävely ja ylimääräinen työ, jota tehdään, kun ei tunneta parasta mahdollista tapaa tehdä tehtävä. Määrään liittyvä hukka aiheutuu väärin ajoitetusta tai ylisuuresta tuotannosta. Myös materiaalien turha liikuttelu kuuluu tähän. Laatuun liittyvä hukka syntyy virheistä ja vioista.

Erytyypisillä hukilla on omat kehitysmetodinsa. Laatuun liittyvään kehitykseen käytetään Jidokaa ja Poka-Yokea, ylituotantoon Kanbania ja prosessoinnin hukkiin Kaizenia. (Lareau 2010,19)

2.3.3 Kaizenin järjestäminen käytännössä

Kaksi tavanomaisinta tapaa käyttää Kaizenia ovat: Kaizen Event - ongelman ratkaisunäkökulma edellyttää harjoittelua ja fasilitointia ongelmien analysointiin ja prosessin uudelleen suuntaukseen sekä Kaizen Blitz - samantyyppinen mutta lyhyt aktiviteetti, joka kestää 2-8 päivää ja joka vaatii paljon ihmisiä. (Duffy 2013, 6) Harveyn mukaan kyse on samasta asiasta, joten jatkossa käytetään Kaizen Event -nimitystä (Harvey 2012, 32).

Ideaali on säännöllisesti järjestettävät Kaizen tapahtumat. Event- leaniksi kutsutaan tapahtumaa, jossa parannuksia tehdään vain yksittäisissä Kaizen tapahtumissa. Näilläkin voidaan saada vaikuttavia tuloksia aikaan, mutta vasta Kaizen Eventien välissä tapahtuvaa hukan vähentämisyrittäviä voidaan pitää merkinä organisaation kyvystä ylläpitää jatkuvaa muutosta. Tämän muutoskulttuurin rakentaminen on vaikeaa ja kompastuskohtia on yllättävän paljon. Jatkuvan kehittämisen kulttuurin rakentaminen vaatii henkilöstön sitouttamista, motivaation rakentamista, hyvää johtamista ja myös resursseja (Ortiz 2009).

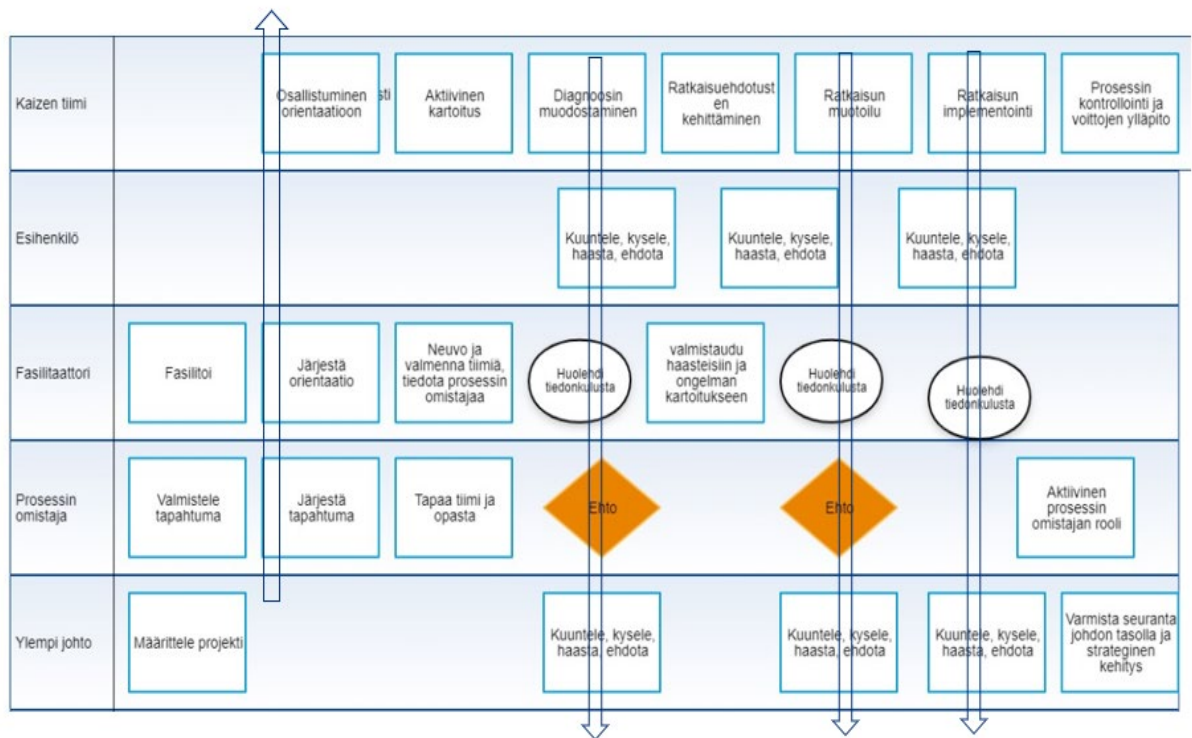
Kaizenilla voidaan ajatella olevan kaksi tavoitetta:

- Työntekijöiden opettaminen Leanin periaatteisiin ja sen metodien hyödyntämiseen.
- Tehdä vaikuttava muutos kyseisessä tuotannon tai liiketoiminnan alueessa (tuotannon osa, linjasto, hankinta tai koko osasto. (Davis 2011, 34)

Vaikka Kaizen tapahtumien idea on antaa työntekijöiden kertoa ongelmista käytännön työssä, niin silti Bateman (2005) & Miller (2005) toteavat, että esihenkilöiden ja johdon osallistuminen paitsi lisäävät työntekijöiden motivaatiota osallistua, niin myös mahdollisuutta kestävien tulosten saamiseen työpajoista.

Tavallisimmat virheet Ortizin (2009) mukaan ovat tavoitteen, kommunikaation ja suunnittelun puute sekä huono tiimivalinta työpajan järjestämisessä. Tavoitteen puuttumisesta hän toteaa, että tärkein tavoite on täyttää asiakkaitten tarpeita ja näitä tarkastellaan kolmen mittarin avulla: Kustannus (Cost), Toimitus (Delivery) & Laatu (Quality). Kaizen Eventin merkitys pitää viestiä tiimille samoin kuin tavoite. Myös johdon tuki ja sitoutuminen on tärkeää. Tiimin valinta on yksi tärkeimpiä asioista. Tiimien pitää vaihdella työpajojen välillä ja diversiteettiin, eli tiimin monimuotoisuuteen, pitää panostaa. Erilaisella osaamisella varustetut tiimin jäsenet tuottavat todennäköisesti kirjavamman otannan kehitysideoita kuin saman ammattiryhmän jäsenet. Etukäteissuunnittelua Ortiz korostaa ja suosittelee neljä viikkoa aiemmin alkavaa suunnittelurytmiä.

Kuvassa 7 kuvataan eri roolien tehtäviä ja kommunikaatiota Kaizen prosessin aikana.



Kuva 7. Eri roolien tehtävät Kaizen eventissä

Kuvan 7 läpinäkyvät nuolet yli roolien kuvaavat Kaizenin neljää tärkeää vaihetta 1. projektin aloitus, 2. työpaja itsessään 3. toteutus ja 4. valvonta ja kehityksen ylläpito. Näissä kohdissa avoimella kommunikaatiolla on erityisen tärkeä rooli. Prosessin omistajan kohdalla ehto kuvaa vaiheen validointia. Onko suunta oikea ja voidaanko antaa etenemislupa (Harvey 2012, 35).

Kehityksen lähtökohta on aina vallitsevan nykytilan kuvaus. Nykytila tarkoittaa sitä arvoa lisääviä ja ei-arvoa lisääviä toimia, joita tarvitaan, että tuote tai palvelu on valmis. Kaizenia voidaan käyttää sekä kiinteiden tuotteiden että katoavien palveluiden kehittämiseen. Valmistamiseen käytetystä prosessista pyritään poistamaan ei-arvoa-lisäävät toimet (hukka). Tämän vuoksi jonkin näistä kolmesta seuraavasta työkalusta valinta on tärkeää, että koko prosessi tulee kuvattua ja hukkan paikat tulevat tunnistettua. Kolme tiedon keräämisen tapaa Kaizenissa (Ortiz 2009) ovat VSM eli Arvovirtakartta (Value Stream Mapping), Aika ja liiketutkimus ja Spagetti-diagrammit.

Arvovirtakartta on tapa näyttää visuaalisesti mitä vaiheita tarvitaan palvelun tai tuotteen valmistamiseksi. Kartalla kuvataan matka hankinnasta prosessien kautta aina

lopputuotteeseen asti. Tämän jälkeen voidaan tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottavat asiat ja kohdat, joissa hukkaa syntyy. (Ortiz 2009)

Tuotantotyöhön soveltuva aika- ja liiketutkimus on oma taitolajinsa. Se vaatii käyttäjältään kokemusta ja kykyä rakentaa luottamusta tuotantotyöntekijöiden kanssa. Tämä hyvä tapa kerätä tietoa, kun tuotannossa tehdään manuaalisyötä tai koneiden kanssa tarvitaan asennus/muutostöitä. Toimistotyötä varten ei suositella tätä tekniikkaa työn keskeytymisten vuoksi. Keskeytymisen asettavat suuria haasteita tutkimukselle (Ortiz, 2009).

Spagetti-diagrammia kannattaa käyttää, kun käytetään koneen useita osia tai työtila, jossa liikutaan, on suuri. Tarkoituksena on piirtää kulkureitit ja sen avulla pyrkiä minimoimaan liike- ja kuljetushukkaa. Esimerkiksi tehtaan osaan soveltuva keino (Ortiz, 2009).

2.3.4 Työpajan tulosten käsittely

Työpajassa ongelmien tunnistaminen on hyvä alku. Lareau (2010, 249-250) kehottaa kuitenkin varovaisuuteen. Tässä vaiheessa yleensä kaikki ovat tyytyväisiä, fasilitoija on saanut jälleen yhden työpajan vedettyä läpi ja työntekijät ovat tulleet kuulluiksi. Tässä vaiheessa piilee vaara, että kehitystyö jää kesken. Pelkkä hukkaan heitetty työaika ei ole niin iso menetys, kuin se, että osallistujat kokevat tulleen petetyiksi. Toive omasta merkityksellisyydestä ja sen menettäminen synnyttää kyynisyyttä. Tämä taas lisää edelleen muutostarintaa, mikä taas vaikeuttaa tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Tämän vuoksi pysyvien tulosten varmistamiseksi on tärkeää toimia seuraavasti:

1. Johdon pitää sitoutua seuraamaan työpajan tulosten käsittelyä viikoittain ja puuttua viivytyksiin.
2. Lähiesihenkilöt seuraavat päivittäin etenemistä
3. Keskeneräisiä tehtäviä seurataan
4. Tulokset läpikäydään organisaatiossa.

Johdolla on siis äärimmäisen tärkeä vastuu Kaizenin läpiviennin varmistamisessa. Pysyvä muutos ei tapahdu helpolla, vaan muutoksen tekeminen vaatii paljon raakaa työtä. (Lareau 2010, 249). Davies (2011, 45) puolestaan määrittelee johdon tehtäväksi sitoutumisen tehtävään, luottamisen prosessin voimaan, sinnikkyteen vastarinnan suhteen sekä asioiden viemisen päätökseen asti.

Lisäksi Davies kuvaa lähiesihenkilön rooliin tärkeiksi elementeiksi riittävän perehdytyksen Kaizenin edistämiseksi omalla tontillaan, ihmisten rohkaisun prosessin suhteen ja kehityksen etenemisen seurannan. Lähiesihenkilön tulee myös varmistaa tuen saamisen sidosryhmistä ja tarpeen vaatiessa nostamaan asioita ylemmälle johdolle ratkaistavaksi. Myös innostuksen kommunikointi ja sen myötä muutoksen edistäminen omassa ryhmässä. On myös tärkeää, että Kaizenilla on määritellyt kirjalliset tavoitteet, mittarit suorituksen arviointia ja kompensatiota varten (Davies 2011, 48).

2.3.5 Kaizenin haasteet ja edut

Kirjallisuuden perusteella hahmottui esiin erilaisia ongelmia. Tärkeä huomio oli Glover & co. (2012) kirjallisuustutkimuksen huomio, että vähemmän onnistuneita Kaizen Eventtejä ei juurikaan käsitellä. Ja kun ongelmia ei ole käsitelty kirjallisuudessa, saattavat ne jäädä vähälle huomiolle, mikä vaikeuttaa varautumista. Hän kuitenkin pystyi omien löytöjensä perusteella jakamaan ongelmat kahteen eri kategoriaan (taulukko 2).

Taulukko 2: Kaizen Eventtien ongelmien luokittelu

Kestävyysongelmat	Yleiset ongelmat
henkilöstön vaihtuvuus	työntekijöiden muutosvastarinta
resurssipula	organisaation kulttuurin kykenevyys nopeisiin muutoksiin

Edellä mainittujen lisäksi myös käytännön työssä voi liian suppealla näkökulmalla aiheuttaa huomaamatta ongelmia organisaation muille jäsenille. Erityisesti jos kyse on suurista organisaatioista, voi yhden osa-alueen mukaan tehty kehitys aiheuttaa häiriötä organisaation muissa osissa. Esimerkkinä Graban & Swartz (2013, 27) kertoo tilanteesta, jossa sairaalan materiaalihallinnon työtä helpotettiin, mutta samalla aiheutettiin lisätyötä hoitajille, jotka hakivat tarvikkeet varastosta. Haasteisiin on siis hyvä varautua paitsi ennakoimalla mahdollisia yleisesti tunnettuja haasteita, kuten myös varmistaa, että muutosten vaikutukset otetaan huomioon myös muissa yksiköissä.

Kaizenin eduksi voidaan todeta pieni muutosvastarinnan määrä sillä ihmiset rakastavat omia ideoitaan ja muutosta, joka lähtee heidän omasta aloitteestaan liikkeelle (Graban & Swartz 2013, 29). Kaizen vähentää muutosvastarintaa, koska johto ottaa kaikki mukaan jatkuvaan kehitykseen. Kaizen on nimenomaan tarkoitettu kaikille organisaation jäsenille.

Tutkimus (Schwartz, von Thiele, Nielsen, Stenfors-Hayes & Hasson 2017) osoitti että Kaizenin avulla voidaan kehittää työntekijöiden vaikuttamista ja sitouttamista mikä edistää heidän hyvinvointiaan.

Pidemmällä aikavälillä seuraa kulttuurin muutos. Organisaatio etsii jatkuvasti keinoja tehdä asioita paremmin. Kulttuurin muutos tulee muutosprossin päätteeksi. Mikäli muutosta aloitetaan kulttuurin muutoksella ensimmäisenä tehtävänä, tulee huolestua, koska Kotterin (2012, 165) mukaan tällöin muutoksella ei ole mahdollisuutta onnistua. Kulttuuri muodostuu arvojen, tapojen ja käytäntöjen myötä, ei päinvastoin. Myös Dignanin (2019, 180) kuvauksessa kulttuuri ei tapahdu ihmisille, vaan se syntyy ihmisten keskuudessa.

3 Kaizen kehitysprojekti

Tässä pääluvussa kuvataan toimeksiantajan nimeämässä yksikössä tehty kehitysprojekti. Ensin käydään läpi valittu menetelmä ja oman osaamisen antama tuki sekä toimeksiantajan kuvaus. Seuraavaksi kuvataan Kaizen työpajaprosessin eteneminen käytännössä ja reflektoidaan tehtyjä huomioita teoriapohjaa vasten. Lopputuloksen kuvauksen lisäksi annetaan toimeksiantajalle toimenpidesuosituksia sekä tämän projektin loppuun saattamiseksi että muita teoriapohjaan perustuvia suosituksia.

3.1 Valmistautuminen projektiin

3.1.1 Havainnointi menetelmänä

Havainnointi on ideaalinen menetelmä tutkittaessa todellisen elämän asetelmia, mutta metodilla on myös haasteensa ja näihin on hyvä varautua etukäteissuunnittelulla. (Bloomer 2017). Tutkijan rooli voi vaihdella osallistumattomuuden, aktiivisen kiinnostuksen ja vahvan osallistumisen kesken. Tärkeää on pohtia tutkijan roolia ja reflektoida roolin vaikutusta tehtyihin havaintoihin (Grönfors 2011).

Vilkkä viittaa myös teoksessaan Havainnot ja havainnointimenetelmät: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (2018, 156—171) Merleau-Pontyn (1945) ohjeeseen noudattaa kriittistä otetta ja tieteellisiä periaatteita. Jotta pystytään erottelemaan arkihavainnoista tulkintaviirheet, aavistukset, väärin muistamiset, jossittelut ja väärät johtopäätökset tulee tekemisen olla suunnitelmallista, johdonmukaista ja sopivasti rajattua.

Kiisteltyinä havainnointimetodina pidetään kokeellisessa psykologiassa kehiteltyä tapaa kerätä havainnot tutkittavan tietämättä. Tätä kutsutaan piilohavainnoinniksi (Grönfors 2011, 59) Käytännössä tilannetta voi kuvata siten, että tutkija osallistuu toimintaan ensisijaisesti ja tutkimushavaintojen kerääminen on toissijaista (Vilkkä 2006, 53-55).

Grönfors (2011, 59- 60) käy kirjassaan läpi argumentteja piilohavainnoinnin puolesta ja vastaan ja päätyy näkökulmaan, että piilohavainnointi ei ole eettisesti kestävä. Edes ylevä tieteellinen tavoite oikeuta tutkimuskohteen oikeudesta päättää osallistumisesta tutkimukseen.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei kuitenkaan tehdä tutkimusta, joten arvioin tarpeettomaksi tiedottaa ryhmää opinnäytetyön tekemisestä. Havainnointia ei myöskään tehdä yksilöistä vaan ryhmän toiminnasta oman muistin tueksi. Opinnäytetyön tekijän rooliksi on työpajoissa määritelty passiivinen seuraaja, ongelmien ratkaisuisissa osallistuja ja lopputuloksen esittämisessä aktiivinen tekijä.

3.1.2 Päiväkirjan pitäminen

Opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta dokumentoida muutosprosessin lopputulos. Valmiiksi tiedettiin myös se, että kausivaihtelun vuoksi kehitystyössä tulee olemaan pidempi tauko, kunnes akuutein kiire hellittää. Tästä syystä piti pohtia millä tavalla työpajojen mahdollisen vaikutuksen muutosprosessin lopputulokseen voisi todentaa. Muistiinpanoja on syytä tehdä, koska pitkä aika voi vaikuttaa siihen, miten asioita muistaa.

Etukäteen suunniteltuja seurattavia asioita olivat:

- Mitkä ongelmat valikoituvat jatkokehitykseen vs. mitkä jätettiin pois
- millainen tunnelma päivän jälkeen vallitsi,
- oliko ryhmä yhtenäinen
- ja valitsiko luottamus.

Toisaalta päiväkirjasta rajattiin pois henkilöhavainnot eli yksittäisten ihmisten sanomisia kirjoitettu ylös vaan fokus oli vallankäytössä ryhmässä. Vallankäytöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä ryhmän työskentelytapaa (Jabe 2013, 19). Seurattiin siis vaikuttaako ryhmä ongelmien hyväksyntään korjauslistalle, onko huomattavaa ristiriitaa ryhmän sisällä tai mistä asioista vaietaan. Päiväkirjasta tuli siis subjektiivinen ”fiilismittari”.

Käytännössä työpajojen fasilitaattori teki muistiinpanot ryhmälle ryhmän tuloksista. Yleisesti jokaisen ryhmän tunnelmat olivat hieman jännittyneen iloisia. Jännitys johtui lähinnä siitä, että Kaizen terminä ei ollut tuttu ja ihmiset miettivät, että osaavatko toimia oikein ja suoriutua hyvin. Iloinen mieliala taas siitä, että on päästy mukaan kehitystyöhön. Fasilitoijan toiminta kuitenkin rauhoitti mielet jännityksen osalta. Työpajan aluksi käytiin läpi ryhmän kanssa säännöt, joiden mukaan puheenvuoroja pyydetään ja saadaan. Lisäksi sovittiin tavoista kannustaa kulloinkin vuorossa ollutta puhujaa.

Työpajat järjestettiin etänä Teams-sovelluksen välityksellä. Näin puheenvuorot eivät menneet päällekkäin vaan virtuaalista kättä nostamalla pyydettiin puheenvuoro. Fasilitoija jakoi puheenvuorot tasaisesti ja varmisti, että jokainen sai äänensä kuuluville. Fasilitoija myös johti keskustelua ja pyrki aktivoimaan ihmisiä kertomaan ongelmista. Mitään ongelmaa ei ”hiljennetty” eli kaikki puheenvuorot olivat yhtä arvokkaita.

Vallankäytön suhteen on huomioitava, että työpajojen aluksi päivää alustettiin siten, että läsnäolleet johdon edustajat ovat paikalla vain kuuntelemassa. Tarkoituksena oli, että heille muodostuu päivän aikana käsitys kaikista ongelmista ja näin he osaavat huomioida ne omassa toiminnassaan. Ohjeistuksesta huolimatta ensimmäisessä työpajassa johdon edustajat osallistuivat kuitenkin aktiivisesti työpajan puheenvuoroihin. Ryhmän antamasta palautteesta yksi koskikin tätä aktiivisuutta. Palaute käytiin johdon edustajien kanssa läpi ja seuraavien työpajojen osalta ongelma ei enää noussut esiin.

Aktiivisen roolin ottamisen nimittäminen ongelmaksi johtuu siitä, että johtoa edustava henkilö on vallankäyttäjä suhteessa työntekijöihin ja se voi vaikuttaa työntekijän halukkuuteen ilmaista suoraan omia mielipiteitään. Työpajan tarkoituksen ollessa työntekijöiden ajatusten ja kehitysideoiden kuuleminen, johdon viemä henkinen tila asettaa haasteen työpajalle asetetun tavoitteen saavuttamiselle (Jabe 2013, 49, 167, 250, 261).

3.1.3 Oman osaamisen antama tuki ja haasteet

Työkokemus eri toimialojen palvelutoiminnoista, yli 5v esihenkilötyökokemus sekä liiketoiminnan johtamisen ja viestinnän opinnot hyödyttävät opinnäytetyön tekemisessä. Pystyn todennäköisesti hyvin tunnistamaan erilaisia ryhmädynamiikan ilmiöitä ja ymmärtämään erilaisia rooleja ryhmässä. Oma tausta esihenkilönä toimimisesta tuo ymmärrystä liiketoiminnan vaatimuksista sekä ihmisten erilaisuuden hyväksymisestä. Lisäksi viestinnän ja johtamisen alueelta suoritettujen opintojen tukevat havaintojen analysointia ja pystyn todennäköisesti tunnistamaan merkityksellisiä asioita ryhmän toiminnassa ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Haasteena voi olla se, että en mahdollisesti tunnista asioita, jotka ovat itselleni itsestään selviä. Saatan tehdä oletuksia virheellisesti esimerkiksi toiminnan motiiveiksi jotain sellaista, mikä ei pidä paikkaansa tai saatan pyrkiä vaikuttamaan ryhmän työskentelyyn

havainnoinnin sijasta, koska se on itselle tuttu rooli. Myös omasta arvomaailmasta tuleva tehokkuuden, demokratian ja yhteisöllisyyden tärkeys voi vaikuttaa siihen, että tulkitseen tilanteita siten, että havainnot tukevat omaa maailmankuvaani. Tiedostamalla omista tarpeistani johtuvan taipumuksen tulkita asioita, osaan toivottavasti suhtautua kriittisemmin tekemiini havaintoihin.

Lisäksi harjaantumattomuus tieteellisessä kirjoittamisessa on selkeä haaste. Suureen aineistomäärään perehtyminen voi johtaa siihen, että ideoiden alkuperäistä lähdettä jää tunnistamatta ja omana tuotoksena erehtyy pitämään sellaista, mitä on tullut lukeneeksi joskus aiemmin. Lähteiden luotettavuuden arviointi onnistuu todennäköisesti hyvin, mutta haasteena voi olla tieto, jota itse pitää yleistietona, mutta lähdeviittaus tarvittaisiin.

3.1.4 Toimeksiantajan kuvaus anonymisoituna

Toimeksiantaja on yksityinen palvelualan yritys, jolla B to B to C liiketoimintaa. Kyseessä tukitoimintoyksikkö, joka tekee hallinnollista toimisto- ja asiakaspalvelutyötä. Tehtävät ovat hyvin monipuolisia ja vaihtelevia. Tukitoiminnossa hoidetaan palveluna sopimusten perustietojen ylläpitoa aina haastaviin tietokantapäivityksiin. Tehtäviin kuuluu myös asiakaspalvelua. Yksikössä työskentelee n. 30 henkilöä ja organisatorisesti yksikkö on jaettu kahteen eri tiimiin, joilla kummallakin on omat esihenkilönsä. Tiimien työtehtävät eroavat toisistaan käytännössä siten, että tiimi A hoitaa enemmän syväosaamista vaativia erikoistehdäviä, jotka on jaettu vielä tiimin sisällä eri henkilöille. Tiimi B hoitaa yhteisesti erityyppisiä kevyemmän, mutta laajan, osaamisen vaativia tehtäviä. Tehtävien erilaisuus ei ole kuitenkaan niin suuri, että se olisi ollut esteenä yhteisten työpajojen järjestämiseen. Päin vastoin, nähtiin hyödyllisenä, että molemmista tiimeistä osallistui henkilöitä kaikkiin työpajoihin, jotta eri näkökulmat tulivat hyödynnettyä (vrt. Ortiz 2009).

Henkilöstön ikäjakauma on suuri, n. 20-vuotiaasta yli 60-vuotiaaseen. Koulutustausta on kirjava, mutta suurimmalla osalla on kaupallinen peruskoulutus. Pääsääntöisesti työsuhteet ovat olleet pitkiä, yli 5 vuotta kestäviä.

Lisäksi yksikön toimintaan vaikuttaa merkittävästi molemmin suuntaisesti eri sidosryhmät (kuva 8).



Kuva 8. Tukitoiminnon sidosryhmät

Sidosryhmiin lasketaan sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät. Näistä ulkoisista viranomaistahoilla on velvoittava rooli, lakeja ja säädöksiä tulee noudattaa. Asiakkaille tuetaan palveluita, mutta toisaalta kuunnellaan myös toiveita.

Sisäisistä sidosryhmistä johdolla on suurin rooli toiminnan suunnannäyttäjänä. Tietojärjestelmät mahdollistavat työnteon. Muu henkilöstö vaikuttaa omalla toiminnallaan, sekä toimeksiantojen tekijänä että toteuttajana. Muut erikoistuneet tukitoiminnot esim. laki-, tai yritys puolestaan tarjoavat oman erikoisalueensa tukea tarvittaessa.

Eri sidosryhmien tunnistaminen ja roolin määrittely muutoshankkeissa on äärimmäisen tärkeää, jotta osataan koordinoida haluttujen muutosten vaikutukset myös heille. Voi olla, että pelkkä tiedottaminen tulevasta muutoksesta on riittävä toimenpide. Toisaalta muutos ei ehkä ole edes mahdollinen ilman sidosryhmän toimintaa esim. tietojärjestelmien kehitys. Muutokset voivat myös vaikuttaa sidosryhmiin ennalta arvaamattomasti, kuten Graban & Swartz (2013, 27) kirjassaan kommentoi. Tämän vuoksi sidosryhmien tunnistaminen on tärkeä osa tehtävää.

3.2 Kaizen- työpajaprojektin toteutus

Toimeksiantajan yksikössä on tehty työtä pääosin samalla tavalla viimeiset viisi vuotta, eikä varsinaiseen kehitykseen ole ollut resursseja. Muutokset ovat tavallisesti tulleet yksiköön annettuna sisäisten sidosryhmien toimesta, eli joku muu taho on halunnut prosesseihin muutoksia ja ne on toteutettu oikeastaan ilman että yksikköä on otettu mukaan kehitystyöhön. Tämä on herättänyt turhautumista ja tyytymättömyyttä henkilökunnassa.

Työhön liittyy paljon tiedonhallintaa, laajojen kokonaisuuksien hahmottamista sekä myös yksinkertaisia pieniä työtehtäviä, joita kuitenkin suoritetaan manuaalilyönä. Työvoimaa tarvitaan paljon suuren volyymin vuoksi, mutta lisäksi myös hyvin syvää asiantuntemusta haasteellisimmista tehtävistä. Työmenetelmät ovat manuaalisia, monimutkaisia ja vaativat paljon ohjeistusta ja ulkoa muistettavia asioita, mikä kuormittaa henkisesti. Osittain työpajojen tarkoituksena oli myös tunnistaa mitä manuaalisia tehtäviä voidaan helpottaa avustetun automaation tai muun teknisen ratkaisun avulla. Pääsääntöisesti yksikössä ammattiosaaminen syntyy vasta pitkän kokemuksen ja oman aktiivisuuden myötä. Työmäärään liittyvä kehitystavoite on työn sujuvoittamisessa, läpimenoaikojen nopeuttamisessa ja asiakastyytyväisyyden parantamisessa.

Lisäksi työpajan tarkoituksena on antaa koko tiimille mahdollisuus vaikuttaa prosesseihin ja oman työn hallinnan tunnetta lisäävästi. Sen myötä myös toivotaan työtyytyväisyyden ja työssäjaksamisen parantumista. Tavoitteena on myös poistaa tarpeetonta työtä, ehkäistä inhimillisiä virheitä ja työuupumusta parantamalla työn mielekkyyttä.

3.2.1 Kehitystyön haasteet ja onnistumisen mittarit

Ennen työpajojen alkamista arvioitiin mahdollisia haasteita kehitystyön epäonnistumiselle. Suurimmaksi uhaksi tunnistettiin kausivaihtelun tuomasta kiire. Sesonkiaikana yksikössä tehdään ylitoita, jotta asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelun. Rauhalliselle pohdiskelulle ei ole silloin aikaa. Tämän vuoksi tiedotettiin työpajaan osallistuvia ryhmiä jo hyvissä ajoin ”rauhotusajasta”, jolloin kehitystyö laitetaan odottamaan tilanteen tasaantumista. Näin pyrittiin asettamaan odotukset työpajojen jatkolle realistisiksi eikä aiheutettaisi pettymyksiä työntekijöille.

Tämän lisäksi tiedossa olevaan tuleviin työmäärän kasvuun oltiin varautumassa isolla rekrytointikierröksellä, jolloin yksikön henkilökunnan määrä kasvoi 22%. Perehdytysaikana resurssit eivät riitä käytännössä kuin päivittäiseen työhön perehdytyksen lisäksi. Tunnistettiin kuitenkin se, että uusien työntekijöiden mukanaan tuomat taidot ja tuore tapa katsoa prosesseja, saattaa auttaa tunnistamaan toimimattomia/turhia asioita, joita kokeneet työntekijät pitävät normaaleina ja asiaankuuluvina. Tämä oli vastaavasti erittäin suuri mahdollisuus hankkeen onnistumiselle, kun uudet henkilökunnan jäsenet kyseenalaistavat rutiineja ja tottumuksia.

Tunnistettiin myös, että moni arjen hankaluus johtuu asioista, joita ei pystytä oman yksikön voimin muuttamaan, vaan tukea tarvitaan muilta sidosryhmiltä. Haasteena on silloin sidosryhmien oma halukkuus ja resurssitilanne ongelmien korjaamiseksi. Kuitenkin johdon osoittama vahva tuki toi luottamusta siihen, että tämänkään haasteen edessä ei luovuteta.

Glover & co. (2012) luokittelun mukaan todennäköiset odotettavissa olevat ongelmat tulisivat olemaan kestävyysongelmien luokkaan laskettavia. Huomattavaa on se, että ennakolta oli luottamus siihen, että varsinaista muutosvastarintaa ei tulla näkemään suuressa mittakaavassa. Todennäköisesti muutosvastarinnan uhat liittyvät johonkin yksittäiseen ongelmaan ja sen mahdolliseen ratkaisuun. Yhtä kaikki, myös tähän on hyvä varautua ennalta.

Alustava aikataulu

6.8. vastausaika kartoituskysymyksille päättyy

30.9. ja 1.10.	Työpaja 1	Sisäinen työnjako ja roolit
12.10. ja 14.10.	Työpaja 2	Palvelupyynnön käsittelemisen prosessi
27.10. ja 28.10.	Työpaja 3	Tiedon sijainti ja löytäminen, tiedonkulku
18.11. ja 19.11.	Työpaja 4	Perehdytysprosessi

12/2021- 3/2022 Rauhoitusaika

Haasteiden lisäksi on hyvä laatia myös mittarit onnistumiselle. Tärkeä onnistumisen mittari työpajoille on se, onko muutos toteutunut tosiasiallisesti. Tämä voidaan todeta edistettäväksi nostettujen ongelmien esiintymisen arjessa. Mikäli uusi prosessi tai käytäntö on aktiivisesti käytössä, voidaan tulkita, että muutos on onnistunut. Tärkeä näkökulma on tämän lisäksi huomio siitä, onko jäänyt pois ”vanha” tapa tehdä asioita. Mikäli kriittinen määrä ihmisiä omaksuu uuden tavan, niin silloin siitä todennäköisesti tulee uusi kulttuuri (Harvey 2012, 35). Lisäksi voidaan seurata määrällisiä tavoitteita. Näitä ovat palvelupyynnön vasteaika, asiakastyytyväisyys sekä henkilöstökyselyn tulokset.

3.2.2 Muutoskohteiden fasilitointi

Muutoskohteet valittiin Kaizen työpajamenetelmän avulla. Työpajoihin valitut kohteet valittiin ennakkokyselyn (Liite 1.) perusteella, johon työntekijät vastasivat vapaasti heidän kokemansa suurimmat ongelmat. Ennakkokyselyn ohessa oli esittely seitsemästä Leanin hukkatyypistä. Ennakkokyselyn vastausten perusteella pystyttiin työpajat allokoimaan seuraavien teemojen alle:

Työpaja 1: Sisäinen työnjako ja roolit

Työpaja 2: Palvelupyynnön käsittelemisen prosessi

Työpaja 3: Tiedon sijainti ja löytäminen, tiedonkulku

Työpaja 4: Pehdytysprosessi

Työpajat käytiin järjestyksessä etenemällä suuremmasta kokonaisuudesta pienempään, jotta suurempia ongelmia käsiteltäessä ongelmia voitiin vyöryttää tarvittaessa seuraaviin työpajoihin ja eteneminen oli loogista. Osallistujat saivat itse valita itselleen merkityksellisemmän työpajan. Maksimissaan osallistujia oli seitsemän, mikä on myös Lareaun (2010, 53) opastama ideaali koko ryhmälle. Vain yksi henkilö 24:stä päätti jäädä työpajoista pois, eli lähtökohtaisesti halu osallistua tiimin työn kehittämiseen oli tulkittavissa suureksi. Usea myös ilmoitti halukkuutensa osallistua useampaan työpajaan.

Fasilitoija tuli samasta yrityksestä, mutta yksikön ulkopuolelta, eikä hänellä ollut tietoa yksikön työtehtävistä ja ongelmista etukäteen. Toisaalta myöskään osallistujilta ei edellytetty valmistautumista, vaan nimenomaan Kaizenin etuna on se, että työtä suorittavat pääsevät käymään läpi arjessa kohtaamiaan asioita ja nostamaan jokapäiväisessä työssä vastaan tulevia ongelmia esiin ratkottavaksi. Fasilitoija kuljetti työpajat läpi kaksi päiväisen Kaizen-prosessin, jonka ohjelma oli aina vakio (kuva 10).

Kaizen työpajojen aikataulutus

Päivä 1.

- Esittäytyminen ja odotukset
- Sponsorin puheenvuoro
- Hankkeen yhteenveto
- Käytännön asiat

Nykytilan kuvaaminen

- SIPOC
- Prosessin arvovirtakartta
- Asiakasarvon tunnistaminen
- Ongelmien tunnistaminen
- Ongelmien priorisointi
- Päivän päätös ja palaute osallistujilta

Päivä 2.

- Aamukahvi ja virittäytyminen päivään
- Ongelmien priorisointi (jos jäänyt kesken)
- Juurisyyanalyysi ja kehityskohteiden kuvaus paritoinä.
- Ryhmätöiden esittely

Tulevan tilan kuvaus

- Prosessin arvovirtakartta
- Toteutus- ja seurantasuunnitelma



Kuva 9. Työpajojen rakenne

Työpajan osallistujien ryhmäytymisen kannalta oli tärkeää, että aloituksessa käytiin läpi esittelykierrokset odotuksineen ja mahdollistettiin psykologinen kiinnittyminen ryhmään.

Käytännön asiat käytiin myös aluksi yhdessä läpi eli sovittiin säännöt ryhmälle:

Jokaisen henkilön mielipide on arvokas eikä ole olemassa ”oikeita tai väärä” vastauksia.

- Jokaisella pitää olla mahdollisuus kertoa ajatuksensa.
- Osallistujilta edellytettiin 100% keskittymistä eli puhelimen ja sähköpostin sulkemista työpajan ajaksi.
- Puheenvuorojen pyytämisestä ja toisten kannustamisesta sovittiin.

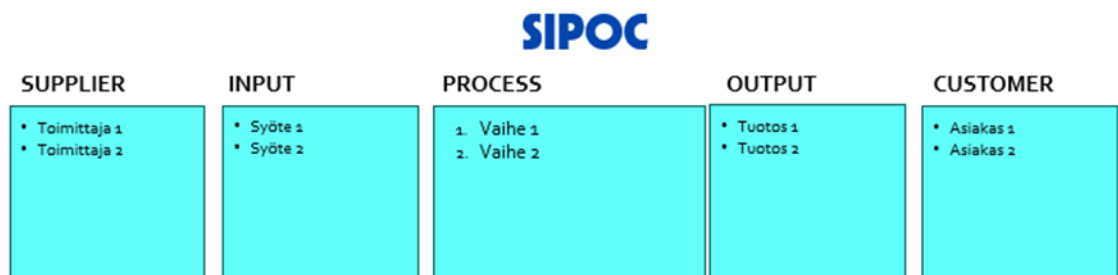
Sponsorina eli hankkeen tukijana toimi ylimmän johdon jäsen, jonka saatesanoilla pystyttiin viestimään kiireellisyyden ja merkityksellisyyden tunne osallistujille. Arvovaltaisen tuen osoitus oli merkittävä tekijä ryhmän jäsenten ymmärryksen kehitystyön tärkeydestä, työpanokseen sekä heidän omaan kokemukseensa työpajatyöskentelyn mielekkyydestä. Hankkeen yhteenvedon piti puolestaan yksiköstä vastaava johtaja. Yhteenvedossa käytiin läpi tarkemmin työpajan tarkoitus ja vaikutustavoitteet sekä yksikölle itselleen että valituille sidosryhmille. Merkittävien henkilöiden osallistuminen työpajan työskentelyyn vastasi hyvinkin Kotterin teorian ensimmäisen askeleen kohtaan eli Merkityksellisyyden luomiseen.

Näin luotiin myös psykologisesti turvallinen ympäristö, jossa oman mielipiteensä uskalsi kertoa. Vaikka kysymyksessä oli työyhteisö, jotka olivat jo toisilleen tuttuja pääsääntöisesti, niin juuri tällä läpikäynnillä varmistettiin, että kaikilla oli yhteinen ymmärrys siitä, millaista vuorovaikutusta heiltä odotettiin ja millainen osallistuminen on toivottavaa. Myös

työn tauottamisesta sovittiin. Kun käytännön asioita ei tarvinnut enää miettiä, pystyivät osallistujat keskittymään itse tehtävään paremmin.

3.2.3 Nykytilan kuvaaminen

Nykytilan kuvauksessa lähdettiin liikkeelle SIPOC-kuvauksella (Kuva 11) eli kuvattiin tuotetun palvelun asiakkaalle muodostuvasta arvosta kartta. Tämän avulla pystyttiin tunnistamaan ne asiat, jotka hyödyttävät asiakasta niin, että hän on valmis maksamaan saamasta arvosta.



Kuva 10. SIPOC prosessikartta

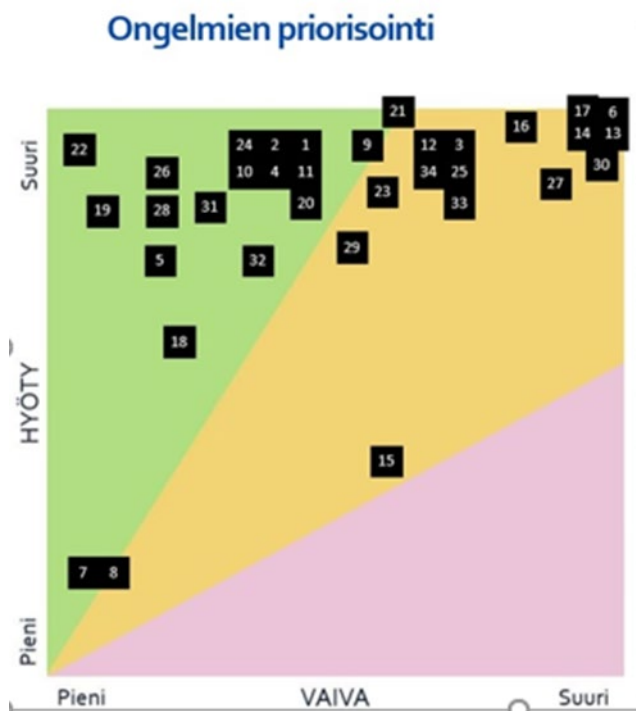
Kartan ulkonäkö hieman säikäytti osallistujia, joista osalle englanninkielinen sanastokin oli vierasta. Fasilitoija mahdollisti osallistujien onnistumisen johdattelemalla reitin alkaen lopputuloksesta eli Customer- kentästä, joka kuvaa mitä arvoa asiakas saa. Sen jälkeen prosessikartalla edettiin oikealta vasemmalle siten, että viimeisenä täytettiin Supplier- kenttä, joka kuvaa yhteistyökumppanit. Tämän etenemistavan ansiosta arvovirtakartan luominen oli helppoa ja kaikki pystyivät siihen osallistumaan, vaikka alustavasti termistö olisikin ollut vierasta.

Kun arvovirtakartta oli saatu valmiiksi, tunnistettiin seuraavaksi asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit. Tämän jälkeen lähdettiin käymään läpi prosesseihin liittyviä ongelmia mitenkään niitä rajaamatta. Ongelmista keskustelun avulla saatiin nostettua todella hyvin esiin arjen työtä haittaavia asioita. Keskustelu aiheesta auttoi tunnistamaan vielä enemmän ongelmia, kuin mitä ensisijaisesti osattiin mainita, koska keskustelun myötä muistettiin tilanteita ja poikkeuksia paremmin. Jokainen työpaja osasi lopulta nimetä useamman kymmentä eriasteista ongelmaa.

3.2.4 Ongelmien lajittelu

Ongelmalistalle hyväksyttiin kaikki osallistujien esiin nostamat asiat, joiden he kokivat olevan haitaksi työtehtävien suorittamiselle mitenkään niitä kritisoiden. Kannustava suhtautuminen asioiden esille nostoon poisti arkuuden ajatusten esilletuomisesta. Osallistujien ei tarvinnut itse pohtia, oliko ongelma ”tarpeeksi tärkeä”, ”olennainen” tai koskeeko se riittävän monia henkilöitä. Kun ongelmia uskallettiin nimetä vapaasti ja pidäkkeettä, on todennäköistä, että työtä eniten vaikeuttavat tulivat myös varmemmin mainittua.

Määrällisen tavoitteen jälkeen oli vuorossa laadullinen arviointi. Arviointi tapahtui visuaalisen työkalun (kuva 12) avulla, jossa ongelmia suhteutettiin korjauksen tuottaman hyödyn ja korjauksen vaatiman vaivannäön mukaisesti.



Kuva 11. Ongelmien asemointi vaiva-hyöty akselille

Ongelmien priorisoinnin tarkoituksena on saada selville, mitkä ongelmat kannattaa ratkaista ensimmäisenä. Mikäli saatu hyöty tiimille arvioidaan suureksi ja ongelman korjauksen vaadittu vaiva on pieni, tulee tällaiset ongelmat ratkoa ensin. Toisaalta, jos ongelman ratkaisemiseksi vaadittu vaiva on suuri (esimerkiksi suuri rahallinen panostus, monien sidosryhmien käyttäminen) ja vastaavasti vaivan palkkana on pieni hyöty, kannattaa ongelma jättää odottamaan otollisempaa hetkeä.

Ongelmien priorisoinnin avulla pystyttiin luokittelemaan ongelmia seuraavan taulukon mukaisesti:

Taulukko 3: Ongelmien määrittely

Ongelman laajuus	Juurisyys	Korjauksen helppous
Tiimin sisäisten ohjeiden noudattamatta jättäminen	Ohjeita ei muistettu/pidetty tärkeintä/tunnistettu prioriteettia	Helppo korjata yhteisellä kertauksella ja varmistamalla että kaikki tuntevat ohjeistukseen vaikuttavat tekijät
Muihin sidosryhmiin liittyvät	riittämätön ohjeistus	keskivaikea, edellyttää vaikuttamista sidosryhmiin
Tekniset ongelmat	Järjestelmien toimimattomuus, lukuisat järjestelmät, jotka eivät keskustele keskenään	Mahdollista vain palautteenannon kautta.

Ongelmien priorisoinnin jälkeen työryhmän jäsenet äänestivät jokainen kolme mielestään tärkeintä ongelmaa. Kolme eniten ryhmässä ääniä kerännyttä ongelmaa otettiin pienryhmätöiden aiheeksi ja työpajan jäsenet jaettiin kolmeen aiheen mukaiseen pienryhmään. Pienryhmän tehtävänä oli laatia alustava ratkaisuehdotus nimetyille ongelmalle ja esitellä se muille. Kaikki loput ongelmat koottiin yhteen suureen Excel-taulukkoon ja yhteensä ongelmia kirjattiin 123.

Ongelmien listaus toimitettiin esihenkilöille korjaussuunnitelman tekemistä varten. Osa ongelmista oli sinänsä yksinkertaisia korjata. Esimerkiksi ongelmiksi oli nostettu yksikön sisäiset ohjeista poikkeavat toimintatavat jossain spesifissä tilanteessa. Näistä esimerkeiksi otetuista tilanteista pystyttiin pitämään nopeasti yhteiset kertaustuokit eli esihenkilöt keräsivät noudatettavat ohjeistukset. Tiimi kävi myös keskustellen läpi tilanteet, joissa poikkeamista oli ilmennyt. Kertauksen ja keskustelun avulla tiimin jäsenet muistivat paremmin ohjeistuksen, mutta toisaalta myös kaikille selkeytyi tilanteet, joissa säännöistä poikkeaminen oli hyväksyttävää. Keskustelun myötä ymmärrys sääntöjen perusteista lisääntyi.

On kuitenkin huomattava, että kokonaan inhimillisistä ominaisuuksista riippuva toimintaa (havainnot, tulkinnat, muistaminen, tilannesidonnaisuus) ei saada koskaan täsmälleen samaksi. Äärimmäisen tarkkojen ohjeiden sijasta tarvitaan jaettu käsitys sääntöjen ja ohjeiden perusteista, jotta jokainen osaa käyttää tarvittaessa omaa harkintaa.

3.3 Haasteita ongelmien ratkaisemisessa

Haasteellisempien ongelmien ratkaisemisessa lähdettiin liikkeelle siten että esihenkilöt ideoivat ongelmaan ratkaisun, päättivät vastuuhenkilöt ja asettivat aikatauluarvion ongelman ratkaisulle. Käytännössä tilanne johti siihen, että esihenkilöt päättivät, miten ongelma ratkaistaan ja miten käytännössä tullaan toimimaan. Kävi myös nopeasti ilmi, että kyseessä on mahdoton toimintamalli onnistuneeseen muutoksen läpivientiin. Korjattavien ongelmien määrä oli niin suuri, että esihenkilöiden työaika ei riittäisi kaikkeen mikä oli jäämässä heidän hoidettavakseen. **Samalla syntyi myös ymmärrys siitä, että esihenkilöiden käytännön työssä käyttämä tapa ratkaista ongelmat yhdellä suoraviivaisella päätöksellä, ei välttämättä ole paras mahdollinen.** Ongelman juurisyy voi olla moniulotteinen, jolloin tarvitaan aikaa analysointiin oikein mitoitettun ratkaisun löytämiseksi. Koko työpajaprosessin tavoite on ratkaista ongelmat lopullisesti. Liian suppea perehtyminen ongelmaan johtaisi todennäköisesti siihen, että ongelma vain muuttaisi muotoaan, mutta olisi edelleen haitaksi arjen työssä. Tarvittaisiin täysin uusi tapa ratkaista ongelmat.

Oli otettava huomioon myös työntekijöiden kokemus siitä, etteivät he pääse osallistumaan työn kehittämiseen niin paljon kuin haluaisivat. Tämä oli tullut esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Vallitseva tilanne oli se, että esihenkilöt valitsivat kulloiseenkin kehitystyöhön mielestään parhaiten sopivat henkilöt. On hyvä kyseenalaistaa, tietävätkö ja tunnistaivatko esihenkilöt varmuudella kaikkien yksilöiden toiveet, kyvyt ja resurssit oikealla tavalla. Jos halutaan luoda oppimisen paikkoja (Kotter 2012, 110) ammatillisen kasvun kehittämiseksi, pitää ihmisillä olla mahdollisuus itse vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan kehittymiseensä.

Haasteena kehitystyön jakamisessa tunnistettiin myös tarve kontrolloida työajankäyttöä niin, ettei yksikön ydintehtävien onnistunut toteutus vaarantuisi. Palvelutason lasku vaikuttaisi sekä suoraan asiakkaisiin että sisäisiin sidosryhmiin. Myös tasapuolisuuden vaatimus oli haasteena. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnille, joten kaikilla pitää olla tasapuolinen mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Toisaalta pitää myös varmistaa, että tekijä löytyy myös vähemmän mieluisille tehtäville.

Seuraavaksi yritettiin delegoida ongelman ratkaisu erillisen ryhmän ratkaistavaksi, jotta päästäisiin pois esihenkilöiden päättävästä vaikutuksesta. Yksi suurimmiksi koetuista

ongelmista koski erikoisosaajien roolin tunnistamista ja merkitystä. Tiimeissä on hyvin erilaisia työtehtäviä, vaikka kaikilla on sama tehtävänimike. Esihenkilöt päättivät nimittää työryhmän työntekijöistä ratkaisemaan ongelmaa. Tahtotila ei ollutkaan kaikilla työryhmän osallistujilla sama ja tilanne johti pieneen konfliktiin, kun tunteet heräsivät. Tämä johtui todennäköisesti osallistujien erilaisista näkemyksistä nimikkeen merkityksestä työrooliin sekä olemattomasta ohjeistuksesta ryhmälle. Käytännössä tilanteen purkamiseksi pyydettiin esihenkilöiden puuttumista ja ryhmän ohjaamista, jotta saatiin ratkaisu aikaiseksi. Kehitystyössä menttiin siis toisesta äärilaidasta toiseen. Ensin esihenkilöt päättivät, miten ongelmat ratkaistaan ja seuraavaksi ongelman ratkaisu annettiin työntekijäryhmälle, mutta ilman riittävää ohjeistusta tai tukitoimia.

3.3.1 Oivallus

Tässä kohtaa tunnistettiin, että muutoksen mahdollistaminen edellyttää **johtamisen muu-
tosta**. Vanha malli, jossa esihenkilö kertoo mitä, missä, kuka ja miten tekee ei enää toimi, koska tarvittavia muutoksia on niin paljon, että esihenkilön työaika eikä osaaminenkaan riitä. Mikäli esihenkilöt ovat pullonkaulana, ehditään kehityskohteiksi ottaa vain muutamia harvoja asioita ja ratkaisut ovat usein johdon määrittelemiä. Johtamismalli ja henkilöstön tarve noudattaa hyvin instruktiivista tapaa johtaa, on perua tiimin suorittavasta tehtävästä, suppeammasta tehtäväkokonaisuudesta ja aiemmin vallinneesta suuresta ylikuormituksesta. Tiimin ydintehtävän suorittaminen on vienyt kaikki resurssit eikä ole ajoittain edes riittänyt. Työntekijämäärän ja tehtävämäärän kasvu sekä tehtäväkentän laajeneminen on muuttanut olennaisesti esihenkilöiden ajankäyttöä. Alun perin tehtäväkuvaukseen kirjattu osallistuminen käytännön työhön on jäänyt jo paljon aikaisemmin pois ajan puutteessa.

Vanhassa mallissa työntekijöitä on ohjattu noudattamaan johdon antamia ohjeita ja pyytämään ratkaisuja ongelmiin. Tästä syystä tulee myös huomioida työntekijöiden tukeminen uuden työskentelytavan haltuunottoon (Kotter 2012, 110). Työntekijöitä tulee myös tukea ja auttaa onnistumaan oman roolin kasvattamisessa. Johtamisesta tulee muokata ohjeistamisen sijasta tukevaa ja valmentavaa, jolloin tehtävää suorittavat saavat rohkeutta ja tarvittavaa osaamista itse toteuttaa ratkaisuja ongelmiin. Esihenkilö on tukena ja opastaa eteenpäin ja varmistaa, että lopputulos valmistuu. Yhä edelleen on kuitenkin myös tarve varmistaa ydintehtävän hoituminen, eli tarkoituksena on myös allokoita resursseja niin, että yksikön suoritustaso ei vaarannu. Esihenkilöitä tarvitaan siis myös edelleen kontrolloimaan työajan käyttöä.

3.3.2 Kehitysjohtajan konsultaatio

Prosessin aikana ilmeni tarve löytää kehittämiseen työkaluja avuksi työntekijöille, jotta ongelmienratkaisusta tulisi strukturoidumpaa. Ratkaistaviksi kysymyksiksi tulivat seuraavat:

1. Miten varmistamme ydintehtävän resurssoinnin?
2. Miten tuemme ongelman ratkaisua?
3. Miten varmistamme tulosten saamisen?
4. Miten tulokset käydään läpi?
5. Miten tiimi tietää mitkä ongelmat ovat työn alla ja edistymisen tilanteen?

Tässä avuksi saatiin vierailijaksi toimeksiantajan It-kehityksestä vastaava johtaja. Hänen roolinaan on tukea asiantuntijoita omissa kehityshankkeissaan ja vastata hankkeiden

edistymisestä. Vapaamuotoisessa keskustelussa hän esitteli erilaisia internetistä vapaasti löydettäviä sabluunoita, joita voidaan käyttää strukturoimassa ongelman ratkaisua. Näiden perusteella ideoitiin Jatkuvan kehittämisen malli toimeksiantajan yksikköön.

3.3.3 Lopputuloksena Jatkuvan Kehittämisen Malli

Jatkuvan kehittämisen mallilla tarkoitetaan ennakkoon määriteltyä prosessia ongelmien esille nostoon ja ratkaisuun. Prosessissa määritellään ongelma, suunnitelma sen ratkaisemiseksi, tehtävät, raportointi, työajan käyttö ja vaiheet.

Ongelmat on kirjattu Kaizen työpajassa pääsääntöisesti yhdellä lauseella, eli ongelman ratkojan tärkein tehtävä on aluksi määritellä ongelman laajuus sopivasti. Riittävän laaja, jotta ongelma tulee ratkaistua, mutta tarpeeksi suppeaksi, jotta korjaus pystytään toteuttamaan ripeästi määräaikaan mennessä. Havaitut sivuongelmat pitää nostaa omiksi kehityssaihioksi, samoin kuin mahdolliset jatkotyöstöt. Näin myöskään yksi ongelma ei laajene niin isoksi, että sen ratkaiseminen muuttuu liian työlääksi. Iteraation eli toistokertojen avulla ongelmien ratkaisukyvyt harjaantuvat ja kokemuksia jakamalla koko ryhmä oppii. Tarkoitus on, että mallin avulla nostetaan uusia havaittuja ongelmia ratkottavaksi, eikä kehitystä jätetä kertaluontoiseksi tapahtumaksi Kaizen työpajan jälkeen.

Työstämisen vaiheet: vastuuhenkilön tehtävät

Tavoite ilman suunnitelmaa on vain toive – Antoine de Saint-Exupéry				
Uuden kehityssaihion nostaminen taululle	Suunnitelman tekeminen	Suunnitelman hyväksyttäminen	Toteutus	Raportointi
<ul style="list-style-type: none"> • Tee kortti Kehityssaihiot-työkalulle • Kirjaa perustiedot ongelmasta • Tiedota esihenkilöäsi uudesta kehityssaihiosta • Huom! Kehityssaihion nostaminen taululle ei tarkoita, että sitä täytyy itse yksin kehittää 	<ul style="list-style-type: none"> • 2h työaika • Kirjallinen tehtävä • Mitä halutaan saada aikaiseksi ja miten? • Kuka tekee? • Mihin vaikuttaa? • Miten ja kenelle viestitään? • Keitä tarvitaan mukaan ja miksi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilö antaa toteutusluvan ja tukee tarvittaessa • Aikataulun sopiminen • Resurssien varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoiteaikataulu 2 viikkoa pienissä ongelmassa • Suuremmissa erillisen suunnitelman mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutama päivä määräajan jälkeen • Kirjallinen tehtävä, joka käydään tiimille läpi • Arvio onnistumisesta • Jälkityöehdotukset ja vastuut

Kuva 12. Jatkuvan kehittämisen malli työvaiheineen

Jotta korjattavat ongelmat olisivat kaikille nähtävänä, tapahtuu seuranta Microsoft Teams-sovelluksen Kehityskanavalla, jonne luotiin taulusto Kanban-mallilla. Taulustolle luodaan tehtäväkortti jokaiselle kehitysaihioille. Kortille määritellään selkeästi ongelma, ja pohditaan alustavasti ongelman laajuutta ja korjauksen hyötyjä. Kun ongelma on määritelty, kortti nimetään henkilölle, joka ottaa aihion hoitaakseen ja lähtee tekemään kehityssuunnitelmaa. Ongelmia voi siis nostaa esiin jokainen sellaisen havaitessaan ja ongelman voi ottaa ratkaistavakseen joku toinen. Kortin toteutusvaihetta voidaan seurata läpinäkyvästi kuvassa 13. näkyvien otsikoiden mukaisesti.



Kuva 13. Ongelmien käsittelyn eteneminen Teams-tilustolla

Tilustolla Kehitysaihiot (kuva 15) etenevät vasemmalta oikealle kuvassa. Kaikille avoimen seurannan avulla jokainen pystyy näkemään mitä edistetään ja missä vaiheessa ollaan menossa. Valmiit kehitysaihiot ratkaisuihin jäävät myös näkyviin.

Kehitysaihiot

Esimerkkitehtävä

Säilö: Uudet tunnistetut kehitysai...
 Edistymisen: Ei aloitettu
 Prioriteetti: Keskimääräinen

Alkamispäivä: Aloita milloin tahansa
 Määräpäivä: Määräaika milloin tahansa

Muistiinpanot Näytä kortissa

Tähän kuvaus kehitysehdotuksesta. Vastaa kysymyksiin:

- Mikä on ongelma?
- Mistä ongelma johtuu? Viisi juurisyytä?
- Mihin prosessiin ongelma vaikuttaa?
- Mitä sidosryhmiä tämä koskee?
- Kenen apua tarvitaan?
- Tarvitaanko muita resursseja?
- Mitä hyötyä saadaan, kun ongelma on ratkaistu?

Tarkistusluettelo 0/2 Näytä kortissa

tehtävä 1

tehtävä 2

Kuva 14. Mallikortti Teamsissä ongelman esille nostamiseen

Kehitysaihion esimerkkitehtävän avulla työntekijät näkevät millaisia asioita korttiin on hyvä koota. Korttiin voidaan kiinnittää erilaisia tunnisteita, kuten kuvassa 15 on esimerkiksi

käytetty ”Sisäinen työnjako ja vastuut”. Kun ajan saatossa kortteja kertyy jatkuvasti lisää, helpottavat tunnisteet ongelmien ja ratkaisuiden ryhmittelyä. Samalle kortille voidaan liittää liitetiedostoja, nimetä useita vastuullisia henkilöitä sekä kommentoida prioriteettia määräaikaikoinen. Kortin tiedot näkyvät kaikille yksikössä.

3.3.4 Kaizen työpajojen kustannukset

Pohdittaessa Kaizen työpajojen hyödyllisyyttä, on hyvä arvioida myös käytetyn panostuksen määrää ja suhteuttaa sitä saavutettuihin edistysaskeliin. Kustannukset eivät ole olleet suoraa rahallista kuluja, vaan välillisesti työajan käytöstä johtunutta. Kustannuksiksi voidaan laskea:

- Työajan käyttö: Konsultti (talon sisältä), yksikön työntekijät ja esihenkilöt, johdon puheenvuoron valmistelu ja esitys, dokumenttien työstö ja tallennus.
- Jatkuvan kehittämisen mallin kustannukset: ratkaisumallin kehitys, mallin presentatio yksikölle, työntekijöiden yksilöllinen sparraaminen uuteen ratkaisumalliin tulosten läpikäynti tiimille.
- Henkiset kustannukset: Epävarmuus, uuden asian opettelu, vastuunottaminen ja ongelman ratkaisun vaivannäkö.

Kustannusten vastapainoksi Kaizen-työpajojen tuotoiksi voidaan ajatella seuraavia asioita.

- Työaikaan liittyvät: Työn sujuvoittaminen niiltä osin, kun ongelmia on ehditty purkaa.
- Henkiset hyödyt: Osallistuminen sosiaaliseen tapahtumaan, oman luovuuden käyttäminen, kiitos johdolta ja esihenkilöiltä, tyytyväisyys omaan työnkuvaan, kollegoiden tyytyväisyys sujuvammasta työskentelystä

Esihenkilön roolin muutosta voidaan pitää myös työpajan tuottona.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön lopputulos poikkeaa täysin alun perin suunnitellusta. Johtuen massiivisista kiireistä (suuri rekrytointimäärä, työn määrän kausivaihtelu) kehitystyö oli liki puoli vuotta tauolla. Tähän oli jo osattu varautua, koska kasvava työmäärä tunnistettiin ennakkoon. Kuitenkin kiireen aiheuttama resurssipula esihenkilöiden työajasta vaikutti positiivisesti siihen, että aiottua tapaa suorittaa ongelmien korjausta ei tehtykään vaan tilanne pakotti kohti uuden ratkaisumallin innovointia.

Jos lopputulosta arvioi alkuun asetettujen tavoitteiden valossa, on todettava, että vain helpoimmat ongelmat on toistaiseksi ratkaistu, eli ne, joissa kyse oli olemassa olevien toimintaohjeiden vahvistamisesta koko tiimille työskentelyn yhdenmukaistamiseksi. Lisäksi aikaan on saatu muutaman yksittäisen työntekijän tekemä uuden mallin mukainen ratkaisu.

Kuitenkin käytännössä yksikössä on päästy alkuun paljon tärkeämmässä ja suuremmassa muutoksessa, jota voisi kutsua askeleeksi nykyaikaan. Sisäisen yhteistyön avulla laadittu Jatkuvan kehittämisen malli ratkoo syvällisemmin alussa asetettuja tavoitteita työn sujuvoittamisesta ja työtyytyväisyyden parantamisesta. Sen avulla esihenkilöiden rooli muuttunee kontrolloijasta mahdollistajaksi, jolloin työntekijät pääsevät itse aktiivisesti vaikuttamaan työnsä sisältöön kiinnostuksen kohteidensa ja aktiivisuustasonsa mukaisesti. Tiimin ongelmia ratkotaan ketterästi. Tuloksena tulee olemaan yksikön kulttuurin muutos, mikäli Jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönotto saadaan lujitettua.

Tiimin henkilöstökyselyssä on luonteenomaista, että kevään kyselyssä tulokset ovat huonompia kuin syksyn. Tämä johtunee työn syklistyydestä. Keväällä on juuri selvitty rankasta talvesta ja syksyn kyselyn aikaan työkuorma on maltillinen sekä ollaan vielä hyvässä viireessä kesälomien jälkeen. Kehitystyöpajojen odotettiin kuitenkin näkyvän selkeästi kyselyn tuloksissa parantavasti. Syksyn kysely tehtiin juuri ennen työpajojen alkua ja kevään kysely alkoi samana päivänä kuin Jatkuvan kehittämisen malli lanseerattiin, mutta käytännön kokemusta ei ehtinyt henkilökunnalle kertyä.

Henkilöstökyselyn tulosten (taulukko 3) numeerinen lasku erityisesti mahdollisuudesta osallistua oman työn kehittämiseen oli kuitenkin selkeä, vaikka ei ollutkaan niin jyrkkä kuin aiemmin. Vuonna 2021 keväällä ei kysytty mahdollisuudesta osallistua oman työn kehittämiseen. Varovaisena johtopäätöksenä voi arvioida, että Lareaun (2010, 249) varoittama kehitystyön jatkon viivästyminen on saattanut vaikuttaa tähän ja henkilökunta kokee pettymystä, kun kehitystä ei ole näkynyt kuin hiukan käytännössä. Tämän tuloksen läpikäyminen jää toimeksiantajalle tärkeäksi tehtäväksi, jotta voidaan varmistaa luottamuksen rakentuminen uutta tapaa kohti.

Taulukko 4: Henkilöstökyselyn tulokset Kaizenin suhteen relevanteista kysymyksistä

Ajankohta	ENPS = Työpaikan suosittelemuus	Työssäjaksami- nen	Olen tyytyväinen oppimis- ja kehit- tymismahdolli- suuksiini	Minulla on riittä- västi mahdolli- suuksia osallistua oman työni ke- hittämiseen
kevät 2021	25	7,75	3,5	-
Syky 2021	50	8,25	3,38	4,00
kevät 2022	42	7,92	3,75	3,5

Jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönotto vaatii paljon työtä. Esihenkilöiden tulee kannustaa aluksi henkilöstöä todella paljon kehitystyön tekemisessä ja tarjota tukea valmentavalla otteella, oivalluttaen.

Jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönottoa voi kuvailla työlääksi. Mallin hahmottaminen ei onnistunut yhdellä läpikäynnillä, vaan se vaati henkilökohtaista rohkaisua ja tukemista tehtävän tekemisessä ensimmäisellä kerralla. Esitettiin esimerkiksi toiveita tehdä ongelmanratkaisutehtävä kollegan kanssa. Tavoitteena on kuitenkin itsenäinen työskentely, milloin ongelma ei ole liian suuri, jotta itsenäiseen työskentelyyn totutaan. Tätä vaihtoehtoa voidaan joutua harkitsemaan, jos tämä vaikuttaa pienentävästi halukkuuteen osallistua.

Toisaalta Dignan (2019, 232) kehottaa varovaisuuteen, kun kehitellään uusia työkaluja. Hän peräänkuuluttaa yksinkertaistamisen perään eli pikemminkin tulee karsia ylimääräistä tekemistä. Sen vuoksi on hyvä suhtautua myös kriittisesti Jatkuvan kehittämisen mallin käyttöönoton sujumiseen. Oikeuttaako malli, jolla tavoitellaan tasalaatuista kehitystyötä ydintehtävän kärsimättä, lisääntyneen byrokratian?

4.1 Suositukset toimeksiantajalle

Teorian ja havaintojen perusteella suositellaan toimeksiantajalle seuraavia toimenpiteitä käytännön työhön seuraavan 12 kuukauden ajalle, jotta käytetty panostus tulee hyödynnettyä.

- Jatkuvan kehittämisen mallin aktiivista toteutusta seurataan kuukausittain ylemmän johdon ja esihenkilöiden kesken.
- Esihenkilöt ja ylempi johto pitävät keskustelussa yllä Jatkuvan kehittämisen mallia ja kannustavat henkilöstöä ottamaan aktiivisesti osaa.
- Ratkotuista ongelmista annetaan paljon hyvää palautetta ja onnistumista nostetaan esille yksikössä.
- Henkilöstön tavoitteisiin lisätään kehitystyö ja myös palkitaan aktiivisesta tekemisestä.
- Henkilöstökyselyn tuloksia seurataan tiiviisti.

Nämä toimenpiteet ovat ehdottomasti tarpeen, jotta Jatkuvan kehittämisen mallista tulee normaaliin arkeen kuuluva asia ja henkilöstön aktiivinen osallistuminen muuttuu poikkeuksesta yksikön kulttuuriksi. Kuten Lareau (2010, 51) toteaa ensin pitää muuttaa toiminta, jotta käytännöt muuttuvat aidosti.

Järvinen (2014, 134) puolestaan toteaa, että usein henkilöstöllä on tapana ottaa passiivinen rooli muutosten läpiviennissä ja johdon rooliksi koetaan muutosten tekeminen. Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia siitä, että aktiivinen rooli ongelmien ratkaisussa säilyy myös pitkällä tähtäimellä henkilöstöllä.

Muut huomiot

Tuleviin kehityshankkeisiin tulee kiinnittää erityinen huomio projektin loppuun vientiin. Jos aloitus on välttämätöntä tehdä ennen vuoden kiireisintä aikaa, niin erityisen tärkeää on

huomioida nopeiden tulosten varmistaminen. Esimerkiksi nyt työpajassa työstetyt ongelmat ohjeistettiin valitsemaan sen mukaan, miten isoksi ongelmaksi henkilö koki ongelman. Toisin sanoen ongelmia lähdettiin ratkomaan suurimmasta päästä ja näiden ongelmien osalta jäivätkin korjaustoimenpiteet kesken. Kotterin teorian mukaan tulee ensin varmistaa nopeat voitot, jotka tukevat muutostyötä. Tähän perustuen suosittelen jatkossa työpajojen fasilitaattorille ryhmän ohjaamista siten, että työpajan osallistujat ratkovat heti päivän aikana mieluummin muutaman pienen ongelman ja saavat heti kokemuksen onnistumisesta.

Esihenkilötyön kehittämiseen tulee tarjota tukea. Esihenkilöiltä odotetaan suurta muutosta verrattuna nykyiseen johtamisen tapaan. Muutos ei ole myöskään heille itsestään selvä, vaan vaatii harjoittelua ja palautetta. Johtajat saavat takaisin juuri sen mitä itse antavat niin hyvässä kuin pahassa neuvoo Lareau (2010, 63). Tämä on toisaalta mahdollisuus, jos uudistumisessa onnistutaan. Esihenkilöiden kannattaa kommunikoida muutoksen merkityksellisyyttä henkilökunnalla esimerkiksi muotoilemalla visio seuraavan tyypisesti: ”Tulevaisuudessa tiimi on itseohjautuva ja jokainen pääsee osallistumaan kehittämiseen oman aktiivisuutensa mukaisesti. Tavoitteena on tekemisen kautta muuttaa yksikön organisaatiokultuuria hierarkkisesta dynaamiseen, jossa jokaisen työntekijän on mahdollista toteuttaa itseään ja saada tyydytystä paitsi palkasta, myös oman työn hallinnasta, mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn sisältöön ja kehittää omaa työtään sujuvammaksi.”

Kaizen metodia toimeksiantajan kannattaa käyttää edelleen, vaikka tässä projektissa varsinaisten ongelmien korjaus ei edennyt kuten oli suunniteltu. Harveyn (2012) näkökulma Kaizen metodin sosiaalisesta merkityksestä on äärimmäisen tärkeä yhteisen ymmärryksen luojana. Jatkuvan kehittämisen mallin yhdistäminen Kaizen työpajojen pitämiseen mahdollistaa toimivan yhdistelmän henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseksi, kun kehitystyön lisäksi on ajoittain mahdollisuus yhdessä analysoida prosessien tuottamaan arvoa ja hukkaa. Tämä metodi auttaa hahmottamaan olennaiset asiat työtehtävissä, mikä edelleen helpottaa kehitystyötä.

On hyvä mahdollisen työpajan yhteydessä muotoilla alustuksessa kerrotut Leanin seitsemän hukkaa palvelualalle sopiviksi, perinteisen tuotantotyötä varten tehdyn hukkalistan sijasta. Henkilöstön on näin helpompi orientoitua tehtävään, kun termit ovat tuttuja.

Teoriaan perustuen kannattaa myös harkita tiimien ryhmäkoon pienentämistä tai muuta tapaa muodostaa sosiaaliset siteet muodostava ryhmä. Lareaun (2010, 53) mukaan ideaalia suuremmassa ryhmässä alkaa muodostua pienempiä ryhmiä, jotka kääntyvät sisäänpäin ja eriytyä toisista ryhmistä. Nykyinen 16 hengen ryhmäkoko on tämän perusteella riski ryhmään sitoutumisessa, mikä taas voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen.

4.2 Toimeksiantajan arviointi

Toimeksiantaja on varsin tyytyväinen opinnäytetyön tulokseen. Muutosprosessin analysointi teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta on auttanut tunnistamaan tärkeitä toimenpiteitä, joiden avulla muutosprosessia voidaan lujittaa. Näitä toimeksiantajan jo suunnittelemissa toimenpiteissä ovat mittarien ja kehitysaihioiden seuranta reflektoiden sekä muutoksen läpivienti siten, että Jatkuvasta kehittämisestä tulee yksikön kulttuuria.

4.3 Oman oppimisen ja prosessin työstämisen arviointi

Oma opinnäytetyön työstäminen olisi voinut sujua paremmin. Kirjallisuus oli pääsääntöisesti mielenkiintoista ja sitä tuli luettua paljon, mutta muistiinpanojen tekeminen oli puutteellista varsinkin tehtävän alussa. Muistiinpanojen suppeuden vuoksi tiedon jäsentely valmiiksi tekstiksi olikin hidasta ja kömpelöä. Vasta kun ymmärsin tehdä laajempia muistiinpanoja teoriaosuuden työstämiseksi pohjalle, alkoi työ edistyä.

Samoin jälkikäteen arvioituna materiaalin valintaan olisi kannattanut tehdä oma analyysi. Nyt Kotterin vertailukohteeksi valikoitui Dignan sillä perusteella, että hänen kirjansa vaikutti hyvin samantyyppiseltä kuin Gary Hamelin johtamisen kirja, johon tutustuin ensimmäisellä johtamisen peruskurssillani ja joka teki suuren vaikutuksen silloin. Vaikka tarkoituksena olikin saada joku vertailukohta Kotterin teorialle, niin tunnistan että valinnalla olisi voinut olla paremmat perustelut kuin mitä nyt oli käytetty.

Yksi haaste työn etenemiselle oli oma jaksaminen. Aikaa oli riittävästi varattuna periaatteessa ajallisesti hyvin, mutta työn ohessa tekeminen vaati veronsa. Lisäksi Ukrainan sodan syttyminen vaikutti keskittymiskykyä haittaavasti. Käytännön osio eteni hienosti, mutta kirjoitustyön kanssa tuli lopulta kova kiire.

Myös havainnointimenetelmän käytöstä aiheutui henkinen paini, kun löysin kirjallisuudesta perustelut sille, miksi piilohavainnointia ei tule tehdä, vasta työpajojen jälkeen. Ymmärsin etten ollut kertonut opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantajan työyhteisössä, vaikka se olisi ollut vähintäänkin suotavaa. Uskon kuitenkin, ettei tästä ole aiheutunut haittaa toimeksiantajan työyhteisölle, ja pystyin perustelemaan yksilönsuojan toteutumisen menetelmän valinnan kuvauksessa.

Kirjallisen osion takkuavasta etenemisestä huolimatta koen oppimisprosessin olleen onnistunut. Prosessin myötä olen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyessäni työstänyt omia ajatuksiani johtamisesta, ryhmädynamiikasta ja kokenut käytännössä tärkeän oivalluksen, miten johtamista voi uudistaa. Myös suuren kokonaisuuden hahmottaminen ja rajaaminen niin, että työn ei paisu liian isoksi, on ollut myös opettavaista. Muutosjohtamiseen liittyy niin paljon eri tekijöitä, että karsintaa piti tehdä paljon. Uskon saaneeni hyvän käsityksen muutosjohtamisen työkaluista ja osaavani hyödyntää valikoidusti eri muutostilanteissa sopivia työkaluja. Tiivistän muutosjohtamisen näkemykseni opinnäyteprosessin myötä opitun mukaan näin: Muutokselle pitää olla perustelu ja se pitää kommunikoida. Muutoksen edistämisen tapa riippuu siitä mitä halutaan muuttaa, mille laajuudelle ongelma määritetään ja aikaa tulee varata riittävästi. Vain dialogi voi edistää muutosta ja riittävä määrä ihmisiä pitää saada mukaan. Muutos vaatii sitkeyttä ja suunnitelmallisuutta.

Esihenkilötyötä ajatellen tärkein vastuu on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Koen oppineeni miten voin auttaa ja tukea työntekijöiden muutosprosessia. Opin suhtautumaan muutosvastarintaan ihan uudella tavalla eli käyttää sitä mahdollisuutena käydä dialogia muutoksen syistä ja kuulla tärkeitä huomioita mahdollisista huomaamatta jääneistä näkökulmista. Mikäli tämän ymmärryksen saan toteutettua käytännössä esihenkilötyössä, niin todennäköisesti pystyn viemään muutoksia läpi paremmin kuin ennen opinnäytetyöprosessia.

Tärkeäksi opiksi koen myös prosessin aikana tehdyn yhteistyön toimeksiantajan kanssa. Hyvä yhteistyö ja reflektio auttoi työstämään aihetta, eikä Jatkuvan kehittämisen mallia olisi syntynyt ilman sitä.

Lähteiden käytössä opin kyseenalaistamaan ”kaikkien tuntemia sitaatteja”. Lähdin hakemaan viittausta suosittuun sanontaan ”organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi”.

Sanontaa käytetään todella paljon liiketalouden alalla ja silloin tällöin viitataan Peter Duckeriin sanonnan isäksi. Perehdyin aiheeseen ja selvisi, että tämä tieto ei pidä paikkaansa. Samoin kävi toisen kuuluisin lainauksen kanssa, alkuperä ei ollutkaan Charles Darwin, kuten usein lähteeksi ilmoitetaan. Kokemus opetti suhtautumaan kriittisesti ”yleisesti tunnettuun tosiasiaan” ja tarkistamaan lähdetiedot loppuun saakka.

Lähteet

Bateman, N. 2005. Sustainability: the elusive element of process improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(3), 261-276.

Bloomer, M., Cross, W., O'Connor, M., and Endacott, R. 2017. *Using Non-Participant Observation in the Clinical Setting*. London SAGE Publications, Ltd.

Blount Carroll & Carroll Shana, 2017. Overcome resistance to change with two conversations. *Harvard business review*. Luettavissa: https://hbr.org/2017/05/overcome-resistance-to-change-with-two-conversations?ab=at_art_art_1x1. Luettu: 17.2.2022

Davis John W., 2011. *Progressive Kaizen*. E-kirja.

Dignan Aaron, 2019. *Brave new Work: Are you ready to reinvent your organization?* Portfolio/Penguin. New York.

Glasser W. *Quickstart Guide to Choice Theory*. s.a. Luettavissa: <https://wglasser.com/quickstart-guide-to-choice-theory/#basic-needs>. Luettu 26.5.

Glover Wiljeana J., Wen-Hsing Liu, Farris Jennifer A., Van Aken Eileen M., 6.8.2012.

Characteristics of established kaizen event programs: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 33 No. 9, 2013. pp. 1166-1201

Emerald Group Publishing Limited

Graban Mark, Swartz Joseph E., 2013. *The Executive Guide to Healthcare Kaizen*. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-executive-uide/9781466586437/chapter-25.html>. Luettu 8.5.

Grönfors M. 2011 Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. E-kirja.

Harvey, Jean. 2012. Make the Leap Quality Progress. ProQuest One Business.

Ortiz, C. A. 2009. Kaizen and Kaizen Event Implementation. E-kirja.

Jabe Marjatta & Kuusela Sari 2013. Hyvä paha valta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Järvinen Pekka, 2014 Onnistu esimiehenä. SanomaPro. Helsinki.

Kirby, Kenneth E & Greene, Bradley M., 2003. How Value Stream Type Affects the Adoption of Lean Production Tools and Techniques. IIE Annual Conference. Proceedings; Norcross (2003): 1-7.

Kotter John P., 2012 Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Lareau William, 2010. Office Kaizen 2: Harnessing leadership, organizations, people and tools for office excellence. E-kirja. ASQ Quality Press.

Lean-sanasto. Leanthinking.fi. Luettavissa: <https://leanthinking.fi/lean-sanasto/>. Luettu:18.5.

Miller, B.D. (2005). Implications of motivation research for practitioners of Kaizen blitz (p. 6). Atlanta, GA: Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA 30092, Yhdysvallat.

Nykysuomen laitos, 1995. Nykysuomen sivistyssanakirja. Werner Söderström. Porvoo.

Oropesa-Vento, M., Garcia-Alcaraz, J. L., Rivera, L. & Manotas, D. F. 2015. Effects of management commitment and organization of work teams on the benefits of Kaizen: Planning stage. Dyna. Medellín, Kolumbia. 82(191), p. 76.

Philip, G. 2018. Building a Sustainable Lean Enterprise. E-kirja, kpl 8. Productivity Press. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/sustaining-a-culture/9781351582872/?ar=>. Luettu: 15.5.2022

Piha Kirsi, 8.11.2019. Kotter oli ehkä oikeassa- mutta ei ole enää. Luettavissa: <https://el-lunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/> Luettu: 12.5.2022.

Suarez-Barraza Manuel F., Ramis-Pujol Juan, Kerbache Laoucine, 22.11. 2011. Thoughts on kaizen and its evolution, International Journal of Lean Six Sigma.

Schwarz Ulrica von Thiele, Nielsen Karina M., Stenfors-Hayes Terese, Hasson Henna, 2017. Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. Human relations 2017, vol 70(8)966-993. The Tavisoock Institute.

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä (156—171)

Sitaatit:

*Charles Darwin, origin of species. 1963 by a Louisiana State University business professor named Leon C. Megginson at the convention of the Southwestern Social Science Association. 1963 June, Southwestern Social Science Quarterly, Volume 44, Number 1, Lessons from Europe for American Business by Leon C. Megginson, (Presidential address delivered at the Southwestern Social Science Association convention in San Antonio, Texas, April 12, 1963), Start Page 3, Quote Page 4, Published jointly by The Southwestern Social Science Association and the University of Texas Press.

*Kulttuuri syö strategian aamupalaksi, väitetään Peter Duckerin sanonnaksi, mutta lähdeä tähän ei löytynyt. Sen sijaan muodossa Culture beats strategy löytyy kirjasta Management Richard L-daft, Thomas W. Lloyd 2000 s.52. Harcourt Collage ISBN 0030265061, 9780030265068. jossa kerrotaan alkuperäksi 80 ja 90 lukujen muutosjohtajien

sloganeiksi, kun ajan jaksossa suurin osa fuusioista ja uudelleen organisointi projekteista epäonnistui.

Kuvat:

- Kuva 1. Kotterin kahdeksan porrasta, mukailen Kotter 2012, 23
- Kuva 2. Jatkuva osallistuva muutos, mukailen Dignan 2019, 201
- Kuva 3. Dignanin muutoksen prosessi
- Kuva 4. Kaizenin ydin lähteestä: https://www.kaizen.com/what-is-kaizen#core_kaizen
- Kuva 5. Kaizen teoreettisena periaatteena
- Kuva 6. Kaizen sopii eri suuruisen ongelmien käsittelyyn
- Kuva 7. Leanin seitsemän hukkaa
- Kuva 8. Eri roolien tehtävät Kaizen eventissä
- Kuva 9. Tukitoiminnon sidosryhmät
- Kuva 10. SIPOC prosessikartta
- Kuva 11. Ongelmien asemointi vaiva-hyöty akselille
- Kuva 12. Jatkuvan kehittämisen malli työvaiheineen
- Kuva 13. Ongelmien käsittelyn eteneminen Teams-työkalulla
- Kuva 14. Mallikortti Teamsissa ongelman esille nostamiseen

Taulukot:

- Taulukko 1: Erityyppiset Kaizenit vastaavat eri tarpeisiin
- Taulukko 2. Kaizen Eventien ongelmien luokittelu
- Taulukko 3. Ongelmien määrittely
- Taulukko 3. Henkilöstökyselyn tulokset relevanteista kysymyksistä

Liitteet

Liite 1. Kutsu esiselvityksen

**Liite 2. Jatkuvan kehityksen mallin PowerPoint-presentaatio yksikölle. Esitetty
22.3.2022.**