

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Anna Fellman

ORGANISAATIOMUUTOKSEN JALKAUTUMINEN KONEPAJAYRITYKSEEN

Työn ohjaaja / työn 1. tarkastaja Professori Pia Heilmann
Työn 2. tarkastaja Professori Karl-Erik Michelsen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Anna Fellman

Tutkielman nimi: Organisaatiomuutoksen jalkautuminen konepajayritykseen

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine: Johtaminen ja organisaatiot

Vuosi: 2013

Pro gradu -tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

177 sivua, 8 kuvaa, 5 taulukkoa, 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Pia Heilmann, Professori Karl-Erik Michelsen

Hakusanat: Organisaatiomuutos, tiimitoiminta, muutosjohtaminen, organisaation kehittäminen, muutosvastarinta

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisen konepajayrityksen muutosprosessia, jossa se siirtyy yksilökeskeisestä tiimimäiseen toimintatapaan. Tavoitteena oli selvittää, missä asioissa organisaatio on onnistunut ja missä epäonnistunut muutosprosessissa. Tulosten pohjalta analysoitiin yrityksen muutosjohtamista ja muutosvastarinnan tekijöitä ja ideoitiin keinoja miten pysyvä muutos voitaisiin aikaansaada.

Tutkimus on luokiteltavissa laadulliseksi tapaustutkimukseksi, jonka aineistona hyödynnettiin yrityksessä toteutettuja kyselytutkimuksia sekä niiden tulosten pohjalta muodostettujen puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden lausumia. Tutkimus tarkasteli organisaatiota muutoksen alkutilanteessa ja noin vuosi muutoksen aloittamisen jälkeen, joten kyseessä oli toimintatutkimus.

Vuoden aikana yrityksessä koettu muutos oli hyvin tiimikohtaista: toiset tiimit toimivat jo hyvinkin tiimimäisesti, mutta toiset tiimit olivat toteuttaneet tiimiytymistä lähinnä pakonomaisesti. Merkittävä syy vähäiseen muutokseen oli se, ettei johto ollut selkeästi viestinyt muutoksen välttämättömyydestä eikä kertonut mistä toiminnassa on kyse ja mitä sillä haetaan. Johtamisen olisi pitänyt myös olla selkeämmin ihmisten johtamista huomioiden yksilöiden motivointitekijöitä ja ryhmäkäyttäytymistä. Olennaista olisi myös kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointitekijöihin, jotta henkilöstö saadaan motivoituneeksi toimimaan yhteiseksi hyväksi.

ABSTRACT

Author: Anna Fellman

Title: Implementation of Organizational Change into Machine Shop

Faculty: LUT, School of Business

Major: Management and organizations

Year: 2013

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology

177 pages, 8 figures, 5 tables, 2 appendices

Examiners: Professor Pia Heilmann, Professor Karl-Erik Michelsen

Keywords: Organizational change, team work, management of change, organizational development, resistance to change

The study concentrated on examining the change process from individual operation to team work operation in Finnish machine shop. The objective was to study in which issues the organization has succeeded and in which ones failed in its change process. Based on the results of the study the management of change and factors of change resistance were analyzed as well as ideas to achieve a lasting change were composed.

The study can be classified as qualitative case study which utilizes surveys carried out in the company as well as dictums of half-structured individual interviews as material. The study examined the organization in the beginning of change initiative and approximately year after the startup, which makes this study an activity analysis. Within one year the experienced change is depending on the team: some of the teams have advanced nicely, but some of the teams had implemented team work procedures more compulsively. One significant reason for very little change is the fact that the management haven't communicated the essentialness of the change clearly enough and didn't tell why the change has to be done and what will be accomplished with it. The management should had been more leadership based paying more attention to motivational factors of individuals as well as group behaviour. There should had been more consideration into occupational wellbeing in order to get personnel more motivated into work for common good.

ALKUSANAT

Huh huh, viimein tämä työ ja maisterin opinnot ovat paketissa! Kauppatieteiden opiskelu ja gradun tutkimustyö opettivat minulle, paatuneelle tekniikan ihmiselle, paljon uusia asioita ja antoivat kosolti uusia näkökulmia työhön! Vaikka välillä tuntuikin, ettei tätä mitenkään jaksaisi kaiken työn ja perheen hoitamisen lisäksi, se silti kannatti jaksaa puristaa loppuun!

Olen äärimmäisen kiitollinen tutkitulle yritykselle heidän antamastaan työn aiheesta ja tuesta! Suuri kiitos kuuluu koko yrityksen henkilökunnalle heidän osallistumisestaan lomakekyselyyn, mutta ennen kaikkea niille, jotka osallistuivat haastatteluihin. Valtavan suuren tuen ja avun tarjosi yrityksen henkilöstönkehittäjä, joka auttoi minua järjestelyissä sekä tuki ja esitti hyviä kommentteja työhöni liittyen. Lämmin kiitos hänelle hänen omistautumisestaan gradutyölle!

Lämpimät kiitokset myös työn ohjaajalle ja tarkastajalle professori Pia Heilmannille sekä toiselle tarkastajalle professori Karl-Erik Michelsenille. Annoitte minulle hyviä kommentteja ja ajattelemisen aiheita, jotka auttoivat minua tutkimuksen teossa ja käsikirjoituksen laatimisessa.

Rakas perheeni, aviomieheni Janne sekä poikamme Roni ja Aleks, on antanut minulle voimia jatkaa opinnot ja tämä gradutyö loppuun kunnialla, suuri kiitos heille kärsivällisyydestä ja kannustuksesta! Nyt äidillä on enemmän aikaa touhuta teidän kanssa, kun tämä "satukirja" on valmis. Suuri kiitos myös isälleni Aarnolle sekä muille läheisille ja ystäville kaikesta avusta ja kannustuksesta.

Lappeenrannassa 9.10.2013

Anna Fellman

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	9
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	10
1.2. TUTKIMUSONGELMA.....	14
1.3. TUTKIMUSMENETELMÄT	15
1.4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET	21
1.5. RAJAUKSET JA TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE.....	23
2. ORGANISAATIOMUUTOS	24
2.1. MUUTOKSEN OMAISPIIRTEITÄ.....	24
2.1.1. <i>Muutosprosessin vaiheet</i>	25
2.1.2. <i>Ulkoinen ja sisäinen muutos</i>	27
2.1.3. <i>Episodinen ja jatkuva muutos</i>	28
2.1.4. <i>Muutoksen luokittelu ajan ja kohdentamisen suhteen</i>	29
2.2. MUUTOKSEN VALMISTELEMINEN.....	30
2.2.1. <i>Tavoiteasetanta ja muutoksen suunnittelu</i>	32
2.2.2. <i>Muutosviesti</i>	34
2.2.3. <i>Muutoksen onnistumisen edellytykset</i>	37
2.2.4. <i>Muutoksen toteuttaminen</i>	42
2.3 YKSILÖN, RYHMÄN JA ORGANISAATION REAKTIOT MUUTOKSEEN	48
2.3.1. <i>Yksilön muuttumisen näkökannat</i>	52
2.3.2. <i>Yksilön muutosvastarinnan tekijät</i>	55
2.3.3. <i>Ryhmän tai tiimin muuttuminen</i>	59
3. MUUTOSJOHTAMINEN	60
3.1. MUUTOSJOHTAJA JA HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA	60
3.2. ERILAISIA KÄSITYKSIÄ MUUTOSJOHTAJUUDESTA.....	63
3.2.1. <i>Asioiden vs. ihmisten johtaminen</i>	63
3.2.2. <i>Liiketoiminnallinen ja uudistava johtajuus</i>	65
3.2.3. <i>Mukautuva ja yhdistävä johtajuus</i>	66
3.2.4. <i>Hajanainen johtajuus</i>	68
3.2.5. <i>Tunneällyn merkitys muutoksen johtamisessa</i>	69
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	71
4.1. TUTKIMUKSEN MÄÄRITTELYÄ.....	71
4.2. TUTKIMUKSEN ETENEMINEN JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	72
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTIA	75
5.1. LÄHTÖTILAN SELVITYS.....	76
5.1.1 <i>Käsityksiä tiimitoiminnasta</i>	76
5.1.2. <i>Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan</i>	77
5.1.3. <i>Kehittämisen edellytykset</i>	79
5.1.4. <i>Tiimitoiminnan edistäminen ja tiedotus</i>	81
5.1.5. <i>Tiimien päätösvalta</i>	82
5.1.6. <i>Tiimipalaverikäytännön vakiinnuttaminen</i>	84
5.1.7. <i>Kehitystoimenpiteiden edistäminen</i>	85
5.1.8. <i>Johdon ja esimiesten sitoutuminen</i>	88
5.1.9. <i>Tavoitteet ja niiden saavuttaminen</i>	89
5.1.10 <i>Yhteistyön edistäminen</i>	90
5.1.11 <i>Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen</i>	92
5.1.12 <i>Itsenäisen vastuunoton edistäminen</i>	94
5.2 PARANNUSEHDOTUKSIA LÄHTÖTILAN SELVITYKSEN PERUSTEELLA.....	96
5.3 MUUTOKSEN EDISTYMISEN ARVIOINTIA JA KEHITYSAJATUKSIA	101

5.3.1 Käsitteitä tiimitoiminnasta	101
5.3.2 Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan	107
5.3.3 Kehittämisen edellytykset	110
5.3.4 Tiimitoiminnan edistäminen ja työilmapiiritekijät	114
5.3.5 Tiedotus	118
5.3.5 Tiimien päätösvalta	123
5.3.6 Tiimipalaverikäytännön vakiinnuttaminen	126
5.3.7. Kehitystoimenpiteiden edistäminen	128
5.3.8 Johdon ja esimiesten sitoutuminen.....	132
5.3.9 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen.....	135
5.3.10 Yhteistyön edistäminen.....	137
5.3.11 Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen	140
5.3.12 Itsenäisen vastuunoton edistäminen	142
5.3.13. Muutostilanteen arviointia	145
5.3.14. Muutoksen johtamisen arviointi.....	147
5.3.15. Muutoksen vastustus ja sen murtaminen	153
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	169
6.1. TUTKIMUKSEN ESILLE TUOMIA VASTAUKSIA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	169
6.2. TUTKIMUKSEN HYÖDYNNETTÄVYYS	173
6.3. TUTKIMUSTULOSTEN VALIDITEETTI	173
6.4. JATKOTUTKIMUSIDEOITA	175
7. YHTEENVETO.....	175
LÄHDELUETTELO	178
Liite 1: Haastattelun 1 kysymykset henkilöstöryhmittäin	
Liite 2: Haastattelun 2 kysymykset henkilöstöryhmittäin	

1. Johdanto

Tänä päivänä yritykset joutuvat käymään läpi muutoksia jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Muutostilanne on aina haasteellinen johtaa, sillä ihmiset yleensä välttelevät tilanteita, joissa joutuvat muuttamaan omaa toimintaansa. Siten työn muuttaminen aiheuttaa helposti muutosvastarintaa, jonka selittäminen on avainasemassa muutoksen aikaansaamisessa. Tärkeitä lähtökohtia onnistuneelle muutokselle ovat myös avoimuus ja luottamus johdon ja työntekijöiden välillä.

Suomalaisessa konepajateollisuudessa autoritääriinen johtamistapa on melko yleinen ja useat yritykset ovat toimineet vuosikaudet, jos ei vuosikymmenet, samoilla periaatteilla kokematta kovin suuria muutoksia. Suuriin muutoksiin ei siten välttämättä olla tottuneita. Tuotantoa tehdään paljon käsityönä, joka on kohtuullisen tehotonta, etenkin kun palkkakustannukset ovat viime vuosikymmenien aikana kasvaneet roimasti. Viime vuosina tuotantotoimintaa onkin monissa yrityksissä viety Suomesta halvan työvoiman maihin, kuten Kiinaan ja Puolaan. Niinpä Suomessa on löydettävä keinoja tehdä tuotantoa tehokkaammin, automatisoiden ja toimintatapoja tehostaen, jotta tuotteemme pärjäävät kilpailussa ja säilytämme kansantaloutemme kannalta merkittävän teollisuudenalan Suomessa.

Tässä pro gradu-tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan suuren konepajayrityksen muutostilannetta sen siirtyessä yksilökeskeisestä toiminnasta tiimitoimintaan. Samalla kun yritys hakee parempaa itseohjautuvuutta ja yhteistyötä henkilöstön kesken tehostaakseen toimintaansa, se on ottanut käyttöönsä uusia automatisoituja valmistusprosesseja, joilla se pyrkii yhdessä tiimitoiminnan kanssa saavuttamaan paremman tuottavuuden. Muutos yksilökeskeisestä tuotantotoiminnasta tiimimäiseen toimintatapaan on merkittävä muutos henkilöstölle, joka on tottunut toimimaan autoritääriksen johtamistavan alaisena. Nyt haettava muutos edellyttää johdolta johtamistavan muuttamista asiakaskeisistä johtamisesta ihmisten johtamiseen sekä

henkilöstön osalta opettelua itseohjautuvuuteen, parempaan keskinäiseen yhteistyöhön sekä voimakkaampaan vastuunottoon omasta työstä. Paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön avaavat merkittäviä mahdollisuuksia helpottaa ja nopeuttaa työntekoa ja tehdä siitä siten tuottavampaa. Lisäksi henkilöstö pääsee käyttämään ammattitaitoaan uudella tavalla ja laajentamaan osaamistaan.

Muutos ei kuitenkaan ole aina kaikkien mielestä toivottu ja se aiheuttaa helposti muutosvastarintaa ihmisten joutuessa pois mukavuusalueeltaan opettelemaan uusia asioita. Tämä aiheuttaa usein pelkoja oman osaamisen, identiteetin ja tarkoituksen suhteen. Johtajuudella on erittäin merkittävä vaikutus muutoksen edistymisessä ja sen aikaansaannissa. Johtajien tulee tietää miten henkilöstö saadaan luotsattua muuttamaan toimintaansa siten, että muutoksesta seuraa uusi pysyvä toimintatapa.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen kohteena on toimipiste, joka on osa suurta suomalaista konepajayritystä. Tuotantoyksikössä oli vuoden 2012 lopussa henkilöstöä 147, joista 29 on toimihenkilöitä ja 118 työntekijöitä. Tuotantoyksikössä on viimeisten vuosien aikana viety läpi useita merkittäviä muutoksia. Vuonna 2010 osa tuotannosta siirrettiin uuteen tehtaaseen, johon loput tuotannollisesta toiminnasta kyseisellä paikkakunnalla on tarkoitus siirtää vuoden 2013 loppuun mennessä. Keväällä 2010 toiminnassa päätettiin ryhtyä soveltamaan tiimimäistä toimintaa koko tehtaan henkilöstön osalta. Tuolloin strategiaan määritettiin automatisoidun valmistusosaamisen lisäämisen, tiimityöskentelyn ja itseohjautuvuuden kehittämisen (uuden johtamistavan kautta) sekä moniosaamisen olevan tärkeitä lähivuosien kehitystavoitteita. Tällä tuotannon tehostamisella tavoitellaan yrityksessä lähivuosina tuottavuuden nousua ja kannattavuuden sekä kilpailukyvyn parantumista. Tiimitoiminnalla halutaan kehittää yrityksen sisälle kulttuuri, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa sekä lisäämään yhteistyötä ja itseohjautuvuutta.

Toiminnalla tähdätään oppivaan organisaatioon ja toimintatapaa on ryhdytty kehittämään edelleen lean-filosofian mukaisesti vuonna 2013. Sen lisäksi, että osa tuotannosta on siirretty uusiin tiloihin, on tuotannollisessa toiminnassa otettu käyttöön uusia moderneja valmistusmenetelmiä, joiden hyödyntäminen on edellyttänyt täysin uusien toimintatapojen opettelua.

Tiimimäisen toimintatavan on odotettu mahdollistavan paremmin ”perheyrittymäisen toiminnan” jalkauttaminen, jolloin kaikki pyrkisivät yhdessä toimimaan yrityksen toiminnan parantamiseksi ja yhteiseksi hyväksi. Henkilöstön odotetaan oppivan itseohjautuvuutta ja kehittyvän moniosaajiksi, jolloin ihmiset pystyvät siirtymään joustavasti tehtävästä toiseen. Toiminnan on odotettu siten lisäävän yhteistyötä, vastuunottoa, itseohjautuvuutta, moniosaamista ja vuorovaikutusta työryhmien sisällä.

Yritys käytti tiimitoiminnan jalkauttamisessa apunaan tunnettua suomalaista konsulttiyritystä, joka toteutti yrityksessä pidetyt henkilöstön ja johdon koulutukset sekä valmennukset. Konsulttiyritys hyödynsi toiminnassaan prosessikonsultaatio-periaatetta, jolla se uskoi saavansa yrityksen johdon kehittämään toimintaansa.

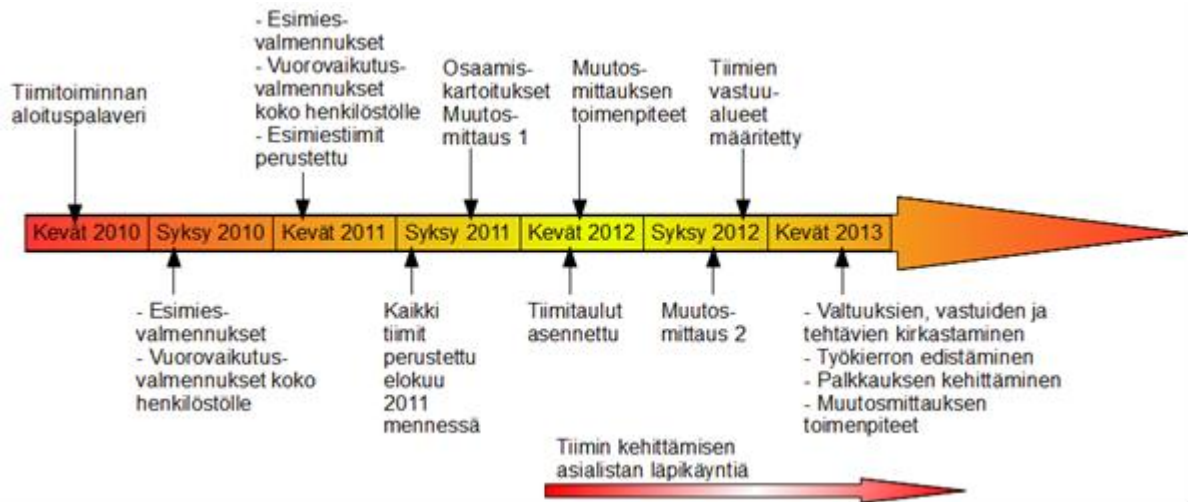
Yrityksessä on luotu heti tiimitoiminnan aloittamisen yhteydessä koko tehdasta koskevat tiimikehityksen yleiset pelisäännöt, joiden mukaan on sovittu toimittavan. Säännöissä korostetaan, ettei kehittämisestä seuraavan tuottavuuden nousun vuoksi irtisanota tai lomauteta ketään. Kaikille taataan mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tekotapoihin sekä kaikille annetaan mahdollisuus oppia ja kehittyä. Työympäristön ja -ilmapiirin parantamiseen panostetaan ja henkilöstöä palkitaan tuottavuuden parantumisesta. Yritys lupaa panostaa tulevaisuuteen jatkuvalla valmistusteknologian kehittämisellä.

Henkilöstön odotetaan toimivan siten, että keskinäinen luottamus ja yhteistyö lisääntyy. Heidän odotetaan panostavan ammattitaitonsa ja itsensä kehittämiseen ja osallistuvan työn organisoimiseen sekä työmenetelmien ja työvälineiden kehittämiseen.

Henkilöstön edellytetään käsittelevän luottamuksellisia asioita ainoastaan yhtiön sisällä ja osallistuvan työilmapiiriin ja -turvallisuuden, prosessin tuottavuuden, laadun ja asiakastyytyväisyyden sekä kannattavuuden parantamiseen.

Yrityksessä on tiimitoiminnan aloittamisen yhteydessä myös määritelty tiimikehittämisen periaatteita. Jatkuvan oppimisen periaatteen mukaisesti toiminnan kehittyminen perustuu siihen, että henkilöstö oppii koko ajan lisää. Kaikille halutaan antaa mahdollisuus vaikuttaa suunnitteluun ja toteutukseen ja jokaisen odotetaan toimivan vastuullisesti vuorovaikutuksessa ja kantavan vastuunsa tiimistä ja omasta roolistaan. Yhdessä sopimisen periaatteella halutaan kasvattaa valtuuksia ja lisätään asioiden yhdessä sopimista ja luodaan edellytyksiä kehittämisen etenemiselle. Toimintaa pyritään kehittämään kokeiluilla, joiden perusteella muutosten toimivuutta arvioidaan ja korjataan ja lopulta vakiinnutetaan käytännöksi.

Tiimitoiminnan virallinen aloituspalaveri pidettiin huhtikuussa 2010. Esimiesten valmennukset ja koko henkilöstön vuorovaikutusvalmennukset aloitettiin syksyllä 2010 ja niitä jatkettiin keväällä 2011. Esimiestiimit perustettiin keväällä 2011 ja suoritustiimit (tuotannontiimit) keväällä-kesällä 2011. Syksyllä 2011 tehtiin henkilöstön osaamiskartoitus ja toteutettiin ensimmäinen tiimitoiminnan edistymistä mittaava kyselytutkimus (muutosmittaus). Keväällä 2012 oli tarkoitus tehdä toimenpiteitä muutosmittauksen tulosten perusteella. Lisäksi ryhdyttiin rakentamaan tiimien omia tiimitauluja ja ideoimaan tiimien kehittämisen asialistaa, jonka mukaisesti tiimit ryhtyivät muokkaamaan toimintaansa kohti huipputiimimäistä toimintaa. Tiimitoiminnan eteneminen yrityksessä on koostettu vielä kuvaan 1.



Kuva 1. Tiimitoiminnan edistyminen tutkitussa yrityksessä.

Tiimien järjestäytymistä on sovittu arvioitavan niin sanottujen tasotaulukoiden avulla.

Tiimien toimintojen edistämistoimenpiteet on eritelty kolmeen tasoon:

- Ensimmäisellä tasolla tiimi on
 - Perustettu (pitänyt perustamiskokouksen, määrittänyt perustehtävänsä, tehnyt kuvauksen työprosessistaan, määrittänyt sisäiset asiakkaansa ja jäsenensä)
 - Valinnut yhdys henkilön ja varayhdys henkilön ja sopinut käytännön näiden henkilöiden vaihtamisesta
 - Sopinut säännöllisesti pidettävistä tiimikokouksista ja niiden valmistelusta
 - Ottanut käyttöönsä päämääränsä edellyttämät mittarit
 - Vakiinnuttanut käytäntöihinsä järjestelmän, jolla se seuraa työympäristönsä tilaa
 - Muodostanut toimivaa työnkiertoa oman tiimin sisällä
 - Määrittänyt sisäiset pelisäännöt ja ne ovat käytössä.
- Tasolla 2 tiimi
 - On määrittänyt tavoitteensa, joita se mittaa
 - On käyttöönottonut osaamismatriisin, johon on listattu jäsenten hallitsemat työtehtävät sekä tieto/taitomatriisi, jossa on listattuna jäsenten ammattitaito.

- On käyttöönottanut yhteisen mallin mukaisen tiimitaulun
- Seuraa tekemiensä aloitteiden määrää ja käsittelee vastuualueelleen tehdyt jatkuvan parantamisen aloitteet
- On määritellyt päämääränsä yhtiön strategian pohjalta huomioiden siinä asiakkaat ja tiimin oman kehittymisen.
- Tasolla 3 tiimillä on:
 - Työnkiertoa muiden tiimien kanssa ja sillä on olemassa työnkiertosuunnitelma
 - Yhteistyösuunnitelma asiakkaidensa kanssa ja se on laatinut pelisäännöt miten yhteistyötä tehdään
 - Toimintansa kehittämissuunnitelma.

Vuodelle 2012 määriteltiin tiimityön tavoitteeksi, että 50 % tiimeistä on saavuttanut tiimitasoluokissa tason 1 vuoden loppuun mennessä. Tämä tavoite saavutettiin, sillä kaikki tiimit olivat saavuttaneet tason 1 vuoden 2012 loppuun mennessä. Syksyllä 2012 määriteltiin tiimien vastuualueet ja toteutettiin toinen muutosmittaus. Vuoden 2013 aikana on tarkoitus selkiyttää valtuudet, vastuut ja tehtävät organisaation toimintotasolla, tiimitasolla ja nimetyissä työrooleissa sekä päivittää tiimitoimijoiden rooleja ja tehtäviä. Lisäksi pyritään edistämään tiimien sisäistä työkiertoa ja tarkastelemaan palkkausta tiimitoiminnan edistämisen näkökulmasta. Toisen muutosmittauksen tuloksista ilmi tulleita ongelmia pyritään myös ratkomaan.

1.2. Tutkimusongelma

Pro gradu-tutkielmassa tarkastellaan noin vuoden ajalta organisaation muutosta yksilökeskeisestä toiminnasta tiimitoimintaan ja siihen liittyviä haasteita. Työn tavoitteena on selvittää eri henkilöstöryhmien, esimiehet – asiantuntijat – työntekijät, näkemyksiä muutoksen edistymisestä, selvittää heidän kokemiaan organisaation kipukohtia ja niiden syitä sekä ideoida keinoja, joilla ongelmakohtia voidaan ratkaista ja muutosta edistää. Tutkimus pyrkii teoriaan tukeutuen hakemaan selityksiä

haasteille ja esittämään keinoja ratkaista näitä haasteita, jotta muutos pääsisi tapahtumaan. Tutkimuksen kautta pyritään selvittämään vastauksia kysymyksiin:

- Missä asioissa organisaatio on onnistunut tiimitoimintaan siirtymisen kannalta?
- Missä asioissa organisaatiolla on parantamisen varaa, jotta muutos on mahdollinen?
- Mitä tulee huomioida johtamisessa, jotta organisaatiomuutos olisi mahdollinen ja pysyvä?

Näihin kysymyksiin vastaamalla selvitetään muutoksen onnistumisia ja kompastuskiviä sekä organisaation muutosvastarinnan tekijöitä ja pyritään ideoimaan keinoja selättää vastarinta, jotta muutokselle olisi paremmat edellytykset onnistua.

1.3. Tutkimusmenetelmät

Pro gradu-työn tutkimus voidaan luokitella laadulliseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus ei pyri saattamaan aineistoa numeeriseen muotoon, vaan se hyödyntää ja esittelee yksittäisiä tapauksia, jotka voivat olla esimerkiksi päiväkirjahavaintoja, haastattelulausuntoja tai tekstikatkelmia. Tutkija on vuorovaikutuksessa yksittäisen havainnon kanssa ja tutkimuksen hypoteesit johdetaan yksittäistapausten analyysistä. Tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja heidän niille antamien merkitysten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat tarkentavat tutkimuskysymyksiään ja muodostavat hypoteeseja aineistoa kerätessään ja analysoidessaan tutkimuksen aikana, eivätkä yleensä tee etukäteen hypoteeseja teoriasta ja pyri testaamaan niitä selvittääkseen kuvaako teoria tutkitun ilmiön. Laadullinen tutkimus hyödyntää luonnollisesti tapahtuvia aineistoja tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijaan, toisin sanoen tutkija välttää vaikuttamista aineistoon esimerkiksi haastattelutilanteessa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa päättely voi perustua myös tapausjoukkojen analyysiin yksittäisten tapausten sijasta. (Koskinen et al, 2005, s. 30-32)

Tutkimus voidaan luokitella myös tapaus tutkimukseksi, sillä tapaus- eli case-

tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tapaus, joka on yleensä yritys tai yrityksen osa. Tapaus voi myöskin olla toiminnallinen, kuten prosessi tai jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimus ei siis ole menetelmä, vaan tutkimusote, joka kerää tapauksia ja analysoi niitä. Tapaustutkimuksen ydin ei liity aineiston keruumenetelmiin vaan asetelmaan ja tapaan muodostaa johtopäätökset. On suositeltavaa, että tapaustutkimuksessa käytetään useita lähteitä, ei vaan yhtä aineistoa. Jos eri menetelmät tuottavat saman tuloksen, on tutkimustulos luotettavampi kuin käytettäessä yhtä menetelmää. (Koskinen et al, 2005, s. 154, 158)

Organisaation kehittämiseksi on olemassa useita menetelmiä, joita muutoksen toteutusta edistävät henkilöt eli muutosagentit voivat käyttää. Näitä menetelmiä ovat mm. toimintatutkimus ja erilaiset kyselyt, joita on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa muutosprosessin yhteydessä tarkastellaan organisaation tilaa ja määritellään tarvittavat muutostoimet havaittujen tietojen perusteella. Kyseessä on tieteellinen menettelytapa suunnitellun muutoksen hallintaan. Toimintatutkimus koostuu viidestä osasta: Diagnostiikka, analysointi, palaute, toiminta ja arviointi. Muutosagentti aloittaa toimintatutkimuksen keräämällä organisaation jäseniltä tietoa ongelmista, huolenaiheista ja tarvittavista muutoksista. Diagnostiikka varten tietoa kerätään kyselyillä, haastatteluilla, organisaation tuloksia tarkastelemalla ja kuuntelemalla työntekijöiden huolenaiheita. Muutosagentti muodostaa tietojen perusteella analyysin ensisijaisista huolenaiheista, ongelma-alueista ja mahdollisista parannustoimenpiteistä. Toimintatutkimuksessa muutoksen kohteiden tulee olla laajasti mukana. Toisin sanoen, muutoksessa mukana olevien ihmisten tulee olla määrittelemässä ongelmia ja luomassa niihin ratkaisuja. Niinpä diagnostiikka- ja analyysivaiheesta syntyvä palaute tulee jakaa myös työntekijöille. Tällöin työntekijät voivat yhdessä muutosagentin kanssa muodostaa toimintasuunnitelman haluttujen muutosten toteuttamiseksi. Koska toimintatutkimus ottaa organisaation jäsenet aktiivisesti mukaan muutosprosessiin, se vähentää ihmisten muutosvastarintaa. Kun työntekijät pääsevät aktiivisesti osallistumaan palaute-vaiheeseen, muutosprosessi voi hyvinkin lähteä etenemään omalla voimallaan. Kun muutoksia on lähdetty toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti,

arvioidaan uudelleen hieman myöhemmin suunnitelman toteutusta ja vaikuttavuutta. Käyttämällä lähtötilanteen tutkimustietoa voidaan verrata lähtötilaa nykytilaan ja arvioida mahdollisen muutoksen toteutumista. (Robbins et al, 2010, s. 525), (Burnes, 2004, s. 983-984)

Haastatteluilla saadaan tietoa yrityksen prosesseista ja rakenteista sekä varmistetaan, ettei yritys harhaudu myöhemmin. Haastatteluilla voidaan kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelut myös täydentävät hyvin muita tutkimusmenetelmiä, koska haastatteluilla voidaan varmistaa myös omia tulkintoja. (Koskinen et al, 2005, s. 104-106)

Haastattelut voidaan jakaa kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on tiukimmillaan lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot, jotka esitetään kaikille samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Tällä menettelyllä varmistetaan, ettei haastattelija vaikuta haastateltavan vastauksiin omilla mielipiteillään. Puolistrukturoiduille haastatteluille on luonteenomaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, muttei kaikkia. Tunnetuinta puolistrukturoitua haastattelumuotoa kutsutaan teemahaastatteluksi, jossa käydään läpi samat teemat eli aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. Strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa sen sijaan rakenne muotoutuu haastateltavan ehdoilla. Tämän tyyppinen haastattelu ei ole sidoksissa kysymys-vastaus-muotoon vaan muistuttaa vapaata keskustelua, jossa molemmat osapuolet nostavat puheenaiheita keskusteluun ja vievät sitä haluamaansa suuntaan. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 11-12)

Haastatteluja voidaan jaotella myös sen mukaan millaiseen tietoon haastattelu kohdentuu: Etnografisilla haastatteluilla kartoitetaan haastateltavan elämänpiiriä ja kerronnallisella haastatteluilla haetaan kertomuksia kokemuksista. Haastatteluja voidaan jakaa myös osallistujamäärän perusteella, voidaan puhua yksilö- tai ryhmähaastatteluista sekä ryhmäkeskusteluista. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 12)

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä keskustelua ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen merkitys on otettava huomioon paitsi haastattelutilanteessa myös haastattelun suunnittelussa, tutkimusaineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 13)

Tutkimushaastattelut on useimmiten tapana nauhoittaa, sillä se antaa mahdollisuuden tarkastella toisten tekemiä haastatteluja ja itse haastattelijalle antaa mahdollisuuden palata tilanteeseen tarkastellakseen tulkintojaan uudelleen. Haastattelun uudelleenkuuntelusta voidaan tarkastella mm. haastateltavan epäröintejä, korjauksia ja tarkennuksia sekä kohdat, joissa haastattelija johdattelee haastateltavaa tietynlaiseen vastaukseen tai haastateltava haluaa kertoa asiasta laajemmin kuin alunperin kysyttiin. Nauhoituksen ansiosta haastattelu voidaan raportoida tarkemmin, jolloin tutkimuksen lukijat ja arvioijat näkevät minkälaisessa vuorovaikutuksessa tulokset ovat syntyneet. Nauhoitetut aineistot on muutettava kirjoitettuun muotoon eli litteroitava analyysia varten. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä ja käytetystä tutkimusmetodista: Jos aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena, litteroinnin tulee olla tarkka. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 14-16)

Haastatteluihin liittyy myös eettisiä kysymyksiä, kuten haastattelijan ja haastateltavan välistä luottamuksellisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelijan on kerrottava totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, käsiteltävä ja säilytettävä saamiaan tietoja luottamuksellisina ja varjeltava haastateltavien anonymiteettia tutkimuksesta raportoidessaan. Haastattelijan ja haastateltavan läheisyyden synnyttämä luottamus voi saada haastateltavan avautumaan liiaksi, jolloin haastateltavalle tulee voida antaa mahdollisuus ottaa tutkijaan yhteyttä jälkikäteen ja muuttaa lausumiaan. Haastatteluaineiston raportoinnin yhteydessä tulee myös miettiä henkilöiden tunnistettavuuteen liittyviä asioita. Anonymisyyden turvaamiseksi henkilöiden tunnistamisen mahdollistavat tiedot muutetaan. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 17)

Organisaation jäsenten asenteita, käsitysten eroavaisuuksia ja niiden ratkomista voidaan selvittää palautekyselyillä, jotka voidaan siis luokitella strukturoiduiksi

haastatteluiksi. Kyselyihin pyydetään vastauksia yleensä kaikilta organisaation jäseniltä. Kyselyissä tyypillisesti kysellään asenteita ja käsityksiä useisiin eri asioihin, kuten päätöksentekomenettelyihin, kommunikoinnin tehokkuuteen, osastojen väliseen koordinointiin ja koettuun tyytyväisyyteen organisaatiosta, työstä, esimiehestä ja johdosta. Vastaukset jaetaan tiettyjä ryhmiä ja koko organisaatiota koskeviin yhteenvetoihin ja tulokset esitellään työntekijöille. Tuloksista voidaan tunnistaa ongelmia ja selvittää asioita, jotka ihmiset kokevat ongelmallisiksi. Erityisesti kannustetaan keskusteluun ja siihen, että varmistetaan keskustelujen pysyvän asioissa ja ajatuksissa sen sijaan, että hyökättäisiin yksittäisiä ihmisiä kohti. Kyselyn tarkoitus on tuoda esille ongelmia, jotka vaativat ratkaisua. Ratkaisujen löytämiseen rohkaistaan keskusteluilla. (Robbins et al, 2010, s. 527-530), (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 11-12)

Aineiston analyysi alkaa aina siitä, että kerätty aineisto luetaan läpi ja mietitään siinä esiintyviä piirteitä. Aineistossa jotkin teemat toistuvat usein ja toiset harvemmin ja jotkin teemat saattavat liittyä samoihin asioihin. Aineiston alustavat merkkaukset auttavat aineiston tärkeiden kohtien löytämisessä ja helpottavat aineiston teemoittamisessa. Tutustumisvaiheen jälkeen seuraa analyttisempi vaihe, jolloin aineiston kiinnostavat aiheet käydään uudelleen läpi, jotta niiden tärkeydestä varmistutaan ja saadaan hahmo niiden sisäisestä rakenteesta ja voidaan hahmottaa tulkinnan mahdollisia ongelmia. Kun tutkimusongelma on muodostettu, siihen liittyvä aineisto poimitaan erilleen. Näiden valmistelevien vaiheiden jälkeen aletaan toteuttamaan varsinaista analyysia. Mitään täsmällistä metodologiaa tulosten tulkitsemiseksi tapaustutkimuksessa ei ole olemassa, vaan tutkimuksessa on keskityttävä laadun parantamiseen huolellisuudella aineiston keruuvaiheessa ja kiireettömyydellä tulkinnassa. Laadullisen tutkimuksen tarpeisiin on joissakin yhteyksissä kehitetty systemaattisia päättelymalleja, jotka liittyvät jollain tavalla analyttiseen induktioon. Analyttisessä induktiossa tutkimuksen alussa tehdään huolellinen analyysi pienellä tapausjoukolla ja siitä johdettua tulkintaa testataan laajempaa aineistoa vasten. Mikäli laajempi aineisto tuo esille tapauksia, joihin pienellä aineistolla tehty malli ei sovi, mietitään tapoja analysoida laajempaa aineistoa uudestaan. Tämä prosessi jatkuu, kunnes tulkintaa ei tarvitse muuttaa.

Tuloksena syntyy malli, joka kuvaa aineiston ja kertoo olosuhteet joissa tulkinta pätee tai joissa jokin toinen tulkinta pätee. Toisaalta myös tutkijan mielessä voi kehittyä mielenkiintoisia ja perusteltuja tulkintoja aineiston tuloksille. Analyysissa tulee kuitenkin huomioida myös tulkinnan sensitiivisyys. Mikäli ei esitetä vaihtoehtoisia ajattelutapoja ja tulkintamallit jäävät kehittämättä ja testaamatta, tulkinta altistuu kritiikille. Laadullisen aineiston analyysissä tuleekin huolehtia tulkinnan monipuolisuudesta ja perustella miksi jokin ilmiö on havaitun kaltainen. Tulkintoja voidaan tehdä myös aineiston "hiljaisuuksista", eli asioista, jotka jäävät aineistossa piiloon. Tulkintojen tulee voida kuvata ja selittää kaikki ne aineiston tapaukset, jotka sen pitäisi selittää. Lopuksi tutkijan tulee verrata omia tulkintojaan kirjallisuudesta löytyviin vaihtoehtoihin ja mahdollisesti osoittaa, miksi hänen tulkintansa on parempi. (Koskinen et al, 2005, s. 160-161, 231-233, 241-245, 249-250)

Empiiristä tutkimusta tehtäessä tulee myös varmistaa, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa, jolloin puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista, validiteetista tai tutkimuksen arvioitavuudesta. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ei tule olla sellaisia, että ne ovat virheiden ja vääristymien lähteitä. Validiteetilla tarkoitetaan missä määrin väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoisella validiteetilla puolestaan sitä, yleistyykö tulkinta muihin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelulla pyritään ehkäisemään kaksi keskeistä virhepäätelmien luokkaa eli tilanteet, joissa uskotaan tuloksen olevan tosi vaikkei sitä olisikaan tai päinvastoin. Virheellisiin näkemyksiin johtavia syitä ovat mm. väärä käsitteellistäminen tai tulkinta sekä aineiston virheet. Käytännössä tutkijan tulee osoittaa, että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulkintojen ristiriidattomuutta. Tämä voidaan ymmärtää neljällä asialla: Tulkintojen yhdenmukaisuuden tarkastaminen erilaisin tutkimusmenetelmin, toistuvan ilmiön havainnoiminen monesti, objektiivisuuden varmistaminen käyttämällä useaa havainnoitsijaa sekä ilmiön jatkuvuuden varmistaminen tekemällä havaintoja eri aikoina. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä kritisoidaan usein sitä, että pienestä havaintomäärästä ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä. Ääritapauksissa tapauksia

on vain yksi, kuten jokin työpaikka tai ihmisryhmä. Syynä pieneen tapausmäärään on usein tutkimuksen tavoitteet, esimerkiksi se, että voitaisiin kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Tavoitteena on yleensä selitys, joka tekee tutkitun yhteisön tai yrityksen piirteet ymmärrettäviksi. Ymmärrys lisääntyy useista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa. Pienellä tapausmäärällä toimittaessa tutkija joutuu toisaalta väkisininkin tekemään useita yksinkertaistavia oletuksia. (Koskinen et al, 2005, s. 254-256, 263-266)

1.4. Teorettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Pro gradu-työ keskittyy arvioimaan case-yrityksen muutostilannetta: Miten yrityksessä käsitellään muutostilannetta siirryttäessä perinteisestä yksilökeskeisestä työskentelytavasta tiimityöskentelyyn. Tilanteeseen voidaan soveltaa teorioita organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta. Teorian esittely on jaettu muutoksen luokitteluiden käsittelyyn, yksilön ja ryhmän reaktioihin muutoksessa sekä muutosjohtajuuteen. Organisaatiomuutokseen ja muutosjohtamiseen liittyvien teorioiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää menestyksekkään ja pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi. Muutostilanteiden määrittely auttaa ymmärtämään mitä erilaisissa muutostilanteissa tulee ottaa huomioon. On tärkeää ymmärtää mitä organisaatiomuutokseen liittyy ja miten ihmiset yleensä kokevat muutostilanteet. Jotta muutosta olisi mahdollista johtaa menestyksekkäästi, tulee ymmärtää minkälaisia tuntemuksia organisaation jäsenet käyvät läpi muutostilanteessa. Kuten useista lähteistä on luettavissa, muutos vaatii johtajuutta. Siksi on tärkeää tarkastella keinoja johtaa muutosta tehokkaasti. Tähän liittyy etenkin organisaation jäsenten tuntemusten huomiointi ja sitä kautta muutosvastarinnan tekijöiden havainnointi ja poistaminen.

Organisaation kehittäminen

Yrityksessä tehtävällä muutoksella pyritään organisaation kehittämiseen, jotta se säilyttäisi kilpailukykyensä markkinoilla. Termi organisaation kehittäminen

(Organizational development, OD) käsittää kokoelman suunniteltuja humanistis-demokraattisia muutostoimia, joilla pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. OD:n arvoja ovat useimmiten:

- Ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen
- Tehokasta ja tervettä organisaatiota kuvastaa luottamus, aitous, avoimuus ja kannustava ilmapiiri
- Tehokkaissa organisaatioissa kaikilla on vaikutusmahdollisuuksia
- Ongelmien kohtaaminen ja niiden selvittäminen
- Mahdollisimman monien ihmisten mukaanottaminen muutokseen (Robbins et al, 2010, s. 526-527)

Organisaatiomuutos

Työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu koko ajan muutoksia, pienempiä tai suurempia. Organisaatiomuutokset voivat kohdistua yksittäisiin toimintatapoihin tai sitten koko organisaatiokulttuuriin. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen edellyttää käytännöllisen organisaatioelämän tuntemusta ja teoreettista ymmärrystä. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18, 24)

Organisaatiomuutosta käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.

Muutosvastarinta

Organisaation muutostilanteissa esiintyy joko muutoksen vastustusta tai valmiutta muutokselle. Mikäli henkilö kokee muutoksen jollain tapaa vaikuttavan häneen itseensä haitallisesti, hän tulee vastustamaan muutosta. Muutosvastarinta luo merkittäviä haasteita johtamiseen. (Self, 2007, s. 11)

Muutosvastarinnan tekijöihin palataan kappaleessa 2.3.2.

Muutosjohtajuus

Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen lopputulos ja muutosjohtajuudella tarkoitetaan sitä, kuinka ihmiset voidaan saada mukaan toteuttamaan muutosta.

Muutosten johtaminen edellyttää yleensä onnistunutta ihmisten johtamista. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 140)

Muutosjohtajuutta käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.

Tiimimäinen toiminta

Työryhmä muodostuu vähintään kahdesta henkilöstä, jotka kommunikoivat keskenään mutta itsenäisesti saavuttaakseen tiettyjä tavoitteita. Työryhmäläiset jakavat keskenään tietoa ja tekevät yhdessä päätöksiä. Työtiimi sen sijaan muodostaa positiivista synergiaa yhteisvoimin tekemällä työtehtäviä yhdessä toinen toistaan auttaen, ja koko tiimin tuottavuus on siten suurempi kuin yksittäisten tiimiläisten panos yhteensä. Tiimimäisellä toiminnalla voidaan siten nostaa organisaation tuottavuutta, kun samoilla panoksilla voidaan saavuttaa enemmän tuotoksia. (Robbins et al, 2010, s. 262-263)

Prosessikonsultaatio

Johto usein havaitsee, että organisaation toimintaa voitaisiin parantaa, mutta he eivät keksi mitä ja miten se tehtäisiin. Tällöin prosessikonsultaation avulla ulkopuolinen konsultti auttaa johtoa huomaamaan ja ymmärtämään tilanteen ja toimimaan oikealla tavalla. Prosessikonsultaatio perustuu uskomukseen, että tehokkuutta voidaan parantaa henkilöiden välisten ongelmien selvittämällä. Konsultti ei siis pyri suoraan sanomaan mitä tehdä tai ratkaisemaan ongelmaa, mutta pyrkii ohjaamaan tai neuvomaan johtoa itse ymmärtämään mitä tulee tehdä ongelman ratkaisemiseksi. Kun asiakas on itse aktiivisesti mukana diagnosoimassa ja kehittämässä ratkaisuja, hän ymmärtää prosessin paremmin ja vastustaa valittua toimintasuunnitelmaa vähemmän. (Schein, 1999, s. 1-5) (Robbins et al, 2010, s. 527-529)

1.5. Rajaukset ja tutkimusraportin rakenne

Vaikka yrityksessä käydäänkin läpi useita muutostilanteita, tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan siirtymistä tiimitoimintaan. Tutkimus pyrkii selvittämään

organisaatiossa tehtyjä onnistumisia sekä asioita, joita tulisi parantaa menestyksekkään muutoksen aikaansaamiseksi. Tulosten perusteella arvioidaan millä tavoin johtamista ja toimintatapoja tulisi muokata, jotta muutos olisi menestyksekkäs ja pysyvä.

Tutkielmassa tarkastellaan ensin teoriaa organisaatiomuutoksesta sekä muutoksen johtamisesta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niihin liittyneet menettelyt. Seuraavaksi tarkastellaan ensimmäisen aineistokeruukierroksen tuloksia ja muodostetaan niistä arvio muutoksen lähtötilanteesta ja annetaan parannuskeinoja muutoksen edistämiseksi. Tämän jälkeen tarkastellaan toisen tutkimuskierroksen aineistoa. Kaikkia kerättyjä aineistoja tarkastelemalla voidaan selvittää tekijöitä, joissa organisaatio on muutoksen johtamisessa onnistunut ja mitä sen vielä tulisi tehdä, jotta muutos onnistuisi. Tuloksia analysoimalla selvitetään ihmisten suhtautumista ja sen muuttumista muutokseen tarkkailujakson aikana ja etsitään syitä muutosvastarintaan kategorisoimalla muutosvastarinnan tekijöitä. Tätä kautta päästään kiinni keinoihin muuttaa suhtautumista ja selättää muutosvastarinta. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä tiimitoiminnan jalkautumisesta ja sen edistämisestä yrityksessä sekä tutkimuksen tulosten hyödynnettävyydestä, validiteetista sekä ideoidaan jatkotutkimusajatuksia ja vedetään yhteen tutkimuksen tulokset.

2. Organisaatiomuutos

2.1. Muutoksen ominaispiirteitä

Organisaatiot ovat joutuneet ja joutuvat jatkuvasti käymään läpi muutoksia ympäristön, työvoiman ja teknologisten muutosten sekä kiristyvän kilpailun ja taloudellisen ympäristön epävakauden vuoksi. Selviytyäkseen näistä muutoksista myös organisaation tulee pystyä mukautumaan niihin muuttamalla sen strategioita ja kulttuuria. Organisaatiot, jotka eivät pysty vastaamaan ympäristön muutoksiin, voivat

menettää markkinaosuuttaan kilpailijoille, menettää avaintyöntekijöitään, vaarantaa osakkaiden tuen tai pahimmillaan yritys kuolee. (Self & Schraeder, 2009, s. 167)

Muutostilanteilla on tiettyjä ominaispiirteitä. Muutos on yleensä epälineaarista: Ei ole olemassa selkeää lähtö- ja päätepistettä. Muutos on enemmänkin spiraalimainen ja päättymätön kuin lineaarisesti etenevä prosessi. Muutos koostuu sarjasta tavoitteita ja niihin vaikuttaa yhä enemmän henkilöitä organisaation sisältä. Tästä johtuen muutos voi tuntua sekavalta ja päättymättömältä. Tehokas muutos punoo yhteen useita parannuspyrkimyksiä. Onnistuminen yhdessä pyrkimyksessä aikaansaa yleensä tarpeen parantaa muitakin asioita. Mikäli jonkin asian muutosprosessi pysähtyy, sen edistyminen voi edellyttää jonkin toisen muutoksen aikaansaantia. (Moran & Brightman, 2000, s.67-68)

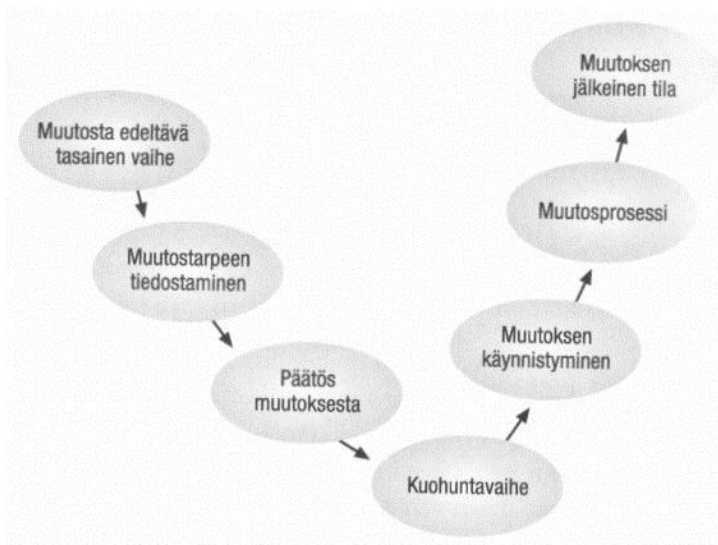
Suunniteltu muutos saa yleensä alkunsa ihmisten kyvyttömyydestä luoda jatkuvasti mukautuva organisaatio. Organisaatioiden kohdalla muutoksella tarkoitetaan muutoksia organisaation toiminnassa, ketkä ovat sen jäseniä ja johtajia, minkälaisessa muodossa se toimii tai miten se allokoii resurssinsa. Organisaation kehittämisen näkökulmasta muutos on joukko käyttäytymiseen liittyviä tieteellisiä teorioita, arvoja, strategioita ja tekniikoita, jotka tähtäävät suunnitellun muutoksen aikaansaamiseen organisaation työssä. Tällä pyritään edistämään yksilöiden kehittymistä ja parantamaan organisaation suoriutumiskykyä muuttamalla organisaation jäsenten työkäyttäytymistä. Muutos ei ole on-off-ilmiö eikä sen tehokkuus ole riippuvainen sen suunnittelun tasosta. (Weick & Quinn, 1999, s. 362-363)

2.1.1. Muutosprosessin vaiheet

Organisaation muutosprosessia voidaan kuvata kuvan 2 mukaisten vaiheiden kautta. Alussa ryhmä ei vielä tiedosta muutoksen tarvetta, kunnes jokin ulkoinen tai sisäinen tekijä herättää muutostarpeen. Kun muutostarve on havaittu, tulee tehdä päätös muutokseen ryhtymisestä ja mietitään tapoja sen toteuttamiseksi. Kotter (1995)

esittää, että parhaiten onnistuneissa muutoksissa ollaan suorastaan muodostettu yrityksen sisälle kriisitilanne, joka on toiminut voimakkaana kimmokkeena muutokselle. Päätöstä seuraa kuitenkin yleensä aina kuohuntaa, jolloin jotkut jäsenet turvautuvat puolustusmekanismeihin ja pyrkivät torjumaan muutosta. Mikäli muutostarve ja esimiehen ohjausvoima ovat tarpeeksi voimakkaita, ne syrjäyttävät vähitellen puolustusmekanismit. Kun muutos pääsee täten liikkeelle, aluksi toiminta voi olla hyvinkin kaoottista ja tehokkuus laskee. Jos muutostarve ja muutosta ajava voima säilyvät, muutos alkaa vähitellen toteutua ja organisaatio luo itselleen uusia toimintamalleja ja uusia rakenteita, jotka alkavat vähitellen laannuttaa kaaosta. Muutoshankkeen edetessä muutos vähitellen toteutuu ja organisaatio siirtyy uuteen tasapainotilaan. (Salminen, 2011, s. 145-147), (Self & Schraeder, 2009, s. 167-168), (Kotter, 1995, s. 60)

Muutosprosessin eri vaiheissa, muutostarvetta havaittaessa, muutosprosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa sekä muutosta arvioitaessa on oleellista, että muutosprosessin ohjausta koskeva päätöksenteko perustuu tietoon ja konkreettiseen näyttöön siitä, miltä muutos näyttää. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 12-16)



Kuva 2. Muutosprosessin eri vaiheet. (Salminen, 2011, s. 146)

2.1.2. Ulkoinen ja sisäinen muutos

Karkealla tasolla muutokset voidaan eritellä ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Ulkoisilla muutoksilla tarkoitetaan esimerkiksi talouden vaihteluita, jotka voivat johtua muuttuneesta korkotasosta, energian hinnasta ja saatavuudesta, asiakkaiden globalisoitumisesta tai uusista innovaatioista. Myös kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen ja toimintaympäristön muutokset voivat olla syy organisaatiolle vaadittavalle muutokselle. Sisäistä muutosta on se, miten yksilöt tai yritykset reagoivat ulkoisiin muutoksiin. Tällaisia tekijöitä voivat olla johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet ja asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Nämä voivat johtaa muutoksiin, jotka kohdistuvat toimintatapoihin (esimerkiksi johtajuus, strateginen suunnittelu, henkilöstöpolitiikka, resurssienhallinta, kumppanuussuhteet ja organisoitumisen periaatteet) ja lopulta koko organisaation toimintakulttuuriin. Voisi siis sanoa, että ulkoinen muutos on annettu fakta, kun taas sisäinen muutos on tehty valinta. Ulkoisiin muutoksiin voi vaikuttaa hyvin rajallisesti, kun taas sisäiset muutokset ovat enemmän omissa käsissä. (Salminen, 2011, s. 143-145), (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 27-28)

Yritysten kannalta muutos ei ole ensisijaisesti ongelma, vaan enemmänkin mahdollisuus. Toimintaympäristön muuttumisen tunnistaminen ja sen taitava hyväksikäyttäminen on synnyttänyt useita suuria menestystarinoita. Muutostilanteet ovat kuitenkin haasteellisia esimiestyölle, sillä varmuus työpaikan ja oman ammattitaidon pysyvyydestä on heikentynyt ja jatkuvat muutokset rasittavat ja ahdistavat ihmisiä. Useat muutoshankkeet ovat epäonnistuneet, koska muutosenergiaa on tuhlatu huonosti valmisteltuihin hankkeisiin, joissa muutoksen tavoitteet ja panostukset eivät ole olleet oikeassa suhteessa toisiinsa nähden. Yritysten tulisi myös pitää mielessä, että organisaatiot tarvitsevat muutoksia ja jatkuvaa kehitystä, jotta ne pysyvät virkeinä. (Salminen, 2011, s. 143-145), (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 27-28)

2.1.3. Episodinen ja jatkuva muutos

Episodiseksi muutokseksi sanotaan prosessia, jossa jokin määrä organisaation epäsäännöllisiä, epäjatkuvia ja tarkoituksellisia muutoshankkeita nivotaan yhteen. Muutos tapahtuu pieninä askelina ja se tapahtuu selkeinä ajanjaksoina, jolloin niitä nopeuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten teknologian muutos tai sisäiset tekijät, kuten avainhenkilöiden muutokset. Episodista muutosta edeltää pysähtyneisyyden tila, ja muutoksen synnyttäjänä voi olla ympäristöön, suorituskykyyn, ylimmän johdon ominaisuuksiin, rakenteeseen tai strategiaan liittyvät asiat. Episodisen muutoksen kohdalla ajatellaan usein, että muutos tapahtuu korvaamalla asia jollakin toisella. (Weick & Quinn, 1999, s. 365-366, 373-374)

Episodisista muutoksista palataan helpommin takaisin vanhoihin tapoihin kuin jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos ei siis ole vaiheittainen, vaan spiraalittainen, jossa tutkitaan keinoja, kokeillaan niitä ja otetaan ne käyttöön tai palataan takaisin tutkimaan keinoja. Muutosagentin rooli on olla "prime mover" joka aikaansaa muutoksen. Hänen haasteenaan on neutraloida suurten ryhmien taipumuksia stereotypisointiin, lisääntyneeseen yleistämiseen, omien ideoiden vähyyteen ja halukkuuteen tuoda esille omia ajatuksia. (Weick & Quinn, 1999, s. 365-366, 373-374)

Jatkuvassa muutoksessa organisaation muutosprosessi on jatkuva, vähitellen kehittyvä ja kumulatiivinen. Organisaation työmenetelmiä ja sosiaalisen kanssakäymisen tapoja hiotaan jatkuvasti paremmiksi. Kun uusia toiminta- ja käyttäytymistapoja toistetaan, jaetaan, vahvistetaan ja ylläpidetään, ne voivat ajan kuluessa muodostaa tuntevia organisatorisia muutoksia. Jatkovaa muutosta voidaan saada aikaan innovatiivisessa ilmapiirissä, jossa itseohjautuvat ryhmät saavat aikaan jatkuvaa työtapojen muokkausta ja erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa. Jatkuvaan muutokseen liittyy myös vahvasti jatkuva oppimisprosessi, jossa taidot ja tiedot lisääntyvät eikä muutos ole minkään asian korvaamista toisella. Muutos tähtää pitkälle aikavälille ja se tapahtuu sykleissä eikä sille pystytä määrittelemään tarkkaa päämäärää. Organisaation kulttuurilla on suuri merkitys jatkuvassa muutoksessa,

sillä se nivoo useat muutokset yhteen, oikeuttaa toisenlaisiin toimintatapoihin, jotka parantavat sopeutumista muutoksiin sekä sulauttaa sopeutetut uudistukset normeihin ja arvoihin. (Weick & Quinn, 1999, s. 366, 375-381)

Jatkuvaa muutosta kuvaa olettamat: Muutokset tapahtuvat sykleissä (muutoksen sisäänajosykli ”ideoi – testaa – käyttöönöta” toistuu kunnes sopiva tapa löytyy), epätasapainotila uusia tapoja etsittäessä, ei ole selkeää muutoksen lopputulosta eikä minkään uskota pysyvän samanlaisena ikuisuuksia. Muutosagentin roolina on olla ”sense maker”, joka vie muutosta haluttuun suuntaan. He tuovat esille muutoskohteita ja innostavat keskusteluun. On esitetty, että merkittävimmät muutoskeksinnöt syntyvät päivittäisissä keskusteluissa. (Weick & Quinn, 1999, s. 366, 375-381)

2.1.4. Muutoksen luokittelu ajan ja kohdentamisen suhteen

Organisaatiomuutokset voidaan luokitella myös muutoksen aikahorisontin ja sen kohdentamisen mukaan, taulukko 1. Aikajänne voi olla joko nopea tai hidas. Nopeasta muutoksesta voidaan puhua, kun muutoksen toteutus vie viikoista kuukausiin. Hidas muutos on kyseessä silloin, kun muutos vie kuukausista vuoteen tai useisiin vuosiin. Organisaatiomuutoksen kohdentamisella tarkoitetaan muutoksen kohdistumista joko koko organisaation näkökulmasta suppealle toiminnan alueelle tai sitten koko organisaation toimintaan. Muutostyypeissä on eroja myös niiden riskisyyden, tavoitetasojen ja muutosjohtajuuden vaatimusten mukaan. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 24-26)

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten erittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 25)

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistaminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	MUUTOSTYYPPI 1 LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	MUUTOSTYYPPI 2 INKREMENTAALINEN MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	MUUTOSTYYPPI 3 RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	MUUTOSTYYPPI 4 RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

2.2. Muutoksen valmisteleminen

Organisaation valmistelemiseksi muutokseen on esitetty erilaisia lähestymistapoja. Kotter ja Schlesinger (1979) esittivät kuusi asiaa: kouluttaminen ja kommunikointi, mukaanottaminen, mahdollistaminen ja tuki sekä jopa eksplisiittinen ja implisiittinen pakottaminen. Armenakis et al (1993) ovat esittäneet valmiuden olevan henkilön

kognitiivinen arvio, joka voi johtaa joko muutoksen tukemiseen tai sen vastustamiseen. Mikäli organisaatio valmistellaan muutokseen hyvin, työntekijät ovat halukkaampia tukemaan ja mukautumaan muutokseen. Mikäli pohjatyöt jätetään tekemättä organisaation jäsenet voivat ryhtyä vastustamaan muutosta aktiivisesti tai passiivisesti. (Self & Schraeder, 2009, s. 171-174), (Kotter & Schlesinger, 1979, s. 109-112), (Armenakis et al, 1993)

Syvällisen muutoksen aikaansaanti edellyttää aikaa, resursseja ja energiaa. Alussa tarvitaan ydinryhmä, joka on aidosti sitoutunut uusiin organisaation tarkoituksiin, menetelmiin ja työskentelyolosuhteisiin. (Senge et al, 1999, s. 43)

Lähdettäessä viemään muutosta eteenpäin tulee ensimmäisenä miettiä edetäänkö johtamalla vai oppimis-periaatteella. Johtamalla muuttumisella tarkoitetaan sitä, että sysäys muutokselle ja sen suunnittelulle tulee idean alkuperäiseltä henkilöltä, kenties karismaattiselta johtajalta. Oppimis-periaatteella tarkoitetaan muutoksen liikkeelle lähtemistä laajalti levinneellä omistautumisella muutokselle. Useimmissa muutostilanteissa lähdetään liikkeelle johtamisella kun taas oppimis-periaate ilmentää oppimisen kehittämistä arvostavien johtajien strategiaa. Johtamalla edistetty muutos on yleensä tehokkaampi organisoida, tehokkaammin toimiva lyhyellä aikavälillä ja nopeammin ihmisille mieleinen. Mikäli kaikki sujuu, muutos kyllä etenee, mutta se edellyttää sitä, että muutosta työnnetään eteenpäin. Menestys on usein riippuvainen johtajan innokkuudesta, ideoinnista ja aloitteellisuudesta. Oppimis-periaatteella edettäessä ihmisille on tarjottava jatkuvasti tilaisuuksia suunnitella, laittaa alulle ja jalkauttaa pieniäkin parannustoimenpiteitä. Aluksi tätä tehdään pienemmillä kokoonpanoilla ja kokonaisuuksilla ja vähitellen toimenpiteiden laajuutta ja osallistujamäärää kasvatetaan. Tarkoitus on saada ihmiset oppimaan onnistumisten ja epäonnistumisten sekä keskinäisen ajatustenvaihdon avulla. Tällä tavoin pyritään lisäämään sitoutumista osallistumisen ja tekemisen kautta. Oppimis-periaatteella edettäessä johtajan vaihtuminen ei yleensä pysäytä muutosta, vaikkakin muutoksen suunta saattaa jossain määrin muuttua. Oppimis-periaate pyrkii luomaan itseään ruokkivan muutoksen, joka kiihdyttää itsessään kasvua ja kehitystä. (Senge et al, 1999, s. 41)

Mitä perusteellisempi organisaatiomuutos on, sitä tärkeämpää on antaa ihmisille mahdollisuus tutkailla ja sovitella heidän arvojaan ja uskomuksiaan. Mikäli ihmiset eivät pysty käsittelemään muutosta henkilökohtaisella tasolla, he eivät pysty siihen myöskään organisaation tasolla. Loppupelissä organisaation sosiaalinen energia on merkittävä tekijä organisaation uudistumisessa. Työntekijöiden asenteet, motivaatio, osaaminen ja taidot muodostavat organisaation ympäristön, jossa muutos on tarkoitus aikaansaada. (Smith, 2005, s. 408-411), (Moran & Brightman, 2000, s.67-68, 73-74)

Muutostilanteissa ihmisten intoa tehdä uusia avauksia estää heidän kykenemättömyytensä irrottaa ote vanhasta. Johtajan tulee auttaa hallitsemaan muutosta pois vanhasta. Muutosta käynnistettäessä tulisikin tarkastella kuka menettää mitään. On odotettavissa, että ihmiset reagoivat menetykseen. Menetykset tulee myöntää avoimesti ja tuoda julki omat menetyksen tunteet. Ihmisten tulee voida surra menetyksiään, mutta toisaalta menetykset tulee voida kompensoida jotenkin, esimerkiksi luomalla uusi vastaava status tai tarjoamalla koulutusta uuden ydinosaamisen kehittymiseksi. (Cameron & Green, 2009, s. 123-124)

2.2.1. Tavoiteasetanta ja muutoksen suunnittelu

Useimmiten suurten muutosten kohdalle ei ole määritetty päämääriä. Useat lähteet myös osoittavat, että enemmän kuin puolet muutosyrityksistä epäonnistuu saavuttamaan asetetut tavoitteensa. Jotta merkittävä muutos on mahdollista aikaansaada, tulee ihmisten ymmärtää mikä on organisaation liiketoimintaa ja kuka on sen asiakas. Tulee olla selkeä määritelmä yhteisestä tarkoituksesta. Muutoksen perustarkoitus selkiytyy vastaamalla kysymyksiin:

- Miksi suunniteltu muutos on oikea?
- Mikä on muutoksen kohteena?
- Mitä organisaatio kykenee toteuttamaan?
- Mikä muutoksessa on tarkoituksenmukaista, kun tarkastellaan

organisaatiokulttuuria ja nykytilaa? (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 46-48)

Henkilöstölle tulee antaa selkeät muutostavoitteet ja luoda kulttuuri, joka tukee henkilökohtaista ja yhteistä sietokykyä muutokseen ja sen aiheuttamiin reaktioihin. Uudet toimintavaatimukset tulee olla selkeästi esitetty ja työntekijöiden tulee ne myös ymmärtää. Muutokset käyttäytymisessä ja tavassa miten liiketoimintaa harjoitetaan tulee olla muokattu ottaen huomioon organisaation työntekijöiden enemmistön tarkoitukset, identiteetti ja osaaminen. Keskeisten työprosessien tulee tukea organisaation tavoitteita ja niitä tulee jatkuvasti parantaa. Organisaation tehokkuuden parantuminen edellyttää tehokkaampaa työntekoa ja sitä, että virheet tiedostetaan oppimisen lähteiksi. Virheiden havainnointi ja korjaaminen ovat olennaisia työssä oppimisessa. Mittaaminen on tärkeää menestyksekkäälle ja pysyväälle muutokselle. Mitä enemmän organisaation tavoitteista voidaan kvantifioida ja edistymisen tavoitteita kohti voidaan yhdistää henkilötason suoriutumiseen, sitä menestyksekkäämpi ja kestävämpi muutos tulee olemaan. Tärkeää on muodostaa myös lyhyen aikavälin tavoitteita ja tarkastuspisteitä sekä muodostaa muutosta seuraava tiimi antamaan realistista palautetta ylöspäin organisaatiossa. Kokeiluihin ja riskienottamiseen tulee kannustaa, mutta kaikista epäonnistumisista ei pidä rangaista. Ihmisiä tulee kannustaa etsimään vastauksia vanhoihin ongelmiin ja lopulta tulee hyväksyä ihmisten itse määrittämät keinot ongelmien selvittämiseksi. (Cameron & Green, 2009, s. 170-173), (Self & Schraeder, 2009, s. 167-168), (Kotter, 1995, s. 60), (Moran & Brightman, 2000, s. 67-68, 73-74), (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 12-16)

Muutoksen suunnittelu on äärimmäisen tärkeä vaihe muutoksen onnistumisen kannalta, joten se tulee tehdä huolellisesti ja perusteellisesti. Läpiviennin kunnollinen suunnittelu auttaa estämään ei-haluttuja seurauksia, kuten työntekijöiden alentunut moraalit, vähentynyt omistautuminen ja lisääntynyt kyynisyys. Suunnittelun yhteydessä tulee ottaa huomioon työntekijöiden mahdollinen vastustus muutosta kohtaan, sillä muutosvastarinta voi olla yksi suurimmista uhkista muutosten menestyksekkäälle käyttöönotolle. Mikäli edellytyksiä muutokselle ei ole olemassa, tulisi harkita kriittisesti kannattaako muutosta lähteä edes toteuttamaan.

Suunnitteluvaiheessa tulee harkita muutoksen hyödyllisyyttä suhteessa nykyiseen toimintaan sekä kustannuksiin. Muutoksen aikaansaanti edellyttää toimeenpanovaltaa ja siten on tärkeää miettiä muutoksen kriittisiä resursseja eli kenestä prosessi viime kädessä riippuu. On myös pidettävä mielessä, että suuri muutoshankkeiden määrä voi tarkoittaa, ettei henkilöstöllä lopulta ole voimavaroja niiden toteuttamiseen. On myös varauduttava siihen, että jos muutos näyttää toteutusvaiheessa virheeltä, olisi organisaation kyettävä keskeyttämään tai suuntaamaan toimintaa uudelleen. Ennen muutoksen toteutusta tulisi huolellisesti selvittää myös muutoksen perustarkoitus, sillä mikäli tämä ei ole tiedostettu, syntyy toteutusvaiheessa merkittäviä ongelmia. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 46-48), (Self & Schraeder, 2009, s. 167-168), (Kotter, 1995, s. 60)

2.2.2. Muutosviesti

Tiedottamisella on erittäin olennainen rooli muutoksen läpiviennissä ja siinä onnistumisessa:

- Viestintä tukee muutoksen toteuttamista
- Viestinnällä ilmaistaan muutoksen sisältö ja tavoitteet
- Viestinnän avulla sitoutetaan organisaatio muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin
- Viestintä lisää vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66-67)

Valmius muutokseen luodaan johdon työntekijöille antaman muutosviestin kautta. Muutosviestiä käytetään hälventämään epävarmuutta ja huolia vastaamalla kysymyksiin:

- 1) Onko muutos välttämätön? Muutosta ei tapahdu, ennenkuin organisaation jäsenet ymmärtävät, että on olemassa selkeä vaara tai ongelma, joka tulee voittaa, jotta organisaatio säilyy elinvoimaisena. Johdon tulee perustella muutoksen tarve ja tuoda esille muutoksella saavutettavat hyödyt sekä haitat jotka syntyvät, mikäli muutosta ei toteuteta. Johdon tulee myös olla tavoitettavissa vastaamaan kysymyksiin liittyen muutokseen. Ottamalla kaikki keskusteluihin mukaan jo suunnittelu-, päätöksenteko- ja myöhemmin

käyttöönottovaiheessa kehitetään työntekijöiden luottamusta, sitoutumista ja halua osallistua muutokseen sekä vähennetään muutosvastarintaa.

- 2) Onko esitelty muutos oikea? Johdon tulee voida osoittaa, että suunniteltu muutos on haluttuun lopputulokseen nähden oikea ja mitä sillä odotetaan voitavan korjata tai parantaa. Muutoksen tulee myös soveltua organisaation kulttuuriin, rakenteeseen ja virallisiin järjestelmiin. Yksi tärkeä tekijä viestinnässä on luoda konkreettinen kuva siitä, mitä muutoksia ollaan tekemässä, jotta ihmiset näkevät roolinsa uusissa toimintatavoissa ja oppivat luottamaan ja sitoutumaan muutoksiin. Ihmiset haluavat tietää, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön ja sen sisältöön, jatkuvuuteen, etenemismahdollisuuksiin sekä omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin. Tyypillinen ongelma viestinnässä on, että muutosjohtaja kertoo vain suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista, jolloin uudistus jää henkilöstölle etäiseksi, koska heille tärkeitä asioita ei käsitellä.
- 3) Ketkä organisaatiossa tukevat tätä muutosta? Organisaation jäsenet tarkkailevat johdon sitoutumista muutokseen, etenkin silloin kun edelliset muutosyritykset ovat kariutuneet. Muutoksen syistä ja motiiveista haetaan tietoa muualta kuin johtajilta, jotka niitä esittelevät. Useimmiten työntekijä kääntyy ensimmäisenä lähimmän esimiehensä puoleen saadakseen selvyyttä muutoksen merkityksestä. Mikäli lähiesimies ei ole täysin tietoinen muutoksen syistä ja tarkoituksista, epäily tarttuu myös alaiseen. Kuitenkin ylimmän johdon suhtautumisella muutokseen on erittäin suuri vaikutus työntekijöiden yleiseen suhtautumiseen muutokseen.
- 4) Pystymmekö aikaansaamaan muutoksen menestyksekkäästi? Johdon vastuulla on tarjota organisaation jäsenille koulutusta muutoksen läpiviennin mahdollistamiseksi. Tällä lisätään työntekijöiden ja johdon luottamusta siihen, että muutos pystytään viemään läpi. Muutoksen epäonnistumisen taustalla voi olla johdon ymmärtämättömyys organisaatiolta vaadittavien tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien suhteen. Niinikään muutos, joka aikaansaa henkilön epäilyn omasta suoriutumisestaan muutoksen hyväksi voi johtaa muutosvastarintaan. Johdon tulee vakuuttaa organisaation jäsenille, että he saavat kaiken tarvittavan koulutuksen ja ne jotka saavat koulutusta tulevat selviytymään

tehtävistään. Tällä hälvennetään työntekijöiden epävarmuutta sopeutua muutokseen.

- 5) Mitä minä tästä hyödyn? Mikäli henkilö ei näe muutoksesta olevan itselleen mitään hyötyä tai mikäli muutoksen vaatima lisäpanostus on suurempi kuin siitä saavutettava hyöty, henkilö vastustaa muutosta. Mikäli voidaan selkeästi osoittaa muutoksen hyöty henkilölle, hän todennäköisemmin osallistuu muutoksen aikaansaamiseen. Vaikka henkilö näkisikin muutoksen hyödyttävän organisaatiota, hän ei välttämättä ole kiinnostunut sitä itse edistämään, mikäli ei näe siitä itselleen tulevaa hyötyä. Työntekijät saattavat myöskin vastustaa muutosta, mikäli he pelkäävät, etteivät pysty muuttumaan ja toimimaan työssään riittävän tehokkaasti. Esimiehet voivat vastustaa muutosta, jos he kokevat auktoriteettinsa murenevan. (Self & Schraeder, 2009, s. 171-177), (Holt et al, 2007, s. 253), (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 64-65), (Smith, 2005, s. 408-411)

Muutoksen viestiminen on haasteellista ja usein sitä tehdäänkin liian vähän ja visiosta saatetaan välittää tahattomasti epäjohdonmukaisia viestejä. Viestimisen epäonnistumisen syyksi katsotaan usein alempien tasojen työntekijöiden kykenemättömyys ymmärtää muutoksen tärkeyttä tai ihmisten yleinen vastarinta muutosta kohtaan. Kuitenkin myös ohjaavan tiimin voi olla hankalaa hyväksyä uutta tulevaisuudenkuvaa ja ymmärtää sen vaikutuksia. Muutokseen liittyvä viestintä häviää myös usein kaiken tietovirran mukana. Muutosviestinnän tekee tehokkaaksi viestinnän yksinkertaisuus, käytetyt kielikuvat, vertaukset ja esimerkit sekä viestinnän kaksisuuntaisuus (kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen). Viestinnässä on tärkeää käyttää myös monia foorumeita ja toistaa tietoa siitä, mikä on muuttumassa, sillä tiedon sisäistäminen vie aikaa. Lisäksi on tärkeää, että avainhenkilöt näyttävät esimerkkiä ja toimivat vision mukaisesti. Myös viestinnän ristiriitaisuudet on tärkeää selvittää, jotta ne eivät vie pohjaa pois muulta viestinnältä. (Kotter, 1996, s. 73-85), (Cameron & Green, 2009, s. 123-124)

2.2.3. Muutoksen onnistumisen edellytykset

Muutoksen tulee kulkea organisaatiossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös: ylhäältä alas tuodaan visio ja rakenne ja alhaalta ylös osallistuminen ja tuki. Muutoksessa tulee olla mukana koko organisaatio, muutoin se epäonnistuu. Kaikkien tulee toimia samansuuntaisesti, kohti yhteisiä tavoitteita. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutoksen tarve ja kiireellisyys on kaikkien tiedossa ja sen kaikki hyväksyvät. Organisaation jäsenten tulisi olla jossain määrin tyytymättömiä tämänhetkiseen organisaation tilaan ja siten innokkaita muuttamaan sitä uudenlaiseksi. Kuten jo aiemmin mainittiin, Kotterin mukaan joissakin yrityksissä on luotu tarkoituksella kriisitila, jotta saataisiin aikaan sysäys organisaation muutokselle. Kriisi voidaan synnyttää esimerkiksi osoittamalla tappiollista tulosta, paljastamalla johtajille suuria heikkouksia kilpailijoihin nähden tai antamalla virheiden vaikuttaa loppuun saakka pyrkimättä korjaamaan niitä. Kriisiä voidaan luoda myös tuomalla esiin mielipiteitä mahdollisilta tyytymättömiltä asiakkailta, tavaratoimittajilta tai osakkailta. Tuomalla jatkuvasti esille eroavaisuuksia organisaation nykyisessä ja halutussa tilassa ja luomalla käsitys, että näiden muutosten toteuttaminen on mahdollista, luodaan motivaatiota ja valmiutta muutosten aikaansaamiseksi. (Smith, 2005, s. 408-411), (Moran & Brightman, 2000, s.67-68, 73-74) (Kotter, 1996, s. 38)

Yksi todennäköisimmistä syistä muutosyritysten kariutumiseen on, että organisaation johtajat eivät ole täysin ymmärtäneet mitä tulee ottaa huomioon vietäessä muutosta läpi. Menestyksekkäs muutos ja sen johtaminen edellyttää muutosta johtajuudessa, työntekijöiden osallistuvuudessa, työn organisoinnissa ja resurssien hyödyntämisessä. Johtajilla ja työntekijöillä tulee olla tarvittavat taidot johtajuudessa, luovuudessa, ongelmanratkaisussa, jatkuvassa parantamisessa, tiimien tehokkuudessa sekä asiakaspalvelussa. Toisinaan kulttuurin muutos edellyttää keskeisissä asemissa olevien henkilöiden vaihtamista ja mikäli ylenemiskäytäntöä ei muuteta uusien toimintatapojen mukaiseksi, vanha kulttuuri ei häviä. Muutoksen tapahtuessa tulee muodostaa uudet säännöt ja työpaikan käyttäytymismallit, myös arvot ja odotukset tulee määrittää tarkasti. Roolit ja vastuunjaot tulee päivittää. (Moran & Brightman, 2000, s. 72-73), (Self & Schraeder, 2009, s. 167-168), (Kotter,

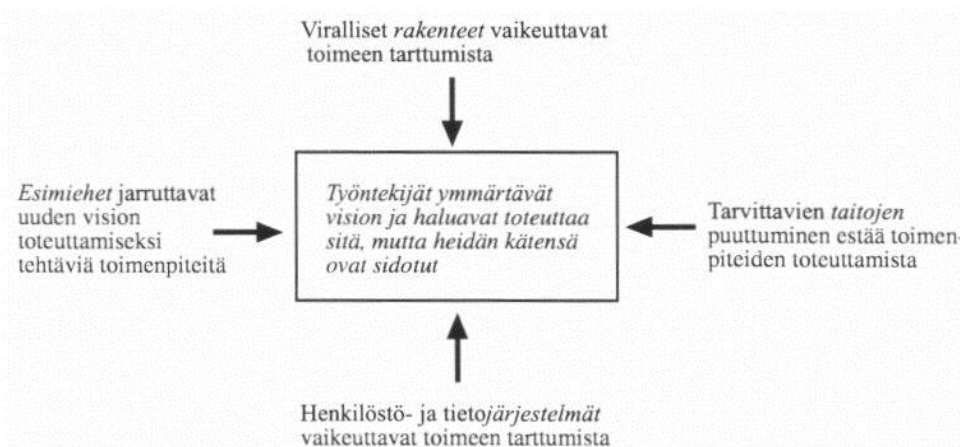
1995, s. 60), (Kotter, 1996, 137)

Syvällinen muutos saadaan parhaiten aikaiseksi, kun ihmiset havaitsevat suoria henkilökohtaisia etuja muutoksesta. Ihmisten innokkuus ja halukkuus sitoutua muutokseen lisääntyvät kun he huomaavat itse tuloksia muutoksesta. Tämä lisää heidän halukkuutta panostaa muutoksen edistymiseen ja johtaa uuden oppimiseen. Mikäli tätä vahvistavaa vaikutusta ei saada aikaiseksi, merkittävä muutosta eteenpäin vievä voima menetetään. Useat muutosyritykset epäonnistuvat, koska niissä ei onnistuta aktivoimaan ihmisten oppimishalua. (Senge et al, 1999, s. 46-47)

Kotter (1995) esittää merkittävimmäksi syyksi muutoksen epäonnistumiselle yhteistyön puutteen, joka johtuu kyvyttömyydestä motivoida yksilöitä viemään muutosta läpi yhteistyössä. Hänen mukaansa muutoksen aikaansaanti edellyttää kykyä johtaa ihmisiä (tähän palataan kappaleessa 3). Mikäli muutosjohtaja saa kaikki osallistumaan positiivisella tavalla muutokseen ja kanavoimaan vastarintaan kuluvan energian muutoksen kokeilemiseen, saavutettaisiin uusien käyttäytymismallien ja yhteistyötapojen omaksuminen huomattavasti nopeammin. Kun ymmärretään, miksi ja miten ihmiset reagoivat voidaan muodostaa tehokas johtamisen strategia. Menettämisen pelko voi häivyttää mielestä muutoksen tuomat positiiviset asiat ja voi siten estää muutoksen etenemistä. Muutokseen liittyvä pelko voi liittyä auktoriteetin vähenemiseen, statuksen tai etuuksien pienenemiseen, mahdollisuuteen tehdä sitä mitä parhaiten osaa, yhteyksiin kollegoihin, tarkkailuun tai autonomiaan tai ennen kaikkea taloudelliseen menetykseen. Muutosvastarinnan tekijöitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3. (Moran & Brightman, 2000, s. 72-73), (Self & Schraeder, 2009, s. 167-168), (Kotter, 1995, s. 60)

Mittavaa sisäistä uudistumista ei pääse tapahtumaan ilman monen ihmisen myötävaikutusta. Henkilöstö ei kuitenkaan myötävaikuta tai pysty myötävaikuttamaan, mikäli sillä ei ole valtuuksia. Kotter on määrittänyt työntekijöiden valtuuttamisen esteiden liittyvän rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esimiehiin kuvan 3 mukaisesti. Organisaation rakenteet saattavat toimia siten, että ihmiset eivät pysty ottamaan valtaa tai se ei edistä asioita ja tämä lopulta turhauttaa ja katkeroittaa

koko uudistamishankkeen. Taitoihin liittyvällä esteellä viitataan liian vähäiseen koulutukseen ja asenteisiin vaikuttamiseen. Järjestelmien luomilla esteillä tarkoitetaan henkilöstöjärjestelmien, eli suoritustenarvioinnin, palkkajärjestelmien, urasuunnittelun ynnä muiden olevan sellaisia, että ne eivät kannusta uuden vision toteuttamiseen. Mikäli henkilöstö ei koe saavansa etua toiminnan muuttamisesta, se ei ryhdy toimimaan vision mukaisesti. Neljäs valtuuttamista estävä tekijä liittyy esimiehiin, jotka eivät pysty muuttamaan omia toimintatapojaan, esimerkiksi eivät suostu luopumaan käskemiseen ja valvomiseen perustuvasta tyylistään, joka nujertaa aloitteellisuuden ja luovuuden. Useimmiten parhaiten toimiva ja oikeudenmukaisin tapa ratkaista tällainen tilanne on rehellinen keskustelu esimiehen kanssa. (Kotter, 1996, s.87-99)



Kuva 3. Esteitä työntekijöiden valtuuttamisessa. (Kotter, 1996, s. 88)

Lisääntyneet oppimiskyvyt parantavat liiketoiminnan tuloksellisuutta uusien toimintatapojen kautta. Ensin lähdetään liikkeelle poistamalla turhia toimintoja, joiden toteuttamiseen ihmiset ovat kasvaneet kiinni. Kun uudet toimintatavat johtavat parempiin tuloksiin, uskottavuus lisääntyy ja yhä useampi on halukas sitoutumaan samantyyppisiin muutoksiin. Ihmiset eivät yleensä panosta aloitteisiin, joiden he eivät näe johtavan merkittäviin käytännön lopputuloksiin. Käytännön lopputuloksiin

keskittymisellä on merkitystä myös oppimisen kannalta. Tulokset luovat lähtökohdan kokeiluille, mukauttamiselle ja palautteelle ja sitä kautta muutosta voidaan hioa edelleen paremmaksi. (Senge et al, 1999, s. 51-52)

Muutoksen onnistumista edistää myös se, että organisaatiosta löytyy muitakin ihmisiä, jotka pyrkivät oppimaan uutta ja jakamaan tätä tietoa muille. Organisaation sisällä muodostuvat epäviralliset verkostot auttavat jäseniään oppimaan uusia ajatuksia ja tekemään kokeiluja parempien työmenetelmien kehittämiseksi. Näitä ”communities of practice”-ryhmiä muodostuu läpi organisaation. Näiden verkostojen jäsenet luottavat toisiinsa työnteossa ja heitä yhdistää yhteiset tarkoitusperät ja tarve tietää mitä toiset tietävät. Verkoston sisällä kulkeva tieto on uskottavaa. Luonnollisesti kiinnitetään huomiota tunnettujen ja luotettujen ihmisten uusiin tekemisiin. Toisaalta uudet kokeilut vaativat apua ja neuvonantoa turvallisessa kontekstissa ja tämä tulee todennäköisemmin lähemmiltä työkavereilta kuin hierarkiasta. Mikäli ihmiset oppivat uusia asioita ihmisiltä, joihin he luottavat ja joilla ei ole valtaa heihin, he eivät tunne itseään uhatuiksi ja todennäköisemmin pysyvät avoimina. (Senge et al, 1999, s. 48-49)

Stenvall & Virtanen (2007) esittävät, että organisaatiomuutos edellyttää onnistuakseen reflektiivisyyttä, avointa kommunikaatiota ja luottamusta sekä tiedon luomista. Kriittisellä reflektiolla tarkoitetaan, että muutoksen toteuttajien tulisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kysymys, tietää missä muutoksen toteutuksessa mennään ja että muutostoimijat pystyvät kriittisesti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Reflektiolla siis käsitetään oman, yksilöiden, tiimien ja koko organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua, oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenalaistamista. Reflektion käyttö ei yleensä ole organisaatiossa itsestäänselvyys, sillä harvemmin pysähdytään pohtimaan ajattelu- ja toimintatapoja poisoppimisen näkökulmasta ja itseasiassa toimintaa saatetaan helposti kuvata eri tavoin kuin miten todellisuudessa toimitaan. Avoimen kommunikaation merkitys organisaation muutoksessa on erittäin olennainen ja käyttämällä erilaisia viestinnän keinoja luodaan luottamusta organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat työhyvinvoinnin

edellytyksiä ja työhyvinvointi on yksi tärkein näkökulma organisaatiomuutoksen toteutuksessa. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 12-16)

Muutosprosessissa on tärkeää varmistaa henkilöstön jaksaminen. Kiire, uudet haasteet ja epävarmuus kuormittavat prosessissa mukana olevia. Stenvall & Virtanen (2007) uskovat, että luottamus ja sen aikaansaama avoin kommunikaatio edesauttavat henkilöstön työssä jaksamista ja vaikuttavat siten myös työsuoritusten tasoon. Muutos voi tuoda mukanaan myös negatiivisia asioita ja on tärkeää, että nämä seikat tuodaan rehellisesti esille. Kun asiat tuodaan mutkattomasti esille ja pidetään huoli, että muutos viedään läpi oikeudenmukaisesti, johto saattaa jopa parantaa suhtautumista negatiivisiin seikkoihin. Mikäli asioiden esille nostosta ei ole hyötyä tai siitä on jopa haittaa, se turhauttaa ja luo epäluottamusta. Mikäli luottamusta ei ole, ei ole keskusteluakaan ja tämä taas johtaa negatiivisiin tunteisiin ja ajatuksiin muutosta kohtaan. Mikäli keskustelua ei ole, ei pystytä myöskään havaitsemaan saati ratkaisemaan ongelmia. Henkilöt, jotka eivät pidä organisaatiota luotettavana, voivat herkästi vastustaa organisaation muutoksia. Siten organisaation luotettavuuden parantamisella on parantavia vaikutuksia muutoksen läpiviennin kannalta. Luotettavuutta lisätään informoimalla muutoksen tarpeista henkilökuntaa siten, että esitetään ulkopuolelta tullutta tietoa perustelemaan muutoksen tarpeellisuutta. Tietoa on tuotava avoimessa ja kannustavassa ilmapiirissä, jossa henkilöt voivat tuoda esille huoliaan, turhautumiaan ja tarpeitaan ilman pelkoa rangaistuksesta. Olennaista on myös, että muutostilanteissa on luottamus oikeudenmukaisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutoksissa tehdään hyvin monia yksilöihin vaikuttavia asioita, esimerkiksi työtehtävät saattavat kehittyä, esimiehet vaihtua tai palkitsemiskriteerit uudistua. Mikäli yhteisö kokee epäoikeudenmukaisuutta, työntekijät eivät halua toimia muutoksen edistämiseksi ja sen puolesta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 80-82), (Self & Schraeder, 2009, s. 175-177)

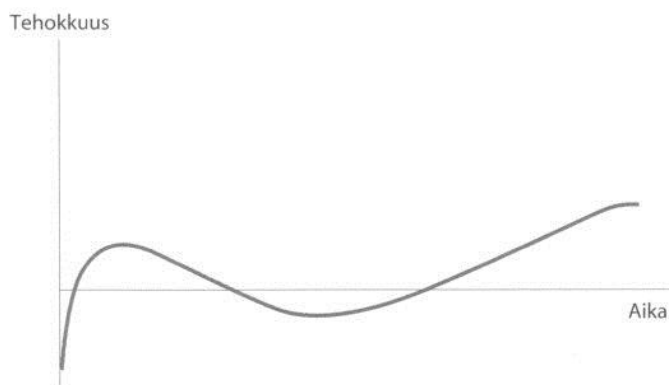
2.2.4. Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteutus pitää sisällään muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Ongelmia syntyy usein, kun toteutuksen yhteydessä joudutaankin suunnittelemaan muutoksen toteutusta. Jos henkilöstö joutuu pohtimaan ensi kerran vasta toteutusvaiheessa, ovatko uudet käytännöt parempia kuin aikaisemmat käytännöt, viedään huomiota pois itse toteutuksesta. Vaikka suunnitteluvaihe olisikin tehty onnistuneesti, saattaa toteutuksessa siltikin tapahtua jotain ennakoimatonta. Muutoksen toteuttamisen yhteydessä puhutaan usein liiallisesta kiireestä ja tiukasta aikataulusta. Toisinaan kiire ja palaverikuluttuuri jäävät päälle estämään asioiden kunnolla tekemisen, mutta toisinaan kiire voi olla myös syy vastustaa ja kieltäytyä muutoksen vaatimista asioista. Ei ole välttämättä koko totuus, että muutoksen tekeminen edellyttäisi pitkän ajan. Yhtenä selityksenä voi pitää ”määräaikaikutusta”, jolloin toteutukseen tartutaan vasta lähellä määräaikaa. Toinen asia on tärkeyden korostaminen. Jos asian toteuttaminen on olennainen organisaation kannalta, sitä ei tulisi siirtää, koska siirtäminen merkitsee asioiden priorisointia vähemmän keskeiseksi. Kolmas syy on vaikeuden kokemus. Jos korostetaan muutoksen vaikeutta, toteutuskin mielletään vaikeaksi. Keskeistä muutosprosessin toteutuksessa on pitää muutosprosessi liikkeessä ja kiinnostavana, toisin sanoen muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään motivaatiota ja innostusta. Tämä voidaan aikaansaada kokouksilla, joissa käydään läpi onnistumisen kokemuksia ja tavoitetta, mitkä muistuttavat muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 49-50)

Henkilöstön ja yhteisöjen on todettu kokevan muutokset prosessinomaisesti. Henkilöstön kokemuksissa voidaan erottaa kolme vaihetta muutoksen toteutumisessa: lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheessa henkilöstö lamaantuu ja joutuu shokkiin kuullessaan tulevasta uudistuksesta, josta seuraa muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki. Tunnelma on kireä ja apaattinen ja ihmisillä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Tämän takia viestintä muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista: johto

väittää että kaikki tarpeellinen informaatio on annettu, mutta henkilöstön mielestä informaatiota ei ole annettu. Toisessa vaiheessa, toiveiden heräämisvaiheessa tunnelmat muutoksen suhteen vaihtelevat ylös ja alas: välillä uskotaan uudistumisen etenevän ja organisaation selviävän, mutta toisessa hetkessä käsitys on, ettei muutoksesta selvitä. Sopeutumisvaiheessa aletaan uskoa siihen, että muutoksesta selvitään ja henkilöstö alkaa nähdä muutoksen tuoman uuden mahdollisuuden ja haasteet. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 50-51)

Muutosprosessi laskee väistämättä työtehoa hetkellisesti jopa 25-30 %. Muutoskäyrä kuvassa 4 kuvaa muutoksen etenemistä organisaatiossa huomioiden muutosten vaikutuksen tehokkuuteen. Alussa henkilöstö alkaa työstää uudistusta vaativia asioita, jolloin aktiivisuus ja siten tehokkuus kasvavat. Vähitellen muutoksen edellyttämä työmäärä alkaa kuormittamaan siinä määrin, että kyky suorittaa perustehtäviä heikkenee. Kenties organisaatiossa syntyy ratkaisemattomia työongelmia ja konflikteja, jotka vaativat huomiota ja aikaa. Seurauksena on, että muutos heikentää tuottavuutta. Vähitellen ongelmiin aletaan löytää ratkaisuja, käytännöt vakiintuvat ja rutiinit syntyvät. Tuottavuus alkaa vähitellen kasvaa ja konfliktien vähetessä henkilöstön energia alkaa taas keskittyä entistä enemmän perustehtävien suorittamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 52-53)



Kuva 4. Muutoskäyrä. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 53)

Johdon tulee myös antaa tukensa sosiaalisessa mielessä, esimerkiksi luomalla tukiyhteisöjä. Etenkin tulisi nimetä mielipidejohtajia. Valitsemalla tukihenkilöitä jokaiselta organisaation tasolta, helpottuu kaikkien organisaation jäsenten mahdollisuus osallistua muutoksen menestyksekkääseen läpivientiin. Tukihenkilöiden valinta voi myös edesauttaa kaikkien osallistumista päätöksentekoon, rohkaisten heitä ottamaan omistusoikeus muutoksen onnistumisesta. (Self & Schraeder, 2009, s. 175-177)

Kun muutoksia aletaan toteuttamaan on tärkeää myös seurata niiden toteutumista ja juurruttaa aikaansaadut muutokset osaksi organisaation toimintaa. Johtajien tulee muodostaa tavoitetasoja ja mittareita. Antamalla ihmisille selkeitä tavoiteltavia tuloksia muodostetaan muutosprosessista konkreettisempi sekä henkilökohtaisella että organisaation suoriutumisella mitattuna. Konkreettisten tavoitteiden asettaminen lisää motivaatiota. Esittämällä mitattua tietoa muutoksen edistymisestä luodaan uskoa siihen, että muutos on mahdollinen ja tarpeen. Pienten edistysaskelten osoittamisella lisätään luottamusta organisaation jäsenten keskuudessa ja ihmiset näkevät muutoksella saavutettuja hyötyjä. Muutoksen edistymistä voi edistää myös julkisten juhlallisuuksien järjestäminen edistysaskelten saavutuksesta. Toimintavaatimusten asettaminen rohkaisee muutosta vastustavia yksilöitä mukautumaan muutokseen nopeasti. Tulosten mittaaminen pyrkii ylläpitämään muutosta kun sitä tapahtuu ja organisaation huomio kiinnittyy muualle. (Moran & Brightman, 2000, s. 70-71), (Self & Schraeder, 2009, s. 175-177)

Johtoryhmä käy muutossyklin läpi ensimmäisenä ja taso tasolta koko organisaatio seuraa perässä. Prosessi kestää kauan kunnes koko organisaatio on käynyt läpi oman syklinsä (deny, admit, agree, solve) ja johtoryhmä saattaa alkaa tuntea itsensä kärsimättömäksi. Vie kuitenkin aikaa, että kaikki organisaation tasot ymmärtävät täysin muutoksen ja omaksuvat ajatuksen. Usein johtajatasolla unohdetaankin, kuinka kauan heiltä itseltään vei aikaa omaksua muutosprosessi. (Moran & Brightman, 2000, s.69)

Muutosprosessin läpiviemisen helpottamiseksi on kehitelty myös erilaisia

muutosmalleja. Suurempiin organisaatiomuutoksiin niistä soveltuvimmat ja käytetyimmät lienevät Lewinin jääpalamalli sekä Kotterin kahdeksan askeleen malli.

Lewinin jääpalamalli

Muutosjohtamisessa ehkä yleisimmin käytetty teoria on Kurt Lewinin jo 1950-luvulla esittämä kolmeaskeleinen niin sanottu jääpalamalli, joka koostuu sulamis-, siirtymis- ja jäädyttämisvaiheista. Sulamisvaiheessa organisaation stabiilia tilaa horjutetaan, jotta vanhat toimintamallit voidaan hylätä ja uudet ottaa käyttöön. Schein (2004) on esittänyt kolme välttämätöntä prosessia ”sulamisen” aikaansaamiseksi: nykytilan kyseenalaistaminen, tärkeiden tavoitteiden luominen organisaation heikkouksien pohjalta ja niiden kautta syntyvän pelon ja syyllisyydentunteen luominen sekä riittävän psykologisen turvallisuuden tunteen luominen, jotta ongelmien uskotaan olevan ratkaistavissa ja uutta opittavissa ilman identiteetin tai yhtenäisyyden menetystä (Schein, 2004, s. 320). Mikäli ei luoda riittävän turvallista ympäristöä, muutostarve kiistetään tai sitä vastustetaan eikä muutosta pääse siten syntymään. Esimerkiksi käyttämällä hyväksi organisaatiossa olevaa stressitilaa ja tyytymättömyyttä voidaan sulamisvaihetta edistää lisäämällä muutosvoimia organisaation sisällä. Sulamista voidaan aikaansaada myös vastustusta vähentämällä esimerkiksi kertomalla tarpeista muutokseen. Kun sulamista tapahtuu ja ihmiset ovat motivoituneita oppimaan uutta, he ovat erittäin tarkkaavaisia ideoille. (Hatch&Cunliffe, 2006, s. 309-310), (Burnes, 2004, s. 985-986), (Weick & Quinn, 1999, s. 372)

Kun sulamisvaihe on aikaansaatu, siirtymisvaiheessa vaikutetaan muutoksen suuntaan. Tällöin kaikki muutokseen vaikuttavat voimat tulisi tunnistaa ja arvioida ja kokeilla niiden vaikutuksia. Asioiden toistuva testaaminen vie yksilöitä ja ryhmiä vähitellen eteenpäin kohti hyväksyttäviä käyttäytymismalleja. Strategioita, joilla vaikutetaan muutoksen suuntaan ovat mm. uusien käytösmallien opettelu, raportointisuhteiden ja palkitsemistapojen muutokset ja uusien johtamistapojen käyttöönotto, kuten autoritäärisen johtamisen muuttaminen osallistavampaan johtamiseen. Siirtymisvaihe jatkuu niin kauan kunnes uusi tasapainotila ajavien ja vastustavien

voimien välillä on saavutettu. Siirtymisvaiheen jälkeen jäädyttämisvaiheessa uudet käyttäytymismallit ovat jääneet pysyviksi toimintatavoiksi eli institutionalisoituneet. Tämä on edellyttänyt muutoksia organisaatiokulttuurissa, normeissa, politiikoissa ja käytännöissä. (Hatch & Cunliffe, 2006, s. 309-310), (Burnes, 2004, s. 985-986), (Weick & Quinn, 1999, s. 372)

Lewin esitti myös jääpalamalliinsa liittyen voimakenttä-analyysin, joka tarkastelee muutostilanteessa vallitsevia muutosta eteenpäin vieviä ja vastustavia voimia. Periaatteena on, että eteenpäin vievien voimien tulee olla suuremmat kuin vastustavat voimat, jotta muutoksen toteutuminen olisi mahdollinen. Voimakenttä-analyysi on hyvä työkalu johdolle keskusteluun muutosta edistävästä ja estävästä voimista. Kun tätä analyysiä käytetään yhdessä yhteisesti muodostettujen nykytila- ja tavoitetilamääritysten kanssa, voidaan helpommin määrittää muutosprosessissa vaadittavat kehitysaskleet. Seuraavat askleet ovat yleensä nykytilan ja tavoitetilan välisten erojen selventäminen muutoksen mahdollistajille, estävien voimien pienentäminen ja edistävien voimien vahvistaminen sekä muutossuunnitelman ja -aikataulun sopiminen. Olennaista kolmiosaisessa jääpalamallissa on ymmärtää, että ihmiset muuttuvat ainoastaan mikäli he kokevat muutoksen tarpeelliseksi. Mikäli organisaation jäsenet eivät koe muutosta tarpeelliseksi, ei muutoksen avainhenkilöiden energioita saada valjastettua muutoksen läpiviemiseksi. (Cameron & Green, 2009, s. 110-113)

Kotterin kahdeksan askeleen malli

Kotterin kahdeksan askeleen malli perustuu hänen laajaan kokemukseensa erilaisten yritysten konsultoinnista. Hän toi esille tärkeitä vallankäyttöön, muutoksen tarpeellisuuden korostamiseen ja kommunikoinnin laajuuteen liittyviä asioita, jotka tulee huomioida muutostilanteessa. (Cameron & Green, 2009, s. 114)

Kotterin 8 askeleen muutosmalli tarjoaa kokonaisvaltaisen ohjeen miten muutos toteutetaan. Kotterin mukaan johtajan tulee onnistua kaikissa askelissa ja pohjatyöt muutoksen toteuttamiselle tulee olla tehty kunnolla. Mikäli pohjatyötä ei ole tehty

kunnolla suunnan vaihtaminen epäonnistuu jossakin vaiheessa ja on palattava takaisin rakentamaan pohjaa uudelleen. (Kotter, 1996, s. 72)

Kahdeksan askelta ovat (Kotter, 1995, s. 61-67), (Kotter, 1996, s. 51-57, 60-62, 101-109, 115-117, 129, 137):

1. Luo kiireellisyden tunne ja ymmärrys muutoksen tarpeelle mahdollisesti jopa luomalla kriisi. Tarkastellaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kompastuskiviä.
2. Muodostetaan vaikutusvaltainen ohjausryhmä, jolla on riittävästi valtaa muutoksen läpiviemiseen. Tiimin sisällä tulee myös olla asiantuntemusta muutokseen liittyvistä näkökannoista, ryhmällä tulee olla uskottavuutta yrityksen sisällä ja siitä tulee löytyä ei pelkästään asioiden vaan etenkin ihmisten johtamiskykyä. Ohjaavan tiimin sisällä tulee pyrkiä kehittämään keskinäistä luottamusta mm. yhteisten keskustelujen ja yhteisen toiminnan avulla.
3. Muodostetaan tulevaisuudesta visio, joka auttaa muutoksen suuntaamisessa: mitä muutoksella tavoitellaan? Luodaan strategia vision saavuttamiseksi. Visio on välttämätön, sillä se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä ja päätöksiä sekä auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Tehokas visio on realistinen ja niin selkeä, että se kannustaa ihmisiä toimimaan. Vision tulisi kuitenkin olla sen verran joustava, että se jättää tilaa ihmisten omaaloitteellisuudelle. Visiosta tulisi myös olla helppo viestiä.
4. Tiedotetaan uudesta visiosta ja strategiasta riittävästi ja selkeästi sekä luodaan täten tarve muutokselle.
5. Voimaallistetaan mahdollisimman monia yksilöitä toimimaan vision saavuttamiseksi poistamalla muutoksen esteitä, muuttamalla toimintatapoja ja rakenteita, jotka heikentävät vision toteutumismahdollisuutta sekä kannustamalla riskienottoon ja totutusta poikkeaviin ideoihin ja toimintoihin.
6. Suunnitellaan ja mahdollistetaan nopeita ja näkyviä onnistumisia, jotka huomioidaan palkitsemalla työntekijät parannusten taustalta. Mikäli onnistumisia ei nähdä kohtuullisen nopeasti (12-24 kuukauden sisällä), ihmisten motivaatio muutoksen toteuttamiseen häviää. Lyhyen aikavälin

suoritusten parannukset muun muassa antavat hankkeelle sen tarvitsemaa vahvistusta ja auttavat ohjaavaa tiimiä testaamaan visiotaan. Lisäksi nopeat suoritusparannukset hälventävät epäilijöiden ja vastustajien uskomuksia ja väitteitä. Näkyvillä tuloksilla saadaan esimiesten tuki ja lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat lisäämään intoa jatkaa muutoksen läpiviemisessä eteenpäin.

7. Vahvistetaan parannukset ja luodaan lisää muutosta toimintatapojen, rakenteiden ja menettelyjen muuttamisella vision mukaiseksi. Palkataan, ylennetään ja koulutetaan työntekijöitä, jotka pystyvät toteuttamaan visiota. Uudelleenvirkistetään muutosprosessia uusilla projekteilla, aiheilla ja muutosagenteilla. Parannukset on vakiinnutettava osaksi päivittäistä toimintaa, sillä mikäli muutosprosessissa hidastetaan vauhtia ennenkuin haluttu muutos on saavutettu, saatetaan menettää elintärkeää intoa mennä eteenpäin, josta seuraa väistämättä taantuminen. Tällöin palataan helposti aiempiin toimintatapoihin eikä paluu muutoksen tielle onnistu helposti.
8. Institutionalisoidaan uudet lähestymistavat. Tuodaan selkeästi esille yhteys uusien käyttäytymismallien ja yrityksen menestyksen välillä. Uudet toimintatavat on juurrutettava osaksi yrityskulttuuria eli organisaatiossa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Useimmat normien ja arvojen muutokset juurtuvat vasta muutosprosessin lopussa ja ne juurtuvat kulttuurin vasta, kun on täysin selvää, että ne toimivat ja ovat parempia kuin vanhat menetelmät.

2.3 Yksilön, ryhmän ja organisaation reaktiot muutokseen

Muutos vaikuttaa jokaiseen yksilöön eri tavalla. Ihmiset haluavat tietää neljä asiaa, jotka auttavat heitä uuteen alkuun: muutoksen tarkoitus, jonkinlainen käsitys siitä miltä uusi organisaatio tulee näyttämään ja tuntumaan, vaiheittainen suunnitelma muutoksen toteuttamisesta ja rooli lopputulemassa. Kaikilla tulee voida olla turvallinen ympäristö totuttautua muutokseen ja mahdollisuus sopeutua muutokseen ennenkuin he voivat omaksua muutoksen edellyttämät käyttäytymismallit. Mikäli

henkilö ei pysty sisäistämään muutosta yksilötasolla ei hän voi toteuttaa sitä organisaatiotasollakaan. Schein on huomauttanut, että uuden käyttäytymismallin tulee myös olla sellainen, että se on yhtenäinen henkilön oman muun käyttäytymisen, persoonallisuuden ja ympäristön kanssa. Mikäli näin ei ole, henkilö palaa vanhoihin tapoihin tai ryhtyy etsimään muita tapoja. Muutos edellyttää myös, että ihminen kokee pystyvänsä sitoutumaan tunnetasolla tekemään jotain uudella tavalla. (Cameron & Green, 2009, s. 125), (Schein, 2004, s. 327), (Moran & Brightman, 2000, s.72-73)

Cameron & Green (2009) ovat listanneet viisi tekijää, jotka vaikuttavat yksilön reaktioihin muutokseen:

- Muutoksen tyyppi: Onko muutostarve tuotu organisaation ulkopuolelta vai onko tarve syntynyt sisäpuolelta? Mikä on muutoksen laajuus? Erilaiset muutokset voivat synnyttää erilaisia asenteita ja käytöstä.
- Muutoksen seuraukset: Kuka muutoksesta hyötyy: Työntekijät, asiakkaat, yhteiskunta, osakkeenomistajat, johtoryhmä?
- Organisaation historia: Miten muutoksia on saatu toteutettua aiemmin? Minkälainen on yrityksen kulttuuri? Mikä on johdon osaaminen ja resurssit muutoksen läpiviemiseksi tehokkaasti? Miten muutoksen nähdään vaikuttavan tulevaisuuteen?
- Yksilön persoonallisuus vaikuttaa hänen reaktioihinsa muutokseen. Myös motivoivilla tekijöillä on selkeä vaikutus: motivoidaanko ihmisiä vallalla, statuksella, rahalla vai mukaan ottamisella?
- Yksilön historia: Miten henkilö on aiemmin reagoanut muutoksiin? Myös yksilön osaamistaso, taidot ja kokemus sekä henkilön stabiilius elämässä ja uralla vaikuttavat. (Cameron&Green, 2009, s. 54-55)

Yksilötasolla muutokseen sopeutuminen tapahtuu sydämellä ja aivoilla. Muutokseen liittyviä asioita käsitellään tosiasioina mutta muutokseen suhtaudutaan myös tunneperäisesti. Muutostilanteisiin liittyy sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia ja ne vaihtelevat prosessin myötä. Tunnetilat tekevät muutoksista yleensä kuluttavia. Tunnetila voi lamauttaa ihmisen eivätkä ihmiset toimi johdonmukaisesti tilanteissa,

joissa heidän turvallisuutensa on uhattuna. Kielteisiä tuntemuksia saattavat selittää kielteisiksi koetut vaikutukset oman työn kannalta. Usein muutosta häiritsevän tunneperäisen käyttäytymisen takana voivat olla arvot tai perusolettamukset ja niiden kyseenalaistuminen. Tunneperäisyys vaikuttaa myös voimakkaasti viestintään, sillä viestien ja tietojen vastaanotto voi olla vaikeaa, mikäli tunnetilataso on korkea. Muutostilanteissa johdon käsitys onkin usein, että kaikki keskeiset asiat on informoitu, mutta henkilöstö saattaa kokea, että muutoksesta ei ole kerrottu kaikkea. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 94-96)

Henkilöstön muutosdynamikaksi kutsutaan yksilöiden muutostilanteessa kokemaa emotionaalis-kognitiivista prosessia, joka luo edellytykset organisaation ja työyhteisön muutosprosessin hallitsemiseksi. Organisaation rakenteet, toimintaprosessit ja toimintajärjestelmät vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Yksilötasolla käyttäytymisen kannalta merkityksellisiä ovat henkilön uskomukset, arvot, asenteet, käyttäytymismallit ja taidot. Henkilöstön muutosdynamikan tunnustaminen on olennaista muutosprosessin hallinnassa. Henkilöstön muutosdynamikkaan vaikuttaa luonnollisesti yksilöiden muutosdynamikka, joka edellyttää kyseenalaistamista sekä uuden oppimista ja oivaltamista. Luottamus ja keskustelu tuottavat prosessin, missä muutosdynamikka kehittyy ja voimistuu. Siten muutosjohtajan keskeinen tehtävä on luoda ja vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä ja aikaansaada keskustelua. Yksilön ja yksilöiden välinen muutosdynamikka edellyttää muutossitoutumista, joka saadaan aikaan yhteisellä analyysillä muutoksen tarpeellisuudesta. Tämän jälkeen yksilö käy lävitse yksin ja muiden kanssa muutokselle välttämättömän epäilyn ja vertailun sekä mahdollisuuksien ja uhkatekijöiden arvioinnin. Tämän jälkeen muutos nähdään pakonomaisesti, mukautuen tai uutena mahdollisuutena. Muutosjohtajan tulisi suunnitella muutosprosessi siten, että yksilön muutosdynamikka tuottaa oppimisprosessin, jossa yksilö kykenee yhdistämään oman yksilöllisen ja organisaation kokonaisuuden näkökulmat. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 96-99)

Yleensä kaikki muutostilanteet edellyttävät poisoppimista jostakin vanhasta tavasta ja uusien toimintatapojen omaksumista. Oppimisprosessin aikana yksilön suorituksen

tehokkuus ja henkilön varmuus tekemiseensä laskee. Tämä epävarmuus kuitenkin karisee pois ajan kuluessa ja toiminnan rutinoituessa. Uuden oppimista voidaan myös tarkastella ajattelemalla, että jotkin asiat ovat tiedostettuja ja jotkin tiedostamattomia. Henkilön toimiessa jo totuttuun tapaan, hän tekee asioita ehkä tiedostamatta omaa kyvykkyyttään. Opetellessaan uudenlaista tekotapaa hän on tietoinen omasta osaamattomuudestaan. Harjoituksen ja toistojen myötä henkilö oppii tekemään asiat uudella tavalla ja myöhemmin tekee ne oikein tiedostamattaan. On toki mahdollista, että henkilö on tietämätön omasta tietämättömyydestään. Tämä osaamattomuus tulee tiedostetuksi virheiden tai muiden huomautusten kautta, jonka jälkeen henkilö voi ryhtyä opettelemaan uutta tapaa toimia. Oppiminen tapahtuu tekemisen ja miettimisen kautta. Tehdessään uutta asiaa yksilö peilaa tilannetta oman kokemuksensa kautta, muodostaa kokeilusta yleisiä johtopäätöksiä ja suunnittelee tekevänsä asiat toisin tulevaisuudessa. Kaikilla on kuitenkin oma yksilöllinen tapansa oppia: Toiset haluavat oppia kokeiluilla ja toiset haluavat miettiä asioita enemmän toisten kokemusten kautta. (Cameron&Green, 2009, s. 14-18)

Monissa suomalaisyrityksissä esitetään faktoja ja laskelmia muutosten perusteluiksi, muttei antauduta keskustelemaan muutoksesta. Vaikka faktat ymmärretäänkin, se ei vielä muuta syvällisesti ihmisten ajattelua tai käyttäytymistä. Ajattelun muutos edellyttää aina myös tunnetason reaktioita eli emotionaalista hyväksymistä. Vasta tämän jälkeen ihmisen näkemys, asenteet ja käyttäytyminen muuttuvat. Muutostilanteessa tulisi viestiä informaatiota sellaisessa muodossa, joka kyetään ymmärtämään ja josta voi muodostaa mielekkäitä kokonaisuuksia omassa mielessään. Vasta tämän jälkeen ihmisen ajattelu ja käyttäytyminen voi muuttua. Muutoksen johtamisen ongelmat johtuvat usein siitä, etteivät esimiehet antaudu aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa ja ymmärrä siten heidän tunteita ja tulkintojaan. Muutoksen läpiviemistä helpottaa, kun keskustelee avoimesti alaistensa kanssa ja yrittää hahmottaa asioita alaisten kannalta. Tällä tavoin on helpompaa löytää muutosta tukevat argumentit, joilla alaisia voidaan motivoida muutokseen. (Salminen, 2011, s. 154-155)

2.3.1. Yksilön muuttumisen näkökannat

Yksilön muuttumista muutosprosessin aikana voidaan tarkastella neljältä eri näkökannalta: käytökselliseltä, kognitiiviselta, psykodynaamiselta ja humanistis-psykologiselta kannalta.

Käytöksellinen tarkastelu keskittyy siihen kuinka yksilö voi vaikuttaa toisen yksilön käytökseen käyttämällä palkkioita tai kannusteita ja rangaistuksia haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Suunnitellussa käytöksen muutoksessa tulee tunnistaa käytösmalleja, jotka vaikuttavat suoriutumiseen. Seuraavaksi tulee miettiä, miten näitä käytösmalleja voitaisiin mitata ja miten paljon niitä jo käytetään. Tämän jälkeen tulee analysoida käyttäytymismallin osatekijöitä ja muodostaa strategia siitä, mitkä palkkiot ja rangaistukset tukisivat halutun käytöksen toteutumista. Strategian oltua jonkin aikaa käytössä arvioidaan sen tehokkuutta halutun käytöksen aikaansaannissa. Rahallisista kannusteista tai käytöksen vahvistamiskeinoista yleisimmät ovat erilaiset rahalliset tai muut konkreettiset palkkiot. Ollakseen tehokas rahallisen kannusteen tulee olla selkeästi yhteydessä organisaation toivomaan käytökseen ja toimintaan. Ei-rahallisia vahvistuskeinoja ovat palautteen antaminen yksilölle (positiivisten asioiden vahvistaminen ja negatiivisten asioiden muuttaminen toisenlaisiksi tavoiksi) ja erilaisten sosiaalisten vahvistamiskeinojen käyttö, kuten tunnustukset tai yleiset huomionosoitukset. (Cameron&Green, 2009, s. 19-24)

Käytökselliseen tarkasteluun liittyy läheisesti myös motivaatiotekijät. Työntekijöitä ohjaa kaksi motivaatiotekijää: halu välttää tuskaa ja menetystä (puhtaustekijät) sekä halu oppia ja kehittyä (motivaattorit). Puhtaustekijät pitävät sisällään palkkausasiat, yrityksen politiikan, johdon laadukkuuden, työolot sekä status- ja turvallisuustekijät. Motivaattoreita ovat saavutukset, huomionosoitukset, vastuunanto, edistyminen, oppiminen sekä työn sisältö ja luonne. Puhtaustekijät eivät motivoi työntekijöitä, mutta niissä olevat puutteet aiheuttavat motivaation heikentymistä. (Cameron&Green, 2009, s. 19-24)

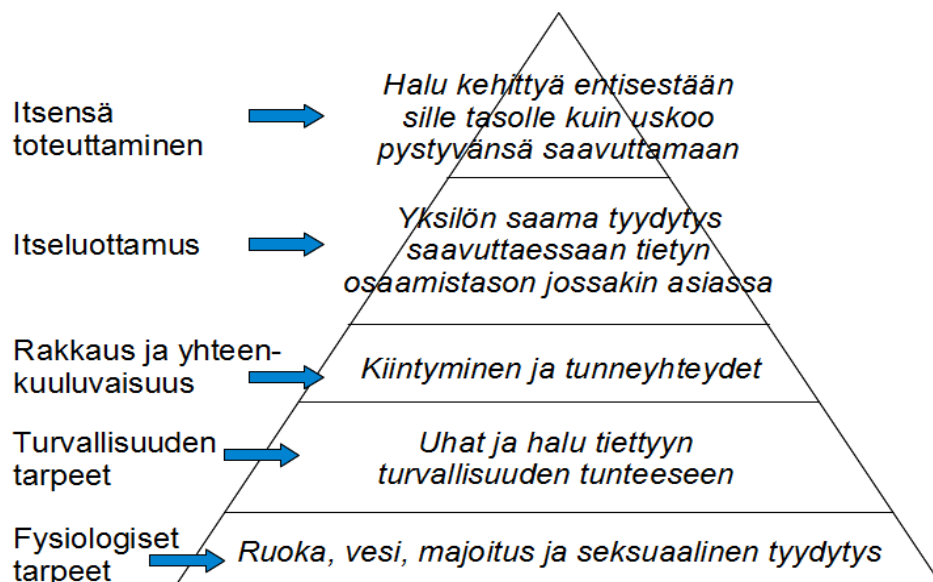
Kognitiivinen teoria perustuu siihen, että yksilön omat tunteet ja ongelmat syntyvät hänen tavastaan ajatella. Yksilön reaktioon vaikuttaa hänen oma arvionsa tilanteesta.

Muuttamalla hänen ajatuksen kulkuaan voidaan muuttaa hänen reaktioitaan eri tilanteisiin. Yksilön oma arvomaailma vaikuttaa merkittävästi hänen uskomuksiinsa ja sitä kautta hänen asenteisiinsa. Asenteet taas vaikuttavat tunteisiin ja käytökseen. Kognitiivinen teoria puoltaa tavoitteiden asettamista. Oletetaan, että mitä selkeämpi tavoite on, sitä todennäköisemmin se saavutetaan. Kognitiivisia tarkastelutapoja käytetään etenkin johdon coachingissa. Tässä pyritään muodostamaan positiivinen asenne ja joustavia tavoitteita tarkastelemalla mitkä yksilön uskomukset muodostavat puolustavaa käyttäytymistä. Teorian mukaisesti tulisi kiinnittää enemmän huomiota omaan tapaansa miten tuloksiaan arvioi, esimerkiksi miten yksilö ajattelee omasta onnistumisestaan tai epäonnistumisestaan. Arvioimalla näiden ajatusten vaikutusta voidaan tarvittaessa pyrkiä muuttamaan omaa asennoitumista omaan suoriutumiseensa. (Cameron&Green, 2009, s. 25-31)

Psykodynaamisella näkökannalla tarkoitetaan yksilön kokemien erilaisten psykologisten tilojen kirjoa ulkopuolisessa muutostilanteessa. Vanhan teorian mukaan kuolemansairaat potilaat kokevat viisi eri tasoa kuullessaan ennusteen sairaudestaan: kiistäminen, viha ja turhautuminen (miksi juuri minä?), kaupankäynti (mitä voisin tehdä, jotta palattaisiin takaisin entiseen?), masennus ja menetyksen sureminen sekä lopulta tilanteen hyväksyminen (yksilö on sinut muutoksen aiheuttamien tuntemusten kanssa). Vastaavia tunnetilojen muutoksia voidaan ajatella syntyvän muunkinlaisissa muutostilanteissa. Muutoksen voidaan ajatella synnyttävän kaaostilan. Yksilöt pyrkivät estämään muutoksen tapahtumista tehden jopa tuplasti töitä sen eteen, että tilanne ei muutu, pahimmillaan jopa sabotoiden uusien ideoiden läpivientä. Kaaostilanteessa yksilö tuntee vihaa ja epätoivoa ja kokee olevansa sekaisin ja paniikissa. Näiden jälkeen yksilö saattaa olla apaattinen ja kokee asiat merkityksettömiksi. Lopulta yksilö löytää valon- tai toivonpilkahduksen, hyväksyy tilanteen ja ryhtyy toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla. Ajan kuluessa uusi rakenne, roolit, vastuut, päämäärät ja toimintatavat selkiytyvät ja tuloksia saadaan aikaiseksi. (Cameron&Green, 2009, s. 32-38)

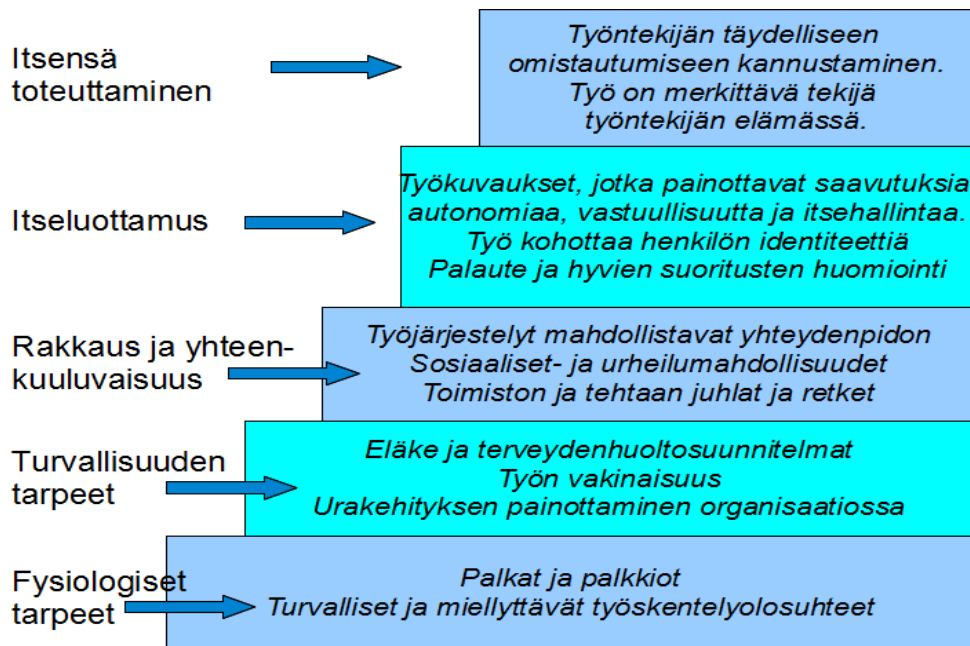
Humanistis-psykologinen näkökulma kerää yhteen kolmen edellisen näkökulman elementtejä. Se keskittyy yksilön kokemaan omakohtaisen tietoisuuden tärkeyteen eli

siihen, että yksilöllä on mahdollisuus eri tilanteissa valita ajatuksensa, tuntemuksensa ja toimintansa ja että jokainen yksilö on osa sosiaalista ja kulttuurillista kokonaisuutta. Tähän liittyy Maslowin tarvehierarkia, joka selittää ihmisten motivaatiota toimia. Maslow uskoi, että jokainen yksilö haluaa kasvaa ja kehittyä, mutta se edellyttää tiettyjen perustarpeiden tyydyttymistä. Hän esitti tarpeet pyramidin muodossa (kuva 5) ja esitti, ettei yksilö voi olla kiinnostunut pyramidin ylemmillä tasoilla olevista tarpeista ennenkuin alempien tasojen tarpeet ovat tyydytetyt. Humanistis-psykologisen näkökulman mukaisesti mikäli henkilö ei ole täysin emotionaalisesti mukana tilanteessa, hän ei pysty olemaan mukana tehokkaasti ja maksimoimaan oppimistaan tai muiden oppimista. (Cameron&Green, 2009, s. 40-43)



Kuva 5. Maslowin tarvehierarkian tasot (Cameron&Green, 2009, s. 40-43)

Morgan (1997) on esittänyt vielä esimerkkejä Maslowin tarvehierarkian sisällöstä työelämässä, kuva 6.



Kuva 6. Maslowin tarvehierarkiaan liitetynä organisaation mahdollisuudet vaikuttaa ihmisten tarpeisiin. (Morgan, 1997, s. 37)

Yksilön persoonallisuudella on suuri merkitys hänen kykyynsä sopeutua muutostilanteeseen. Yksilön piirteiden määrittäminen voi auttaa häntä ymmärtämään reaktioitaan muutosta kohtaan. Se auttaa myös heitä ymmärtämään miksi muut ovat heistä poikkeavia ja miksi nämä poikkeavuudet voivat johtaa joko harmoniaan tai ristiriitoihin. Eräs tunnetuin persoonallisuuspiirteiden määrittämisen työkalu on Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori (MBTI). (Cameron&Green, 2009, s. 50-51)

2.3.2. Yksilön muutosvastarinnan tekijät

Muutosvastarinta syntyy pelosta osata tehdä uusia asioita. Ihmiset vastustavat muutosta, ellei heille tarjota mahdollisuutta sopeutua siihen. He tarvitsevat turvallisen ympäristön, jossa muutosta voi testata pelkäämättä rangaistusta, vaikuttaa muutoksen tekijöihin, kokeilla uusia tilanteita sekä arvioida objektiivisesti muutoksella saavutettuja kuluja ja etuja. Läpäistyään testivaiheen ihmisten tulee voida muuttaa käyttäytymistään ja muutossuunnitelmaa. Heidän tulee myös uskoa että heidän

tekemänsä muutos on oikea ja arvokas heille ja koko organisaatiolle. Henkilöt voivat joutua muuttamaan toimintaansa useita kertoja ja tämä prosessi tapahtuu eri henkilöille eri nopeuksilla, paikoissa ja aikoina. (Moran & Brightman, 2000, s.72-73)

Schein (2004) on esittänyt, että jokaisen yksilön kohdalla taistelee kaksi voimaa muutosta vastaan: oppimisen ja selviytymisen pelko. Yksilö miettii, pystyykö hän oppimaan uusia asioita ja muuttamaan toimintaansa. Oppimisen pelko pitää sisällään erityyppisiä pelkotiloja, jotka voivat vallita koska vaan kun ihminen miettii tarvetta oppia pois vanhasta tai oppia jotain uutta (Schein, 2004, s. 329-330):

- Väliaikaisen osaamattomuuden pelko: Muutostilanteessa ihminen ei koe itseään päteväksi opetellessaan pois vanhoista tavoista ja uusia taitoja.
- Pelko osaamattomuudesta seuraavasta rangaistuksesta: Mikäli uusia toimintatapojen opettelu vie kauan, voi henkilö alkaa pelätä rangaistusta vajaan tuottavuudesta.
- Oman identiteetin menettämisen pelko: Henkilön sisäinen myllerrys, kun hänen ajatuksiaan ei enää tarvita tai kun itsetuntemus liittyy organisaatiossa rooliin tai asemaan, jota ei enää huomioida.
- Ryhmästä putoamisen pelko: Samalla tavoin kuin identiteetti voi määräytyä roolin mukaan, se voi myös määräytyä työpaikalla olevien verkostojen mukaan. Välttääkseen ryhmän jäsenyyden menetyksen henkilö voi vastustaa uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumista.

Jotta muutos voisi tapahtua, selviytymisen pelon tulee olla suurempi kuin oppimisen pelon ja toisaalta oppimisen pelkoa tulisi pyrkiä pienentämään eikä lisäämään selviytymisen pelkoa. Selviytymisen pelko on itseasiassa muutosta ajava voima, mutta oppimisen pelko estävä tekijä. Niin kauan kun oppimisen pelko on voimakas, henkilö tulee vastustamaan uuden tiedon omaksumista ja keksii erilaisia tekosyitä miksei voi osallistua muutoksen tuovaan oppimisprosessiin. Oppimisen pelkoa voidaan pienentää lisäämällä yksilön turvallisuudentunnetta muodostamalla mukaansatempaava visio tulevaisuudesta (usko että organisaatio voi paremmin kun se oppii uusia ajattelu- ja toimintatapoja), kouluttamalla, ottamalla yksilö mukaan

prosesseihin, tarjoamalla harjoittelumahdollisuuksia (esimerkiksi uusien normien ja oletusten yhteinen muodostaminen työryhmissä) ja antamalla palautetta, tukiryhmiä muodostamalla (oppimiseen liittyvien turhaumien ja vaikeuksien jakaminen muiden kanssa ja niissä tukeminen sekä yhdessä oppiminen), käyttämällä positiivisia roolimalleja joihin voidaan samaistua, muodostamalla uuteen ajattelu- ja työskentelytapaan soveltuvia palkitsemis- ja kurinpitojärjestelmiä sekä organisaatorakenteita. Scheinin mukaan useimmat muutosohjelmat epäonnistuvat, koska niiden yhteydessä ei muodosteta näitä yllämainittuja turvallisuuden tunnetta lisääviä asioita. (Schein, 2004, s. 331-333)

Muutosvastarinta estää muutoksen toteutumista. Vastarinta voi olla joko aktiivista tai passiivista: Aktiivisessa vastarinnassa ollaan kriittisiä, käytetään faktoja valikoivasti ja ehkä jopa sabotoidaan ja juoruillaan. Passiivinen vastarinta voi näkyä muutoksen juurruttamisen epäonnistumisena, tiedon tai tuen viivyttelämisellä tai panttaamisena, vaikka muutosta tuettaisiinkin julkisesti. Vastarinta voi johtua joko henkilökohtaisista tai organisatorisista syistä tai muutokseen liittyvistä syistä, ks. taulukko 2. (Self & Schraeder, 2009, s. 168-171)

Taulukko 2. Muutosvastarinnan lähteitä ja niiden mahdollisia syitä. (Self & Schraeder, 2009, s. 169)

Tekijöiden lähde	Potentiaaliset lähteet määrittelyalueella	Tarkempia lähteitä
Henkilökohtaiset syyt	Henkilökohtaiset huolet ja tekijät, jotka synnyttävät vastenmielisyyttä muutosta kohtaan yhteisesti. Tämänhetkiset asiat yksityiselämässä jotka tekevät muutoksesta vähemmän vetävää. Huolet liittyen ulkoiseen ympäristöön.	Joillakin hyvin alhainen muutoksen sietokyky tai muutos nähdään epävarmuutena ja tuntematonta pelätään. Voidaan pelätä myös omaa epäonnistumista muutoksessa. Jokin ympäristössä uhkaa fyysisistä tai psyykkistä tunnallisuutta ja aiheuttaa siten vastustusta, esim. pelko työpaikan tai etuuksien menettämisestä. Henkilökohtaisella sairaudella tai läheisen menettämisen pelolla tai luonnonkatastrofin mahdollisuudella voi olla epäsuora vaikutus → ei halua tukea organisaatiota, koska omassa elämässä tarpeeksi käsiteltävää.
Organisatorisen syyt	Muutoshistoria organisaatiossa. Organisaation uskottavuus. Muutosagentin uskottavuus.	Miten muutokset onnistuneet aiemmin organisaatiossa? Muutosvastarintaa voi ilmetä, jos organisaatiossa käsitetään olevan liian monta muutosta menellään samanaikaisesti. Vähäinen luottamus johtajiin, politiikka sekä luottamuksen puute muutosjohtajaa kohtaan.
Muutokseen liittyvät syyt (sisältö ja prosessi)	Muutosta ei nähdä oikeana tai tarpeellisena organisaatiolle. Muutoksen suunnitteluprosessi oli virheellinen. Huolet liittyen muutoksen tuomiin vaikutuksiin henkilöiden välisissä suhteissa.	Muutosta ei ymmärretä tai sen sisältö on epäselvä. Organisaation jäsenet eivät ole saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun. Jos yksilö kokee muutoksella olevan ei-toivottu vaikutus häneen itseensä, hänen työhönsä, ystäväsuhteisiinsa tai hänen yhteyksiinsä arvostettuihin kollegoihin, hän todennäköisesti vastustaa muutosta.

Henkilökohtaisiin syihin liittyen joillakin yksilöillä on hyvin alhainen muutoksen sietokyky tai he voivat vastustaa muutosta koska heistä muutos tarkoittaa epävarmuutta ja he pelkäävät tuntematonta. Toisinaan he voivat myös pelätä omaa epäonnistumista muutostilanteessa. Toisaalta, ihmiset jotka eivät ole niin avoimia uusille asioille ja kokeiluille, helpommin vastustavat muutoksia toimintatavoissa ja rutiineissa. Vastarinta voi kummuta myös ihmisen turvallisuudentunteesta: mikäli jokin ympäristössä uhkaa fyysistä tai psyykkistä turvallisuutta se voi olla potentiaalinen syy vastustukselle. Toisin sanoen tällä voidaan tarkoittaa pelkoa työpaikan tai etuuksien menettämisestä. Yksilön siviilielämään liittyvillä asioilla, kuten henkilökohtaisella sairaudella tai läheisen menettämisen pelolla tai jopa luonnonkatastrofin mahdollisuudella, voi olla epäsuora vaikutus muutostavastarintaan. Nämä huolet yksityiselämässä voivat tehdä yksilön epästabiiliksi, joka sitten jatkuisi vielä työelämässäkin. Tämän takia yksilö ei välttämättä ole halukas tukemaan organisaation muutosta, koska hänellä on jo riittävästi käsiteltävää omassa henkilökohtaisessakin elämässä. (Self & Schraeder, 2009, s. 168-171)

Organisatoriset syyt voivat liittyä siihen, kuinka luotettavaksi organisaatio ja sen johtajat mielletään ja miten muutokset ovat onnistuneet aiemmin organisaatiossa. Muutostavastarinnan tekijöitä voivat siis olla vähäinen luottamus johtajiin, politiikka sekä luottamuksen puute muutosjohtajaa kohtaan. Mikäli muutoksia on menestyksekkäästi toteutettu organisaatiossa aiemminkin, työntekijät ovat luottavaisempia muutoksen läpiviennin onnistumisen suhteen ja siten vastustavat sitä vähemmän. Sen sijaan, jos organisaation historiassa on epäonnistuneita muutosyrityksiä voivat työntekijät suhtautua muutoksiin kyynisesti ja siten todennäköisesti vastustavat muutosta. Muutostavastarintaa voi ilmetä myös silloin, kun organisaatiossa käsitetään olevan liian monta muutosta meneillään samanaikaisesti. (Self & Schraeder, 2009, s. 168-171)

Kolmas muutostavastarinnan lähde on muutos itse, sillä se voidaan nähdä tarpeettomana. Muutosta ei välttämättä ymmärretä tai sen sisältö on epäselvä. Etenkin jos yksilö kokee muutoksella olevan ei-toivottu vaikutus häneen itseensä, hänen työhönsä, ystävyyssuhteisiinsa tai hänen yhteyksiinsä arvostettuihin

kollegioihin, hän todennäköisesti vastustaa muutosta. Muutosvastarintaa aiheutuu myös siitä, etteivät organisaation jäsenet ole saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun. Vastustusta ei tule pelkästään työntekijöiltä, vaan myös johtajatasolta. Etenkin keskitason johtajat voivat vastustaa muutosta, mikäli he eivät ole saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun. (Self & Schraeder, 2009, s. 168-171)

2.3.3. Ryhmän tai tiimin muuttuminen

Menestyksekkäs muutos on ryhmätoimintaa, sillä mikäli ryhmän normeja ja rutiineja ei muuteta ei myöskään tapahdu yksilötasolla käyttäytymisen muutosta. Yksilön käyttäytyminen on riippuvainen ryhmän lisäksi ympäristöstä. Niinpä kaikki muutokset käyttäytymisessä johtuvat voimien muuttumisesta (vertaa Lewinin voimakenttäanalyysiin), olivatpa muutokset sitten pieniä tai suuria. Mikäli voidaan tunnistaa voimien vaikutus, voidaan ymmärtää miksi yksilöt, ryhmät ja organisaatiot toimivat kuten toimivat ja vastaavasti mitä voimia tulisi pienentää ja vahvistaa, jotta muutos saataisiin aikaiseksi. Käyttäytymisen muutos on hyvin hidas prosessi. Joissakin tilanteissa, kuten henkilökohtaisissa, organisatorisissa tai yhteiskunnallisissa kriisitilanteissa erilaiset voimat voivat muuttua nopeasti ja radikaalisti. Tällöin olemassa olevat rutiinit ja käyttäytymismallit rikkoutuvat ja uudet menettelytavat voivat nopeasti sulautua ja muodostaa uuden tasapainotilan. (Burnes, 2004, s. 981-982)

Tiimin käydessä läpi muutosta, tiimin yksilöt reagoivat yhdellä neljästä eri tavasta (Cameron&Green, 2009, s. 87):

- Jotkut haluavat saada selville mitä tulisi säilyttää ja mitä asioita muuttaa. On olemassa asioita mitä he haluavat pitää ennallaan.
- Toiset miettivät pitkään ja tarkasti muutoksia omien tulevaisuuden visioidensa perusteella. He keskittyvät miettimään muutoksia eri tavoin.
- Jotkut haluavat viedä asioita eteenpäin pyrkimällä saamaan asiat rullaamaan tehokkaammin. He ovat innokkaimpia tekemään asioita heti.
- Toiset ovat erityisen luovia ja haluavat kokeilla jotain uutta tai

ennennäkematöntä ja haluavat muuttaa asioita.

Organisaation palkitsemisjärjestelmää tulee muokata sellaiseksi, että se kannustaa haluttuun käyttäytymiseen ja yhteistyöhön. Yksilön palkitsemista ei tule unohtaa, mutta palkitsemisperusteet tulee olla sellaiset, että ne liittyvät jollain tapaa yksilön aikaansaamaan tiimin kehittämiseen. Esimerkkejä tällaisesta toiminnasta ovat mm. uusien tiimiläisten opettaminen ja tiedon jakaminen tiimin sisällä, tiimin sisäisten ristiriitatilanteiden selvittäminen ja tiimin kaipaaman uuden osaamisen kehittäminen. (Robbins et al, 2010, s. 276)

Tiimissä tapahtuva oppiminen on olennaista muutostilanteissa. Tiimin sisäisen toiminnan tuloksena luodaan luottamusta, joka taas rakennetaan muutosten toteuttamisella avoimella kommunikaatiolla. Hyvin toimivat tiimit ovat avoimia ja rehellisiä ja sallivat epäonnistumisia. Jotta tiimi oppisi, sen tulee jakaa tietoa ja tehdä asioita yhdessä. Hyvä tiimi osaa kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja muokkaa niitä sellaisiksi, että niillä voidaan parantaa toimintaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 32)

3. Muutosjohtaminen

3.1. Muutosjohtaja ja henkilöstö muutoksessa

Muutosjohtajan haasteena on saada organisaationsa toimimaan nykyisessä toimintaympäristössä, varmistaa pysyvyys luoden työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja samanaikaisesti tuoden organisaatioon muutosta. Muutoksen aikaansaanti on haastavaa kun työntekijät toivovat pysyvyyttä. Työntekijät haluaisivat kenties välillä ajanjaksoja, jolloin organisaatio on "lepotilassa", jotta he voisivat arvioida missä tilassa ollaan muutoksessa menossa. Muutosjohtajan tehtävänä on aikaansaada organisaatioon turvallinen ilmapiiri, jossa kriittistä keskustelua voidaan

käydä. Muutosjohtajan tulee innostaa ihmisiä osallistumaan, ottamaan riskejä ja vastuuta sekä muodostaa ilmapiiri, jossa ihmiset pystyvät testaamaan muutosta, tekemään ehdotuksia, kokeilemaan uusia toimintatapoja (ja kyseenalaistamaan vanhoja) ja osoittamaan toimintahäiriötilanteita muutoksen juurtumisesta organisaatioon. (Moran & Brightman, 2000, s.67)

Muutosjohtamisessa on pohjimmiltaan kyse ihmisten johtamisesta, joten siinä tulee ottaa huomioon motivaatiotekijät, ryhmäkäyttäytyminen ja johtajuus. Moran & Brightmanin (2000) mukaan muutos vaikuttaa merkittävästi kolmeen voimakkaimpaan työkäyttäytymisen tekijään: Tarkoitukseen, identiteettiin ja osaamiseen, joten muutosjohtamisessa on olennaista ottaa huomioon nämä tekijät. Mikäli työntekijä näkee muutoksen vaarantavan hänen tarkoitustaan organisaatiossa, hän tulee vastustamaan muutosta. Jos muutos kuitenkin tukee henkilön tarkoitusta ja päämäärää, hän suhtautuu muutokseen myönteisesti. Muutoksen vaikutusta ihmisten tarkoituksiin tulee analysoida miettimällä miksi ihmiset tulevat töihin joka päivä ja vaarantaako muutos tarkoituksia tai päämääriä. Muutosjohtajan tulee tunnistaa ja poistaa mahdolliset vastarinnan lähteet. On tärkeää voida keskustella muutoksen aiheuttamista vaikutuksista ihmisiin. Työntekijöiden tulisi voida ilmaista pelkoja ja toiveita ja vaikuttaa muutokseen. Muutos, joka vaikuttaa työntekijän käsitykseen itsestään aikaansaa hänelle voimakkaan halun palata takaisin lähtöpisteeseen. Muutokselle tulee olla erittäin pakottava ja ymmärrettävä syy, jotta muutos tulisi laajasti hyväksytyksi organisaatiossa. Mikäli muutos uhkaa työntekijän käsitystä hänen osaamisestaan, muutos koetaan uhaksi, joten ihmisille tulee antaa tarvittavia koulutus- ja harjoittelumahdollisuuksia. Muutostilanteessa tulisi tehdä osaamiskartoitus ja keskustella siitä, mitä tietoja ja taitoja tarvitsisi lisätä ja päivittää. Koulutus tulisi järjestää ajallaan, jottei synny tilaa, jossa koetaan itsensä avuttomaksi. (Moran & Brightman, 2000, s.66-67)

Muutosprosessi voidaan ajatella myös portaina, jotka on noustava askel kerrallaan ja jokainen askel edellyttää huolellista johtamista. Ensimmäisellä askeleella esimies kertoo tavoitteista, jotka tulisi saavuttaa. Kun alaiset ovat sisäistäneet tämän tiedon, on ryhdyttävä opettelemaan uudessa tilanteessa tarvittavia taitoja. Uuden

oppimiseen on varattava riittävästi aikaa ja tehokas opetus tulee olla saatavissa. Tietojen ja taitojen lisääntyminen lisää motivaatiota muutosta kohtaan ja motivaation kohentuessa vaaditaan vielä muutokseen liittyen pelkojen käsittelemistä ja selättämistä, jotta muutos voi lähteä tapahtumaan. Pelon on todettu hidastavan oppimista ja ajattelua. Pelokkaat, vihaiset ja masentuneet ihmiset eivät opi, sillä he eivät kykene hankkimaan ja käsittelemään tietoa tehokkaasti. Koska pelon tunne kasvaa tiedon puutteen vuoksi ja hankaloittaa uuden tiedon hankintaa ja vastaanottamista, pelko voi aiheuttaa ikävän noidankehän. (Salminen, 2011, s. 156-158)

On olemassa kaksi perusmekanismia, joilla opitaan uusia toimintatapoja, merkityksiä ja arviointitapoja: opitaan imitoimalla roolimalleja ja psykologisesti samaistumalla hänen kanssaan tai keksimällä omia ratkaisuja, kunnes löytyy toimiva tapa. Muutosjohtaja voi vaikuttaa siihen, kumpaa tapaa käytetään esimerkiksi luomalla itsestään toivotun toimintatavan roolimallin. (Schein, 2004, s. 327)

Johto yleensä välttelee muutoskeskustelua, sillä he pelkäävät vastustusta. Toisaalta johto ei ole innokas puhumaan muutoksesta, koska tällöin heidän tulee osoittaa olevansa muutoksen läpiviejiä ja sitoutuneita siihen. Johto pelkää muodostaa itselleen muutosjohtajan viittaa: Entä jos muutos epäonnistuu ja ketä siitä sitten syytetään? Muutosjohtajan on tärkeää tunnistaa omat tuntemuksensa muutokseen liittyen: Mikä on hänen oman sitoutumisensa taso ja mitkä ovat prioriteetit. Hänen tulee selvittää itselleen kuka tai ketkä tukevat muutosta ja ketkä ja mitkä sitä vastustavat. Muutosjohtajan tulee omistautua muutoksen aikaansaamiseen, keskittyä tuloksiin, menestykseen, analysoida epäonnistumiset ja niiden syyt ja rohkaista muita yrittämään uudelleen. (Moran & Brightman, 2000, s. 67-70)

Muutosprosessia tulee jatkaa eteenpäin, vaikka se alkaisikin tuntua hankalalta. Johtajat luottavat ja uskovat liikaa siihen, että alaiset keksivät keinot toteuttaa muutossuunnitelmat. Johtajien tulee toteuttaa seuraavia strategioita, jotta muutos on kestävä (Cameron & Green, 2009, s. 169-170):

- Muodosta palauteverkosto, jonka kautta voidaan kuunnella ja oppia

asiakkailta.

- Haasta ihmiset kyseenalaistamaan olettamiaan muodostamalla poikkitieteellisiä projektiryhmiä, teettämällä työkiertoa tms.
- Tuo esille mukaansatempaavia tavoitteita muutokseen liittyen
- Muodosta koalitioita: Muutosjohtajat tarvitsevat resursseja, osaamista ja poliittista vaikutusvaltaa omaavien henkilöiden osallistumista saadakseen muutosta aikaiseksi.
- Kun koalitio on muodostettu, tehtävät siirretään tiimille ja kaikki tulee saada mukaan muutoksen aikaansaamiseen. Johtajan tulee pysyä mukana turvatakseen tarvittavan ajan ja resurssit toteutukselle.
- Muutoksen toteuttamista tulee jatkaa sinnikkäästi riippumatta mahdollisista hankaluuksista etenkin muutoksen keskivaiheilla. Johtajan tulee olla mukana jatkamassa muutosta sinnikkäästi.
- Johtajan tulee muistaa palkita ja antaa tunnustusta saavutuksista.

3.2. Erilaisia käsityksiä muutosjohtajuudesta

3.2.1. Asioiden vs. ihmisten johtaminen

Kotterin (1996) mukaan ihmisten johtajat eroavat asioiden johtajista siinä, että he eivät tee suunnitelmia, ratko ongelmia tai organisoivat ihmisiä, vaan he valmistelevat ihmisiä muutokseen ja auttavat heitä selviytymään muutoksesta. Onkin arvioitu, että muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. Asioiden johtamisella (management) pidetään käynnissä ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä. Tärkeimpiä johdettavia asioita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen (leadership) sen sijaan koostuu prosesseista, joilla organisaatiot perustetaan tai niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Ihmisten johtamisessa tai johtajuudessa määritetään tulevaisuuden näkymiä, koordinoitaan ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan heitä tekemään visiosta totta. Useimmiten

asioiden johtamiseen keskittyneet johtajat ovat tottuneet siihen, että he pyrkivät pitämään nykyisen järjestelmän toimimassa tasaisesti eivätkä koe muutoksia välttämättömiksi. Ihmiset, jotka ovat oppineet ajattelemaan hierarkiaa ja asioiden johtamista sekä laatimaan vain suunnitelmia ja budjetteja, eivät laadi visioita eivätkä strategioita eikä heistä siten saa kootuksi tarpeeksi vahvaa ja ihmisten johtamisen hallitsevaa ohjaavaa tiimiä. Asioiden johtamiseen tottuneet ihmiset tekevät suunnitelmia mutteivät visioita, viestivät liian vähän muutoksen tarpeesta ja suunnasta ja valvovat ihmisiä sen sijaan että antaisivat heille valtuuksia. Kuvassa 7 on esitetty vision, strategioiden, suunnitelmien ja budjettien välinen suhde erityyppisten johtamistapojen välillä. (Kotter, 1996, s. 23-25, 51, 62) Taulukossa 3 on eriteltynä asioiden ja ihmisten johtamisen eroja Bennisin mukaan.



Kuva 7. Vision, strategian, suunnitelmien ja budjettien välinen suhde ihmis- ja asiakeskeisten johtamistapojen välillä. (Kotter, 1996, s. 62)

Taulukko 3. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen erot Bennisin mukaan (Cameron & Green, 2009, s. 144)

<i>Asioiden johtaja, "manageri"</i>	<i>Ihmisten johtaja, "leaderi"</i>
Hallinnoi	Innovoi
On kopio	On alkuperäinen
Ylläpitää	Kehittää
Keskittyy järjestelmiin ja rakenteisiin	Keskittyy ihmisiin
Luottaa valvontaan	Innoittaa luottamuksella
Lyhytkatseinen	Katsoo kauemmaksi horisonttiin
Kysyy kuinka ja milloin	Kysyy miksi
Tarkastelee viimeistä riviä	Katselee horisonttiin
Imitoi	Saattaa alkuun
Hyväksyy nykytilan	Haastaa nykytilan
Klassinen hyvä sotilas	On oma persoonansa
Tekee asiat oikein	Tekee oikeita asioita

3.2.2. Liiketoiminnallinen ja uudistava johtajuus

Bass (1990) esitti eroavaisuuksia liiketoiminnallisen (transactional) johtajuuden ja uudistavan (transformational) johtajuuden välillä (Taulukko 4) ja tunnisti tutkimuksissaan, että karismaattisuus ja inspiroivuus ovat johtajuuden tekijöitä, jotka mitä suuremmalla syyllä edesauttavat johtamisessa onnistumista. Liiketoiminnallisella johtajuudella päästään yleensä vain keskinkertaiseen tulokseen, kun taas uudistavalla johtajuudella voidaan parantaa organisaation tulosta merkittävästi. Liiketoiminnallisessa johtajuudessa keskitytään hoitamaan vaadittavat tehtävät ja työntekijöitä palkitaan huomioimalla yksilösuorituksia. Työnsä hyvin hoitava saa palkankorotuksia ja etenee urallaan, kun taas huonommin suoriutuvaa rangaistaan. Uudistavassa johtajuudessa nostetaan alaisten päämäärähakuisuutta ja motivaation tasoa. Uudistavaan johtajuuteen yhdistetään karismaattinen johtaja, jolla on suuri vaikutusvalta alaisiinsa. Työntekijät haluavat samaistua häneen ja johtajaa kohtaan on suuri usko ja luottamus. Karismaattinen johtaja inspiroi ja innostaa työntekijöitään luomalla heille kuvan, että he voivat saavuttaa suuria asioita lisäponnistelujen avulla. Uudistava johtaminen pitää sisällään yksilöiden huomioimista ja intellektuaalista stimulointia. Johtaja pyrkii huomioimaan yksilöt tukemalla erikseen niitä, jotka tarvitsevat tukea kehittyäkseen. Intellektuaalisella stimuloinnilla tarkoitetaan johtajien halukkuutta ja kykyä esittää työntekijöille vaihtoehtoisia tapoja ratkoa tuttuja ongelmatilanteita. (Bass, 1990, s. 20-21)

Taulukko 4. Uudistavien ja liiketoiminnallisten johtajien ominaisuuksia. (Bass, 1990, s. 22)

Uudistava johtaja

Karisma: tarjoaa vision ja käsityksen missiosta, iskostaa ylpeydentunnetta, herättää luottamusta ja kunnioitusta
Innoittaminen: esittää korkeita odotuksia, käyttää vertauskuvia ponnisteluille, ilmaisee tärkeitä päämääriä yksinkertaisella tavalla
Intellektuaalinen stimulointi: tukee älykästä, järkiperaistä ja huolellista ongelmanratkaisua
Yksilöiden huomiointi: huomioi yksilöt ja kohtelee kaikkia yksilöinä, valmentaa ja neuvoa

Liiketoiminnallinen johtaja

Ehdollinen palkitseminen: lupaa palkkioita suoritusten perusteella, hyvistä suorituksista ja huomioi saavutukset
Johtaminen virhetilanteissa (aktiivinen): tarkkailee ja etsii poikkeamia säännöistä ja standardeista, ryhtyy korjaustoimenpiteisiin
Johtaminen virhetilanteissa (passiivinen): puuttuu tilanteeseen vain, mikäli standardeja ei täytetä
Antaa mennä (Laissez-faire): luopuu vastuusta, välttelee päätöksentekoa

3.2.3. Mukautuva ja yhdistävä johtajuus

Heifetz & Laurien (1997) mielestä johtajuuden tulee mukautua ajan mukaisesti, etenkin muutostilanteissa. Muutostilanteet ovat mukautumista uusiin rooleihin, ihmissuhteisiin, arvoihin, käyttäytymismalleihin ja toimintatapoihin. Mukautuvassa johtajuudessa ihmisiä haastetaan viemällä heitä pois mukavuusalueeltaan, antamalla heidän tuntea ulkopuolelta tulevaa painetta, altistaa heidät konfliktitilanteisiin ja laittaa heidät kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja. Muutosjohtajan tulee keskittyä tarkkailemaan ympäristöä ja saamaan ihmisten huomio monimutkaisiin sopeutumista vaativiin haasteisiin, joita organisaatio kokee, kuten kulttuurin ja ydinprosessien muutokset. Johtajan ei tule ratkoa näitä ongelmia, vaan antaa se alaisten tehtäväksi. Ihmisiä ei tule myöskään suojella ikäviltä uutisilta tai vaikeuksilta, vaan heidän tulee tuntea ahdinkoa joka syntyy kun asiat eivät menekään hyvin. (Heifetz & Laurie, 1997, s. 124-125)

Muutostilanteessa johtajan tulee tarjota työntekijöilleen riittävässä määrin tietoa yrityksen historiasta ja sen onnistumisista sekä tämänhetkisestä markkinatilanteesta ja vastuusta, joka työntekijöiden on otettava. Johtajan on muistettava, että työntekijöiden ollessa hämmentyneitä, he eivät pysty oppimaan uutta ja omaksumaan uusia toimintatapoja. Johtajan tulee toteuttaa kolme asiaa, ylläpitääkseen työmaalla tuottavalla tasolla olevan jännitteen:

- Muokata työympäristöstä koossapysyvä kokonaisuus (holding environment), josta poistetaan liiallinen paine, mutta josta voidaan päästellä höyryjä rauhassa ulos. Yksi keino on muodostaa erilaisia työryhmiä, jossa työntekijät voivat keskustella asioista.
- Johtaja on vastuussa suunnasta, suojauksesta, sopeuttamisesta, ristiriitojen hallinnasta ja normien muodostamisesta. Nämä tapahtuvat tunnistamalla organisaation haasteet, avainkysymykset ja avainasiat, hallitsemalla muutoksen nopeutta, orientoimalla ihmiset uusiin rooleihin ja vastuisiin sekä altistamalla konfliktitilanteisiin, jotka voidaan nähdä luovuuden ja oppimisen lähteinä. Lisäksi johtaja auttaa organisaatiota ylläpitämään normit, joiden tulee kestää ja haastaa niitä, jotka tulisi muuttaa.
- Johtajan tulee olla muutoksessa mukana kylmämieleisesti. Hänen tulee ymmärtää muutoksen luoma tuska, epävarmuus ja turhautuminen sekä niiden mukanaan tuomat pelot ja uhraukset. On tärkeää pysyä tasapainossa, mutta kuitenkin tulisi säilyttää tietty jännite; ehkä juuri kärsimyksen sääntely on haastavin tehtävä. (Heifetz & Laurie, 1997, s. 127-128)

Johtajien tulee altistaa työntekijät vaikeisiin valintoihin arvoissa, toimintatavoissa ja vallankäytössä. Tämä pätee niin ylimmässä, keski- kuin linjajohdossakin. Mikäli suorittava tiimi ei pysty mukautumaan työssään, organisaatio veltostuu. Mikäli johtajat eivät pysty puuttumaan erimielisyyttä aiheuttaviin asioihin, eivät ihmiset pysty muuttamaan käyttäytymistään. Koska töiden välttäminen (syyttely, kieltäminen, keskittyminen teknisiin yksityiskohtiin tai hyökkäys yksittäisiä ihmisiä kohtaan) on tyypillistä organisaatiossa, jossa mukaudutaan uuteen tilanteeseen, tulee johtajan oppia tunnistamaan ja estämään näitä häiriötekijöitä. Ristiriitatilanteissa johtajan tulee selvittää tilanne keskustelemalla työntekijöiden kanssa ja kääntää heidän ajatukset pois ulkopuolisten voimien, korkeamman johdon tai suuren työkuorman syyttelystä ja keskittää heidän ajatuksensa vastuullisuuteen ja yhteistyöhön. Ihmisten on ymmärrettävä heidän toinen toisistaan saama vertaistuki ja resurssi ongelmanratkaisussa. Työntekijöiden itsenäinen ongelmien määrittely ja ratkaisemisen opettelu edellyttää johtajilta kykyä tukea eikä niinkään seurata. Johtajien ei tule puuttua liikaa ongelmaratkaisuun, sillä muutoin palataan samaan

tasapainotilaan, jossa työntekijät odottavat johtajien tuovan heille vastaukset. Työntekijöiltä ongelmanratkaisun opettelu edellyttää vastuunottoa. (Heifetz & Laurie, 1997, s. 128-129)

3.2.4. Hajanainen johtajuus

Senge et al (1999) puhuvat hajanaisesta johtajuudesta. Heidän mukaansa johtajuuden ei tarvitse tulla organisaatiossa ylhäältä, vaan se voi tulla organisaatiosta. He uskovat, ettei johtajilla ole välttämättä niin paljon valtaa asioiden muuttamiseen kuin mitä he luulevat. Senge et al uskovat, että riippuvuus ”sankarijohtajasta” johtaa säälimättömään kierteeseen. Kierre lähtee liikkeelle kriisistä, jonka selvittämiseen palkataan uusi toimitusjohtaja, johon kaikki toivo laitetaan. Uusi toimitusjohtaja toimii ennakoivasti ja aggressiivisesti ja tekee merkittäviä lyhyen aikavälin parannuksia kuten kustannusten leikkausta ja tuottavuuden parantamista. Työntekijät pyrkivät miellyttämään uutta toimitusjohtajaa ja mukautuvat tilanteeseen sen sijaan että työskentelisivät voimakkaasti muuttaakseen nykytilaa. Tämä johtaa ennen pitkää uuteen kriisiin. Kierre ei siis johda uudenlaiseen ajatteluun tai organisaation oppimiseen tai uudistumiseen tai kasvuun, vaan sen sijaan ruokkii halua löytää uusi sankarijohtaja. (Senge et al, 1999, s. 11)

Senge et al:n mukaan tulisi muodostaa läpi organisaation keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevien johtajien yhteisö. Erityyppisillä johtajilla on erilaiset roolit, niitä voidaan erottaa kolme: paikalliset linjajohtajat, toimeenpanevat johtajat ja verkostojohtajat. Paikalliset linjajohtajat ovat eturivin johtajia, jotka suunnittelevat tuotteet ja palvelut ja laittavat ydinprosessit toimimaan. Mikäli nämä johtajat eivät ole sitoutuneita, merkittävää muutosta ei tapahdu. Nämä johtajat ovat yleensä hyvin keskittyneitä omiin tiimeihinsä ja asiakkaisiinsa, joten he luottavat, että verkostojohtaja liittää heidät yhteen organisaation muiden osastojen kanssa ja toimeenpaneva johtaja luo oikean infrastruktuurin jossa hyvät ajatukset syntyvät. Toimeenpanevat johtajat kuuluvat johtoryhmään. Senge et al uskovat, että nämä johtajat suunnittelevat oikeanlaisen ympäristön innovoinnille, arvioinnille ja

palkitsemiselle, opettamiselle ja linjajohtajien mentoroinnille. Toimeenpaneuvat johtajat toimivat roolimalleina osoittaessaan sitoutumistaan arvoille ja päämäärille. Verkostojohtajat toimivat projektiryhmien, toimintojen ja tiimien rajapinnoilla. He ovat neuvonantajia ja avustajia ulkopuolisten resurssien haalimisessa, toimien yhteistyössä linjajohtajien kanssa. Heillä on usein näkemys miten auttaa linjajohtajia eteenpäin ja saada muutoksia aikaan organisaatiossa. (Senge et al, 1999, s. 16-19)

3.2.5. Tunneälyn merkitys muutoksen johtamisessa

Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita tunteita itsessä ja muissa sekä motivoitua ja hallita tehokkaasti omia tunnetiloja ja ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly koostuu henkilökohtaisista ja sosiaalisista taidoista. Henkilökohtaiset taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Näihin taitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Itsetuntemuksella tarkoitetaan omien tunnetilojen, mieltymysten, voimavarojen ja vaistojen tuntemista. Siihen kuuluu omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen, tarkka itsearviointi (tuntee vahvuutensa ja rajansa) sekä itseluottamus (tuntee oman arvonsa ja pätevyytensä). Itsehallinnalla tarkoitetaan omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätelyä. Näihin kuuluvat itsekuri (haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta), luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus (muutokseen sopeutuminen) sekä innovatiivisuus (luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin). Motivoitumisella tarkoitetaan tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista: kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky sekä optimismi. (Goleman, D., 2000, s. 42-43)

Sosiaaliset taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. Niihin kuuluvat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Empatialla tarkoitetaan tajua muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Tähän kuuluvia elementtejä ovat muiden ymmärtäminen (toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen) ja kehittäminen (muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykyjensä edistäminen), palvelualltius (asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja

täyttäminen), moninaisuuden hyväksikäyttö (tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla) sekä yhteisötuntuma (tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista). Sosiaalisia kykyjä vaaditaan, jotta saadaan aikaan haluttuja reaktioita muissa. Näihin sisältyvät johtaminen inspiroimalla ja ohjaamalla yksilöitä ja ryhmiä, vaikuttaminen tehokkailla suostutteluokeinoilla, kommunikointi kuuntelemalla avoimesti ja antamalla vakuuttavia viestejä, muutoksen alullepano ja hallinta, ristiriitatilanteiden hallinta (erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen), hyödyllisten ihmissuhteiden luonti ja niiden vaaliminen sekä tiimityöskentely- ja yhteistyökykyisyys. (Goleman, D., 2000, s. 42-43)

Goleman on todennut itsetietoisuuden olevan tärkein ominaisuus. Mikäli johtajalla ei sitä ole, on henkilön mahdollisuus olla kyvykäs muissa ominaisuuksissa selkeästi vähentynyt. Itsetietoisuus, itsehallinta ja sosiaalinen tietoisuus ovat kyvykkyyksiä, joita ei välttämättä pystytä havaitsemaan ja siten niitä sanotaan sisäisen johtajuuden tekijöiksi. Ainoastaan sosiaaliset kyvykkyydet pitävät sisällään ulkopuolisten havaitsemaa käytöstä ja siten sitä kutsutaan ulkoiseksi johtajuudeksi. Etenkin muutosjohtajien tulee kehittää itselleen voimakasta sisäistä johtajuutta heidän omien pyrkimysten tuomien tuntemusten sekä eri puolilta organisaatiota tulevien vastustusten sekä vanhoista tavoista luopumisen tuoman epämurkavuuden hallitsemiseksi. (Cameron & Green, 2009, s. 164-165)

Satoja huippujohtajia ja 15 ylikansallista yhtiötä koskevassa tutkimuksessa Goleman totesi huippujohtajien erottuvan keskinkertaisuuksista kokonaiskuvan hahmottamiskyvyllä, jonka avulla he pystyvät erottamaan merkittävät kehityssuunnat ja ajattelemaan strategisesti hyvin pitkällä tähtäimellä. Ylivoimaisilla älynlahjoilla tai teknisillä tiedoilla ei ole merkitystä johtajien menestyksen kannalta. Mikä merkittävintä, huippujohtajat erottuvat keskinkertaisuuksista tunnekykyjensä vuoksi: keskimäärin 90 % heidän menestyksestään johtajina on tunneälyn ansiota. Huiput ovat selvästi vahvempia vaikuttamisessa, ryhmäjohtamisessa, yhteisötuntumassa, itsevarmuudessa ja kunnianhimossa. Goleman on tiivistänyt, että jokaisella alalla tunnetaidot ovat vähintään kaksi kertaa puhtaasti älyllisiä kykyjä tärkeämpiä ja johtavissa tehtävissä menestys riippuu lähes kokonaan tunneälystä. (Goleman, D.,

2000, s. 50)

4. Tutkimuksen suorittaminen

4.1. Tutkimuksen määrittelyä

Pro gradu-tutkimus on laadullista tutkimusta, sillä siinä aineistoa ei saateta numeeriseen muotoon. Tutkimuksessa hyödynnetään laadullisessa tutkimuksessa hyvin yleisesti käytettyä aineistoa, eli haastattelulausuntoja.

Tutkimus voidaan luokitella tapaus- eli casetutkimukseksi, jossa tutkitaan empiirisesti muutostilannetta yhdessä todellisessa ympäristössä, tässä tapauksessa konepajayrityksen organisaatiossa. Tapaukseksi voitaisiin luokitella erikseen myös toiminnallinen tapaus, eli muutosprosessi, jota tutkitaan. Tutkimuksessa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatioita (Eskola & Suoranta, 2003, s.68), sillä tutkimusongelmaa selvitetään kahden eri aineiston kautta (kyselytutkimuksen tulokset ja yksilöhaastattelut) ja nämä aineistot muodostetaan kahdella eri menetelmällä (kyselytutkimuksella ja haastatteluilla). Tällainen useiden aineistojen käyttö lisää tutkimustulosten luotettavuutta.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin teemoittelemalla (Eskola & Suoranta, 2003, s. 174). Muutosmittauksen pohjalta saatiin nostettua tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joihin perehdyttiin vielä syvällisemmin haastatteluiden avulla.

Suoritettu tutkimus on luokiteltavissa toimintatutkimukseksi, jossa diagnosoidaan, analysoidaan, annetaan palautetta, pyritään toimimaan palautteen mukaisesti ja lopuksi arvioidaan kehitysajatusten vaikutusta. Periaatteessa tutkija toimi yrityksessä muutosagenttina, jonka tehtävänä oli hakea organisaation jäseniltä tietoa ongelmista, huolenaiheista ja tarvittavista muutoksista. Yrityksessä on tarkoitus luoda

toimintasuunnitelma muutoksen toteuttamiseksi tutkimuksessa syntyneen ongelmamäärittelyn ja ratkaisuehdotusten perusteella.

4.2. Tutkimuksen eteneminen ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Ensimmäiseksi tutkimuksessa selvitettiin lähtötila, eli tila ennenkuin muutosta alettiin viemään voimallisesti eteenpäin. Tutkimus aloitettiin tutustumalla syksyllä 2011 toteutetun kyselytutkimuksen (muutosmittauksen) tuloksiin. Tuloksista haarukoitiin muutokseen liittyviä ongelmakohtia, joiden syitä ja mahdollisia ratkaisuehdotuksia selvitettiin eri henkilöstöryhmille toteutetuilla yksilöhaastatteluilla. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden tulosten perusteella annettiin yritykselle parannusehdotuksia toimintasuunnitelman muodostamiseen. Alunperin oli tarkoitus arvioida toimintasuunnitelman toteutumista tai ratkaisuvaihtoehtojen toimivuutta muutoksen edistämässä uudella aineistonkeruukierroksella, mutta ennen toista aineistonkeruukierrosta oli todettavissa, ettei kehitysajatuksia oltu hyödynnetty yrityksessä. Toinen aineistonkeruukierros kuitenkin tehtiin vajaa vuosi ensimmäisen kierroksen jälkeen ja siinä arvioitiin saman kysymyskokoelman sisältävällä kyselytutkimuksella ja sen tuloksiin pohjautuvilla haastatteluilla muutoksen edistymistä.

Yrityksen tiimikehittäjät olivat yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa muodostaneet kyselytutkimuksen (muutosmittauksen), jolla haluttiin saada henkilöstöltä tietoa heidän näkemyksistään tiimitoimintaan sitoutumisesta ja sen edistymisestä organisaatiossa. Muutosmittaus oli strukturoitu/puolistrukturoitu lomakemuotoinen haastattelu, jossa vastaajat määrittivät ensin arvoasteikolla 1-6 mielipiteensä kysymykseen, vastauksen 1 ollessa ”olen täysin eri mieltä” ja vastauksen 6 ollessa ”olen täysin samaa mieltä”. Tämän jälkeen esitettiin aiheeseen liittyviä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin sen mukaan minkälaisen vastauksen hän oli antanut arvoasteikolla (vastauksille 1-3 ja 4-6 omat kysymyksensä). Kysymykset oli jaettu sitoutumiseen ja edistymiseen liittyviin kysymyksiin. Sitoutumiseen liittyen tiedusteltiin vastaajien käsityksiä tiimikehittämisen

tarpeellisuudesta, hankkeeseen liittyvän tiedotuksen riittävydestä, kehittämisen edellytyksistä, vastaajan valmiudesta edistää tiimien kehittämistä, organisaation johdon ja oman osaston johdon sitoutumisesta sekä tiimien kehittämisen tavoitteiden realistisuudesta. Edistymiseen liittyen kyseltiin tiimipalavereiden säännöllisestä pitämisestä, tiimin kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta, tiimin keskinäisen yhteistyön parantumisesta, vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisestä sekä itsenäisen vastuunoton kasvamisesta tiimissä. Vastaukset oli koostettu eri henkilöstöryhmien (esimiehet, asiantuntijat, työntekijät) mukaisesti, jolloin saatiin selville eri henkilöstöryhmien omia kipukohtia. Muutosmittaukseen pyydettiin vastausta organisaation kaikilta jäseniltä. Vastausprosentti ensimmäisessä muutosmittauksessa oli noin 85 %.

Ensimmäisen kyselytutkimuksen tuloksien pohjalta muodostettiin kysymyksiä puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin, joita tehtiin kaikkien henkilöstöryhmien edustajille. Haastatteluissa käyty kysymyskokoelma oli muodostettu erikseen jokaiselle henkilöstöryhmälle huomioiden kyseisen ryhmän kyselytutkimuksessa esiin tuomat kipupisteet siten, että saataisiin mahdollisimman paljon tietoa ryhmän ongelmista ja niiden syistä. Haastattelut käytiin yksilöhaastatteluina kahden esimiehen, kolmen asiantuntijan ja kahden työntekijän kanssa. He osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja pysyivät anonyymeinä. Haastattelut saivat haastattelukysymykset tutustuttavaksi etukäteen muutama päivä ennen haastattelua. Haastattelut avautuivat kertomaan asioista erittäin avoimesti ja laajasti, joten haastattelijalla onnistui saamaan melko laajan haastatteluaineiston. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi, jonka haastateltu sai vielä jälkikäteen luettavaksi ja korjattavaksi ennen varsinaista tulosten analysointia. Joidenkin haastattelujen kohdalla litteroitua tekstiä jouduttiin hieman muokkaamaan, jotta haastateltu ei olisi ollut tunnistettavissa.

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2012. Haastattelukysymykset henkilöstöryhmittäin ovat liitteessä 1. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden pohjalta saadut tulokset jäseneltiin ja analysoitiin osittain kyselytutkimuksen teemojen mukaisesti. Aineistoa kerättiin ja analysoitiin siten, että

tavoitteena oli määritellä asioita, joissa organisaatiossa on onnistuttu ja missä olisi parantamisen varaa muutoksen edistämiseksi. Yksilöhaastatteluiden, kyselytutkimusten, teorian ja tutkijan mietintöjen yhteistuloksena muodostettiin mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, joilla voitaisiin parantaa muutosprosessin edistymistä ja muutoksen pysyvyyttä.

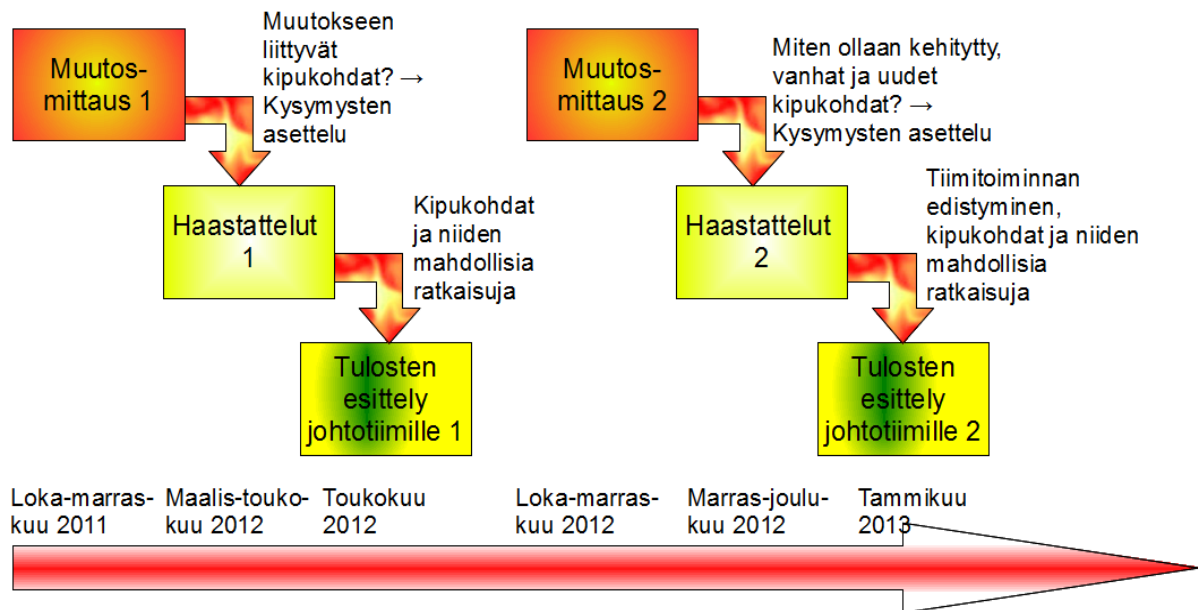
Lähtötilaselvityksen esille tuomia ongelmia ja niiden mahdollisia ratkaisuehdotuksia käytiin läpi yrityksen johtotiimissä toukokuussa 2012. Tuolloin paikalla ei kuitenkaan ollut tehtaanjohtajaa, sillä edellinen tehtaanjohtaja oli juuri tuolloin tekemässä lähtöä yrityksestä, eikä hänelle ollut vielä valittu seuraajaa. Johtotiimin oli tarkoitus muodostaa kehitysajatusten pohjalta toimintasuunnitelma, jolla muutosta saataisiin edelleen edistettyä organisaatiossa. Virallista suunnitelmaa ei kuitenkaan tehty eikä toimenpiteiden toteuttamisesta tuolloin sovittu mitään.

Kyselytutkimus (muutosmittaus) toteutettiin uudelleen marraskuussa 2012 samalla kysymyskokoelmalla kuin lokakuussa 2011. Kyselytutkimuksella haluttiin mitata, onko organisaatiossa tapahtunut muutosta tiimitoimintaan sitoutumisessa ja siinä edistymisessä. Toisen muutosmittauksen toteutti sama taho kuin edelliselläkin kerralla ja vastausprosentti oli tällä kertaa noin 80 %. Pro gradu-tutkimuksessa analysoitiin toisen muutosmittauksen tulokset samalla tavoin kuin ensimmäisen ja näiden tulosten pohjalta muodostettiin uudet teemahaastattelukysymykset eri henkilöstöryhmille. Kysymykset ovat esitettynä liitteessä 2. Haastattelut tehtiin samoille henkilöille kuin ensimmäisellä kierroksella, jotta saatiin selville samojen henkilöiden näkemykset ja siten kenties luotettavampi arvio asioiden edistymisestä. Toisten haastatteluiden menettelyt olivat samat kuin ensimmäisissä haastatteluissa ja ne toteutettiin joulukuussa 2012.

Ensimmäisen ja toisen aineistonkeruukierroksen tuloksia vertailtiin ja muodostettiin analyysi muutoksen edistymisestä teemoittain sekä ehdotettiin toimenpiteitä, joilla epäkohtia voitaisiin korjata. Analyysi pohjautuu tutkijan tulkinnoille aineistosta sekä perustelee ja vertailee tulkintoja teoriassa esitettyihin asioihin. Analyysin tuloksia esiteltiin johtotiimille tammikuussa 2013. Palaveriin osallistui myös uusi

tehtaanjohtaja. Tulosten pohjalta yrityksessä on tarkoitus muodostaa toimenpidesuunnitelma muutoksen edistämiseksi organisaatiossa.

Tutkimustyön edistymistä on havainnollistettu kuvassa 8.



Kuva 8. Tutkimustyön edistyminen.

5. Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointia

Tutkimus lähti liikkeelle muutosprosessin lähtötilanteen selvittämisestä. Aluksi tarkasteltiin muutosmittauksissa esille tulleita asioita, keskittyen muutoksen edistymiseen liittyviin epäkohtiin. Näitä epäkohtia pyrittiin avaamaan edelleen yksilöhaastatteluiden avulla. Tässä kappaleessa tarkastellaan aluksi organisaation lähtötilannetta ensimmäisen muutosmittauksen ja ensimmäisten haastatteluiden perusteella ja esitetään tulosten pohjalta parannusehdotuksia. Seuraavaksi tarkastellaan muutoksen edistymistä vuosi lähtötilan selvityksen jälkeen toisen muutosmittauksen ja toisten yksilöhaastatteluiden tulosten perusteella sekä tarkastellaan teorian valossa miten muutosta voitaisiin edelleen edistää.

5.1. Lähtötilan selvitys

5.1.1 Käsitteitä tiimitoiminnasta

Muutosmittauksen perusteella 75 % esimiehistä, 68 % asiantuntijoista ja työntekijöistä 26 % kokee tiimien kehittämisen ehdottoman tarpeelliseksi (vastanneet 5-6). Tiimimäinen toiminta nähdään parempana ja tehokkaampana johtamiskulttuurina kuin aiempi autoritäärinen johtamistapa. Tiimitoiminnalla mahdollistetaan parempi sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Toiminnan uskotaan selkiyttävän tiimien töiden sisältöä ja ihmisten rooleja ja siten parantavan tuottavuutta ajankäytön ja toimintatapojen tehostuessa ja järkevöityessä sekä läpimenoaikojen lyhentyessä. Tiimin sisäisellä sopimisella ja yhteistyöllä voidaan myös tasata yksittäisten henkilöiden kuormituspiikkejä, käyttää työaika tehokkaammin ja saadaan henkilöstön osaaminen tehokkaammin käyttöön. Lisääntyvällä yhteistyöllä eri tasojen ja tiimien välillä sekä paremmalla yhteishengellä uskotaan saavutettavan tehokkaammat työtavat, työn mielekkyyden parantumista ja parempi työn laatu. Henkilöiden mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä uskotaan lisäävän vastuunottoa omasta työstä johtaen suurempaan itseohjautuvuuteen ja toiminnan joustavuuteen. Lisäksi toiminnan uskotaan paremmin mahdollistavan yhteiset pelisäännöt ja parantavan yhteishenkeä, työmotivaatiota, -ilmapiiriä, -tyytyväisyyttä ja työssä kehittymistä sekä tiedonkulkua. Etenkin työntekijät uskoivat tiimitoiminnan lisäävän moniosaamista ja helpottavan sopeutumiskykyä erilaisiin työtehtäviin ja uskoivat näiden parantavan mahdollisuutta löytää työpisteelle tarvittaessa tuuraaja. Työntekijät toivoivat, että saataisiin aikaiseksi itsenäisesti toimiva tiimi, joka ottaa vastuuta ja että tiimien sisäiset tavoitteet selkiytyisivät.

Toisaalta muutosmittaukseen osallistuneista asiantuntijoista 12 % ja työntekijöistä 29 % näkee toiminnan melko tarpeettomaksi (vastanneet 1-3). Tiimien kehittämiseen negatiivisesti suhtautuvat näkevät toiminnan tarpeettomaksi, sillä monen mielestä

yriyksessä on jo usean vuoden ajan ollut tiimimäistä toimintaa eikä nyt liikkeelle laitettun hankkeen nähdä tuovan mitään uutta hyötyä eikä muuttavan nykytilannetta mitenkään. Siten tiimitoimintahanke nähdään ajan haaskauksena ja heidän mielestään olisi parempi keskittyä enemmän töiden tekoon. Eräällä vastaajalla on käsitys, että työnantajalla on toiminnan kautta tarkoitus säilyttää vastuu työntekijälle. Joissakin vastauksissa tuotiin myös ilmi uskomus, etteivät kaikki ole kuitenkaan toiminnassa sataprosenttisesti mukana, joten tiimin kehittäminen nähdään turhaksi.

Työntekijät kertoivat muutosmittauksessa, että toiminta on aina ollut tiimimäistä. Kysyttäessä heiltä haastattelussa luonnehdintaa aiemmasta tiimitoiminnasta ja sen mahdollisista eroista nyt käyttöön otettuun toimintaan haastatellut vastasivat toiminnan olleen jo aiemmin niin tiimimäistä, että sitä on vaikeaa muuttaa enää tiimimäisemmäksi: *”Aina on menty auttamaan työkaveria apua tarvittaessa ja työporukka pelaa hyvin yhteen.”* Eroiksi tuotiin esille tiimin voimakkaampi itseohjautuvuus tulevaisuudessa ja että tiimillä on nykyisin enemmän oikeuksia tehdä päätöksiä. Tulevaisuudessa uskotaan työnjohtajan panoksen pienenevän, mutta vastuiden ei uskota sinällään muuttuvan merkittävästi.

5.1.2. Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan

Kaikki työntekijäryhmät olivat ilmaisseet huolensa siitä, että tiimitoiminta voi karahda siihen, etteivät kaikki ole halukkaita osallistumaan tiimikehitykseen. Haastatelluilta kyseltiin keinoja miten voitaisiin parantaa kaikkien panosta tiimitoimintaan. Esimiesten mukaan tehtaan johtotiimin tulee näyttää esimerkkiä muille tiimeille tuoden asioita esille ja vieden niitä eteenpäin. Suoritustiimeissä tiimin vetäjällä nähdään olevan suuri merkitys, sillä hän pystyy ottamaan ei-aktiivisia jäseniä enemmän mukaan. Esimiehet myös painottivat sitä, että tiimien aikaansaamia asioita pitäisi saada näkyville esimerkkeinä ja että tiimeissä pitäisi jo pelkästään esimerkin vuoksi ajaa läpi sellaisiakin asioita, joista ei välttämättä ole merkittävän suurta hyötyä. Näin voitaisiin purkaa pelkoa ja vastustusta, jota tiimitoiminta on ihmisissä herättänyt ja näyttää, että ihmiset pääsevät vaikuttamaan.

Asiantuntijat toivat esille tarpeen asennemuutokselle ja toimintatapojen muuttamiselle. Erään haastatellun kuvaus asenteesta oli: *”Toisille riittää, kun ne tulee aamulla töihin ja illalla lähtee ja sen palkan saa ja se on siinä.”* Asenteen alkuperän arvioitiin olevan tietämättömyyttä tai haluttomuutta, ehkä jotain muutakin. Toimintatapojen muutoksesta keskusteltaessa mainittiin, että vanhat toimintatavat olisi pitänyt uudistaa uuteen tehtaaseen muutettaessa. Asiantuntija esitti myös, että tulisi miettiä tarkemmin mitkä työtehtävät ovat sopivia tiimin ratkottaviksi. Hänen mielestään tulisi miettiä enemmän minkälaista tietämystä ja asiantuntemusta tiimissä on ennenkuin päätetään voiko tiimi asian ratkaista vai olisiko se helpompi ratkaista yksilön toimesta. Hiljaisten tiimiläisten aktivointiin tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota.

Työntekijät peräänkuuluttuvat konkretiaa siihen, miten työntekeminen parantuu laadullisesti ja fyysisesti, toisin sanoen heidän tulee selkeästi nähdä tiimitoiminnan hyödyt. Lisäksi heidän tekemiään parannusehdotuksia tulee alkaa toteuttamaan. Toistaiseksi toteuttaminen on ollut vähäistä, kuten toinen työntekijöistä totesi: *”Nyt on jo nähty, että kun on tuotu ehdotuksia, niin ne karahtaa sitten johonkin aivan älyttömyyksiin.”* Asennemuutosta kaivataan myös työntekijä-puolella. Palkitsemisen uskottiin olevan yksi keino muuttaa asennoitumista. Toisaalta toinen haastatelluista mainitsi, että ryhmän paine voi toimia, kun suuri osa porukasta on tiimitoiminnassa mukana, niin se voi painostaa vastustajia kulkemaan samaan suuntaan.

Kysyttäessä miten saada kaikki osallistumaan keskusteluihin ja päätöksentekoon tiimeissä, lähes kaikki haastatellut painottivat tiimin vetäjän isoa roolia. Esimiehet mainitsivat, ettei tulisi antaa valmiita vastauksia, vaan olisi tärkeää laittaa tiimiläiset pohtimaan ja keskustelemaan asioista. Uskottiin myös, että kehitysehdotusten edetessä toteutukseen saattaisivat hiljaisemmatkin innostua tuomaan kehitysajatuksia esiin. Asiantuntija ja työntekijä esittivät, että tiimin tulisi olla riittävän pieni, jotta ryhmähenki saadaan paremmaksi ja kaikkien ääni tulisi kuuluviin. Hiljaisimmilta saadaan varmasti myös vastauksia, kun heiltä kysytään suoraan. Työntekijä mainitsi, että työntekijätiimeissä ideoita ei tällä hetkellä ehdoteta tyhmäksi

leimautumisen pelossa. Asiantuntija esitti, että osallistumattomuus voi olla myös sitäkin, ettei olla totuttu puhumaan asioista ja se voidaan kokea hieman pelottavaksikin. Useat haastatellut mainitsivat motivoinnin tärkeyden ja esittivät, että rahallinen tai muu palkkio voisi toimia kannusteena. Asiantuntija kertoi myös havainneensa kuinka hyvin vahvat persoonat onnistuvat tappamaan innokkuuden kehittämiseen niiltä, jotka halusivat kehittää.

5.1.3. Kehittämisen edellytykset

Tiimien kehittämisen onnistumisen edellytyksiä hieman epäillään, sillä vain 34 % esimiehistä, 48 % asiantuntijoista ja 18 % työntekijöistä uskoo vakaasti, että edellytykset onnistua ovat hyvät (vastannut 5-6). Onnistumisen edellytyksissä korostuu vastaajien ymmärrys siitä, että kaikkien panos yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeä ja kaikkien tulee ymmärtää uusien toimintatapojen mahdollistamat hyödyt ja parannukset toiminnassa. Esimiehet näkevät, että kaikkien tulee olla sitoutuneita tiimikulttuurin edistämiseen ja ymmärtää tarve tehdä töitä yhdessä avoimin mielin ja luottamuksen ilmapiirissä. Luottamusta edesauttaa rehellisyys ja avoimuus asioissa ja että puututaan epäkohtiin. Asiantuntijat ja työntekijät korostavat johdon, esimiesten ja tiimikehittäjien tuen, toiminnan yllä- ja esilläpidon ja kannustamisen (palkitseminen) sekä asenteiden, avoimuuden ja sitoutumisen tärkeyttä onnistumisessa. Tärkeiksi toimiksi nähdään monitaitoisuuteen kouluttaminen, tiimipalavereiden pitäminen, tiimien välinen yhteistyö ja tiedottaminen, organisoitu kehittämissuunnitelma ja kehittymisen seuranta sekä tiimikohtaiset työajan ja tulosten seurantajärjestelmät ja niihin pohjautuva palkitsemisjärjestelmä. Lisäksi työntekijät listaavat tärkeiksi edellytyksiksi onnistumiselle työntekijöiden motivaation, oikean asenteen, halun muutokseen sekä selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, joita kaikki noudattavat.

Muutosmittauksessa esimiehet mainitsevat yhdeksi syyksi kehittämisen onnistumista epäilevälle kannalle kiireen, jolloin asioihin ei ehditä paneutua riittävästi. Asiantuntijat näkevät kehittämistä estäviksi tekijöiksi vanhan toimintakulttuurin tiukan juurtumisen,

sitoutumisen puutteen sekä sen, ettei tiimien toiminnalle anneta riittävästi tilaa. Työntekijät listaavat onnistumista estäviksi asioiksi henkilöstön huonon ilmapiirin, haluttomuuden tai kiinnostuksen puutteen, asenteet ja ennakkoluulot, kapeakatseisuuden, turhautumisen, kateuden, työolosuhteet ja vanhat toimintatavat. Useasta vastauksesta tulee ilmi, etteivät kaikki sopeudu tai ole halukkaita tiimityöskentelyyn ja jotkut työntekijät omaavat huonot sosiaaliset taidot. Toisaalta muutamassa vastauksessa todetaan tehtaalla olevan yleinen motivaation puute, jonka sanotaan johtuvan tehtaan johdon käyttäytymisestä, kuten joustamattomuudesta ja siitä ettei tiimeille anneta valtuuksia.

Haastatteluissa asiantuntijat kertoivat, että irtautuminen vanhasta tuntuu olevan vaikeaa: *”Näin on tehty ennenkin ja näin tehdään edelleenkin”*. Vieläkin tehdään paljon vanhoja turhia asioita, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Toisaalta taas jätetään tekemättä asioita, jotka pitäisi tehdä. Asiantuntija mainitsi, että esimerkiksi työnjohtoporukassa on sellaisia kuppikuntia, joissa vahvat persoonat estävät toimintatapojen muutoksia. Haastatellun mukaan toimintatapoja tulisi muuttaa, jos ei vapaaehtoisesti niin ylemmältä tasolta tulevalla määräyksellä. Yksi haastatelluista uskoi asenteeseen vaikuttavan sen, etteivät aiemmatkaan muutosprojektit ole johtaneet mihinkään: *”Meillä on ollu aikasemminkin kaikenlaisia kehityshankkeita, mutta ykskään niistä ei oo toteutunu ja uskon että se on monella muistissa.”* Siten ei uskota, että tämäkään tulisi edistymään.

Sitoutuminen toimintaan lisääntyisi asiantuntijan mukaan puhtaasti siten, että *”kaikki saatais jollain tapaa osallistuu siihen tiimitoimintaan”*. Haastateltu näki tarpeelliseksi mahdollisuuden tehdä vertailuja tiimien toiminnan suhteen. Tällöin voitaisiin yleisemminkin ottaa käyttöön toimintamalleja niistä tiimeistä, joilla tiimitoiminta sujuu. Asiantuntijan ja työntekijän mielestä ihmisten pitäisi vaan tajuta, että heillä on vapaus päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Kun he tämän ymmärtävät, heidän sitoutumisensa voisi lisääntyä. Asiantuntijan mukaan tiimitoiminnan ansiosta saatuja parannuksia tulisi esittää ja saavutettu tulosparannus tulisi myös palkita. Tällä hetkellä on haastatellun työntekijän mukaan hieman epätietoisuutta siitä, mistä toiminnassa on kyse, joten hän toivoi pientä kertausta tiimitoimintaan liittyen, jotta

ihmiset tietäisivät mihin ja miten he voivat osallistua.

Tiimien toiminnalle voitaisiin asiantuntijan mielestä antaa enemmän tilaa siten, ettei heti kyseenalaistettaisi tiimien tekemisiä ja annettaisiin resursseja ja tukea toimintaan. Haastatellut työntekijät toivoivat kehitystoimenpiteisiin enemmän tukea johdon puolelta. He näkivät, että työnjohto on mukana, mutta tehtaan johto ei.

5.1.4. Tiimitoiminnan edistäminen ja tiedotus

Esimiesten ja asiantuntijoiden voidaan katsoa olevan varsin sitoutuneita tiimien kehittämiseen, sillä 75 % muutosmittaukseen vastanneista esimiehistä ja 80 % asiantuntijoista on selkeästi (vastannut 5-6) valmiita edistämään asiaa. Sen sijaan työntekijöistä vain 40 % vastanneista on valmiita aktiivisesti (5-6) edistämään kehitystä, ja 19 % ei ole juurikaan valmiita kehittämään toimintaa (vastanneet 1-3).

Kysyttäessä keinoja edistää tiimin kehittämistä vastauksissa korostui oman panoksen tärkeys: Asioiden käsittelyssä tulee kuunnella ja huomioida muita, keskustella ja osallistua aktiivisesti tuomalla mielipiteitään ja kehittämisajatuksiaan avoimesti julki säännöllisissä tiimipalavereissa. On tärkeää myös tuoda esiin ongelmakohtia, ottaa käyttöön sovittuja toimintatapoja sekä auttaa toisia tarvittaessa ja näyttää hyvää esimerkkiä muille. Tiimin kehittämistä edistetään sitoutumalla yhteisiin tavoitteisiin, asennoitumalla asioihin positiivisesti ja avoimesti, olemalla kiinnostuneita kehittämisestä, rakentamalla luottamusta ja yhteistyötä sekä toimimalla ennakkoluulottomasti ja kannustamalla muita toimintaan. Tärkeää on myös varata riittävästi aikaa tiimien kehittämiseen.

Työntekijöiden keskuudessa aktiivisuus tiimitoiminnan edistämiseen oli muutosmittauksen mukaan selkeästi vähäisempää. Kehittämistä estäviksi tekijöiksi oli mainittu muun muassa muutosvastarinta, huono työmotivaatio ja kiinnostuksen puute. Haastatellut uskoivat näiden tekijöiden viittaavan yleiseen huonoon ilmapiiriin, johon vaikuttavat tehtaan johdon toiminta ja työkavereiden keskinäinen kemia.

Toinen haastatelluista työntekijöistä totesi, että ”lauman kunkut” latistavat tiimihenkeä. Tiimissä on kuitenkin sovittu, että epäkohdista keskustellaan tiimipalaverissa ja pyritään selvittämään erimielisyydet heti. Toisen haastatellun työntekijän mielestä *”luottamuspula johdon ja työntekijöiden välillä on ihan selkee, vaikka kummankin puolen pitäis pystyä luottaan toisiinsa”*. Tämä vähentää innokkuutta pyrkiä samoihin päämääriin, kun uskotaan etteivät kaikki muutenkaan ole samaa mieltä. Muutosvastarintaa uskotaan olevan aina, koska ihmiset pelkäävät muutoksen tuovan itselleen jotain lisää. Haastateltu uskoo kuitenkin tilanteen helpottavan, kun tiimitoiminnan hyöty nähdään.

Muutosmittauksesta ilmeni, että joillekin tiimitoiminnan peruseriaatteet ovat jääneet epäselviksi. Esimiehet totesivat haastatteluissa, että tiedon jakaminen voi olla välillä hankalaa, kun ei tiedetä kuullaanko sama asia eri tavoin ja ovatko kaikki olleet vakavissaan kuuntelemassa annettuja informaatioita. Toinen esimies totesi, että ehkä pieni kertaus asioista voisi siten olla paikallaan.

5.1.5. Tiimien päätösvalta

Muutosmittauksessa tuotiin kaikissa henkilöstöryhmissä esille epäily, etteivät tiimit saisi laajoja oikeuksia päättää asioistaan. Kysyttäessä haastatteluissa esimiehiltä mistä tällainen käsitys voisi olla peräisin ja miten uskoa voitaisiin horjuttaa, molemmat haastatellut esimiehet totesivat vanhojen perinteiden ja pitkän historian vaikuttavan siten, että *”on kasvettu ja koettu ettei ole pystynyt vaikuttamaan”*. Kaikki eivät välttämättä usko, että heillä on päätäntävaltaa ja myös osaltaan pelätään, että työntekijöille tuodaan työnjohtajan töitä. Esimies kertoi haastattelussa: *”Vähän epäillä, että se vallankahva halutaan pitää edelleen, et on vahvoiksi persooniksi, jotka sitte kuitenkin hyväksyy tai hylkää.”* Hänen mielestään uskoa voitaisiin murtaa sillä, että tiimien suunnannäyttäjiä nostetaan esille johtotiimin, valmistustiimin ja muiden tuella. Haastateltujen mielestä kehitysideoita tulisi myös nyt aktiivisesti toteuttaa vaikka väkisin, jotta usko päätäntävaltaan lisääntyisi.

Haastatelluilta asiantuntijoilta kysyttiin mistä he päättävät, etteivät tiimit välttämättä saa laajoja oikeuksia päättää omista asioistaan. Vastanneet epäilivät, ettei johdolla olekaan luottamusta tiimeihin: *”Onks se kuitenkin niin, että johtotiimi osaltaan kuitenkin päättää niistä alempienkin tiimien tekemisistä loppukädessä?”* Yksi vastanneista epäili tämän olevan vähän asennekysymyksen, ettei välttämättä ymmärretä tiimin mahdollisuutta päättää omista asioistaan. Hänen mielestä tiimien toimintamallien kertaus voisi olla tarpeellinen tai sitten pitäisi tuoda esille hyvin toimivien tiimien toimintatapoja.

Asiantuntijat uskoivat tiimien vapauden saavuttamisen varmistuvan sillä, että tiimien toimintaan luotetaan ja että tiimissä tehty päätös pystyttäisiin viemään sellaisenaan läpi eikä siihen puututtaisi muulta taholta suuremmin. Haastatteluissa tähdennettiin sitä, että tiimien tulisi ymmärtää heille tarjottu vaikutusmahdollisuus tiimipalavereiden kautta ja että he voivat itse saavuttaa vapautta oman toimintansa kautta.

Esimiesten ja asiantuntijoiden mielestä tiimien tulisi saada itsenäisesti päättää omaan työhön vaikuttavista asioista, kuten käytettävistä työkaluista ja työmenetelmistä sekä työ- ja loma-ajoista. Lisäksi toinen esimies toivoi suurempaa vaikutusmahdollisuutta hankintoihin ja kehitysasioihin sekä siihen, että tiimi saisi päättää ketä heidän tiimiinsä tulee töihin. Tätä hän perusteli sillä, että jos tiimiin tulee laiskempi kaveri, niin se huonontaa tiimihenkeä. Asiantuntijan mukaan tiimin sisällä pitäisi voida kokeilla erilaisia toimintatapoja ilman että kokeilua organisoitaisiin ”virallista reittiä”, koska kyseistä työtä tekevät tietävät asian parhaiten ja ovat siten oikeita ihmisiä tekemään päätöksiä kokeilujen suhteen.

Haastateltujen esimiesten mielestä johdon tulisi voida puuttua tiimien päätöksenteossa työaikoihin tietyissä puitteissa, isompiin investointeihin ja hankintoihin sekä ylipäättään, jos nähdään että ollaan menossa väärään suuntaan. Painotettiin selkeiden pelisääntöjen muodostamisen tarpeellisuutta, että tiedetään mihin asti tiimi voi tehdä itsenäisesti päätöksen.

5.1.6. Tiimipalaverikäytännön vakiinnuttaminen

Muutosmittauksen vastauksissa kaikissa työntekijä-ryhmissä todettiin, että tiimitoiminnan hyvän käynnistymisen ja jatkumon varmistamiseksi tulisi pyrkiä jalkauttamaan säännöllinen tiimipalaverikäytäntö. Ainakin toistaiseksi säännöllisten tiimipalavereiden pidon on estänyt ajan puute, resurssipula, muutto, aikataulujen muutokset, työpaikkojen sijainti eri kohteissa sekä erilaiset poissaolot (lakot, lomat, sairastumiset). Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että tiimipalaverit on vaan laitettava kalentereihin ja niistä pidetään kiinni. Nähtiin tärkeäksi sopia etukäteen tietyllä syklillä useampi palaveri kerralla, jotta ne ovat ajoissa varattuina kalentereihin. Toinen haastatelluista esimiehistä oli sitä mieltä, että palaveri tulisi pitää aina kun on sovittu, vaikei olisi asiaakaan. Hänen mielestään etenkin alkuvaiheessa palavereita tulisi olla tiiviimmin, kunnes toiminta vakiintuu, jolloin palavereita voitaisiin harventaa. Olennaiseksi nähtiin se, että palaverit ovat lyhyitä, eikä niissä käsitellä kovin montaa asiaa kerrallaan.

Vuorotyöläisten osalta tiimikokoontuminen on haastavampaa, sillä tiimiläiset ovat eri aikoihin töissä. Tällaisten tiimien mahdollisuus kokoontua säännöllisin väliajoin voitaisiin haastateltujen mielestä toteuttaa esimerkiksi pitämällä kokonaisia tai puolikkaita tiimipäiviä, jolloin kaikki kokoontuisivat. Tällä hetkellä kaksivuorolaiset toimivat jo siten, että tiimipalaverit aikataulutetaan vuorojen vaihdon yhteyteen. Toinen haastatellusta työntekijöistä huomautti suurimpien tiimien toimivan kolmessa vuorossa ja näillä isoilla tiimeillä on ollut ongelmia saada kaikki osallistumaan. Hän esittikin kysymyksen: *”Miksei ne tiimit oo jaettu tiimeiksi vuoroittain?”*

Tiedusteltaessa esimiehiltä miten palavereissa tulisi edetä ehdotettiin, että kaikilla tiimeillä olisi vähän samanlainen etenemispohja, pääotsikot olisivat samat, mutta käsittely niiden sisällä olisi tiimikohtaista. Toinen esimiehistä ehdotti, että tiimipalavereiden esityslista olisi ennakoon kaikkien tiimiläisten nähtävillä ja kaikki saisivat tuoda siihen omia asioita käsiteltäväksi. Kyseinen esimies totesi, että heidän omissa tiimeissään käydään aina ensin läpi edellisten palavereiden päätösten tilanne ja katsotaan, onko niiden toteutuksissa ollut jotain esteitä. Tämän jälkeen siirrytään

uusiin asioihin ja katsotaan niille vastuuhenkilöt. Kaikki palaverissa päätetyt asiat kirjataan ylös.

5.1.7. Kehitystoimenpiteiden edistäminen

Kehitystoimenpiteitä on jonkin verran suunniteltu ja toteutettu, mutta toistaiseksi toiminta ei ole ollut kovin aktiivista. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisella on muutosmittaukseen vastanneiden mukaan kuitenkin jo saatu hyvä alku tiimikulttuurin sisäänajoon. Esimiesten mielestä on nähtävissä jo asenteiden muutosta, sitoutumista tavoitteisiin ja tiimitoiminnan on havaittu edistäneen asioiden ja toimenpiteiden vastuuttamista. Tiimikohtaisesti avain- ja muut tehtävät ovat selkiytyneet ja tehtaalla on saatu vietyä eteenpäin investointi- ja muuttohankkeita. Työtaakan on nähty jakautuneen hieman tasaisemmin ja on luotu yhteiset pelisäännöt. Tiimihenkeä on saatu hieman nostatettua ja keskustelu tiimissä on lisääntynyt. Työntekijät ovat havainneet yhteistyön sujuvan paremmin eikä esimiesten läsnäolosta olla enää riippuvaisia. Töiden on havaittu sujuvan paremmin, sillä työympäristö on parantunut ja moni asia on helpottunut pienellä järkeilyllä. Lisäksi on saatu aikaan oma tuntiseuranta ja tiimin pelisäännöt. Asiat eivät myöskään pääse unohtumaan niin helposti tiimitoiminnan myötä.

Muutosmittauksessa kehitystoimenpiteiden toteuttamista estäviksi tekijöiksi on listattu mm. muutto, suuri työkuorma, muutoskyvyttömyys, tiimipalavereiden pitämättömyys sekä ajan ja henkilöresurssien puute. Ajan puutteen on nähty hankaloittavan kunnollisen tiimitoiminnan käynnistymistä eikä kehitystoimenpiteille ole aina määritetty aikataulua.

Haastateltavilta tiedusteltiin mitä voitaisiin tehdä, jotta kehityssuunnitelmia ja -toteutuksia alkaisi syntyä enemmän. Esimies ehdotti, että tiimi tekisi itselleen tiimikehityssuunnitelman, johon mietittäisiin oman tiimialueen asioita, ei välttämättä pelkästään työhön liittyviä vaan esimerkiksi työturvallisuuteen liittyviä. Tiimin vetäjän tulee olla aktiivinen, jotta suunnitelmaa lähdetään kehittämään ja toteuttamaan.

Esimiesten näkemys oli, että tiimiläiset on laitettava miettimään asioita. Kun ideoita ja suunnitelmia sitten syntyy, niitä tulisi alkaa toteuttaa mahdollisimman nopeasti, jotta saadaan usko siihen, että asioihin voidaan vaikuttaa. Esimies mainitsi myös, että olisi tarpeellista määrittää tiimien toimintaoikeudet, kuten hankintaoikeudet. Ideoiden toteuttaminen pitäisi myös tehdä niin helpoksi, että tiimi lähtisi itse toteuttamaan ideoita.

Muutosmittauksessa etenkin työntekijöiden osalta on kuitenkin tullut ilmi, etteivät kehitysajatukset kulkeudu nykyisellään eteenpäin suunnitteluun eivätkä toteutukseen. Kysyttäessä haastatelluilta esimiehiltä syitä, toinen vastasi sen johtuvan osittain vanhoista perinteistä: *”On tehty kehitysideoita, niistä on maksettu palkkio, muttei niistä ole ollut mitään suunnitelmaa että toteutetaanko ne vai eikö toteuteta ja kuka tekee ja millä aikavälillä.”* Toinen haastatelluista esimiehistä mainitsi, ettei kaikissa tiimeissä ole välttämättä määritetty vastuuhenkilöitä. Nähtiin myös, että asioiden toteuttamatta jättämisessä kyse ei välttämättä ole viitsimisestä tai haluamisesta, vaan ei tiedetä mistä asioiden hoitamiseen saisi apua ja mitä tiimi saa itse tehdä: *”Tää on vähän tällasta vastuitten ja raamien... mihin tiimi saa itte puuttua ja missä rajat menee niin ne on ehkä kans vähän hämävät.”*

Haastatteluissa kehitysajatusten julkitulon ja toteutuksen varmistamisen olennaisimmaksi lääkkeeksi esimiehet näkivät, että kehitysideoita pitää vaan lähteä toteuttamaan. Toteutukseen tulee olla selkeät menettelytavat ja tarkka seuranta kehitysajatuksen edistymisestä. Olisi myös tärkeää määrittää vastuuhenkilöt sekä vastuut ja rajat, mihin tiimi saa itse puuttua. Lisäksi tuotiin esille tarve selkeälle pöytäkirjamallille tiimipalaverihin, jotta päätetyt asiat on sieltä helppo löytää.

Haastavinta kehystoimenpiteisiin innostamisessa lienee se, miten saada kaikki hiljaisimmat ja passiivisimmat osallistumaan kehystoimenpiteisiin. Haastatellut toivat esille tiimin vetäjän suuren roolin innostajana. Hänen tulee auttaa ja ohjata sekä tiimiläiset tuntiessaan pystyä suoraan henkilöille osoitetuilla kysymyksillä aktivoimaan myös hiljaisempia osallistumaan. Toisaalta tuotiin esille myös muiden tiimiläisten esimerkki: *”Kun joku näyttää esimerkkiä saamalla oman ehdotuksen läpi niin siitä*

vois alkaa jalostua ideoita muuallekin muiltakin.” Haastatellut ovat nähneet tärkeäksi myös tiimin riittävän pienen koon, jolloin tiimistä saadaan yhtenäisempi ja siinä on niin hyvä yhteishenki, että kaikki uskaltavat osallistua keskusteluihin. Rohkeampien tiimijäsenten tulisi myös huomata ottaa hiljaisempia mukaan ja hiljaisillekin tulisi antaa vastuuta.

Haastateltujen mielestä kehitysjatoksia voisi edistää tuomalla ajatuksia julki ja keskustelemalla niistä tiimipalavereissa. Palaverissa saataisiin idealle muiden mielipiteitä ja ajatus voisi sitä kautta jalostua eteenpäin. Haastateltu asiantuntija toi esille myös, että tarvittaisiin tukea myös tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä. Haastatellut työntekijät kertoivat, että omaa työtä helpottavista toimista keskustellaan usein esimerkiksi kahvitauoilla. Tarpeellisiksi kehittämistoimenpiteiksi nähdään esimerkiksi se, että työ saataisiin ergonomisesti helpommaksi.

Tiedusteltaessa haastatelluilta heidän käsityksiään tehtaalla käytössä olevasta aloitetoiminnasta, tuli kaikista työntekijä-ryhmistä yksimielinen vastaus, ettei toimintaa ole koettu toimivaksi. Esityksiä on tehty, niistä on maksettu palkkio, mutta niitä ei ole toteutettu tai pahimmillaan niitä on toteutettu muissa tehtaissa, maksamatta palkkiota aloitteentekijälle. Asiantuntija kertoi, että joitakin aloitteita tyrmätään suoraan, tutkimatta niitä tarkemmin. Tällä tavoin muutamilta ihmisiltä on tapettu innokkuus kehittämiseen, eivätkä he viitsi enää tehdä aloitteita ollenkaan. Toisen esimiehen mielestä aloitteentekijää tulisi myös haastatella hieman tarkemmin aloitteestaan, mikäli se on jäänyt aloitteenkäsittäjälle epäselväksi. Mikäli aloite ymmärretään väärin ja se kumoutuu sen takia, tulee ihmisille siitä helposti reaktio ettei aloitteita kannata tehdä, koska niitä ei huomioida eikä haluta selvittää sen tarkemmin ideoiden sisältöä. Toinen haastatelluista työntekijöistä mainitsi, että aloiteprosessi on erittäin hidas eikä aloitteita tehdä osittain tämän takia. Hän myös kertoi, että palkitsemistoiminnassa on ollut ihan selkeitä väärinkäytöksiä. Toiset saavat helposti palkkioita, mutta toiset eivät millään.

5.1.8. Johdon ja esimiesten sitoutuminen

Suurin osa henkilöstöstä uskoo johdon olevan sitoutunut kehittämiseen. Organisaation johdon sitoutuminen hankkeeseen on muutosmittaukseen vastanneiden mukaan nähtävissä etenkin annetun koulutuksen määrässä, tiimipalavereiden pitämisessä ja muissa taloudellisissa panostuksissa, kuten tiimitoimintaa tukevien henkilöresurssien palkkaamisena. Johdon nähdään olevan hankkeen takana, koska tiimitoiminnasta puhutaan paljon. Johto on myös innostuneesti mukana kehittämässä tiimikulttuuria ja kannustaa siihen. Johdolta olisi kuitenkin kaivattu hieman enemmän julkista tukea.

Johdon sitoutumista epäilevät katsovat sitoutumisen puutteen näkyvän siinä, että tiimien palkkauksesta on puutteellista tietoa eikä työaikapankki ole tullut toimintaan luvatuissa aikarajoissa. Muutamissa muutosmittauksen vastauksissa mainittiin, ettei lattiatasolta kysellä mielipiteitä käytännön asioihin liittyen (esim. uuden tehtaan suunnittelussa), jonka katsottiin osoittavan johdon suhtautumisen työntekijöihin ja tiimitoimintaan. Muutama vastannut asiantuntija ja työntekijä epäili johdon sitoutumista, koska he näkivät johdon haluavan puuttua kaikkiin päätettäviin asioihin. Muutaman vastaajan mukaan työntekijät ovat valmiita joustoihin työajoissa, mutta johdolta ei ole joustoa löytynyt. Lisäksi mainittiin, että kehitysideat jumiutuvat työnjohdon kohdalle eivätkä etene toteutukseen. Tiedonkulun on katsottu myös ontuvan, sillä johdon puolelta ei ole tullut minkäänlaista palautetta siitä, missä tiimitoiminnassa mennään.

Haastatteluissa asiantuntijoilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, missä johdon sitoutumisen puute näkyy. Kaksi vastanneista näki johdon olevan sitoutunut, koska he ovat tuoneet tehtaalle tiimitoiminta-ajatuksen ja heidän mukaansa johto seisoo sen takana ja antaa sille tukensa. Kolmas haastateltu asiantuntija kuitenkin epäili johdon kiinnostumisen aitoutta: *”Mutta se että miten se näkyy oikeesti niin se on tosi vaikee sanoo että onks se niinkun aitoo se kiinnostuminen. Pitäis olla niinkun näyttöjä sillä johdolla siitä, että jotain omia tekemisiä siitä eikä se ole vaan sitä virallisen strategian toistamista.”* Hän toivoi selkeitä näyttöjä johdolta siitä, että jotain

tapahtuu, numeroita tai asioita joita on saatu aikaiseksi.

Muutosmittauksen vastauksissa mainittiin esimiesten jo vievän sovittuja asioita tiimien käsiteltäviksi, tekevän parannuksia palavereissa esiintulleisiin asioihin sekä osallistavan työntekijöitä ja antavan alaisille entistä enemmän vaikutusmahdollisuuksia sekä tiedottavan aktiivisesti, opastavan ja luovan hyvää ilmapiiriä ja positiivista asennetta.

5.1.9. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Muutosmittauksen vastausten perusteella kaikissa työntekijäryhmissä asetettuja tavoitteita ei nähdä täysin realistisina. Epäillen suhtaudutaan johdon haluun muuttua tiimikulttuuriin ja antaa vastuuta ja päätäntävaltaa asioissa. Tavoitteiden realistisuutta epäilevien mielestä tiimeille ei anneta riittävästi vastuuta päättää omista asioistaan eikä tiimeillä ole riittäviä resursseja uusien menetelmien käyttöönottamiseksi. Epärealistiselta tavoitteissa tuntuu usean mielestä se, että kaikki saataisiin aktiivisesti mukaan kehittämään toimintaa ja ajattelemaan töiden sujuvuutta. Työntekijöiden ja työnjohdon välillä olevien jännitteiden nähdään pilaavan mielialaa ja siten estävän tavoitteiden toteutumista. Tavoitteet ovat joidenkin mielestä myös epäselvät ja asia keskeneräinen.

Haastatelluilta kysyttiin, ovatko tavoitteet heille selvät ja onko ne tuotu esille kaikille selkeästi. Kukaan haastatelluista ei osannut varmasti sanoa, että tavoitteet olisivat heille selkeät, eivätkä he osanneet sanoa mitkä tavoitteet ovat. Toinen esimiehistä vastasi, etteivät tavoitteet ole selkeät edes johdolle, saati sitten työntekijätiimeille. Yksi asiantuntijoista mainitsi, että tiedotusta on tullut paljon, mutta on vaikeaa välillä ymmärtää mikä tarkoitti mitäkin. Työntekijä kertoi, ettei hänellekään ole ihan selvää että mikä on tiimitoiminnan perimmäinen syy ja mitä työnantaja tällä hakee. Haastateltu esimies totesikin tavoiteasetannasta: *”Tässä johtotiimin pitäis antaa se suuntaviitta että näillä mennään.”*

Tavoitteissa nähtiin epärealistisena kaikkien sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen. Haastatellun esimiehen mukaan: *”Kaikki ei ole täysillä mukana alusta saakka ja on kovin epäileväisiä.”* Asiantuntija koki olevansa tiimissä hieman ulkopuolinen, eikä mieltänyt tiimipalaveria tiimitoiminnaksi ja siksi suhtautui hieman epäilevästi tiimitoiminnan edistymiseen. Työntekijä epäili, että vastahankaisuus tulee siitä *”kun ei oikein tiedetä mitä tällä ajetaan takaa”*.

Tavoitteisiin pääsulle ei myöskään ole haastateltujen mukaan määritetty keinoja. Edellytys onnistumiselle on esimiehen mukaan: *”Se vaan vaatii, että joka osa-alue panostaa”*. Esimiehen mielestä tavoitteita pitäisi täsmentää ja kertoa konkreettisemmin mitä tavoite pitää sisällään ja mainita selkeitä esimerkkejä. Asiantuntija painotti lisäksi, että tavoitteet tulisi olla mahdollista saavuttaa.

5.1.10 Yhteistyön edistäminen

Muutosmittauksen vastausten perusteella yhteistyö on parantunut jossain määrin. Yhteistyön parantuminen on havaittu ennen kaikkea vuorovaikutuksen ja tiedonkulun parantumisena: Asioita on nostettu enemmän esille ja niistä on keskusteltu enemmän. Myös avoimuus ja vastuunottaminen ovat lisääntyneet ja henkilökemiat sekä keskinäinen luottamus on parantunut. Nämä tekijät ovat parantaneet työilmapiiriä, työpisteiden keskinäistä kommunikaatiota ja sitä, että asioista ylipäätään puhutaan keskenään enemmän. Työntekijöiden mielestä töiden tekeminen on myös parantunut ja töitä saadaan tehtyä paremmin aikataulussa. Asiantuntijoiden mielestä yhteistyön parantuminen on myös vähentänyt kiirettä sekä mahdollistanut asioiden paremman etenemisen, kun vastuu on jakautunut.

Osa muutosmittaukseen vastanneista ei ole kokenut yhteistyön parantuneen, mutta toisaalta mainitsee, että yhteistyö on ollut kohtalaisen hyvää aiemminkin. Esimiehet ovat maininneet yhteistyön paranemisen esteeksi ajan puutteen, sillä tiimit eivät ole kiireiltään ehtineet kunnolla paneutumaan tiimitoimintaan. Toisaalta työntekijät ovat maininneet yhteistyön parantumista estäneen sen, etteivät kaikki ole halukkaita

sitoutumaan tiimityöskentelyyn tai usko tiimikulttuurin toimivuuteen eikä osa porukasta osallistu aktiivisesti tiimipalaverihin. Joidenkin mielestä palavereita on myös katsottu olleen liian vähän, jos ollenkaan. Tiimipalaverit on erään vastauksen mukaan pidetty lähinnä velvollisuudesta ja niiden sisältö ei ole vastannut tarkoitusta. On myös koettu, että muun muassa tiimin pelisäännöt ja tehtävät ovat vielä määrittelemättä. Asiantuntijat ovat nähneet esteenä yhteistyön paranemiselle tiimityöskentelyn periaatteiden unohtamisen ja tuotannon suuren työkuorman.

Kysyttäessä haastatelluilta miten yhteistyötä voitaisiin parantaa edelleen, listattiin keinoiksi palkitseminen, avoimuus ja luottamuksen parantaminen sekä tiimien yhteiset palaverit. Palkitseminen esimerkiksi tuotantopalkkioina nähtiin tärkeänä kannusteena toimia yhteistyössä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että tiimien onnistumiset olisivat tarpeeksi julkisia ja asioista keskusteltaisiin enemmän. Esimies totesi tärkeäksi tiimiläisten suorat yhteydet asioista päättäviin tahoihin: *”Kaveri vois mennä suoraan viemään asiaansa sinne oikeaan paikkaan, sen rahapussin viereen ja tehdä sen kans suoraan yhdes töitä.”* Luottamus nähtiin erittäin tärkeäksi ja siinä lieneekin parantamisen varaa, sillä luottamuspulasta mainittiin asiantuntijan ja työntekijän suulla.

Haastateltu asiantuntija ehdotti yhteistyön edistämisen keinoksi ihmisten vierailuja toisten tiimien palavereissa. Esimerkiksi jos palaverissa keskustellaan asiasta, johon tietty tiimin ulkopuolinen henkilö voisi tietää ratkaisuja, hänet kutsuttaisiin osallistumaan tiimipalaveriin. Tällainen menettely voisi lisätä ammattiympäystä ja toimia siten myös motivoijana. Toinen haastateltujen ehdottama keino parantaa yhteistyötä on tiimien yhteispalavereiden pitäminen. Palaverit voisivat olla myös tiimien yhdyshenkilöiden välisiä palavereita, joiden sisällöstä yhdyshenkilö kertoisi omalle tiimilleen omassa tiimipalaverissa. Haastatellut työntekijät totesivat, että heidän tiimeissään yhteistyö toimii jo hienosti, eivätkä he nähneet suurta tarvetta parantaa yhteistyötä. Työntekijä toi ilmi taukojen merkityksen yhteistyön parantamisessa. Hän mainitsi, että tauoilla puhutaan hyvin pitkälti työasioista ja ne ovatkin tilaisuuksia siirtää hiljaista tietoa ja ammattitaitoa eteenpäin. Jos taukoajoja aletaan liikaa seuraamaan, voi tämä keskustelutilaisuus jäädä kokonaan.

Kysyttäessä haastatelluilta esimiehiltä ja työntekijöiltä kyselläänkö työntekijöiden mielipiteitä, kaikki olivat sitä mieltä, ettei mielipiteitä kaikessa kuunnella lähellekään tarpeeksi. Työntekijä mainitsi, että vaikka asioita vietäisiinkin eteenpäin, ei niihin tule välttämättä muuta kuin negatiivista palautetta. Tähän mennessä esimerkiksi hankintojen osalta työntekijöille oli luvattu ottaa heidän mielipiteitä huomioon, mutta jostain syystä näitä mielipiteitä ei oltukaan otettu huomioon. Työntekijä kommentoi: *”Tuntuu sille, että asenteena on, että pitää olla koulutus, että oikeesti tietää mitä tehdään ja se ei ole koulutusta, että on ollu 30 vuotta tekemässä työtä. Arvostus kokemukseen puuttuu eikä kokemusta osata hyödyntää.”*

5.1.11 Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Muutosmittauksen perusteella kaikissa henkilöstöryhmissä vaikuttamismahdollisuuksien parantumista oli havainnut vain kourallinen vastaajista. Esimiehet kertoivat voivansa vaikuttaa pääasiassa samoihin asioihin kuin ennenkin, mutta myös oman tiimin sisäisiin asioihin, joita ei aikaisemmin ole käsitelty. Asiantuntijat ovat päässeet vaikuttamaan tiimin pelisääntöihin, työn organisointiin, keskeneräisten projektien toteutuksiin ja keskustelun lisäämiseen tiimin sisällä. Työntekijät kertovat päässeensä vaikuttamaan uuden työpaikan kehittämiseen, työtapoihin ja -tottumuksiin, työkuormiin ja työvuoroihin, oman ammattitaidon lisäämiseen, työn kulkuun yleensä, siisteyteen, työn vaativuuskartoitukseen sekä tiimin sisäisiin asioihin, kuten pelisääntöihin.

Osa henkilöstöstä haluaa kuitenkin vaikuttaa työhönsä enemmän. Muutosmittauksessa esimiehet toivat esille halunsa vaikuttaa tehtäviin hankintoihin tai tuotannon layoutiin. Asiantuntijat haluaisivat vaikuttaa enemmän tehtävien määrittelyyn, työpisteen suunnitteluun ja tiedonkulun parantamiseen. Työntekijät haluaisivat vaikuttaa enemmän työaikoihin, työn toimenkuvaan ja monipuolistamiseen, töiden tekotapoihin ja tehokkuuteen sekä työilmapiiriin ja yhteishengen parantamiseen.

Haastatelluista lähes kaikki kokivat vaikuttamismahdollisuudet tärkeiksi. He uskoivat lähes jokaisen haluavan vaikuttaa omaan työhönsä, voidakseen tehdä työnsä helpommin ja parhaaksi näkemällään tavalla. Yksi asiantuntijoista kuitenkin esitti kysymyksen, että *”otetaanko niihin sitten kantaa kun sulle annetaan mahdollisuus?”*. Toinen haastatelluista työntekijöistä toisaalta totesi, että vaikuttamishaluja on, mutta hän ei ollut kokenut voineensa aina vaikuttaa asioihin. Vaikutusmahdollisuuden uskottiin olevan myös motivointitekijä. Toisaalta asiantuntija huomautti: *”Jos et ole motivoitunut omaan työhös niin silloin on aika vaikee ajatella että sä olisit jotenkin vaikutusvaltainen.”* Työntekijä kertoi olevansa halukas vaikuttamaan, mutta näki ettei kuitenkaan pysty vaikuttamaan asioihin tai asiat eivät kuitenkaan etene.

Haastateltujen mielestä tärkeitä asioita, joihin pitäisi päästä vaikuttamaan ovat työajat, oman työn sisältö ja mahdollisuus kokeilla uusia työtapoja. Asiantuntija totesi, että toisinaan muutoksen aikaansaanti työtapojen osalta on hankalaa, vaikka koko tiimi ja jopa ulkopuolisetkin tiedostavat tarpeen muutokselle. Hän kertoi tietyillä henkilöillä olevan haluttomuutta muuttaa toimintatapoja ja opetella käyttämään yhteisesti sovittuja tapoja ja järjestelmiä. Tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä niille, jotka käyttävät sovittuja työkaluja. Hänen mielestään ylemmältä taholta pitäisi tulla määräys käyttää niitä järjestelmiä mitä on sovittu käytettäväksi.

Haastateltujen mielestä vaikuttamismahdollisuuksia edistäisivät henkilöiden oma aktiivisuus, tuki, resurssit sekä tiimin vetäjän aktiivinen rooli tuomalla julki vaikuttamismahdollisuuksia. Toisaalta tiimiläisten ehdottamia parannusehdotuksia tulisi myös alkaa toteuttaa. Esimies toivoisi hankintojen valmistelun olevan niin julkista, että siihen pääsisivät kaikki halukkaat antamaan näkemyksiään. Tämä myös lisäisi ihmisten sitoutumista päätöksiin: *”Kun sä oot ite ollu mukana niin kyllähän sä vaan sitoudut siihen kertakaikkiaan vaikkei se ratkaisu olis yhtään parempi.”*

Haastateltujen mielestä esimiesten tulee puuttua työntekoon, jos se tehdään vaarallisesti tai huolimattomasti tai jos työssä on työturvallisuuspuutteita. Näiden lisäksi tulisi puuttua väärinkäyttöihin, tehtävien hoitamatta jättämissiin tai

laiminlyönnteihin, alkoholiongelmiin, jatkuviin sairauslomailuihin tai muihin poissaoloihin, selkeisiin työaikarikkomuksiin, epäasialliseen kohteluun ja ristiriitatilanteisiin. Esimiehen mielestä työntekijää tulee myös auttaa, jos hänellä näyttäisi olevan vaikeuksia tehtävien hoidossa. Asiantuntija näki tarpeelliseksi edistää alaisten osaamisen kehittämistä, antamalla mahdollisuuden koulutukseen. Myös siihen, että tiimi ajattelee liikaa vaan itseään eikä yhteistä hyvää, on syytä puuttua. Asiantuntijan mielestä tulisi esimiehen puuttua myös siihen, jos joku henkilö tai ryhmä vastustaa kaikenlaista kokeilua ja uuden testausta. Hänen mielestään tällöin esimiehen tulee antaa ohje, että muutoksen tielle on mentävä joko suosiolla tai sitten siihen määrätään. Asiantuntija mainitsi myös eriarvoisessa asemassa olevien tilanteen korjaustarpeen. Hän totesi, että tällä on kuitenkin vaikutusta työmotivaatioon, jos on esimerkiksi samaa työtä tekeville asetettu erilaiset työehdot.

Esimiehen ei haastateltujen mielestä tule puuttua työntekoon, vaikka se tehtäisiin hieman omalaatuisesti, kunhan haluttu lopputulos saavutetaan eikä työtä tehdä vaarallisesti. Puuttua ei tulisi myöskään asioihin, jotka tiimin sisällä pystytään itse hoitamaan ja järjestämään. Asiantuntijan mielestä ei pitäisi myöskään puuttua silloin, kun tiimi on tehnyt jonkun päätöksen: *”Vaikka se tuntuis kuinka tyhmältä nii ehkä sen pitäis antaa toteuttaa sitä ja kattoo kuinka käy.”*

5.1.12 Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäisen vastuunoton ei myöskään ole havaittu muutosmittaukseen vastanneiden mielestä lisääntyneen merkittävästi. Useat vastanneet ovat kuitenkin havainneet, että yleinen vastuunottaminen on parantunut. Tämä on ilmennyt mm. töiden parempana organisointina (työkuormaa jaettu tasaisemmin), osaamisen laajentamisena, töiden parempana hoitamisena ja töiden kokonaisvastuun korostumisena. Vastuuta on myös otettu enemmän tavoitteiden saavuttamisesta ja yhdessä tekemisestä, joka on näkynyt muun muassa siten, että huomioidaan paremmin toisten tarpeet ja apua tarjotaan. Työntekijät ovat havainneet vastuuta otettavan enemmän töiden sujuvuudesta, laadusta, oikeista työskentelytavoista, taukoajkojen noudattamisesta,

työturvallisuudesta, siisteydestä, joustavuudesta eri työvaiheiden välillä, töiden järjestelyistä ja töiden kiireellisyysjärjestyksistä, tiedonkulusta vuorojen välillä ja tiimin kehityksestä.

Joidenkin muutosmittaukseen vastanneiden asiantuntijoiden mielestä tarpeeksi vastuuta ei sen sijaan oteta tiimin muiden jäsenten työtehtävistä eikä työn laadusta. Työntekijöiden mielestä jotkut ottavat vastuuta liian vähän töiden teosta ja tehokkuudesta, yhteistyöstä vuorojen välillä sekä yhteistyön sujuvuudesta ja työilmapiirin kehittämisestä. Joissakin vastauksissa näkyi käsitys, ettei vastuuta haluta ottaa oikein mistään kuin korkeintaan omista töistä.

Haastateltujen mielestä vastuunoton lisääntymistä voitaisiin edistää tiimin vetäjien ja esimiesten kannustuksella. Heidän tulisi innostaa tiimiläisiä vaikuttamaan muun muassa oman työn sisältöön ja omaan työympäristöön. Esimiehen ajatus tästä oli: *”Tiimin vetäjät ja esimieskunta pitäis pikkuisen haastaa kaveria siinä että miten tekisit tämän toisin jos saisit itse tehdä.”* Tiimin vetäjien ja esimiesten tulisi myös antaa vastuuta eikä valvoa koko ajan tiimiläisten tekemisiä, kuten esimies mainitsi: *”Kun sä annat vastuuta ja sä et lähe tekee joka hommaa ja sä et oo kyttäämässä siinä selän takana.”* Tiimiläisten sen sijaan tulisi olla aktiivisia ja tuoda esille oma halu ottaa vastuuta. Tiimiläisillä ei kuitenkaan aina koeta olevan todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijä mainitsi, etteivät esimerkiksi hankinnat ole loppupelissä tiimin itsensä päätettävissä, vaikka näin on annettu tiimitoiminnan aloittamisen myötä ymmärtää. Hän myös lisäsi, että tehtaan hankintapuoli on erittäin kankea: Tavarointa saa tilata vain tietyistä paikoista ja hankintoihin vaaditaan aina jonkun tietyn henkilön hyväksyntää. Lisäksi prosessissa kestää kauan.

Haastatellun asiantuntijan mukaan itsenäisen vastuunoton lisääntymiseksi tarvittaisiin asennemuutosta ja asioiden tiedostamista sekä tiedottamista ja asioiden kertaamista. Toinen asiantuntija mainitsi, että työntekijän työtyytyväisyyteen tulisi panostaa, sillä jos sitä ei ole, ei ole myöskään motivaatiota ja tämä johtaa välinpitämättömyyteen. Työntekijä mainitsi painehitsauksen itsessään olevan jo niin vastuunalaista työtä, ettei hän nähnyt miten työssä voisi vielä lisätä vastuunottoa.

Vastuunoton lisääntymisen esteeksi toinen haastateltu esimies näki epätietoisuuden toiminnan tarkoituksista: Tiimit eivät näe tiimitoimintaa vielä mahdollisuutena, vaan uskotaan että heille siirretään esimieskunnan töitä. Koska uskotaan työmäärän lisääntyvän, ei haluta ottaa vastuuta. Toinen esimiehistä toisaalta mainitsi, että tiimien pitäisi voida tehdä aidosti omia päätöksiään: *”Jos sinne mennään puuttumaan ja ronkkimaan niihin asioihin, niin kuka sitä sit viittii tehdä.”* Hän peräänkuulutti tiimeille selkeitä toimintarajoja, jotta tiedettäisiin mitä tiimin vastuisiin kuuluu. Lisäksi asiantuntija mainitsi, että yhtiön sisällä on toimintatavoissa niin paljon poikkeuksia talojen kesken, että se estää vastuunottoa.

5.2 Parannusehdotuksia lähtötilan selvityksen perusteella

Lähtötilaselvityksen pohjalta voidaan vetää yhteen joitakin parannusehdotuksia, joilla voitaisiin paremmin edistää tiimitoiminnan jalkautumista yritykseen. Nämä ehdotukset esiteltiin johtotiimille ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen keväällä 2012.

1. Tiimitoiminnan periaate ja tavoitteet selkeiksi

Työntekijöiden mielestä toiminta on aina ollut tiimimäistä, he eivät siis näe uudessa mallissa mitään muutosta. Toisin sanoen nyt haettavan tiimitoiminnan periaatteet eivät ole selvät. Tiedotusta on ollut riittävästi, mutta silti kaikki eivät ole täysin sisäistäneet mitä tiimitoiminnalla tavoitellaan, miten toimitaan ja miksi siihen siirrytään. Niinpä kertaus tiimitoiminnan periaatteista ja toiminnalla haettavista hyödyistä olisi tarpeellinen koko henkilöstölle. Johtotiimin tulisi määrittää tavoitteet ja tuoda ne selkeämmin esille koko henkilöstölle. Tavoitteiden sisältö tulisi konkretisoida ja antaa mahdollisesti esimerkkejä toimintatavoista. Kaikki tulisi pyrkiä sitouttamaan tavoitteisiin ja seurata tavoitteiden saavuttamista erilaisilla mittareilla. Sitouttamiskeinoista toimivimpia olisivat ehkä erilaiset palkkiot, mutta jo positiivisen palautteen antaminen voi osaltaan edistää sitoutumista. Tavoitteiden saavuttamisen mittareita ja niiden sitomista palkitsemiseen tulisi miettiä: Mitkä asiat kertovat edistymisestä tavoitteissa? Tiimitoiminnan liikkeellelähdön ja toimintaan uskomisen

kannalta on tärkeää, että toimitaan sovittujen periaatteiden mukaisesti ja kehitysideoita lähdetään toteuttamaan. Kun tuloksia alkaa syntyä ja hyödyt nähdään, saadaan myös näyttöjä siitä, että toiminta paranee tiimitoiminnan avulla.

2. Tiimien vastuut ja toimintaoikeudet

Tiimien vastuunjaot ja toimintaoikeudet tulee määrittää: Mitkä asiat ovat tiimien vastuulla ja mistä he voivat päättää täysin itsenäisesti? Tulisi myös määritellä menettelytavat miten voidaan edistää asioita, jotka eivät kuulu tiimin päätäntävaltaan. Myös tehtaalla työskentelevien henkilöiden toimenkuvat ja vastuut tulisi selkiyttää, jotta tiimit tietäisivät kenen puoleen missäkin asiassa tulee kääntyä. Tiimeille tulee myös antaa itsenäisyyttä ja vastuuta: Tiimien tekemiin päätöksiin ei pidä puuttua liikaa ja heidän tulee antaa vapaammin toteuttaa ideoita. Tiimin vetäjän tulee pitää tiimin jalat maassa ja olla tietoinen siitä, mitä tapahtuu.

3. Tiimipalaverikäytännön vakiinnuttaminen

Tiimipalavereita tulisi etukäteen sopia kalenteriin useita kappaleita tietyllä syklillä. Vuoroa tekevien tiimien tulee miettiä miten he voisivat järjestää tiimipalavereita siten, että kaikki pääsisivät mahdollisimman hyvin osaksi tiimitoimintaa. Myös saman alueen tiimien yhteisiä tiimipäiviä tai muita vastaavia yhteistyötä lisääviä toimintoja kannattaisi järjestää. Palavereiden sisällön etukäteissuunnittelu ja sen tiedottaminen tiimiläisille on nähty tärkeäksi. Tiimiläisillä pitää myös olla mahdollisuus vaikuttaa palaverien sisältöön ja tuoda sinne haluamiaan asioita käsiteltäväksi. Tiimipalaverit tulisi pitää riittävän lyhyinä eli niissä ei pidä käsitellä yhdellä kertaa liian paljon asioita. Tiimipalavereista tulee laatia pöytäkirja, jossa kaikki käsitellyt asiat ovat esitettyinä selkeästi siten, että ne on helppo löytää. Tiimien välisen yhteistyön lisäämismielessä tulee miettiä pitäisikö pöytäkirjojen olla julkisia myös muille tiimeille.

4. Kehittämisideoiden toteutus ja päätäntävalta

Toistaiseksi kehittämisideoiden toteuttaminen on ollut vähäistä. Epäluuloisuudesta kehitysideoiden toteuttamisen suhteen tulisi päästä eroon, jotta ihmiset alkaisivat esittämään ajatuksiaan. Ehdotettuja kehitysideoita tulisi toteuttaa ennakkoluulottomasti ja mahdollisimman nopealla aikataululla. Ideoita ei tulisi heti

kyseenalaistaa, vaan tarkastella niitä tasavertaisina ja avoimin mielin hakemalla niihin ratkaisuja ja jatkokehitystä kokeilujen kautta. Kenenkään ehdotuksia ei pidä tyrmätä suoralta kädeltä, vaan tarkastellaan niiden mahdollisuuksia. Mikäli jokin idea todetaan toteuttamiskelvottomaksi, se tulee perustella hyvin.

Kaikille toimenpidekokonaisuuksille tulee määrittää vastuuhenkilö, aikataulu ja seuranta. Tiimien toimintarajat kehittämistoimenpiteiden toteutuksissa tulee määritellä. Uskoa tiimien päätäntävaltaan parannetaan siten, että pitkä ideoiden ”hyväksyntäketju” katkaistaan ja tiimi saa oikeasti itse päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Tiimien pitäisi myös voida keskustella suoraan päätöksentekijöiden kanssa, mikäli tiimillä ei ole itsellään päätäntävaltaa kyseiseen asiaan. Tulee myös miettiä, ottaako johtotiimi tällä hetkellä liikaa valtaa ja jos ottaa, miten sitä voitaisiin siirtää alaspäin.

Tiimien toiminnasta ja etenkin onnistuneista kehitystoimista tulisi tehdä julkisempaa. Toteutuvat kehitystoimenpiteet voisivat toimia esimerkkinä muille tiimeille ja toisaalta tiimi voisi tarvita tiimin ulkopuolista tukea ja asiantuntija-apua.

Tiimi voisi myös laatia oman tiimikehityssuunnitelman ja lähteä toteuttamaan sitä.

5. Kaikkien osallistumiseen panostaminen

Yrityksessä pitää panostaa siihen, että kaikki osallistuvat tiimitoimintaan. Tiimien vetäjien tulee aktivoida kaikkia mietinnöillä, keskusteluilla, kysymystenasettelulla ja auttamalla tiimiläisiä. Tässä vaiheessa aktiivisia henkilöitä tulee nostaa esille antamaan esimerkkiä muille. Tiimin vetäjän ja aktiivisten jäsenten tulee huomata ottaa hiljaisempiakin mukaan keskusteluun, esimerkiksi kyselemällä asioista henkilöltä suoraan. Olennaista kaikkien osallistumisen parantamisessa on yhteishengen parantaminen. On havaittu, ettei liian isossa tiimissä saada aikaiseksi hyvää yhteishenkeä eikä kaikkien tiimiläisten ääni tule kuuluviin.

6. Johdon ja esimiesten sitouttaminen ja sitoutumisen selkeämpi esilletuonti

Johdon tulisi osoittaa sitoutumisensa konkreettisemmin ja näyttää, että hekin toimivat tiimimäisesti. Johtotiimi ja esimiehet näyttävät esimerkkiä ja ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan, siten tiimitoiminnan onnistuminen edellyttää sitoutumista etenkin heiltä. Onko olemassa syitä miksi kaikki esimiehet eivät olisi sitoutuneita? Mikäli

johdon ja esimiesten keskuudessa on muutosvastarintaa, sen syyt tulee selvittää ja poistaa.

7. Asenteet työhön positiivisemmaksi

Asennoitumista työhön pitäisi saada yleisesti muuttumaan positiivisemmaksi. Edellytyksenä tälle on luottamuksen palauttaminen puolin ja toisin. Mitkä ovat syynä luottamuspulalle ja miten sitä voitaisiin korjata? Enemmän kaivattaisiin myös positiivisen palautteen esilletuomista.

8. Kaikkien tulee noudattaa samoja sääntöjä

Henkilöitä ei tule kohdella eriarvoisesti, sillä se aiheuttaa pahaa oloa ja heikentää työmotivaatiota. Kaikkien tulisi toimia määrättyillä tavoin, noudattaen samoja sääntöjä ja käyttäen yhteisesti sovittuja työkaluja ja järjestelmiä. Mikäli vastahankaisuutta esiintyy, tulisi selvittää vastarinnan syyt ja pyrkiä ratkomaan niitä. Esimiehen tulisi puuttua tilanteeseen silloin, jos joku henkilö tai porukka on koko ajan vastustamassa kaikkia uudistuksia. Sääntöjen noudattamista voitaisiin edistää määrittelemällä sanktiot, jotka seuraavat, mikäli sovittuja sääntöjä ei noudateta. Sääntöjen noudattamista tulee myös valvoa ja puuttua rikkomuksiin välittömästi.

9. Yhteishenkeä pyritään parantamaan

Tärkein lähtökohta yhteishengen parantamiselle on luottamuksen palauttaminen. Tämän jälkeen yhteishenkeä voidaan parantaa pilkkomalla tiimejä riittävän pieniksi, jolloin tiimistä tulee yhtenäisempi ja kaikkien ääni tulee kuulluksi. Yksi keino yhteishengen parantamiseksi on järjestää tiimitapahtumia tai muita yhteistilaisuuksia.

10. Vaikutusmahdollisuuksien korostaminen

Olennaista vaikutusmahdollisuuksiin uskomisen kannalta on se, että kuunnellaan ja toteutetaan esitettyjä ideoita. Annetut ehdotukset tulisi ottaa huomioon päätöksenteossa, jotta kiinnostus vaikuttamiseen taas heräisi. Tiimeille tulisi antaa aidosti valtuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja tiimin vetäjän tulee korostaa näitä mahdollisuuksia vaikuttaa. Hänen tulee myös pyrkiä aktiivisesti edistämään ehdotettuja ideoita, mikäli niillä on tiimin tuki takanaan.

Tulevista hankinnoista tulisi myös tiedottaa aktiivisemmin, jotta ihmiset pääsisivät antamaan kehitysehdotuksiaan.

11. Yhteistyön lisääminen

Määritellään palkitsemistapoja, joilla yhteistyötä saadaan parannettua. Haastatteluissa ehdotettiin, että tuotantopalkkiot tai vastaavat voisivat olla keino lisätä tiimien sisäistä ja tiimien välistä yhteistyötä. Yhteistyön lisääminen edellyttää myös avoimempaa tiedottamista. Yrityksessä voitaisiin hyödyntää enemmän yrityksen sisäistä asiantuntemusta. Esimerkiksi tiimin ulkopuolinen jäsen voitaisiin kutsua tiimipalaveriin antamaan asiantuntijalausuntoja tai palavereiden esityslistat voisivat olla julkisempia tiimin ulkopuolelle, jolloin ulkopuoliset voisivat ilmaista halunsa auttaa sellaisessa asiassa, josta he uskovat tietävänsä jotain.

12. Vastuunoton lisääminen

Vastuunotto lisääntyy, kun vaan annetaan tiimiläisille vastuuta ja vapautta. Esimiehet ovat tässä ratkaisevassa roolissa. Tällä hetkellä estävänä tekijänä nähdään jatkuva puuttuminen tekemisiin. Vastuunoton lisääntymistä on estänyt myös käsitys, että tiimitoiminnalla tuodaan esimieskunnan töitä työntekijöille. On siis tuotava selkeämmin esille tiimitoiminnan toimintaperiaatteet, jotta väärinkäsitykset töidenjaosta tulee korjatuksi. Työmotivaation lisäämiseen tulisi panostaa, jotta ihmisillä olisi halua vaikuttaa ja ottaa vastuuta työstään.

13. Opitaan toisiltamme

Yrityksen sisäisellä benchmarkkauksella voitaisiin hakea hyviä toimintatapoja ja malleja eri tiimeistä. Yleistä kannustusta lisäisi myös se, että esiteltäisiin tehtaan sisäisiä menestystarinoita siitä mitä tiimit ovat saaneet aikaiseksi. Tällä tavoin innostettaisiin muita ja annettaisiin tunnustusta kehitystoimenpiteen toteuttaneelle tiimille. Eri henkilöiden työkokemusta ja osaamista tulisi hyödyntää enemmän.

5.3 Muutoksen edistymisen arviointia ja kehitysajatuksia

Kyselytutkimus (muutosmittaus) toteutettiin uudestaan samoilla kysymyksillä noin vuosi ensimmäisen kyselytutkimuksen jälkeen. Toisen kyselytutkimuksen tulosten ja aiemman tutkimuskierroksen tulosten pohjalta muodostettiin uudet teemahaastattelukysymykset. Seuraavaksi tarkastellaan toisen kyselytutkimus- ja haastattelukierroksen tuloksia ja arvioidaan muutoksen edistymistä yrityksessä. Teoriaan tukeutuen perustellaan muutoksen edistämisen kehitysajatuksia.

5.3.1 Käsityksiä tiimitoiminnasta

Muutosmittauksen tulosten perusteella käsitys tiimikehityksen tarpeellisuudesta on laskenut esimiesten ryhmässä merkittävästi. Nyt 55 % esimiehistä on kokenut tiimien kehittämisen tarpeelliseksi (vastannut 5-6), kun vuosi sitten 75 % vastanneista koki kehityksen tarpeelliseksi. Muutosmittauksen kommentteissa esimiehet arvelevat, että organisaatiolta puuttuu oletettavasti selkeä linja ja ymmärrys siitä mitä tiimityöllä saavutetaan ja mihin sillä voidaan vaikuttaa. He näkevät, ettei varsinaisia esteitä toiminnalle muutoin ole, mutta on jäänyt epäselväksi mitä toiminnalla haetaan ja siten asiaan ei ole kiinnostusta eikä ymmärrystä.

Kysyttäessä haastatteluissa esimiehiltä syitä tiimikehityksen tarpeellisuuden taantumaa, he näkivät yhdeksi merkittäväksi syyksi ongelmat tuotannon käynnistämässä ja tuotantolaitteissa uudessa tehtaassa. Myös työskentely kahdessa paikassa ja kokemus, ettei vanhan tehtaan toimintaan laiteta enää panoksia aiheuttavat sen, että vanhassa tehtaassa toimivat esimiehet kokevat itsensä syrjäytetyiksi ja syrjäytyneeksi. Toinen esimiehistä koki yhdeksi syyksi tiimitoiminnan tarpeellisuuden heikkenemiskokemukseen sen, että esimiehillä on viime aikoina ollut hyvin kiireistä ja ilmassa on ollut yleistä loppuunpalamisen ilmapiiriä.

Myös työntekijät kokevat tiimikehittämisen tarpeellisuuden aavistuksen

negatiivisemmin kuin vuosi sitten. Muutosmittauksessa tuotiin etenkin työntekijöiden taholta ilmi, ettei tiimitoiminnasta nähdä olevan mitään hyötyä ja siihen käytetty aika koetaan olevan työajasta pois nostaen työn tuntikustannuksia. Näkemykseen kehittämisen tarpeettomuudesta vaikuttaa myös se, ettei asioille ole tapahtunut mitään, vaikka niistä on kauan puhuttukin. Tuotannon ei nähdä myöskään olevan siinä mallissa, että tiimiydelle olisi edellytyksiä. Eräs vastannut on kommentoinut, etteivät ihmiset ylipäättään uskalla tuoda julki omia mielipiteitään, koska he pelkäävät kritiikkiä ja erottumista porukasta.

Kysyttäessä työntekijöiltä entisen toiminnan eroja verrattuna nykyiseen tiimitoimintaan, toinen haastateltu työntekijä näki, että viimeisen vuoden aikana itse työnteossa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia muutoin kun että tiimipalavereja on alettu pitämään. Hänen kokemuksensa heidän tiimistään oli, että aktiivisuus palavereissa saisi olla parempi. Palavereista jäädään tarkoituksella pois, koska niiden koetaan olevan turhaa istumista. Toisen haastatellun työntekijän tiimissä on sen sijaan edetty jo selkeämmin tiimitoiminnan suuntaan, sillä hän kertoi heidän tiimin ottaneen ja saaneenkin ihan eri tavalla vastuuta ja he ovat toteuttaneet jo jonkin verran hankintoja. Tosin he eivät ole pystyneet ostamaan itse mitään suoraan, vaan hankintoihin on aina tarvittu lupa muualta.

Vuotta aikaisemmin toteutetussa muutosmittauksessa uskottiin tiimitoiminnan parantavan mm. yhteishenkeä, yhteistyötä eri tasojen ja tiimien välillä, työn mielekkyyttä, tiedonkulkua, joustavuutta työaikojen suhteen, omatoimisuutta, sitoutumista tiettyihin työryhmiin, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, moniosaamista, työn sujuvuutta ja siten tehokkuutta ja laatua sekä vastuunottoa. Toinen haastatelluista työntekijöistä mainitsi, ettei ole havainnut näitä parannuksia juurikaan. Hän koki, etteivät monet jaksakaan enää yrittääkään, kun kehitysehdotukset ovat niin usein jääneet toteuttamatta. Suurimmaksi syyksi tähän etenemättömyyteen hän näki sen, ettei kehitystoimenpiteille määrätä vastuuhenkilöä eikä niiden toteutumista seurata. Sen sijaan toinen haastateltu työntekijä on havainnut tiimissään lisääntyntä omatoimisuutta ja moniosaamisen lisäystä. Hän koki, että yhteishenki heillä on pysynyt edelleenkin hyvänä, mutta hän kaipaisi enemmän yhteistyötä eri

tasojen ja tiimien välille.

Tiimitoiminnan tarkoituksesta ja periaatteista sekä eroavaisuuksista entisen toiminnan ja tiimitoiminnan välillä on haastateltujen mukaan keskusteltu tiimin sisällä jonkin verran, mutta yleisesti ei kovin merkittävästi. Tehdasinfoissa on korostettu tiimitoiminnan tärkeyttä. Työntekijä näki ongelmaksi sen, ettei asia tunnu kiinnostavan useita eivätkä he siten käy tehdasinfoissa tai tiimipalavereissa, jotta he saisivat kaiken tarvittavan tiedon. Hänen näkemyksensä on kuitenkin, että leanin tuleminen lattiatasolle saattaisi selventää ja konkretisoida tiimijätystä, kun omaa työpistettä aletaan tarkastelemaan syvemmin, karsitaan turha pois sekä aletaan pitää järjestystä ja siisteyttä yllä.

Asiantuntijoilta ja työntekijöiltä tiedusteltiin haastatteluissa tietävätkö he mitä tiimitoiminnalla haetaan. Asiantuntijoista kaksi totesi päämäärän jääneen epäselväksi ja heidän mielestään siitä pitäisi tiedottaa uudestaan. Toinen asiantuntija mainitsi toiminnan olevan tällä hetkellä lähinnä pakonomaista kokoustamista, joka ei ole tuonut toimintaan mitään lisäarvoa: *”Ei ole niinkun sellasta selkeää linjaa että mitä mennään ja ei niinkun tiedetä että mitä tehdään.”* Hänestä tiimitoiminnan osalta pitäisi alkaa tapahtumaan aika nopeasti selkeää muutosta. Johdon pitäisi selkeästi näyttää linjaa mihin mennään ja mikä on tiimitoiminnalla saavutettu lisäarvo: *”Jos ei ole sellasta selkeää luettelon omasta listaa että mitä meiltä odotetaan, niin silloin me vaan mennään siihen pakonomaiseen kokoustamiseen. Että kun ihan hakemalla joutuu hakemaan niitä aiheita, että mistäs nyt puhuttaisiin kun meillä nyt on tällöinen tiimipalaveri.”* Haastatelluista työntekijöistä toisen näkemys on, että tiimitoiminnan tarkoitus on parantaa tuottavuutta ja varmistaa toiminnan jatkuvuus. Toinen työntekijä mainitsi, ettei ole täysin ymmärtänyt toiminnan perimmäistä tarkoitusta ja hän näkikin, että se tulisi selkiyttää ja tiedottaa siitä.

Viime aikoina työntekijöiden keskuudessa on alettu vaatia tiimitoiminnan lopettamista. Esimiehiltä ja työntekijöiltä tiedusteltiin haastattelussa mahdollisia syitä tähän vaatimukseen. Toinen esimies uskoi tämän vaatimuksen johtuvan siitä, että tehtaalta puuttuu edelleenkin selkeä johtajuus: *”Ne [työntekijät] haluis lopettaa tän*

tiimitoiminnan, koska täältä on puuttunu ja puuttuu edelleen selkee johtajuus, miten tätä hommaa johdetaan. Kun työntekijät on itse saaneet määritellä miten ne tekee sitä työtään ja tekeeks ne ylitöitä. Se on varmaan nyt se tiimitoiminnan hankaluus, että ne pelkää että tää oma, työntekijän oma vaikuttamisen asema putoo.” Esimiehen mielestä tiimitoiminnan kehittäminen on kuitenkin ainut oikea tie edetä toiminnassa ja sille tulisi määrittää selkeät tavoitteet eteenpäin. Toinen haastateltu esimies painotti, että jos tällaista vaaditaan, tulisi nyt mahdollisimman pian selvittää rehellisesti mitkä tiimit tätä vaatii ja haastatella tiimiläisiä siitä, onko tässä nyt oikeasti kyse tiimitoiminnan vastustamisesta vai jostakin muusta. Hän tähdensi kuitenkin: *”Tiedän itse paljon sellasia tiimejä, jotka ei missään tapauksessa halua antaa periksi eikä koe tätä huonona asiana.”*

Toinen haastateltu työntekijä ei osannut listata vaatimukselle mitään syitä. Hän sanoi kuulleensa paljon kommentteja siitä, kuinka toiminta on turhaa palavereissa istumista, mutta mitään muita selkeitä syitä vastustukselle hän ei ole kuullut. Työntekijä uskoi, että monet eivät täysin tiedä mitä toiminnalla haetaan ja miten se poikkeaa aiemmasta toiminnasta. Siksi he kenties näkevät palaverit tarpeettomiksi. Työntekijöiden keskuudessa puhutaan paljon tiimitoiminnan mahdollisesta työn tuntihintaa kohottavasta vaikutuksesta ja siitä kuinka johto tuo ilmi kauppoja tehtävän sisäisen kilpailun kautta taistellen siitä missä mitäkin tehdään. Työntekijöiden keskuudessa tämä on aiheuttanut närää: *”Että vähän on semmosta niinkun uhittelua, että teidän pitäis tehdä enemmän ja nopeemmin ja tuottavammin niin mä uskon, että siinä on varmaan aika monella semmonen pelko että johtuuko se juuri näistä asioista.”* Työntekijä mainitsi tehtaalla puhuttavan jonkin verran myös epäilyksestä, ettei toimintaa jatketa tehtaalla enää montaa vuotta: *”On oikeesti tullu vähän sellanen ajatus mitä tuolla on kuullu ja näkee, että kukaan ei usko että tässä enää monta vuotta ollaan edes. Että kyllähän tässä aika selkeesti ollaan viemässä kaikkee tuotantoo vaan poies Suomesta.”* Tämä ajatus on omiaan lisäämään vähättelyä tiimitoiminnan tärkeydestä, koska toiminnan muuttamisella ei nähdä olevan mitään hyötyä, jos tuotanto ei tule kauaa enää jatkumaan nykyisellään.

Yrityksessä on jätetty Self & Schraderin (2009) sekä Smithin (2005)

peräänkuuluttamat muutoksen valmistelemisen pohjatyöt kesken. Merkittävä syy muutoksen hitaaseen toteutumiseen on puutteellinen tiedotus. Johto ei ole tuonut selkeää muutosviestiä työntekijöille, sillä henkilöstön keskuudessa on epäselvyyttä tiimitoiminnan periaatteesta ja tarkoituksesta ja miksi siihen halutaan mennä. Lisäksi heillä on huolta oman työn pysyvyydestä. Muutosmittauksissa tuotiin esille, että tehtaalla on aina toimittu tiimimäisesti, siten ei ymmärretä mitä eroa tiimitoiminnassa on verrattuna nykytilaan. On mahdollista, että tarvittavat asiat on tuotu esille, mutta koulutusta, kuten myöskään muutosviestiä, ei välttämättä olla seurattu täysillä eikä sen sisältöä ole täysin ymmärretty. Onko muutosviesti siis ollut riittävän selkeä ja onko sitä toistettu riittävästi?

Muutosviestin sisältöä tulisi miettiä tarkasti ja viestiä se henkilöstölle uudestaan.

Muutosviestiä varten tulee huomioida:

- Perustellaan muutoksen välttämättömyys: Pitää tuoda selkeämmin esille pakottava tarve tehdä tuotantoa tuottavammin, muuten henkilöstö kokee muuttumisen turhaksi energianhaaskaukseksi. Pitäisikö kenties mainita tiimitoiminnan olevan ehdoton edellytys sille, että tuotantotoimintaa voidaan jatkaa Suomessa? Voisiko passiivisia henkilöitä motivoida pakotus kehittämiseen uhalla, että työpaikka menee, jos toiminta ei kehity?
- Perustellaan, että tuottavuutta voidaan parantaa tiimitoiminnan avulla esimerkiksi järjeistämällä töitä ja tekemällä enemmän yhteistyötä. Esitetään selkeästi tiimitoiminnan myötä tehtävät muutokset ja miten ne parantavat tuottavuutta. On tärkeää tuoda esille konkreettisia asioita muutoksista ja niiden vaikutuksista.
- Varmistetaan, että kaikki organisaatiossa tietävät mistä tiimitoiminnassa on kyse ja mitä sillä haetaan. Henkilöstön tulee ymmärtää mitä hyötyjä he itse saavuttavat omassa työssään tiimitoiminnalla. Epäselvyydet ja väärinymmärrykset tulee selvittää.
- Onko organisaatiolla riittävät valmiudet viedä muutos läpi? Ovatko koulutukset vielä muistissa ja ymmärretäänkö niiden yhteys tiimitoimintaan liittyen (esimerkiksi ketju vuorovaikutus → luottamus → yhteistyö → tiimitoiminta).

Tietääkö henkilöstö mitä tiimitoiminta heiltä edellyttää?

Muutosviestinnän läpimenon kannalta ongelmana on voinut olla muutoksen toteutuksessa meneillään oleva vaihe. Kuten Stenvall & Virtanen (2007) toteavat, muutoksen alkuvaiheessa henkilöstö kenties lamaantuu ja joutuu shokkiin ja ryhtyy kieltämään sekä kritisoimaan tulevaa muutosta. Koska muutosviestiä on tuotu hyvin aikaisessa vaiheessa prosessia, on henkilöstö kenties ollut vielä lamaannusvaiheessa ja heidän tunnetilansa on ollut korkea ja siten he eivät ole pystyneet vastaanottamaan muutosviestiä. Voidaan myös puhua yksilöiden reaktioissa psykodynaamisen näkökulman toteutumisesta niin sanottuna kuolemansairaiden potilaiden reaktioketjuna. Osa on voinut myös ajatella, ettei muutoksella ole vaikutusta heihin etenkin, jos muutosta on esitelty hyvin yleisellä tasolla. Olisi siis hyvin tärkeää tuoda muutosviestiä esille uudelleen konkreettisesti korostaen nyt, kun suurimmasta lamaannuksesta on jo kenties päästy yli ja ihmiset ovat vastaanottavaisempia tiedon suhteen.

Kotterin mukaan muutosviestimisen epäonnistuminen johtuu usein työntekijöiden kykenemättömyydestä ymmärtää muutoksen tärkeyttä tai yleisestä muutosvastarinnasta. Tutkitussa yrityksessä molemmat syyt varmaankin pätevät. Muutoksen tärkeys tulee viestiä selkeämmin, ehkä mieluiten tuomalla esille kriisiä tapaan ”jos emme tee tätä, emme enää voi jatkaa toimintaamme”. Uhkatilanne aikaansaa selviytymisenpelkoa, joka Scheinin mukaan on muutosta eteenpäin ajava voima. Tutkitussa yrityksessä kriisin voisi aikaansaada vaikkapa määrittelemällä heikkouksia kilpailijoihin nähden (miksi yritys menettää usein kauppoja kilpailijalleen tai mitä saadaan aikaiseksi halpamaassa ja mihin hintaan?) tai tuomalla esille mielipiteitä mahdollisilta tyytymättömiltä asiakkailta. Toisena kriisilähteenä voisi toimia esimerkiksi uhka tuotannon siirtämisestä halvempien tuotantokustannusten maahan, mikäli tuotantotoiminta ei kotimaassa tehostu. Ehkä pelko oman työpaikan menettämisestä voisi motivoida ihmisiä muuttamaan toimintatapojaan. Tällä hetkellä tähän skenaarioon jo uskotaan, mutta ajatellaan, että se on edessä vääjäämättä eikä henkilöstö pysty siihen vaikuttamaan. Ei myöskään nähdä, että uhan toteutuminen voitaisiin estää tiimitoiminnan tai kaiken muun kehittämisen avulla. Johdon pitäisi

pystyä vakuuttamaan, että henkilöstöllä on vielä tilaisuus vaikuttaa ja pelastaa työpaikkansa.

Muutoksen hitaaseen toteutumiseen on vaikuttanut myös se, ettei johto ole ymmärtänyt kuinka paljon organisaatio olisi vaatinut esivalmisteluja ennen muutoksen toteuttamista. Kotter ja Schlesinger (1979) ovat esittäneet, että organisaation valmistelemissa muutokseen tarvitaan koulutusta ja kommunikointia, mukaanottamista, mahdollistamista ja tukea sekä pakottamista. Tutkitun yrityksen kohdalla koulutusta on tarjottu koko henkilöstölle. Haastatelluista useat mainitsivat, ettei koulutus kuitenkaan selventänyt tiimitoiminnan periaatteita tai mihin tiimitoiminnalla pyritään heidän tehtaalla. He olisivat toivoneet yleisen tiimiasian esittelyn sijaan enemmän heidän tapaukseen sopivaa soveltavampaa koulutusta, sillä henkilöstöllä on ollut hankaluuksia ymmärtää mitä asiat tarkoittavat heidän omassa työssään. Toisaalta sekä vuorovaikutus- että esimieskoulutukset on toteutettu aivan liian aikaisessa vaiheessa siihen nähden milloin on alettu oikeasti järjestäytyä tiimeiksi. Koulutusten alkamisen ja tiimiytymisen välillä on lähes vuosi aikaa. Ei voida olettaa, että ihmiset muistaisivat oikeita toimintatapoja niin pitkään, mikäli niitä ei ole viety heti käytäntöön. Koska koulutuksia pidettiin myös aikana, jolloin tiimitoiminnan tarkoituksista ja päämääristä ei vielä ymmärretty mitään, eivät ihmiset kenties suhtautuneet koulutuksiin sillä vakavuudella kuin olisi pitänyt. Henkilöstön olisi tarpeellista saada kertauskoulutusta tiimitoiminnan periaatteista ja niiden nivoutumisesta arjen työhön. Koulutus tulisi olla niin avoin, että siellä voitaisiin esittää kysymyksiä ja selventää epäselväksi jääneitä asioita. Lisäkoulutuksella voitaisiin hälventää epävarmuutta muutokseen liittyen.

5.3.2 Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan

Jo ensimmäisessä muutosmittauksessa ilmaistiin huoli siitä, etteivät kaikki halua osallistua tiimitoimintaan. Haastatelluilta tiedusteltiin mahdollisista toimenpiteistä, joita on tehty viimeisen vuoden aikana kaikkien aktivoimiseksi. Ketkään haastatelluista eivät olleet havainneet mitään toimia toteutetun. Uskottiin, että aktivointi on täysin

kiinni tiimistä: Toisissa tiimeissä ollaan todella aktiivisia ja toisissa koko asiaa vältellään. Asiantuntija mainitsi, etteivät kaikki ole ilmeisesti tajunneet mihin tiimillä oikeastaan pyritään. Esimies kertoi, että heillä tiimiläiset ovat olleet aktiivisia ja heillä jokainen on saanut vastuuta eikä sitä ole kukaan vastustanut. Työntekijä kertoi heidän tiimissään joidenkin ihmisten saattavan ottaa vapaapäivän tiimipalaveripäivälle tai lähtevän käymään kaupassa tiimipalaverin aikana. Hän epäili, että toiset ihmiset pelkäävät tuoda omia mielipiteitä esiin: *”Ne ei jotenkin uskalla tuoda sitä, et ne pelkää että toi on ihan tyhmää ja sitte mulle nauretaan ja irvaillaan.”* Toisen haastatellun työntekijän tiimissä ei aktivointia ole varsinaisesti tarvittu, sillä he ovat olleet aktiivisia alusta lähtien. Hän oli kuitenkin havainnut muista tiimeistä, että jotkut negatiivisemmin suhtautuneet ovat ehkä vähitellen alkamassa uskoa tiimitoiminnan toimivuuteen. Hän uskoi, että tiimitoiminnan kehittymiseen vaikuttaa negatiivisesti se, kun johdon puolelta on tullut palautetta tuntihintojen noususta ja on ihmetelty miksi työmiehet eivät tee töitä niinkuin ennen. Työntekijät ovat vastanneet tähän kommentoiden, että tiimi- ynnä muita palavereita on niin paljon, ettei työnteolle enää jää aikaa.

Syiksi haluttomuuteen tiimitoimintaan haastatellut esimiehet mainitsivat, että ihmisille alkaa tulla uskon puutetta, kun ei saada riittävästi konkreettisia tuloksia näkyviin: Uutta tehdasta ei ole saatu kunnolla käyntiin, työtilanne on heikko ja toimitaan edelleenkin kahdessa paikassa. Ihmisiä on palkattu lisää ja työn tuntihinta nousee eikä mitään silti tapahdu. Toinen esimiehistä näki tilanteen myös siten, että: *”Esimiehet ei ota sitä sillai, että ne pyrkis saamaan omat tiiminsä aktivoitumaan, että ne niinkun toimis oikeesti tiiminä.”* Toinen esimies totesi viime aikoina tulleen aika paljon muutoksia, kuten tiimitoimintaa, muutto ja muita kehitysprojekteja, eikä silti ole nähtävissä selkeitä tuloksia. Hän myös huomautti: *”Kun puhutaan muutosvastarinnasta niin ainahan verstaympäristös on joku vahva persoona, joka johtaa sitä aluetta, joku on saattanut johtaa sitä niinkun 20 vuotta. Siinä voi olla vähän sitäkin, että oman edun nimissä tulee pientä kampittamista.”*

Esimes kertoi haastattelussa, että esimiehiä on tiimitoiminnan alkuvaiheessa valmennettu jossain määrin ihmisten aktivoinnissa, mutta tähän ovat osallistuneet

vain muutamat esimiehet. Koulutuksissa on harjoiteltu erilaisia lähestymistapoja arjen todellisia tilanteita varten, mutta jälkeinpäin ei olla tutkailtu sitä, onko näitä menetelmiä otettu käyttöön ja onko ne koettu toimiviksi. Toinen haastateltu esimies mainitsi itse ottaneensa menetelmiä käyttöön ja hyötyneensä niistä.

Asiantuntija totesi haastattelussa monille olevan hyvin vaikeaa päästää irti vanhasta tottumuksesta, että mestari määrää mitä tehdään. Toinen asiantuntija mainitsi oman tiiminsä kohdalta, ettei ole itsekään löytänyt mitään lisäarvoa tiimitoiminnalle: *”En mä nää että siinä olis mitään eroa että me pidetään tiimipalaveri jossain neuvotteluhuoneessa, kun me puhutaan ne samat asiat moneen kertaan läpi jo ennen sitä tiimipalaveria.”* Hänen mielestään pitäisi miettiä mitkä asiat kuuluvat tiimipalaveriin. Työntekijät uskoivat, etteivät kaikki ihan vielä tiedä mistä koko toiminnassa on kyse ja mitä sillä haetaan. Toisia koko asia ei muutenkaan kiinnosta, sillä heille riittää se, että he tekevät vaadittavat asiat ja saavat siitä palkkansa.

Haastatellut esimiehet uskoivat, että aktiivisuus tiimitoimintaan lisääntyisi, kun nostettaisiin kärkitiimejä esille antamaan muille esimerkkiä. Näiden kärkitiimien toiminnasta pitäisi tiedottaa aktiivisesti ja nostaa konkreettisia esimerkkejä esille nopeasti. Tärkeäksi nähtiin myös se, että tiimeille annettaisiin oikeasti oikeuksia ja valtaa päättää omista asioistaan. Toinen esimiehistä huomautti myös, että listaamalla tähän mennessä tehtyjä muutoksia voitaisiin selkeämmin nähdä edistymistä. Asiantuntija uskoi omatoimisuuden heräämisen vievän oman aikansa ja tässä vaiheessa ihmiset eivät ehkä vielä ymmärrä tiimitoiminnan mahdollisuuksia ja tarkoitusta, vaan *”tehdään asioita käskystä mutta ilman päämäärää”*. Asiantuntija totesi: *”Pelisäännöt pitäis varmaan kerrata. Valtuudet ja velvollisuudet ja mihin pystyy vaikuttaa ja että nyt kannattais vaikuttaa. Sitte avoimuutta lisää.”* Toinen työntekijöistä totesi, että aktiivisuus voi lisääntyä leanin myötä, kun ihmiset ehkä paremmin oppivat leanin kautta ymmärtämään tiimitoiminnankin tarkoitusta.

Haastatelluista useimmat mainitsivat keskustelun lisääntyneen heidän oman tiiminsä sisällä, mutta tiimit eivät heidän mielestään keskustele juurikaan keskenään. Asiantuntija kertoi keskustelun sisällöstä: *”Ite tästä koko strategiasta tietysti*

keskustellaan enempi niinkun liittyen tähän tiimityöskentelyyn, että mitä tällä niinkun haetaan ja onko tästä niinkun hyötyä. Et onks tää vaan jonkun konsulttiyhtiöiden myymä ajatus tähän taloon, että tuleeko menee läpi, että saadaanko tästä tosiaan jotain hyötyä.”

Kuten Moran & Brightman (2000) toteavat, muutoksessa tulee olla mukana koko organisaatio, kaikkien tulee toimia samansuuntaisesti. Tämä edellyttää siis yhteisten sääntöjen noudattamista sekä roolitusten ja vastuunjakojen selventämistä. Tässä asiassa yrityksessä olisi vielä hieman parantamisen varaa. Yleisiä sääntöjä ja periaatteita on laadittu, mutta ne ovat hyvin yleismaailmallisia eikä niitä muisteta. Toisaalta, vaikka sääntöjä onkin laadittu, niiden noudattamista ei ole seurattu eikä sääntörikkeille ole määritelyä sanktioita. Rikkomuksiin ei ole jostain syystä haluttu puuttua. Rikkeisiin puuttumattomuus ja sanktiokäytännön puute ovat aiheuttaneet sen, että toiset ovat voineet toimia haluamallaan tavalla, kuten jäämällä pois palavereista tai infoista tai suhtautumalla vähätellen kehitystoimiin. Toisille sallittavat vapaudet ovat omiaan aiheuttamaan eripuraa ja siten heikentävät työhyvinvointia. Onko tiimien voimakkaimmilla persoonilla ollut kuitenkin liikaa valtaa ja ovatko he kävelleet esimiestenkin yli? Joissakin suoritusiimeissä huonoa työilmapiiriä ovat luoneet ja toimintaa hankaloittaneet tiimien sisäiset valtarakenteet. Porukoissa on joitakin vahvoja persoonia, jotka ovat onnistuneet siirtämään muutosvastarintansa myös muihin tiimiläisiin tai he estävät muita tiimiläisiä kehittämästä toimintaa. Joissakin tiimeissä on myös omia kuppikuntiaan, jotka estävät muiden toimimista, peläten kenties oman asemansa puolesta. Näitä sisäisiä valtarakenteita tulisi rikkoa muuttamalla näiden henkilöiden rooleja tai siirtämällä heitä toisiin tiimeihin.

5.3.3 Kehittämisen edellytykset

Toisen muutosmittauksen tulosten perusteella esimiesten ryhmässä uskotaan vuoden takaista vähemmän tiimikehittämisen edellytyksiin. Haastatellut esimiehet olivat hieman yllättyneitä tästä tuloksesta. Toinen epäili ihmisillä menneen asiat hieman sekaisin. Esimiehille on voinut jäädä negatiivinen kuva tiimitoiminnasta jostain

muusta syystä. Esimiehet arvelivat, että vastaukseen on voinut vaikuttaa se, että joillekin esimiehille on jäänyt epäselväksi mikä heidän roolinsa tulee olemaan kun tiimit lähtevät toimimaan itsenäisesti. Toisaalta molemmat uskoivat, että huono yleinen työtilanne vaikuttaa osaltaan siihen, että tilanne nähdään nyt huonompana tiimikehityksenkin osalta. Sekin nähtiin mahdolliseksi syyksi, että kehitysasiat eivät ole menneet siten kuin on suunniteltu ja toiseen tehtaaseen muutto ja uudet tuotantojärjestelmät ovat lähteneet liikkeelle hieman kangerrellen. Tämä on voinut ihmisten mielissä sekoittaa tiimitoiminnan syyksi.

Muutosmittauksen vastauksissa tiimitoiminnan juurtumisen onnistumista uskotaan edistävän riittävien resurssien ja ajan varaaminen sekä se, että asioita pidetään koko ajan esillä ja niistä luodaan osa jokapäiväistä toimintaa. Kaikkien sitoutuminen toimintaan, johdon tuki ja kannustus sekä aktiivinen tiedotus ovat myös nähty tärkeiksi onnistumisen edellytyksiksi. Vastauksissa on myös mainittu tiimipalavereiden pitämisen, aktiivisen osallistumisen ja mielipiteiden ilmaisemisen, positiivisen kuvan luomisen kokonaisuudesta, hyvän porukan yhteishengen, avoimen keskustelun, riittävän koulutuksen sekä ihmisten auttamishalun ja halukkuuden kehittää toimintaa olevan tärkeitä onnistumisen edellytyksiä. Muita edistäviä tekijöitä listataan olevan jo tehdyistä asioista ja etenkin saavutuksista tiedottaminen ja onnistumisten palkitseminen, epäonnistumisten analysointi ja parantaminen, aktiiviset toimenpiteet, tiimien väliseen yhteistyöhön panostaminen sekä se, että tiimit toimivat aktiivisemmin koko tehtaan alueella ja kaikkien yhteiseksi hyväksi.

Edellisellä haastattelukerralla työntekijät näkivät, ettei johto ole välttämättä halukas viemään kehitysajatuksia eteenpäin. Kysyttäessä haastatteluissa esimiehiltä mahdollisia syitä tähän heidän oli vaikeaa vastata muutoin kuin että kyseessä voisi olla pelko oman aseman puolesta. Työntekijät näkivät, että halukkuus on ehkä nyt muuttunut ainakin sillä perusteella, että uusi tehtaanjohtaja on esitellyt pitkän listan kehityshankkeita, joita lähdetään toteuttamaan vuoden 2013 aikana. Heillä ainakin on nyt suurempi luottamus tilanteen parantumiseen.

Muutosmittauksessa onnistumisen esteiksi listattiin ajan puute, vajaat resurssit sekä

liiallinen byrokraatia. On myös kommentoitu, ettei tiimien kehittäminen ole ollut aidosti osa tehtaan johtamista, joten edellytykset onnistumiselle on nähty vähäisiksi. Esteeksi koetaan myös, ettei tiimien toiminnassa päästä riittävän rivakasti eteenpäin konkreettisiin toimiin. Muita estäviä tekijöitä ovat ihmisten eriarvoisuus ja muutosvastarinta. Lisäksi työntekijät ovat listanneet estäviksi tekijöiksi muun muassa työntekijöiden mielipiteiden huomioimattomuuden esimerkiksi laitehankinnoissa, vääränlaiset asenteet, kehittymisen palkitseemattomuuden, heikon työtilanteen, tiimin liian suuren koon, välinpitämättömyyden, kiinnostuksen puutteen, negatiivisen ajattelutavan, sitoutumattomuuden, tiimitoiminnan käynnistymisen aikaansaamattomuuden, toimintaohjeiden/sääntöjen puutteen, tiimityöedellytysten keskeneräisyyden sekä päätösvallattomuuden.

Esimies mainitsi haastattelussa, että tiimien välillä pitäisi ehdottomasti olla enemmän yhteistyötä ja asiat pitäisi nähdä enemmän yhteisinä asioina. Tällä hetkellä estäväksi tekijäksi hän luokitteli myös sen, että työtilanne on epäselvä eikä koko tiimitoiminnan tarkoitus liene kaikille täysin selvä muutenkaan. Esimiehen mielestä sekin jarruttaa toiminnan muutosta, kun töitä tehdään samalla vanhalla tavalla ja aiemmin on tehty ikään kuin tiiminä, niin ihmisten on vaikeaa alkaa soveltaa vanhaan tapaan uutta toimintatapaa eikä toiminta sen takia muutu. Hänen mielestään pitäisi olla jotain uutta minkä kanssa tiimitoiminta olisi helpompi tuoda käytäntöön ja se alkaisi toimia helpommin uudessa työtavassa. Esimiehen mukaan useat työntekijät ovat kokeneet uusien toimintatapojen opettelu ongelmalliseksi, kun on pitänyt ottaa enemmän vastuuta ja samalla tuki on jäänyt pois esimiesten ollessa liian kuormitettuja muiden asioiden kanssa. *”Tulee vähän turhan nopeesti ja turhan paljon asioita tonne, nii sit kun kaverit tarvis tukee niitten asioiden hoitamiseen, kun se on niille uutta ja outoo, niin kukaan ei kerkeä, joka on mun mielestä äärettömän huono asia.”*

Vanhoja toimintatapoja ei koeta juurikaan muutetun. Toinen haastatelluista esimiehistä kertoi, että hankintojen osalta on epävirallisesti käyty verstaalta hoitamassa asioita suoraan eteenpäin, mutta mitään virallista toimintamallia tämänkään asian suhteen ei ole muodostettu. Hänen mielestään virallisten toimintamallien puute jarruttaa tiimitoiminnan jalkautumista.

Molemmat esimiehet liputtivat hyvien esimerkkien puolesta ja uskovat että niiden avulla saataisiin kiinnostusta tiimitoimintaan leviämään. Heidän mielestään ne tiimit, jotka kokevat asian hyväksi tulisi saada julistamaan tiimitoiminnan hyvyyttä muillekin. Toisten tiimien onnistumisista on kerrottu haastateltujen esimiesten ja asiantuntijoiden mukaan hyvin vähän, eikä oikein kukaan tiedä missä muut tiimit ovat menossa muutoin kuin info-tv:llä nähtävillä olleista pylväiköistä, jotka ovat kertoneet mille tasolle mikäkin tiimi on päässyt tasotaulukoiden mukaisesti. Ainoastaan kahden tiimin onnistumisista on kerrottu hyvin lyhyesti, mutta sitä missä he ovat onnistuneet, ei ole välttämättä tuotu kovin selkeästi esille. Palkitsemisen eteen ei esimiehen mukaan ole tehty juurikaan mitään. Yksi tiimi on saanut palkkion edistymisestään, mutta tiimi lopulta koki palkkion enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Asiantuntija totesi, että mallia on otettu erään tiimin tiimikirjoista, mutta hänen näkemyksensä oli, että tämä mallioppiminen on kiinni omasta aktiivisuudesta ja siitä satutko olemaan tekemisissä niiden ihmisten kanssa, jotka ovat tiimitoiminnassa aktiivisia.

Tiimitoiminnan kehittämistä estäviksi tekijöiksi oli asiantuntijoiden ja työntekijöiden taholta listattu muutosmittauksessa muun muassa eriarvoisuus. Tähän ei kuitenkaan kukaan haastatelluista ollut selkeästi törmännyt. Asiantuntijat mainitsivat suuret palkkaerot asiantuntijatehtäviä tekevien välillä sekä sen, että joidenkin on helpompi saada aloitepalkkioita, mutta he eivät osanneet sanoa voisiko niitä sanoa eriarvoistamiseksi. Työntekijä kertoi ainakin heidän linjallaan työnjohdon toimivan tasapuolisesti. Konkreettisiin tekoihin siirtymisen esteeksi asiantuntijat näkevät muutosvastarinnan ja sen, että monilla on tiukassa käsitys, että mestari määrää. Muutoin he eivät näe mitään esteitä, jos asioille kerran on olemassa johdon tuki.

Tiimin kehittämiseen ja tiimien sisäiseen vastuunottoon kannustava asia on palkitseminen. Johto on ollut liian optimistinen ajatellessaan peruslähtökohdaksi, että kaikki haluavat kehittyä ja päästä vaikuttamaan. Passiivisia henkilöitä kiinnostaa enemmän raha kuin työn tai itsensä kehittäminen. Toistaiseksi tutkimuksessa yrityksessä hyvin toimivien tiimien palkitseminen on ollut vähäistä, mutta sitä on kuitenkin tapahtunut. Koska palkintoa ei kuitenkaan ollut koettu kovin palkitsevaksi, tulisi ehkä

mieltä vaihtoehtoisia tapoja palkita tiimejä niiden hyvistä suorituksista. Rahallinen palkitseminen ei välttämättä ainakaan pitkällä tähtäimellä edistä asiaa, mutta voisiko se olla jotain muuta, kenties tiimin omat saunailat tms. joilla lisättäisiin tiimin yhteenkuuluvuutta? Palkitsemisen tekijöitä voisi mieltä pitäen mielessä Maslowin tarvehierarkian työelämässä (kuva 6), esimerkiksi palautteen antamisella ja onnistumisten huomioinnilla parannetaan itseluottamusta, joka on omiaan lisäämään motivaatiota kehitystoimintaan.

Yrityksen tulisi luoda palkitsemismenettelyt, jotka kannustavat tekemään parannuksia jatkuvasti. Käytössä oleva aloitejärjestelmä toimii tällaisena, kun vaan pidetään huoli, että se on tasapuolinen ja toiminnan kautta tulevat aloitteet otetaan tosissaan ja niitä aletaan toteuttaa ennakkoluulottomasti. Yksi keino olisi luoda tiimin sisäisesti jatkuvasti uusia tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan uusien parannusten avulla. Tässä tiiminvetäjällä on tärkeä asema tiimin innostajana.

5.3.4 Tiimitoiminnan edistäminen ja työilmapiiritekijät

Esimiesten halukkuus edistää kehityshanketta on myös hieman taantunut muutosmittauksen perusteella. Esimiehet toivoivat tiimien kehittämisen otettavan olennaiseksi osaksi tehtaan johtamista, jolloin sitä seurattaisiin ja siihen vaikutettaisiin. Nähtiin, että asian edistämiseen vaikuttaa huomattavasti henkilövalinnat ja vastuunjaot. Esimiehet kokivat voivansa itse vaikuttaa motivoimalla tiimiläisiä toiminnan kehittämiseen, palkitsemalla hyvistä suorituksista, tukemalla ja kannustamalla, tiimin ohjaamisella sekä hoitamalla tiimin esimiehelle asettamat tehtävät. Asiantuntijat ja työntekijät listasivat vaikutuskeinoikseen oman aktiivisuuden, rehellisyyden, avoimuuden ja luottamuksen, kompromissivalmiuden, tekemisten kyseenalaistamisen ja ideoiden esittämisen, oman osaamisen ja kokemuksen mukaantuomisen, oppimisvalmiuden, yhteistyöhalukkuuden, positiivisen asenteen, oma-aloitteisuuden, avoimen mielen, toisten kuuntelemisen, innostamisen ja kannustamisen sekä sitoutumisen tavoitteisiin.

Ensimmäisessä muutosmittauksessa kommentoitiin, että tehtaalla on luottamuspulaa ja tuolloin uskottiin ettei vastuuta sen takia ole annettu alaspäin. Toisella haastattelukierroksella työntekijöiltä tiedusteltiin, onko luottamus työnantajan ja työntekijöiden välillä parantunut ja onko työntekijöille annettu enemmän vastuuta. Molempien haastateltujen työntekijöiden mielestä luottamus on parantunut ja he ovat kokeneet saaneensa enemmän vastuuta. Halukkuus edistää kehityshankkeita työntekijöiden keskuudessa on kuitenkin heikentynyt sen takia, kun tehdyt ehdotukset eivät ole edenneet tähänkään mennessä aktiivisesti. Toisen haastatellun työntekijän kohdalla tilanne on ollut toinen, sillä hänen tiimissään kehityshankkeita on edistetty aktiivisesti.

Asiantuntijoilta tiedusteltiin haastatteluissa ovatko he ryhtyneet hakemaan parempia ratkaisuja enemmän kokeilemalla. Yksi asiantuntijoista mainitsi, että jotain kokeiluprojekteja on yritetty ajaa eteenpäin, mutta niiden edistäminen on osoittautunut toisinaan hyvin vaikeaksi muutosvastarinnan takia. Hän totesi, ettei ongelma ole heidän tiimissään, vaan jossain muualla. Esimerkiksi hän mainitsi sen, kuinka heillä on olemassa jo valmiita ohjelmistoja joilla työtä voisi helpottaa, mutta niiden käyttöä ei muutama henkilö halua opetella, joten niitä ei kannata muidenkaan ryhtyä käyttämään. Häntä ihmetytti, kuinka *”on vain jostain syystä levinny se ajatusmalli, että tää on huono ja tää ei sovi meille.”* Yleensä uusi ohjelmisto otetaan käyttöön vasta kun siitä tulee määräys todella korkealta tasolta.

Haastatellut esimiehet ja työntekijät eivät olleet havainneet mitään toimenpiteitä tehdyn työilmapiirin ja työmotivaation parantamiseksi. Toinen työntekijöistä totesi heidän tiimissään olevan sääntönä, että tiimin sisäiset ongelmat puhutaan selviksi mahdollisimman pian tiimin sisällä. Toinen haastateltu työntekijä uskoi tehtaanjohtajan vaihdoksen tuovat kehitystä tässä asiassa.

Olennaista tiimin toiminnan kannalta on tiimin sisäinen yhteishenki sekä ylipäättään koko tehtaan työilmapiiri. Mikäli nämä ovat hyvät, on motivaatio kehittää toimintaa korkealla. Tulisi siis panostaa hyvän työilmapiirin aikaansaamiseen, joka tiimitoiminnan osalta edellyttää asioiden selkiyttämistä sekä kaikille samoja sääntöjä

ja niiden noudattamista. On tärkeää myös palauttaa luottamus kaikkien osapuolien välille.

Organisaatioon tulisi luoda turvallinen ilmapiiri, jossa voidaan käydä kriittistä keskustelua muutokseen liittyvistä asioista, kuten Moran & Brightman (2000) ovat esittäneet. Organisaation jäseniä tulee innostaa osallistumaan, ottamaan riskejä ja vastuuta. Nämä ovat muutosjohtajan tehtäviä. Tutkitussa yrityksessä ei olla onnistuttu luomaan turvallista ilmapiiriä, sillä ihmiset pelkäävät tuoda esille ajatuksiaan, ottaa vastaan uudenlaisia työtehtäviä ja oman työpaikkansa menetystä.

Heifetz & Laurie (1997) toteavat työilmapiirin avoimuuden edistävän muuntumista. Jotkut haastatellut mainitsivat, että useat eivät uskalla tuoda esille omia mielipiteitään, koska he ajattelevat niiden olevan tyhmiä ja pelkäävät tulevansa naurunalaisiksi. Tämä voi olla yksi syy siihen, että osallistuminen tiimipalavereihin on joissakin tiimeissä niin huonoa. Aiemmin on ollut vallalla kulttuuri, jossa työntekijöiden ei ole annettu tuoda esille mielipiteitään eikä vaikuttaa työhönsä. Ehkä pelätään, että palaverissa kysellään jotain henkilökohtaisia mielipiteitä. Jotta tilanne voisi muuttua, tulisi luoda innostava, kannustava ja motivoiva ilmapiiri, jossa kannattaa tuoda esille ajatuksia ja mielipiteitä. Ilmapiirin tulisi olla sellainen, että erehtyminen ja virheiden tekeminen on sallittua tiettyyn rajaan asti eikä niistä rangaista tai syyllistetä ketään. Tulisi nähdä mahdolliset epäonnistumiset mahdollisuuksina kehittyä edelleen kohti parempaa tapaa toimia. Ideoiden ja mielipiteiden esittämiseen tulisi kannustaa. Mikäli organisaatiossa ei ymmärretä sitä, että erehtyminen ja kokeilut edistävät oppimista ja kuuluvat olennaisena osana kehitykseen, on hyvin epätodennäköistä, että tiimit alkaisivat toteuttaa innovatiivisia uusia ajatuksiaan.

Yrityksessä kannattaisi muutoksen edistämiseksi hyödyntää mm. asiakkaiden palauteverkostoja, muodostaa projektiryhmiä ja erilaisia koalitioita, luoda mukaansatempaavia tavoitteita sekä palkita ja antaa tunnustusta saavutuksista, kuten Cameron & Green (2009) ehdottavat. Muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää kasata ydinryhmä, joka laittaa liikkeelle muutosta ja toteuttaa ensimmäisenä muutostoimenpiteitä. Senge et al (1999) mainitsevat, että tämän ryhmän tulee olla

aidosti sitoutunut tarkoituksiin, menetelmiin ja työskentelyolosuhteisiin. Kotter (1996) tähdentää, että ryhmässä tulee olla riittävästi avainhenkilöitä, etenkin tärkeimpiä linjajohtajia. Ryhmällä tulee olla asiantuntemusta muutokseen liittyvistä näkökannoista, jotta se pystyy tekemään perusteltuja ja järkeviä päätöksiä. Ryhmän tulee olla uskottava ja siitä tulee löytyä ihmisten johtajuutta. Tämän ohjaavan tiimin tulee pyrkiä kehittämään sen sisäistä luottamusta. Yrityksessä tällaiseksi ryhmäksi looginen valinta olisi johtoryhmä, johon lisättäisiin tiimikehittäjien lisäksi vielä mukaan hyvin tiimitoiminnassa jo onnistuneiden tiimien vetäjiä, etenkin työnjohtajia.

Haastatteluissa ehdotettiin projektien ympärille parempaa projektin hallintaa, joka voisi onnistua projektiryhmän avulla. Tällä tavoin tieto saataisiin kulkemaan paremmin ja pystyttäisiin paremmin sopimaan työjaoista ja vastuista. Koalitioissa voisi toimia johtajien lisäksi tiimien vetäjiä, tiimien yhteyshenkilöitä sekä muita aktiivisia työntekijöitä, jotka ovat halukkaita edistämään tiimitoiminnan kehittymistä. Tällaisten koalitioiden kokoontumiset voisivat edistää myös tiedon siirtymistä johdolta työntekijöille.

Ihmisten tulee myös voida tuoda ajatuksiaan avoimesti esille, tämä voisi luontevasti tapahtua erilaisissa työryhmissä. Yrityksessä tällaiseksi työryhmäksi ja keskusteluryhmäksi voisi ensisijaisesti ajatella oman tiimin. Sen lisäksi voitaisiin muodostaa Senge et al:n (1999) esittämiä erilaisia verkostoja tai keskusteluryhmiä, joihin kokoontuisi esimerkiksi työntekijätiimien yhdyshenkilöt, jotka vaihtuvat tietyin väliajoin. Tällöin syntyisi tiimien välistä keskustelua ja mahdollisten yhteisten toimintojen yhteistä kehittämistä parempaan suuntaan. Tiimien välisen työnkierron toteuttaminen voisi myös olla yksi hyvä keino kehittää tiimien toimintaa, sillä ”vierailija” voi tuoda uusia ajatuksia tiimiin. Oman tiimin ulkopuoliset arviot tiimin toiminnasta voisivat avata silmiä uusille toimintatapojen muutoksille: Kun itse tekee tiettyä toimintoa riittävän rutinoituneesti, ei välttämättä itse huomaa ajatella mitä omassa tekemisessä on kehitettävissä ja miten sitä voisi tehdä helpommin.

Senge et al (1997) puhuivat myös organisaation keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevien johtajien yhteisön muodostamisesta. Paikalliset linjajohtajat (tutkitussa

yrityksessä työnjohtajat) laittavat ydinprosessit toimimaan. Heidän sitoutumisensa on ensiarvoisen tärkeää, jotta muutos lähtee tapahtumaan. Linjajohtajat luottavat, että verkostojohtaja (tehtaanjohtaja) liittää heidät yhteen organisaation muiden tiimien kanssa ja toimeenpanevat johtajat (johtotiimi) suunnittelevat oikeanlaisen ympäristön innovoinnille, arvioinnille ja palkitsemiselle sekä opettamiselle ja linjajohtajien mentoroinnille. Toimeenpanevien johtajien tulee myös toimia roolimalleina osoittaen sitoutumista arvoille ja päämäärille ja verkostojohtaja toimii neuvonantajana ja avustajana ulkopuolisten resurssien hallinnassa. Verkostojohtajilla on usein myös näkemyksiä siihen miten auttaa linjajohtajia eteenpäin ja saada muutoksia aikaan organisaatiossa. Lisäksi tässä kokonaisuudessa voi toimia muutosagentti (tiimikehittäjät), joka mahdollistaa muutosta keräämällä tietoa ja toimimalla kouluttajana, neuvonantajana, kokousten järjestäjänä ja valmentajana. Tämän tyyppinen johtajien yhteisön muodostamisen ajattelu olisi hyvä sisäistää myös tutkitussa yrityksessä. Tällä tavoin johtajat pystyisivät paremmin tukemaan toisiaan muutoksen edistämiseksi organisaatiossa. Toki edellytys on, että johtajien yhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus ja kaikkien asema yhteisössä on turvattu.

Heifetz & Laurie (1997) näkevät konfliktitilanteetkin luovuuden ja oppimisen lähteinä. Ei siis ole tarpeen väistellä konfliktitilanteita, mutta ne on tärkeää selvittää tiiminvetäjän johdolla heti niiden ilmetessä. Mikäli tiiminvetäjä ei pysty puuttumaan erimielisyyksiin, ihmiset eivät pysty muuttamaan käyttäytymistään. Haastatteluissa kerrottiin, että jotkut tiimit ovat kirjanneet sääntöihinsä, että erimielisyydet selvitetään avoimesti heti ja tiimin sisäisesti. Tämä on hyvä lähtökohta, oli kyseessä sitten henkilökemioihin tai toimintatapoihin liittyvä erimielisyys. Erimielisyydet vaikuttavat kuitenkin negatiivisesti työmotivaatioon ja -ilmapiiriin.

5.3.5 Tiedotus

Muutosmittauksen perusteella tiedotuksessa ei ole tapahtunut kovin merkittävää parantumista ja joidenkin mielestä se on ehkä jopa huonontunut. Tiedottamisesta toivotaan systemaattisempaa ja sen tulisi kulkea paremmin johtotiimistä alaspäin läpi

koko organisaation. Muutosmittaukseen vastanneiden mielestä tiimitoiminnasta tiedottamista olisi voitu parantaa esittämällä selkeä suunnitelma ja aikataulutus toimenpiteille sekä kertomalla tarkemmin tiimitoiminnan hyödyistä. Myös yhteistyötä tiimien kesken kaivattaisiin enemmän, esimerkiksi vieraillemalla toinen toistensa tiimipalaverissa.

Haastatellut eivät myöskään nähneet merkittäviä parannuksia tapahtuneen tiedotuksessa. Ongelmaksi tiedotuksessa on nähty etenkin se, etteivät ihmiset lue tiedotteita tai osallistu tiedotustilaisuuksiin. Keinoja miten ihmiset saataisiin vastaanottavaisemmiksi tiedotuksille tulisi miettiä. Ongelmallista on myös miten asiat esitetään siten, että ne kaikki ymmärtäisivät oikein. Info-tv nähtiin hyvänä tiedotuskanavana, mutta monet ovat havainneet, ettei sitä kuitenkaan lueta, vaikka televisioita onkin hyvin keskeisillä paikoilla. Tehdasinfot koettiin haastateltujen mielestä hyvinä tiedotuskanavina ja nähtiin hyväksi, että niiden määrää on viime aikoina lisätty. Useimmat haastatellut kuitenkin totesivat, että joka kerta noin kolmasosa jättää tulematta tehdasinfoon ja niistäkin jotka osallistuvat saattaa suuri osa lähteä kesken kaiken pois. Asiantuntija kommentoi: *”Kaikki ei osallistu siihen ja mä oon miettiny että onko vaihtoehto jäädä töihin vai osallistua tehdasinfoon, niin se ei ole vaihtoehto, vaan sinne pitäis kyllä osallistua.”*

Ongelmaksi esitettiin myös ihmisten viitseliäisyys ottaa selville asioita. Haastateltu työntekijä totesi, että tiedotuksesta saa kyllä hyvin selvää, kun vaan viitsii kuunnella palaverissa ja tiedotustilaisuuksissa ja lukea tiedotteita. Hänen mielestään monet eivät viitsi nähdä yhtään ylimääräistä vaivaa työasioiden eteen: *”Että se on vähän niinkun semmosta pakkopullaa, kun joutuu olemaan. Sen määrätyistä ihmisistä oikein aistii.”* Hän lisäsi vielä: *”Se täytyis vaan saada niinkun jokaiselle menemään jotenkin takaraivoon, että tää on nyt tässä ja mennään tällä. Että tää on tätä meidän työntekoo, et meille maksetaan palkka tästä. Moni ei näe sitä näin.”*

Toinen haastateltu työntekijä mainitsi talon sisäisten asioiden tiedottamisen olevan liian vähäistä. Tällä hetkellä talon sisällä liikkuu vain liikaa huhuja, jotka luovat epävarmuutta. Hänen mielestään aikanaan tuli paremmin tietoa sisäisten tiedotteiden

muodossa. Hän kaipaaisikin enemmän realistista tietoa tulevaisuuden näkymistä, kuten tulevasta työtilanteesta, tehtaan eri toiminnoista ja kehittämishankkeista. Työntekijä kertoi epäilevänsä, että: *”Kun on semmonen uhka päällä että työt loppuu niin mä uskon että se suurimmalla osalla ihmisillä vaikuttaa siten että paanpa pikkasen tota jarrua päälle.”* Tällä halutaan varmistaa työn riittäminen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Jos tietoa tulevista töistä tulisi enemmän, ei työntekijöiden tarvitsisi alkaa ”venyttämään” projekteja.

Kritiikkiä tuli haastatteluissa ylimmän johdon toiminnan vähäisestä tiedottamisesta. Luottamuksen ja avoimuuden edistämiseksi johdon tulisi kertoa käsittelemistään asioista mahdollisimman paljon info-tv:llä tai jollain muilla tiedotuskanavilla. Varmasti näin on jo jossain määrin tehtykin, mutta ehkä pitäisi tuoda julki, että tästä on johto keskustellut. Tällöin ihmisille tulee se kuva, että heitä informoidaan johdon käsittelemistä asioista. Vai onko kuitenkin käynyt niin, että informaatiota johdolta tulee, mutta sitä ei oteta vastaan tai sitä ei löydetä tiedotuskanavista kaiken tietopaljouden seasta? Ottaen huomioon usean työntekijän huolen työpaikan pysyvyydestä ja tuotantotoiminnan jatkumisesta Suomessa tulisi antaa realistinen kuva tulevasta. Kertomalla näistä asioista enemmän lisättäisiin avoimuutta organisaation sisällä.

Yhdeksi melko suureksi ongelmaksi haastatteluissa esitettiin tiimien välisen tiedonsiirron takkuaminen. Asioiden edetessä tiimistä muualle asian etenemisestä ei informoida tiimiä jonka asioita edistetään. Lopulta kukaan ei enää tiedä missä tilassa asioiden käsittely on vai onko mitään ylipäätään tapahtunut. Jos asioiden mahdollisesta käsittelystä ei informoida asianomaisia, tehdään tiimissä nopeasti oletus, ettei asia ole hoidossa. Jos esitettyjä asioita ei hoideta, voidaan aika nopeasti todeta myös tiimitoiminta turhaksi. Miksi kukaan viitsisi käyttää aikaa toimintansa kehittämisen ideointiin ja toteutukseen jos sitä ei kuitenkaan saada aikaiseksi?

Yksi keino tiimien välisen tiedonsiirron parantamiseksi voisi olla tiimivetäjien palaverit, jotka kokoontuisivat esimerkiksi kuukausittain tiettyyn aikaan. Näiden tiimipalavereiden sisältöä tulisi miettiä: Mitä toisten tiimien pitäisi saada tietää toisen

tiimin toiminnasta? Mitä asioita tiimit voisivat kehittää yhdessä? Ylemmiltä tiimitasoilta ei myöskään koeta tulevan riittävästi tietoa alaspäin. Esimies totesi, että vaikka tiimien kehittyminen onkin julkista, niin silti: *”Kaikki tiimit puuhaa omiansa, eikä kukaan tiedä mitä toises tiimis tapahtuu.”* Toisin sanoen tiedotus tiimien välillä on erittäin vähäistä. Esimies mietti toisaalta sitä, kuinka paljon toisten tiimien toiminnasta pitäisi tietää. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tiimeillä pitäisi olla selkeät toimintamallit miten tiedotetaan ja toimitaan toisten tiimien kanssa.

Asiantuntija esitti haastattelussa, että tietoa tulee ehkä vähän liikaa ja ihmisille voi olla hieman vaikeaa poimia kaiken tiedon keskeltä ne tärkeät asiat mitkä koskevat itseään. Pitäisikö korostaa tiettyjen tiedotusasioiden tärkeyttä ja kenties jättää joidenkin ”vähäisempien” asioiden tiedottaminen esimerkiksi intranettiin tai muuhun tiedotuskanavaan, josta ihmiset voivat niistä halutessaan lukea? Pitäisikö tärkeistä asioista laatia paperisia tiedotteita, jotka jaettaisiin kaikille tai niitä sijoitettaisiin taukotilojen pöydille tms.?

Kaksi haastatelluista asiantuntijoista mainitsi, että tiedotusta kyllä tulee, mutta he näkivät silti että hyvin tärkeitäkin asioita jätetään kertomatta tai niitä kerrotaan vain valikoiduille henkilöille. Toinen asiantuntija toivoi myös enemmän etukäteisilmoittamista hieman suuremmista asioista, kuten henkilövaihdoista. Useampi haastateltu uskoi uuden tehtaanjohtajan parantavan tiedotusta jatkossa ja hänen ilmaisunsa ja ulosantinsa nähtiin hyväksi eikä hänen kertomissa asioissaan ole nähty epäselvyyksiä.

Senge et al (1999) on todennut syvällisen muutoksen syntyvän parhaiten silloin, kun ihmiset havaitsevat suoria henkilökohtaisia etuja muutoksesta. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, etteivät monet ihmiset tiedä mitä he itse saavuttavat tiimimäisellä toiminnalla, miten heidän työnsä helpottuu tai saavatko he siitä jotain muuta etua. Vaikka heille on kerrottu työnteon helpottumisesta ja paremmasta sujuvuudesta, he eivät tätä usko ennenkuin he sen selkeästi omassa työssään kokevat.

Tärkeäksi koko tiimitoiminnan kunnollisen käynnistymisen kannalta haastateltujen

mielestä nähdään tiimeissä toteutettujen konkreettisten parannustoimenpiteiden ja onnistumisten tiedottaminen koko organisaatiolle. Muiden onnistumisten raportoiminen luo uskoa siihen, että muutos on mahdollinen ja tarpeellinen (Moran & Brightman, 2000; Self & Schrader, 2007). Tämä nähdään tärkeänä keinona saada passiivisemmatkin tiimit kunnolla innostumaan oman toiminnan kehittämisestä ja luovan koko organisaatiolle uskoa tiimitoiminnan tarpeellisuudesta. Toisten tiimien toimintatavat voisivat myös soveltua toisten tiimien käyttöön ja siten tiimien toiminnasta kertominen koko organisaatiolle voisi mahdollistaa hyvien käytäntöjen käyttöönoton muissakin tiimeissä tai ainakin herättää keskustelua kunkin tiimin sisällä parhaista toimintatavoista. Tiimien toimintatavoista kertominen olisi myös omiaan lisäämään tiimien välistä yhteistyötä, joka edelleen parantaisi töiden sujuvuutta. Tiimejä, jotka ovat aktiivisia ja ovat saaneet aikaiseksi parannusaskelleita, voitaisiin yrittää saada innostamaan muita tiimejä toimintaan antamalla heidän esitellä tekemisiään toisille tiimeille. Myös nostamalla työporukan vahvoja persoonia puhumaan tiimitoiminnan puolesta voidaan innostaa koko työporukkaa. Tällaista esittelyä voitaisiin tehdä esimerkiksi tiettyjen tiimien yhteisten tiimipalavereiden kautta tai mahdollisesti tehdasinfoissa. Useiden tiimien yhteiset tilaisuudet olisivat myös omiaan lisäämään tiimien välistä vuoropuhelua.

Yhdeksi syyksi sille, että tiimitoiminta nähdään turhaksi ja kehittämisen edellytyksiä epäillään mainittiin haastatteluissa se, ettei uutta tehdasta olla saatu toimimaan kunnolla tai ainakin tilanne näyttää siltä. Vaikkei tällä välttämättä olekaan mitään tekemistä tiimitoiminnan kanssa, monet niputtavat uudistuksia tällä tavoin ja ajattelevat niiden olevan suoraan yhteydessä toisiinsa. Olisi tärkeää saada konkreettisia tuloksia ja onnistumisia uudesta tehtaasta esille mahdollisimman nopeasti ja esitellä niitä julkisesti. Tällaisia onnistumisia tehtaalla kuitenkin on, mutta niistä ei olla tehty kovin suurta numeroa. Asioita voitaisiin havainnollistaa erilaisilla tuottavuuslukuilla, esittelemällä laadun parantumista, työnteon helpottumista tai työn mielekkyyden parantumista. Samalla voitaisiin tuoda esille menestyneitä ja aktiivisia tiimejä ja toimijoita. Yksi esimiehistä mainitsi haastattelussa, että tekemällä listausta jo saavutetuista muutoksista ja parannuksista saataisiin helposti esille asioita, joita tiimitoiminta on jo muuttanut parempaan suuntaan.

5.3.5 Tiimien päätösvalta

Ensimmäisessä muutosmittauksessa ilmaistiin epäily tiimien päätösvaltan saamisesta. Haastatelluilta esimiehiltä kysyttiin kokivatko he antaneensa tiimilleen enemmän päätösvaltaa ja miten päätösvalta on otettu vastaan. Molemmat esimiehistä mainitsivat antaneensa valtaa ja se on otettu vastaan positiivisesti. He kuitenkin uskoivat, ettei kaikissa tiimeissä välttämättä ole edes ymmärretty ottaa päätösvaltaa vastaan. Toinen esimiehistä mainitsi, että hänen tiimeissään on alettu ottaa enemmän vastuuta ja asiat ovat alkaneet edistyä paremmin ilman omaa puuttumista toimintaan. Hän koki tiimiläisten oppineen itseohjautuvuutta ja luottavansa siihen, että he vievät asioita eteenpäin. Esimiesten mielestä tiimeistä löytyy kyllä suunnannäyttäjiä, mutta toistaiseksi näiden onnistujien palkitseminen on ollut hyvin vähäistä.

Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että tiimien tulisi voida itse päättää tietyistä asioista ja nämä toimintaoikeudet tulisi jonkun määritellä ja kertoa kaikille tiimeille selkeästi. Esimiesten mielestä tiimit voisivat itsenäisesti päättää etenkin oman tiiminsä tarpeista: *”Ihan selkeet työkaluhankinnat, oman tiimin tarpeet että ne pystyy suorittamaan sitä omaa työtehtävää.”* Näille hankinnoille tulisi määrittää euromääräinen kokonaisbudjetti esimerkiksi vuositasolla sekä raja hankintahinnalle, jonka alittaessaan hankintaan ei tarvitse pyytää lupaa tiimin ulkopuolelta. Esimies mainitsi haastattelussa, että tiimien pitäisi voida itse tehdä myös hankintapäätökset, mitkä liittyvät valmistukseen. Hänen mielestään monet päätöksiä tekevät esimiehet eivät tiedä valmistuksen ongelmia ja tarpeita yhtä hyvin kuin valmistusta tekevät henkilöt. Esimiehen mielestä tiimillä pitäisi voida olla mahdollisuus myös päättää siitä otetaanko tiimiin lisää työntekijöitä tai käytetäänkö alihankintatyövoimaa. Hänen mielestään myös tiimitaulun sisältö pitäisi olla tiimin itsensä päätettävissä. Asiantuntija mainitsi, että tiimin pitäisi voida itse päättää miten se työnsä tekee. Haastateltujen mielestä on yhdentekevää puuttua tiimiläisten tapaan tehdä työnsä niin kauan kun työ tulee tehdyksi ajallaan, pysyy budjetissaan ja työn laatu on

vaadittavalla tasolla. Toinen haastateltu työntekijä esitti ehdotuksen, että asioista, joista tiimi haluaisi itse päättää kannattaisi keskustella tiimipalaverissa ja tehdä ehdotuksia eteenpäin.

Haastattelussa esimies mainitsi etenkin valmistustiimin kokoontuvan liian harvoin ja käsittelevän palaverissaan asioita, jotka eivät kuulu tiimipalaveriin. Valmistustiimin liian harva kokoontumisväli aiheuttaa myös sen, ettei verstaan tiimien asioita saada seuraavan tiimin käsiteltäväksi, jolloin alempien tiimien asioita ei tahdota saada millään etenemään johdolle asti. Palaverit ovat niin täynnä muita asioita, etteivät verstaan asiat mahdu esityslistalle: *”Siel on niinkun hirvee kakku ja joka kerta siel on jääny yli puolet asioista käsittelemättä. Yritetty tuoda, siin on ehkä yks kaikkein pahin ansa kun se linkki ei toimi.”* Tämä sitten aiheuttaa sen, etteivät verstaan tiimien kehityshankkeet edisty, joka taas latistaa koko tiimitoiminnan edistymistä verstaalla. Haastateltu esimies näkikin tarpeelliseksi määrittää keinot miten asioita voidaan viedä johdolle päätettäväksi, jos niistä ei tiimi voi itse päättää. Hänen mielestään kaikkia asioita ei välttämättä tarvitsisi edes käsitellä missään välitiimissä (kuten valmistustiimi), mutta pitäisi olla määritelty millä tavoin asiat saisi vietyä johdolle päätettäväksi. Hänelle on jäänyt käsitys, ettei johtotiimi edes käsittele mitään verstaan tiimien asioita tai jos käsittelee, niin niistä ei kerrota mitään alaspäin.

Esimiehiltä tiedusteltiin haastatteluissa keinoja tukea tiimejä paremmin. Toinen esimiehistä mainitsi, että tiimien pitäisi itse ymmärtää heidän perustehtävänsä ja lähteä tekemään asioita sen pohjalta, jolloin tukeminenkin onnistuisi. Hän huomautti, että tiimiä on aika vaikeaa tukea, jos sitä ei kiinnosta toimia tarkoituksensa mukaisesti. Toinen esimies totesi esimiesten tuen ja panoksen tiimeille olevan äärettömän tärkeää etenkin tässä vaiheessa, kun tiimejä vielä vähän rakennellaan. Hän mainitsi myös: *”Näitä tehdään täs työn lomassa kun mun mielestä pitäis malttaa rauhoittaa tilanne, että laitetaan tiimitoiminta pyöriä ja keskitytään siihen, mut ei tuotanto sais häiriintyä siitä. Jos käy niin, että tuotanto häiriintyy siitä, et me tehdään tiimitoimintaa ja kaikkee muuta siinä ympärillä, niin sehän antaa sellasen kuvan että me mennään huonompaan suuntaan.”* Ei pitäisi myöskään olettaa että kaikki on hetkessä hallinnassa.

Asiantuntijoilta ja työntekijöiltä tiedusteltiin ovatko he saaneet päätösvaltaa ja jos ovat niin missä asioissa. Työntekijöistä toinen näki, ettei päätösvaltaa juurikaan ole tullut, kun taas toinen työntekijä mainitsi heidän päässeensä itse toteuttamaan hankintoja. Asiantuntija mainitsi, että heidän tiimissään on päätäntävaltaa ja vaikuttamismahdollisuuksia, mutta hän ei eritellyt minkä suhteen. Toinen asiantuntija mainitsi, ettei heidän tiimin kohdalla ole mitään tarvetta sen kummemmin päätösvalalle. Hänestä on hyvin tiimikohtaista miten päätösvalta koetaan ja mikä sen tarve on. Pitääkö kaikilla tiimeillä edes olla mahdollisuus päättää kaikista asioista itsenäisesti? Aiheuttaako tiimin mahdollisuus tehdä omia päätöksiä joissakin asioissa kenties ongelmia jollekin toiselle tiimille?

Jotta tiimitoiminta lähtisi kunnolla käyntiin, tiimeille tulisi antaa aidosti valtaa, vastuuta ja oikeuksia. Kotter (1996) on esittänyt, ettei henkilöstö myötavaikutta, mikäli sillä ei ole valtuuksia. Tiimitoiminnan tarkoituksena on ollut siirtää tiimeille päätösvaltaa, mutta toistaiseksi sitä on siirtynyt tiimeille melko vähän. Tiimeille on sanottu, että he saavat päättää itse omista asioistaan, mutta todellisuudessa he joutuvat kuitenkin hyväksyttämään useita asioita johdolla eivätkä voi itse mennä hoitamaan asioita suoraan oikean henkilön kanssa. Kotter on määrittänyt valtuuttamisen esteiden liittyvän rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esimiehiin. Johdon tulisi käydä nämä esteiden lähteet läpi ja miettiä mitä niille voitaisiin tehdä, jotta ihmiset saisivat heille tiimitoiminnan myötä luvattua valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Mikäli näitä muutoksia ei tehdä, ei tiimitoiminnalla haettavaa itseohjautuvuutta ja vastuunkannon lisääntymistä voida odottaa tapahtuvan. Haastateltu työntekijä mainitsi, että useat uskovat vähäisen valtuuttamisen johtuvan siitä, ettei johto luota alaisiinsa. Olisi siten tärkeää palauttaa johdon ja työntekijöiden välinen luottamus. Tiimit oppivat itseohjautuviksi, kun niille annetaan aidosti se valta, mikä niille on luvattu. Vähitellen tiimit alkavat aktivoitua, kun he huomaavat heillä olevan valtaa päättää asioistaan. Kenties passiivisetkin alkaisivat toimia ja ottaisivat vastuuta, jos he huomaisivat heillä olevan oikeuksia tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä itse.

Tiiminvetäjän ei tule myöskään puuttua liikaa tiimien ongelmaratkaisuihin, sillä tällöin

tiimiläiset eivät itse mieti ratkaisuja eikä ratkaisuisa siten huomioida tiimiläisten omia kokemuksia ja mieltymyksiä. Mikäli tiiminvetäjä osallistuu liikaa ongelmanratkaisuun, tiimi luisuu takaisin vanhaan toimintatapaan, jossa johtaja määrää miten asiat tehdään. Mikäli tiimi ei pysty itse tekemään päätöstä, tulee tiiminvetäjän auttaa päätöksen tekemisessä keskustelemalla eri vaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista tiimiläisten kanssa.

5.3.6 Tiimipalaverikäytännön vakiinnuttaminen

Muutosmittauksen perusteella tiimipalavereiden pitoaktiivisuudessa on esimiehillä ollut hiipumista ja työntekijöillä vain vähän lisäystä viimeisen vuoden aikana. Kysyttäessä esimiehiltä syitä tähän toinen totesi: *”Tiimiläiset ja tiimit ei vaan ymmärrä sitä omaa rooliinsa ja vaikuttamisen mahdollisuutta mitä he pystyis tolla tiimillä tekemään. Kun se ei niinkun ole selvä niin ei tämmösiä pidetä.”* Palavereiden pitosykli todettiin kuitenkin olevan hyvin riippuvainen tiimin vetäjän asenteista ja aktiivisuudesta. Toinen esimies mainitsi, että etenkin näin alussa palavereja tulisi pitää tiheämmin ja myöhemmin harventaa niitä, kun toiminta vakiintuu.

Muutosmittauksessa tiimipalavereiden säännöllistä pitämistä estäviksi tekijöiksi on listattu resurssien puute, erilaiset koulutukset ja palaverit sekä poissaolot, työkiireet ja nihkeä suhtautuminen tiimien kehittämiseen. Työntekijäryhmässä jotkut ovat myös maininneet, ettei palavereihin ole löytynyt käsiteltäviä asioita, joten niitä ei ole pidetty. Työntekijä myönsi haastattelussa, ettei palavereihin ole välttämättä vielä tuotu sellaisia asioita käsiteltäviksi mitä olisi tarkoitus, vaan palavereissa on käsitelty enemmänkin tiimikehittämisen portaiden kohtia. Joissakin työntekijä-tiimeissä osallistuminen tiimipalavereihin on myös todella heikkoa, niitä suorastaan vältellään: *”Kun on kyse tiimipalaverista, niin katotaan heti kalenterista, että ei mut mullahan onkin silloin meno.”* On esitelty myös olettamia, että tiimipalavereissa istuminen nostaisi työn tuntihintaa ja tätä on käytetty argumenttina tiimitoiminnan lopettamiseksi. Toinen työntekijä totesi heidän palavereissaan olevan aina asioita käsiteltävinä ja palaverit kestävät aina kaksi tuntia. Hän uskoi tämän olevan

riippuvainen heidän tiiminvetäjän aktiivisuudesta ja tiimin yhteishengestä.

Haastatellut asiantuntijat näkivät, että tiimipalavereiden sisältöä tulisi kehittää. Yksi haastatelluista mainitsi heidän palavereidensa olevan enemmänkin tiedonantotilaisuuksia, eikä sellaisia kuin miksi hän kuvittelisi tiimipalaverit. Toinen mainitsi heidän tiiminsä palavereiden muotoutuneen vasta parina viimeisimpänä kertana sellaisiksi kuin ne hänen käsityksensä mukaan pitäisi olla. Hän uskoi tämän johtuvan siitä, että palavereiden sisältöä ja toiminnan tarkoitusta on vasta haettu ja nyt se alkaa vähitellen valjeta. Kolmas asiantuntija koki myös palavereissa olevan kehittämisen tarvetta, mutta hänestä on vaikeaa sanoa miten ja mihin suuntaan niitä pitäisi kehittää: *"Pitäisikö jostain tiimin ulkopuolelta tulla määräys mistä asioista meidän pitää tehdä päätöksiä tai mitä asioita hoitaa tai mistä meidän pitää antaa tietoo jollekin toiselle tiimille."* Asiantuntijat kertoivat, ettei palavereille ole olemassa mitään selkeitä sisältösuunnitelmia esityslistaa lukuunottamatta. Yksi mainitsi, että heillä on muutamia asioita, jotka käydään aina läpi. Muutosviestin selventäminen edesauttaisi tiimejä ymmärtämään oman roolinsa kokonaisuudessa, jolloin ne pystyisivät muodostamaan tiimilleen mission ja tavoitteet ja sitä kautta tarkentamaan, mitä asioita heidän tulisi tiimipalavereissa käsitellä. Haastatellut mainitsivat, että päivittäiseen työntekoon liittyvät käytännön asiat eivät välttämättä kuulu tiimikehitykseen. Toisaalta monille oli ehkä jäänyt linkitys normaalin työnteon ja tiimitoiminnan välillä epäselväksi. Tiimimäisyshän on yksi työnteon muoto, eikä mikään irrallinen asia. Miten voi siis vetää viivan asioiden välille määritellen mikä on tiimitoimintaa ja mikä jotain muuta?

Monilla tiimeillä palaverikäytäntö alkaa olla hyvin vakiintunut: Ne sopivat palavereita kerralla useamman ja pitävät niistä kiinni sekä laativat palavereista esityslistat ja pöytäkirjat. Nämä tiimit vaihtavat säännöllisesti yhdyshenkilöä ja jakavat vastuuta tasaisesti. Jotkut suoritus tiimit ovat myös jo pitäneet tiimien yhteisiä palavereita, eli tiimien välisessä yhteistyössä on edistytty. Tiimien, jotka eivät ole vielä järjestäytyneet toimimaan tiiminä, tulisi hakea oppia edistyneemmistä tiimeistä. Mikäli toinen tiimi on keksinyt hyvän menettelytavan, miksi sitä pitäisi alkaa miettimään enää uudelleen? Benchmarkkaus tiimien välillä voisi hyvinkin auttaa edistyneempiäkin tiimejä. Tätä on

yrityksessä jonkin verran tehty, mutta se on ollut kiinni lähinnä yksittäisten henkilöiden omasta aktiivisuudesta.

Yksi merkittävä ongelma tiimipalavereiden pitoaktiivisuudessa ja säännöllisyydessä on se, että joissakin tiimeissä kaikki ihmiset eivät halua osallistua palavereihin, sillä he kokevat niiden vievän tehokasta työaika. Mielipiteiden lausumispakon pelon lisäksi haluttomuus voi myös johtua muutosvastarinnasta. Ihmisten tulisi ymmärtää, että toiminnalla on tarkoitus tehostaa ja helpottaa heidän työtään. Toinen esimiehistä mainitsi haastattelussa, etteivät tiimit ymmärrä omaa rooliaan ja vaikuttamisen mahdollisuutta ja siksi väheksyvät tiimitoimintaa ja palavereita. Niinpä periaatteiden selventäminen ja muutoksen välttämättömyyden esilletuominen voisivat edesauttaa palavereihin osallistumista. Tiimin vetäjällä on kaikkien haastateltujen mielestä merkittävä vaikutus tiimin toimivuuteen etenkin tässä vaiheessa, kun tiimit eivät ole pääasiassa vielä oppineet itseohjautuviksi. Mikäli tiimin vetäjä ei halua toimia tiimin kehittämisen hyväksi, olisiko tiimin vetäjä silloin syytä vaihtaa?

5.3.7. Kehitystoimenpiteiden edistäminen

Muutosmittauksessa esimiehet toivat esille, että kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta on havaittu useita hyötyjä: Tiimin yhteistoiminta, tiedottaminen ja luottamus yhteiseen tekemiseen ovat parantuneet ja koko tehtaan toiminta on tehostunut, moniosaaminen on lisääntynyt, ollaan saatu aikaiseksi uusia innovatiivisempia lähestymistapoja asioihin ja työnteko on helpottunut. Työntekijöiden keskuudessa kehitystoimenpiteiden toteuttamisten on havaittu hyödyttäneen siten, että työmenetelmiä on saatu paranneltua, tuotannon ongelmia vähennettyä, työnteko on helpottunut ja tullut turvallisemmaksi ja tehokkaammaksi, asiat ovat pysyneet paremmin järjestyksessä, kehitysideoiden esittäminen on helpottunut ja niiden toteutus on nopeutunut.

Kehitystoimenpiteiden toteuttamista on muutosmittaukseen vastanneiden mukaan estänyt tiimipalavereiden vähyys, ajan ja rahan puute, suunnitelmien keskeneräisyys

ja niiden edistämisen aikaansaamattomuus tai hidas eteneminen sekä se, että kehitystoimenpiteiden vastuulliset henkilöt ovat jääneet määrittelemättä ja seuranta puuttunut. Näiden lisäksi työntekijät ovat nähneet esteeksi toteutukselle sen, että kaikista asioista pitää kokousta ja kirjata asiat paperille sen sijaan että vaan ryhdyttäisiin toimenpiteisiin. Muiksi esteiksi työntekijät ovat nähneet liiallisen byrokratian ja sen, ettei tiimi todellisuudessa pysty päättämään itsenäisesti asioista, vaan toimenpiteet vaativat kuitenkin johdon luvan.

Muutosmittausten perusteella esimiehillä kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus on hiipunut viimeisen vuoden aikana selkeästi. Muutosmittauksessa esimiehet ovat kommentoineet suunnittelun vähenemisen syyksi sitä, ettei aiempiakaan ongelmia ole ratkottu. Kysyttäessä haastatteluissa esimiehiltä syitä tähän he totesivat, että esimiehet eivät ehkä ole tottuneet hakemaan uusia ajatuksia, mahdollisuuksia ja toimintatapoja, vaan koetaan turvalliseksi vaihtoehdoksi pitäytyä vanhoissa tavoissa. Aktiivisuutta voitaisiin esimiehen mielestä parantaa ryhtymällä ennakkoluulottomasti kehittämään oman osaston toimintaa, tarvittaessa muutellen myös ihmisten roolituksia. Muutosmittaukseen vastanneiden työntekijöiden mielestä kehittämistoimenpiteissä olisi pitänyt keskittyä enemmän työolojen ja työmenetelmien parantamiseen, kunnollisten työkalujen hankintaan, kuten hitsauskoneiden uusimiseen ja työtilojen käyttöön. On nähty, että puheet ovat olleet suuremmat kuin mitä on todellisuudessa tapahtunut.

Haastatellut esimiehet mainitsivat ongelmaksi myös sen, ettei ole laadittuna menettelytapoja ja seuranta kehitystoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Tiimeillä voi kuitenkin olla omaa seuranta, mutta se on tiimikohtaista. Toinen esimiehistä mainitsi: *”Tiimien sisällä on opittu työskentelemään ainakin joissain paikoissa ja sit tiimien välinen yhteistyö on jäänyt kokonaan tai on oppimaton asia elikä tää menee niinkun huomattavasti huonommin kuin aikasemmin.”* Hänen mielestään asioiden vieminen eteenpäin on tällä hetkellä vielä haasteellisempaa kuin aiemmin, kun ei tiedetä kenelle tai mihin asioita pitäisi viedä jotta ne edistyisivät. Esimies oli havainnut, että työntekijöiden on monissa tapauksissa hankalaa viedä asioita eteenpäin, sillä heitä ei oteta tosissaan: *”Jos nyt tästä meet haalarit päällä*

tonne viemään asioita niin ei sitä oteta tosissaan.” Joitakin asioita ei voida hoitaa itse tiimin toimesta ja ne on siten vietävä muualle hoidettavaksi. Esimiehen mukaan asiat eivät välttämättä kuitenkaan etene ja tämä estää uusienkin asioiden toteutumista: *”Sit ei tuu uusia asioita kun ne vanhat asiat ei oo menny, niin se tukehtuu koko homma ja usko siihen.*” Hän ehdottikin, että pitäisi ehdottomasti määritellä miten asiat hoidetaan, kun tiimi ei pysty itsenäisesti tekemään päätöstä jossakin tietyssä asiassa. Vastuu- ja velvollisuusjaotteluja ei ole laadittu tai kerrottu niitä selkeästi, joten henkilöstö ei tiedä mitä he voivat tehdä tiimin sisäisesti ja mitä kautta muita asioita pitäisi hoitaa. Siten myös roolitukset ja vastuunjaot ovat tärkeitä selvittää, jotta tiedetään kenelle mitäkin asiaa tulisi viedä, jotta asiat edistyisivät. Pitäisikö johdon päättää nämä toimintatavat ja tiedottaa tiimeille vai pitäisikö tiimien osallistua näiden menettelytapojen määrittelyyn? Osallistamisella voitaisiin lisätä luottamusta ja avoimuutta, joten se olisi parempi tapa saavuttaa kaikkia tyydyttävät toimintatavat.

Asiantuntija-ryhmässä kehittämistoimenpiteissä oli muutosmittauksen tulosten perusteella saavutettu selkeää kehittymistä. Kysyttäessä haastatelluilta minkälaisia toimenpiteitä on saatu aikaiseksi ja miten tilanne on kehittynyt näin merkittävästi, olivat kaikki kolme haastateltua asiantuntijaa hämillään tuloksesta. He eivät olleet kokeneet kehittymistä ja tiedustelivatkin minkälaisia nämä kehitykset ovat olleet. Asiantuntijat myöskin mainitsivat, ettei ole määritelty mitään toimintatapoja miten toimenpiteissä edetään. Ainoastaan tietyille töille on olemassa vastuuhenkilöt aivan samalla tavoin kuin aikaisemminkin.

Toinen haastateltu työntekijä mainitsi, että kehitystoimenpiteille ei yleensä määritellä vastuuhenkilöä ja aikataulua eikä toteutusta seurata ja sen takia kehitysjatukset eivät edisty. Toinen työntekijä kuului edistyneempään tiimiin, jossa tehtävät jaetaan ja jokaiselle määritetään vuorollaan vastuuta toteutuksessa. Tehtäville annetaan aikataulunsa ja toteutusta seurataan tiimipalaverissa. Kehitystoimenpiteiden tilanne käydään läpi tiimipalaverissa ja tehdyt toimenpiteet kirjataan ylös pöytäkirjaan.

Työntekijöiltä tiedusteltiin, onko päätöksenteko ja asioiden eteenpäin vienti tiimistä helpottunut ja onko tiimeille määritelty vastuita ja rajoja. Työntekijät kokivat

edelleenkin ongelmaksi sen, että rahaa toimenpiteiden toteuttamiseen joudutaan anomaan jostain muualta. Toinen työntekijä mainitsi, että joissakin tilanteissa asioiden eteenpäinvienti on helpottunut. Tiimeille on määritelty vastuita ja rajoja ainakin tiimin sisäisesti heidän tiimipalavereissaan. Työntekijät kokivat esimiesten ottaneen ehdotuksia hyvin vastaan ja niitä on lähdetty viemään eteenpäin. Tiimien vetäjät saattavat kysellä muissakin kuin tiimipalavereissa asioista, joita halutaan viedä eteenpäin. Toinen haastatelluista koki senkin olevan kannustamista, että asioiden etenemistä käsitellään palavereissa ja seurataan toteutusta. Haastatteluissa ehdotettiin myös, että johdon edustajat voisivat vieraila eri tiimien palavereissa ja tuoda ajatuksiaan siellä esille. Mutta tuleeko tästä tiimiläisille sellainen tunne, että heidän päätöksiin taas puututaan eivätkä tiimiläiset uskalla tehdä omia päätöksiä johdon ollessa läsnä niitä kommentoimassa?

Haastatteluissa ilmeni, ettei esimiehillä tällä hetkellä ole riittävästi aikaa tiimiläisten tukemiseen. Kun henkilöt lähtevät toteuttamaan kehitysajatuksia, johdon ja esimiesten tulee tarjota heille tukea ja apua kun he sitä tarvitsevat. Mikäli tiimiläiset eivät saa tukea tarvittaessa, he eivät saa asioita etenemään ja lopulta heiltä loppuu usko koko tiimitoimintaan. Siten ollen esimiesten pitäisi voida varata tietty aika tiimien tarpeille muutenkin kuin tiimipalavereiden pitoon. Ratkaisu voisi olla vaikka jokin ”vastaanottoaika”, kuten klo 14-15 päivittäin, jolloin esimies olisi tavattavissa sovituksessa paikassa. Kuten esimies totesi haastattelussa, on äärimmäisen tärkeää, että apua saadaan mahdollisimman pian ja että tiimien kehitysasioita edistetään nopealla aikataululla. Jos kehitysasioita ei edistetä rivakasti, ei uusia ehdotuksia tule jatkossakaan. Se, että henkilöiden tekemiin päätöksiin on menty puuttumaan ja niitä muuttamaan, on lannistanut sen vähäisenkin innostuksen, jota ihmiset ovat kokeneet. Olisi tärkeää pystyä vakuuttamaan ihmiset uudestaan siitä, että he saavat tehdä omia päätöksiään. On kuitenkin kerrottava tarkasti missä asioissa tiimit saavat tehdä omia päätöksiään, jotta ei enää jouduta tilanteeseen, jossa tiimin päätös mitätöidään.

Jotta ihmiset voisivat paremmin hyväksyä tiimitoiminnan tuoman muutoksen, heidän tulisi voida vaikuttaa toiminnan sääntöihin ja toimintatapoihin. Tiimipalavereiden kautta pystytäänkin vaikuttamaan, mutta sitä eivät kaikki ilmeisesti ole vielä

sisäistäneet. Useilla tiimeillä on olemassa omat menettelynsä siihen, kuinka kehitysajatuksia suunnitellaan ja toteutetaan, mutta kaikilla ei välttämättä ole määriteltynä selkeitä toimintatapoja. Valmiiden toimintamallien puute on voinut monessa tiimissä estää hyvien ajatusten toteuttamisen. Monet haastatellut mainitsivat vastuuhenkilön ja aikataulun määrittämisen sekä toteutuksen seurannan tärkeäksi kehitystoimenpiteiden edistymisen kannalta. Kehitystoimenpiteen sisältö ja toteutus tulisi näiden lisäksi kirjata ylös, jotta myöhemmin tiedetään mitä on sovittu tehtävän ja mitä sillä uskotaan saavutettavan. Kun toimenpide ja sen toteutus on kirjattu ylös, voidaan jälkikäteen tarkastella mitä ollaan jo tehty tai kokeiltu ja miettiä mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Mikäli toimenpiteen vaikutuksia voidaan jotenkin mitata, se kannattaa tehdä, sillä tällöin päästään käsiksi toimenpiteen aikaansaamaan näkyvään muutokseen ja parannukseen. Tällöin voidaan helpommin seurata toimenpiteen toteutusta ja tarvittaessa korjata sitä haluttuun suuntaan.

Joidenkin tiimien halukkuus edistää kehitystoimenpiteitä on heikentynyt, koska edellisestäkin toimenpiteet eivät ole edenneet. Tiimien asioiden käsittelyyn on toivottu tasa-arvoa, että kaikkien tiimien asioita käsiteltäisiin yhtä tärkeinä ja kaikkia asioita pyrittäisiin edistämään tasapuolisesti. Tiimien kehittämistoimenpiteitä tulisi myös edistää mahdollisimman nopeasti, etenkin jos tiimi ei voi itse viedä asiaansa eteenpäin. Mikäli asioiden edistäminen kestää kauan, tiimiläiset voivat kokea heidän asiansa olevan mitätön tehtaalle. Jos tiimi saa asioidensa hoidosta tällaisen kuvan, loppuu tiimiläisiltä hyvin nopeasti usko tiimikehitykseen ja lopulta he passivoituvat.

5.3.8 Johdon ja esimiesten sitoutuminen

Muutosmittauksen tulosten perusteella kaikki esimiehet uskovat johdon olevan kehittämisen takana (vastaus 5-6). Tilanne on parantunut vuoden takaisesta, jolloin 25 % vielä vastasi 3-4. Sen sijaan oman osaston esimiesten sitoutumista epäillään nyt hieman enemmän kuin vuosi sitten, sillä nyt 44 % on vastannut 5-6 (MM 2011: 59 %) ja 11 % on vastannut 3 (MM 2011: 0 %). Asiantuntijoiden usko siihen, että organisaation johto ja oman osaston esimiehet ovat tiimien kehittämisen takana on

parantunut. Työntekijät uskovat organisaation johdon sitoutumiseen nyt hieman enemmän, kun taas oman osaston esimiesten sitoutuminen tiimien kehittämiseen nähdään työntekijöiden mielestä pysyneen jokseenkin samalla tasolla kuin vuosi sitten, eli heidän nähdään olevan sitoutuneempia tiimikehitykseen kuin organisaation johdon.

Muutosmittauksen vastauksissa johdon sitoutuminen hankkeeseen nähdään ennen kaikkea panostuksista koulutuksiin, asiasta keskustelemisesta ja tiimien tärkeyden korostamisesta, resurssien järjestämisestä, tiimien kehityksen seurannasta, kannustavasta asenteesta, hyvien tiimisuoritusten palkitsemisesta sekä toimintojen ohjaamisesta tiimiytymisen lähtökohdista. Oman osaston esimiesten nähdään edistävän tiimikehitystä osallistumalla tiimin toimintaan ja viemällä kehitysideoita eteenpäin, antamalla välineet itsensä kehittämiseen, neuvomalla sekä ottamalla kaikkien ajatukset ja ehdotukset huomioon ja tuomalla omia ideoita tiimiin. Työntekijät näkevät oman osaston esimiesten sitoutumisen siinä, että esimiehet edistävät asioita aktiivisesti ja ottavat ne tosissaan, pitävät tiiminsä puolta ja keskustelevat tiimiläisten kanssa asioista, ovat myötämielisiä koulutuksille, järjestävät säännöllisesti tiimipalavereita ja osallistuvat niihin, kehottavat toimimaan tiimin sääntöjen mukaisesti ja toimivat itse määriteltyjen periaatteiden mukaisesti, antaen esimerkkiä tiimiläisille.

Kyselyn vapaissa kommentteissa oli kritisoitu, ettei johto ole ollut hankkeen takana. Tämä oli havaittu monessa tiimitoimintaan ja johtamiseen liittyvässä asiassa. Tiimitoiminnan kehittämisen mittareiden päivittämistä ja seuranta sekä asioihin puuttumista toivottiin enemmän. Johdon ei myöskään nähdä näyttävän esimerkkiä tiimikulttuurin kehittämisessä ja sen tiedotus omista palavereistaan on nähty riittämättömäksi. Työntekijät ovat nähneet johdon sitoutumisen puutteen siinä, että asiasta puhutaan paljon, mutta mitään konkretiaa ei nähdä. Tiimijatuksen ei myöskään uskota tulevan johdolta, vaan konsulttiryitykseltä. Joidenkin mielestä johto on edelleenkin joustamaton ja päättää yhä kaikesta. Esimiehiltä tiedusteltiin haastatteluissa miten uskoa johdon sitoutumiseen voisi parantaa. Toinen esimiehistä ehdotti, että kaikki asiat mistä voidaan kertoa pitäisi olla info-tv:llä näkyvissä ja

tiimeillä pitäisi voida olla mahdollisuus päästä lukemaan tiettyjä palaveriasioita tietokannasta. Hän kuitenkin totesi olevan äärimmäisen haasteellista saada tietoa annettua kaikille ihmisille siten, että kaikki sen ymmärtäisivät oikein ja muistaisivat. Toinen esimiehistä mainitsi vastaavanlaista kritiikkiä tiedotuksesta tulleen aikaisemminkin ja se ratkaistiin tuolloin antamalla jokin tehtävälista tai pöytäkirja käsiteltäväksi tiistain tuotannon palaveriin. Kukaan ei kuitenkaan tullut johdosta raportoimaan tai esittelemään tärkeitä asioita ja siten yritys tuoda tietoa alaspäin onnistui erittäin huonosti. Esimies kommentoi: *”Se meidän työhetki, se puoltoista tuntia sitte täytettiin sillä asialla, että käyttäkää se nyt tähän, niin se oli äärettömän huono. Muistan elävästi reaktiot, omanikin, mutta myös muitten.”*

Esimiesten muutosmittauksen vastauksissa näkyi, että usko oman osaston esimiesten sitoutumiseen on hiipunut melko paljon. Tiedusteltaessa haastatelluilta esimiehiltä mistä tämä johtuu ja mitä asialle voitaisiin tehdä, toinen esimiehistä epäili, että tähän saattaisi liittyä esimiesten pelko oman paikkansa puolesta tai sitten he pelkäävät mahdollista lisätyötä. Hän tähdensi, että kun ei ole oikein selkeää kuvaa siitä, että mihin tämä tiimitoiminta johtaa ja mikä sen tarkoitus on, niin se aiheuttaa sitoutumisen puutetta: *”Se kokonaiskuvan määrittelyminen olis niinkun tärkeä tässä että meillä olis se selkee että mitä tällä nyt ihan oikeesti haetaan.”* Toinen esimiehistä totesi, että tiimipalavereiden harva pitoväli voi toki antaa myös signaalia sitoutumisesta.

Asiantuntija-ryhmässä usko johdon sitoutumiseen on kasvanut etenkin oman osaston osalta. Haastatelluista yksi kertoi tämän näkyvän palaverien määrässä ja siinä, että asioista puhutaan hieman enemmän. Toinen uskoi uuden tehtaanjohtajan olevan sitoutunut ja tuovan uusia ajatuksia toimintaan. Kolmas haastateltu asiantuntija ei kokenut nähneensä johdon sitoutumista missään muussa kuin siinä, että työaika saa käyttää tiimitoimintaan liittyviin asioihin. Asiantuntijat näkivät, että johto voisi vielä enemmän tukea tiimitoimintaa kiertämällä muiden tiimien palavereissa tuomassa omia ajatuksiaan, tiedottamalla enemmän päätöksistään ja keskusteluistaan sekä kannustamalla.

Muutosmittauksessa kommentoitiin, että suurimman osan tiimeistä ei ole nähty kehittävän toimintaansa tiimityön tavoin eikä esimiesten nähdä tuovan tiimityöhön liittyviä ongelmia ja saavutuksia esille. Tämä on tulkittu siten, ettei tiimitoiminta merkitse esimiehille vielä paljoakaan. Esimiesten aktiivinen esimerkki tiimitoiminnan tukemisessa nähdään merkittäväksi tekijäksi tiimien kehittämisessä. Toisten esimiesten on havaittu toimivan tiimitoiminnan tarkoittamalla tavalla ja ohjanneen alaistensa työpanosta kehittämiseen. Jotkut työnjohtajat eivät kuitenkaan tunnu olevan kiinnostuneita tiimitoiminnasta ja siten eivät järjestä myöskään palavereita. Sitoutumisen puute on nähty kehitystoimenpiteiden nihkeänä edistämisenä ja siinä, että päätöksenteko on ollut liian keskittynyttä.

5.3.9 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Muutosmittauksen tulosten perusteella tiimien kehittämiselle asetettujen tavoitteiden realistisuuteen suhtaudutaan aavistuksen positiivisemmin kuin vuosi sitten. Työntekijöiden mukaan tavoitteissa koetaan epärealistiseksi se, että tiimeille annettaisiin valtuuksia päättää itse asioistaan. Jotkut ovat myös kokeneet, että esitetyille kehitysajatuksille ei kuitenkaan ole tehty mitään, joten tiimitoiminnan tuomaa kehitystä ei nähdä realistisena.

Kaikilta haastatelluilta tiedusteltiin ensimmäisen haastattelukierroksen tapaan onko tiimitoiminnalle asetettu tavoitteita ja onko määritelty keinoja miten niihin päästään. Esimiehet totesivat heti, ettei toiminnalle ole heidän mielestään asetettu selkeitä tavoitteita ja päämäärää. He kokivat, että on asetettu välipisteitä tiimitoimintojen toimintaan saattamiseksi, mutta niitä ei koeta selkeiksi konkreettisiksi tavoitteiksi vaan enemmänkin työkaluiksi tiimitoiminnan edistämiseksi. Esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että toiminnalla pitäisi olla selkeät päämäärät ja esimiesten tulisi tietää heidän tehtävänkuvansa jatkossa, jotta saataisiin hälvennettyä epätietoisuutta ja siitä kenties johtuvaa negatiivista suhtautumista esimiesten keskuudessa. Toinen esimiehistä mainitsi, että tiimitoiminnan vaikutuksen epäselvyys esimiesten tulevaan toimenkuvaan voi vaikuttaa negatiivisella tavoin motivaatioon, koska oma asema

organisaatiossa voidaan kokea uhatuksi. Esimies kysyikin: *”Voiks sä niinkun olla aidosti motivoitunu, jos sulla on pikkusenkin pelko että sun oma työs on uhattuna?”* Tämä voi johtaa siihen, ettei esimies ole valmis tekemään ihan kaikkea mitä pystyisi ja saattaa jopa pelata aikaa, mikäli eläkeikä on jo lähellä. Olisi siis tärkeää saada tietää tiimitoiminnan vaikutuksista esimiesten urakehitykselle ja toimenkuvulle. Asiantuntijoista kaksi totesi, ettei toiminnalla ole tavoitteita. Yksi haastateltu asiantuntija ja työntekijä näki tiimikehityksen portaat tavoitteina. Toinen haastateltu työntekijä katsoi oman tiimin osalta tavoitteena olevan oman toiminnan jatkuva kehittäminen, joka etenee testaamalla ja pyrkimällä eteenpäin.

Koska useimmat haastatellut näkivät, että tavoitteita ei ole määritelty, he eivät voineet kommentoida tavoitteiden realistisuutta. Asiantuntija uskoi toiminnan olevan realistista, kun vaan saataisiin kaikille asennemuutos ja alettaisiin toimia itseohjautuvasti. Toinen asiantuntija mainitsi, että tavoitteet pitäisi ehdottomasti määrittää ja tulisi miettiä tuleeko tiimitoiminnan kautta jotain hyödyllisiä tavoitteita. Toinen työntekijöistä koki tavoitteet (tiimikehityksen portaat) realistisiksi, mutta totesi niiden jääneen monille epäselviksi. Hän mainitsi, että työssäkäynti on monelle vaan pakkopullaa ja heille on aivan yhdentekevää mitä johto määrittelee tulevaisuuden toiminnalle kunhan työpaikka pysyy jatkossakin: *”Että kun ei niitä oteta oikeen minään asiana, että ne on monelle niinkun vaan sellasta pakkopullaa et mulle aivan se ja sama että mitä toi johto tonne heittää. Kuhan mulle vaan riittäis tätä työtä pakertaa sen 8 tuntia, että mä saan ne markat pois täältä.”*

Haastatellut esimiehet eivät olleet myöskään havainneet mitään tavoiteseurantaa ja kyseltäessä mahdollisten mittareiden soveltuvuudesta tiimitoiminnan arviointiin he totesivat, ettei mitään aitoja tiimitoimintaa seuraavia mittareita ole olemassa.

Stenvall & Virtanen (2007) toteavat, että ihmisten tulee ymmärtää organisaation bisnes ja tietää asiakkaansa, jotta se pystyy muuttumaan. Organisaatio tarvitsee yhteisen tarkoituksensa, selkeät muutostavoitteet ja kulttuurin, joka tukee muutokseen sopeutumista. Yksilön toiminnan muuttumiseen liittyen kognitiivisen teorian mukaisesti asettamalla hyvin selkeitä tavoitteita halutut lopputulokset

saavutetaan todennäköisemmin. Henkilöstölle tulee kertoa selkeästi sen toimintavaatimukset siten että ne kaikki ymmärtää. Johtajien on myös määritettävä tavoitetasoja ja mittareita, joita tarkkailemalla voidaan ylläpitää ja tarkastella muutoksen edistymistä.

Tavoitteiden tulisi liittyä tiimitoiminnalla saavutettavaan tuotannon tehostumiseen ja niiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä ja etenkin alkuvaiheessa helposti saavutettavia. Suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi määritellä useita välitavoitteita, jotka ovat konkreettisia ja kaikkien ymmärrettävissä ja joiden toteutumista pystytään helposti seuraamaan. Johdon tulee myös informoida säännöllisesti missä vaiheessa ollaan tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Tavoitteiden määrittelemisen yhteydessä tulisi miettiä mittareita ja palkitsemistapoja, jotta tavoitteiden saavuttamista voidaan helpommin seurata ja onnistumisista palkita. Haastatteluissa ilmeni, ettei yrityksessä olla vielä juurikaan luotu mittareita, joilla tiimitoiminnan juurtumista voitaisiin jotenkin mitata. Jotkut kokivat tiimien kehitysportaat tavoitteiksi ja mittariksi. Toki ne voidaan sellaisiksi mieltää, sillä ne asettavat tiimille tavoitteita tiimimuodostuksen suhteen. Takaavatko ne kuitenkin sitä, että tiimi ryhtyy toimimaan tiimimäisesti ja parantaa tehokkuuttaan? Mittareiden avulla voidaan kuitenkin seurata tiimin kehittymistä ja tarvittaessa puuttua sen toimintaan. Mittarit ovat myös erinomainen lähtökohta palkitsemisen määrittelyyn.

5.3.10 Yhteistyön edistäminen

Esimiesten keskuudessa keskinäinen yhteistyö tiimissä ei ole muutosmittauksen vastausten perusteella parantunut merkittävästi vuoden aikana. Kysymys on muotoiltu kuitenkin siten, että kokonaisvastauksesta voisi päätellä tilanteen pysyneen jokseenkin samana tai parantuneen hieman. Työntekijät ovat havainneet yhteistyön parantumista jonkin verran.

Muutosmittauksessa on kerrottu yhteistyön parantumisen vaikuttaneen keskustelun avoimuuteen ja siihen, että tiimin sisällä on kyetty keskustelemaan ja sopimaan

vaikeistakin asioista ja edistämään asioita helpommin ja tehokkaammin. Lisäksi yhteistyön parantuminen on parantunut tiedonkulkua, yhteenkuuluvuutta, toisten auttamisalttiutta ja omia vaikutusmahdollisuuksia. Tiimihengen ja itseohjautuvuuden on havaittu parantuneen, työkuormaa on saatu jaettua tasaisemmin ja toisten töistä on opittu ymmärtämään enemmän.

Yhteistyön parantumista on muutosmittauksessa esimiesten mielestä estänyt se, että kaikkien on koettu toimivan yksin omilla vastuualueillaan. Työntekijät näkivät esteeksi kahdella pajalla toimimisen, joidenkin kohdalla kiinnostuksen puutteen, tiimien välisen yhteistyön puutteen sekä huonot henkilökemiat. Monet työntekijät mainitsivat, että yhteistyö on ollut hyvää jo ennen tiimitoiminnan aloittamistakin.

Haastateltujen esimiesten mielestä yhteistyötä voidaan edistää ennen kaikkea tiimien omalla aktiivisuudella. Määräämällä keskustelemaan enemmän ei saavuteta aktivoitumista, vaan se pitää tapahtua tiimien omana oivaltamisena. Toinen tekijä on täysi luottamus ja aidon yhteistyön aikaansaaminen. Pitäisi myös saada oikeasti tapahtumaan niitä asioita mitä suunnitellaan ja sovitaan tehtäviksi: *”Se yhteistyö loppuu yleensä just aina siihen paikkaan kun sitä asiaa ei saada hoidettua tai joku ei hoida tehtäväänsä.”* Haastatellut esimiehet myöskin totesivat, että tiimien onnistumisia ei juurikaan tuoda julkisesti esille eikä yhteistyöpyrkimyksiä palkita. Esimiesten ja alaisten välillä on myös tällä hetkellä havaittavissa luottamuspulaa, joka ilmenee siinä, ettei tuoda rehellisesti kaikkia asioita esille, *”että se itse ongelma tiedetään, mutta siihen ei uskalleta puuttua, vaan puututaan niinkun väkisin muuhun asiaan siinä ympärillä.”*

Kotter (1995) on esittänyt merkittävimäksi syyksi muutoksen epäonnistumiselle yhteistyön puutteen, johtuen johdon kyvyttömyydestä motivoida yksilöitä yhteistyöhön. Kuten esimies totesi haastattelussa, yhteistyön edistymisen ehdoton edellytys on täyden luottamuksen ja aidon yhteistyön aikaansaanti. Tämä edellyttää myös sitä, että mahdolliset ongelmat tuodaan esille ja selvitetään ne mahdollisimman pian rehellisesti ja kiertelemättä. Lisäksi sovitut ja suunnitellut asiat tulee saada oikeasti tapahtumaan mahdollisimman pian. Mikäli näin ei ole, yhteistyöllä on heikot

edellytykset toimia.

Edellisellä haastattelukierroksella työntekijät toivat ilmi, ettei työntekijöillä ole mahdollisuutta viedä asioita ylemmän johdon tietoon eikä positiivista palautetta juurikaan tule. Toisella haastattelukerralla työntekijöiltä tiedusteltiin onko työntekijöille järjestetty kanava, jonka kautta he voivat viedä asioita ylemmälle johdolle ja onko positiivista palautetta nyt tullut johdon suunnalta. Toinen haastateltu työntekijä mainitsi, että viimeisimmissä infoissa on ollut mukana myös ylempää johtoa ja he ovat korostaneet tiimitoiminnan tärkeyttä tulevaisuuden kannalta. Hänen mukaansa positiivista palautetta on tullut nyt enemmän kuin aiemmin. Toisen haastatellun työntekijän mielestä kommunikointi johdon kanssa on edelleenkin hyvin vähäistä. Hän toivoisi aktiivisempaa vuoropuhelua ja kiitoksia kun työt menevät hyvin.

Useammat tiimit osaavat jo toimia sisäisesti, mutta tiimien välinen toiminta on melko vähäistä. Jo aikaansaatuja yhteistyökuvioita, -pyrkimyksiä ja onnistumisia tulisi palkita ja tuoda niitä julkisesti esille, sillä niillä todennäköisesti on muita kannustava vaikutus. Esimies mainitsi, että tiimien tulisi tukea toisten tiimien kehityspyrkimyksiä mahdollisuuksien mukaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehtäessä yhteistyötä tiimien kesken kaikkien tulee hoitaa omat tehtävänsä ja pyrkiä parhaiden kykyjensä mukaan auttamaan muita, myös oman tiimin ulkopuolelta. Tässä on ilmeisesti ollut hieman toivomisen varaa, sillä asiantuntija kertoi tietävänsä "ei-kuulu-mun-tehtäviin"-asenteen omaavia henkilöitä, joilla ei ole ollut kiinnostusta auttaa toisia. Tällaisella asenteella on vaikeaa odottaa saavutettavan hedelmällistä yhteistyötä. Tuottavuuden kehittyminen tulisi jollain tavoin saada organisaation yhteiseksi asiaksi. Ehkä tähän voitaisiin kannustaa yhteisillä kannustepalkkioilla (mitataan esimerkiksi kehityshankkeiden määrän tai tuottavuuslukujen mukaan), joita on ollut käytössä jo työturvallisuus-asioissa.

Myös projektien hoidossa tulisi olla enemmän yhteistä vastuunottoa ja tiedonantoa projektin kanssa tekemisissä olevien kesken. Ihmisten tulisi ymmärtää, että menestys on kaikkien panoksesta kiinni ja kaikki turha ajankäyttö syö yrityksen kilpailukykyä ja heikentää yrityksen elinmahdollisuuksia ja siten vie yritystä lähemmäksi uhkaa töiden

siirtymisestä ulkomaille.

Haastateltujen esimiesten ja asiantuntijoiden mielestä tiimien välillä ei ole havaittavissa enemmän kanssakäymistä. Sen sijaan työntekijöiden tiimien välillä on haastateltujen työntekijöiden mielestä ollut enemmän yhteistyötä, sillä tiimit ovat pitäneet jonkin verran yhteisiä tiimipalavereitakin. He kuitenkin totesivat, että keskustelua on ollut eri porukoiden välillä paljon jo ennen tiimitoimintaa. Tehtyjen haastatteluiden perusteella voisi väittää, että suoritustiimien välillä on enemmän yhteistyötä kuin esimies- ja asiantuntijatiimien välillä. Johtuuko tämä siitä, että esimiesten tulevaisuuden toimenkuvat ovat olleet epäselvät ja oman aseman menettämisen pelossa he eivät ole halunneet tehdä yhteistyötä? Vaikka muutosmittauksen tulokset antoivat ymmärtää, että asiantuntijaryhmässä yhteistyö olisi parantunut, sitä ei kuitenkaan ollut havainnut kukaan kolmesta haastatellusta asiantuntijasta. Yksi asiantuntijoista oli havainnut hieman enemmän keskustelua tiimien kesken. Toinen asiantuntija sen sijaan mainitsi ilmapiirin toimiston puolella jopa huonontuneen viime aikoina. Muutosmittauksen tulos on siis voinut olla jonkin yksittäisen tiimin tai muutaman tiimiläisen kokemus.

5.3.11 Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Muutosmittauksen tulosten perusteella vaikutusmahdollisuuksien parantumista on esimiesten ja asiantuntijoiden osalla havaittu selkeästi viimeisen vuoden aikana. Työntekijöistä vaikutusmahdollisuuksien parantumista on havainnut vain kourallinen vastanneista. Esimiehet ovat havainneet vaikutusmahdollisuuksiensa kaikkiin oman tiimin asioihin parantuneen ja kokeneet, että tiimipalaveriin on voinut tuoda asioita, joihin on tarvinnut tukea. Asiantuntijat ovat havainneet voivansa vaikuttaa enemmän omaan toimenkuvaansa ja rooliinsa tiimissä, vastuun määrään, tiimin kehittämisen työkaluihin ja menetelmiin sekä tiimin toimintatapaan, oman toiminnan tehostamiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen sekä tiimin pelisääntöihin ja hankintatarpeisiin. Työntekijät mainitsevat päässeensä vaikuttamaan enemmän linjauksiin ja työtä helpottaviin asioihin, työyhteisöön, työvälineiden hankintaan ja kehitystoimenpiteisiin.

Muutosmittauksen vastausten mukaan asiantuntijat haluaisivat vielä enemmän vaikuttaa työtehtäviin, työaikoihin, projektien läpimenon kehittämiseen, tiimin joustavaan toimintaan ja tiimien kokoonpanoihin. Eräs vastaaja ihmetteli, miksi tiimit rakennetaan aina sen porukan kesken, joka on muutenkin joka päivä keskenään yhteistyössä. Hänen mielestään tiimeillä olisi enemmän mahdollisuuksia, mikäli tiimi kasattaisiin enemmän projektien tarpeiden mukaisesti siten, että tiimi muodostuisi erilaisia tehtäviä tekevästä osaajista. Työntekijät haluaisivat päästä vaikuttamaan enemmän työkaluhankintoihin, palkkaan, kaikkien aktiivisuuteen, työn tehokkuuteen ja menetelmien kehittämiseen sekä turhan byrokratian kitkemiseen.

Muutosmittauksista ja haastatteluista ilmeni useaan otteeseen kuinka vähän koko henkilöstöä on osallistettu prosessissa. Kuten työntekijä mainitsi haastattelussa, työntekijöiden tieto-taitoa ei hyödynnetä esimerkiksi hankintojen yhteydessä: *”Aika iso ongelma tässä toiminnassa on, että tehdään kaikennäköisiä päätöksiä tuolla ylempänä ja sit ne vaan tuodaan julki täällä alempana että näin toimitaan eikä käytetä sitä tieto-taitoa mikä on siellä lattiatasollakin.”* Monet työntekijät olisivat halunneet vaikuttaa etenkin tehtaalle tehtyihin investointeihin, mutta heidän kommenttejaan ei olla huomioitu, joten työntekijöiden on vaikeaa uskoa vaikutusmahdollisuuksiinsa myöhemminkään. Olisi tärkeää ymmärtää, että kaikilla on omat osaamisalueensa, jotka he tuntevat kenties paremmin kuin kukaan muu organisaatiossa. Tätä osaamista olisi järkevää hyödyntää, unohtaen eri henkilöiden asema hierarkiassa.

Haastatellut esimiehet ja asiantuntijat eivät kokeneet vaikutusmahdollisuuksien parantuneen eivätkä he osanneet sanoa millä tavoin asioihin olisi päästy vaikuttamaan enemmän. Heidän mielestään mitään toimenpiteitä ei myöskään ole tehty vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi. Haastatellut näkivät yhdeksi suureksi syyksi vaikutusmahdollisuuksien parantumattomuudelle sen, etteivät ihmiset ole aktiivisesti mukana tiimitoiminnassa ja pyri edistämään asioita. Työntekijöiden keskuudessa parannusehdotuksiin suhtaudutaan nykyään hieman paremmin. Toinen työntekijöistä mainitsi, että työntekijöiden keski-ikä nostessa aletaan jo toivoa helpotuksia työntekoon ja toisaalta myös johto on alkanut paremmin ymmärtää

tarvetta helpottaa työntekoa. Haastatellun työntekijän mielestä monet työntekijät eivät kuitenkaan vielä ymmärrä, että tiimitoiminta antaa mahdollisuuden kehittää asioita. Toiset saattavat myös ajatella, että kun tehdään työt nopeammin koneellisesti saattaa itseltään loppua työt ja tämä voi osaltaan aiheuttaa vastarintaa uusia asioita kohtaan. Toinen työntekijä totesi, että parannusehdotuksia tarkastellaan kriittisesti, mutta jos niistä löytyy jotain positiivista, niin ne otetaan vastaan positiivisesti.

Haastateltujen mielestä kaikkien mielipiteitä pääasiassa kuunnellaan, mutta on eri asia hyödynnetäänkö niitä mitenkään. Useimmat eivät uskalla tuoda mielipiteitään esille. Toinen esimiehistä mainitsi, että mielipiteiden huomiointiin vaikuttaa niitä antaneen persoona ja asema: *”Jos joku vie tonne suoritustiimistä haalarit päällä asiaa eteenpäin eikä se tapahdu puoleen vuoteen ja joku vie toisesta tiimistä niin se tapahtuu vartissa, niin kyllähän sitäkin voi sitte miettiä.”* Asiantuntija mainitsi, että jos mielipiteitä ei huomioida, niin niitä ei kukaan jatkossa tule esittämäänäkään. Hänen mukaansa tehtaalla on aiemmin ollut sellainen meininki, ettei mielipiteitä huomioida. Tämä voi olla syynä siihen, ettei mielipiteitä nytkään uskalleta sanoa, koska pelätään omien ajatusten olevan jotenkin tyhmiä. Tähän liittyen toinen haastateltu työntekijä vahvistikin, että monet työntekijät jättävät mielipiteensä sanomatta, koska pelkäävät tulevansa leimatuksi tyhmiksi ja että heidän ajatuksilleen naurettaisiin.

5.3.12 Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Muutosmittauksen tuloksista oli nähtävissä, että itsenäinen vastuunotto on esimies- ja asiantuntija-ryhmissä parantunut merkittävästi viimeisen vuoden aikana. Työntekijöiden keskuudessa itsenäinen vastuunotto on myös lisääntynyt hieman, muttei kovin merkittävästi. Esimiesten mielestä enemmän vastuuta on otettu koko tehtaan kehittämisestä ja esimiesten omista vastuualueista. On myös nähty kaikkien olevan päätösten takana. Asiantuntijoiden mielestä vastuuta on otettu enemmän avoimuuden lisäämisestä, tiedottamisesta, asioiden järjestelmällisestä edistämisestä, sisäisten asiakkaiden paremmasta ja oikea-aikaisemmasta palvelemisesta, omista työolosuhteista ja työturvallisuudesta, työn laadusta sekä omien ja yhteisten toimien

tekemisestä. Työntekijöiden keskuudessa vastuuta on otettu enemmän oman työn laadusta ja työn tekemisestä sekä sovittujen asioiden hoitamisesta. Lisäksi parannusehdotuksia on tehty laajemmin. Työntekijät näkivät, etteivät kaikki ota riittävästi vastuuta omista töistään vaan sysäävät vastuuta muille. Työnajan käyttöön toivotaan enemmän vapautta siten, että tiimi voisi sisäisesti päättää ajankäytöstään.

Haastatellut esimiehet eivät kuitenkaan olleet havainneet merkittävää muutosta vastuunotossa. Toinen esimiehistä mainitsi, että tällaisen käsityksen on voinut aikaansaada asioiden pakotettu eteenpäin vieminen tiimitoiminnan alkaessa ja se näkyy nyt suurempana vastuunottona. Haastateltu asiantuntija totesi vastuunoton lisääntymisen olevan ainoastaan henkilöstä itsestään kiinni ja hänen mukaansa on ehkä saatu enemmän rohkeutta sanoa asioita tiimitoiminnan myötä. Toinen esimies mainitsi ottaneensa ja saaneensa niin paljon vastuuta kuin on vain itse ottanut. Asiantuntija vastasi hänen oman työn olevan sen verran itsenäistä, että siinä saa ja pystyykin vaikuttamaan. Vastuunottamista ei hänen mukaansa mitenkään estetä, vaan päinvastoin sitä kyllä annettaisiin enemmänkin, jos vaan sitä otettaisiin vastaan. Yksi haastatelluista asiantuntijoista ei myöskään ollut havainnut itsenäisen vastuunoton lisääntymistä. Hän totesi, että mikäli sitä on tullut, niin se voi johtua myös huonommista ajoista, jolloin ihmiset muuttuvat hetkellisesti aktiivisemmiksi ollessaan huolissaan oman työpaikan säilymisestä.

Toinen haastateltu esimies mainitsi heidän tiiminsä ottavan vastuuta jo nyt niin paljon kuin he näkevät tarpeelliseksi. Asiantuntijat uskoivat voivansa ottaa enemmän vastuuta tarjousprojekteista, laskelmista ja budjetista. Toinen asiantuntija vielä lisäsi, että he voisivat tehdä enemmän suunnittelu- ja valmistelutehtäviä, ennenkuin uusi projekti tulee valmistukseen. Hänen mukaan tällä hetkellä ei ole juurikaan projektivalmistelua vaan asioiden annetaan mennä omalla painollaan ja toivotaan parasta, että asiat saadaan menemään hyvin.

Ongelmana vastuunoton edistämisessä on se, ettei lisääntyneestä vastuusta palkita mitenkään, mikä nähdään esteeksi halulle ottaa enemmän vastuuta. Haastatellun esimiehen mielestä etenkin suoritusaikeissa olisi tärkeää antaa tunnustusta, kun tiimi

toimii esimerkillisesti. Asiantuntija mainitsi, että vastuuta ei haluta ottaa, koska siitä ei palkita mitenkään: *”Sitte kun sä otat sitä vastuuta, mitä enemmän sä sitä otat, sitä enemmän sitä sulle vaan lykätään ja annetaan mutta ei se välttämättä näy tilipussissa.”* Hän toivoikin enemmän kiitosta lisääntyneestä vastuunotosta ja ylipäätään hyvin suoritetuista tehtävistä.

Vastuunoton lisääntymistä edistäisi se, että annettaisiin tunnustusta saavutuksista. Esimies mainitsi haastattelussa: *”Jotkut on sitte niitä persoonia, jotka ehkä hiukan lyövät hanttiin ja ovat vahvoja ja sit nää ketkä haluis viedä asioita eteenpäin niin eivät sit vaan viitti viedä niitä eteenpäin. Ne sitte niinkun alistuvat siihen et kun toiset sanoo että tää on huono juttu, niin tuumaavat että mennään nyt sitte tässä kun toi tossa nyt määrittelee että onks tää hyvä vai huono.”* Täten parannusehdotukset saattavat jäädä toteuttamatta, mikäli ne eivät ole vahvojen persoonien mieleen. Toinen haastatelluista esimiehistä uskoo vastuunoton lisääntyvän, kun tiimille annetaan aidosti valtaa ja vastuuta: *”Sellanen että sulle vähän annetaan, mut ei sit kuitenkaan että sä käyt sit kuitenkin joka asian siunauttamassa muualla, niin sehän ei oo niinkun aitoa.”* Haastatellut asiantuntijat uskovat vastuunoton lisääntyvän palkitsemisella.

Yksi asiantuntijoista toi haastattelun yhteydessä esille tarpeen projektin johtamisen säilyttämisestä jollekin tehtaan sisällä. Hänen mielestään jonkun yksittäisen henkilön pitäisi tehtaan sisällä olla tietoinen tietyn projektin sisäisistä asioista, kuten tuotannollisista ajoituksista ja hankinnoista ja hän voisi informoida projektiin liittyvistä asioista talon sisäisesti. Tällä säästyttäisiin turhalta työltä. Hän myös kritisoi sitä, että tällä hetkellä monet työnjohtajat ovat tietämättömiä monista tuotannossa tapahtuvista asioista. Osittain tämä johtuu hänen mukaansa siitä, etteivät kaikki käytä käytössä olevia tuotannonohjausjärjestelmiä ja osalla on edelleenkin asenne, että he hoitavat ja tietävät ainoastaan niistä asioista, jotka heidän työnkuvaansa kuuluvat. Näidenkin seikkojen takia olisi hyvä olla henkilö, joka koordinoisi tuotantotilannetta linjoittain.

Haastateltujen työntekijöiden mukaan ei ole tehty mitään toimintatapojen muutoksia, jotka edistäisivät vastuunoton lisääntymistä. Toinen työntekijöistä kertoi: *”Ei uskalleta*

ottaa sitä, että mitäs sitte jos se menee pieleen tää homma, niin mut haukutaan siitä tai revitään kappaleiks tai jotain muuta.” Hänen mielestään työntekijöiden keskuudessa on myös paljon pelkoja siirtymisessä toisenlaisiin tehtäviin, koska pelätään seurauksia, jotka syntyvät jos tehtävässä ei pärjääkään. Hän totesi tämän olevan melkoinen este sille, että saataisiin aikaiseksi todellista moniosaamista. Työntekijöiden mukaan vastuuta ei selkeästi määrätä kenellekään, mutta ei myöskään estellä, jos joku haluaa sitä ottaa. Ongelmana on kuitenkin se, ettei vastuunottamisesta palkita millään tavalla. Tämän takia sitä ei olla kovin innokkaasti ottamassa vastaan. Työntekijä sanoi palkitsemisen olevan aika olennainen tekijä vastuunoton lisäämisessä ja että se olisi hieno tunnustus tehdystä lisätyöstä. Toisen työntekijän tiimissä vastuuta on annettu tasaisesti ja se on otettu positiivisilla mielin vastaan. Tiimiläiset ovat pyrkineet hoitamaan heille tarjotut vastuut mahdollisimman hyvin.

5.3.13. Muutostilanteen arviointia

Yrityksen ajama tiimitoiminnan jalkauttaminen on yrityksen sisäinen muutos, jolla haetaan tehokkuuden parantumista, jotta yritys menestyisi yhä kovemmin kilpailuilla markkinoilla (joka on ulkoista muutosta). Toimialalla on hintojen lisäksi voimakasta kilpailua innovaatioista, sillä uudentyyppisiä ratkaisuja tullaan vaatimaan energian hinnannousun sekä ilmastonmuutoksen johdosta.

Toiminnan muuttaminen tiimimäiseksi on tyypillisesti pitkäaikainen prosessi. Ei voida olettaa sen tapahtuvan muutamissa viikoissa saati kuukausissa, vaan ennemminkin tuloksia voi odottaa vasta vuoden tai useamman vuoden päästä. Tarkasteltaessa Stenvall & Virtasen (2007) määrittämiä muutoksesta aikahorisontin ja laajuuden suhteen, voidaan tutkimuksen kohteena olleen yrityksen muutos luokitella radikaaliksi pitkän aikajänteen muutokseksi, sillä muutos tapahtuu pitkällä aikavälillä ja se koskettaa koko yrityksen henkilöstöä. Stenvall & Virtanen (2007) toteavat tämän tyyppisen muutoksen tähtäävän organisaatiokulttuurin muuttumiseen ja huomauttavat, että muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta on

erityisesti huolehdittava, jotta muutos pääsisi tapahtumaan.

Sen lisäksi, että yritys hakee toiminnan muuttumista tiimimäiseksi, yritys on jo käynyt läpi useita tuotantomenetelmien muutoksia, joilla haetaan tuottavuuden nousua ja siten pyritään laskemaan tuotteiden hintoja. Henkilöstö opettelee uusien tuotantomenetelmien käyttöönottoa samanaikaisesti kun tuotantotoimintaa vielä siirretään uuteen tehtaaseen. Lisäksi toimintaa ollaan viime aikoina ryhdytty muokkaamaan lean-toiminnan periaatteiden mukaiseksi. Henkilöstö käy siis läpi melkoista muutosten myllerrystä. Muutoksen heikko onnistuminen on ollut odotettavissa, sillä muutokselle ei ole varattu sen tarvitsemaa aikaa ja on tuotu paljon uusia asioita käyttöön samanaikaisesti kun henkilöstöllä on paineita saada normaali tuotantotoiminta säilymään. Asioiden käsittelylle ja toteuttamiselle olisi pitänyt varata enemmän aikaa ja resursseja.

Voidaan kenties myös sanoa, että yritys käy läpi episodista muutosta, jota edeltää Weick & Quinnin (1999) mukaan pysähtyneisyyden tila. Tämän jälkeen muutoksen voi synnyttää ympäristöön, suorituskyykyyn, ylimmän johdon ominaisuuksiin, rakenteeseen tai strategiaan liittyvä asia (Weick & Quinn, 1999). Yrityksen kohdalla voisi ajatella nyt olevan meneillään pysähtyneisyyden tila, joka johtuu sekä henkilöstön sopeutumisesta että yleisestä Euroopan taloudellisesta alamäestä. Todellisen sysäyksen muutokselle voi siten aikaansaada selkeä talouden elpyminen yhdessä selkeän suorituskyydyn parantumisen kanssa (uudet tuotantomenetelmät saadaan täydellä teholla käyttöön), ylimmän johdon ja muun henkilöstön asenteiden muutokset tai roolimutokset tai selkeät muutokset yrityksen strategiassa. Episodisessa muutoksessa haetaan hyviä toimintatapoja kokeilemalla ja jatkokehittämällä erilaisia menettelyjä. Tämän takia ajaudutaan helposti takaisin vanhoihin toimintatapoihin, mikäli uusi toimintatapa ei heti tunnu hyvältä. Jatkuvassa muutoksessa sen sijaan työmenetelmissä ja sosiaalisen kanssakäymisen tavoissa muutosta tapahtuu koko ajan pienin askelin siten, ettei enää palata täysin takaisin vanhaan toimintatapaan (Weick & Quinn, 1999). Tutkittavasta yrityksestä ei voida vielä siten sanoa selkeästi, että se kävisi läpi jatkuvaa muutosta, sillä muutosten aloittamisesta ei ole vielä kulunut kovin kauaa aikaa. Yrityksellä on kuitenkin

tarkoituksena saavuttaa jatkuva muutos, sillä se pyrkii saavuttamaan oppivan organisaation, joka pyrkii kehittymään koko ajan oppimisen kautta. Weick & Quinnin (1999) mukaan jatkuvassa muutoksessa itseohjautuvat ryhmät aikaansaavat jatkuvaa työtapojen kehittymistä ja löytävät erilaisia vuorovaikutustapoja. Kyseessä on jatkuva oppimisprosessi, jossa tietojen ja taitojen karttuessa tapahtuu muutosta, joten sitä ei välttämättä kovin helposti päivittäisessä toiminnassa huomatakaan. Siten esimiehen haastattelussa ehdottama listaus aikaansaaduista muutoksista voisi avata silmiä havaitsemaan muutosta.

Organisaation kulttuurilla on hyvin merkittävä vaikutus jatkuvan muutoksen toteutumisessa. Mikäli organisaatio ei ole tottunut muutoksiin tai se ei ole niissä aiemmin onnistunut, sen on hyvin haastavaa saada niitä etenemään ja onnistumaan jatkossakaan ilman selkeää kulttuurin muutosta. Yrityksessä onkin kokemuksia epäonnistuneista muutostilanteista, joten kulttuurin muutos olisi äärimmäisen tärkeä muutoksen onnistumiselle.

5.3.14. Muutoksen johtamisen arviointi

Kotter (1995) sekä Moran & Brightman (2000) ovat esittäneet muutoksen edellyttävän muutosta johtajuudessa. Kotterin (1995) mukaan muutosjohtajan tulee pyrkiä saamaan kaikki mukaan muutokseen motivoimalla yksilöitä viemään muutosta läpi yhteistyössä. Kotterin (1996) arvion mukaan muutostilanteissa vaaditaan 70-90 prosenttisesti ihmisten johtajuutta ja johtamisessa on otettava huomioon motivaatiotekijät, ryhmäkäyttäytyminen ja johtajuus.

Tutkimuksen tuloksia läpikäydessä yrityksen johtoryhmäläiset myönsivät, että johtamisessa on ehkä keskitytty liikaa asioiden johtamiseen. On luotu aktiivisemmin työkaluja muutoksen aikaansaamiseksi kuin että olisi mietitty miten ihmisiä johdettaisiin muutoksen läpi. Kotter (1996) myös toteaa, että asioiden johtamiseen tottuneet eivät yleensä koe muutoksia välttämättömiksi, eivät visioi tulevaa, viestivät liian vähän muutoksen tarpeesta ja valvovat ihmisiä sen sijaan että antaisivat heille

valtuuksia. Tämä pitänee tutkitussa yrityksessä ainakin osittain paikkaansa, sillä muutosmittausten ja haastatteluiden perusteella yrityksessä muutoksesta viestiminen on ollut puutteellista eivätkä ihmiset koe saaneensa niitä valtuuksia mitä heille on tiimitoiminnan myötä luvattu.

Muutosjohtajan on myös oltava sitoutunut muutokseen ja sen toteutukseen. Kuten Moran & Brightman (2000) mainitsevat, muutosjohtajan tulee tunnistaa muutosta tukevat henkilöt ja asiat sekä sitä estävät tekijät. Siten muutosjohtajan tulee arvioida aktiivisia tiimitoimijoita ja ottaa heitä aktiivisemmin mukaan muutoksen toteuttamiseen sekä arvioida ihmisiä motivoivia asioita sekä pureutua muutosvastarinnan syihin ja niiden ratkaisukeinoihin. Nämä asiat selvittämällä muutosjohtaja pystyy tekemään muutosta edistäviä päätöksiä. Muutosjohtajan pitää pystyä motivoimaan ihmiset toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla ja antaa siihen tarvittavat resurssit. Tiimimäisessä toiminnassa tämä tarkoittaa ennen kaikkea tiimitoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen tarvittava aikaa, koulutusta, sääntöjä ja toimintatapaohjeita sekä tukea. Tutkitussa yrityksessä ei olla rajoitettu tiimien tiimitoiminnalle käyttämää aikaa, vaan tiimit ovat saaneet itsenäisesti sopia ja pitää tiimipalavereita itse parhaaksi näkemällään syklillä. Tiimiläisille on tarjottu koulutusta tiimitoiminnasta, mutta sitä ei ehkä ole koettu riittäväksi, sillä tiimitoiminnan tarkoitus ja periaatteet ovat jääneet usealle epäselviksi. Lisäksi koulutuksen antamisesta on jo yli kaksi vuotta aikaa, joten siitä ei välttämättä muisteta enää mitään. Tiimikoulutusta kannattaisi uusia siten, että se olisi yrityksen tilanteeseen soveltuvampi, pitäen sisällään käytännön tiimitoiminnan sovelluksia. Tulisi myös painottaa enemmän sitä, että tiimitoiminta on tapa tehdä töitä, eikä irrallinen asia.

Muutosjohtajan tulisi toimia organisaation roolimallina ja poistaa muutosvastarinnan lähteitä. Ensimmäisellä muutosmittaus- ja haastattelukierroksella tuotiin esille, kuinka johtajat puuttuivat kaikkiin päätöksiin. Tämä ei vastaa tiimitoiminnan ajatusta itseohjautuvasta tiimistä. Toisin sanoen, johto ei ole itse toiminut tiimimäisesti eikä myöskään pyrkinyt aktiivisesti selvittämään muutosvastarinnan syitä ja korjaamaan niitä. Haastatteluissa mainittiin johdon vähäisestä omistautumisesta muutoksen

luomiseen. Myöskään tämän tutkimuksen esilletuomia ongelmia ei johdon toimesta ole pyritty aktiivisesti korjaamaan. Ensimmäisen tutkimuskierroksen jälkeen järjestettiin johtotiimille palaveri, jossa käytiin tutkimuksen esilletuomat ongelmat läpi. Tuolloisen tehtaanjohtajan lähteminen muihin tehtäviin oli jo selvinnyt, joten hän ei enää osallistunut tiimitoiminnan tutkimustulosten esittely- ja ideointipalaveriin. Hänelle ei myöskään ollut vielä tuossa vaiheessa valittu seuraajaa, joten oli epäselvää, kuka tulisi olemaan muutosjohtaja vai olisiko johtotiimin tullut ottaa yhdessä muutosjohtajan viitta. Asiasta ei palaverissa keskusteltu eikä toisaalta sovittu tarkemmin miten ja kenen toimesta tutkimuksen pohjalta muodostettuja parannusehdotuksia (kappale 5.2) lähdetäisiin toteuttamaan. Niinpä parannusehdotuksia ei aktiivisesti edistetty eikä ongelmia juurikaan ratkottu ennen toista muutosmittaus- ja haastattelukierrosta.

Asioiden edistämättömyys voi ajanpuutteen lisäksi johtua siitä, ettei johto ole halunnut ottaa vastuuta muutoksesta, sillä mahdollinen epäonnistuminen siinä voi aiheuttaa syytelyä. Toisaalta vastuunjakokaan ei ole ollut selvä, sillä on ollut epäselvyyttä siitä, kuka on muutosjohtaja. Edellinen tehtaanjohtaja miellettiin sellaiseksi, sillä hän pyrki viemään muutosta eteenpäin, mutta kenties hän ei onnistunut sitouttamaan kaikkia esimiehiä toimintaan. Toisaalta organisaatiossa saatettiin luottaa liikaa siihen, että konsultti toteuttaisi muutosta koulutusten myötä. Konsultti ei kuitenkaan voi ottaa vastuuta muutoksen toteuttamisesta, sillä konsultilla ei ole valtaa eikä asemaa yrityksessä. Konsultin käyttämä prosessikonsultaatiomenetelmä ei myöskään takaa sitä, että johto olisi sitä kautta itse oivaltanut miten sen olisi pitänyt muutosta edistää. Johdolla ei ole ollut selkeää käsitystä siitä, kuinka haasteellista muutoksen aikaansaaminen on isossa organisaatiossa ja kuinka tiukkaan vanha organisaatiokulttuuri on juurtunut.

Yrityksessä on ajateltu, että muutos lähtisi edistymään oppimis-periaatteella eli laajalti levinneellä omistautumisella muutokselle. Kuten Stenvall & Virtanen (2007) toteavat, tämän tyyppinen pitkän aikavälin muutos edellyttää muutoksen hallintaa ja ohjausta. Siten oppimis-periaatteella muutoksen syntyminen voi olla haasteellista etenkin näin suuressa organisaatiossa, jossa henkilöstö koostuu hyvin eri ikäisistä ja

eri koulutustaustan omaavista persoonista, jotka ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla. Koska henkilöstön keski-ikä on korkea ja suurin osa heistä on ollut yrityksen palveluksessa kymmeniäkin vuosia, heidän on hyvin vaikeaa muuttaa toimintatapojaan, jotka ovat olleet käytössä kenties koko heidän työuran ajan. Tutkitussa yrityksessä muutoksen hallintaa ja ohjausta on tehty jonkin verran. Tiimien järjestäytymistä seurataan tasoluokitusten (tai portaiden) avulla ja siitä on tehty julkista, mutta tiimien päivittäisen toiminnan kehittäminen on ollut enemmän tiimivetäjien ja tiimiläisten vastuulla. Toisissa tiimeissä tiimin vetäjä tietää mitä tiimi tekee ja hän ohjaa tiimiään kohti parempaa toimintaa, yhteistyötä ja itseohjautuvuutta. Heillä on määritetty tiimin sisäisiä tavoitteita ja he ovat määritelleet tiimin sisäisiä sääntöjä, joita he noudattavat. Kuitenkin heidän kehittymistä haittaa edelleen se, ettei kaikkia tiimejä koskevia sääntöjä ja sanktioita, toimintavaltuuksia ja toimintamalleja ole määritetty. Ei ole olemassa menettelytapoja miten tiimi voi edistää hankintoja ja hyödyntää kunnossapidon ja muiden resurssien käyttämistä omassa tiimissään tai viedä eteenpäin kehitysajatuksia, mikäli tiimi ei voi siihen liittyvistä asioista itsenäisesti päättää.

Oppimis-periaatteellinen muutoksen edistäminen edellyttää Senge et al:n (1999) mukaan jatkuvasti ihmisille tarjottavia tilaisuuksia toteuttaa pieniäkin parannustoimenpiteitä. Ensin näitä toimia tekee pienempi joukko ja vähitellen parannusten toteutukseen otetaan mukaan yhä enemmän ihmisiä. Tällä tavoin ihmiset oppivat onnistumisten ja epäonnistumisten kautta ja vähitellen sitoutuvat muutokseen. Tutkitussa yrityksessä ei olla onnistuttu innostamaan henkilöstöä parantamaan toimintaa itseohjautuvasti. Koska henkilöstö ei ole tottunut tekemään asioita ja päätöksiä itsenäisesti, se ei kovin helposti muuta toimintaansa itseohjautuvaksi, mikäli sitä ei siihen hyvin selkeästi kannusteta. Ihmiset eivät myöskään ole olleet täysin tietoisia vaikutusmahdollisuuksistaan. He eivät siis usko voivansa vaikuttaa asioihin, sillä organisaatiossa on niin syväälle juurtunut ajatus, ettei työntekijä pysty vaikuttamaan asioihin. Toisaalta ihmisiä ei ole ehkä kannustettu tekemään muutoksia ja kehitysehdotuksia ja kun he ovat niitä tehneet, johto on jatkuvasti puuttunut niihin ja korjailut päätöksiä. Jos johto puuttuu koko ajan tiimien tekemiin päätöksiin, niin eihän tiimi ole tällöin todellisuudessa saanut itse päättää

asioistaan. Johto ei siten itse ole toiminut tiimimäisesti ja siten on romuttanut uskoa toimintaan.

Koska muutos ei ole tähän mennessä edistynyt odotetulla tavalla, tulisi miettiä siirtymistä muutoksen edistämiseen johtamisperiaatteella, jolloin luotaisiin selkeät säännöt ja menettelytavat tiimitoiminnalle. Henkilöstö on sen verran tottunut autoritääriseen johtamistapaan, että sen on vaikeaa yhtäkkiä sopeutua siihen, että se saisi itse alkaa päättää asioista. Koska vanha kulttuuri on juurtunut yritykseen hyvin tiukasti, muutosta tulisi johtaa enemmän totuttuja johtamistapoja käyttäen, enemmänkin pakotettuna muuttumisena. Johto luotti liikaa henkilöstön kykyyn löytää itse ratkaisuja, vaikkei henkilöstö olekaan tottunut johtajuuteen, jossa alaisten annetaan toimia itsenäisemmin.

Stenvall & Virtanen (2007) mainitsevat myös kriittisen reflektiivisyyden olevan tärkeää muutoksen onnistumisessa. Johto on tarkastellut toimintaansa kriittisesti esimerkiksi käsiteltäessä muutosmittausten ja haastatteluiden tuloksia. Johdon jäsenet ovat tunnistaneet muutoksen ongelmakohtia ja myöntäneet omia virheitään ja tekemättä jättämisensä. Tämä on myös tärkeä lähtökohta jatkolle, jotta muutos vielä saataisiin etenemään. Toisaalta, tässä vaiheessa on syytä myös pysähtyä miettimään, onko muutoksella edellytyksiä onnistua ja toisaalta onko tiimitoiminta oikea ratkaisu tuottavuuden paranemiseen? Onko kaikkien tarpeen järjestäytyä tiimeihin? Saavutetaanko kaikissa tehtävissä jotain hyötyä siitä, että toimitaan tiimissä?

Yksi tärkeä muutosjohtajuuden tekijä on tunneäly, kuten Goleman (2000) on todennut tutkimuksissaan. Tunneäly on ominaisuus, jossa on mahdollista kehittyä. Tunneälykäs johtaja luo ympärilleen luottamusta ja on enemmänkin ihmisten johtaja. On toki selvää, että kaikkia ei pysty eikä voikaan miellyttää. Lisäksi ihmiset ovat hyvin erilaisia ja kokevat asiat hyvin eri tavoin. Niinpä muutosmittauksen tapaisiin kyselyihin tulee syystä tai toisesta aina myös negatiivisia arvioita johdosta, joten niiden perusteella ei voi arvioida luotettavasti johdon tunneälyllisiä kyvykkyyksiä.

Yrityksessä meneillään olevaan muutostilanteeseen voisi soveltaa myös Heifetz &

Laurien (1997) ajatuksia mukautuvasta johtajuudesta, sillä toiminnan muuttaminen tiimimäiseksi etenee erilaisilla harppauksilla. Mukautuvan johtajuuden mukaisesti henkilöstöä haastetaan kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja, jolloin on todennäköisempää saada työ muuttumaan mielekkäämmäksi, helpommaksi ja tuottavammaksi kuin ettei tehtäisi mitään muutoksia toimintatapoihin. Mukautuvan johtajan ei tule kuitenkaan itse puuttua tähän prosessiin, vaan antaa henkilöstön itse ratkaista miten asioita voitaisiin tehdä paremmin. Tästä tiimitoimintaan siirtymisessä onkin lopulta kyse, että tiimi alkaisi toimimaan itseohjautuvasti, hakien omia ratkaisuja sen sijaan että odottaisi johtajien ratkaisevan ne heidän puolestaan. Yrityksessä on havaittavissa muutamia tiimejä, jotka ovat jo omaksuneet tämän toimintamallin.

Tiimimäistä toimintaa voisi luonnehtia myös Senge et al:n (1999) määrittämäksi hajanaiseksi johtajuudeksi, jossa johtajuutta on myös organisaatiossa, tässä tapauksessa tiimien sisällä. Senge et al:n mukaan tällä tavoin saadaan paremmin muutettua organisaation nykytilaa uudenlaisen ajattelun sekä organisaation oppimisen, uudistumisen ja kasvun myötä. Lienee sanomattakin selvää, että useamman osallistuessa organisaation asioiden päätöksentekoon saavutetaan parhaiten kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Kuten haastattelussa esimies sanoi, kun itse osallistuu päätöksentekoon, siihen sitoutuu paremmin. Mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen liittyviin asioihin on omiaan parantamaan työilmapiiriä ja yhteishenkeä sekä lisäämään motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Muutoksen vaiheittaista edistymistä voidaan toteuttaa seuraamalla erilaisten muutosmallien ohjeita. Esimerkiksi Kotterin kahdeksan askeleen malli on melko yksityiskohtainen malli, jota huolellisesti askel askeleelta seuraamalla ei jää mitään muutoksen onnistumisen kannalta olennaista asiaa huomioimatta. Se voisikin olla hyvä työkalu käytettäväksi tutkitussa yrityksessä. Lisäksi Lewinin voimakenttäanalyysin avulla voidaan arvioida muutokseen vaikuttavia voimia ja pohtia miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Yksi merkittävä muutosta vastustava voima on muutosvastarinta, jonka syihin johdon olisi tärkeää puuttua.

5.3.15. Muutoksen vastustus ja sen murtaminen

Muutosjohtajan tulee tiedostaa, että muutos vaikuttaa merkittävästi kolmeen voimakkaimpaan työkäyttäytymisen tekijään: tarkoitukseen, identiteettiin ja osaamiseen (Moran & Brightman, 2000). Muutoksen vaikutusta henkilöstöön tulee miettiä näiden tekijöiden valossa. Muutoksen vastustusta voidaan murtaa muutostarvetta korostamalla luomalla esimerkiksi kriisitilanteita, kuten Kotter (1995) esittää, tai esimiesten voimakkaalla ohjauksella. Organisaatio alkaa muodostaa itselleen uusia toimintamalleja ja rakenteita ja siten muuntumaan, mikäli muutostarve ja muutosta ajava voima säilyvät. Kun parannuksia saadaan aikaiseksi, ne tulee vakiinnuttaa osaksi päivittäistä toimintaa. Kotter mainitsee, että elintärkeää intoa mennä eteenpäin voidaan menettää, mikäli muutosprosessissa hidastetaan vauhtia. Siksi parannusten tekemistä on jatkettava muutoksen edistämiseksi. Tutkitun yrityksen tapauksessa muutosprosessi on kestänyt jo niin kauan, että vaarana on muutosta ajavan voiman hiipuminen, mikäli selkeitä muutoksen merkkejä ei aleta nopeasti havaita. Toisaalta haastatteluissa kerrottiin joitakin muutoksia olevan jo havaittavissa, mutta niitä ei tuoda selkeästi julki ja korosteta.

Tiimit ovat hyvin erilaisissa vaiheissa: Jotkut ovat edenneet jo lähes huipputiimien tasolle, kun toiset ovat vasta järjestäytyneet tiimiksi ja muodostaneet säännöt. Tiimipalavereiden pitoaktiivisuudessa on kuitenkin joidenkin tiimien kohdalla tapahtunut vuoden aikana pientä taantumaa. Haastatteluissa työntekijät kertoivat, että joissakin tiimeissä on vaikeuksia saada kaikkia osallistumaan palavereihin, sillä asia ei kaikkia kiinnosta. He siis kieltävät muutostarpeen ja haluavat pysyä entisessä toimintatavassa. Näiden tiimien kohdalla tilannetta on hyvin vaikeaa parantaa ennenkuin saadaan selville syyt sille, miksi tiimitoimintaa ja tiimipalavereita vastustetaan. Muutoksen edistymiseksi on ensiarvoisen tärkeää selvittää muutosvastarinnan syitä ja pyrkiä poistamaan niitä. Mikäli vastustajien motivaatiota muutoksen toteuttamiseen ei saada paranemaan, tulisi miettiä heidän sijoittamista tehtäviin, jossa he mahdollisimman vähän pääsevät vaikuttamaan suuren joukon

tekemiseen.

Syyt vastustamiselle voivat Self & Schraederin (2009) mukaan olla henkilökohtaisia, organisatorisia tai muutokseen liittyviä. Näitä kaikkia on havaittavissa tutkitussa yrityksessä. Seuraavaksi selvitellään hieman miksi näitä tekijöitä ilmenee ja mitä niille voitaisiin tehdä.

Henkilökohtaiset syyt muutosvastarinnalle

Henkilökohtaiset pelot

Smith (2005) totesi, että kaikkien on ymmärrettävä ja hyväksyttävä muutoksen tarve ja kiireellisyys. Yksilön muuttumiseen vaikuttavat muutoksen tarkoitus, käsitys uudesta organisaatiosta, suunnitelma muutoksen toteuttamisesta sekä yksilön rooli lopputulemassa. Kun ei tiedetä mitä ollaan tavoittelemassa ja miksi työskentelytapoja tulisi muuttaa, ihmiset eivät ole sitoutuneita edistämään tiimitoimintaa omilla keinoillaan. Lisäksi henkilöstölle on jäänyt epäselväksi käsitys uudesta organisaatiosta, muutoksen toteuttamisesta sekä yksilöiden roolit muutoksen jälkeen. Esimerkkinä tästä voisi mainita työnjohtajien ilmaisemat pelot oman työn jatkumisesta, sillä heille on jäänyt epäselväksi heidän työnkuvansa tiimien toimiessa itseohjautuvasti. Oman työn jatkuvuutta epäillessään he eivät ole valmiita muuntumaan, koska eivät tiedä mihin tilanne johtaa. Esimiehet ovat kuitenkin merkittävässä roolissa luomassa henkilöstöön uskoa tiimitoiminnan kannattavuudesta ja mikäli heidän keskuudessaan on muutosvastarintaa, muutos ei tule onnistumaan. Olisi siis tärkeää määritellä esimiesten tulevaisuuden roolit ja tehtävät ja saada heidät uskomaan, että he ovat tärkeitä organisaatiolle jatkossakin. Looginen tilanne, jossa tätä voitaisiin pohtia olisi kehityskeskustelu, jossa esimies pohtisi yhdessä oman esimiehensä kanssa työuran edistymistä ja määrittäisi sille tavoitteita ja keinoja, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Tavoiteasettelussa on tärkeää ottaa huomioon molempien osapuolten toiveet ja odotukset. Tiimien vahvat persoonat vastaavasti pelkäävät menettävänsä valtaansa, jota he ovat itselleen ottaneet. Näiden epävirallisten johtajien toiminta huonontaa työilmapiiriä, joten heidät on saatava toimimaan yhteisten sääntöjen mukaan. Heidät tulee kuitenkin saada

ymmärtämään, että heillä on jatkossakin mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jotkut voivat myös pelätä näyttää kiinnostustaan muutosta kohtaan. Nämä tekijät voivat aikaansaada henkilöiden joko aktiivista tai passiivista muutosvastarintaa.

Kokemukset oikeudenmukaisuudesta

Jotta henkilöstö voisi hyvin ja olisi siten vastaanottavaisempi muutokselle, tulee myös huolehtia Cameron & Greenin listaamista puhtaustekijöistä, niiden toimivuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Kuten Stenvall & Virtanenkin mainitsevat, muutostilanteissa ihmisillä tulee olla luottamus oikeudenmukaisuuteen. Haastatteluissa ja kyselyissä mainittiin eriarvoistamisesta. Olisi tärkeää selvittää mitä tällä on tarkoitettu ja miten tilannetta voitaisiin korjata. Mikäli näitä epäkohtia ei korjata, henkilöt voivat tuntea epäoikeudenmukaisuutta ja ryhtyä vastustamaan muutosta. Epäoikeudenmukaisuuden kokemisella on vaikutusta työhyvinvointiin ja tiimiytymisen yhteydessä roolien muutoksissa on huomioitava kaikkien oikeudenmukainen kohtelu. Tulee huomioida ihmisten toiveita urakehityksen suhteen sekä tuntemuksia tulevien työtehtävien suhteen. Mikäli esimerkiksi palkkaus- tai tehtävienjakomäärittelyissä ei toimita oikeudenmukaisesti, se on omiaan lisäämään muutosvastarintaa.

Oppimisen ja epäonnistumisen pelko

Kehittämistä estävä tekijä voi olla pelko oman osaamisen puutteesta ja suoriutumisesta uusissa työtehtävissä. Jotta tätä pelkoa saataisiin hälvenemään, tulisi avoimesti kertoa työn muutoksista ja mitä ne edellyttävät työntekijöiltä. Scheinin mukaan pelon lieventämiseksi tulisi muodostaa mukaansatempaava visio tulevaisuudesta, kouluttaa ja tarjota harjoittelumahdollisuuksia ja antaa palautetta, ottaa kaikki mukaan muutosprosessiin, muodostaa tukiryhmiä, käyttää positiivisia roolimalleja sekä muodostaa muuttuneeseen tilanteeseen soveltuvia palkitsemis- ja kurinpitojärjestelmiä.

Senge et al:n (1999) mukaan on tärkeää pyrkiä aktivoimaan ihmisten oppimishalu. Mikäli ihmisillä ei ole halua oppia uutta, eivät he ole halukkaita kokeilemaan uusia asioita, eikä muutos tule siten onnistumaan. Tulee myös huomioida ihmisten eri tavat oppia: toisilla oppiminen voi tapahtua nopeasti, kun toinen voi vaatia enemmän aikaa.

Oppimistilanteissa ihmisille tulisi myös sallia enemmän aikaa tehtäviensä tekemiseen, sillä toiminnan muuttaminen laskee aina työtehoja. Kun uudet toimintatavat parantavat tuloksia, lisääntyy muutoksen uskottavuus ja yhä useampi sitoutuu toiminnan kehittämiseen. Jos ihmiset eivät näe selkeitä konkreettisia hyötyjä muutoksista, he eivät panosta niihin. Tutkitussa yrityksessä ei välttämättä ole havaittavissa liiketoiminnan tulosten parantumista tiimitoiminnassa yksinkertaisesti siitä syystä, että yleinen markkinoiden taloudellinen tila on ollut niin huono. Toisaalta myös haastatteluissa työntekijät kertoivat, ettei heille anneta kovin paljon palautetta heidän toiminnastaan ja että he toivoisivat kuulevansa enemmän siitä, missä mennään. Scheinin (2004) mukaan muutostilanteessa on tärkeää pienentää oppimisen pelkoa. Tähän voidaan vaikuttaa luomalla organisaatioon kulttuuri, joka kannustaa uuden oppimiseen, sallii erehdykset ja epäonnistumiset, antaa aikaa omaksua uusia asioita ja tukee uusissa tilanteissa.

Senge et al (1999) ovat todenneet, että mikäli ihmiset oppivat uusia asioita ihmisiltä, joihin he luottavat ja joilla ei ole valtaa heihin, he eivät koe uhkaa ja pysyvät avoimina. Siten työnkierron pitäisi toimia hyvin, mikäli ihmiset toimivat avoimina ja auttavat uusissa työtehtävissä kisa-oppipoika-periaatteella. Tärkeää on, että organisaatiossa hyväksytään epäonnistumiset ja nähdään ne oppimismahdollisuuksina. Mikäli ihmiset pelkäävät epäonnistuvansa, he eivät uskalla ottaa riskejä ja kehittää uusia toimintatapoja. Haastatteluiden perusteella ainakin työntekijöiden keskuudessa on pelkoja epäonnistumisesta. Koska kulttuuri on ollut sellainen, ettei asioista ole uskallettu kysellä tyhmäksi leimautumisen pelossa, jotkut eivät uskalla kokeilla uusia työtehtäviä pelätessään epäonnistumista ja siitä seuraavaa arvostelua ja ivaa. Sen lisäksi että ilmapiirin pitää sallia epäonnistumiset, organisaation tulee myös tarjota tarvittavaa koulutusta ja harjoittelumahdollisuuksia. Näillä mahdollistetaan itsevarmuus toimia uusissa tehtävissä ja uusilla tavoilla. Tämä on edellytys sille, että voidaan kehittää moniosaamista.

Muutoksen onnistumisen yksi tärkeä tekijä Senge et al:n (1999) mukaan on muidenkin oppimishaluisten ihmisten löytyminen organisaatiosta. Tiimit voivat ensin itse muodostaa omia "communities of practice":ejaan. Kun tiimit alkavat

keskustelemaan muiden tiimien kanssa tai kun muut tiimit kertovat onnistumisistaan, ihmiset oppivat toisiltaan hyviä toimintatapoja ja mahdollisesti löytävät yhteisiä parannuskohteita. Kun organisaatiosta löytyy erilaisia asioita kokeilleita ja tekeviä ihmisiä, joilta voi kysyä neuvoja tai mielipiteitä, kehitystoimenpiteille on aina saatavilla tukea ja apua. Tämä edellyttää tietenkin avoimuutta ja halua toimia yhteiseksi hyväksi. Jotta kaikki haluaisivat toimia yhteiseksi hyväksi, tulisi organisaatiossa olla niin kova keskinäinen luottamus, ettei tarvitse pelätä oman aseman tai työn menettämisen puolesta.

Muutoksen soveltuvuus arvoihin, käyttäytymismalleihin ja taitoihin

Kuten Moran & Brightman (2000) toteavat, henkilö ei pysty toteuttamaan muutosta organisaatiotasolla, mikäli hän ei pysty sisäistämään sitä yksilötasollakaan. Olisi tärkeää miettiä miten muutosviesti vaikuttaa ihmisten uskomuksiin, arvoihin, käyttäytymismalleihin ja taitoihin. Mikäli tuleva muutostilanne jollain tavoin horjuttaa näitä tekijöitä, henkilö ryhtyy helposti vastustamaan muutosta. Scheinin (2004) mukaan muutoksen tulee myös olla yhtenäinen henkilön käyttäytymisen, persoonallisuuden ja ympäristön kanssa. Mikäli näin ei ole, henkilö ei muuta toimintaansa. Henkilön tulee myös olla sitoutunut tunnetasolla ja hyväksyä muutos, jotta hän pystyy muuttamaan toimintaansa. Tämän takia on tärkeää, että henkilöstö saa osallistua muutoksen suunnitteluun. Näin ei ole kuitenkaan tapahtunut, mikä on omiaan lisäämään vastarintaa. Tässä vaiheessa olisi tärkeää pyrkiä osallistamaan henkilöstöä esimerkiksi tiimien toimintatapojen sopimisessa.

Tiimitoiminnan tuominen vaikuttaa etenkin käyttäytymismalleihin ja taitoihin. Ihmisillä on tietyt pinttyneet tapansa hoitaa töitään ja he kokevat ne jo toimiviksi, sillä he saavat mielestään työnsä tehtyä riittävän hyvin näitä malleja noudattaen. Uusien toimintamallien opettelu saa heidät epäilemään omaa kykyään oppia ja sopeutua uusiin tapoihin ja saa siten heidät epäilemään omia taitojaan. Ihmisten ajatuksia tulisi voida muokata siten, että he uskoisivat uusien toimintatapojen helpottavan heidän työtään ja vakuuttamalla että koulutusta ja ohjausta tarjotaan uusien taitojen saavuttamiseksi. Tiimitoiminnan edistyminen toimivaksi käytännöksi tulee edellyttämään erilaisten toimintatapojen testaamista ja muokkaamista ennenkuin

löydetään tiimille tai tiimeille parhaiten soveltuva toimintatapa. Ihmisten tulee voida itse määrittellä mitä he haluavat toiminnassaan muuttaa, aivan kuten haastatellut sanoivat tärkeäksi, että tiimiläiset saavat itse hakea heille parhaiten soveltuvia toimintatapoja. Ihmisten tulee myös voida luottaa siihen, ettei heitä tulla rankaisemaan mahdollisesta epäonnistumisesta tai työtehon alentumisesta.

Oman identiteetin menettämisen pelko

Toisaalta henkilö voi myös pelätä oman identiteettinsä menettämistä, kun hänen vanhaa osaamista ja ajatuksiaan ei enää tarvita. Hän voi myös pelätä putoamista pois ryhmästä, mikäli hänen toimenkuvansa ja roolinsa muuttuu. Tutkitussa yrityksessä ilmeni jonkin verran tämän tyyppisiä pelkoja esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Esimiehet pelkäsivät heidän jäävän tarpeettomiksi, kun tiimit alkavat toimia itseohjautuvasti. Heille ei olla selkeästi kerrottu heidän tulevaisuuden toimenkuviaan ja tämä on aikaansaanut pelkoja jopa oman työpaikan menettämisen suhteen. Työntekijöiden keskuudessa pelkoja esiintyy työmaan vahvimpien persoonien keskuudessa heidän oman asemansa menettämisen suhteen. Haastatellun esimiehen mukaan nämä ”kingit” pelkäävät menettävänsä sanavaltaa ja asemaa työyhteisössä, joten he vastustavat tiimitoimintaa. Oman työpaikan pysyvyydestä ollaan huolissaan, kun ajatellaan tuotannon tehostamisen tekevän työntekijät tarpeettomiksi, esimerkiksi kun prosesseja automatisoidaan. Johdon jo tiimikehittämisen aloittamisen yhteydessä tuoma viesti, ettei ketään tulla irtisanomaan kehittämisen aikaansaaman tuotannon tehostumisen takia pitäisi tuoda yhä uudelleen julki, jotta ihmiset uskaltaisivat osallistua kehittämiseen. Toisaalta myös yleisesti pelätään työpaikan menetystä, koska epäillään toiminnan siirtyvän pois Suomesta. Koska tämä nähdään monen mielestä väistämättömänä, he eivät aktivoitu. Organisaation johdon tulisi vakuuttaa toiminnan jatkuvan, kun vaan toimintaa muutetaan.

Muita yleisiä ratkaisuja henkilökohtaisiin muutosvastarinnan syihin

Kuten Cameron & Green (2009) mainitsevat, yksilön käytökseen vaikuttaa hänen saamansa palkkiot, kannusteet ja rangaistukset. Näiden käytöllä voidaan ohjata yksilöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan muutostilanteissa. Yrityksessä tulisikin

tunnistaa muutosta edistäviä, haluttuja käyttäytymismalleja ja määrittää niiden toteuttamisesta palkkionsa. Haluttuja käyttäytymismalleja tai vaikutuksia voisivat tiimitoiminnassa olla esimerkiksi kehystoimenpiteiden toteuttaminen, tiimin tehokkuuden parantuminen (esimerkiksi selviytyy tehtävistä alle määrätyn ajan), uusien taitojen opettelu ja opettaminen toisille sekä työtapaturmien ja/tai sairaspoissaolojen vähentyminen. Tulisi määrittää minkälainen palkkio olisi ihmisille mieleen ja käyttää niitä ensisijaisesti, jotta ihmiset todella kokevat tulleensa palkituiksi.

Kaikkien henkilökohtaisten muutosvastarintatekijöiden korjaamiseksi tulee huomioida motivaatiotekijät ja niiden vaikutukset työntekijöiden motivaatioon. On tärkeää laittaa kuntoon perusasiat, joiden huono hoitaminen näkyy heti motivaatiossa. Mikäli henkilöstö ei ole tyytyväinen palkkaukseen, yrityksen politiikkaan, johtoon, työoloihin, statukseen tai turvallisuustekijöihin, se ei ole motivoitunut toimimaan organisaation hyväksi. Tilannetta ei tällöin voida välttämättä pelastaa motivaattoreilla kuten huomionosoitukset, vastuunanto, edistyminen, oppiminen ja työn sisällön muokkaaminen. Muutosmittauksissa ja haastatteluissa tuotiin ilmi eriarvoista kohtelua muun muassa palkka-asioissa, aloitepalkkioissa sekä asioiden hoidossa. Lisäksi kerrottiin johdon ja työntekijöiden sekä työntekijöiden välisistä erimielisyyksistä, huonosta työilmapiiristä ja henkilöstön peloista menettää oma työpaikka. Nämä tekijät ovat omiaan heikentämään henkilöstön motivaatiota toimia organisaation hyväksi ja omaksua tiimitoiminnan periaatteita. Niinpä olisi tärkeää analysoida mistä nämä asiat johtuvat ja ryhtyä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi.

Organisatoriset syyt muutosvastarinnalle

Johdon sitoutumattomuus

Muutosmittausten perusteella henkilöstö pääasiassa luottaa johdon olevan sitoutunut muutokseen, mutta kysyttäessä mistä näin päätellään useimmat kokevat merkittävien rahallisten panostusten sekä koulutusten ja palaverien määrän kielivän sitoutumisesta. Toisaalta johdon sitoutumista voi jossain määrin epäilläkin, sillä se ei ole aktiivisesti muodostanut tiimeille toimintaohjeita ja korjannut matkan varrella

muutokseen liittyviä epäselvyyksiä tai huomionut tämän tutkimuksen yhteydessä määritettyjä parannusehdotuksia. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että esimieskunnallakin on epäselvyyttä tulevaisuudesta ja siten muutosvastarintaa löytyy hieman sieltäkin. Kuten Self & Schrader (2009) toteavat, lähiesimiehen epäily muutosta kohtaan tarttuu helposti myös alaisiin. Kuten jo aiemmin on mainittu, esimiehet kaipaavat selvennystä omaan tulevaisuudenkuvaansa, jotta he voivat sitoutua kehittämiseen paremmin. Tähän mennessä muutoksen edistämättömyys useissa tiimeissä on todennäköisesti ollut voimakkaasti riippuvainen tiiminvetäjän (esimiehen) sitoutumisesta. Haastatellut totesivat tiiminvetäjällä olevan merkittävä vaikutus tiimin kehitymisessä, joten näiden henkilöiden sitoutuminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää.

Epäselvyys muutosjohtajuudesta

Yrityksen ostama konsultti on toiminut prosessikonsultaation (Schein) periaatteiden mukaan, jolloin konsultti pyrkii vähitellen ohjaamaan asiakasta kohti ongelman ydintä kertomatta sitä ja sen ratkaisua suoraan. Tarkoitus on, että asiakas itse ymmärtäisi ongelman, määrittäisi organisaatioon soveltuvat ratkaisut ja alkaisi toteuttaa niitä. Prosessikonsultaation ei voida sanoa toimineen kyseisessä yrityksessä. Jossain määrin johdon puolelta on herätty ymmärtämään toiminnan sudenkuoppia, mutta niiden syitä ei ole havaittu tai haluttu havaita eikä niihin siten ole löydetty ratkaisuja. Tämä on voinut johtua todellisen sitoutumisen puutteesta toimintaan, välinpitämättömästä asenteesta tai yksinkertaisesti ajan puutteesta. Tutkimuksen perusteella jäi sellainen vaikutelma, ettei asioista ole kuitenkaan puhuttu johdon keskuudessa kovin paljoa tai jos on puhuttukin, asioiden korjaamiseksi ei ole tehty minkäänlaisia toimintasuunnitelmia saati toteutuksia. Eräs haastateltu esimies myönsikin, että ongelmia sinänsä kyllä tunnustetaan, mutta niille ei haluta tai uskalleta tehdä mitään. Konsultin koulutuksista ei ole seurannut ”jälkipuintia”, jossa olisi mietitty toimintamalleja miten asioita voitaisiin kehittää eteenpäin ja niiden etenemistä seurata. Tämä on todennäköisesti johtunut siitä, että kukaan ei ole ottanut selkeää muutosjohtajan roolia ja lähtenyt määräämään työryhmiä ja aikatauluja kehitystoimenpiteiden suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Jotta kehitystä oikeasti tapahtuisi, tulisi tehdä selkeitä toimenpidesuunnitelmia sekä niiden toteutusta ja

seurantaa. Ehkä ollaan liikaa luotettu siihen, että konsultti ottaa muutoksentekijän roolin ja tuo yritykselle valmiit mallit, joilla toiminta lähtee kehittymään. Voisi siis sanoa, että myöskään konsultti ei ole osannut tuoda toimintansa tarkoitusta riittävän selkeästi esille, sillä yrityksen johto ei mitään ilmeisemmin ole ymmärtänyt, että sen olisi pitänyt lähteä itse etsimään ratkaisumalleja sen sijaan, että se odottaa valmiita toimintamalleja konsultilta.

Työhyvinvoinnin unohtaminen

Yrityksessä on kenties unohdettu työhyvinvoinnin merkitys toiminnan kehittymisen tekijänä. Stenvall ja Virtanen (2007) peräänkuuluttavat työhyvinvoinnin olevan merkittävä tekijä muutoksen toteuttamisessa ja mainitsevat, että avoin kommunikaatio ja luottamus ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä. Stenvall & Virtanen (2007) myös painottavat, että henkilöstö ryhtyy helposti vastustamaan muutosta, mikäli se ei pidä organisaatiota luotettavana. Vaikka muutosmittauksissa ja haastatteluissa tiedotus nähtiin pääosin toimivaksi, on kuitenkin paljon tärkeitä tiimitoimintaan liittyviä asioita (tavoitteet, periaatteet, säännöt) jäänyt suurimmalle osalle henkilöstöstä hämärän peittoon. Koska toiminnan tarkoitukset eivät ole kaikille selvät, se on omiaan nakertamaan henkilöstön luottamusta johtoon. Lisäksi haastatteluissa tuotiin esille toiveet mahdollisuudesta tuoda ajatuksiaan julki myös johdolle sekä toivottiin enemmän mahdollisuuksia voida keskustella asioista johdon kanssa. Onkin melko todennäköistä, että usean kohdalla muutosvastarinta johtuu väärinkäsityksistä tai tietämättömyydestä ja olisikin tärkeää, että näitä tietoaukkoja tai väärää tietoa voitaisiin korjata julkisissa tilaisuuksissa, esimerkiksi jo kokoonkutsuttavissa tehdasinfoissa.

Haastatteluissa tuotiin myös ilmi, että johdon ja työntekijöiden välillä on erimielisyyksiä eivätkä työntekijät koe nauttivansa johdon luottamusta. Johto puuttuu vähän väliä tiimien tekemiin päätöksiin eikä mahdollisesti hyväksy niitä. Tämän takia uskotaan, etteivät tiimit tule saamaan niitä toimintavaltuuksia mitä heille on luvattu. Tämä on jo omiaan aikaansaamaan vastustusta tai ainakin passivoitumista tiimitoiminnan suhteen. Valitettavasti työntekijät ovat ainakin osittain osuneet epäilyksissään oikeaan. Tiimeille ei ole virallisesti määritelty toimintaoikeuksia, eli

tiimit voivat halutessaan kokeilla rajojaan mitä he voivat itse tehdä ja tässä johto voi toimia päättäjänä tapauskohtaisesti. Kuitenkaan kovin monet tiimit eivät toistaiseksi ole lähteneet kokeilemaan rajojaan, sillä he kenties pelkäävät sen aiheuttavan kahnauksia ja siten hankaloittavan heidän omaa työtä entisestään. Toisaalta, jos tiimi kokee jatkuvasti, että sen tekemiä päätöksiä evätään, lopulta tiimi turhautuu eikä halua enää tehdä omia päätöksiä. Ehdoton edellytys tiimien itsenäiselle toiminnalle onkin siten selkeiden toimintaohjeiden ja -oikeuksien määrittelyminen ainakin tyypillisiin tiimin kohtaamiin tilanteisiin, kuten hankinnat, työajankäyttö ja työnjako. Tiimien pitää antaa toimia ilman puuttumista niiden toimintaan. Esimiesten pitää oppia luottamaan alaistensa kykyyn hoitaa työnsä sovitun mukaisesti. Kun kaikki tietävät miten toimitaan, työhyvinvointi paranee ja luottamus vähitellen palautuu.

Yrityksen sisältä löytyy muitakin epäkohtia, jotka ovat omiaan heikentämään työilmapiiriä. Haastatteluissa annettujen lausuntojen perusteella on pääteltävissä, että vaikka sinänsä sanotaan samojen sääntöjen pätevän kaikille, annetaan silti periksi erinäisissä asioissa tietyille henkilöille. Mistä tämä johtuu? Miksi jotkut saavat toimia haluamallaan tavalla ja siten aiheuttaa eriarvoisuuden tunteita ja heikentää toisten työmotivaatiota? Yhdeksi selitykseksi voisi mainita sen, että joukossa on osa niin voimakkaita henkilöitä, että he pystyvät vaikuttamaan liikaa päättäjien toimintaan. Ovatko nämä voimakkaat persoonat niin korvaamattomia yritykselle heidän osaamisensa takia vai miksi he saavat tehdä mitä he haluavat? Työilmapiirin parantamiseksi olisi tärkeää pitää kiinni siitä, että säännöt ovat kaikille samat ja niitä noudatetaan. Vahvojen persoonien ei pidä antaa sanella asioita liikaa, sillä he saattavat romuttaa useiden hyvien kehitystoimenpiteiden toteutuksen ja samalla koko tiimitoiminnan.

Kehitysajatuksia on yrityksessä saatu tuoda esille jo usean vuoden ajan aloitetoinnin kautta. Toiminnassa on kuitenkin ollut puutteita ja joidenkin mielestä jopa väärinkäytöksiä, koska ihmiset ovat kokeneet eriarvoista kohtelua aloitteiden palkitsemiskäytännöissä. Idearikkaat henkilöt eivät enää vaivaudu tuomaan ajatuksiaan esille, sillä he uskovat tulevansa jatkuvasti tyrmätyiksi. Toisaalta, vaikka

on esitetty erittäin hyviä ja toteutuskelpoisiksi johdonkin puolesta todettuja ideoita, niitä harvoin on viety käytännön toteutukseen saakka. Haastatellut kokivat, että toisinaan syyt toteuttamatta jättämiselle ovat voineet olla hyvin vähäpätöisiä. Johtuuko toteuttamatta jättäminen sitten loppupelissä johdon haluttomuudesta tai laiskuudesta vai tulevatko syyt todellisuudessa työntekijöiltä, sitä ei haastatteluissa tullut ilmi. Vastustus toimintatapojen muutoksille voi johtua sekä johdon että työntekijöiden haluttomuudesta. Useita kehitysideoita on jäänyt toteuttamatta myös sen takia, ettei projektille ole määritetty yhteyshenkilöä ja aikataulua eikä toteutusta olla seurattu mitenkään. On hyvin vaikeaa kuvitella, että kukaan lähtisi oma-aloitteisesti ottamaan roolia toteutuksen suhteen, jos ilmapiiri on entuudestaan uudistuksille vastainen. Innokkuutta tuotantoa kehittäville uudistuksille voisi lisätä oikeanlaisella mittaroinnilla ja palkitsemisella.

Huono muutoshistoria

Yrityksessä on myös aiemmin yritetty käyttöönottaa erilaisia tuotannon tehostamistoimia, mutta ne eivät ole jääneet pysyviksi käytännöiksi. Haastatellut kokivat, että monien usko erilaisiin kehitystoimiin on mennyt, kun aikaisemmatkaan muutostoimenpiteet eivät ole onnistuneet. Nyt tulisi siis varmistaa, että muutosta alkaa tapahtua ja se jää pysyväksi. Muuten jatkossakin voi olla entistä hankalampaa aikaansaada organisaatioon muutos.

Liian paljon muutoksia samanaikaisesti

Henkilöstö on joutunut kokemaan hyvin monia muutoksia hyvin lyhyen ajanjakson sisällä: Tuotantomenetelmien muutokset, muutto uuteen tehtaaseen ja muutos yksilötoiminnasta tiimimäiseen toimintaan. Lisäksi viime aikoina on alettua puhua lean-toiminnan tuomisesta tehtaalle. Kun nämä kaikki tapahtuvat samanaikaisesti, voi henkilöstön olla hyvin vaikeaa sopeutua kaikkiin muutoksiin tai se vie ainakin hyvin kauan aikaa. On myös ollut havaittavissa epätietoisuutta siitä, mitä näillä kaikilla haetaan, mikä asia liittyy mihinkin muutokseen ja mistä mikäkin asia johtuu. Tällainen epävarmuuden ja hämmennyksen tila on omiaan lisäämään erinäisiä pelkoja, esimerkiksi oman työn pysyvyyteen liittyen, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Lisäksi uuden opettelu ja uusien asioiden järjestely vie enemmän aikaa ja siten aikaa ei

tahdo löytyä riittävästi muutoksissa tarvittavien saati normaalien päivittäisten toimenpideiden suorittamiseen.

Kyseinen yritys ei myöskään ole tottunut muuntumaan, etenkin kun edelliset muutosyritykset ovat usein kariutuneet. Toiminnan parannusyrityksiä ei ole onnistuttu juurruttamaan jokapäiväiseen toimintaan. Tehdas on pyörinyt vuosia tai peräti vuosikymmeniä samoilla tuotantolaitteilla ja -periaatteilla sekä toimintatavoilla. Henkilöstö on tottunut siihen, että he tekevät sen mitä heidän käsketään tehdä ja niillä tavoin ja työkaluin, jotka heille annetaan. Työnjohtajat ovat jakaneet ja ohjeistaneet työtehtävät ja valvoneet niiden toteutusta määrättyssä aikataulussa eikä työntekijän ole tarvinnut suuremmin miettiä tehtävien tekotapoja tai -järjestystä. Työntekijöiden ajatuksia ei olla paljon kuunneltu aiemmin, eikä heillä ole ollut suuremmin mahdollisuuksia päättää mitä ja miten he työnsä tekevät. Siten on hyvin haastavaa opetella toimimaan itseohjautuvasti, jolloin saa itse päättää miten työnsä tekee ja voi vaikuttaa sen sisältöön. Osin työntekijät jopa ajattelevat, että työnjohdon töitä annetaan heille ja että heidän vastuunsa töistä kasvaa. Koska uskotaan, että oma työkuorma kasvaa, tulee monelle mieleen, että palkankin tulisi samalla nousta. Kun palkankorotusta tai uusia palkkioita ei ole luvattu, ei haluta ottaa uusia töitä vastaan. Moni ei myöskään halua enempää vastuuta. Osittain ihmisten mielessä voi myös pyöriä se, että heidän päättäessään itse tekemistään asioista he kuitenkin tekevät ne väärin ja heitä rangaistaan näistä virheistä. Osaltaan tämä voi johtua tähän mennessä vallalla olleesta johdon taipumuksesta puuttua hyvin moniin päätöksiin. Vaikkei pelkäisikään tulevansa rangaistuksi, ei välttämättä halua tehdä itse päätöksiä oman työntekonsa puolesta, jos aina tulee kuitenkin korjatuksi vaikka sinällään työn lopputulos olisikin täysin sama kuin jollakin vaihtoehdoisella tavalla.

Muutokseen liittyvät syyt muutosvastarinnalle

Suhtautuminen muutokseen

Kognitiivisen teorian mukaisesti (Cameron & Green, 2009) yksilön oma arvio tilanteesta vaikuttaa myös hänen reaktionsa muutokseen. Arvio muodostuu yksilön arvoista ja asenteista. Suhtautumista voidaan muuttaa miettimällä muutosviestin

sisältö tarkasti ja tiedottamalla muutosviesti uudelleen. Henkilöstön tulisi saada mahdollisuus keskustella johdon kanssa ja kysellä muutokseen liittyvistä asioista, jotta heidän epäilyksensä katoaisivat ja he voisivat muuttaa suhtautumistaan. Johdon tulisi myös miettiä tarkemmin millä tavoin se muutoksesta puhuu. Haastattelussa esimies toi esille tiimitoiminnan käynnistämisen vaikeuden. Kuten Stenvall & Virtanen (2007) toteavat, muutoksen vaikeuden korostaminen voi aiheuttaa sen, että toteutuskin mielletään vaikeaksi. Jos muutosta pidetään lähtökohtaisesti mahdottomana, miten voidaan odottaakaan ihmisten asennoituvan siten, että muutosta kannattaa edistää ja että se olisi joskus todellisuutta?

Tutkitun yrityksen tilanteessa on havaittavissa myös psykodynaamisen näkökannan elementtejä. Ihmiset kritisoivat tiimitoiminnan tarpeellisuutta voimakkaasti vedoten siihen, että näin ollaan toimittu jo aiemmin. Näillä ihmisillä on siis väärä käsitys siitä mitä tiimitoiminnalla tarkoitetaan eivätkä he ymmärrä asian tärkeyttä. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset eivät ole ottaneet vastaan tai ymmärtäneet heille annettua informaatiota tiimitoiminnasta. Haastatteluissa kerrottiin myös esimiehistä, jotka eivät vie kehitysajatuksia eteenpäin siltä osin kun heille on uskottu niiden toteuttamisessa roolia.

Tiimitoiminnan tarkoitus ja sen soveltaminen

Tiimitoiminta-ajatus on koettu tuodun väkisin osaksi toimintaa ilman että sen tarkoitusta olisi selvennetty organisaation jäsenille. Haastatteluissa selvisi, että kaikissa työntekijä-ryhmissä on epäselvyyttä siitä, mikä on tiimitoiminnan tarkoitus ja miten sillä pyritään toimintaa parantamaan. Tämä asia ei ole selvä edes yrityksen johdolle. Herääkin kysymys, onko koko tiimitoiminnan ajatus tullut alunperin konsultilta ratkaisuksi johonkin ongelmaan? Kun selvennetään henkilöstölle tiimitoimintaan siirtymisen syyt, tarkoitus ja tavoitteet sekä sen vaikutukset käytännön työhön, suhtautuminen voisi parantua.

Muutoksen suunnittelemattomuus

Tiimitoiminnan aktiivinen edistäminen johdon toimesta on ollut melko heikkoa, sillä muutosta ei olla suunniteltu hyvin, tuotu selkeää muutosviestiä ja pureuduttu

tiimitoiminnan aloittamiseen liittyviin ongelmakohtiin. Tämä tuo toisaalta henkilöstölle viestin, ettei tiimitoiminta ole tärkeää. Johto ei ehkä ole osannut aavistaa muutoksen aikaansaamisen hankaluutta eikä arvioida tarvittavien etukäteisvalmisteluiden määrää ja siksi se on jättänyt suunnittelun puolitiehen. Kenties tilanteen voisi vielä pelastaa tässä vaiheessa suunnittelemalla loppuun muutokseen liittyvät asiat, jotka kaipaavat selvennystä.

Ihmisten osallistaminen

Yhdeksi kompastuskiveksi voisi myös mainita sen, ettei koko organisaatiota ole todellisuudessa otettu mukaan tiimitoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Työntekijät kokevat, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tuotannossa tehtyihin muutoksiin ja parannuksiin. Kuten on jo aiemmin mainittu, ihmisten pitää voida vaikuttaa muutokseen, jotta he voivat sitoutua siihen itse paremmin. Tässä vaiheessa tilannetta voisi ehkä vielä parantaa ottamalla henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia huomioon esimerkiksi palkitsemisen tai toimintatapojen suhteen muutoksen jatkon suunnittelemisessa.

Ajan puute

Muutosmittauksissa ja haastatteluissa useat mainitsivat kiireen olevan syynä tiimitoiminnan edistämättömyydelle. Toisaalta kiire voi olla myös syy vastustaa ja kieltäytyä muutoksen toteuttamisesta (Stenvall & Virtanen, 2007). Jotta muutosta saataisiin aikaiseksi, siihen tulisi myös varata aikaa. Etenkin esimiehillä pitäisi voida olla aikaa auttaa ja tukea tiimejään. Työkuormaa pitää voida jakaa siten, ettei liiallinen työkuorma aiheuta sitä, että tiimitoiminta jätetään huomioimatta ”vähäpätöisimpänä” työnä. Toisaalta tuotantotoiminta ei saa kärsiä tiimitoiminnan käyttöönotosta. Kuten Moran & Brightman (2000) toteavat, muutosprosessissa voi kestää kauan ennenkuin se on sisäistetty koko organisaatiossa. Johto saattaa usein unohtaa, kuinka kauan he asioita pureskelivat ennenkuin omaksuivat ne omaan toimintaansa. Siten on tärkeää antaa muutokselle aikaa. Ei siis voida odottaa, että työntekijät, jotka ovat tottuneet toimimaan käskyjen mukaan, ryhtyisivät hetkessä toimimaan ilman käskyjä ja tekemään itse päätöksiä omien töidensä suorittamisesta.

Tiimitoiminnan järkevyyys kaikissa tehtävissä

Saavuttaako henkilöstö tiimitoiminnasta niin merkittävää hyötyä, että se olisi motivoitunut muutosta edistämään? Mikäli henkilö ei koe saavansa tiimistä tukea työlleen, tulisi tarkastella toimiiko tiimi sillä tavoin kun sen on tarkoitus. Mikäli toimii, mutta henkilö ei koe saavansa siitä työhönsä mitään apua, olisi syytä kriittisesti tarkastella tiimitoiminnan järkevyyttä kyseisessä tehtävässä.

Taulukossa 5 on vielä koostettuna tutkitussa yrityksessä havaittuja muutosvastarinnan syitä ja mahdollisia ratkaisuja.

Taulukko 5. Tutkitussa yrityksessä havaittuja muutosvastarinnan syitä ja niiden mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja.

	Tarkempi syy	Ratkaisu
Henkilökohtaiset syyt	Henkilökohtaiset huolet, pelko oman työpaikan puolesta	Tiedotus (luvattu, ettei ketään irtisanota), urasuunnittelu
	Epäoikeudenmukaisuus, esim. palkkaus	Yhtenäisten sääntöjen, esim. palkkaperusteiden luonti ja niiden noudattaminen
	Oppimisen / epäonnistumisen pelko	Koulutus, harjoittelu, palaute, tukiryhmät, roolimallit, palkitseminen
	Muutoksen soveltumattomuus avoihin, käyttäytymismalleihin ja taitoihin	Oppimisen pelon selittäminen, osallistaminen muutosprosessiin, mielipiteiden huomioiminen, ilmapiiri, jossa epäonnistumiset nähdään oppimisen lähteeksi
	Pelko oman identiteetin menetyksestä (rooli muuttuu tai jää pois ryhmästä), saavutettujen etujen menetyksen pelko	Tulevaisuuden toimenkuvan selvittäminen ja mahdollisuus vaikuttaa siihen
Organisatoriset syyt	Johdon sitoutumattomuus	Tiedotus, urasuunnittelu, palkitseminen
	Muutosjohtajuuden epäselvyys / ei luottoa muutosjohtajaan	Määritetään kuka / ketkä ensisijaisesti vastuussa muutoksen edistämisestä, muutosjohtaja toimii antamiensa sääntöjen ja periaatteiden mukaisesti
	Toiminnan suunnittelemattomuus	Toimenpidesuunnitelman teko, toteutus, seuranta, palkitseminen, vastuumääritykset, tavoitteet, visio
	Työhyvinvoinnissa, avoimuudessa ja luottamuksessa ongelmia	Työhyvinvointiin panostaminen: tavoitteet, vastuut, syyt, säännöt jne selkeiksi, avoin tiedotus, valtuutus, avoimempi keskustelu, ristiriitojen selvittäminen, tasa-arvoinen kohtelu
	Muutoshistoria: aiemmat muutokset epäonnistuneet	Voimakkaampi ote muutoksen läpivientiin, kehityksen ja onnistumisten esilletuonti ja palkitseminen, suunnitelma muutosten juurruttamisesta organisaation avoihin
	Useita muutoksia samanaikaisesti	Annetaan aikaa muutoksen toteutukseen ja niihin sopeutumiseen, muutosten limittäminen
Muutokseen liittyvät syyt	Muutos koetaan vääräksi	Keskustelun lisääminen, osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, tiedotuksen parantaminen ja uusiminen
	Muutoksen tarkoitus epäselvä	Tiedotuksen parantaminen, tavoiteasetanta
	Muutoksen suunnittelemattomuus	Muutoksen toimenpidesuunnitelma, toteutus, seuranta, palkitseminen, ongelmatekijöiden (muutosvastarinta) selvitys ja ratkaiseminen
	Ihmiset eivät saa osallistua muutokseen	Osallistaminen, valtuuttaminen
	Ajan puute	Annetaan aikaa muutokseen liittyvien toimenpiteiden tekemiseen, työkuorman jakaminen
	Muutosratkaisua ei koeta soveltuvaksi kaikkialle	Rehellinen tarkastelu muutoksen aikaansaamista hyödyistä eri toiminnoissa, avoin keskustelu, toimitaanko kuitenkin sovitun mukaisesti?

6. Johtopäätökset

6.1. Tutkimuksen esille tuomia vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tiimitoiminnan voidaan katsoa edistyneen jossain määrin tutkimuksen aikana. Tiimien järjestäytymistä on tuettu ja luotu tiimien kehittämisen tueksi muistilistoja ja asetettu tavoitteita. Muutamit tiimit ovat alkaneet toimia aktiivisemmin ja oppineet itseohjautuvuutta, kiitos aktiivisten tiimivetäjien sekä aktiivisten ja ennakkoluulottomien tiimiläisten. Nämä tiimit ovat edistäneet omaa toimintaansa, mutta niiden onnistumisista on kerrottu muille hyvin vähän. Esimerkin kannustava vaikutus kannattaisi ehdottomasti hyödyntää kertomalla julkisemmin näiden tiimien toiminnasta ja niiden muodostamista toimintatavoista tiimin kehittämiseksi.

Jotkut tiimit ovat edelleen hyvin voimakkaasti vastustamassa tiimitoimintaa erinäisistä syistä, jotka tulisi selvittää ja pyrkiä ratkaisemaan. Kaikki tiimit ovat kuitenkin jo päässeet toiminnassaan alkuun. Innostus on ollut hiipumaan päin etenkin esimieskunnassa, johtuen kenties tähän mennessä heikosti näkyvissä olevista tuloksista. Yhdeksi syyksi innostuksen hiipumiselle voisi tulkita olevan se, etteivät kaikki vielä täysin tiedä miksi ollaan siirtymässä tiimimäiseen toimintaan ja mitä se tarkoittaa henkilöstön päivittäisessä työssä ja työnkuvassa. Työnjohdolle on jäänyt epäselväksi onko heille käyttöä jatkossa kun tiimit alkavat toimia itsenäisesti ja vastaavasti työntekijät vierastavat ottaa lisää vastuuta ja uusia tehtäviä.

Organisaatiomuutokseen liittyvä muutosviesti olisi siis tarpeen miettiä uusiksi ja muokata sellaiseksi, että siitä selviää konkreettinen visio siitä, mitä tavoitellaan ja miksi sekä perustellaan muutoksen toimivuus tuottavuutta edistävänä tekijänä. Henkilöstölle tulee myös viestiä, mitä he itse hyötyvät tiimitoiminnasta ja vakuuttaa, että henkilöstölle annetaan tarvittavat valmiudet muuttaa toimintansa tiimimäiseksi. Lisäksi tulee määrittää henkilöiden vastuunjaot ja tiimien toimintavaltuudet ja -mallit erilaisissa päätöksentekotilanteissa sekä toiminnan edistymistä seuraavat mittarit ja niihin liittyvät palkitsemistavat, joilla henkilöstöä kannustetaan tiimikehitykseen.

Tärkeää on myös määritellä tiimitoiminnan säännöt ja niiden rikkomisen seuraamukset sekä varmistaa, että sääntöjen noudattamista valvotaan.

Innostuksen hiipuminen voi johtua myös siitä, ettei tehtaan tulevaisuuteen uskota, sillä yrityksen toimintaa on viime aikoina muutenkin siirretty pois Suomesta. Heikko yleinen taloudellinen tilanne ja huono tilauskanta ovat omiaan lisäämään epäilyksiä siitä, ettei toiminta jatku paikkakunnalla enää kauaa. Siten ihmiset eivät viitsi nähdä vaivaa muuttaakseen toimintaansa, koska he eivät usko sen pelastavan enää mitään.

Tiedotusta on lisätty, mikä on nähty monien mielestä hyvänä asiana. Ongelmana on kuitenkin se, etteivät kaikki organisaation jäsenet ole halukkaita vastaanottamaan tiedotusta, eivätkä siten osallistu tiedotustilaisuuksiin, lue tiedotteita tai käy tiimipalaverissa. Näillä henkilöillä lienee jotain syitä vastustaa tiimitoimintaa ja koska he kylvävät tätä vastarintaa myös muihin, tulisi näitä syitä pyrkiä poistamaan.

Yrityksessä tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin ja sen parantamiseen, koska hyvin voiva henkilöstö on motivoituneempi tekemään työnsä tuottavasti. Etenkin luottamusta ja avoimuutta henkilöstön kesken tulisi parantaa ja varmistaa kaikkien tasa-arvoinen kohtelu. Tulee pitää huoli siitä, että säännöt ovat samat kaikille ja sääntörikkomuksiin ja muihin epäkohtiin puututaan välittömästi ja niistä annetaan sanktioita. Henkilöstöä tulee myös kannustaa toiminnan muutokseen palkitsemalla heitä toimintansa kehittämistä. Tiimikehitykselle tulee muodostaa selkeitä tavoitteita, joiden toteutumista seurataan ja palkitaan. Etenkin näin alkuvaiheessa tavoitteet tulisi olla hyvin helposti saavutettavissa, jotta onnistumisia ja palkkioita saadaan helpommin motivoimaan henkilöstöä jatkamaan kehittämistä.

Yhteistyötä on alettu lisäämään ainakin suoritus tiimeissä, sillä ne ovat pitäneet jo joitakin tiimien yhteisiä palavereita. Suorustiiimit ovat myös kokeneet saaneensa enemmän vaikutusmahdollisuuksia, mutta silti monet ovat kokeneet, etteivät tiimit saa itse kuitenkaan päättää omista asioistaan. Tiimejä ja henkilöstöä tulisi kuitenkin valtuuttaa tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tämä edellyttää selkeiden tiimien päätöksentekoruutiinien määrittelyä: mistä tiimi saa päättää itsenäisesti, mitkä

asiat päätetään muualla ja mitkä ovat ne tavat, joilla nämä suuremmat päätökset tehdään.

Organisaation johto on aliarvioinut yrityksen vanhan kulttuurin vahvuuden, eikä ole ymmärtänytkään kuinka tiukkaan vanha kulttuuri on juurtunut. Johto on siten uskonut, että ihmiset pystyvät itsenäisesti kehittämään toimintaansa ja tekemään päätöksiä siihen liittyen. Organisaatiossa muutosta on lähdetty edistämään uskomalla, että henkilöstöllä on oma halu kehittää itseään ja omaa työtään. Todellisuudessa tämä oppimisperiaatteella toimiva muutoksen johtaminen ei ole toiminut yrityksessä, sillä henkilöstö ei ole tottunut toimimaan itseohjautuvasti ja tekemään itse päätöksiä omaan työhönsä liittyen. He ovat myös tottuneita siihen, ettei heidän mielipiteitään oteta huomioon päätöksenteossa, joten heidän on ollut vaikeaa uskoa heidän omiin mahdollisuuksiin tehdä omia päätöksiä. Koska luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä ei voida parantaa hetkessä ja toisaalta uusien toimintatapojen omaksuminen vie aikaa, vanhojen totuttujen johtamistapojen hyödyntäminen muutoksen edistämiseksi voisi olla henkilöstölle tutumpaa. Siten muutoksen selkeämpi johtaminen voisi aikaansaada paremmin halutun muutoksen tiimimäiseen toimintatapaan. Esimerkiksi Kotterin kahdeksan askeleen malli tarjoaa hyvin selkeän listauksen asioista, jotka tulee saattaa kuntoon menestyksekkään muutoksen aikaansaamiseksi.

Esimieskunnan todellinen sitoutuminen toiminnan muuttamiseen tulisi myös varmistaa. Tietääkö johto mitä siltä odotetaan ja mihin sen pitäisi toimintaa viedä? Tiimitoiminnan tarkoitus ja tavoitteet sekä heidän tulevat toimenkuvat olivat tälle ryhmälle vielä hieman epäselvät, joten he eivät kenties tieneet tarkalleen mihin heidän pitäisi sitoutua. Etenkin työnjohdon sitoutumisen tärkeys korostuu, sillä eniten vastustusta ja epäilyjä tiimitoimintaa kohtaan on suoritustiimien keskuudessa. Myös muun johdon roolit ja vastuut tulisi tehdä selviksi ja tiedottaa ne kaikille.

Johtamisessa tulisi myös aiempaa voimakkaammin huomioida yksilöiden motivointitekijät ja ryhmäkäyttäytymisen tekijät. Johtamisen tulisi siis olla voimakkaammin ihmisten kuin asioiden johtamista. Jotta henkilöstöä pystytään

motivoimaan muutokseen, tarvitsee johdon hyödyntää tunneälyään ja kehittää sitä edelleen. Menestyksenkäs muutos edellyttää siis työkalujen ja työntekotapojen muutosta myös johdolta, jotta se pystyy tehostamaan omaa työtään.

Johdolla on tärkeä rooli myös turvallisen ja kannustavan työilmapiirin luomisessa. Johdon ja työntekijöiden tulee voida luottaa toisiinsa ja keskustella toimintaan liittyvistä asioista avoimesti. Tätä edistetään selkeällä ja avoimella tiedotuksella sekä epäonnistumiset sallivalla ilmapiirillä. Kaikkien tulee ymmärtää, että uusien asioiden oppiminen pitää sisällään onnistumisten lisäksi epäonnistumiset ja niistä on kaikista mahdollista oppia. Johdon tulee kannustaa uuden oppimiseen ja toiminnan itsenäiseen kehittämiseen turvallisessa ympäristössä, jossa ei tarvitse pelätä irtisanomista pienten epäonnistumisten takia. Johdon olisi esimerkiksi pitänyt enemmän korostaa lupaustaan olla irtisanomatta tai lomauttamatta ketään tuotannon tehostumisen myötä. Tällä olisi hälvennetty jo monta vastarintatekijää ja luotu pohjaa turvalliselle työilmapiirille.

Tutkimuksen aikana törmättiin useisiin niin henkilökohtaisiin, organisatorisiin kuin muutokseen liittyviin muutosvastarinnan syihin. Johdon tulisi tarkastella mistä nämä syyt johtuvat ja miten niitä voitaisiin poistaa. Mikäli niille ei tehdä mitään, koko henkilöstöä ei ole mahdollista saada sitoutumaan muutokseen, vaan aina tulee löytymään joku, joka vastustaa muutosta ja mahdollisesti siirtää omat näkemyksensä työkaveriinsa. Mikäli henkilöstö ei ole sitoutunut muutokseen, se ei tule myöskään edistämään sitä. Hyödyntämällä Lewinin voimakenttäanalyysi-ajattelua voitaisiin löytää muutosta edistäviä ja estäviä voimia ja hyödyntää tätä jaottelua muutosvastarinnan tekijöiden poistamisessa.

Muutoksen johtamista voisi helpottaa ja edistää selkeän muutoksen ydinryhmän muodostaminen ja toimintaan saattaminen. Myös johtajien yhteisön tai verkoston muodostaminen voisi edistää muutoksen toteuttamista, sillä verkoston kesken olisi mahdollista saada tukea ja mielipiteitä erilaisten toimenpiteiden toimivuudesta organisaatiossa.

6.2. Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimuksen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä yrityksessä muutoksen aikaansaamiseksi. Tutkimuksessa on selvitetty henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä muutokseen liittyen ja niitä voitaisiin suoraan soveltaa yrityksessä tiimitoiminnan jalkautumisessa.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen jälkeen tuloksia kuitenkin hyödynnettiin melko vähän yrityksessä. Tämä kenties johtui siitä, ettei toimenpiteitä ja niiden toteutusta mitenkään sovittu. Yhdeksi syyksi voisi myös mainita sen, ettei tehtaalla ollut johtajaa kesän 2012 aikana eikä ollut oikein selvyyttä siitä, kuka tai ketkä toimisivat tuona aikana muutosjohtajana. Toinen syy edistämättömyyteen oli ajan puute, sillä yritys on kokenut samanaikaisesti muitakin muutoksia ja haasteita uusien tuotantolaitteiden käynnistämisessä.

Tutkimuksen toisen haastattelukierroksen jälkeen raportoitaessa tuloksia johdolle se ilmaisi halunsa hyödyntää tutkimuksen tuloksia muutosprosessin edistämisessä.

6.3. Tutkimustulosten validiteetti

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee pitää mielessä, että monet asiat saattavat olla yksittäisten henkilöiden tai ryhmien mielipiteitä, eivätkä ne siten välttämättä edusta koko henkilöstön mielipiteitä. Koska ihmiset ovat erilaisia, eri ihmiset kokevat asiat eri tavoin. Tämä selittää joidenkin tulosten eroavaisuudet: Toiset kokevat jotkin asiat suuremmiksi kuin toiset. Yksi virhelähde on tutkijan väärät tulkinnat haastateltujen lausumista.

Tutkimusotoksen reliabiliteettia on parannettu jo puhtaasti sillä, että laajemman otoksen (kysely) tuloksia tarkastellaan pienemmän otoksen avulla (yksilöhaastattelut). Yksilöhaastatteluissa saatiin vahvistuksia kyselytutkimusten tuloksiin ja siten vähennettiin virhetulkintojen mahdollisuutta. Tutkimuksessa löydettiin

kuitenkin paljon tärkeitä muutosta estäviä asioita, joita mainittiin useasti sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa. Tulosten objektiivisuutta parannettiin myös siten, että yksilöhaastattelu suoritettiin eri työntekijäryhmien edustajille ja yhtä työntekijäryhmää edusti vähintään kaksi haastateltua. Toimintojen jatkuvuutta tarkasteltiin myös hieman pidempänä aikavälinä, sillä tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimusotosten välille jäi lähes vuoden pituinen jakso. Osassa asioista ehti tapahtua muutosta vuoden aikana, mutta myös muuttumattomia kehitysalueita löydettiin.

Kyselytutkimuksen kysymykset olivat jossain määrin muotoiltu siten, että ne antavat asiasta negatiivisemmän kuvan todellisuudesta. Esimerkiksi kysyttäessä ”onko parantunut” vastaaja voi antaa vastauksen 1-3, jos mitään parannusta ei ole tapahtunut, mutta toisaalta ei olla menty taaksepäinkään. Voihan olla, että asia on ollut jo entuudestaan hyvällä mallilla.

Kyselytutkimukseen on osallistunut yli 80 % henkilöstöstä, mikä tuntuisi olevan riittävä otos henkilöstöstä. Kuitenkin esimiesten ja asiantuntijoiden kyselytutkimuksen vastauksissa yksittäisten henkilöiden tai tiimin arviot näyttävät merkittäviltä, koska tutkimusotos on niin pieni (esimiehillä 9-12 ja asiantuntijoilla 22-26 henkilöä). Koska molempiin kyselyihin eivät osallistuneet samat ja täysin sama määrä henkilöitä, tämä jo toi pientä eroa vastausten prosenttiosuuksien välille.

Haastatteluihin osallistuneet olivat vapaaehtoisia ja he olivatkin pääosin aktiivisia tiimitoiminnan suhteen ja halukkaita kehittämään toimintaa. Se oli havaittavissa heidän erittäin hyvänä avautumisena haastatteluissa. Ehkä myös haastateltavien pitäminen anonyymeina edesauttoi avautumista haastattelussa. Toisaalta, jos haastatteluihin olisi saatu osallistumaan joitakin tiimitoimintaan passiivisesti suhtautuvia, olisi saatu suoraan heidän ajatuksia asiasta, eikä positiivisesti asiaan suhtautuvien arvauksia ja käsityksiä. Tämä olisi parantanut tutkimustulosten luotettavuutta. Haastatteluihin ei kuitenkaan haluttu pakottaa ketään, sillä tällöin vastaukset olisivat saattaneet myös olla hyvin suuripiirteisiä, koska haastateltua asia ei kiinnostanut. Lisäksi pakottaminen olisi voinut toimia tiimitoiminnan edistämistä

vastaan.

Tutkimuksen toistettavuus on kyseenalainen, sillä yritys kehittää toimintaansa jatkuvasti, eikä lomakehaastatteluihin välttämättä jatkossa osallistu täysin samat ihmiset henkilöstön vaihtuvuuden ja sairais- tai lomapoissaolojen takia. Yksilöhaastatteluiden toistettavuus on mahdotonta, sillä haastatellut pysyvät anonyymeina.

6.4. Jatkotutkimusideoita

Yrityksessä kannattaisi toteuttaa puolentoista - kahden vuoden päästä uudelleen sama kyselytutkimus sekä haastattelut, mikäli toimenpiteitä tiimitoiminnan edistämiseksi oikeasti tehdään. Tiimiytymisasiaa on turhaa tutkia enempää, mikäli todetaan ettei se tule toteutumaan eikä sen eteen tehdä mitään korjausliikkeitä tai mikäli selkeästi nähdään sen kannatuksen hiipuvan henkilöstön keskuudessa.

Voisi myös olla mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia missä tiimeissä oli toisen kyselytutkimuksen perusteella tapahtunut merkittävintä muutosta ja missä mahdollisesti oli havaittavissa enemmän vastustusta. Tiimien jäseniä haastatteleamalla voitaisiin saada tietoa siitä, mitä toimenpiteitä tiimissä on tehty, jotta muutos on saatu aikaiseksi. Tätä tietoa voisivat muut tiimit hyödyntää kehitymisessään.

7. Yhteenveto

Tutkimuksessa on tarkasteltu suomalaisen konepajayrityksen muutosprosessia yksilökeskeisestä toiminnasta tiimimäiseen toimintaan. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena siten, että organisaation lähtötilanne selvitettiin kyselytutkimuksen tulosten ja niiden pohjalta kaikkien työntekijäryhmien edustajille tehtyjen yksilöhaastatteluiden avulla. Lähtötilanteen selvityksen pohjalta

muodostettiin kehitysehdotuksia tiimitoiminnan jalkauttamiseksi. Muutoksen edistymistä tarkasteltiin hieman vajaa vuoden päästä uudelleen toteutetun saman kyselytutkimuksen ja sen tuloksien pohjalta muodostettujen yksilöhaastatteluiden avulla. Tavoitteena oli selvittää, missä asioissa organisaatio on onnistunut ja missä epäonnistunut muutosprosessissa. Tulosten pohjalta analysoitiin yrityksen muutosjohtamista ja muutosvastarinnan tekijöitä ja ideoitiin organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen teorioita soveltaen ratkaisuja millä tavoin pysyvä muutos olisi mahdollista aikaansaada.

Kyselytutkimusten ja yksilöhaastattelujen pohjalta voidaan todeta, että yrityksessä ollaan hieman edistytty tiimitoiminnan osalta. Toiset tiimit toimivat hyvin pitkälti tiimimäisesti, mutta toiset tiimit ovat toteuttaneet tiimiytymistä lähinnä pakonomaisesti, seuraten johdon esittämiä tavoitevaatimuksia tiimiytymisen suhteen. Yksi merkittävä syy tilanteen vähäiseen muutokseen on, ettei johto ole selkeästi viestinyt muutoksen välttämättömyyttä ja kertonut mistä toiminnassa on kyse ja mitä sillä haetaan. Myös tiimien toimintatavat- ja valtuudet, säännöt ja niiden rikkomisesta seuraavat sanktiot sekä noudattamisen valvonta, henkilöiden vastuujat sekä mittarit ja palkitseminen ovat jääneet määrittelemättä.

Muutosjohtamisen hallinnalla on merkittävä vaikutus muutoksen aktiivisemmassa käynnistämisessä, muutoksen ylläpitämisessä ja lopulta juurtumisessa organisaation kulttuuriin. Johtamisen tulee olla selkeämmin ihmisten johtamista ja siinä tulee huomioida enemmän yksilöiden motivointitekijöitä ja ryhmäkäyttäytymistä. Yrityksessä tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin, jotta henkilöstö saataisiin motivoitumaan toiminnan kehittämiseen. Toisaalta tulisi pyrkiä muodostamaan organisaatioon turvallinen ilmapiiri, jossa ei tarvitse pelätä epäonnistumisia. Tärkeä lähtökohta muutoksen käynnistämiseksi olisi selvittää organisaatiossa vallitsevia muutosvastarinnan syitä ja paneutua niiden poistamiseen, jotta koko henkilöstö saataisiin paremmin sitoutumaan muutokseen. Tutkimuksessa tuotujen parannusehdotusten toimivuutta muutoksen edistämässä olisi mielenkiintoista tarkastella vielä kolmannella samanlaisella tutkimusotoksella esimerkiksi puolitoista-kaksi vuotta toisen tutkimuskierroksen jälkeen, jolloin

saataisiin uutta tietoa parannusehdotusten toimivuudesta ja voitaisiin tarvittaessa ideoida uusia keinoja aikaansaada muutosta organisaatiossa.

Lähdeluettelo

Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W., 1993, Creating Readiness for Organizational Change, Human Relations, Vol. 46, No. 6, ss. 681-703

Bass, B.M., 1990, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, ss. 19-31

Burnes, B., 2004, Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 6, ss. 977-1002

Cameron, E., Green, M., 2009, Making Sense of Change Management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change, London: Kogan Page.

Eskola, J., Suoranta, J., 2003, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 6. painos, Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Goleman, D., 2000, Tunneäly työelämässä, 2. painos, Helsinki: Otava.

Hatch, M.J., Cunliffe, A.L., 2006, Organization theory -Modern, symbolic and postmodern perspectives, 2nd Edition, Oxford: Oxford University Press

Heifetz, R.A. & Laurie, D.L., 1997, The Work of Leadership, Harvard Business Review, Vol. 75, No 1, ss. 124-134

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Harris, S.G., 2007, Readiness for Organizational Change -The Systematic Development of a Scale, The Journal of

Applied Behavioral Science, Vol. 43, No. 2, ss. 232-255

Juuti, P., Virtanen, P., 2009, Organisaatiomuutos, Helsinki: Otava.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T., 2005, Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Tampere: Vastapaino

Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., 1979, Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, Vol. 57, No. , ss. 106-114

Kotter, J.P., 1995, Leading change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Vol. 73, No 2, ss. 59-67.

Kotter, J.P., 1996, Muutos vaatii johtajuutta, Helsinki: Rastor.

Moran, J.W., Brightman, B.K., 2000, Leading organizational change, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol. 12, No 2, ss. 66-74

Morgan, G., 1997, Images of Organization, 2nd edition, Sage Publications.

Robbins, S.P., Judge, T.A., Campbell, T.T., 2010, Organizational Behaviour, 1st Edition, Essex: Pearson Education.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L., 2005, Haastattelu -Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, Tampere: Vastapaino.

Salminen, J., 2011, Uuden esimiehen kirja, 2. painos, Helsinki: Talentum Media.

Schein, E.H., 1999, Process Consultation Revisited – Building the helping

relationship, Reading: Addison-Wesley.

Schein, E.H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, San Francisco: John Wiley & Sons.

Senge, P, Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., 1999, *The Dance of Change – The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday.

Self, D.R., 2007, *Organizational change - overcoming resistance by creating readiness*, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 21, No 5 ss. 11 - 13

Self, D.R., Schraeder, M., 2009, *Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance*, *Leadership & Organizationa Development Journal*, Vol. 30, No 2, ss. 167-182.

Smith, I., 2005, *Achieving readiness for organizational change*, *Library Management*, Vol. 26, No 6, ss. 408-412.

Stenvall, J., Virtanen, P., 2007, *Muutosta johtamassa*, Helsinki: Edita.

Weick, K.E., Quinn, R.E., 1999, *Organizational change and development*, *Annu. Rev, Psychol.* 50:361.86

LIITE 1: Haastattelun 1 kysymykset henkilöstöryhmittäin

Esimiehet

Mikä on käsityksesi tiimitoiminnasta: mitä sillä tarkoitetaan?

Sitoutuminen

Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan

Muutosmittauksessa kaikissa työntekijäryhmissä ilmaistiin huoli siitä, että tiimitoiminta voi karahtaa siihen, etteivät kaikki ole halukkaita osallistumaan tiimikehitykseen.

- Miten voitaisiin parantaa kaikkien panosta tiimitoimintaan?
- Miten saada kaikki osallistumaan keskusteluihin ja päätöksentekoon tiimeissä?

Tiimien sisäinen päätöksenteko

Muutosmittauksessa on tullut ilmi epäily siitä, mahtavatko tiimit saada laajoja oikeuksia päättää omista asioistaan.

- Mistä tällainen käsitys voisi olla peräisin ja miten tätä uskoa voitaisiin horjuttaa?
- Minkälaisista asioista tiimien pitäisi saada itsenäisesti päättää?
- Mihin asioihin johdon tulisi voida puuttua tiimien päätöksenteossa?

Tiimitoiminnan periaatteet ja informaatio

Joillekin tiimitoiminnan peruseriaatteet ovat jääneet epäselviksi.

- Millä tavoin tiimityöskentelyn tarkoituksesta ja toimintamalleista on informoitu?
- Miten pitäisi informoida, jotta asia menisi kaikille perille?
- Neuvoja ja esimerkkejä on kaivattu käytännön tiimitoimintaan liittyen. Minkälaisia tällaiset tilanteet voisivat olla?

Tiimipalaverikäytännön vakiuttaminen

Tiimitoiminnan hyvän käynnistymisen ja jatkumon varmistamiseksi tulisi varmistaa säännöllisen tiimipalaverikäytännön jalkauttaminen.

1. Miten tämä voitaisiin saada aikaiseksi?
2. Miten palavereissa tulisi edetä?

Kehitysajatusten edistäminen

Etenkin muut työntekijät-ryhmässä tuli ilmi, etteivät kehitysajatukset kulkeudu nykyisellään eteenpäin suunnitteluun eivätkä toteutukseen.

- Miksi näin?
- Miten varmistaa kehitysajatusten julkitulo ja toteutus?
- Miten siitä saataisiin tiimeissä rutinitoimenpide?
- Tuodaanko kehitysajatuksia tiimeistä muualle tietoon?
- Onko mahdollinen aloitetoiminta koettu aiemmin toimivaksi vai onko siinä ollut jotain epäselvyyksiä?

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Kaikissa työntekijäryhmissä asetettuja tavoitteita ei nähdä täysin realistisina.

- Ovatko tavoitteet selvät johdolle ja onko ne tuotu selkeästi esille myös työntekijöille?
- Mikä tavoitteissa on epärealistista? Kaikkien osallistuminen?
- Onko tavoitteisiin pääsyyllä määritetty keinoja?
- Onko keinoissa jotain epärealistista? Onko kenties aikataulu liian tiukka?
- Miten tavoitteita voitaisiin muokata siten, että niitä voisi ainakin lähes tulkoon kaikki pitää realistisina?

Edistyminen

Tiimipalavereiden säännöllistäminen

Kaikissa työntekijäryhmissä nähtiin tiimitoiminnan onnistumisen yhdeksi edellytykseksi tiimipalavereiden säännöllinen pitäminen. Ainakin toistaiseksi säännöllisten tiimipalavereiden pidon on estänyt ajan puute.

- Miten aikaa voitaisiin saada järjestymään tiimien säännöllisille kokouksille ja tiimien kehittämiselle? Voisiko tiimipalavereille allokoida säännöllisen ajan kuten kuukauden ensimmäinen maanantai klo 10 ja tästä pidettäisiin kiinni?
- Vuorotyöläiset esittivät myöskin, että tiimi ei ole koskaan kokoontunut kokonaisuudessaan, kun ihmiset ovat eri aikoihin töissä. Miten voitaisiin mahdollistaa näidenkin tiimien mahdollisuus kokoontua säännöllisin väliajoin?

Kehitystoimenpiteisiin innostaminen

Kehittämistoimenpiteitä on jonkin verran suunniteltu ja toteutettu, mutta toistaiseksi muutosmittauksen vastausten perusteella toiminta ei ole ollut ainakaan vielä kovin aktiivista.

- Mitä voitaisiin tehdä, että kehityssuunnitelmia ja -toteutuksia alkaisi syntyään?
- Millä tavoin saataisiin kaikki hiljaisimmat ja passiivisimmatkin osallistumaan kehitystoimenpiteisiin?

Yhteistyön edistäminen

Muutosmittauksessa yhteistyön nähtiin parantuneen jossain määrin.

- Miten voitaisiin edistää yhteistyön paranemista edelleen?
- Onko olemassa ristiriitoja työntekijöiden ja esimiesten välillä? Minkälaisia mahdolliset ristiriidat ovat, mistä ne johtuvat ja miten niitä voitaisiin ratkoa?
- Kyselläänkö työntekijöiden mielipiteitä ja onko olemassa rakentavaa molemminpuolista palautejärjestelmää, kuten kehityskeskustelut?

Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Kaikissa työntekijä-ryhmissä vaikuttamismahdollisuuksien parantumista oli havainnut vain kourallinen vastaajista.

- Koetaanko vaikuttamismahdollisuudet tärkeiksi? Miksi?

- Minkälaisiin asioihin on tärkeää päästä vaikuttamaan?
- Mitkä toimenpiteet edistäisivät vaikuttamismahdollisuuksia?
- Mihin esimiesten pitää puuttua?
- Milloin puuttumista tulee välttää?

Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäisen vastuunoton ei myöskään ole havaittu lisääntyneen merkittävästi.

- Mikä edistäisi vastuunoton lisääntymistä?
- Mikä estää vastuunoton lisääntymistä tällä hetkellä?

Asiantuntijat

Mikä on käsityksesi tiimitoiminnasta: mitä sillä tarkoitetaan?

Sitoutuminen

Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan

Muutosmittauksessa kaikissa työntekijäryhmissä ilmaistiin huoli siitä, että tiimitoiminta voi karahtaa siihen, etteivät kaikki ole halukkaita osallistumaan tiimikehitykseen.

- Miten voitaisiin parantaa kaikkien panosta tiimitoimintaan?
- Miten saada kaikki osallistumaan keskusteluihin ja päätöksentekoon tiimeissä?

Kehittämisen edellytykset

Kehittämisen edellytyksiin suhtaudutaan aavistuksen skeptisesti. Estäviksi tekijöiksi nähdään vanhan toimintakulttuurin tiukka juurtuminen, sitoutumisen puute sekä se, ettei tiimien toiminnalle anneta riittävästi tilaa.

- Missä vanhan toimintakulttuurin juurtuminen näkyy ja pitäisikö niitä purkaa?
- Mikä lisää sitoutumista toimintaan?
- Miten tiimien toiminnalle voisi antaa enemmän tilaa?

Tiimien päätösvalta

Tiimien vapaata toimintaa ja päätösvaltaa on epäilty kaikissa työntekijä-ryhmissä.

- Miten varmistaa, että tiimit saavat ”vapautta”?
- Mistä on pääteltävissä, etteivät tiimit välttämättä saisi laajoja oikeuksia päättää omista asioistaan?
- Minkälaista vapautta tiimeille tulisi antaa?
- Minkälaisista asioista tiimien pitäisi saada itsenäisesti päättää?

Johdon sitoutuminen

Suurin osa henkilöstöstä uskoo johdon olevan kehittämisen takana. Osa kuitenkin epäilee heidän sitoutumistaan.

3. Missä johdon sitoutumisen puute näkyy?
4. Miten toivoisit johdon muuttavan toimintaa?

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Kaikissa työntekijäryhmissä asetettuja tavoitteita ei nähdä kovin realistisina.

- Ovatko tavoitteet selvät?
- Mikä tavoitteissa on epärealistista? Kaikkien osallistuminen?
- Onko tavoitteisiin pääsyyllä määritetty keinoja? Onko keinoissa jotain epärealistista?
- Onko kenties aikataulu liian tiukka?
- Miten tavoitteita voitaisiin muokata siten, että niitä voisi lähes tulkoon kaikki pitää realistisina?

Edistyminen

Tiimipalavereiden säännöllistäminen

Kaikissa työntekijäryhmissä nähtiin tiimitoiminnan onnistumisen yhdeksi edellytykseksi tiimipalavereiden säännöllinen pitäminen. Ainakin toistaiseksi säännöllisten tiimipalavereiden pidon on estänyt ajan puute.

- Miten aikaa voitaisiin saada järjestymään tiimien kehittämiselle ja palavereille? Voisiko tiimipalavereille allokoida aina tietyn ajan kuten kuukauden ensimmäinen maanantai klo 10 ja tästä pidettäisiin kiinni?

Kehitystoimenpiteisiin innostaminen

Toistaiseksi kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus on jäänyt melko vähäiseksi.

- Minkälaiset kehittämistoimenpiteet näkisit tarpeellisiksi?
- Miten näitä voitaisiin edistää tiimissä?
- Millä tavoin saataisiin kaikki hiljaisimmat ja passiivisimmatkin osallistumaan kehitystoimenpiteisiin?

Yhteistyön edistäminen

Muutosmittauksessa yhteistyön nähtiin parantuneen jossain määrin.

- Miten voitaisiin edistää yhteistyön paranemista edelleen?
- Mikä edistäisi työn laadukkuutta, muu kuin aika?

Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Kaikissa työntekijä-ryhmissä vaikuttamismahdollisuuksien parantumista oli havainnut vain kourallinen vastaajista.

- Koetaanko vaikuttamismahdollisuudet tärkeiksi? Miksi?
- Minkälaisiin asioihin on tärkeää päästä vaikuttamaan?
- Mitkä toimenpiteet edistäisivät vaikuttamismahdollisuuksia?
- Mihin esimiesten pitää puuttua?
- Milloin puuttumista tulee välttää?

Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäisen vastuunoton ei myöskään ole havaittu lisääntyneen merkittävästi.

- Mikä edistäisi vastuunoton lisääntymistä?
- Mikä estää vastuunoton lisääntymistä tällä hetkellä?

Työntekijät

Mikä on käsityksesi tiimitoiminnasta: mitä sillä tarkoitetaan?

Sitoutuminen

Tiimitoiminta ennen ja nyt

Muun henkilöstön vastauksissa esiintyy usein maininta, että toiminta on ollut aina tiimimäistä.

- Miten luonnehdit jo aiemmin käytössä ollutta tiimimäistä toimintaa?
- Miten se mahdollisesti eroaa nyt käyttöönotetusta vai eroaako mitenkään?

Kaikkien osallistuminen tiimitoimintaan

Muutosmittauksessa kaikissa työntekijäryhmissä ilmaistiin huoli siitä, että tiimitoiminta voi karahdtaa siihen, etteivät kaikki ole halukkaita osallistumaan tiimikehitykseen.

- Miten voitaisiin parantaa kaikkien panosta tiimitoimintaan?
- Miten saada kaikki osallistumaan keskusteluihin ja päätöksentekoon tiimeissä?

Tiimitoiminnan edistäminen

Muut työntekijät ryhmässä aktiivisuus tiimitoiminnan edistämiseen oli selkeästi vähäisempää. Kehittämistä estäviksi tekijöiksi on listattu mm. muutosvastarinta, huono työmotivaatio ja kiinnostuksen puute.

- Mistä nämä tekijät johtuvat?

Kehittämisen edellytykset

Kehittämisen edellytyksiin suhtaudutaan aavistuksen skeptisesti. Onnistumisen esteinä nähdään mm. huono ilmapiiri, haluttomuus, asenteet ja ennakkoluulot ja vanhat toimintatavat.

- Millä tavoin työilmapiiriä voitaisiin parantaa?
- Mistä johtuu haluttomuus tiimityöskentelyyn?
- Miksi jotkut eivät usko tiimikulttuurin toimivuuteen?
- Mikä lisäisi sitoutumista toimintaan?
- Miten tiimien toiminnalle voisi antaa enemmän tilaa?

Kehitysajatusten edistäminen

Etenkin muut työntekijät-ryhmässä tuli ilmi, etteivät kehitysajatukset kulkeudu nykyisellään eteenpäin suunnitteluun eivätkä toteutukseen.

- Miksi näin? Onko jotain syitä miksei ideoita edistetä?
- Onko edistämättömyyttä perusteltu jotenkin tai onko tehty jatkoselvityksiä kehitysideoita toteuttamisesta?

- Miten varmistaa kehitysajatusten julkitulo ja toteutus?
- Miten siitä saataisiin tiimeissä rutiinitoimenpide?

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Kaikissa työntekijäryhmissä asetettuja tavoitteita ei nähdä kovin realistisina.

- Ovatko tavoitteet selvät?
- Mikä tavoitteissa on epärealistista? Kaikkien osallistuminen?
- Onko tavoitteisiin pääsyyllä määritetty keinoja? Onko keinoissa jotain epärealistista?
- Onko kenties aikataulu liian tiukka?
- Miten tavoitteita voitaisiin muokata siten, että niitä voisi lähes tulkoon kaikki pitää realistisina?

Edistyminen

Tiimipalavereiden säännöllistäminen

Kaikissa työntekijäryhmissä nähtiin tiimitoiminnan onnistumisen yhdeksi edellytykseksi tiimipalavereiden säännöllinen pitäminen. Ainakin toistaiseksi säännöllisten tiimipalavereiden pidon on estänyt ajan puute.

- Miten aikaa voitaisiin saada järjestymään tiimien kehittämiseksi ja palavereille?
- Vuorotyöläiset esittivät myöskin, että tiimi ei ole koskaan kokoontunut kokonaisuudessaan, kun ihmiset ovat eri aikoihin töissä. Miten voitaisiin mahdollistaa näidenkin tiimien mahdollisuus kokoontua säännöllisin väliajoin?

Kehitystoimenpiteisiin innostaminen

Toistaiseksi kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus on jäänyt melko vähäiseksi.

- Minkälaiset kehittämistoimenpiteet näkisit tarpeellisiksi?
- Miten näitä voitaisiin edistää tiimissä?
- Millä tavoin saataisiin kaikki hiljaisimmat ja passiivisimmatkin osallistumaan kehitystoimenpiteisiin?
- Onko työntekijöillä paljon kehitysajatuksia, joista he ovat keskenään keskustelleet jo pidemmän aikaa?
- Onko mahdollinen aloitetoiminta koettu aiemmin toimivaksi vai onko siinä ollut jotain epäselvyyksiä?

Yhteistyön edistäminen

Muutosmittauksessa yhteistyön nähtiin parantuneen jossain määrin.

- Miten voitaisiin edistää yhteistyön paranemista edelleen?
- Onko olemassa ristiriitoja työntekijöiden ja esimiesten välillä?
- Minkälaisia mahdolliset ristiriidat ovat, mistä ne johtuvat ja miten niitä voitaisiin ratkoa?

Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Kaikissa työntekijä-ryhmissä vaikuttamismahdollisuuksien parantumista oli havainnut

vain kourallinen vastaajista.

- Mikä on estänyt työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhön liittyviin asioihin (kuten työn tekotavat, toimenkuva, monipuolistaminen, tehokkuus, työilmapiirin ja yhteishengen parantaminen)?
- Kyselläänkö työntekijöiden mielipiteitä ja onko olemassa rakentavaa molemminpuolista palautejärjestelmää, kuten kehityskeskustelut?
- Koetaanko vaikuttamismahdollisuudet tärkeiksi? Miksi?
- Minkälaisiin asioihin on tärkeää päästä vaikuttamaan?
- Mitkä toimenpiteet edistäisivät vaikuttamismahdollisuuksia?
- Mihin esimiesten pitää puuttua?
- Ja milloin puuttumista tulee välttää?

Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäisen vastuunoton ei myöskään ole havaittu lisääntyneen merkittävästi.

- Mikä edistäisi vastuunoton lisääntymistä?
- Mikä estää vastuunoton lisääntymistä tällä hetkellä?

LIITE 2: Haastattelun 2 kysymykset henkilöstöryhmittäin

Esimiehet

Sitoutuminen

Tiimikehityksen tarpeellisuus

Muutosmittaus nro 2:ssa esimiesten ryhmässä tiimien kehittämisen tarpeellisuus on laskenut melko paljon vuoden takaisesta. Miksi näin? Vastaavan voimakasta taantumaa ei ole juurikaan havaittu muissa ryhmissä. Voidaanko intoa vielä uudelleen nostattaa vai onko ”peli menetetty”?

Tiedotus

- 6) Miten tiedotusta on parannettu vuoden aikana? Onko muutoksia tapahtunut ja jos on, niin minkälaisia?
- 7) Minkä näet ongelmaksi tiedon kulussa?
- 8) Onko toteutettu tiimityöskentelyyn liittyviä lisäkoulutuksia?
- 9) Onko otettu käyttöön toimintamalleja tiimeille? Jos on, ovatko kokemukset käyttöönotetuista käytännöistä olleet positiivisia?

Kaikkien osallistuminen

Aiemmin ilmaistiin huoli siitä, etteivät kaikki halua osallistua tiimitoimintaan.

- Mitä toimenpiteitä on tehty viimeisen vuoden aikana kaikkien aktivoimiseksi? Ovatko toimet auttaneet?
- Mistä johtuu mahdollinen haluttomuus toimintaan?
- Mikä voisi lisätä aktiivisuutta?
- Onko keskustelu lisääntynyt?

Kehittämisen edellytykset

Esimiesten ryhmässä tiimikehittämisen edellytyksiin uskotaan vähemmän kuin vuosi sitten.

- Miksi näin?
- Mitä on tapahtunut / muuttunut vuoden aikana siten, että tilanne nähdään huonompana?

Edellisellä haastattelukierroksella tuli ilmi muutosvastarinta, jota nähtiin tulevan myös johdon puolelta. Nähtiin, ettei johto ole halukas viemään kehitysajatuksia eteenpäin. Miksi?

Muutosmittauksissa työntekijät ovat tuoneet esille kiinnostuksen ja sitoutumisen puutteen kehittämistä estäviksi tekijöiksi.

- Miten nämä seikat ilmenevät ja mitä niille voitaisiin tehdä?
- Onko työilmapiirin kehittämiseksi tehty toimenpiteitä?

- Onko vanhoja toimintatapoja muutettu?
- Onko otettu mallia toisista tiimeistä ja kerrotaanko muiden tiimien onnistumisista ja palkitaanko niitä?

Tiimien päätösvalta

Aiemmassa muutosmittauksessa epäiltiin tiimien päätösvalan saamista.

- Koetko antaneesi tiimille enemmän valtaa ja miten se on otettu vastaan?
- Löytyykö tiimeistä suunnannäyttäjiä ja onko heitä palkittu?
- Mistä asioista tiimit voisivat vielä itsenäisesti päättää?
- Miten tiimejä voitaisiin tukea paremmin?

Johdon ja esimiesten sitoutuminen

Johdon sitoutumista kritisoidaan muutosmittauksessa sanallisesti siten, ettei se näytä esimerkkiä tiimikulttuurin kehittämisessä eikä tiedota omista palavereistaan. Miten tilannetta voisi parantaa?

Usko oman osaston esimiesten sitoutumiseen on hiipunut melko paljon. Miksi? Miten tilannetta voitaisiin parantaa?

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

- Onko toiminnalle asetettu tavoitteita ja määritelty keinoja miten niihin päästään?
- Tuntuvatko mahdolliset tavoitteet realistisilta? Jos ei, niin miksi?
- Seurataanko tavoitteiden toteutumista?
- Ovatko mahdolliset mittarit mielestäsi oikeita?

Edistyminen

Tiimipalavereiden säännöllistäminen

Tiimipalavereiden säännöllisessä pitoaktiivisuudessa on esimiesten kohdalla tapahtunut hiipumista. Muutosmittauksessa työntekijät olivat kommentoineet, ettei ole ollut käsiteltäviä asioita.

5. Miksi näin? Onko tämä ollut riippuvainen tiiminvetäjästä vai onko tiimiläisten osallistuminen palavereissa ollut niin vähäistä, että palavereja ei viitsitä enää pitää?

Kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Muutosmittauksessa tuli ilmi, että esimiesten ryhmässä kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus on hiipunut selkeästi.

- Miksi? Mitä voitaisiin tehdä, jotta aktiivisuus paranisi?

- Onko laadittu menettelytapoja kehitystoimenpiteiden suunnittelemiseen ja toteuttamiseen?
- Onko olemassa toteuttamisen seurantaa?
- Onko edellisiä kehityssuunnitelmia toteutettu ja onko niiden osalta ilmennyt ongelmia?
- Onko tiimeille määritetty toimintaoikeuksia ja onko toteutusta helpotettu?
- Onko esimiehiä valmennettu ihmisten aktivoinnissa?
- Onko otettu käyttöön uusia keinoja saada enemmän keskustelua aikaiseksi?

Yhteistyön edistäminen

Yhteistyössä on havaittu pienoista parantumista, vaikka useiden vastausten kohdalla sitä on luonnehdittu tiimin sisällä jo entuudestaan hyväksi.

- Miten voitaisiin edistää yhteistyön parantumista edelleen?
- Onko tiimien välillä enemmän kanssakäymistä?
- Tuodaanko tiimien onnistumisia julkisesti esille?
- Palkitaanko yhteistyöpyrkimyksiä mitenkään?
- Onko esimiesten ja alaisten välillä havaittavissa luottamuspulaa?
- Onko tiimien sisäiselle yhteishengelle tehty mitään?

Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Vaikutusmahdollisuuksien parantumista on esimiesten kohdalla havaittu jonkin verran.

- Millä tavoin asioihin on päästy vaikuttamaan enemmän?
- Mitä toimenpiteitä on tehty?
- Huomioidaanko kaikkien mielipiteitä?

Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäinen vastuunotto on esimies-ryhmässä parantunut merkittävästi.

- Minkä näet syyksi merkittävään vastuunotoon lisääntymiseen?
- Minkälaisista asioista koet itse saaneesi enemmän vastuuta?
- Mistä sinä ja tiimisi pystyisitte ottamaan vielä enemmän vastuuta?
- Onko vastuunotto huomioitu jotenkin?
- Mikä edistäisi vastuunoton lisääntymistä edelleen?

Miksi työntekijät ovat nyt vaatineet tiimitoiminnan lopettamista? Onko syille mielestäsi tehtävissä jotain vai onko ”peli menetetty”?

Asiantuntijat

Sitoutuminen

Tiedotus

Asiantuntijoiden muutosmittauksen vastauksissa tiedotuksen suhteen on tapahtunut takapakkia.

- 10) Miksi? Onko muutoksia tiedotuksessa tapahtunut ja jos on, niin minkälaisia?
Mitkä muutokset on nähty huonontaneen tiedotusta?
- 11) Minkä näet ongelmaksi tiedon kulussa?

Kaikkien osallistuminen

Aiemmin ilmaistiin huoli siitä, etteivät kaikki halua osallistua tiimitoimintaan.

- Mitä toimenpiteitä on tehty viimeisen vuoden aikana kaikkien aktivoimiseksi?
Ovatko toimet auttaneet?
- Mistä johtuu mahdollinen haluttomuus toimintaan?
- Mikä voisi lisätä aktiivisuutta?
- Onko keskustelu lisääntynyt?

Kehittämisen edellytykset

Kehittämisen edellytyksiin uskotaan asiantuntija-ryhmässä nyt hieman enemmän kuin vuosi sitten. Kuitenkin onnistumista estäviksi tekijöiksi listataan eriarvoisuus, muutosvastarinta ja se, ettei tiimiasioissa päästä konkreettisesti eteenpäin.

- Missä eriarvoisuus näkyy ja mitä sille voitaisiin tehdä?
- Mikä estää konkreettisiin tekoihin siirtymisen?
- Onko vanhoja toimintatapoja saatu muutettua?
- Onko otettu mallia toisista tiimeistä? Kerrotaanko muiden tiimien onnistumisista?

Tiimien päätösvalta

Aiemmassa muutosmittauksessa epäiltiin tiimien päätösvalan saamista.

- Onko päätösvaltaa nyt tullut ja jos on niin missä asioissa?
- Mistä tulisi voida vielä itsenäisesti päättää?
- Onko tiimien sisällä ryhdytty hakemaan ratkaisuja enemmän kokeilemalla?

Johdon sitoutuminen

Usko johdon sitoutumiseen on selkeästi kasvanut asiantuntija-ryhmän keskuudessa etenkin oman osaston osalta.

- Miten /missä tämä näkyy?
- Miten johto voisi vielä enemmän tukea toimintaa?
- Minkälaisia palkkioita on ollut käytössä ja onko ne koettu palkitseviksi?

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

- Onko toiminnalle asetettu tavoitteita ja määritelty keinoja miten niihin päästään?

- Tiedätkö nyt mitä tiimitoimella haetaan / tavoitellaan?
- Tuntuvatko mahdolliset tavoitteet realistisilta? Jos ei, niin miksi?

Edistyminen

Tiimipalaverien säännöllistäminen

Asiantuntija-ryhmässä palaverien pidon säännöllisyys on parantunut merkittävästi.

- Ovatko palaverit mielestäsi sellaisia kuin pitäisi vai pitäisikö niiden sisältöä kehittää jotenkin?
- Onko olemassa selkeät sisältösuunnitelmat, joiden mukaan toimitaan?

Kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Asiantuntija-ryhmässä on tapahtunut selkeää kehitystä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

- Minkälaisia kehittämistoimenpiteitä on aikaansaatu?
- Miten tilanne on saatu kehittymään näin merkittävästi?
- Onko määritelty toimintatavat miten toimenpiteissä edetään? Määritetäänkö vastuhenkilö ja aikataulu?

Yhteistyön edistäminen

Asiantuntija-ryhmässä yhteistyön on nähty parantuneen merkittävästi.

- Miten tämä on saatu aikaiseksi? Mitä toimenpidemuutoksia on tehty?
- Onko yhteistyö lisääntynyt myös tiimien välillä?

Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Vaikutusmahdollisuuksien parantumista on havaittu selkeästi asiantuntija-ryhmässä.

- Millä tavoin asioihin on päästy vaikuttamaan enemmän?
- Mitä toimenpiteitä on tehty?
- Huomioidaanko kaikkien mielipiteitä?

Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäinen vastuunotto on asiantuntija-ryhmässä parantunut merkittävästi.

6. Minkä näet syyksi merkittävään vastuunottoon lisääntymiseen?
7. Minkälaisista asioista koet itse saaneesi enemmän vastuuta?
8. Mistä sinä ja tiimisi pystyisitte ottamaan vielä enemmän vastuuta?
9. Onko vastuunotto huomioitu jotenkin?
10. Mikä edistäisi vastuunoton lisääntymistä edelleen?

Työntekijät

Sitoutuminen

Tiimitoiminta ennen ja nyt

Aiemminkin mainittiin vastauksissa toiminnan olleen ennenkin jo tiimimäistä.

- 12) Onko toiminnassa viimeisen vuoden aikana tapahtunut mitään muutosta?
Muutosmittauksessa vuosi sitten uskottiin tiimitoiminnan parantavan mm. yhteishenkeä, yhteistyötä eri tasojen ja tiimien välillä, työn mielekkyyttä, tiedonkulkua, joustavuutta työaikojen suhteen, omatoimisuutta, sitoutumista tiettyihin työryhmiin, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, moniosaamista, työn sujuvuutta ja siten tehokkuutta ja laatua sekä vastuunottoa. Onko näitä parannuksia ollut havaittavissa?
- 13) Onko tiimitoiminnan tarkoitusta ja periaatteita mitenkään selvennetty?
- 14) Onko tehty eroavaisuudet entisen toiminnan ja tiimitoiminnan välillä selviksi?

Tiedotus

- Miten tiedotusta on parannettu vuoden aikana? Onko muutoksia tapahtunut ja jos on, niin minkälaisia?
- Minkä näet ongelmaksi tiedon kulussa?

Kaikkien osallistuminen

Aiemmin ilmaistiin huoli siitä, etteivät kaikki halua osallistua tiimitoimintaan.

- Mitä toimenpiteitä on tehty viimeisen vuoden aikana kaikkien aktivoimiseksi? Ovatko toimet auttaneet?
- Mistä johtuu mahdollinen haluttomuus toimintaan?
- Mikä voisi lisätä aktiivisuutta?
- Onko keskustelu tiimin sisällä lisääntynyt?

Tiimitoiminnan edistäminen

Aiemmin nähtiin tehtaalla olevan luottamuspulaa ja uskottiin, ettei vastuuta sen takia olisi annettu alaspäin.

11. Onko luottamus työnantaja-työntekijä -akselilla parantunut ja onko työntekijöille annettu enemmän vastuuta?
12. Miksi halukkuus edistää kehityshankkeita on heikentynyt työntekijöiden keskuudessa?
 - Onko tehty mitään työilmapiirin ja työmotivaation parantamiseksi? Miten mahdolliset toimet ovat edistäneet asiaa?

Kehittämisen edellytykset

Edellisellä haastattelukierroksella tuli ilmi muutosvastarinta, jota nähtiin tulevan myös

johdon puolelta. Nähtiin, ettei johto ole halukas viemään kehitysajatuksia eteenpäin. Onko halukkuus muuttunut?

Muutosmittauksessa tuotiin esille kiinnostuksen ja sitoutumisen puute kehittämistä estävinä tekijöinä. Miten nämä seikat ilmenevät ja mitä niille voitaisiin tehdä?

Joissakin vastauksissa mainittiin, että ihmisiä kohdellaan epätasa-arvoisesti. Missä tämä ilmenee?

Tiimien päätösvalta

Aiemmassa muutosmittauksessa epäiltiin tiimien päätösvallan saamista.

- Onko päätösvaltaa nyt tullut ja jos on niin missä asioissa?
- Mistä tulisi voida vielä itsenäisesti päättää?

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

- Onko toiminnalle asetettu tavoitteita ja määritelty keinoja miten niihin päästään?
- Tiedätkö nyt mitä tiimitoimmalla haetaan / tavoitellaan?
- Tuntuvatko mahdolliset tavoitteet realistisilta? Jos ei, niin miksi?

Edistyminen

Tiimipalavereiden säännöllistäminen

Tiimipalavereiden säännöllisessä pitoaktiivisuudessa on työntekijöiden kohdalla ollut vain hieman lisäystä. Muutosmittauksessa oli kommentoitu, ettei ole ollut käsiteltäviä asioita.

- Miksi näin? Onko aktiivisuus ollut riippuvainen tiiminvetäjästä vai onko tiimiläisten osallistuminen palavereissa ollut niin vähäistä, että palavereja ei viitsitä enää pitää?

Kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Muutosmittauksessa tuli ilmi, että työntekijäryhmässä kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus on lisääntynyt.

- Onko laadittu menettelytapoja kehitystoimenpiteiden suunnittelemiseen ja toteuttamiseen? Määrätäänkö kehitysajatusten toteutukselle vastuuhenkilö ja aikataulu?
- Onko näistä onnistumisista informoitu tiimien ulkopuolelle?
- Onko asioista pystytty päättämään tiimin sisäisesti, toisin sanoen onko päätöksenteko ja asioiden eteenpäin vieni helpottunut?
- Ovatko esimiehet auttaneet aktiivisemmin?
- Onko määritelty tiimien vastuita ja rajoja?
- Laaditaanko tiimipalavereista pöytäkirjoja tms.?
- Millä tavoin kehitystoimenpiteisiin on kannustettu?

Yhteistyön edistäminen

Yhteistyössä on havaittu pienoista parantumista, vaikka useiden vastausten kohdalla sitä luonnehditaankin tiimin sisällä jo hyväksi. Edellisessä haastattelussa tuli ilmi työntekijöiden vähäinen mahdollisuus saada vietyä asioita ylemmän johdon tietoon.

- Onko tälle tehty mitään ja onko positiivista palautetta saatu ylhäältäpäin?
- Onko tiimien välillä enemmän kommunikaatiota?

Vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Vaikutusmahdollisuuksien parantumista on työntekijöistä havainnut vain kourallinen.

- Minkä näet ongelmaksi siihen, ettei vaikutusmahdollisuudet ole parantuneet? Onko kyse ihmisten omasta passiivisuudesta?
- Miten esitettyihin parannusehdotuksiin yleisesti ottaen suhtaudutaan?

Itsenäisen vastuunoton edistäminen

Itsenäinen vastuunotto on lisääntynyt vain vähän.

- Onko tehty mitään toimintatapojen muutoksia, jotka edistäisivät vastuunoton lisääntymistä?
- Annetaanko vastuuta enemmän?

Miksi työntekijät ovat nyt vaatineet tiimitoiminnan lopettamista? Onko sille mielestäsi tehtävissä jotain vai onko ”peli menetetty”?
