

OAMK_KONE
WITH PASSION

VUODESTA 1894

方
針
管
理

LEAN WITH PASSION

ERIKOISNUMERO VOL. 3 NRO 2

SISÄLLYSLUETTELO

- 4 Tervetuloa tutustumaan Lean-johtajuuden näköaloihin
- 5 Lean-johtajuus kehittää oppivaa organisaatiota
- 8 Strategiasafari
- 15 Hoshin Kanri on strategista pallottelua
- 19 Toyotan kaksi kataa, joilla luodaan oppiva organisaatio
- 23 Kaizen
- 27 Johtamisteorioiden noutopäytä tarjoaa runsaasti pureksittavaa
- 31 Syväjohtaminen ja transformational leadership - veljeksiä vai velipuolia?
- 35 Aitojohtajuus on minuudesta nousevaa olemista
- 39 Tiimijohtajuus
- 46 Organisaatiokulttuuri ja Lean Edgar Scheinin ajatuksia myötäillen
- 51 Systemiajattelu
- 55 Oppiva organisaatio
- 60 Motivaatio
- 65 Tiimien kehittäminen
- 69 Oppiminen Lean-johtamisen näkökulmasta
- 73 Muutosjohtaminen
- 76 Vaikuttamisen neljä keinoa

Toimituskunta

Helena Tolonen - koulutuspäällikkö
Timo Väyrynen - tutkintovastaava
Tuija Juntunen - lehtori
Mira Kekkonen - koulutussihteeri

Kansikuva ja taittaminen

Mira Kekkonen
Johanna Hatunen
Heidi Hahtola

Julkaisija

POTKUA - Pelistä potkua porukalla tekemiseen

Oulun ammattikorkeakoulu sähkö-, automaatio- ja konetekniikka osasto 2021



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Tervetuloa tutustumaan Lean-johtajuuden näköaloihin

Lean-johtajuus on taitoa luoda kestäväää Lean-kulttuuria. Lean-johtajuus on yksilöllistä sekä tilanne- ja kulttuurisidonnaista, eikä sille ole valmista reseptiä. Tässä lehdessä tarjoamme näköaloja sellaiseen johtajuuteen, joka on sitoutunut toteuttamaan Lean-periaatteita: (1) pitkän aikajänteen ajattelu, (2) oikeat tulokset saadaan oikeilla prosesseilla, (3) työntekijöiden ja kumppanien jatkuva kehittäminen ja (4) jatkuvan oppimisen edistäminen. Tiivistettynä Lean-periaatteiden mukainen johtajuus on johtajuutta, joka luo oppivaa organisaatiota.

Lehden kirjoittajat



Tauno Jokisella on 25 vuotta työkokemusta talonrakennusalalla ja matkapuhelinliiketoiminnassa. Opetustyötä Tauno on tehnyt vuodesta 2002 alkaen. Tauno on väitellyt tekniikan tohtoriksi vuonna 2004 aiheenaan Nokia Oyj:n matkapuhelinliiketoiminnan laatujohtaminen. Taunolla on 30 vuotta kokemusta Lean-johtamisesta.



Matti Rahkolla on yli 20 vuoden kokemusta teollisuudesta tuotannosta, sopimusvalmistuksesta, ympäristöjohtamisesta ja tuotekehityksestä. Opetustyötä Matti on tehnyt vuodesta 2019 alkaen. Matti on väitellyt tekniikan tohtoriksi vuonna 2011. Matilla on vahva teoreettinen ja käytännöllinen Lean-osaaminen.



Kari-Pekka Heikkisen tähänastinen 25 vuoden työura sisältää Nokian matkapuhelinten tuotekehitystä, tiimi- ja projektijohtamista sekä korkeakouluopetusta että opetuksen kehittämistä ja sen tuotteistamista. KooPee väitteli Oulun yliopistosta tekniikan tohtoriksi vuonna 2018 aiheenaan monialaisessa ammatillisessa oppimisympäristössä tapahtuva oppiminen. KooPeen tekemä yritys- ja kehittämistoiminta perustuu Lean-ajatteluun.



Anu Tammelalla on 15 vuoden työkokemus tuotanto- ja laatujohtamisesta. Anu aloitti Oulun ammattikorkeakoulussa sähkö- ja automaatiotekniikan ja konetekniikan osastolla elokuussa 2021. Anu on valmistunut diplomi-insinööriksi Tampereen teknillisestä korkeakoulusta vuonna 2002. Anun opinnot keskittyivät elektroniikan tuotantoon ja tuotantotalouteen.



Mira Kekkonen on työskennellyt erilaisissa hankkeissa vuodesta 2013. Mira Kekkonen on valmistunut insinööriksi (amk) vuonna 2014 ja tradenomiksi vuonna 2018. Oulun ammattikorkeakoulun konetekniikan koulutusohjelman parissa Mira on työskennellyt vuodesta 2018. Mira toimii muun muassa Oamk_kone with passion -julkaisun editorina.

Lean-johtajuus kehittää oppivaa organisaatiota

Kirjoittajat: yliopettaja, TkT Tauno Jokinen, lehtori, TkT Matti Rahko, lehtori, TkT Kari-Pekka Heikkinen, lehtori Anu Tammela ja projektisuunnittelija Mira Kekkonen, Oulun ammattikorkeakoulu

*Luo ilo, luot oppimisen. Luo välittäminen, luot yhteisön.
Luo merkitys, luot tulevaisuuden.*

Lean on toimintatapana vakiintunut, mutta Lean-johtajuus kaipaa lisää pohdintaa ja jäsentämistä. Tämä lehti on Lean-johtajuuteen keskittyvä erikoisnumero. Haluamme olla mukana etsimässä näköalaa uudenlaiseen johtajuusajatteluun, jonka keskeinen pyrkimys on kehittää Lean-periaatteisiin tukeutuvaa oppivaa organisaatiota koko henkilökunnan yhteisin ponnistuksin.

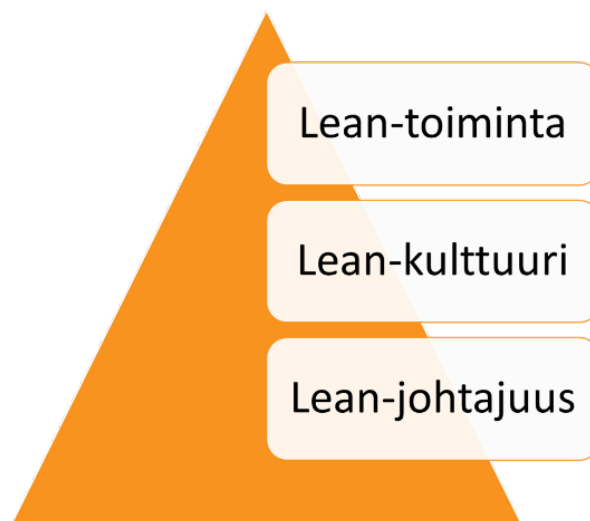
Lean näkyy tuotantojärjestelmissä erilaisina toimintoina, jotka voi ottaa käyttöön jossain toisessa ympäristössä jokseenkin sellaisinaan. Lean-toiminta on kuitenkin vain näkyvä osa Lean-kulttuuria, jonka luominen tapahtuu hitaasti pienin askelein. Lean-johtajuuden arvioiminen perustuu näin ollen sen tärkeimpään tulokseen – Lean-kulttuurin vahvistamiseen.

Lean-johtajuus on taitoa luoda Lean-kulttuuria.

Lean-johtajuus on taitoa luoda kestäväää Lean-kulttuuria. Taito syntyy kokeilemalla, erehtymällä, onnistumalla ja harjaantumalla. Harjaantumisen myötä kehittyy ymmärrys siitä, mitkä keinot edistävät onnistumista ja mitkä johtavat huonoon lopputulokseen.

Strategisen johtamisen ja Hoshin-suunnittelun näköala

Yksi näköala Lean-johtajuuteen on strategisen johtamisen näköala. Kyky tarkastella asioita strategisesti tekee mahdolliseksi pitkän aikajänteen



tavoitteiden asettamisen ja toiminnan kehittämisen näitä tavoitteita kohti.

Lean-johtaminen tapahtuu aina jonkinlaisessa toimintaympäristössä, joka määrittää toiminnan tavoitteiden luonteen ja luo vaatimukset organisaation kyvykkyydelle. Tästä syystä esittelemme ensimmäisenä strategisen johtamisen erilaisia näkökulmia Lean-näkökulmaa painottaen.

Hoshin-suunnittelu on Lean-johtamiseen kiinteästi kuuluva toimintamalli, jonka avulla strategia ja organisaation avaintavoitteet jalkautetaan. Hoshin tarkoittaa kompassisuuntaa, eli Hoshin-suunnittelun avulla koko organisaation voimavarat saadaan ponnistelemaan yhdensuuntaisesti. Hoshin-suunnittelulle on tunnusomaista haastavat pitkän aikajänteen päämäärät ja näiden osittaminen selkeiksi toiminnan kehittämisen tehtäviksi.

Johtajuusteorioiden näköala

Johtajuutta on tutkittu useista eri näkökulmista. Näitä näkökulmia voidaan hyödyntää myös Lean-johtajuutta kehitettäessä. Aitojohtamisen teoria tarkastelee johtajuutta johtajan minuuden aitona

ja avoimena ilmentymänä, joka perustuu sisäistettyihin arvoihin ja myönteiseen psykologisen kyvykkyyteen.

Syväjohtamisen teorian ytimenä on vahvistaa johtajan kyvykkyyttä vaikuttaa toisiin ihmisiin huomiolla ihmiset yksilöinä, tarjoamalla haasteita ja innostamalla ihmisiä sekä edistämällä organisaation keskinäistä luottamusta.

Tiimijohtajuus tarjoaa keinoja aktivoida koko organisaatiota ja vapauttaa organisaation kykyä olla itseohjautuva.

Myös johtamistaidot ovat osa johtajuutta. Organisaation kykyä saavuttaa päämääränsä edistää johdon kyvykkyys suunnitella toimintaa, asettaa tavoitteita, organisoida tarvittavat resurssit tavoitteiden saavuttamiseen ja valvoa tavoitteiden saavuttamista.

Kulttuurin ja oppivan organisaation näköala

Lean-johtajuus on toimintaa, joka luo Lean-kulttuuria. Kulttuuri pyrkii säilyttämään asiat ennallaan. Johtajuuden tehtävä on uudistaa kulttuuria. Johtajuus ja kulttuuri ovat näin ollen jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Johtajuuden ja kulttuurin vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös systeemijattelun näkökulmasta – voima synnyttää vastavoiman ja suuri voima synnyttää suuren vastavoiman. Kulttuuria on helppointa kehittää kiinnittämällä huomiota muutostoiminnan luomisen lisäksi myös muutosta vastustavien voimien purkamiseen.

Lean-johtamisen perimmäinen tavoite on oppivan organisaation luominen. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on jokaisen yksilön kasvamista osaavaksi ja arvokkaaksi työyhteisön jäseneksi. Johtajat ja esimiehet ovat tässä kasvuprosessissa suunnannäyttäjiä, valmentajia ja roolimalleja.

Lean-johtajuus on ihmisten kohtaamista sekä oppimisen ja osaamisen ilmapiirin ylläpitämistä enemmän kuin Leaniin liittyvän asiantiedon omaksumista.

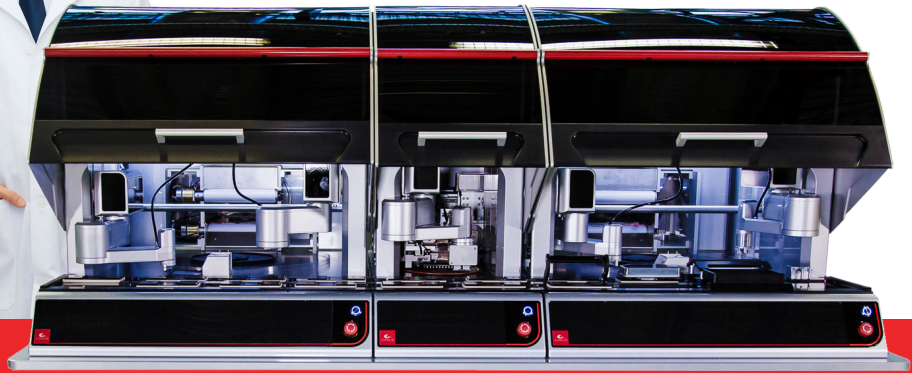
Potkua-projekti

Lehden tavoitteena on jakaa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman Potkua-hankkeen myötä syntynyttä tietoa ja kokemusta mahdollisimman laajalle yleisölle. Potkua-hanke on alkanut keväällä 2018 ja jatkuu vielä vuoden 2021 loppuun asti. Jo nyt voidaan sanoa, että hankkeen tavoitteet tullaan saavuttamaan. Hankkeessa on tähän mennessä ollut mukana noin 20 PKT-yritystä, ja uusia yrityksiä liittyy jatkuvasti mukaan hankkeeseen.

Potkua-hankkeelle on ollut todellinen tarve yrityksissä. Tämä käy ilmi siitä, kuinka innokkaasti yritykset ovat tulleet hankkeeseen mukaan. Lean-johtamista hyödynnetään, koska se parantaa tuottavuutta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Nämä parannukset ovat selkeästi nähtävissä hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä.

Tämän lehden artikkeleja laadittaessa on tavoiteltu sitä, että niitä voitaisiin mahdollisimman laajalti hyödyntää Lean-aiheisessa opetuksessa. Oulun ammattikorkeakoulun konetekniikan koulutusohjelmassa artikkeleita tullaan hyödyntämään perusopetuksessa, YAMK-opetuksessa, avoimen väylän opetuksessa ja yrityksille tarjottavassa täydennyskoulutuksessa. Yritykset voivat vapaasti hyödyntää aineistoa omissa koulutustilaisuuksissaan. Aineistoa saavat vapaasti hyödyntää myös muut opetusta tarjoavat toimijat.

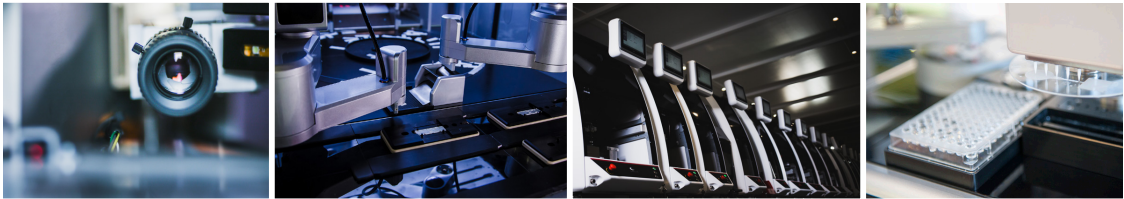
Kiitämme hankkeen rahoittajia, hankkeeseen osallistuneita yrityksiä ja kaikkia, jotka ovat olleet osallisina hankkeessa.



Revolutionizing Automation

Assembly - High Precision Dispensing - Quality Control

From standard products to fully customized systems, Ginolis offers an extensive range of production automation solutions for diagnostics and medical device manufacturing.



Ginolis Ltd
Automaattitie 1,
90460 Oulunsalo, Finland
T +358 10 315 3600
E sales@ginolis.com
Ginolis.com



Strategiasafari

Kirjoittaja: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen ja lehtori Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

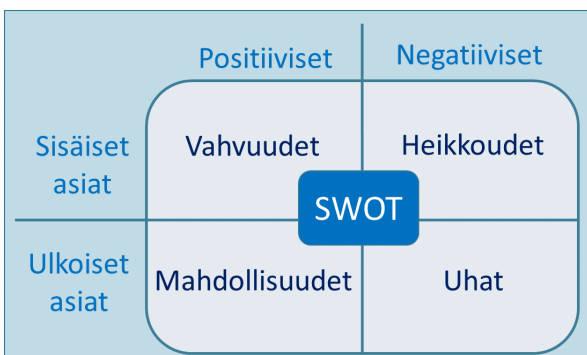
Strategic management is not a box of tricks or a bundle of techniques. It is analytical thinking and commitment of resources to action. But quantification alone is not planning. Some of the most important issues in strategic management cannot be quantified at all. - Peter Drucker

Mintzberg et al. (2008) klassikkoteos Strategy Safari esittelee strategisen suunnittelun erilaisia lähestymistapoja kuvaamalla kymmenen keskeistä strategisen suunnittelun koulukuntaa. Koulukunnat edustavat tieteenekijöiden erilaisia lähestymistapoja strategiseen suunnitteluun. Liike-elämän toimijoiden näkökulmasta yksittäisen koulukunnan ajattelutapa ei ole riittävä, vaan strategista suunnittelua on tarkasteltava useiden eri koulukuntien näkökulmista. Mintzbergin mukaan eri koulukuntien tarjoamista näköaloista voidaan koota liiketoiminnan luonteeseen sopiva strategisen johtamisen lähestymistapa.

Strategy Safari on 400-sivuinen tiivis kokonaisuus, joten tämä kirjoitus tyytyy esittelemään kirjan keskeiset ajatukset vahvasti tiivistettynä. Kirjoitus ei pyri olemaan täsmällisen uskollinen lähdeokselle vaan esittelee kirjan kantavat ajatukset siten kuin kirjoittaja on ne itse ymmärtänyt. Kirjoitus on johdatus strategisen johtamisen teemoihin, ja varsinainen perehtyminen jää lukijan tehtäväksi.

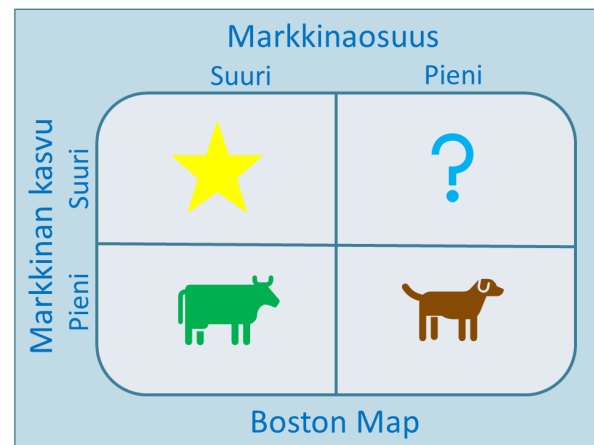
Designnäkökulma

Strategisen suunnittelun kantava ajatus on suunnata organisaation voimavarat siten, että organisaatio hyötyy siitä parhaalla mahdollisella tavalla.



Design koulukunta edustaa ensimmäistä yritystä sovittoa sodankäynnin käsitteitä liike-elämään 1950-luvun lopulla. Koulukunnan keskeisin ajatus on hyödyntää organisaatioiden vahvuuksia sovitamalla ne yhteen toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Monien tuntema SWOT-analyysi kuvaa tiivistetysti Design koulukunnan lähestymistapaa strategiseen suunnitteluun.

Suunnittelu- ja asemointinäkökulmat



Hyvin nopeasti strategisesta suunnittelusta tuli suurten yritysten esikuntatoiminto. Strategioita suunnittelemaan syntyi erikoistuneiden konsulttien ja strategioiden ammattikunta, joka keräsi markkinatietoa sekä laati ennusteita, analyyseja ja strategioita. Strategiat purettiin tavoitteiksi ja vyöryteettiin organisaation toteutettavaksi vuosisuunnittelun, tulostavoitekeskusteluiden ja bonuspalkkioiden avulla.

Boston Consulting Groupin kehittänyt Boston Map -nelikenttä on esimerkki asemointikoulukunnan esittelemistä menetelmistä rationalisoida strategisen johtamisen valintoja ja toimintatapoja.

Nelikentän idea on sijoittaa yrityksen eri liiketoiminnat kartalle sen mukaan, kuinka menestyksenkäitä ja houkuttelevia ne ovat markkinaosuuden ja markkinan kasvun näkökulmista. Kullakin nelikentän osalla on geneerinen ajatus strategisista valinnoista: tähtiin panostetaan, lypsylehmillä rahastetaan ja koirat haudataan. Kysymysmerkki vaatii erityistä huomiota. Joko kysymysmerkkiin panostetaan vahvasti ja pyritään luomaan siitä tähti tai vaihtoehtoisesti kyseisestä liiketoiminnasta luovutaan kokonaan.

[Onko strategia suunnitelma toimintatapa, asema, näköala vai taktinen juoni?](#)

Design-, suunnittelu- ja asemointikoulukuntien ongelma on siinä, että strategia nähdään yrityksen johdon laatimana suunnitelmana, joka toteutetaan ylhäältä alaspäin sotilaallisen kurinalaisesti. Ei itse asiassa ole lainkaan tavatonta, että yritysjohto mieltää strategian liikesalaisuutena, jota ei viestitä edes yrityksen omille työntekijöille. (Mintzberg et al. 2008.)

Strategia on kuitenkin enemmän kuin pelkkä suunnitelma. Mintzberg kuvaa strategian olemusta 5P-mallilla:

1) Plan (Suunnitelma) – Strateginen suunnitelma on yleensä ensimmäinen ajatus, joka strategiaan liitetään. Suunnitelma tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, mikä on yrityksen tavoite ja millä keinoilla tavoite saavutetaan.

2) Ploy (Taktinen juoni) – Taktinen juoni viittaa siihen, miten yrityksen kilpailijat saatetaan hankalaan asemaan. Yritys voi laskea hintojaan saadakseen lisää markkinaosuutta, laajentaa toimintaansa uusille markkina-alueille, vahvistaa asemaansa yritysostoilla tai tuoda markkinoille uudenlaisia tuotteita.

3) Pattern (Toimintamalli) – Toimintamalli viittaa siihen, miten yritys on organisoitunut toteuttamaan liiketoimintaansa, minkälaiset toimintaprosessit yrityksellä on ja miten yritys on määrittänyt ydinosaamisensa.

4) Position (Asema) – Strateginen asema viittaa siihen, että yrityksellä tulee olla ajatus siitä, miten yritys erottautuu kilpailijoista. Yritys voi kilpailla



hinnalla, tuotteiden suorituskyvyllä tai hyvällä asiakaspalvelulla. Yrityksen toiminnan kaikilla tasoilla tulee olla tavoitellun strategisen aseman mukaista.

5) Perspective (Näköala) – Näköala on organisaation jäsenten jaettu käsitys organisaation roolista omassa liiketoimintaympäristössään. Näköala sisältää yhteisen ymmärryksen tekijöistä, joiden avulla yritys menestyy ja jotka ovat yrityksen keskeiset toiminnalliset periaatteet.

[Visionäärisen johtajuuden näkökulma \(Entrepreneur School\)](#)

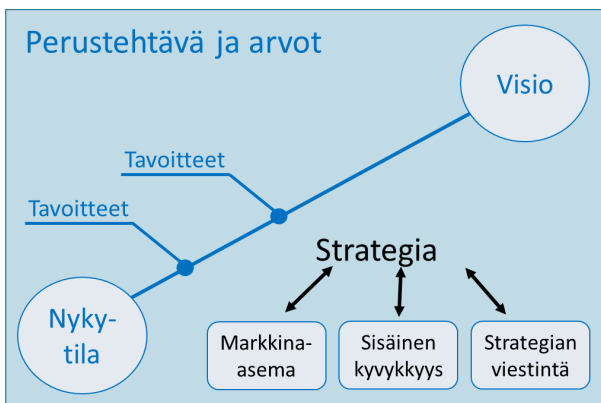
Visionäärisen johtajuuden koulukunta avaa uuden näkökulman strategiseen johtamiseen. Visionäarisyyttä ilmenee strategisessa johtamisessa uutta etsivänä riskihakuisuutena ja pyrkimyksenä luoda jotain uutta muuttamalla markkinoiden pelisääntöjä. Visionäärinen johtajuus on dynaamista ja muokautuva. Design-, suunnittelu- ja asemointikoulukunnat näkevät strategisen johtamisen rationaalisen ja keskusjohtoisenä ilmiönä. Visionäärisen johtamisen koulukunta tuo strategiseen johtamiseen mukaan tunteen ja työn tekemisen merkityksen, joka ilmaistaan ytimekkään visiolauseen avulla.

Pelkkä visiolause ei tee johtajuudesta visionääristä. Conger (1989) on tutkinut karismaattisen johtajuuden luonnetta ja esittelee visionäärinä

kuvattujen johtajien toimintaa nelivaiheisena toimintamallina:

- 1) mahdollisuuksien tunnistaminen ja vision luominen
- 2) visiolauseen muodostaminen ja vision viestiminen, mikä tarkoittaa, että viestinnässä kuvataan, miksi nykytila on ei-toivottava ja sen rinnalle luodaan mielikuva vahvan sitoutumisen kautta saavutettavasta ideaalitulosta
- 3) alaisten saaminen vakuuttuneiksi vision realiteetisuudesta ja saavutettavuudesta
- 4) asetettujen tavoitteiden saavuttaminen keinoja kaihtamatta, mikä lisää karismaattisten johtajien uskottavuutta ja vahvistaa karismaa.

Visionäärinen johtajuus painottaa johtajan karismaattista persoonallisuutta ja tapaa toimia mutta huomioi myös koko organisaation sitoutumisen merkitystä strategian toteuttamisessa.

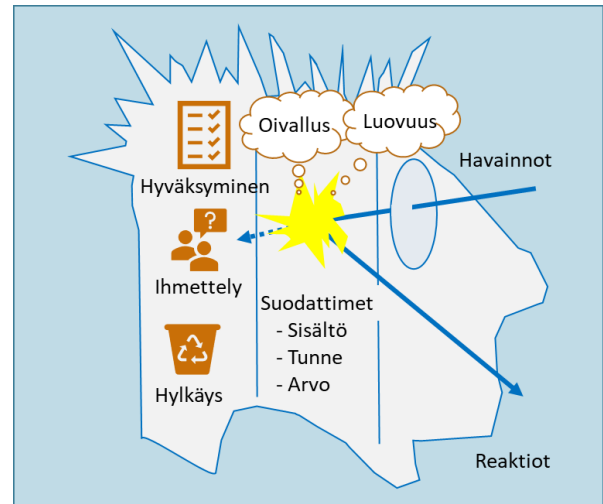


Kognitiivinen näkökulma

Sana kognitio viittaa siihen, miten ihminen käsittelee tietoa. Tiedon käsittelemiseen liittyy havaitsemista, oppimista, muistia, ajattelua, kieltä ja käsitteitä. Strategisen johtamisen kognitiivinen koulu-kunta tarkastelee strategista johtamista yksilöiden ja organisaatioiden tiedonkäsittelemisenä.

Yksilötasolla tieto on pitkäaikaisessa muistissa tietorakenteina eli mentaalisina malleina. Uuden tiedon vastaanottaminen tarkoittaa sen vertaamista jo olemassa oleviin mielen malleihin. Tämä vertailu on hyvin nopea tapahtuma, jonka tuloksena uusi tieto joko hyväksytään, hylätään tai se jää pohdintaan. Hyväksyminen tarkoittaa, että uusi

tieto on sopusoinnussa jo olemassa olevan tiedon kanssa eli ei suoranaisesti edes ole uusi tieto. Tiedon hylkääminen tarkoittaa, että jokin vastaanotettavassa havainnossa loukkaa vastaanottajan tunteita, arvoja tai on ristiriidassa aiemman tietopääoman kanssa.



Yksilön ja organisaation kognitiiviset mallit määrittävät, minkälaisiin havaintoihin yrityksessä reagoidaan sen toimintaympäristössä. Jaetut kognitiiviset mallit edistävät organisaation sisäistä vuorovaikutusta, mutta ne voivat myös haitata organisaation reagoimista välttämättömiin muutoksiin.

Erytisesti strategista suunnittelutyötä tekevien on syytä olla tietoisia omasta taipumuksestaan kognitiiviseen biasoitumiseen eli asioiden näkemiseen siten kuin asiat on totuttu näkemään.

Oppimisen näkökulma ja itsestään muotoutuva eli emergentti strategia

Usein ajatellaan, että strategia on seurausta strategisesta suunnittelusta. Tähän liittyy luonnollinen – joskin ainakin osittain virheellinen – ajatus siitä,

Taso	Prosessi	Input/Output
Yksilö	Havainnot	Kokemukset Mielikuvat Symbolit
	Tulkinta	Kieli Kognitiiviset kartat Keskustelu/Vuoropuhelu
Ryhmä	Jäsentäminen	Ymmärryksen jakaminen Ajatusten soveltaminen Vuorovaikutusjärjestelmät
	Virallistaminen	Suunnitelmat/Rutiinit/Normit Seurantajärjestelmät Säännöt ja toimintatavat

että organisaation johtajuus ja johtaminen ovat keskittyneet sen johtajalle, johtoryhmälle ja mahdolliselle esikuntaorganisaatiolle.

Oppimisen näkökulma strategiseen johtamiseen tuo esiin strategian yksilöiden kokemuksista nousevana ja vaiheittain muotoutuvana ilmiönä. Näkökulman mukaan oppiminen alkaa yksilön kokeuksesta ja vuorovaikutuksen kautta se jaetaan aluksi ryhmän yhteiseksi ymmärrykseksi ja vasta viimeisessä vaiheessa virallistetaan säännöiksi ja toimintatavoiksi. Oppimisen näkökulma siis korostaa asiakasrajapinnassa, tuotannossa tai suunnitteluryhmissä työskentelevien ihmisten merkitystä strategian muotoutumisessa. Ensin tapahtuu onnistumiseen johtavia oivalluksia, joista vaiheittain muodostuu vallitseva käytäntö, joka virallistetaan ja otetaan osaksi strategiaa.

Vallan näkökulma

Englannin kielen sana ”power” voidaan suomen- taan sekä vallaksi että voimaksi. Tämä tuo hyvin esiin vallan merkityksen inhimillisten voimavarojen ohjaamisessa. Organisaatioissa valta ei ole keskittynyt muutamalle ihmiselle, vaan jokaisella organisaation jäsenellä on jokin määrä valtaa. Vallan lähteitä on lukuisia, esimerkiksi 1) muodollinen asema organisaatioissa, 2) osaaminen ja asiantuntemus, 3) persoonallisuus ja vuorovaikutustaidot sekä 4) verkostot ja vaikutusvalta. Organisaatiotalla voimaantuminen voisi tarkoittaa sen kaikkien jäsenten koko vallan varantojen suuntautumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Käytännössä tämä edellyttää yksilötasolla hyvin vahvaa henkilökohtaista sitoutumista organisaation tavoitteisiin.



Strategisen suunnittelun keskeinen tavoite on koko organisaation voimavarojen tehokas hyödyntäminen, mikä tekee vallasta merkityksellisen teeman osana strategista johtamista. Vallan käyttämiseen liittyy myös erilaisia valtapelejä. Organisaation jäsenet haluavat vahvistaa omaa asemaansa organisaatioissa ja mahdollisesti jopa edistää omaa asiaansa organisaation edun kustannuksella.

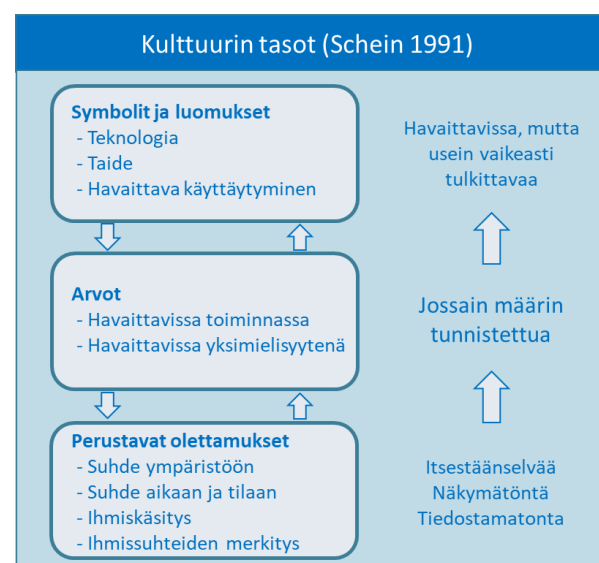
Strategy Safari jakaa vallan näkökulman osana strategista johtamista kahdelle tasolle:

1) **Mikrotaso** viittaa organisaation sisäiseen valta-politiikkaan, jossa henkilökohtaisia tavoitteita sovitellaan yhteen, rakennetaan keskinäisiä liittoumia ja mahdollisesti jopa suoranaisesti riidellään. Valtapeleihin liittyvä politikointi on usein vahingollista yrityksen perustehtävän hoitamisen kannalta, mutta yhteisen näkökulman löytäminen yksilölliset tavoitteet huomioiden on aina jonkinasteista poliittista kaupankäyntiä.

2) **Makrotaso** tarkoittaa organisaation aseman vahvistamista suhteessa toisiin organisaatioihin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi strategisia liittoumia ja verkostoitumista.

Kulttuurin näkökulma

Organisaatiokulttuuri syntyy onnistumisen kokemuksista silloin, kun organisaatio on vielä nuori. Kun organisaatio kypsyy, kulttuurista muodostuu vähitellen tiedostamaton tapa toimia – näin täällä on aina tehty. Strategisen johtamisen



näkökulmasta organisaation kulttuuri on resurssi, jota kilpailijoiden on käytännössä mahdotonta jäljitellä.

Schein (1991) kuvaa organisaatiokulttuuria kolmitasoisella mallilla. Mallin ylimmällä tasolla on kulttuurin konkreettiset ilmentymät. Organisaation tapauksessa yrityksen keskeiset luomukset – strategia, toimintaprosessit, organisaatiokaaviot ja liiketoimintakäytänteet – ovat ilmentymiä organisaation kulttuurista. Kulttuurin perustavat oletukset ilmenevät myös erilaisten näennäisen vähämerkityksellisten käytänteiden kautta. Joillain yrityksen johtohenkilöillä voi olla esimerkiksi nimikoitu pysäköintipaikka, kahvihuoneessa voi olla hyvin tiukka istumajärjestys tai vaikkapa kokonaan erilliset pöydät miehille ja naisille.

Scheinin mallin syvimmällä tasolla on joukko tiedostamattomia perusolettamuksia. Kulttuurin perusolettamukseen kuuluu, että nämä perusolettamukset on laajasti jaettu organisaation jäsenten kesken. Perusolettamukseen kuuluu hyvin olennaisia organisaation käyttäytymisnormeja sääteleviä teemoja, kuten 1) miten organisaatiossa suhtaudutaan auktoriteetteihin, 2) kuinka suuri painoarvo yksilökeskeisyydellä on suhteessa yhteisöllisyyteen, 3) miten organisaatio määrittelee miesten ja naisten keskinäiset roolit, 4) kuinka paljon organisaatio sietää epävarmuutta ja 5) halutaanko organisaatiossa saavuttaa tulokset lyhyellä vai pitkällä aikajänteellä.

Kulttuurin perusolettamuksia voidaan tunnistaa ja ilmaista arvojen ja normien avulla. Organisaation perustehtävän ja keskeisten arvojen selkeä määrittäminen on keino tehdä perustavat oletukset näkyviksi. Arvoista keskusteleminen on keino hienovaraisesti uudistaa organisaation perusolettamuksia. Toinen hienovarainen keino on perustajatarinoiden kirjaaminen.

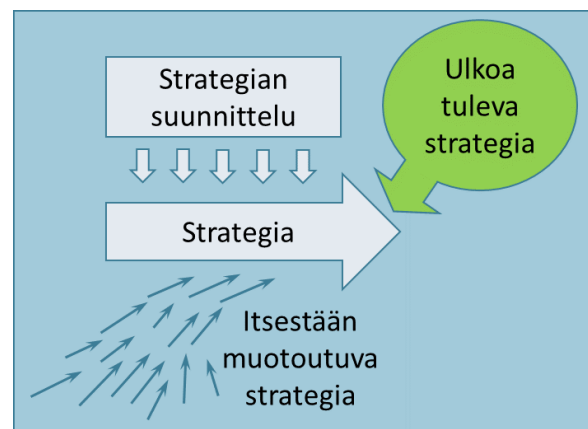
Varsinkin monikansallisissa yrityksissä voi olla yrityskulttuurin rinnalla erilaisia kansallisia kulttuureita ja ammattiryhmien sisäisiä kulttuureja. Usein yrityskauppojen yhteydessä organisaatiokulttuurien yhteensovittamiseen joudutaan kiinnittämään erityistä huomiota.

Ympäristönäkökulma

Strateginen suunnittelu on käytännössä aina yrityksen omien toimintojen sovittamista liiketoimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisiksi. Vakaaseen ympäristöön sopii rauhallinen tapa organisoitua, ja vastaavasti turbulentissa ympäristössä vaaditaan ketterää lähestymistä. Strategia voi olla suunnittelun tulosta tai strategia voi olla muotoutunut yksittäisten onnistumisten kautta virallistetuksi toimintatavaksi.

Joissain tilanteissa yrityksen toimintavapaus tehdä strategisia valintoja on hyvin rajallinen. Esimerkiksi suuren yrityksen alihankkijan on noudatettava asiakkaan antamia ohjeistuksia. Samalla alihankintatyöhön kohdistuva hintapaine tarkoittaa, ettei yrityksellä ole taloudellisia edellytyksiä kohdistaa resursseja omaehtoiseen uuden liiketoimintänäkökulman luomiseen. Tällöin yrityksen on tyydyttävä tekemään sitä, mitä asiakas pyytää.

Konfiguraationäkökulma



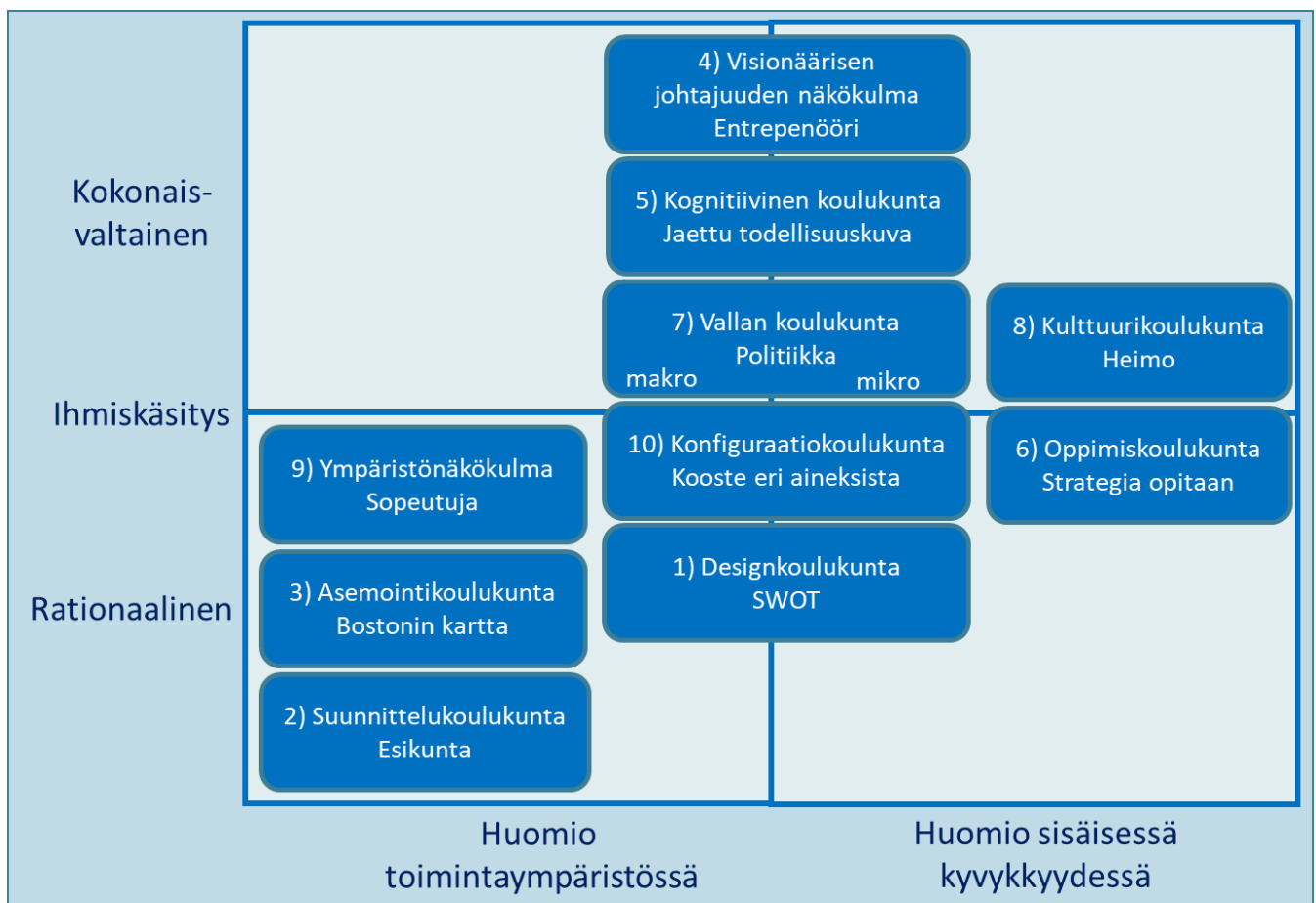
Strategy Safari kuvaa tieteen eri koulukuntien näkökulmia strategiseen johtamiseen. Kirjassa on tiivistetty lähes 500 kirjallisen lähteen muodostama kokonaisuus kymmenen koulukunnan kokonaisuudeksi, jota voi kuvata haastavan moniulotteiseksi. Strategisen suunnittelun tavoite on vahvistaa yrityksen kykyä menestyä kilpailussa. On varsin selvää, ettei tähän ole yhtä yksinkertaista toimintamallia. Yksi kirjan tavoitteita onkin korostaa strategisen ajattelun monipolvisuutta.

Kymmenentenä näkökulmana Strategy Safari esittelee konfiguraationäkökulman, joka tarkastelee

asiaa liiketoimintänäkökulmasta. Eri teemoista kootaan liiketoimintatilanteeseen sopiva kokonaisuus, jonka pohjalta strategia laaditaan ja toimeenpannaan. Yksi osa strategista johtamista on markkina- ja kilpailutilanteen tunnistaminen, jonka pohjalta syntyy ajatus yrityksen tavoitteista liiketoimintaympäristössä. Olennainen osa strategista johtamista on myös huomioida organisaation kyvykkyys ja arvioida kyvykkyuden kehitystarpeet.

Strategiseen suunnitteluun osallistuvilla muodostuu jaettu kognitiivinen kartta eli kuva todellisuudesta, mikä helpottaa strategian toimeenpanoa.

Ei pidä kuitenkaan unohtaa sitä osaa henkilöstöstä, joka ei ole osallistunut strategian toimeenpanoon. Strategian viestintä pitää suunnitella siten, että se tukee koko organisaation sitoutumista strategian toimeenpanoon. Missään vaiheessa ei saa unohtaa organisaatiokulttuurin merkitystä eikä sivuuttaa tuotannon ja markkinoinnin välittömässä asiakasrajapinnassa työtään tekevien erityistä asiantuntemusta.



Lähteet

Conger, J.A., (1989) The Charismatic Leader; Behind the Mystique of Exceptional Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel J., (2008) Strategy Safari; The complete guide through the wilds of strategic management. Free Press, New York.

Schein, E.H., (1991) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.

iLOQ S5

PÄÄSYNHALLINNAN
EDELLÄKÄVIJÄ

66

50 000 kg

vähemmän
paristoja/tettä
joka vuosi



F1
MAAILMANMESTARI
SUOSITTELEE

Yksi askel eteenpäin ja askel lisää etumatkaa

iLOQ S5 on omavoimainen digitaalinen pääsynhallintajärjestelmä. Kulkuoikeuksien varmistamiseen ja lukon avaamiseen tarvittava sähkö saadaan työntämällä avain lukkoon. Paristoja tai kaapeleita ei tarvita. Kun paristoja ei käytetä, käyttäjä säästää paitsi paristojen kustannukset, myös niiden vaihtamiseen liittyvän ajan ja kulut. Mitä enemmän avaimia ja lukkoja kiinteistöissä on, sitä enemmän kustannukset alenevat. Suurten kiinteistöjen huoltokustannuksissa säästöt voivat olla merkittäviä lukitusjärjestelmän elinkaaren aikana.

www.iLOQ.com

iLOQ



LAATUKESKUS
EXCELLENCE FINLAND

Laatukeskuksen koulutukseen jäsenhinnalla koodilla OAMK

Tulossa mm.:

14.-15.12.2021

Sujuva palveluprosessi toimisto- ja tietotyössä

25.-26.1.2022

Tehokas päivittäisjohtaminen

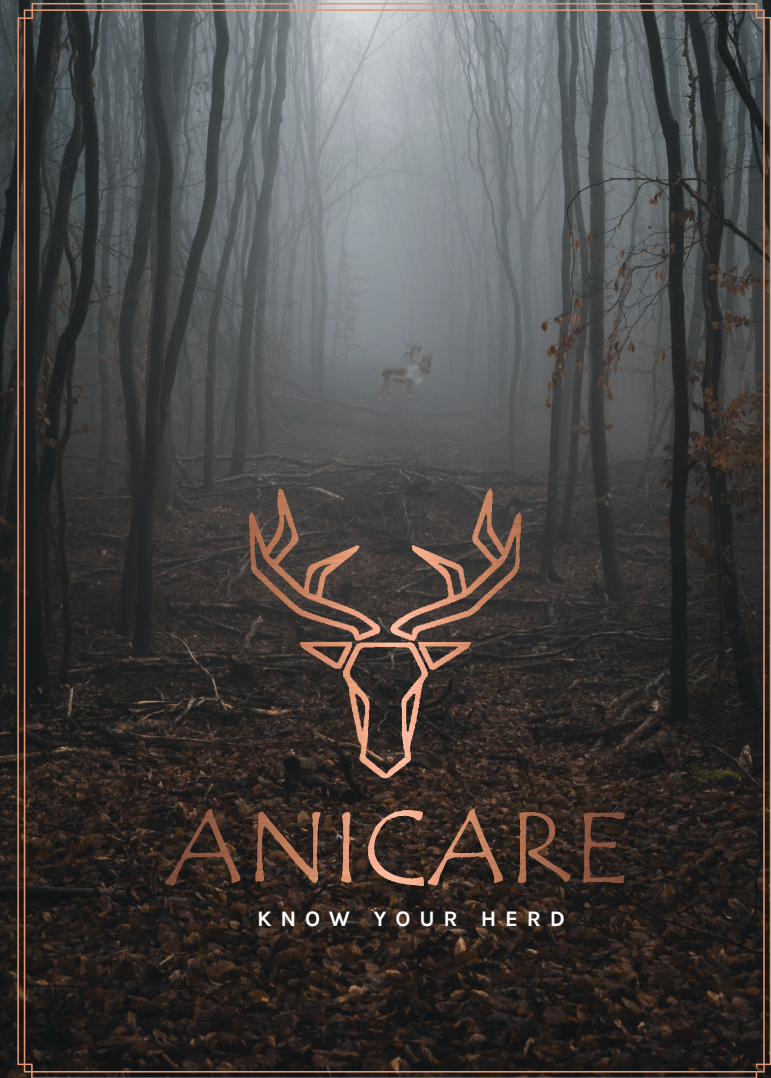
Tarjous on voimassa 31.12.2021 mennessä tehtyihin kurssivarauksiin koodilla OAMK.

Tiedustelut:

Niina Pippuri

044 749 1158 tai niina.pippuri@laatukeskus.fi

WWW.LAATUKESKUS.FI



RKP

KOME®

BIO | COMPOSITE | PUU | RAHTI | SORA | ELÄINKULJETUS | ERIKOISTUOTTEET

KOMEASTI PERILLE VAATIVISSAKIN OLOSUHTEISSA

PÄÄLLIRAKENTEIDEN JA PERÄVAUNUJEN VALMISTAJA

Valmistamme Pohjolan oloihin sopivia rakenneratkaisuja. Tuotteiden rakenteissa on huomioitu lumen, pakkasen ja pitkien ajoosuuritteiden sekä suuren käyttöasteen vaatimat ominaisuudet.

ERIAS®

OTA YHTEYTTÄ

SEPPÖ SAARNIO Myyntijohtaja 0400 947 777 KARI GRÖHN Myynti / Salo 044 768 1411 MATTI VEPSÄLÄINEN Myynti / Rautalampi 0500 272 063 JARI OUTINEN Myynti / Mikkelä 0500 850 323 ESA PÄTSI Myynti / Seinäjoki 0400 281 009 RAIMO POUTIAINEN Myynti / Nummela 050 586 1790 MIIKKA AHONEN Myynti / Jyväskylä 0500 896 437

etunimi.sukunimi@kome.fi

044 768 1200

myynti@kome.fi



KOME

KOME.FI

Hoshin Kanri on strategista pallottelua

Kirjoittaja: yliopettaja, TkT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

Pekka Ala-Pietilä oli Nokia Matkapuhelinten toimitusjohtaja vuosina 1992–1998. Tänä aikana matkapuhelinliiketoiminnan liikevaihto nousi miljardista eurosta viiteen miljardiin euroon ja työntekijöiden määrä kasvoi 3 500:sta 13 000:een (vrt. Jokinen 2004, 16). Ala-Pietilä käytti joka vuosi 30 työpäivää aikaa vierailien kaikissa Nokia Matkapuhelinten yksiköissä kertomassa henkilökunnalle liiketoimintatilanteen ja strategiset tavoitteet. Tämän Nokia Way -kierroksen jälkeen organisaation esimiehet suunnittelivat yhdessä omien alaistensa kanssa, miten heidän vastualueensa voi tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Hoshin-suunnittelu on strategisen johtamisen työtapana, joka on lähtöisin Japanista. Alun perin Hoshin-suunnittelun on kehittänyt autonrenkaita valmistava Bridgestone. Toyota on käyttänyt Hoshin-suunnittelua vuodesta 1950 alkaen. Myös monet merkittävät länsimaiset yritykset ovat ottaneet käyttöönsä Hoshin-suunnittelun tukemaan oman strategisen johtamisensa jalkautumista.

Hoshin on japanin kieltä ja tarkoittaa kompassia. Kanri tarkoittaa johtamista. Hoshin Kanri tarkoittaa siis suunnan johtamista. Tunnusomaista Hoshin-suunnittelulle on koko organisaation läpi kulkeva vuoropuhelu, jossa jokainen organisaation jäsen osallistuu strategiaa tukevien tavoitteiden asettamiseen. Hoshin-suunnittelussa ylin johto antaa toiminnan kehittämiseksi suunnan ja koko organisaatio etsii yhdessä keinoja avaintavoitteiden saavuttamiseksi.

Usein Hoshin-suunnittelu nähdään suurten yritysten menetelmänä jalkauttaa strategia. Kirjoittajalla on runsaasti myönteisiä kokemuksia Hoshinin periaatteiden hyödyntämisestä myös pienissä organisaatioissa ja yksittäisissä tiimeissä. Strategiseen suunnitteluun osallistuminen saa aikaan strategian sisäistämisen ja sitoutumisen sen toteuttamiseen.

Innostava päämäärä on enemmän kuin tavoite

Hoshin-suunnittelun erityinen piirre on strategian jalkauttamisen aloittaminen kirkastamalla toiminnan päämäärä siten, että se on merkityksellinen



organisaation jäsenille. Työntekijöiden näkökulmasta on innostavaa, jos päämääränä on esimerkiksi kehittyä autoteollisuuden esikuvaksi. Sen sijaan perinteiset tulos-tavoitekeskustelussa asetetut liiketoimintatavoitteet voivat olla jopa vahingollisia sisäisen motivaation muodostumiselle (vrt. Martela & Jarenko 2014).

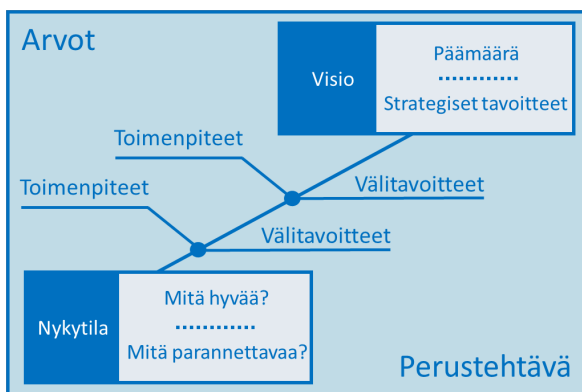
Strategisen päämäärän tulee olla haastava, mutta saavutettavissa. Päämäärän haastavuudella on kaksi tarkoitusta: 1) haastavat tavoitteet ohjaavat tunnistamaan toiminnan kehittämisen kannalta kriittiset esteet ja etsimään keinoja esteiden poistamiseen, 2) työn riittävä haasteellisuus on sisäisen motivaation muodostumisen kannalta tärkeää (vrt. Martela & Jarenko 2014).

Tärkeä osa Hoshin-suunnittelua on niiden keinojen määrittely, joilla strategiset päämäärät saavutetaan. Päämäärän saavuttamiseksi tarvittavien keinojen suunnittelu vahvistaa uskoa tavoitteiden saavutettavuuteen. Keinojen suunnitteleminen auttaa myös tunnistamaan kriittisimmät toimenpiteet, joiden menestyksellinen toteuttaminen on välttämätöntä päämäärän saavuttamiselle.

Hoshin-suunnittelussa toimenpiteiden avulla saavutetut tulokset kuvataan mittareilla. Englannin kielessä käytetään termiä KPI, joka on lyhenne sanoista Key Performance Indicator. KPI on käsitteenä jonkin verran mittaria laaja-alaisempi, ja se voidaan ymmärtää keinona havaita, että toimenpide on onnistunut suunnitellulla tavalla ja tavoite on saavutettu. Mittareiden käyttäminen auttaa havaitsemaan tavoitteiden saavuttamista, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota (vrt. Martela & Jarenko 2014).

Perustehtävä ja strategia

Strategisen suunnittelun ensimmäinen vaihe on määrittellä yrityksen perustehtävä ja arvot. Suurissa yrityksissä perustehtävä ja arvot on yleensä tunnistettu, mutta monissa PKT-yrityksissä tämä on tekemättä.



Perustehtävän tunnistamisen pohjalta perehdytään yrityksen markkina-asemaan ja kerätään tietoa kilpailijoista. Näiden tietojen perusteella kuvataan yrityksen nykytila. Hoshin-suunnittelussa nykytilan kuvaaminen aloitetaan kuvaamalla ne asiat, jotka ovat hyvin. Tämän jälkeen kuvataan ne asiat, jotka vaativat parannusta. Hyvin laadittu nykytilan kuvaus on tiivis muutaman lauseen strateginen tarina, joka antaa tunnustusta jo tehdyille työlle mutta samalla kertoo jatkuvan kehittymisen välttämättömyyden.

Yritysjohdon tehtävä Hoshin-suunnittelussa on määrittää päämäärä, strategiset tavoitteet ja mittarit strategisille tavoitteille, mistä tulee Hoshin-suunnittelun ylimmän tason kultainen ympyrä eli miksi, miten ja mitä.

Ylimmän tason Hoshin-suunnitelma

Hoshin-suunnittelu tehdään usein valmiille suunnittelupohjalle. Ylimmän tason suunnittelupohjalle tiivistetään yrityksen strategia eli nykytilan kuvaus, päämäärä ja keinot, joilla päämäärä saavutetaan. Lomakkeen Tavoite-kohtaan kirjataan ne indikaattorit eli KPI:t jotka osoittavat päämäärän saavuttamisen. Jos esimerkiksi päämääränä on tulla maailman johtavaksi autonvalmistajaksi, tavoitteeksi voidaan kirjata johtavan autonvalmistajan suorituskykyä kuvaavia numeerisia tunnuslukuja liikevaihdosta, valmistettavien autojen määrästä, asiakastytyväisyydestä, kannattavuudesta ja markkinaosuudesta.

Hoshin suunnittelupohja			
Nykytila			
Hyvää		Parannettavaa	
Miksi	Miten		
Päämäärä	Tehtävä 1	Mittari (KPI)	Seuranta
	Tehtävä 2	Mittari (KPI)	Seuranta
Mitä	Tehtävä 3	Mittari (KPI)	Seuranta
Tavoite	Jne ...		

Lomakkeelle kirjattavat tehtävät muodostuvat yrityksen avainstrategiasta. Jos tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa, avainstrategiat kuvaavat keinoja, joilla liikevaihto saadaan kasvamaan. Tällöin tehtävä 1 voi olla esimerkiksi televisiomainonnan lisääminen, jolle mittariksi voidaan asettaa mainontaan käytettävä rahamäärä. Tavoite 2 voi olla esimerkiksi jälleenmyyntiverkoston vahvistaminen, jonka mittarina voi olla vaikkapa uuden jälleenmyyntipisteet Mäntsälään ja Ranualle.

Ylemmän tason tehtävästä ja mittarista tulee alemman tason päämäärä ja tavoite

Ylimmän tason Hoshin-suunnitelma on lähtötieto seuraavan tason suunnitelmalle. Ylimmän tason Hoshin-suunnitelman tehtävästä tulee seuraavan tason Hoshin-suunnitelman päämäärä ja tavoitteesta tulee mittari.

Ylemmän tason suunnitelma			
Tehtävä 1	Mittari (KPI)	Seuranta	
Nykytila			
Hyvää		Parannettavaa	
Miksi	Miten		
Päämäärä	Tehtävä 1.1	Mittari (KPI)	Seuranta
Mitä	Tehtävä 1.2	Mittari (KPI)	Seuranta
Tavoite	Tehtävä 1.3	Mittari (KPI)	Seuranta
	Jne ...		

Jos tavoitteena on jälleenmyyntiverkoston vahvistaminen, tästä tulee päämäärä seuraavalle tasolle. Tämän suunnitelman laatii se osa organisaatiota, jonka tehtäviin jälleenmyyntiverkoston ylläpitäminen kuuluu.

Strateginen pallottelu vapauttaa luovuuden

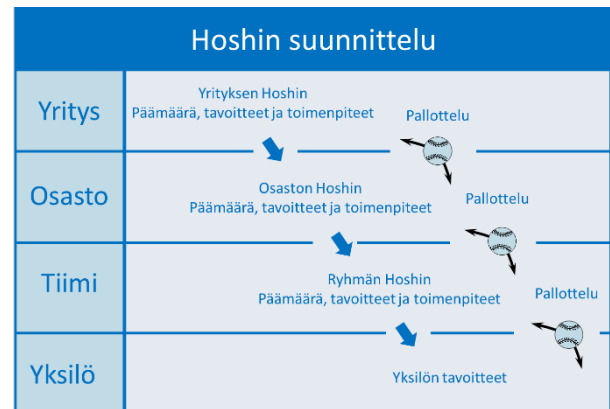
Kun päämäärä ja tavoite on kirjattu, kuvataan olemassa olevan jälleenmyyntiverkoston vahvuudet ja kehityskohteet. Myyntiosastolla voi olla sellaista tietoa jälleenmyyntiverkostosta, jonka mukaan Mäntsälä ja Ranua eivät olekaan parhaat mahdolliset sijaintipaikalle, minkä seurauksena myyntiosasto päätyy ehdottamaan johdolle toisenlaista ratkaisua jälleenmyyntiverkoston vahvistamiseksi.

Strategista pallottelua jatketaan tiimitasolle asti, että jokainen tiimi saa itselleen omaa tehtäväänsä vastaavat päämäärät ja tavoitteen ja laatii tältä pohjalta itselleen oman Hoshin-suunnitelman, johon kirjataan tiimin itse määrittelemät tehtävät ja mittarit, joilla tavoitteet saavutetaan. Tällä tavalla koko organisaatio laatii itselleen tavoitteet, jotka tukevat yrityksen päämäärän saavuttamista.

Tavoitteiden priorisointi

Jokaisella on varmaankin kokemusta strategisen suunnittelun työpajoista, joissa aivoriihimenetelmällä aluksi ideoidaan suuri joukko erilaisia parannusehdotuksia ja tämän jälkeen työpajaohjaaja kokoaa ja ryhmittelee ideat. Tulosten viimeistely ja koostaminen toimenpideohjelmaksi on tärkeä työvaihe, joka vaikuttaa merkittävästi työpajan avulla saatavaan hyötyyn. Hoshin-suunnittelussa varmistetaan siitä, että toteutettavaksi hyväksytyt tehtävät muodostavat loogisen ja kattavan

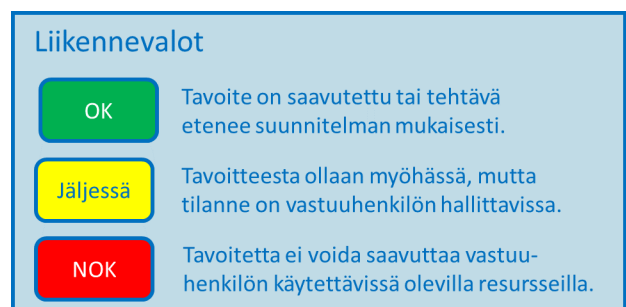
kokonaisuuden, joka tukee parhaalla mahdollisella tavalla päämäärien saavuttamista.



Seuranta tarkoittaa myös tavoitteiden tarkistamista

Hoshin-suunnittelu ei ole kertatapahtuma, vaan jatkuva toimintamalli. Yrityksen strategia yleensä päivittyy kerran vuodessa, vaikka suuret linjat useimmiten säilyvätkin ennallaan. Strategian muutokset luonnollisesti huomioidaan Hoshin-suunnitelmissa välittömästi.

Hoshin-suunnitelmien toteutumista seurataan jatkuvasti. Kirjoittajan oma tapa on tarkistaa Hoshin-suunnitelmat oman työtiimin kanssa noin kolmen kuukauden välein. Seurannan yhteydessä tavoitteiden saavuttamista voidaan tarkastella esimerkiksi liikennevalomallin avulla.



Hoshin-suunnittelu on tavoitteiden johtamista. Tämä tarkoittaa, että tavoitteita tarkennetaan jatkuvasti sen mukaan, miten ne on saavutettu. Jos tavoite on saavutettu, pohditaan, olisiko edullista asettaa uusi aiempaa haastavampi tavoite. Jos tavoite on osoittautunut liian haastavaksi, etsitään tilanteeseen ratkaisua yhdessä tiimin kanssa.

Lähteet

Jokinen, T., (2004) Managing quality inside a high-technology project organization, dissertation. University of Oulu, Oulu. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:951427301X>, luettu 27.3.2021.

Martela, F. & Jarenko, K., (2014) Sisäinen motivaatio; Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, Eduskunta, Helsinki. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf, luettu 27.3.2021.



Tulevaisuuden kiskokalustotuotteet valmistetaan Kajaanissa

- Innovatiiviset teknologiaratkaisut suunnittelusta tuotantoon
- Korkealaatuiset hitsausmenetelmät
- Huippumodernit tuotekonseptit



Toyotan kaksi kataa, joilla luodaan oppiva organisaatio

Kirjoittaja: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen ja projektisuunnittelija Mira Kekkonen, Oulun ammattikorkeakoulu

Japanin kielen sana kata (kirjoitetaan 方) tarkoittaa tapaa toimia painottaen täsmällistä liikkeiden ja liikkeiden järjestyksen noudattamista. Katalla tarkoitetaan usein harjoittelumenetelmää tai harjoitetta. Tavoitteena on opittavan toiminnon muotoutuminen automaatioksi. Kata-oppimista sovelletaan laajasti taistelulajeissa mutta myös maalauksessa, saven veistämisessä ja puutarhanhoitamisessa.

Toyota Kata

Mike Rotherin (2011) kirja ”Toyota Kata” kertoo, miten Toyota hyödyntää valmennuskataa ja parannuskataa oppivan organisaation luomiseen. Näennäisesti kyse on tuotantojärjestelmän ongelmien ratkaisemisesta systemaattisen ongelmanratkaisumenetelmän avulla. Toyotan järjestelmällinen tapa ratkaista ongelmia kehittää vaiheittain ongelmanratkaisijan kykyä havaita tuotantojärjestelmän ongelmia ja poistaa niitä. Toyotalla ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen opitaan kokeneiden työntekijöiden eli valmentajien opastuksella.

Gemba	Aito paikka	Mene paikan päälle
Gembutsu	Aidot asiat	Tutki koneet, työkalut, osat, ...
Genjitsu	Aidot tiedot	Tarkista faktat
Genri	Oikea teoria	Onko prosessi kelvollinen
Gensoku	Oikea standardi	Onko ohjeita noudatettu

Viiden G:n periaate

Olellainen osa ongelmanratkaisuprosessia on 5G-periaate. Tässä prosessissa sekä valmentaja että ohjattava tutustuvat ongelmaan ja ratkaisevat ongelman paikan päällä – siellä, missä ongelma on –, tutustuvat ongelmaan omin silmin ja keräävät itse ongelmaa luonnehtivat faktat. Tämän jälkeen varmistustaan siitä, että tuotantoprosessi ohjautuu ongelmanratkaisun ohjeineen on kelvollinen ja ohjeita myös noudatetaan.

Ongelmanratkaisutyöskentelyn tuloksena sekä valmentajalle että ohjattavalle syntyy perusteellinen tietämys tuotantoprosessista ja sen

haasteista. Valmentajan ja ohjattavan kiinteä yhteistyö jatkuu, kunnes ohjattava hallitsee ongelmanratkaisuprosessin ja kata-oppimisen luonteen mukaisesti jatkuvasta parantamisesta on tullut hänelle luontainen toimintatapa.

Tavoitteena on jatkuva oppiminen

Toyotan kata-oppimisjärjestelmän tavoitteena on kouluttaa työntekijöistään oppivan organisaation jäseniä, jotka ovat harjaantuneita näkemään tuotantojärjestelmässä kehitysmahdollisuuksia ja kyvykkäitä kehittämään tuotantojärjestelmää. Ongelmanratkaisu itsessään on sinällään hyödyllistä, mutta varsinainen tavoite on oppivan organisaation luominen. Kun yksi ongelma on ratkaistu, siirrytään ratkaisemaan seuraavaa ongelmaa.

Ongelma on aarre. Toyotalla jatkuva oppiminen tukeutuu ongelmien ratkaisemiseen. Mitä muuta oppiminen on kuin ongelmanratkaisua.

Jatkuva parantaminen on keskijohdon tehtävä

Rotherin kirjaan kannattaa tutustua myös siitä syystä, että kirjassa on runsaasti Toyotan tuotantojärjestelmään liittyvää tietämystä, joka kumoaa Lean-johtamiseen liittyviä myyttejä.

Jatkuva parantaminen on keskijohdon tehtävä	
Tuotanto-operaattorit laatupiirien ja aloitejärjestelmien kautta	10%
Tiiminvetäjät, tuotannon työnjohto ja insinöörit osana työnkuvaansa	90%

Yksi myytti on laatupiirien ja aloitejärjestelmien merkitys osana jatkuvan parantamisen kokonaisuutta. Usein ajatellaan, että tuotanto-operaattoreilla on keskeinen rooli jatkuvan parantamisen toteuttamisessa. Todellisuudessa kuitenkin vain 10 % jatkuvasta parantamisesta on peräisin laatupiireistä ja aloitejärjestelmistä. Näiden merkitystä ei kuitenkaan ole syytä väheksyä, sillä ne tukevat jatkuvan parantamisen ajattelun ja taitojen kehittymistä organisaatiossa. Laatupiirit ja aloitejärjestelmät auttavat myös tunnistamaan työntekijöitä, joita voidaan ylentää tiiminvetäjiksi.

Tuotanto-operaattoreiden tehtävänä on keskittyä tuotteiden valmistamiseen. Pääosan – 90 % – jatkuvasta parantamisesta toteuttaa keskijohto eli tuotannon tiiminvetäjät, työnjohto ja tuotantoinisinöörit. Myös suunnittelutyötä tekevät valmistusinsinöörit osallistuvat jatkuvan parantamisen projekteihin.

Koska jatkuva parantaminen tapahtuu 5G-periaatteen mukaisesti paikan päällä, toiminta on läpinäkyvää myös tuotanto-operaattoreille ja heidän tietämyksensä ja osaamisensa saadaan hyödynnettyä.

Parannuskata – jatkuvan parantamisen malli

Toyotan jatkuvan parantamisen alkaa kysymyksellä, mitä meidän täytyy tehdä, että saavutamme tavoitteemme.

Tähän vastauksena on parannuskatan perusrutiini ja sitä tukevat viisi kysymystä:

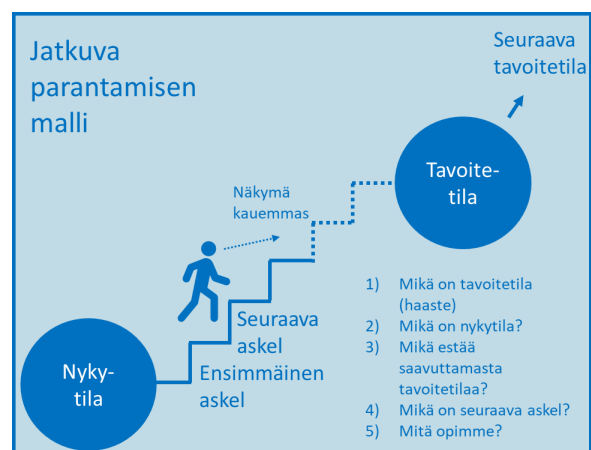
- (1) Mikä on tavoitetila (haaste)?
- (2) Mikä on todellinen tila?
- (3) Mitkä esteet estävät meitä nyt saavuttamasta tavoitetilaa? Mihin esteeseen keskitytään nyt?
- (4) Mikä on seuraava askel eli seuraavan PDCA-syklin alku?
- (5) Milloin askel on otettu ja voimme arvioida askeleissa opitut asiat?

Napapohjoinen ohjaa tavoitteen asettamista.

Lean-tuotantomallin ideaaltila eli napapohjoinen tarkoittaa tiivistettynä joustavaa tuotantoa, jossa tuotantoerä on yksi kappale eikä hukkaa esiinny. Kaikki työ tuottaa arvoa asiakkaalle, varastoja ei ole lainkaan eikä koskaan satu virheitä. On selvää, ettei näitä tavoitteita tulla saavuttamaan, mutta välitavoitteet tulee asettaa siten, että tuotantojärjestelmä kehittyy jatkuvasti kohti ideaaltilaa pienin askelin.

Polku kohti ideaaltilaa muodostuu välitavoitteista

Toyotan ajattelutavan mukaan oppivassa organisaatiossa jatkuvaa parantamista ohjaavat haastavat tavoitteet. Tavoitteen tulee olla mahdollinen, mutta kuitenkin siinä määrin haasteellinen, ettei reittiä tavoitteen saavuttamiseen ole nykytilassa tarvetta tuntea. Tavoitetta ei varsinaisesti ole



tarkoitukseen saavuttaa. Siinä vaiheessa, kun tavoite alkaa olla saavutettavissa, asetetaan uusi aiempaa haastavampi tavoite. Tuotannollisen toiminnan luonnollisia tavoitteita ovat esimerkiksi läpimenoaika, työaika, varastotasot, virheellisten tuotteiden määrä ja valmistuserän koko.

Matka kohti tavoitetta aloitetaan ottamalla ensimmäinen askel. Jokaisella askelella opitaan jotain, joka auttaa seuraavan askeleen ottamisessa.

Toyotan ajattelutavan mukaan ongelmanratkaisun tavoite ei ole päästä eroon ongelmasta vaan oppia ymmärtämään tuotantojärjestelmä paremmin. Kun tavoitetilaa ollaan saavuttamassa, asetetaan uusi aiempaa haastavampi tavoitetila. Vertaamalla nykyistä suoritustasoa tavoitetilaan voidaan havaita ne tuotantojärjestelmän heikkoudet, jotka estävät tavoitteeseen pääsemisen. Näistä tulee kehitystoimenpiteiden askeleet, jotka toteutetaan yksi kerrallaan.

Jokainen askel kohti tavoitetilaa luo oppimista, joka mahdollistaa seuraavat askeleet.

Oppivassa organisaatiossa ensimmäinen askel on tärkeä, koska polkua tavoitetilaan ei vielä tunneta. Jokainen askel kohti tavoitetilaa syventää ymmärrystä tuotantojärjestelmästä. Tuotantojärjestelmä myös muuttuu jokaisen askeleen seurauksena tuoden esiin uusia ratkaistavia esteitä.

Toyotan ajattelutavan mukaan poikkeama standardista ei ole ongelma, jonka ratkettua kaikki on hyvin. Jokainen ratkaisu synnyttää uutta oppimista. Oppimistarpeen ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuva jännite tavoitetilan ja nykytilan välillä, eli standardin tavoite ei ole määritellä suorituskykyä vaan ohjata jatkuvaa parantamista.

Valmennuskata – uuden toimihenkilön perehdyttäminen parannuskataan

Toyotalla jokaiselle uudelle toimihenkilölle nimitetään valmentaja perinteisen mestari-oppipoika-ajattelutavan mukaisesti. Valmentaja ja ohjattava soveltavat parannuskataa yhdessä, mutta molemmilla on oma erilainen tehtävänsä. Ohjattava toteuttaa parannuskataa, ja valmentaja tukee ongelmanratkaisuprosessin etenemistä ja seuraa ohjattavan kehittymistä.



Valmentaminen tehdään viiden G:n periaatteen mukaisesti paikan päällä tuotantoprosessissa. Tästä seuraa luonnollisesti sekin, että myös valmentajan ymmärrys tuotantoprosessin toiminnasta säilyy ajan tasalla. Valmentajan tehtävässä on keskeistä, että valmentaja välttää ratkomasta ongelmia ohjattavan puolesta, vaan sen sijaan keskittyy opettamaan ohjattavalle parannuskatan vaiheet ja toimintatavat.

Yhteenveto

Rotherin kirja on mielenkiintoinen kuvaus Toyotan tavasta kouluttaa uudet toimihenkilöt soveltamaan parannuskataa päivittäisessä työssään. Parannuskata auttaa Toyotan toimihenkilöitä tarkastelemaan tuotantojärjestelmää jatkuvasti kehittyvänä ilmiönä sen sijaan, että he pyrkisivät säilyttämään tuotantojärjestelmän ennallaan.

Tässä artikkelissa kuvatun lisäksi kirjassa on laajasti esimerkkejä parannuskatan ja valmennuskatan hyödyntämisestä. Kirjaan kannattaa tutustua, jos haluaa ymmärtää Lean-johtamisen taustaa pintaa syvemältä.

Lähteet

Rother, M. (2011) Toyota Kata. Bookwell Oy, Porvoo.

Kirjassa on myös useita pieniä yksityiskohtia, jotka auttavat hahmottamaan Lean-johtamista siinä muodossa, kuin se ilmenee Toyotan autotehtailla. Mielenkiintoinen yksityiskohta liittyy esimerkiksi välivarastoihin. Kirjan mukaan välivarastot ovat Toyotan näkemyksen mukaan tarpeellisia, koska tuotannossa esiintyy vaihtelua. Kyvykkyyden kasvassa varastojen tarve luonnollisesti supistuu.

Kirjan lopussa Rother pohtii, onko valmennuskata ainoa mahdollinen keino kouluttaa henkilökunta käyttämään parannuskataa. Puute pätevistä valmentajista on todellinen ongelma myös Toyotalla. Tässä suhteessa valmennuskata ja parannuskata eivät välttämättä tarjoa välitöntä vastausta Lean-johtamisen hyödyntämisen haasteisiin. Joka tapauksessa kirjan tarjoamat ajatukset auttavat lukijaa tunnistamaan Lean-johtamisen haasteita omassa organisaatiossaan.

Kaizen

Kirjoittajat: lehtori, TKT Matti Rahko ja projektisuunnittelija Mira Kekkonen, Oulun ammattikorkeakoulu

Kaizen-filosofian perusolettamus on, että meidän elämämme – on se sitten työ-, sosiaalinen tai kotielämä – vaatii tulla jatkuvasti kehitettäväksi. — Masaaki Imai

Pienillä askelilla parannusta

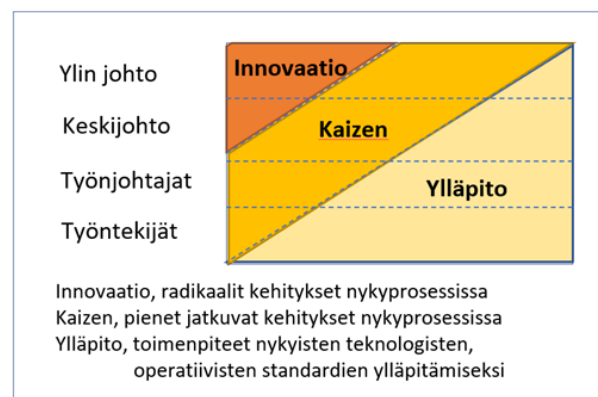
Kaizen perustuu Lean-ajatteluun ja tarkoittaa jatkuvaa parantamista pienissä askeleissa. Kaizen-ajattelun esitteli ensimmäisenä Masaaki Imai kirjassaan *Kaizen: The keys to Japan's Competitive Success* 1986. Imain mukaan Kaizenin käyttäminen perustuu siihen, että halutaan varmistaa organisaation pitkäaikainen selviytyminen ja onnistuminen siten, että mukana ovat kaikki operatiivisen toiminnan jäsenet, jotka hakevat aktiivisesti mahdollisuuksia tunnistaa ja implementoida päivittäisiä kehityskohteita.

Kaizenin kautta lisääntyvien kehitysaskeleiden tekeminen vaatii ymmärtämystä nykyisestä järjestelmän toimintaperiaatteista ja sen heikkouksista tai tehottomuudesta. Jatkuvilla pienillä kehitysaskeleilla saavutetaan tulosta yritykselle ilman, että tarvitaan esimerkiksi suuria investointeja automaattiseen kokoonpanolinjaan. Kaizenin merkitystä laadun parantamiseen kuvaa parhaiten sanonta: "Every day and in every way, we are getting better and better". Käytännössä Kaizen-menetelmän perusta on viidessä elementissä:

- 1) tiimityö
- 2) henkilökohtainen osaaminen
- 3) kohonnut moraal
- 4) laatuympyrän käyttö
- 5) kehitysideat.

Näiden kautta voidaan ottaa käyttöön kolme tapaa toimia: hukan ja tehottomuuden poistaminen, Kaizenin 5S:n hyödyntäminen ja standardisointi. Kuvassa 1 on vertailtu toiminnan kehittämistä eri organisaatiotasolla. Innovaatiota toteuttaa ylin johto ja keskijohto, Kaizenia toteuttaa

työnjohtajat ja tekijät ja ylläpito on kaikkien organisaatiotasojen työtä. (Imai 1986.)



Kuva 1. Toiminnan kehittäminen eri organisaatiotasolla (Imai 1986, Singh 2009)

Kaizen-menetelmää on jo kauan sovellettu teollisuudessa ja viime aikoina yhä useammin menestyksellisesti myös muilla aloilla. Edellytyksenä onnistuneeseen Kaizeniin on johdon riittävä tuki ja työntekijöiden 100-prosenttinen läsnäolo. Kaizenilla saavutettavan kehityksen arvo voidaan laskea kaavalla

$$\text{Kehityksen arvo} = \frac{\text{Vaikutus}}{\text{Kustannus} \times \text{aika}}$$

Kaizenin käyttöönotto

Kaizenin käyttöönotto varmistetaan vahvistamalla työntekijöiden ajattelutapaa siitä, kuinka prosesseja voidaan jatkuvasti pienin askelin kehittää. Kun koulutetaan Kaizen menetelmää työntekijöille, he ymmärtävät Kaizenin (jatkuvan parantamisen) merkityksen yritykselle, ja siten he osaavat osallistua Kaizen toimintaan. Kaizenin käyttöönotto

vaatii myös innostusta, jotta uusi ja merkityksellinen toimintatapa otettaisiin käyttöön. Innostuksen ylläpitämiseksi voi esimerkiksi perustaa ilmoitustaulun, jolla tehdään toteutetut Kaizenit näkyväksi.

Käyttöönotto voi edetä seuraavin toimenpitein:

- 1) Kun ongelma havaitaan, toimitaan välittömästi ja käytetään Kaizenia ongelman ratkaisemiseksi.
- 2) Ei hukata aikaa, ei järjestetä palaverieita vaan toteutetaan toiminnon kehityskohteessa Kaizen-kehitysmallia hyödyntäen työnjohdon ja työntekijöiden osaamista.
- 3) Ei käytetä ylimääräistä rahaa, koska ratkaisua ei välttämättä voida hoitaa rahalla.
- 4) Kootaan kehitysehdotuksia muilta työnjohtajilta, työntekijöiltä ja muiden osastojen johtajilta tai Kaizen-tiimiltä.

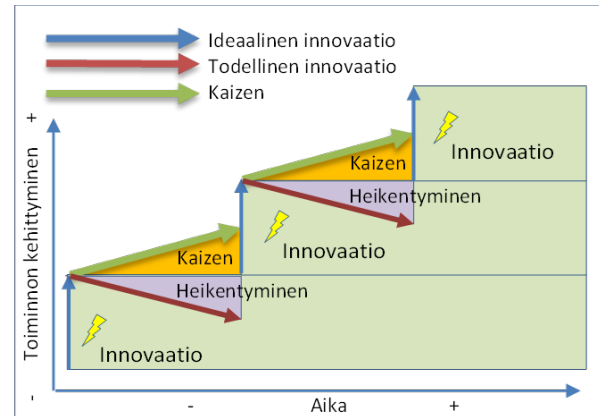
Taulukossa 1 on verrattu Kaizenin ja innovaation eroja toiminnan kehittämisessä. Keskeisissä teki-
jöissä havaitaan selviä eroja siinä, miten organisaatiot hyötyvät Kaizenin käyttöönotosta.

Taulukko 1. Kaizen vs. innovaatio

	Kaizen	Innovaatio
Vaikutus	Pitkäaikainen, jatkuva	Lyhytaikainen, radikaali
Aika	Pikainen vaste	Pitkäaikainen kehitys
Vaihe, Muutos	Hidas jatkuva	Nopea ja räjähtävä
Osallistuminen	Kaikki	Spesialistit
Lähestymis-tapa	Kollektiivinen ja systeemiajattelu	Yksittäiset ajatukset
Toimintatapa	Ylläpito ja kehitys	Romuta ja rakenna
Etu	Toimii matalan kasvun talouksissa	Ominaista korkea kasvun talouksissa

Innovaatioilla voidaan saada tehtyä isoja muutoksia, mutta muutosten tekemiseen tarvitaan pitkäaikaista tutkimusta, koska kulut ovat suuria ja muutoksen käyttöönoton jälkeen alkaa

muutoksen vaikutus heiketä, kuten kuvasta 2. voi nähdä. Kaizenilla saadaan kehitettyä työmenetelmiä jatkuvilla pienillä muutoksilla, siten että työ on tehokasta, turvallista ja nopeaa. Kuvassa 2 on esitetty, miten Kaizen-menetelmällä tehtävä kehittäminen vaikuttaa toiminnon kehittymiseen innovaatioita tukevana tekijänä.



Kuva 2. Kaizenin vaikutus toimintojen kehittymiseen innovaation vaikutuksen heikentymistä korjaavana toimenpiteenä (Imai 1986, Lingham 2008)

Kaizenin edut

Kaizenin etuina voidaan nähdä prosessien tehostuminen muun muassa varaston, ajan ja ylimääräisen liikkeen hukan pienentyttyä. Kaizenilla saadaan parannettua tilankäyttöä, tuotteen laatua ja lisäksi se nostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi jos työntekijä on saanut olla asettamassa uudet standardit työlleen, on hän halukas seuraamaan sitä. Sen sijaan, jos johto on asettanut standardit, hän ei ole välttämättä niin halukas seuraamaan niitä. (Imai 1986.)

Ketkä hyötyvät Kaizenista?

Koska Kaizenilla kehitetään prosessia pienin askelin, ensimmäisenä muutoksen huomaavat organisaation operatiiviset työntekijät. Kehittyneen, aiempaa nopeamman ja turvallisemman työnteon kautta sen huomaa myös organisaation johto, joka voi implementoida onnistuneen Kaizenin koko organisaatiossa siten, että jokaisen tason työntekijät pääsevät siitä hyötymään. Kehityksen huomaavat myös yrityksen ulkopuoliset asiakkaat kuten laite- ja materiaalityöntekijät ja ostavat asiakkaat, jotka pysyvät kehityksen seurauksena parantamaan myös omia prosessejaan entistä tehokkaimmiksi. Organisaation kokonaistoiminnan kannalta tulevat

myös osakkeenomistajat hyötymään kehittyneestä prosessista, mikä takaa liiketoiminnan kannattavuuden ja Kaizen-menetelmän käytön myös tulevaisuudessa prosessien kehityksessä.

Jos opit vain yhden sanan japania, anna sen olla Kaizen – Masaaki Imai

Lähteet

Imai, M., (1986) Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, Published by Random House, Incorporated. ISBN 13: 9780075543329.

Lingham, T., (2008) Kaizen within Kaizen Teams: Continuous and Process Improvements in a Spanish municipality, Asian Journal on Quality April 2008, ss. 1 - 21. ISSN: 1598-2688.

Singh, J. & Singh, H., (2009) Kaizen Philosophy: A Review of Literature. The ICFAI University journal of operations management, Hyderabad, ISSN 0972-6888, ZDB-ID 24861546. - Vol. 8.2009.



JMCENGINE

WHEN

EVERY UNIT

MATTERS

High quality serial
machining and
assembly services

jmcengine.fi

Johtamisteorioiden noutopöytä tarjoaa runsaasti pureksittavaa

Kirjoittaja: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, lehtori, TKT Kari-Pekka Heikkinen ja lehtori Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

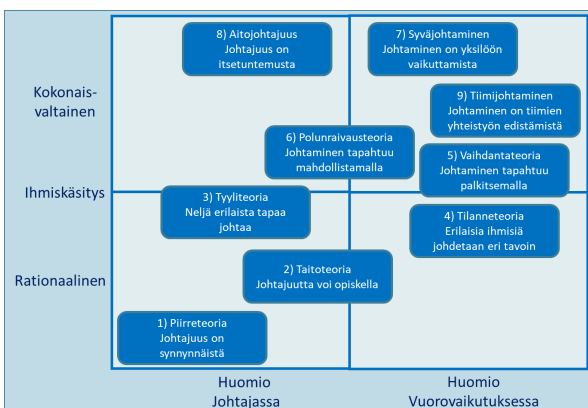
Johtajuus on taitoa saada aikaan yhteistyötä

Johtaminen ja johtajuus

Englannin kielen sana leadership on merkitykseltään laajempi kuin suomenkielinen termi johtajuus. Leadership sisältää sekä johtamisen että johtajuuden. Vastaavasti suomen kielessä johtaminen tarkoittaa sekä asioiden että ihmisten johtamista. Johtajuutta voidaan tarkastella yksilön taitona saada aikaan tavoitteellista yhteistyötä. Eri-laiset johtamistekniikat ovat osa johtajuuden taidossa tarvittavaa kyvykkyyttä. Strategista johtamista, laatujohtamista, projektijohtamista, teknologiajohtamista, talousjohtamista ja tuotannonjohtamista yhdistää sama vaihejako: 1) suunnittelu, 2) organisointi, 3) suunnannäyttö ja 4) valvonta.

Johtajuusteorioiden evoluutio

Johtajuus on aihe, josta on kirjoitettu siitä alkaen, kun kirjaimet on keksitty. Johtajuuden tieteellinen tutkiminen painottuu 1900-luvulle. Piirreteoria tarkastelee johtajuutta synnynnäisenä ominaisuutena. Esimerkiksi Kirkpatrick & Locke (1991) tunnistavat aloitekyvyn, rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden ja itseluottamuksen olevan hyville johtajille tunnusomaisia piirteitä.



Adair (1984) toi johtajuuden tutkimukseen uuden näkökulman taitona, jota voidaan opettaa ja jonka voi oppia. Taitoteorian mukaan johtajuus muodostuu ryhmän sisäisistä toiminnoista, joista ryhmän esimies tai kuka tahansa ryhmän jäsen voi huolehtia. Toimintojen sisältö muodostuu tehtävän suorittamisen lisäksi ryhmän ja sen yksittäisten jäsenten hyvinvointiin liittyvistä tarpeista.

Blake & Mouton (1964) esittelivät tyyli-teorian, jossa johtajuutta tarkastellaan nelikentän avulla. Nelikentän ulottuvuuksina ovat huomio ihmisiin ja huomio asioihin. Tyyli-teorian kaupallistamista koulutus- ja konsulttituotteena tuettiin kyselyllä, jonka avulla koulutuksiin osallistuneet asiakasyritysten esimiehet sijoitettiin 9x9-ruudukkoon. Tavoitteena oli 9-9-johtajuus, jossa johtaja sai täydet pisteet sekä asia- että ihmiskeskeisyydestä.

Hersey & Blanchard (1969) kehittivät tyyli-teorian pohjalta tilanneteorian, jossa painotettiin esimiestyön erilaistamista alaisen kokemuksen ja kyvykkyyden mukaan. Kokematonta työntekijää tulee tilanneteorian mukaan ohjata asianäkökulmasta ja kokemuksen karttuessa johtamistyyliä tulee muuttaa vaiheittain kannustavammaksi. Tilanneteorian mukaan kokenutta asiantuntijaa ei välttämättä tarvitse suoranaisesti johtaa lainkaan, vaan häntä ajaa vastuu omasta tekemisestään. Tilanneteorian mukaan erilainen johtamistilanne saattaa vaatia kokonaan erilaisen johtajan. Teorian mukaan johtajan valinta tulee siis tehdä johtamistilanteen asettamien vaatimusten mukaisesti.

Polunraivausteorian mukaan esimiehen tehtävä on auttaa alaistaan saavuttamaan tälle asetetut tavoitteet. Avun tarve voi olla luonteeltaan tehtävän suorittamiseen liittyvää tai alaisen

rohkaisemista. Polunraivausteoria kuvaa neljää erilaista tapaa tukea alaista tehtävän suorittamisessa: 1) ohjaava tapa 2) kannustava tapa 3) osallistuva tapa ja 4) haastava tapa. Esimiehen tulee kyetä valitsemaan kuhunkin tilanteeseen sopiva lähestymistapa huomioiden alaisen kyvykkyyden ja motivoitumisen asettamat vaatimukset. (House RJ 1996.)

Modernit johtajuusteorit

Vaihdantateoria on edelleen ajankohtainen ja jatkuvasti kehittyä johtajuusteoria, joka tarkastelee esimiehen ja alaisen keskinäistä luottamusta ja sen vaikutusta alaisen suorituskykyyn työssä. Teoria on kehittynyt vaiheittain. Aluksi tarkasteltiin esimies-alaisuhteiden jakautumista sisäpiiriläisiin ja ulkokehällä oleviin. Havaittiin, että esimiehet jakavat johdettavilleen valikoidusti henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä voimavaroja – aikaa, energiaa, työrooleja ja valtaa – sen mukaan, kuinka vahva keskinäinen luottamus esimiehellä ja alaisella on. Seuraavissa kehitysvaiheissa on tutkittu, miten luottamusta voidaan kehittää esimiehen ja alaisen välillä ja voitaisiinko luottamuskulmaa soveltaa myös kokonaisten organisaatioiden sisäisten luottamussuhteiden kehittämiseen. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Syväjohtaminen

Syväjohtaminen on suomalainen versio Transformational Leadership -teoriasta. Syväjohtaminen pyrkii vahvistamaan alaisen omaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Alaisen oman sitoutumisen perustana on sisäisen motivaation syntyminen. Syväjohtaminen on siis vaihtoehto palkkioiden avulla tapahtuvalle ulkoisen motivoinnin keinoin tapahtuvalle palkkiojohtamiselle. Tavoitteena on lisätä alaisen innostusta ja oppimista sekä kehittää esimiehen ja alaisen välistä keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Keinoina näiden tavoitteiden saavuttamiseen syväjohtaminen tarjoaa neljän I:n mallia:

1) Idealized Influence – luottamuksen rakentaminen, 2) Inspirational Motivation – inspiroiva tapa motivoida, 3) Individualized Consideration – yksilöllinen kohtaaminen ja 4) Intellectual Stimulation – älyllinen stimulointi. (Bass & Avolio 1994.)

Aitojohtajuus

Johtajuutta tarkastellaan usein siten, miten esimiehen tulisi toimia ollakseen mahdollisimman vaikuttava esimies alaisilleen. Erilaisissa johtajuuskoulutuksissa opetetaan asioita, joita esimiesten tulisi tehdä, sekä verrataan esimiehiä jonkinlaiseen ideaaliseen johtajuuden malliin. Koulutuksen tuloksena on usein luettelo asioista, joissa esimiehen tulisi kehittyä. Aitojohtajuus lähestyy johtajuutta toisenlaisesta näkökulmasta: miten esimies voisi kehittyä itsensä kaltaiseksi.

Itsensä kaltaiseksi kehittyminen tarkoittaa jokaisen yksilön kohdalla henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamista ja tunnustamista. Toisin sanoen aitojohtajuus keskittyy heikkouksien sijasta vahvuuksiin. Aitojohtaminen tarkoittaa johtajuuden rooleista luopumista eli aitoa ja avointa läsnä olemista omana itsenään. Aitous on itsetuntemusta, joka syntyy omien arvojen tunnistamisesta ja niiden mukaisesti elämisestä. Hyvä itsetuntemus ja vahva arvoperusta mahdollistavat tasapainoisen palautteen vastaanottamisen ja antamisen. Tiivistetyksi kuvattuna aitojohtajuus on avointa itseilmaisua, joka tuottaa arvoa. (Walumbwa et al. 2008.)

Tiimijohtajuus

Johtajuusajattelu on usein johtajakeskeistä ja painottuu johtajan ja yhden alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Johtajuutta on kuitenkin syytä tarkastella prosessina, jossa vuorovaikutustilanteeseen osallistuu useita jäseniä, joilla kaikilla on jokin rooli tai tehtävä kokonaisuudessa. Täysin perustellusti voidaan myös puhua organisaation kokonaisjohtajuudesta, johon organisaation jokainen jäsen omalta osaltaan osallistuu. (Northouse 2018.)

Tiimijohtamisen teoria kokoaa yhteen näkökulmia pienryhmien tutkimuksesta, Adairin taitoteoriasta ja näiden jälkeen hyvin monimuotoisena esiintyneestä tiimikeskustelusta. Tiimijohtamisen teoria määrittelee tiimin tilapäisesti koossa olevaksi joukoksi ihmisiä, joilla on yhdistävä tehtävä tai tavoite ja sovitut roolit tehtävän suorittamiseksi. (Zaccaro et al. 2001.)

Tiimijohtajuuden keskeisiä teemoja ovat 1) yhteisen todellisuuskäsityksen luominen sekä tiedon jakaminen ja arvioiminen, 2) motivaation ylläpitäminen, 3) ristiriitojen käsittely ja 4) toiminnan ohjaaminen. (Zaccaroa et al. 2001.)

Oma johtajuus kehittyy tutkimalla, kokeilemalla ja omaksumalla eri johtajuusteorioiden piirteitä

Johtajuus on asia, joka on läsnä kaikessa ihmisten vuorovaikutuksessa. Jokaisella ihmisellä on johtajuustaitoa – joillain yksilöllillä taitoa on enemmän ja toisilla vähemmän. Johtajuustaito on samanlainen taito kuin muutkin taidot. Teoriaa voi oppia lukemalla kirjoja ja käymällä kursseja, mutta taidoksi teoria muuttuu vain harjoittelemalla. Johtajuus on ilmiönä yksilöllistä ja tilanne- ja kulttuurisidonnaista, joten valmista johtajuuden kaavaa ei ole olemassakaan. Johtajuusteoriat antavat näköaloja ja virikkeitä omien johtajuustaitojensa kehittämiseen kiinnostuneille. Kokeilemisen, yrittämisen ja

erehtymisen kautta jokainen joutuu muodostamaan omaa persoonallisuuttaan tukevan ja tilanteeseen sopivan johtajuuden käyttöteorian. Jäsenettyä teoriaa voi hyödyntää oman johtajuuden käyttöteorian kattavuuden arvioinnissa ja kehittämisessä.

Tehtävä	Teoria
Asioiden johtaminen	Johtamisen teorit
Alaisten johtaminen	Syväjohtamisen teoria
Oman johtajuuden kehittäminen	Aitojohtajuuden teoria
Organisaation johtaminen	Tiimijohtamisen teoria

Lähteet

Adair, J., (1984) *The Skills of Leadership*. Gower Publishing Company Limited, Aldershot.

Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Blake, R. & Mouton, J., (1964) *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M., (1995) "The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective". *Leadership Quarterly* 6 (2): 219–247.

Hersey, P. & Blanchard, K.H., (1969) *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.

House, R.J., (1996) Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, Volume 7, Issue 3, Autumn 1996, Pages 323-352.

Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A., (1991) Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5, No. 2.

Northouse, P.G., (2018) *Leadership - Theory and Practice*. Sage publications inc, Los Angeles.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J., (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management* 34 (1), 89–126.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. & Marks, M.A., (2001) Team Leadership. The Leadership Quarterly 12 (2001) 451 – 483.

**There is no business like
Plastic Business**

Y-TIMI

Syväjohtaminen ja transformational leadership – veljeksiä vai velipuolia?

Kirjoittajat: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, lehtori Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

”Nykyisin hyvä esimies nostaa alaistaan ylöspäin, ei siis ainoastaan kohtaa häntä tasavertaisena, saati pidä alaistaan alapuolellaan.” – Vesa Nissinen

Tässä kirjoituksessa vertaillaan syväjohtamista ja transformational leadership -teoriaa keskenään ja etsitään niiden yhteistä olemusta suomenkielisiä termejä hyödyntäen. Kirjoituksessa esitellään myös aiheeseen liittyviä alkuperäislähteitä ja niissä käytettyjä englanninkielisiä termejä, jotka auttavat etsimään aiheesta lisätietoa itsenäisesti.

Syväjohtamisen tausta

Syväjohtaminen on Suomen puolustusvoimien tarpeeseen kehitetty toimintamalli, jonka tarkoituksena on kehittää kantahenkilökunnan ja varusmiesesimiesten johtamiskyvykkyyttä. Syväjohtamisen taustalla on transformational leadership -teoria, jonka käsitteet on suomennettu ja jonka merkitystä on muokattu suomalaiseen kulttuuriin ja puolustusvoimien tarpeeseen sopiviksi. Syväjohtaminen soveltuu hyvin puolustusvoimien lisäksi myös muiden toimijoiden hyödynnettäväksi. (Lue lisää Nissinen 2001 ja 2004.)

Transformational leadership -teoria ja syväjohtaminen eivät ole täysin identtisiä asioita. Syväjohtamiseen liittyvä suomen kieli, sisällön tulkinta ja teorian soveltaminen käytäntöön ovat sen ansioita. Varusmiesten johtajuuskoulutuksen seurauksena syväjohtaminen myös tunnetaan hyvin.

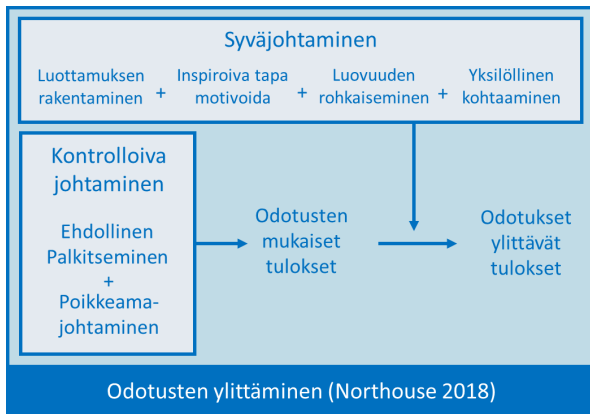


Suomalaisen syväjohtamisen ansioiden rinnalla on aiheellista huomioida, että johtajuuteen ja johtamiseen liittyvät tieteelliset julkaisut ovat pääosin englanninkielisiä. Kansainvälinen tiedeyhteisö tuo jatkuvasti lisää uutta tietämystä myös syväjohtamisen olemukseen.

Johtajuuden seitsemän tekijää

Bass ja Avolio (Avolio 2011, Bass & Avolio 1994) julkaisivat vuonna 1991 mallin johtajuuden seitsemästä tekijästä (Full Range of Leadership Model, FRLM-malli). Mallissa johtajuuden olemusta on kuvattu kolmen päätyypin avulla:

- (1) **Passiivinen johtaminen** (Laizzes-faire) eli epäjohtajuus on passiivista ja vastuuta välttelevää johtamista, kuten suora käänös alun perin ranskankielisestä ilmaisusta hyvin kuvaa: 'tehköön kuten haluavat' (Northouse 2018).
- (2) **Kontrolloiva johtaminen** (Transactional leadership) on vaihtokauppajohtamista, jossa esimies odottaa alaisiltaan tottelevaisuutta ja valvoo heidän tekemistään hyödyntäen rangaistuksia ja palkkioita. FRLM-mallissa kontrolloiva johtaminen jaetaan poikkeamajohtamiseen ja ehdolliseen palkitsemiseen. Esimies, joka toteuttaa poikkeamajohtamista, seuraa tarkasti alaisensa tekemistä ja puuttuu tehtyihin virheisiin. Ehdollista palkitsemista toteuttava esimies asettaa alaisilleen tavoitteita ja palkitsee tai rankaisee alaisia sen mukaan, miten tavoitteet saavutetaan.
- (3) **Syväjohtaminen** (Transformational leadership) on uudistavaa johtajuutta, jonka tavoitteena on saavuttaa kestävää, pitkäjänteistä tuloksellisuutta ja vahvistaa alaisten oma-aloitteisuutta.



Syväjohtamisen kulmakivet

Transformational leadership -teoria tunnustetaan usein neljän I:n mallina, joka syväjohtamisessa on kuvattu johtamisen kulmakivinä:

(1) **Luottamuksen rakentaminen** (idealized influence) on Nissisen (2004) mukaan tärkein syväjohtamisen kulmakivistä, koska toimiva vuorovaikutus perustuu keskinäiseen vuorovaikutukseen. Esimieheltä odotetaan rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Esimiehen tulee pitää antamansa lupaukset, ja hänen toimintansa tulee olla johdonmukaista. Esimieheltä odotetaan myös kykyä tehdä päätöksiä.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa ensimmäisenä kulmakivenä korostetaan esimiehen karisman merkitystä, millä tarkoitetaan tunteeeseen vetoavaa johtajuutta. Northousen (2018) mukaan karismaattisuus kuvaa esimiehiä, jotka ovat alaisilleen roolimalleja. Karismaattiset johtajat ovat sitoutuneet korkeaan suoritusasteeseen, ja heidän toimintatapansa on vahvasti eettinen ja moraalinen. Alaiset kunnioittavat karismaattisia esimiehiä ja luottavat heihin. Karismaattiset esimiehet ohjaavat alaisiaan päämäärien avulla ja tekevät työstä merkityksellistä.

Luottamuksen rakentaminen ja karismaattinen vaikuttaminen eivät ole täysin sama asia, joten tältä osin suomalainen ja englanninkielinen tulkinta selvästi poikkeavat toisistaan. Nissinen (2004) perustelee tätä poikkeamista sillä, että hänen mukaansa karisma on

harvojen yksilöiden synnynnäinen ominaisuus, jota ei voida opettaa.



(2) **Inspiroiva tapa motivoida** (inspirational motivation) kuvaa innostavia esimiehiä, jotka sitoutuvat itse ja saavat alaisensa sitoutumaan haastaviin tavoitteisiin. He luovat tiimilleen yhteisiä päämääriä. Innostava esimies kannustaa alaisiaan ja saa heidät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi. Haastavat tavoitteet, yhteinen ponnistelu, jaetut kokemukset ja innostava esimies vahvistavat tiimihenkeä. Luottamus tulevaisuuteen, myönteisten seikkojen esiin tuonti ja optimismi vahvistavat toimintakykyä. (Northouse 2018, Nissinen 2004.)

(3) **Älyllinen stimulointi** (Intellectual Stimulation) tarkoittaa luovuuden rohkaisemista, mikä kannustaa alaisia haastamaan omat ja esimiestensä uskomukset ja arvot. Alaisia rohkaistaan perehtymään itsenäisesti asioihin ja ratkomaan ongelmia järjestelmällisesti. (Northouse 2018.)

Luovuutta rohkaiseva esimies hakee ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Näin hän saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Virheet nähdään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa ja niistä pyritään oppimaan. (Nissinen 2004.)

(4) **Yksilöllinen kohtaaminen** (Individualized Consideration) tarkoittaa alaisten yksilöllisten

toiveiden ja kyvykkyyksien perusteellista tuntemista. Esimies ohjaa ja auttaa alaistaan saavuttamaan parhaan oman kyvykkyytensä. Esimies voi esimerkiksi antaa alaiselleen tehtäviä, jotka auttavat alaista saavuttamaan omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. (Northouse 2018.)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Esimies hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja toimii sen mukaisesti. Esimies viettää aikaa alaisensa kanssa ja oppii tuntemaan heidät. (Nissinen 2004.)

Syväjohtaminen saa alaiset ylittämään odotukset

Kontrolloivaa johtamista toteuttava esimies kokee muutoksen negatiivisena asiana ja poikkeamat suunnitelmista ja tavoitteista ongelmina, jotka pitää ratkaista. Kaikkea toimintaa kontrolloivalla johtamisajattelulla, jossa esimiehet keskittävät päätöksenteon itselleen, on pitkä perinne. Kontrolloivan johtamisen keskitetty johtamismalli on useissa tapauksissa juurtunut vuosikymmenten aikana syvälle organisaation kulttuuriin. Tämä koskee erityisesti perinteisillä aloilla toimivia yrityksiä.

Esimerkiksi ydinvoimalassa ja matkustajalentokoneen ohjaamossa kontrolloiva johtaminen voi olla

jopa perusteltua. Hyvinvointiyhteiskunnan kehittyminen kuitenkin edellyttää sellaista johtamiskulttuuria, joka tukee sisäistä motivaation syntymistä (vrt. Martela & Jarenko 2014). Syväjohtamisen teoria esittelee ne periaatteet, joilla henkilöstön koko kyvykkyys saadaan hyödynnettyä. Syväjohtamisen teoria tukeutuu vahvasti tutkittuun tietoon, joka osoittaa teorian hyödyntämisellä olevan vahva positiivinen vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn (Northouse 2018).

Suomen puolustusvoimissa koulutetaan varusmiehiä ja kantahenkilökuntaa syväjohtamisen teoriaa hyödyntäen. Puolustusvoimien kouluttama syväjohtaminen sisältää lähtökohtiensa vuoksi pieniä painotuseroja verrattuna sen taustalla olevaan transformational leadership -teoriaan.

Syväjohtamisen sujuva suomenkielinen terminologia, käytännönläheinen lähestymistapa ja sisällön sovittaminen suomalaiseen kulttuuriin sopivaksi ovat sen kotimaisten kehittäjien vahvoja ansioita. Aiheesta kiinnostuneen kannattaa silti tutustua myös aiheetta käsittelevään englanninkieliseen aiheistoon.

Lähteet

Avolio, B.J., (2011) Full range leadership development (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1994) Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications, Thousand Oaks.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N., (1998) Charismatic leadership in organizations, Sage publications, Thousand Oaks, London, New Delphi.

Martela, F. & Jarenko, K., (2014) Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, Eduskunta, Helsinki.

Nissinen, V., (2001) Military leadership - critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military Leadership in the Finnish defence forces, dissertation. National defence college, Helsinki.

Nissinen, V., (2004) Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Northouse, P.G., (2018) Leadership - Theory and Practice. Sage publications inc, Los Angeles.

OAK

OULUN AUTOKULJETUS



Toimitamme asiakkaillemme maailmanlaajuisesti huippulaatuisia kaapeliratkaisuja, jotka perustuvat parhaaseen teknologiaan ja ensiluokkaiseen toteutukseen kestävästi ja tehokkaasti.

www.prysmiangroup.com

Prysmian
Group

Linking
the Future

Aitojohtajuus on minuudesta nousevaa olemista

Kirjoittajat: lehtori, TKT Heikkinen Kari-Pekka ja yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

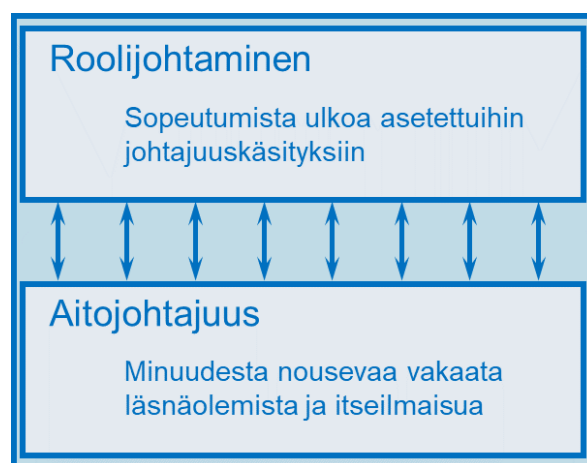
Aito johtajuus on luova tapa ilmaista itseämme. Aito johtajuus nousee minuudesta. Aito johtajuus on läsnä-olemista. Aidon johtajuuden arvoperusta on vakaa. Hyväksyvä itsetuntemus on osa aitoa johtajuutta.

Johtajuutta tarkastellaan usein siten, miten esimiehen tulisi toimia ollakseen mahdollisimman vaikuttava esimies alaisilleen. Erilaisissa johtajuuskoulutuksissa opetetaan asioita, joita esimiesten tulisi tehdä, sekä verrataan esimiehiä jonkinlaiseen ideaaliseen johtajuuden malliin. Koulutuksen tuloksena on usein luettelo asioista, joissa esimiehen tulisi kehittyä. Täydellisen johtajuuden tavoittelussa on myös ongelmia. Ensinnäkin me ihmiset emme ole täydellisiä. Lisäksi täydellisen johtajan ajattelu johtaa roolijohtamiseen, jossa johtaminen on esikuvien määrittämän johtamismallin roolittamista tai matkimista. Pahimmillaan tästä voi seurata epäaito roolijohtaminen ja johtajan vieraantuminen itsestään.

Aitojohtajuus tuo roolijohtamisen rinnalle täydentävän näkökulman. Vaikka esimiestyöltä edellytetään kulttuurien mukaisesti jonkinlaista sovinnasta ja rooliodotuksia vastaavaa käyttäytymistä, johtajan aitoudella olla omana itsenään on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia. Aitous antaa tilaa johtajan omista arvoista nousevalle eettisyydelle, mikä Bill Georgen mukaan oli yksi keskeinen motiivi kehittää ja tuoda esiin aitojohtamisen teoriaa. Georgen ajatuksille oli olemassa välitön tarve, sillä se julkaistiin pian Enron-skandaalin jälkeen. Georgen mukaan talouselämän korruptio oli uhka koko talousjärjestelmän uskottavuudelle ja tilanteen korjaaminen edellytti uudenlaisen johtajuusajattelun syntymistä. (George 2003.)

Aitojohtajuus - englannin kielessä käytetään termiä Authentic Leadership - lähestyy johtajuutta johtajan oman persoonallisuuden näkökulmasta, eli miten esimies voisi kehittyä parhaan mahdollisen itsensä kaltaiseksi. Johtajan aitouden puute tulee esille silloin, kun hän yrittää olla jotain muuta kuin on. Johtajana kehittyminen on

aitojohtajuuden teorian mukaan omasta persoo-



nallisuudesta lähtevien voimavarojen aktiivista kehittämistä ja oman arvoperustan jatkuvaa arviointia. Etsimällä aitoa johtajuutta ja tunnistaen itsensä johtaja välttyy väärennetyltä tai päälle liimatulta johtajuudelta.

Johtajuudessa kasvaminen on kasvamista oman itsensä kaltaiseksi.

Bill George teki tunnetuksi käsitteen aitojohtajuudesta, jonka perustavat ajatukset olivat olleet tiedostettuina ja käytössä aiemminkin. Georgen kirja antoi aitojohtajuudelle nimen ja konkreettisen muodon, mikä mahdollisti tieteellisen tutkimuksen ja keskustelun syntymisen. Georgen mukaan

yrittäjien perustehtävään keskittyvät aidot johtajat saavat myös aikaan talouslukuihin keskittyviä johtajia parempaa liiketoiminnallista tulosta. (George 2003.)

Bill Georgen mukaan aidot johtajat pyrkivät intohimoisesti kohti merkityksellistä tavoitetta, toteuttavat johdonmukaisesti omia arvojaan ja johtavat järjellä sekä tunteella. He rakentavat pitkäaikaisia ja merkityksellisiä ihmissuhteita ja johtavat itseään tiukasti saavuttaakseen tuloksia. He tuntevat itsensä. Määritelmässä merkityksellisyys, ihmissuhteet ja johtajan arvot tulevat vahvasti esille. Viimeinen, lähes lakoninen toteamus itsetuntemuksesta on olennaista, jotta johtaja pystyy olemaan oma itsensä. Aitous johtajana on ennen kaikkea omana itsenä olemista. (George 2003.)

Aitojohtajuuden määrittelystä

Northousen (2015) mukaan aitojohtajuuden määritelmä koostuu eri näkökulmista. **Persoonallisuus-näkökulma** keskittyy johtajaan ja siihen, mitä hänen sisällään tapahtuu korostaen itsetuntemusta, itsesäätelyä ja itsekäsitystä. **Vuorovaikutus-näkökulma** syventyy johtajan ja alaisen väliseen kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen. **Oppimis-näkökulma** korostaa aitojohtajuuden olevan opittavissa ja kehitettävissä oleva ominaisuus. Tämän kolmannen näkökulman mukaan johtajuus kehittyy ihmisen elämän aikana saaden uusia muotoja niin kutsuttujen suurten elämäntapahtumien, kuten uuden tai päättyvän uran, lapsen syntymän tai kuoleman myötä.

Aitojohtamisen perusominaisuudet

Aitojohtajuuden määritelmään tähtäävän kirjallisuuskatsauksensa pohjalta Walumba et al. (2008) esittävät yhteenvedon, että aitojohtajuutta määrittävät koko elämän ajan kehittyvät neljä perusominaisuutta:

1) Itsetuntemus – Itsensä tunteva aitojohtaja tietää ja tunnustaa, kuka hän on vahvuuksineen, heikkouksineen, motiiveineen, tunteineen ja arvoineen. Itsetuntemusta kehitetään reflektiolla omia arvoja, identiteettiä, tunteita ja motiiveja. Omat tunteet tunnistetaan ja niihin luotetaan.



- 2) Arvoperusta** – Aitojohtaja pysyy rehellisenä omille todellisille arvoilleen olemalla johdonmukainen sanoissaan ja teoissaan mahdollisesta ulkoisesta paineesta huolimatta.
- 3) Reflektiotaito** – Aitojohtaja kerää palautetta tekemisistään ja arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa. Aitojohtaja hyväksyy negatiivisen ja positiivisen palautteen itsensä kehittämiseksi sekä kykenee päätöksenteossa objektiiviseen analysointiin erilaisten mielipiteiden pohjalta.
- 4) Avoimuus** – Aitojohtaja jakaa tunteensa ja ajatuksensa avoimesti läheisessä kanssakäymisessä esittäen toisille aidon itsensä.

Aitojohtaminen on oppimisen tulosta

Aitojohtajuuden perusominaisuudet näkyvät ulospäin johtajan käyttäytymisenä. Käyttäytyminen on seurausta ihmisen persoonallisuudesta. Persoonallisuus syntyy elämäkokemuksista ja ihmisen itsensä niille antamista merkityksistä. Persoonallisuutta ja sen kehittymistä ohjaa ihmisen arvojärjestelmä - käsitys siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Arvojärjestelmä on seurausta varhaislapsuuden kokemuksista, kotikasvatuksesta, koulun ja koulukavereiden vaikutuksesta sekä työelämän kokemuksista. Arvojärjestelmään vaikuttavat myös esimerkiksi uskonnot, kansalliset kulttuurit ja ammatilliset kulttuurit.

Reflektiotaito kehittyy tarkkailemalla oman toiminnan vaikutuksia eri tavoilla ajattelevien ihmisten reaktioihin.

Ymmärtääkseen omat arvonsa niitä on verrattava toisten ihmisten arvoihin ja siihen, kuinka arvot ilmentyvät käyttäytymisessä. Ihmisiltä voi esimerkiksi kysyä: ”Mikä sinulle on tärkeää?” Pohtimalla eri ihmisten arvoja ja niiden erilaisuutta sekä niihin liittyvää persoonallista käyttäytymistä on mahdollista kehittää sekä omaa itsetuntemustaan että ihmistuntemusta yleensä.

Vahvuus ja heikkous ovat saman kolikon kaksi eri puolta. Keskittymällä vahvuuksiin ja hyväksymällä heikkoudet saadaan aikaiseksi enemmän kuin keskittymällä heikkouksiin ja antamalla vahvuuksien rapautua.

Persoonallisuuden kehitystä ohjaa käsitys omasta hyvyydestä ja huonoudesta. Hyvin iso osa reflektioiden merkitystä on saavuttaa eheä käsitys omasta hyvyydestä ja huonoudesta ja oppia hyväksymään itsensä vahvuuksien kautta. Tämän seurauksena syntyy kyky hyväksyä myös toisten ihmisten heikkoudet ja taito nähdä heidätkin vahvuuksien kautta.

Myönteinen psykologinen kyvykkyys

Oman elämänhistorian tarkastelu, oman arvope rustan arviointi ja myönteisen ihmiskäsityksen merkityksellisyyden sisäistäminen ovat keinoja vahvistaa myönteistä psykologista kyvykkyyttä (Walumbwa et al. 2008).

Luthans & Avolio (2003) kuvaavat myönteistä psykologista kyvykkyyttä neljän luonteenpiirteen avulla:

- 1) **Itseluottamus** – luottamus ja usko omiin kykyihin toteuttaa asioita
- 2) **Toivo** – toivo ja tahdonvoima että sovitut tavoitteet voidaan toteuttaa
- 3) **Optimismi** – optimismi nähdä tilanteet ja tulevaisuus positiivisessa valossa vaikeissakin tilanteissa
- 4) **Sinnikkyys** – toipuminen ja mukautuminen epämukavissa ja epäsuotuisissa tilanteissa.

Myönteinen psykologinen kyvykkyys heijastuu aidon johtajan työyhteisöön siten, että koko

organisaation myönteinen psykologinen kyvykkyys vahvistuu.

Oikea ja väärä esimiestyön näkökulmasta

Aidon johtajan eettinen toiminta pohjautuu sisäistettyyn ja kriittisesti arvioituun omaan arvoperustaan, joka tavoittelee myönteisen psykologisen kyvykkyuden jatkuvaa vahvistumista sekä itsessä että muissa ihmisissä. Tämän seurauksena muut ihmiset kokevat aidon johtavan vakaana, kannustavana ja luotettavana.

Aito johtaja osaa erottaa oikean ja väärän, on oikeudenmukainen ja tuo rohkeasti julki sen, mikä organisaatiolle on hyvää. Aidolla johtajalla on vahva moraalinen perusta myös suhteessa liiketoiminnan eettisiin haasteisiin. Aito johtaja ei tavoittele lyhyen aikavälin hyötyjä itselleen manipuloidulla osavuositarkastuksen lukuja, mihin Enron-energiayhtiön johto ja Arthur Andersenin tilintarkastustoimisto sortuivat vuonna 2001.

Aito johtaja tavoittelee pitkän aikajänteen menestystä työyhteisölleen, asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen, rahoittajilleen, yhteiskunnalle, yrityksen omistajille ja itselleen. Aito johtaja tietää, että vakaus, kannustavuus ja luottamus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat eri sidosryhmien kautta yrityksen talouteen pieninä virtoina, mutta yhdessä nämä pienet virrat ovat enemmän kuin yksittäinen iso onnenkantamoinen.

Aitojohtamista tarvitaan

Johtajuuden haaste työelämässä on todellinen. Tietotyö lisääntyy ja työntekijät ovat usein korkeasti koulutettuja. Yhä useammassa ammatissa toimiminen vaatii laajan ja jatkuvasti muokkaantuvan tietopohjan. Tällöin johtaja ei voi hallita kaikkea, vaan hänen on luotettava alaisten osaamiseen.

Yhteiskunnan ratkaistavana olevien ongelmien monimutkaisuus vaatii eri ammattien tai alojen välistä yhteistyötä, joka osaltaan haastaa johtajuutta. Työtehtävissä tapahtuvat muutokset, eri ammattien välisten rajojen hämärtyminen, ammattien poistuminen ja uusien syntyminen sekä työn verkottuminen vaativat jokaiselta työntekijältä itsensä johtamista.

Aitojohtajuus tarjoaa lähestymistavan työelämän monimutkaisuuden hallitsemiseen korostamalla

omiin vahvuuksiin ja omaan elämäkokemukseen tukeutuvaa aitoa johtajuutta.

Lähteet

Avolio, B.J. & Gardner, W.L., (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly* 16 (3), 315–338.

George, B., (2003) *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.

Luthans, F. & Avolio, B.J., (2003) Authentic leadership development: A positive developmental approach. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (eds.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barlett-Koehler, 241–258.

Northouse, P.G., (2015) *Leadership: Theory and practice*. 6th ed. Sage Publications.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management* 34 (1), 89–126.

SCANFIL

Tiimijohtajuus

Kirjoittajat: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen ja lehtori, TKT Kari-Pekka Heikkinen, Oulun ammattikorkeakoulu

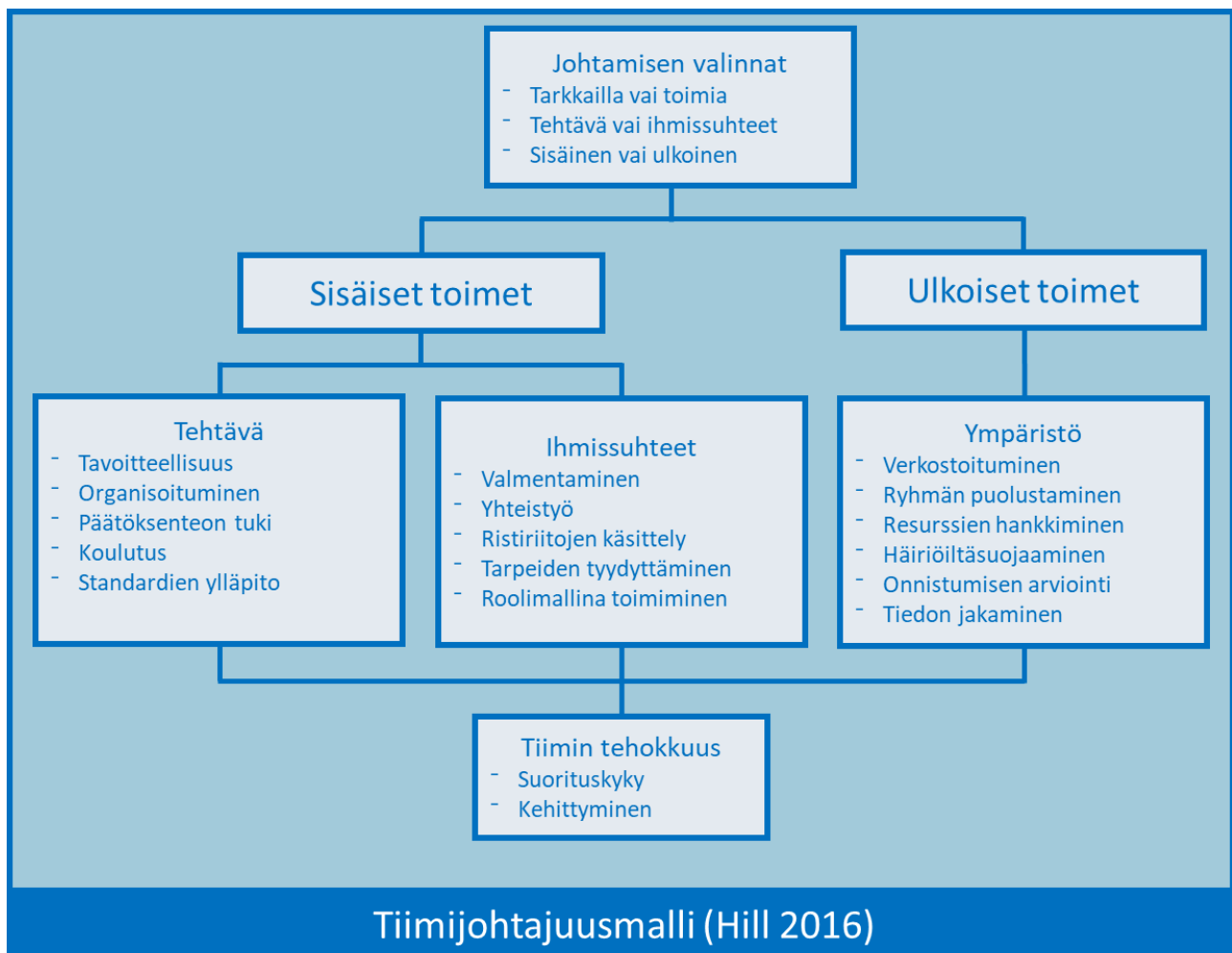
Nykyaikaisissa organisaatioissa työntekijät ovat usein organisoituneet tiimeiksi, joilla on laaja itsenäinen päätäntävalta oman työnsä organisoimisesta.

Tiimit ja Lean

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimillä on yhteinen tehtävä ja yhteisen tekemisen kautta muodostunut tapa tehdä työtä. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa tehtävänsä toteuttamisesta. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin. (Vrt. Katzenbach & Smith 1993, Zengee et al. 1994.)

Lean-johtamisessa hyödynnetään runsaasti tiimejä ja tiimityötä.

Esimerkiksi tuotantosolun työntekijät muodostavat usein itseohjautuvan tiimin, joka sopii yhdessä keskinäisen työnjakonsa, huolehtii oman työsolunsa virtauksen tasapainottamisesta ja toteuttaa oman tuotantosolunsa työhön liittyvää jatkuvaa parantamista. Yksiköiden väliset kehityshankkeet yleensä organisoidaan tiimimuotoisina projekteina, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta



eri organisaatiosta. Asiantuntijaorganisaatioissa tiimityötä sovelletaan jatkuvasti enemmän. Organisaation perustehtävää toteutetaan usein palvelutiimeissä ja erilaisiin kehitystehtäviin muodostetaan projektitiimejä.

Tiimiesimies

Tiimiesimies on henkilö, jonka tehtävänä on johtaa yhden tai useamman tiimin toimintaa olematta varsinaisesti näiden tiimien jäsen. Tuotantoympäristössä esimerkiksi työnjohtaja tai valmistuspäällikkö voivat olla tällaisia tiimiesimiehiä. Asiantuntijatyössä tiimiesimiehen tehtävässä voi olla esimerkiksi tuotekehitys- tai markkinointipäällikkö.

Tiimiorganisaation johtaminen

Perinteinen johtajuusajattelu painottaa esimiehen ja yhden alaisen välistä vuorovaikutusta. Tällöin jokainen alainen on esimiehelle erillinen johdettava. Tiimiorganisaatioissa tiimeillä on laaja itsenäinen päätäntävalta oman työnsä organisoimisesta. Tiimiorganisaation johtamisessa painottuu organisaation johdon kyky tukea tiimien itsenäistä toimintaa siten, että (1) tiimeillä on tarvittava tietämys, osaaminen ja resurssit toteuttaa saamansa tehtävät, (2) tiimien jäsenet pysyvät motivoituneina, (3) tiimi-ilmapiiiri pysyy hyvänä ja tiimien sisäiset ristiriitatilanteet saadaan ratkaistua sekä (4) tiimi toimii tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa.

Hillin tiimijohtajuusmalli

Hill (2016) tarkastelee tiimijohtajuutta kolmivaiheisena prosessina:

- (1) mitä ovat esimiehen tehtävät tiimien johtamisessa
- (2) mitä ovat tiimien tarpeet tehtävän toteuttamisen ja tiimin sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmista
- (3) miten tehokkaasti tiimi toteuttaa tehtävänsä ja kehittää kyvykkyyttään.

Hillin tiimijohtajuusmallin mukaan esimiehellä on tiimin toimintakyvyn huolehtimisen rinnalla toinen tärkeä tehtävä tarkkailla tiimin toimintaympäristöä, muokata mahdollisuuksien mukaan toimintaympäristöä tiimeille suotuisaksi ja huolehtia,

että tiimit pysyvät tietoisina toimintaympäristön vaatimuksista ja niiden muutoksista. (Hill 2016.)

Tarkkailla vai toimia?

Hillin tiimijohtajuusmallin mukaan esimiehen toimintoja tulee kehittää mahdollisimman vaikuttaviksi tiimin tehokkuuden näkökulmasta – miten toimenpiteet vaikuttavat tiimin välittömään suoriutskykyyn ja tiimin kehittymiseen pitkällä aikavälillä. Tiimin välitön suora ohjaaminen voi olla edullista lyhyellä aikajänteellä, mutta tiimin selviytyminen haasteista omin voimin kehittää tiimiä enemmän. (Hill 2016.)

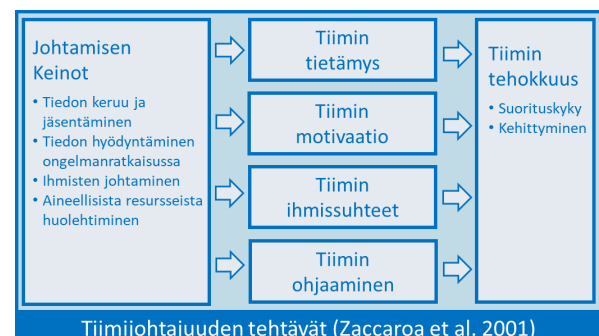
Tehtävä vai ihmissuhteet?

Mikäli esimies päätyy puuttumaan tiimin tapaan hoitaa tehtäväänsä, on valittava, vahvistetaanko tiimin toimintakykyä ihmisiä tai ihmisten välistä vuorovaikutusta tukemalla vai puututaanko suoraan tiimin tehtävän toteuttamiseen tavoitteiden, organisoitumisen, päätöksenteon tai toimintamallien kehittämisen avulla (Hill 2016).

Esimies ympäristön tarkkailijana

Tärkeä esimiehen tehtävä on seurata toimintaympäristön tapahtumia. Esimiehellä on syytä olla laaja yhteistyöverkosto sekä oman organisaation sisällä että organisaation ulkopuolella. Yhteistyöverkoston avulla esimies voi viestittää tiimien saavutuksista omassa organisaatiossaan ja edistää tiiminsä jäsenten mahdollisuuksia hoitaa tehtäviään. (Hill 2016.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös ulkoisten resurssien hankkiminen tiimilleen. Resurssit voivat olla esimerkiksi ihmisresursseja, tiloja, laitteita tai informaatiota. Esimiehen aktiivisuus ympäristön tarkkailijana mahdollistaa tiimin jäsenten keskittymisen tiimin omaan tehtävään. (Hill 2016.)



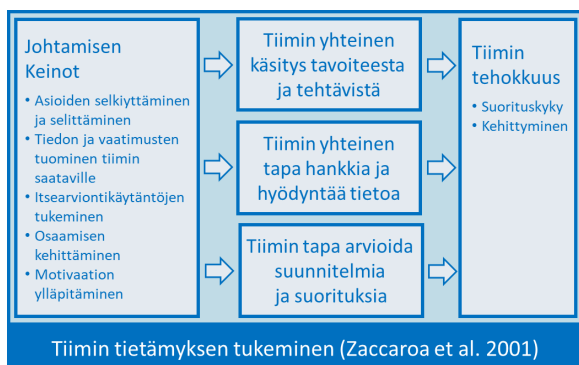
Esimies sekä suojelee tiiminsä jäseniä ulkoisilta häiriöiltä että pitää tiiminsä tietoisena ympärillä tapahtuvista olennaisista muutoksista, jotka vaikuttavat tiimin tehtävän hoitamiseen (Hill 2016).

Tiimiesimiehen tehtävät

Zaccaroa et al. (2001) ovat julkaisseet laajan katsauksen keinoista, joilla tiimin esimies voi edistää tiimin toimintaan siten, että tiimin tehokkuus paranee. Heidän mallissaan vaikutukset kuvataan johtamisen keinoina, jotka vaikuttavat tiimiin tehokkuutta parantavasti. Mallissa tiimin esimiestä tarkastellaan tiimin ulkoisena vaikuttajana, joka Hillin mallin mukaisesti tukee tiimin kykyä itsenäisesti kehittää omaa kyvykkyyttään, mutta voi tarvittaessa myös luopua tarkkailijan roolista ja tehdä aktiivisia toimia, jotka ovat välttämättömiä tiimin suorituskyvyn ja/tai kehittymisen kannalta.

Zaccaroa et al. (2001) tarkastelevat tiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä neljästä näkökulmasta, joita he kutsuvat (1) tietämysprosesseiksi, (2) motivaatioprosesseiksi, (3) ihmissuhdeprosesseiksi ja (4) ohjausprosesseiksi. Kaikilla näillä näkökulmilla on vaikutus tiimityön tehokkuuteen eli tehtävistä suoriutumiseen ja jatkuvaan tiedolliseen ja taidolliseen kehittymiseen.

Tiimityön neljään prosessiin liittyvistä toiminnoista voidaan huolehtia monella eri tavalla. Tiimi voi huolehtia toiminnoista ja niiden kehittämisestä täysin itsenäisesti, tiimissä voi olla nimettyä tiimin jäsen, jolla on erityinen tehtävä toimia tiimin ohjaajana, tai esimies voi ottaa itselleen vastuun toimintojen kehittämisestä. Tiimijohtamisen lähtökohta on kuitenkin, että esimies pyrkii vähitellen siirtämään mahdollisimman suuren osan vastuusta suoraan tiimille. (Zaccaroa et al. 2001.)



Tiimin tietämysprosessit

Tiimin tietämysprosessien yksi tarkoitus on huolehtia siitä, että tiimin jäsenillä on jaettu ymmärrys

- tiimin tehtävästä ja tavoitteista
- tiimin tehtävän luonteesta, toteutusvaihtoehdoista ja toteutettavasta ratkaisusta
- tiimin tavoista hankkia tietoa
- tiimin jäsenten rooleista, tehtävistä ja kyvykkyyksistä
- tiimin tavasta tehdä työtä ja seurata työn etenemistä.

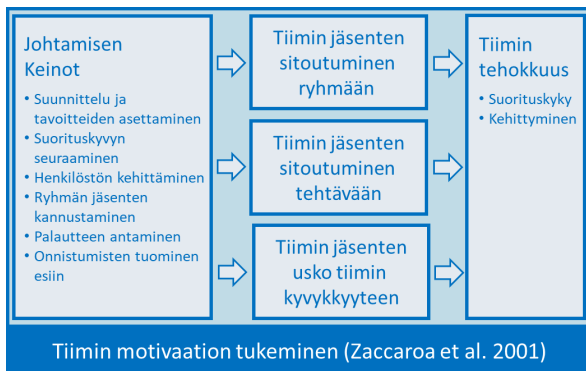
Jaettu ymmärrys tekee tiimin jäsenille mahdolliseksi tunnistaa oma roolinsa ja erityinen tehtävänsä tiimin jäsenenä ja tietää, miten ja milloin hänen tulee kommunikoida muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimin jäsenen tulee myös tietää, miten hänen tulee seurata muiden tiimin jäsenten toimintaa ja auttaa muita tiimin jäseniä, mikäli näiden tehtävät ovat ruuhkautuneet. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tärkeä osa tietämysprosessia on myös toimintatavat, joiden avulla arvioidaan tiimin suoriutumista. Tähän liittyy suunnitelmien katselmoiminen ja arviointi sekä onnistumisen jälkiarviointi. Esimiehen merkitys arviointitoimintojen ohjaamisessa ja valvonnassa on suuri. Omalla esimerkillään esimies voi rohkaista kannustavaan ja kehittävään itsekritiikkiin. (Zaccaroa et al. 2001.)

Esimiehen keinot tukea tietämysprosesseja

Esimiehen keskeinen tehtävä on selvittää tavoitteet, tehtävät ja toimintatavat ensin itselleen ja sen jälkeen selittää ne tiimille – englanninkielisessä tekstissä viitataan käsitteisiin 'sense making' ja 'sense giving'. Tehtävän ja tavoitteiden selvittäminen ja selittäminen on tärkeää tiimiä muodostettaessa sekä myös tehtävän suorittamisen aikana. Tässä tehtävässä korostuu esimiehen rooli ulkoisen todellisuuden seuraajana, tiimin puolustajana omassa organisaatioissaan ja tarvittavien resurssien hankkiminen. Esimiehen tulee huolehtia, että tiimi reagoi asianmukaisesti ulkoisen ympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. Esimiehen tulee huolehtia, että tiimin ongelmanratkaisutavat

ovat toimivia ja tehokkaita, edistää tiimin osaamista, tukea tiimin itsearviointikäytäntöjä ja ylläpitää tiimin motivaatiota. (Zaccaroa et al. 2001.)



Tiimin motivaatioprosessit

Tiimin motivaatioprosessit liittyvät kolmeen teemaan: (1) tiimin jäsenten sitoutumiseen kuuluu ryhmään, (2) tiimin jäsenten sitoutumiseen tiimin tehtävään ja (3) tiimin jäsenten tiimin kyvykkyyteen (Zaccaroa et al. 2001).

Ryhmään ja sen tehtävään sitoutuminen ja ryhmän ihmissuhteet ovat merkityksellisiä ryhmän kohdatessa ongelmia, jolloin ryhmän menestymisen edellyttää sen jäseniltä voimavarojen suuntaamista ongelman ratkaisemiseen. Yhtenäisessä ryhmässä sen jäsenet asettavat etusijalle ryhmän yhteisen päämäärän. Tilanteessa, jossa jäsenten välillä on ristiriitoja, yksilöt pyrkivät painottamaan itselleen tärkeitä tavoitteita. (Zaccaroa et al. 2001.)

Myös tiimin jäsenten usko tiimin kyvykkyyteen on merkityksellistä erityisesti tiimin kohdatessa haasteita. Luottamus tiimin kyvykkyyteen lisää motivaatiota ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen ja luottamus tiimin kyvykkyyteen ovat myös sidoksissa tiimin normeihin. Tiimit, joiden normistoon sisältyy pyrkimys ponnistella kurinalaisesti tulosten saavuttamiseksi, ovat tehokkaita ja saavuttavat haastaviakin tavoitteita. Tällaisille tiimeille on tunnusomaista, että tiimin jäsenet edellyttävät korkeaa suoritus tasoa kaikilta jäseniltään. (Zaccaroa et al. 2001.)

Esimiehen keinot tukea motivaatioprosesseja

Motivaation luomisen ensimmäinen edellytys on tiimin tehtävien hyvä suunnittelu ja selkeiden tavoitteiden asettaminen tiimille. Tavoitteiden on syytä olla niin haastavia, että tiimi joutuu aidosti ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden tulee myös olla mielekkäitä, merkityksellisiä ja hyvin perusteltuja. (Zaccaroa et al. 2001.)

Esimiehen on tarkkailtava tiimin suoriutumista ja puututtava mahdollisiin ongelmiin. Esimiehen keinoina voi olla esimerkiksi resurssien hankkiminen tiimin käyttöön tai panostaminen henkilöstön kyvykkyyden kehittämiseen. Motivaation säilymisen kannalta kannustaminen ja palaute ovat luonnollisesti ratkaisevan merkityksellisiä. Onnistumisten seuraaminen ja niiden tuominen esiin on keino vahvistaa tiimin uskoa omaan kyvykkyyteensä. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tiimin ihmissuhdeprosessit

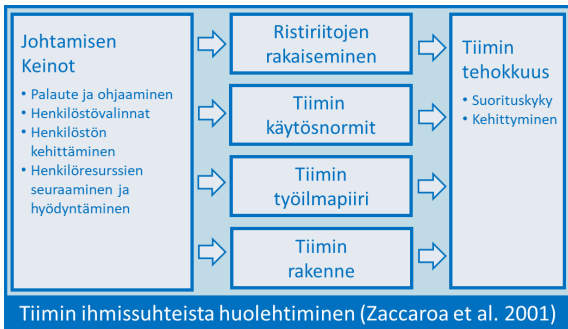
Tiimin tunneilmapiiri ja ihmissuhteet vaikuttavat tiimin tehokkuuteen monella tavalla. Yksi näkökulma on tarkastella tiimin tunneilmapiiriä koko tiimin yhtenäisenä ominaisuutena, jossa tiimin jäsenten tunnekokemukset vahvistavat toisiaan.

Yhtenäinen jaettuun tunteeseen sopeutuva tunnekokemus saattaa saada impulsiivisia ja äärimmäisiä piirteitä, joilla usein on kielteisiä vaikutuksia tiimin harkinta- ja suoriutumiskykyyn. Pahimmillaan tiimin tunneilmapiiri saattaa olla todellisuutta vääristävä ja jopa myrkyllinen. (Zaccaroa et al. 2001.)

Suomalaisessa keskustelussa käytetään sanontoja 'joukossa tyhmyys tiivistyy' ja 'sisäänpäin lämpivä sauna' kuvaamaan todellisuuskuvaa vääristävää tiimin tunneilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet myötäilevät yhteisenä pitämäänsä.

Tiimin tunneilmapiiri voi olla luonteeltaan myös sillä tavoin yhteistä jaettua kyvykkyyttä, että tiimi kykenee aidosti hyödyntämään jäsentensä tunneilyn vahvuuksia. Yhdellä tiimin jäsenellä voi olla

esimerkiksi muita innostavan tunneälyn taitoa ja toisella jäsenellä voi olla epäonnistumisesta selviytymisessä auttavaa sitkeyden tunneälyvahvuutta. Kirjoittajien omien kokemusten perusteella parhailla tiimeillä on erityinen kyky hyödyntää jäsentensä tunneälyvahvuuksia dynaamisesti tilanteen edellyttämällä tavalla.



Tutkimusten mukaan tiimin tunneilmapiiri voi olla yleisluonteeltaan positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen tunneilmapiiri edistää yhteistyötä ja osallistumista, vähentää ristiriitoja ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Vastaavasti negatiivinen tunneilmapiiri lisää ristiriitoja ja heikentää tiimin jäsenten halua työskennellä yhdessä. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tiimin tunneilmapiiri vaikuttaa voimakkaasti tiimin yhtenäisyyteen. Sitoutumisella tehtävään on suora positiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen, mutta tiimin sisäisellä yhtenäisyydellä voi olla jopa negatiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen, mikäli tiimin tunneilmapiiri on huono.

Tiimin normeilla on suuri vaikutus tunneilmastoon ja tiimin tehokkuuteen. Tehtävään sitoutuminen ja positiivissävytteinen tunneilmasto edistävät tiimin tehokkuutta, mutta vahvaa negatiivista tunneilmastoa rajoittavat normit ovat tarpeellisia.

Tiimin tehtävään suoranaisesti liittyvä kriittinen kommunikaatio ei kuitenkaan heikennä tiimin tehokkuutta – edellyttäen, että tiimillä on riittävä kyvykyys käsitellä eriäviä mielipiteitä. (Zaccaroa et al. 2001.)

Esimiehen keinot tukea tiimin tunne- ja ihmishdeprosesseja

Tiimin esimies voi edistää tiimin tunneilmapiiriä huolehtimalla, että tiimillä on selkeät tavoitteet, tehtävät ja roolit sekä yhtenevä käsitys odotetusta

suorituskyvystä. Tiimiesimiehen on syytä varmistua, että tiimin tehtävää ja tavoitteita koskevat erimielisyydet ratkaistaan rakentavasti. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tehtävään ja sen suorittamiseen liittyvät ristiriidat pääsääntöisesti edistävät tiimin tehokkuutta, mutta tiimin jäsenten ihmishdekiistoilla on kielteinen vaikutus tiimin toimintakykyyn. Esimiehen on syytä vahvistaa maltillista tunneilmastoa tukevaa käyttäytymisnormistoa ja palautteen ja ohjauksen avulla puuttua tehokkaasti yksilöiden väliin ristiriitoihin sekä tiimin tunneilmapiirin häiriöihin. (Zaccaroa et al. 2001.)

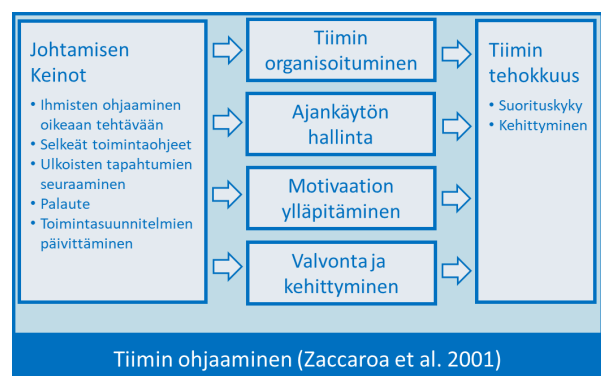
Tiimin henkilöstön rakenteella on vaikutus tiimin tunneilmapiiriin. Tiimiesimiehen on syytä huomioida tiiminjäsenten temperamentit siten, että ne täydentävät ja tukevat toisiaan. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tiimin ohjausprosessit

Tiimin tehtävän suorittamiseen liittyy joukko tiimin toimintaa ohjaavia prosesseja: (1) tiimin organisoituminen, (2) ajankäytön hallinta, (3) motivaation ylläpitäminen ja (4) valvonta ja kehittyminen (Zaccaroa et al. 2001).

Organisoituminen – Suoriutuakseen tehtävistään tiimin jäsenten on tunnettava toisensa, toistensa osaaminen ja myös osaamisen puutteet. Lisäksi tiimin jäsenten on perehdyttävä tehtävään liittyvään tietämykseen. Tiimin jäseniin ja tehtävään liittyvän tutustumiseen perustuen tiimi jakaa jäsenilleen tehtävän suorittamiseen liittyvät roolit, tehtävät ja vastuut. (Zaccaroa et al. 2001.)

Tehtävien ajoittaminen – Tiimin on luotava itselleen tavoiteaikataulu ja sovitettava tiimin jäsenten



tehtävät kokonaisaikataulua vastaaviksi. Aikataulun toteutumista on seurattava ja poikkeamiin on tarvittaessa reagoitava. (Zaccaroa et al. 2001.)

Motivaation luominen ja ylläpitäminen – Tiimin tulee huolehtia, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan tiimin jäsenenä ja toteuttamaan tiimin tehtävää tiimin tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuminen tulee luoda tiimin osana tehtävän suunnittelua ja sitä tulee aktiivisesti ylläpitää koko tehtävän suorittamisen ajan. (Zaccaroa et al. 2001.)

Seuranta ja kehittäminen – Tiimin tulee seurata tehtävän edistymistä sekä aikataulun että tulosten laadun tavoitteiden mukaisesti. Tiimin tulee myös jatkuvasti huolehtia toimintatapojensa asianmukaisuudesta ja ylläpitää korkean suorituskyvyn edellyttämää toimintatapaa. (Zaccaroa et al. 2001.)

Esimiehen keinot tukea tiimin ohjausprosesseja

Tiimin esimies voi tukea tiimin ohjausprosesseja ohjaamalla tiimin jäseniä heille sopiviin tehtäviin ja varmistamalla, että tiimin toimintaohjeet ovat selkeitä. Esimiehen tehtävään kuuluu tiimin toimintaympäristön aktiivinen seuraaminen.

Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, esimiehen on huolehdittava, että muutosten vaikutukset huomioidaan tiimin toiminnassa (Zaccaroa et al. 2001).

Esimiehen tehtävä on seurata tiimin suoriutumista ja antaa suoriutumisesta palautetta. Kannustava palaute edistää tiimin motivaatiota ja vahvistaa tiimin uskoa omaan tekemiseensä. Korjaavaa palautetta tarvitaan, mikäli toiminnan suunnittelussa tai toteutuksessa on merkittäviä puutteita. Esimiehen tulee myös tukea tiimin kykyä arvioida itsenäisesti omaa tekemistään. (Zaccaroa et al. 2001.)

Lähteet

Hill, S., (2016) Team leadership. Teoksessa Northouse (toim) Leadership: Theory and Practice: Second Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi. Sage Publications, Inc.

Yhteenveto

Organisoituminen tiimeihin kasvaa työelämässä jatkuvasti. Tiimien halutaan mahdollisimman laajasti vastaavan itsenäisesti oman tehtävänsä hoitamisesta. Tämä lisää tiimin jäsenten motivaatiota ja työhyvinvointia. Esimiehen näkökulmasta toimivan tiimiorganisaation johtaminen on myös yksinkertaisempaa kuin jokaisen yksilön johtaminen erikseen. Tiimijohtajuuden malli on tapa tarkastella tiimiesimiehin tehtäviä organisaatiossa, joka hyödyntää organisoitumista työtiimeihin.

Tiimiesimies on yhden tai useamman tiimin esimies, joka ei kuitenkaan ole varsinainen tiimin tai tiimien jäsen. Jollekin tiimin jäsenelle on voitu antaa tehtäväksi tiimin toiminnan ohjaaminen, mutta on myös mahdollista, ettei erillistä ohjausvastuuta ole määritelty yhdellekään tiimin jäsenelle.

Tiimijohtajuusmallissa on esitetty ne prosessit eli toiminnot, jotka tutkimustiedon valossa edistävät tiimin työskentelyn tehokkuutta. Alkutilanteessa tiimiesimiehen tulee huolehtia toimintamallien muodostumisesta, mutta vaiheittain tiimin itsenäinen vastuu prosessien sujuvuudesta kasvaa.

Tiimiesimiehen tehtävä on seurata tiimin suoriutumista ja auttaa tiimiä saavuttamaan itsenäisen toiminnan edellyttämä suorituskyky. Kun tiimi kykenee suoriutumaan itsenäisesti, esimiehen on seurattava suorituskyvyn säilymistä ja tarvittaessa tuettava tiimiä siten, että tiimi kykenee ylläpitämään hyvää suorituskykyä.

Tiimien tukemisen lisäksi esimiehellä on tärkeä tehtävä toimia tiimin ja tiimin toimintaympäristön rajapinnassa varmistuen siitä, että tiimi tai tiimit reagoivat asianmukaisesti toimintaympäristön muutoksiin ja saavat tarvittavan tuen omalta organisaatioltaan.

Katzenbach, R. & Smith, H., (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organizations*. Harvard Business School Press, Boston.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. & Marks, M.A., (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C., (1994). *Leading Teams: Mastering the New Role*. Burr Ridge, IRWIN Professional Publishing. 287 s.



Organisaatiokulttuuri ja Lean Edgar Scheinin ajatuksia myötäillen

Kirjoittaja: yliopettaja, TkT Tauno Jokinen ja projektisuunnittelija Mira Kekkonen, Oulun ammattikorkeakoulu

Lean-kulttuuri on sitoutunut noudattamaan Lean-periaatteita: (1) pitkän aikajänteen ajattelu, (2) oikeat tulokset saadaan oikeilla prosesseilla, (3) työntekijöiden ja liikekumppanien jatkuva kehittäminen ja (4) jatkuvan oppimisen edistäminen. Lean-kulttuuri tarkoittaa koko organisaation sitoutumista Lean-periaatteisiin.

Kulttuuri on yhteisön persoonallisuus

Kulttuuri on jonkin yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuus. Kulttuuria voidaan tarkastella esimerkiksi kansallisena kulttuurina, ammatillisena kulttuurina tai yrityksen kulttuurina. Kulttuuriin liittyvä mielenkiinto voi kohdistua muun muassa kulttuureita erottaviin ja yhdistäviin piirteisiin.

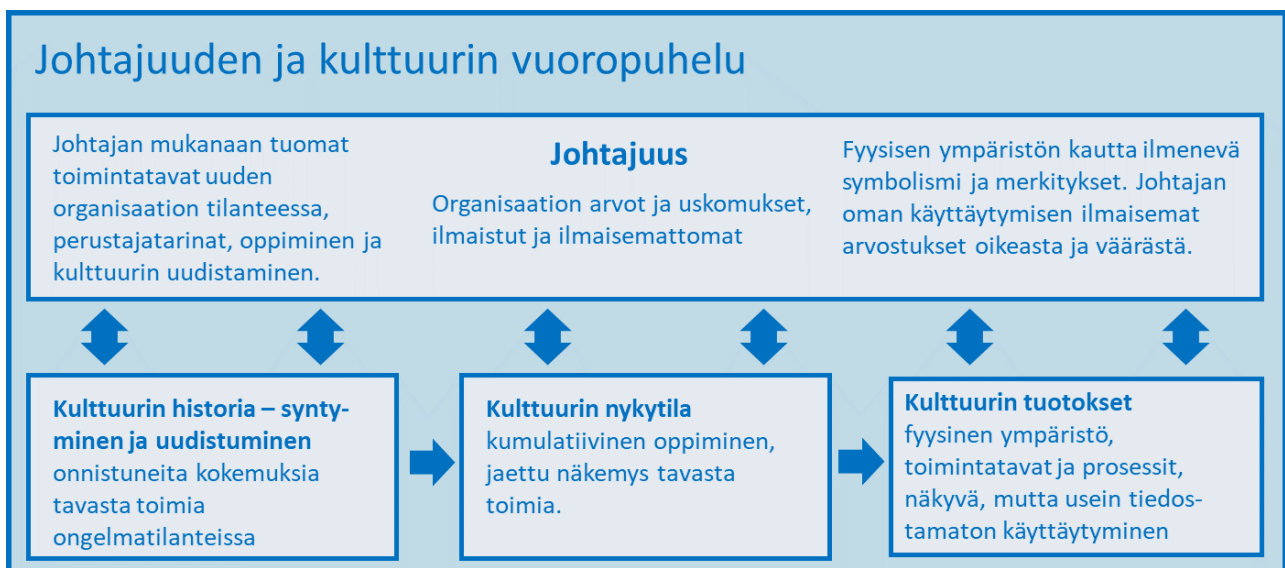
Kulttuuri määrittää jäsentensä identiteettiä – mitkä perustavat uskomukset yhdistävät erilaisia yhteisöjä. Yhteisön kulttuuri muodostuu jaetuista asenteista ja arvoista sekä kokoelmasta yhteisiä yhdistäviä tavoitteita ja käytäntöjä.

Yritys kokonaisuudessaan on kulttuuri, joka sisältää sen henkilöstön uskomukset ja kyvykkyyden, mutta myös toiminnan, toimintamallit, tuotantojärjestelmät ja kiinteistöt.

Scheiniläisen ajattelutavan mukaan yrityksen teknologia ja havaittava käyttäytyminen ovat sen kulttuurin luomuksia, jotka heijastavat organisaation jäsenille itsettänselviä, mutta



tiedostamattomia perusolettamuksia. Organisaation symboleilla ja luomuksilla voidaan nähdä olevan myös kulttuurin perusolettamuksia ylläpitäviä merkityksiä – esimerkiksi pysäköintialueen henkilökohtaiset autopaikat voivat viestittää yksilöiden keskinäistä valta-asemaa organisaatiossa. (Vrt. Schein 1991.)



Yrityskulttuuri syntyy onnistumisen kokemuksista

Ilman ihmistä ei ole kulttuuria. Yrityskulttuuri muodostuu organisaation ihmisistä ja heidän kokemuksistaan, oppimisestaan ja arvoistaan. Organisaation konkreettisesti havaittavat luomukset – tuotteet, prosessit ja tuotantolaitokset – ovat tämän näkökulman mukaan organisaatiokulttuurin tuotosta. Kulttuuri syntyy ja kehittyy uusien kokemusten ja niistä syntyvän oppimisen kautta.

Aloittavassa organisaatiossa ei ole selkeää kulttuuria, joten sen perustajilla on suuri vaikutus tulevaan kulttuuriin. Perustajajäsenet tuovat mukanaan käsitykset oikeista ja vääristä tavoista hoitaa asioita. Yrityksen ensimmäisistä onnistumisen kokemuksista syntyy sankaritarinoita, jotka muokkaavat tulevaa kulttuuria. Vähitellen organisaatiolle muodostuu arvojen ja uskomusten muodostama maailmankuva, joka siirtyy erilaisten symbolien ja rituaalien välityksellä uusille työntekijöille.

Kulttuurin muutos ja muutoksen vastavoima

Kun yrityskulttuuri vuosien ja vuosikymmenten aikana vakiintuu, siitä muodostuu uudistumista vastustava voima. Organisaation yksilöt hyödyntävät omaa luovuuttaan niissä rajoissa, jotka vallitseva yrityskulttuuri mahdollistaa.

Kiinnostus yrityskulttuuria ja sen kehittämistä kohtaan syntyi 1980-luvulla. Ääri-ilmiönä syntyi myös sellaista ajattelua, että yrityskulttuuria voisi mielin määrin ohjailla haluttuun suuntaan. Pyrkimys kulttuurin johtamiseen ei kuitenkaan huomioi yrityskulttuurin säilyttävää ja vakauttavaa merkitystä.

Kulttuuri on alun perin muodostunut organisaation perustehtävän hoitamiseen liittyvistä onnistumisen kokemuksista ja sopeutunut toimintaympäristön luonteeseen. Yhdessä toimintaympäristössä hyvin toimiva organisaatiokulttuuri saattaa toimia huonosti toisenlaisessa toimintaympäristössä. Organisaatiokulttuuri ei näin ollen ole irrallinen toimintaympäristöstään.

Kulttuurin kehittämisen ongelma on myös kulttuurin tiedostamaton luonne. Organisaation jäsenillä on tiedostamattomia tai vain osittain tiedostettuja

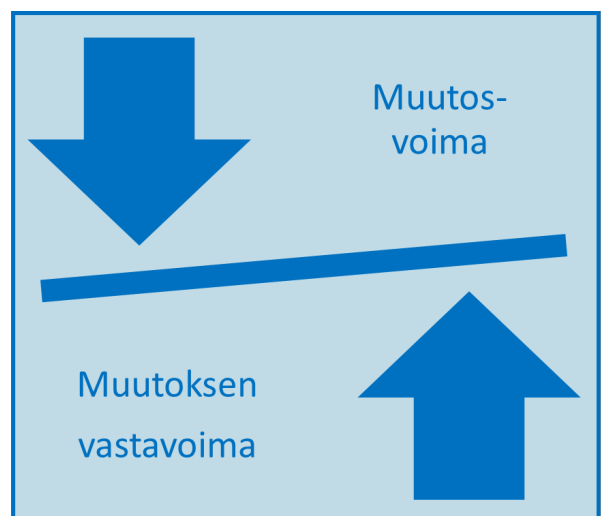
uskomuksia, joiden vaikutusten tulkitseminen on haasteellista. Mikäli kulttuurin muutospyrkimyksen koetaan uhkaavan organisaation perustavia oletuksia, organisaatio vastustaa kulttuurin muutosta. Mitä vahvemmin kulttuuria pyritään muuttamaan, sitä enemmän muutosta vastustavat voimat vahvistuvat.

*Vallankumous syö usein lapsensa – voimakastah-
toinen muutosjohtaja voi kohdata työssään niin
vahvaa muutosvastustusta, että menettää muu-
toksen yhteydessä luottamuspääomaansa.
Tämän seurauksena onnistuneen muutoksen va-
kiinnuttamisvaiheeseen tarvitaan usein
uusi johtaja.*

Kun kulttuuria kehitetään, on syytä etsiä sekä muutosta edistäviä menetelmiä että muutosvastustusta purkavia keinoja. Karkeasti tätä voidaan tarkastella myös sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Toimintatavat, jotka vahvistavat organisaation jäsenten sisäistä motivaatiota muutokseen, synnyttävät vähemmän muutosvastarintaa kuin ulkoisen motivaation keinoin aikaansaatu muutos.

Kulttuurin muutos Scheinin mukaan

Schein (1991) kuvaa 11 erilaista mekanismia, jotka muuttavat organisaatiokulttuuria:



- 1) **Luontainen kehittyminen** – Kulttuuri sopeutuu ajan kuluessa toimintaympäristön asettamiin haasteisiin kehittämällä uusia toimivia tapoja ratkoa ongelmia.
- 2) **Sisäisesti ohjattu kehittyminen** – Kulttuuristen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja tunnetuksi tekeminen edistävät terveen organisaatiokulttuurin syntymistä.
- 3) **Sisäisten muutosagenttien hyödyntäminen** – Organisaatio voi edistää toivotunlaista kulttuurinmuutosta asettamalla sisäisten siirtojen avulla avaintehtäviin yksilöitä, joiden luontainen toimintatapa vastaa toivottua muutosta.
- 4) **Ulkoiset muutosagentit** – Organisaatio voi rekrytoida avaintehtäviin henkilöitä, joilla on vahva osaaminen muutoksessa tarvittavassa kyvykkyydessä.
- 5) **Dialoginen muutosjohtaminen** – Organisaatio voi vuorovaikutteisen intervention keinoin tulkita ja uudelleensuunnata organisaation kehittymistä ja vaikuttaa ihmisten ajattelutapaan ja suhtautumiseen.
- 6) **Teknologiset ratkaisut** – Kulttuurista muutosta voidaan edistää hankkimalla uutta teknologiaa, joka tukee toivottua muutosta.
- 7) **Myyttien purkaminen** – Kuvittelun ja todellisen toiminnan välisen ristiriidan tekeminen julkiseksi voi saada aikaan kulttuuristen perusolettamusten uudelleenarvioinnin.
- 8) **Pienten askelten politiikka** – Haluttua muutosta kohti voidaan edetä kärsivällisesti ja pitkäjänteisesti tekemällä yksittäiset ratkaisut painottaen ja suosien haluttua kehityssuuntaa.
- 9) **Voimakas suostuttelu** – Muutoksen tukena käytetään kannustuspalkkioita, vanhojen

perusolettamusten jatkuvaa haastamista ja onnistumisista tiedottamista.

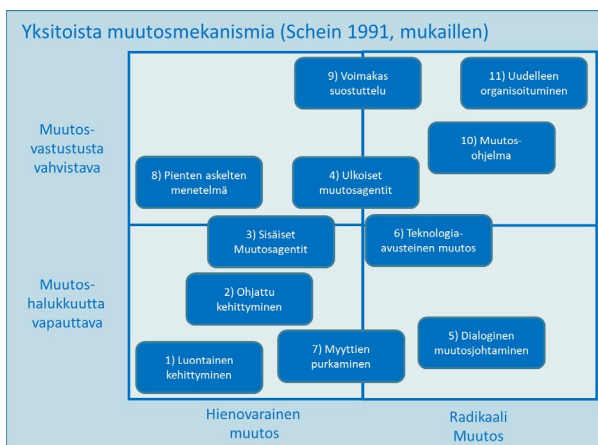
- 10) **Muutosohjelma** – Muutosohjelmaa toteuttamaan nimitetään kokenut muutosjohtaja ja tarpeellinen määrä muutosagentteja, jotka suunnittelevat ja toteuttavat muutoksen kokonaisvaltaisesti.
- 11) **Uudelleen organisoituminen** – Vanha organisaatio puretaan kokonaan ja vanhan kulttuurin tilalle luodaan kokonaan uusi. Tämä aiheuttaa usein merkittävää vahinkoa koko organisaatiolle ja soveltuu lähinnä taloudellisen välttämättömyyden synnyttämiin tilanteisiin.

Mitä on Lean-kulttuuri?

Dorval & al. (2019) ovat tehneet laajan kirjallisuuskatsauksen voidakseen määritellä Lean-kulttuurin. Tuloksista käy ilmi, että Lean-kulttuurista ja sen olemuksesta keskustellaan runsaasti mutta laaja yksimielisyyttä Lean-kulttuurin olemuksesta ei ole. Kokoamalla eri kirjoittajien näkökulmia Lean-kulttuuria voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

- 1) koko organisaation kattava liiketoimintavoitteiden sisäistäminen
- 2) koko organisaation kattava sitoutuminen uuden oppimiseen
- 3) koko organisaation kattava Lean-koulutus
- 4) koko organisaation kattava asiakaslähtöisyys
- 5) koko organisaation kattava Lean-toimintatapojen hyödyntäminen
- 6) koko organisaation kattava keskinäinen kunnioitus ja tiimityö
- 7) koko organisaation kattava itsenäinen toimintavapaus
- 8) koko organisaation sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen kohti täydellisyyttä.

Organisaatiokulttuurin olemuksen seurauksena kulttuurin perustavat oletukset ovat vaikeasti tunnistettavissa. Jokainen organisaatiokulttuuri on myös itsenäinen ja riippuvainen toimintaympäristöstä. Tästä syystä jotkin kirjoittajat kyseenalaistavat yhtenäisen organisaatiokulttuurin tai Lean-kulttuurin käsitteellisen määrittämisen mielekkyyden. Organisaatiokulttuurin luonteen takia Lean-kulttuuria tulisi käsitellä lähinnä pitkän aikajänteen tavoitteena. (Lue lisää Dorval & al. 2019.)



Lean-kulttuurin luominen

Lean-kulttuuri syntyy ottamalla käyttöön Lean-menetelmiä ja osoittamalla niiden arvo organisaation jäsenille. Koulutuksen ja onnistumisen kokemusten kautta Lean-johtaminen sulautuu ole-massa olevaan kulttuuriin.

Lean on pitkän aikavälin toimintamalli – on tärkeämpää edetä vakaasti ja askel kerrallaan mieluummin kuin tempoillen ja pikavoittoja hakien. Gemba – paikan päälle meneminen – on osa Lean-kulttuuria, joten kannattaa kiinnittää huomiota vuoropuheluun ja johdon näkyvyyteen siellä missä työtä tehdään.

Lähteet

Dorval, M., Jobin, M-H. & Benomar, N. (2019) International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 68 No. 5, pp. 920–937.

Schein, EH. (1991) Lean culture: a comprehensive systematic literature review Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.

Sitoutuminen Lean-periaatteisiin alkaa johdon omasta sitoutumisesta, mikä on välttämätön edellytys kestäväen Lean-kulttuurin syntymiselle. Organisaation perustehtävä ja strategiset tavoitteet tulee kirkastaa ja viestittää koko organisaatiolle esimerkiksi Hoshin-suunnittelumenetelmää käyttäen.

Lean-periaatteet ja menetelmät on koulutettava koko organisaatiolle siten, että Lean-johtamisen avulla saavutettavat hyödyt sisäistetään. Muutoksen avulla syntyvät hyödyt tulee myös saada näkyviksi, eli tarvitaan onnistumisen kokemuksia. Johdon oma näkyvä rooli Lean-toimintatapojen käyttöönottamisessa on olennaista.



INNOVATIVE TECHNOLOGY

makes a difference

Teknologian
edelläkävijä jo
vuodesta 1985

Bittium

Systemiajattelu

Kirjoittajat: lehtori, TkT, Matti Rahko ja projektisuunnittelija Mira Kekkonen, Oulun ammattikorkeakoulu

Systeminen ajattelu on kehys sille, että nähdään keskinäiset suhteet yksittäisten asioiden sijasta ja että nähdään kaaviot staattisten tilannekuvien sijasta. Se koostuu yleisperiaatteista, jotka ulottuvat laajalle fyysiseen ja sosiaalisiin tieteisiin, suunnittelutieteisiin ja hallintoon. — Peter Senge

Systemi voidaan määritellä monella tapaa, mutta yleisesti systemi määritellään siten, että se koostuu vähintään kahdesta osasta, joiden välillä on vuorovaikutus. Ihmiset yleensä määrittelevät ja ylläpitävät systemejä erityisesti omilla ajattelumalleillaan ja toiminnallaan. Systemi voi olla esimerkiksi organisaatio, elinympäristö tai kone. Esimerkkinä voidaan käyttää autoa, jonka tarkoituksena on kuljettaa ihmiset määränpähän. Moottorilla on toinen tarkoitus, mutta se on vuorovaikutuksessa muun auton kanssa. Siis systemin yhden osan käyttäytyminen vaikuttaa koko systemin toimintaan, ja osat muodostavat kokonaisuuden, jolla on jokin tarkoitus.

Muuttuvassa maailmassa päätöksentekijöiden on opittava nopeasti kontrolloimaan hallitsemiaan systemejä, joiden kompleksisuus kasvaa jatkuvasti. Niinpä ongelmat, joita tänä päivänä kohtaamme, aiheutuvat menneisyyden päätöksistä, joiden odottamattomia pitkän kantaman sivuvaikutuksia systemiin tai sen ympäristöön ei ole osattu ottaa päätöksenteossa huomioon. Joskus aiemmin tehdyt päätökset voivat jopa huonontaa tilannetta tai aiheuttaa täysin uusia ongelmia. Ihmisten luomien ja ylläpitämien systemien muutoksessa tarvitaan ajattelutapojen muutosta, jotta ongelmiin löydettäisiin uusia ratkaisuja. On muutettava olosuhteita, jotka aiheuttavat ongelmien ilmenemisen. Tämän kaltaisiin dynaamisiin ongelmiin on kehitetty systemiajattelu.

Ajattelun ajattelu

Systemiajattelu on tapa nähdä ja puhua todellisuudesta. Systemiajattelun avulla pyritään ymmärtämään systemeitä ja vaikuttamaan niihin halutulla tavalla. Systemiajattelun voidaan ajatella olevan myös näkökulma, jonka kautta ihminen tulkitsee maailmaa. Filosofi Esa Saarinen kannustaakin Filosofia ja systemiajattelu -kurssillaan opiskelijoita tarkastelemaan omia tapojaan tarkastella maailmaa ja

kyseenalaistamaankin niitä. Tarkoituksena on haastaa yksikön näkökulmaa, jotta asioita pystyttäisiin kokonaisvaltaisesti tarkastelemaan ja kiinnittämään huomio dynaamiseen muutokseen staattisen maailmankuvan sijasta.

Systemiajattelu pidetään tieteenalana, joka pyrkii ymmärtämään systemejä tutkimalla niiden osien välisiä sidoksia ja vuorovaikutuksia. Donatella Meadows on todennut seuraavaa: ”Ennen kuin puutut systemiin, tarkkaile, miten se toimii.” Systemiajattelu tarjoaa työkalut, menetelmät ja ajatusmallit, joiden avulla voidaan ymmärtää, analysoida sekä mallintaa kompleksisia systemejä ja helpottaa esimerkiksi johtajien päätöksentekoa.

Systemiajattelun perustana on systemin kokonaisuuden hahmottaminen ja vaikutuspisteiden selvittäminen. Kun keskitytään systemin toiminnan ymmärtämiseen, se mahdollistaa muutosprosessissa keskittymisen systemin toimintaa kuvaaviin faktoihin teorioiden sijasta. Systemisessä tarkastelutavassa keskitytään dynaamiseen analyysiin ja ongelmien juurisyiden tunnistamiseen.

Peter Senge, joka on systemiajattelun merkittävä kehittäjä, määrittelee systemiajattelun tieteenalana, joka tutkii systemejä kokonaisuuksina. Hän toteaa The Fifth Discipline kirjassaan seuraavaa: ”Systems thinking is conceptual framework, a body of knowledge and tools that has been developed over the past fifty years, to make the full patterns clearer, and to help us see how to change them effectively.”

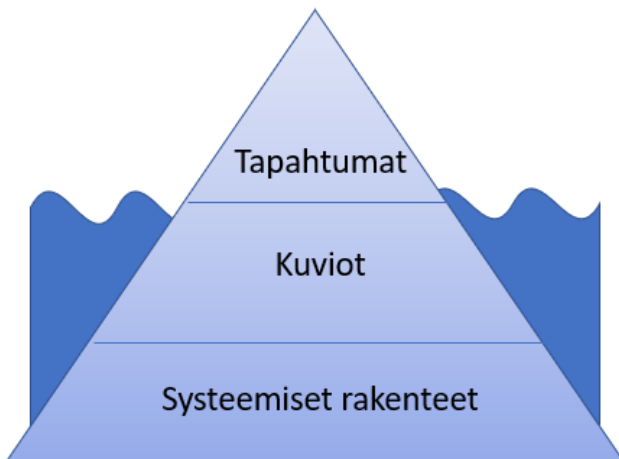
Systemiajattelijan osaamiseen on lueteltu kuuluva seuraavat viisi taitoa:

- 1) ymmärtää, miten systemin käyttäytyminen saa alkunsa systemin muuttujien vuorovaikutuksesta ajan kuluessa
- 2) selvittää ja esittää systemin takaisinkytkentäprosessi
- 3) identifioida systemin stock & flow -rakenne
- 4) tunnistaa systemin viiveet ja ymmärtää niiden vaikutus

5) tunnistaa ja haastaa ihmisten mentaalisten mallien rajoitukset.

Systemien merkitys

Todellisuutta voidaan tarkastella seuraavien kolmen perspektiivitason kautta: tapahtumat (events), kuviot (patterns) ja systeemiset rakenteet (systemic structures).



Kuvassa 1 määritelty tapahtuma voi olla esimerkiksi tuotantolinjalla havaittu viallinen tuote. Tapahtuma nähdään jäävuoren huippuna, ja ainoastaan se on yksinkertaista havaita. Toistuvat kuviot (patterns) voidaan havaita ajan kuluessa seuraamalla tapahtumia (viallisten tuotteiden esiintyvyyttä). Tapahtumasarjoista voidaan havaita toistuvia trendejä, esimerkiksi viallisia tuotteita valmistuu tuotantolinjalla enemmän yövuorossa. Systeemin rakenteeksi kuvataan sitä tapaa, jolla systeemin osat on organisoitu. Systeemin rakenne aiheuttaa systeemissä tapahtuvat toistuvat kuviot ja tapahtumat. Mikäli tehdään muutoksia systeemin rakenteen tasolla, saadaan enemmän vipuvoimaa vaikuttaa koko systeemin toimintaan. Systeemin rakenne pitää tuntee hyvin, että voidaan vaikuttaa koko systeemin käyttäytymiseen huomattavasti tehokkaammin kuin puuttamalla vain yksittäisiin tapahtumiin.

Organisaatioissa systeemin rakenteen syntymiseen vaikuttavat myös ns. mentaaliset mallit, jotka Senge on kirjassaan Fifth discipline määritellyt yhdeksi oppivan organisaation oppimismalleista. Hän esittää, että mentaalisten mallien ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen on tärkeä

systemiajattelun taito etenkin oppivan organisaation johtamisessa. Kun ymmärretään mentaalisten mallien merkitys ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa, asioita pystyy näkemään eri perspektiiveistä. Näin kokonaiskuva systeemiin vaikuttavista tekijöistä kasvaa ja ongelmakohtiin voidaan puuttua. Mentaaliset mallit ovat ihmisten henkilökohtaisesti luomia malleja siitä, miten maailma heidän mielestään toimii. Ihmiset pitävät usein omista ajatusmalleistaan tiukasti kiinni, ja tämän vuoksi kaikenlaisen muutoksen vastustaminen on yleistä. Mentaaliset mallit rajoittavat ihmisiä näkemästä systeemin kokonaisuutta.

Systemiarkkityypit

Systemiajattelun kehittäjät alkoivat havaita systeemeissä jatkuvasti toistuvia, samankaltaisia rakenteita 1960-luvulta lähtien. Peter Senge antoi kirjassaan Fifth Discipline näille rakenteille käsitteen systemiarkkityyppi. Kirjassaan Senge esittelee tyypillisimmät systemiarkkityypit. Niitä pidetään yhtenä tärkeimmistä systemiajattelun työkaluista. Systeemin arkityyppien kanssa työskentely auttaa löytämään mahdollisuuksia, joita Senge kutsuu vipuvaikutukseksi. Vipuvaikutus saavutetaan, kun toiminta johtaa kestävään kehitykseen. Systemiarkkityyppien ymmärtäminen ja käyttäminen on tärkeä osa systemiajattelua.

Systemiarkkityyppien merkitys systemiajattelussa on siinä, että niistä voidaan oppia yleisiä systeimirakenteen aiheuttamia vaikutuksia systeemiin ja soveltaa opittuja asioita omiin arkipäiväisiin ongelmiin.

Sengen määrittelemät systemiarkkityypit ovat seuraavat:

- 1) tasapainottava prosessi viiveellä
- 2) tavoitteiden syöpyminen
- 3) kasvun rajat
- 4) yhteinen tragedia
- 5) kasvu ja ali-investointi
- 6) todellisen ratkaisun siirto: hoidetaan seurauksia, ei syytä.
- 7) korjaavat toimet, jotka epäonnistuvat
- 8) laajentuminen (eskalaatio)
- 9) menestymisen kierre.

Näistä arkityypeistä voidaan nostaa esille muutamia, jotka ovat olennaisimpia johtamistyön kannalta.

Korjaavat toimet, jotka epäonnistuvat

Tässä arkkityypissä on pyrkimyksenä ratkaista ongelma, muttei kuitenkaan pureuduta syvemmin ongelman varsinaisiin aiheuttajiin, vaan pyritään vain peittelemään oireita ja ratkaisemaan ongelma nopeasti. Ratkaisu helpottaa hetkellisesti tilannetta, mutta pidemmällä aikavälillä korjaustoimenpide voi aiheuttaa sivuvaikutuksia, kuten ongelman uusiutumisen tai jopa tilanteen huonontumisen. Tämä johtaa usein siihen, että vääriä korjaavia toimenpiteitä tehdään kerta toisensa jälkeen, mikä voi aiheuttaa tilanteen riistäytymisen käsistä.

Menestymisen kierre

Tämä arkkityyppi on hyvin yleinen monessa arkipäivän tilanteessa. Jos esimerkiksi työpaikalla on aluksi kaksi yhtä pätevää työntekijää, joista toinen sairastuu viikoksi heti työsuhteen alussa, tämä johtaa siihen, että terve työntekijä saa tällä aikaa enemmän huomiota ja vastuuta työnantajaltaan. Sairauslomalaisen palattua töihin sama tilanne työpaikalla jatkuu. Kaksi henkilöä taistelee samoista resursseista, ja jos toinen näistä alkaa menestyä työssään paremmin kuin toinen, on menestymisen kierre valmis.

Kasvun rajat

Tässä arkkityypissä voi yritys esimerkiksi pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaansa toteuttamalla kasvua tukevia toimintoja. Toimintojen aikaansaama positiivinen muutos saa usein aikaan sen, että yritys käyttää jatkossakin näitä toimintoja jatkaakseen kasvua. Ajan kuluessa yritys kohtaa kuitenkin jonkin kasvua rajoittavan tekijän. Yritys jatkaa panostusta kasvua tukeviin toimintoihin, vaikka parempi ratkaisu olisi keskittyä kasvua rajoittavan tekijän poistamiseen tai vähentämiseen. Jotta yritys voisi löytää rajoittavan tekijän, on miettiä, mitä paineita kasvu aiheuttaa systeemiin, miten nuo paineet voivat heikentää systeemin toimintakykyä sekä mitä kapasiteettirajoituksia ja pullonkauloja systeemissä voi olla. Kasvua tavoittelevan johtajan on hyvä pitää mielessä, että mitä kovemmin systeemiin tehdään työtä, sitä kovemmin systeemi usein pyrkii vastustamaan muutosta.

Systeemiajattelu yrityksessä

Systeemiajattelussa pyritään näkemään yritys osiensa summien kautta toimivana kokonaisuutena eli pyritään näkemään yksittäisten työvaiheiden ohitse suureen kuvaan. Systeemiajattelu ei ole vain johtajan tehtävä, vaan ajatusmalli täytyy ulottaa koko organisaation laajuudelle. Tämä sisältää esimerkiksi henkilökohtaisen oppimisen tärkeyden ja yhteisen vision sisäistämisen. Johtajan tulee nähdä työntekijät osana suurta kehityskuvaa, ei vain yksittäisen työvaiheen tekijöinä.

Työntekijöiden tulisi tiedostaa, että he ovat itse organisaation tulevaisuuden luoja. Työntekijöiden täytyy tuntea oman työnsä lisäksi myös heidän ympärillään olevat työtehtävät ja ymmärtää, mikä vaikutus eri työvaiheilla on toisiinsa. Systeemiajattelun johtaminen käytännön tasolla on haastavaa, sillä samalla täytyy nähdä suuri kuva organisaatiosta ja sen toiminnasta, mutta toisaalta täytyy myös tuntea yksittäiset työntekijät ja kohdata heidät yksilöinä. Johtajalle tärkeintä onkin lopulta saada tasapainotettua yrityksen prosessit eli saada kaikki tekijät ja työn osat toimimaan harmoniassa ja tasapainossa. (Senge 1990, 16, 114, 119.)

Sengen mukaan yksilön pätevyys (personal mastery), auttaa selventämään ja syventämään henkilökohtaista visiota. Ajattelumallit (mental models) edesauttavat ihmisiä kouluttamalla heitä siihen, miten kognitiiviset prosessit muokkaavat heidän näkemystään ja määrittävät heidän suhteensa muihin ihmisiin ja maailmaan. Yhteinen visio (shared vision) edesauttaa ihmisiä luomaan yleistä järkeä siihen, mihin he keskittävät energiaansa järkevällä tavalla. Tiimioppiminen (team learning) edesauttaa ihmisiä kohdistamaan ajatukset ja energiat siihen, mitkä edistävät oppimista. Systeemiajattelu (systemic thinking) edesauttaa ihmisiä arvostamaan toisiinsa liittyvää maailmaa ja sitä, miten se voisi selittää heidän kokemuksiaan. Systeemiajattelu yhdistää kaikki viisi oppimismallia ja tuo esiin mahdollisuudet oppivasta organisaatiosta. Senge mukaan organisaatio ei ole koskaan täysin oppiva, vaan oppiminen on jatkuva, elinikäinen prosessi. (Senge 1990, 11.)

Lähteet

Arnold Ross D., Wade Jon P., Conference on Systems Engineering Research A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach Stevens Institute, 2015, Castle Point on Hudson, Hoboken, NJ 07030, USA

Colchester, J., (2019) Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen systeemiajattelulla. Sitra. Hakupäivä: 15.9.2021. <https://www.sitra.fi/blogit/viheliasiset-ongelmat-systeemiajattelu/>

Senge, P., The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, 1990, ISBN 0-385-51725-4

Flood Robert L., "Fifth Discipline": Review and Discussion, Systemic Practice and Action Research 11, 259–273 (1998). <https://doi.org/10.1023/A:1022948013380> Sited on 12.10.2021.

Sterman John D., ESD-WP-2003-01.13-ESD Internal Symposium, System Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world, MIT Sloan School of Management



Oppiva organisaatio

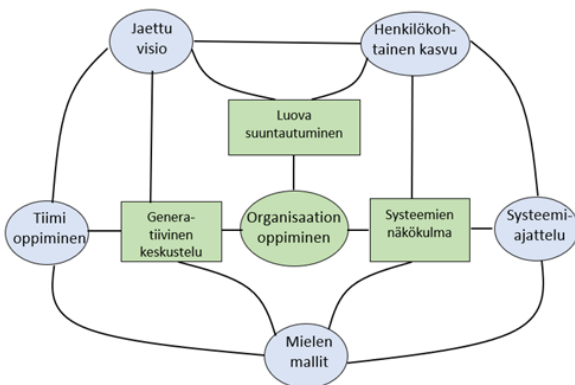
Kirjoittajat: lehtori, TKT Matti Rahko ja projektisuunnittelija Mira Kekkonen, Oulun ammattikorkeakoulu

Oppivat organisaatiot ovat organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaa itse haluamiaan tuloksia, joissa uudet ajatustavat viihtyvät, joissa yhteiset unelmat kehittyvät ja joissa ihmiset oppivat jatkuvasti nähdäkseen kokonaisuuden. — Peter Senge

Peter Senge kuvaa oppivaa organisaatiota organisaationa, joka "laajentaa jatkuvasti kykyään kehityä". Hän yksilöi viisi oppimisen organisaation perusominaisuutta eli oppimismallia tai tieteenalaa, jotka on johdettu kolmesta ylemmästä suuntauksesta: luova suuntautuminen, generatiivinen keskustelu ja systeemien näkökulma (kuva 1). Oppivat organisaatio-ominaisuudet ovat dynaamisesti yhteydessä toisiinsa, ja yhdessä ne johtavat organisaation oppimiseen (Senge 1990).

Miten lähestytään käsitettä oppiva organisaatio?

Oppivan organisaation käsitteeseen heijastuvat eri tieteenalojen opetus ja näkökulmat. Muun muassa seuraavat tieteenalat ovat antaneet vaikutteita oppivan organisaation käsitteeseen: luonnontieteet, käyttäytymistieteet, psykologia ja filosofia sekä erilaiset teoriat johtamisesta, oppimisesta, organisaatioista ja järjestelmistä.



Kuva 1. Oppivan organisaation perusominaisuudet (Senge 1990)

Oppivaa organisaatiota (kuva 1.) voi siis lähestyä eri näkökulmista. Oppivan organisaation

määritelmät vaihtelevat sen mukaan, mitä tieteenalaa kukin asiantuntija edustaa.

Oppivan organisaation käyttöönotto

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi.

Oppivan organisaation tehokkaaseen käyttöönottoon pitää löytää vastaukset kolmeen kriittiseen kysymykseen, jotka on nimetty alun perin lyhenneellä 3m: meaning, management, measurement:

- Tarkoitus – Tarvitaan uskottava, perusteltu määritelmä oppivalle organisaatiolle, ja sen pitää olla toimintakelpoinen ja helppo ottaa käyttöön.
- Hallinto – Tarvitaan selkeät käytännön ohjesäännöt, joissa on operatiivisia ohjeita eikä tavoitella taivaita.
- Mittaus – Tarvitaan nykyistä parempia työkaluja organisaation oppimismenon ja -tason arvioimiseksi, jotta varmistutaan siitä, että saavutetaan asetettuja tavoitteita.

Kun näihin kysymyksiin on löydetty vastaukset, on johdolla vahva perusta ottaa käyttöön oppivan organisaation käytännöt. On huomattava, että ilman taustatyötä edistymisen on epätodennäköistä eikä sitä tapahdu. Jotta oppimisesta saadaan luotua merkityksellinen yrityksen tavoite, on se ensin ymmärrettävä.

Mikä erottaa oppivan organisaation yritykset?

Yritykset, jotka ovat ottaneet käyttöönsä oppivan organisaation periaatteet, ovat taitavia seuraavissa toiminnoissa:

- Systemaattinen ongelmanratkaisu – Yritykset toteuttavat systemaattista ongelmanratkaisua prosessin, palvelun tai tuotteen kehittämiseen.
- Uusien lähestymistapojen kokeilunhalu – Yritykset mahdollistavat uusien lähestymistapojen toteuttamista kontrolloitujen kokeilujen kautta.
- Oppiminen omasta kokemuksesta ja historiasta – Yritykset osaavat hyödyntää omaa kokemustaan ja historiaansa esimerkiksi tuotteen tai palvelun kehittämisessä. Ei tarvitse lähteä alusta liikkeelle vaan hyödynnetään omaa kokemusta.
- Oppiminen muiden kokemuksista ja parhaista käytännöistä – Yritykset tekevät esimerkiksi kilpailijatuotteiden tuoteanalyysia ja siten oppivat, miten voisivat kehittää omia tuotteitaan tai palveluitaan.
- Tietotaidon siirtämisestä nopeasti ja tehokkaasti läpi koko organisaation – Yrityksellä on opittu tapa jakaa tieto onnistuneista toimintaperiaatteista ja -malleista koko organisaatiolle. Siten kaikki organisaation yksiköt hyötyvät tietotaidon kehittymisestä.

Jokaisella yrityksellä on oma erottuva ajattelutansa, työkalunsa ja käyttäytymismallinsa, ja useat yritykset käyttävät näitä toimintoja jossain määrin. Kuitenkin vain harvat menestyvät jatkuvasti, koska ne luottavat tapahtumiin ja yksittäisiin esimerkkeihin.

Yritykset voivat hallita oppimista tehokkaimmin, kun ne luovat ja integroivat oppimista tukevia toimintoja, järjestelmiä ja prosesseja päivittäisen toiminnan rakenteeseen.

Mikä on oppiva organisaatio?

Oppiva organisaatio on avoin, refleктоiva, muuttumis- ja oppimishaluinen. Se haluaa hyödyntää koko henkilöstönsä tietotaidon, kokemuksen ja

oppimiskyvyn, ja sen jäsenet jakavat yhteisen vision. (Senge 1990.)

Peter Sengen (1990: 3) mukaan oppivat organisaatiot ovat "...organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaa itse haluamiaan tuloksia, joissa uudet ajatustavat viihtyvät, joissa yhteiset unelmat kehittyvät ja joissa ihmiset oppivat jatkuvasti nähdäkseen kokonaisuuden."

Miten luodaan oppiva organisaatio?

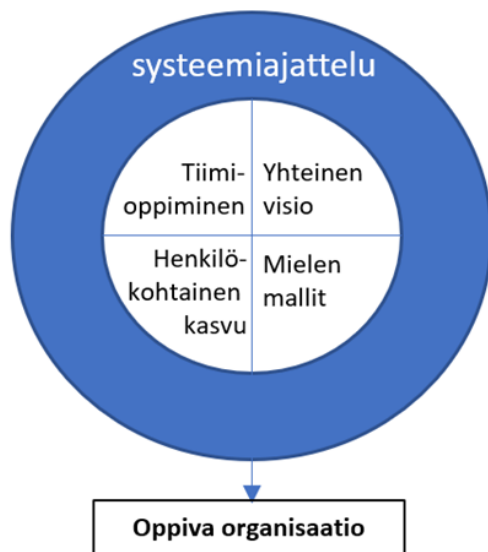
Oppivassa organisaatiossa pohjalla on usko ihmisen jatkuvaan haluun oppia uutta, ja organisaation oppiminen edellyttääkin yksilöiden oppimista.

Alves et al. käsittelevät artikkelissaan, kuinka Lean-tuotanto edistää oppivan organisaation kehittymistä ajattelevien ja oppimishalukkaiden työntekijöiden kautta. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijöiden ajattelupotentiaalinn tunnistaminen ja hyödyntäminen on perustavanlaatuinen voimavara. Kirjoittajien mukaan nämä ajattelijat, muodostavat perustan ketterälle yritykselle ja oppivalle organisaatiolle. Alves et al. mukaan työntekijöiden ottaessa ajattelijan aseman, etsivät he jatkuvasti parannusta prosessiin ja hukan tunnistamista. Vähentämällä hukkaa yritys sopeutuu muutokseen ja muuttuu ketterämmäksi. Vastavuoroisesti työntekijöille tunnustus heidän merkityksensä muutoksessa antaa heille kunnioitusta, itsetuntoa ja luottamusta ja ennen kaikkea oma työtyytyväisyys nousee (Alves et al. 2012).

Kun on tehty kyselyitä hyvin toimivien tiimien jäsenille, on havaittu, että jäsenille kokemuksellisuus on ollut tärkeätä ja erityisesti loistotiimien jäsenyys on ollut elämän täyteläisintä aikaa ja sellaiseen kokemukseen saatetaan pyrkiä uudelleen koko loppuelämän ajan (Senge 1990: 13).

Organisaation jäsenten on omaksuttava viisi disiplinaari eli oppia, jotka ovat henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen, systeemiajattelu (kuva 2). Näitä oppeja oppivat organisaatiot käyttävät toiminnassaan.

Viides oppi (Peter Senge)



Kuva 2. Sengen viisi oppia (Senge 1990)

Systeemiajattelu

Systeemiajattelu (systems thinking) on oppivan organisaation perusta. Sen mukaan organisaatiot ja niiden toiminta muodostuvat lukuisista systeemeistä ja ne edelleen alisysteemeistä. Systeemeissä vaikuttavat monet eri tekijät ja tapahtumat, jotka voidaan pelkistää malliksi. Systeemimallien avulla löydetään ongelmien todelliset syyt ja näin voidaan puuttua aiheuttajiin oireiden sijaan.

Systeemiajattelu on oppivan organisaation kulmakivi.

Sengen kirja ottaa systeemiteorian käyttöön. The Fifth Discipline on johdatus systeemiajattelun perusteisiin ja käyttöön organisaatio-ongelmien ratkaisemisessa. Systeemiajattelu kokoaa viisi oppialaa yhtenäiseksi malliksi ja auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja niiden osien vuorovaikutuksia.

Tiimioppiminen

Tiimioppiminen (team learning) on oppivan organisaation keskeinen tapahtuma, jossa yksilöt jakavat tietonsa avoimesti ja oppivat samalla kollektiivisesti uutta. Se on yhteisen vision toteuttamista käytännössä.

Tiimioppiminen perustuu henkilökohtaiseen kasvuun ja yhteiseen visioon. Lisäksi ihmisten täytyy oppia toimimaan yhdessä. Kun tiimit oppivat yhdessä, organisaatio saavuttaa hyviä tuloksia ja yksilöt kasvavat nopeammin kuin yksinään.

Tiimioppiminen alkaa dialogilla, omien ennakkoluulojen poistamisella ja yhteiseen ajatteluun antautumisella. Opitaan myös tunnistamaan sellaiset vuorovaikutuskuviot, jotka estävät oppimista. Siten saadaan poistettua yhdessä oppimisen esteitä. Oppimisen kulttuurin luominen tarvitsee tiimityötä, ja tehokkain tapa oppia on opettaa muita.

Yhteisen vision luominen

Jaettu ja yhdessä muodostettu visio on tärkeä päämäärien saavuttamiseksi. Jokaisella jäsenellä on samankaltainen käsitys organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta, ja se saavutetaan avoimella keskustelulla.

Sengen mukaan organisaatioita on vuosituhansia elähdyttänyt yhteinen kuva tulevaisuudesta, jota yritetään luoda (Senge 1990: 9). Hänen mukaansa visio vie eteenpäin ja rohkaisee kokeiluihin ja innovaatioon. Mikä tärkeintä, se korostaa myös pitkän tähtäyksen merkitystä. Kun organisaatiolla on luotuna aidosti oma visio, ihmiset loistavat ja oppivat omasta halustaan, ei käskystä. Monilla johtajilla kuitenkin on henkilökohtaisia visioita, jotka eivät jalkaudu yhteisiksi visioiksi. Tämän seurauksena organisaatio hyytyy, koska siltä puuttuu taitoja muovata johtajan visio yhteiseksi visioksi.

Mielen mallit

Toimintaamme ohjaavat sisäiset mallit (mental models), jotka ovat usein huomaamattomia ja ruutiinomaisia. Ne ovat ihmisen itsensä rakentamia käsityksiä todellisuudesta. Sisäiset mallit vaikuttavat muun muassa toiminnan ohjaukseen ja tiedon käsittelyyn, havaitsemiseen, muistamiseen, ajatteluun, oppimiseen. Ne ohjaavat uuden tiedon vastaanottoa ja tulkintaa.

Mallien tiedostaminen ja purkaminen auttaa löytämään luovat ja usein parhaat ratkaisut, jotka muuten peittyvät mallien alle. Mielen mallit ovat "syvälle juurtuneita oletuksia, yleistyksiä, ehkä

myös kuvia ja hahmoja, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ympäröivän maailman ja miten toimimme” (Senge 1990: 8).

Henkilökohtainen kasvu

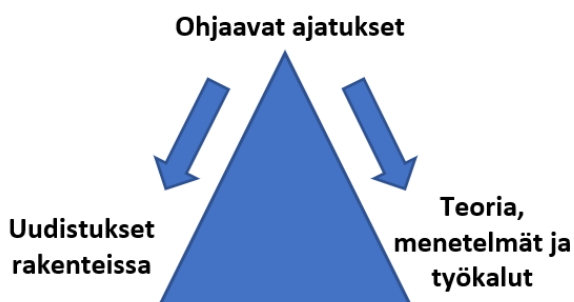
Henkilökohtainen kasvu (personal mastery) on organisaation jokaisen jäsenen vastuuntuntoa, aloitetykyisyyttä ja sitoutumista työhönsä ja omaan oppimiseensa. Se on myös itsensä jatkuvaa kehittämistä ja oman toimintansa kyseenalaistamista.

Organisaatiot oppivat vain oppivien yksilöiden avulla. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä organisaatio ei opi. Henkilökohtainen kasvu on ”jatkovaa oman vision selkeyttämistä ja syventämistä, energian keskittämistä, kärsivällisyyden kasvattamista ja todellisuuden objektiivista näkemistä”.

Organisatorinen arkkitehtuuri

Oppivasta organisaatiosta Senge (1994) toteaa, että syvällisen oppimisen edellytyksenä on uusi organisatorinen arkkitehtuuri. Tämä tarkoittaa sellaisten olosuhteiden luomista, joilla mahdollistetaan oppiminen, joka sisältää taitojen, tietoisuuden ja asenteiden muuttumisen.

Sengen mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan kapasiteettiaan saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Carvinin määritelmä oppivasta organisaatiosta on seuraava: ”Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi.” (Carvin 1994.)



Kuva 3. Organisatorinen arkkitehtuuri

Oppivan organisaation käsitteistöä Senge kuvaa kolmiolla, jonka tekijät ovat ohjaavat ajatukset, uudistukset rakenteissa ja erilaiset teoriat, menetelmät ja työkalut (kuva 3).

Nonakan ja Takeuchin mukaan japanilaisten yritysten menestys kilpailussa länsimaalaisia yrityksiä vastaan ”ei johdu niinkään valmistuksen taidosta, halvan pääoman saatavuudesta, läheisistä yhteistyön suhteista asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja valtion laitoksiin tai elinikäisistä työsuhteista, virkaikäjärjestelmistä ja muista henkilöstöjohtamisen toiminnoista”. Vaikkakin nämä tunnustetaan tärkeiksi asioiksi, on heidän näkemyksensä japanilaisten yritysten menestykseen niiden ydinosaaminen ”organisatorisen tiedon luomisessa” eli yrityksen kykyyn kokonaisuutena luoda uutta tietoa sekä jakaa ja laittaa tieto käytäntöön organisaation eri tasoilla. (Nonaka & Takeuchi 1995: 3.)

Etuja oppivasta organisaatiosta

Organisaatiot saavat oppivan organisaation toimintamallin käyttöönotosta etuina kaikkien henkilöstöressurssien hyödyntämisen ja siten tuottavuuden kasvun. On havaittu, että pitkällä aikavälillä ainoa todellinen kilpailuetu on organisaation kilpailijoita nopeampi oppiminen.

Organisaation oppiminen on tärkeää, sillä ilman sitä yritys, joka toimii kilpailuilla markkinoilla, kykenee vastaamaan toimintaympäristön muutokseen vain reaktiivisesti. Se kyllä pystyy ottamaan käyttöön hyväksi todettuja toimintatapoja, mutta se ei pysty niitä itse luomaan. Siten se on aina askeleen kilpailijoitaan perässä eikä saavuta koskaan merkittävää kilpailuetua. Onkin sanottu, että ”yrityksen ainoa kestävä kilpailuetu on sen kyky oppia nopeammin kuin kilpailijansa” (Crossan et al. 1995).

Oppivien organisaatioiden onnistuminen perustuu siihen, että nopeissa muutostilanteissa vain joustavat, sopeutumiskykyiset ja tuottavat organisaatiot onnistuvat.

Lähteet

Alves, A.C., Dinis-Carvalho, J. & Sousa, R.M., (2012) Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility. The Learning Organization Vol. 19 No. 3, 219-237.

Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. & Djurfeldt, L., (1995) Organizational learning: Dimensions for a theory. The international journal of organizational analysis.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995) The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.

Senge, P., (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, ISBN 0-385-51725-4.

The logo consists of the word "TELATEK" in white, bold, uppercase letters, centered within a dark blue rectangular background.

TELATEK

Liity voittajatiimiin
www.telatek.fi

Motivaatio

Kirjoittajat: lehtori, TKT Matti Rahko ja yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

Johdon tehtävänä on optimoida kaikki käytettävissä olevat motivaatiolähteet sellaisten käyttäytymismallien lisäämiseksi, jotka edistävät organisaation menestystä. — Lawrence M. Miller

Mitä on motivaatio?

Ihmisen elämää ja toimintaa ohjaavat monenlaiset motiivit. Motiivi on toiminnan psyykinen syy, sisäinen voima, joka saa ihmisen suuntaamaan energiansa kohti tiettyä tavoitetta. Motiivit, sekä tiedostamattomat että tietoiset, muodostavat hierarkioita eli arvojärjestyksiä. Se tarkoittaa, että osa motiiveistamme on toisia tärkeämpiä. Motiivit kumpuavat arvoistamme – Mitä pidämme tärkeänä elämässämme? Mitä haluamme saavuttaa?

Motiivit kumpuavat arvoistamme – mitä pidämme tärkeänä elämässämme.

Mahdollistava johtaminen vs. ”vaihtoehto?”

Mitä enemmän työntekijöitä joka asteella kontrolloidaan, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin ne asiat, jotka heitä on käsketty tekemään. Oman järjen käyttö, ”maalaisjärki”, ja kehitys hiipuvat sitä mukaan, kun ulkoisia kriteereitä lisätään. Voidaan kysyä, kumpi työntekijä on organisaatiolle arvokkaampi: passiivinen ”yes”-sanaa toistava työntekijä vai aidosti omasta tekemisestään innostunut puurtaja?

Nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen. Tätä kutsutaan mahdollistavaksi johtamiseksi. Työntekijöiden kokiessa olevansa osana kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä työyhteisöä ovat he parhaimmillaan. Tärkeää on myös se, että yksilö kokee organisaation toimintatavat reiluiksi, oikeudenmukaisiksi ja tasa-arvoiseksi.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojaautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

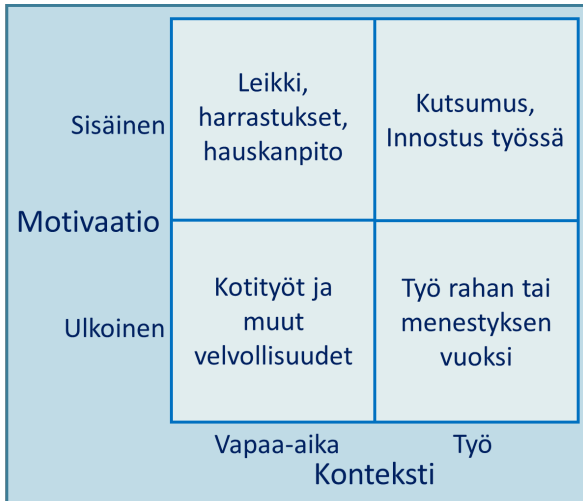
Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erot (Martela & Jarenko 2014)

Motivaatiotavat

Ihmisillä on kaksi tapaa motivoitua: ulkoinen ja sisäinen. Näistä toinen on dominoiva (taulukko 1). On myös todettu, että on kaksi erilaista sisäisen motivaation muotoa. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on nautinnollista. Tästä tavasta esimerkkinä voidaan pitää Vincent van Goghia. Inspiraatio sai van Goghin maalaamaan tuotteliaasti. Sisäistetyssä motivaatiossa vastavasti tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Vastavuoroisesti esimerkkinä sisäistetyistä motivaatiosta on kirjailija Mika Waltari, joka kirjoitti kirjat päivätyönä oman visionsa mukaisesti.

Sisäisen motivaation sytyttämiseksi pitää siis tavoitella hetkiä, jotka ovat sisäsyntyisesti innostavia mutta jotka kytkeytyvät omiin päämääriin ja arvoihin.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä oleva raja ei ole sama kuin raja työn ja vapaa-ajan välillä (kuva 1). Vaikka työhön liittyy palkkio, voi ihminen kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi tai tavaksi saada palkkaa ja menestystä (ulkoinen motivaatio)



Kuva 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-ai- kana (Martela & Jarenko 2014).

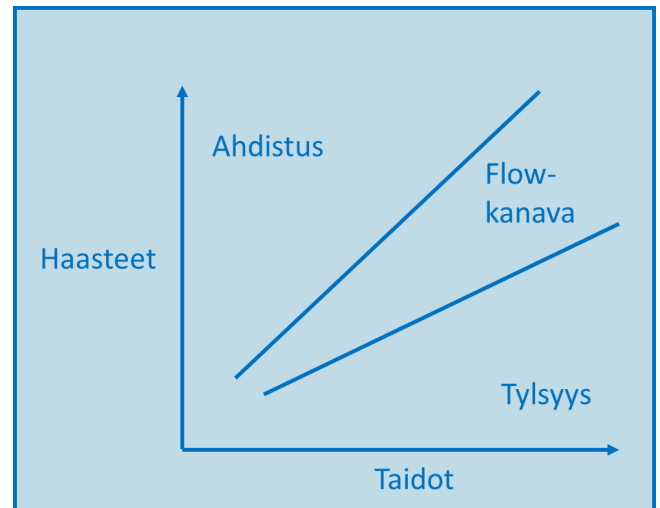
tai vaihtoehtoisesti ihminen voi olla innostunut työtehtävistään itsessään (sisäinen motivaatio).

Sisäinen motivaatio on tärkeä, koska innostunut työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen suorittajan. Sisäistä motivaatiota pidetään optimaalisena tilana sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän voi hyvin ja on myös tuottavimmillaan. Tutkimusten mukaan innostus liittyy selvästi tuottavuuden paranemiseen. Yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä onkin työntekijöidensä sisäisen motivaation vaaliminen. (Martela & Jarenko 2014.)

Taustatekijät motivaatiolle, hyvinvoinnille ja henkiselle kasvulle

Ihmisellä on todettu olevan kolme perustavaa psykologista tarvetta, jotka nähdään ratkaisevan tärkeinä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle. Nämä kolme tarvetta ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

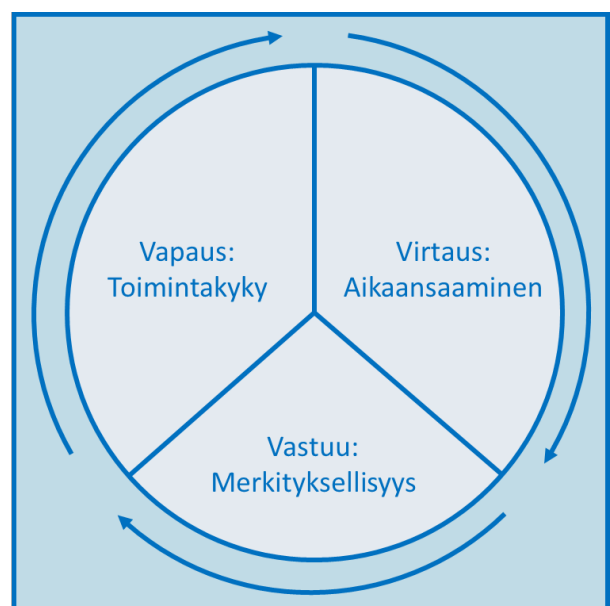
Motivaatiomme on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava. Haastetason sopivuus vuorostaan riippuu omasta osaamisestamme: mitä taitavampia olemme, sitä isomman haasteen tarvitsemme pitääksemme mielenkiinnon yllä. Mihaly Csikszentmihalyin on kehittänyt Flow-teorian, jonka mukaan ”flow-kanava on optimaalisen toiminnan tila, jossa ihminen on täysin



Kuva 2. Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (Martela & Jarenko 2014)

uppoutunut tekemiseensä” (kuva 2). Siksi se on myös erittäin tuottava tila (Bakker et al., 2011).

Kolmas sisäisen motivaation lähde on kytkökset ympärillämme oleviin ihmisiin: kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, olemme parhaimmillamme. Jos siis haluamme työntekijän olevan energinen ja voivan hyvin työpaikalla, ovat myönteiset vuorovai- kutuskokemukset kollegoiden ja pomon kanssa merkittävässä asemassa. Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat, että heistä välitetään, on siis ratkaisevan tärkeä sisäisen motivaation elementti.



Kuva 3. Sisäisen motivaation kehä (Martela & Jarenko 2014).

Se on erityisen olennaista haastavana hetkinä ja silloin, kun työtehtävä on raskas.

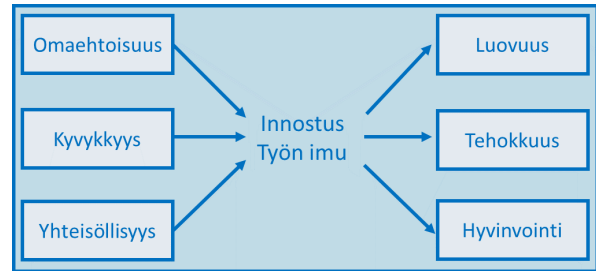
Sisäisen motivaation kolme avaintekijää muodostavat sisäisen motivaation kehän, joka nähdään myös positiivisena kehänä, jossa kukin tekijä tukee seuraavaa. Ne muodostavat yhdessä sisäistä motivaatiota tukevan kehän, jonka avulla yksilö voi löytää oman hyvinvointia säteilevän ja optimaalisen toimintakykynsä (kuva 3).

Voidaan todeta, että sisäinen motivaatio vaikuttaa kansalaistemme hyvinvointiin suoraan, sillä ne työntekijät, jotka kokevat työssään ovat muita terveempiä, onnellisempia, työkykyisempiä ja heillä on muita vähemmän sairauspoissaoloja (kuva 4). Innostuneisuus näkyy myös vapaa-ajalla, sillä innostuneet työntekijät nukkuvat muita paremmin ja nauttivat enemmän perheen kanssa vietetystä ajastaan ja vapaa-ajasta.

Vuonna 2013 konsulttitoimisto PricewaterhouseCoopers haastatteli 1700 kansainvälistä yritysjohtajaa, joista yli 90 % piti innovaatiokykyä yrityksen kannalta tärkeänä ja lähes puolet kilpailullisena välttämättömyytenä. Yritysjohtajat näkivät parhaiden työntekijöiden rekrytoinnin olevan toiseksi suurin haaste innovaatiokyvylle. Rekrytoinnin ratkaisu löytyy työntekijöiden sisäisen motivaation tukemisesta. Parhaita osaajia ei enää pysty houkuttelemaan pelkällä rahalla, vaan he etsiytyvät niihin työpaikkoihin, joissa on parhaat työolot. Tämä on johtanut siihen, että kannustavasta työilmapiiristä on tullut monelle yritykselle keskeinen strateginen päämäärä. (Martela & Jarenko 2014.)

Mikä motivoi, miten motivoidaan?

”Paskaduuni” saa sisäisen motivaation käyttöyhteydessä uuden määritelmän. ”Paskaduuni” on työtä, jossa ihmisellä ei tyydyty kokemukselliset perustarpeet eli omaehtoisuus, kyvykkyyt ja yhteisöllisyys. Periaatteessa mikä tahansa työ voi olla paskaduunia. Sen sijaan monen matalapalkka-alan mainetta voitaisiin kohottaa tiedostamalla niiden kyky tyydyttää ihmisen perustarpeita. Palkka on tutkitusti tärkeä tekijä, mutta ihmisten työtyytyväisyyttä ja elämänlaatua voidaan parantaa myös



Kuva 4. Innostus ja työn imu (Martela & Jarenko 2014)

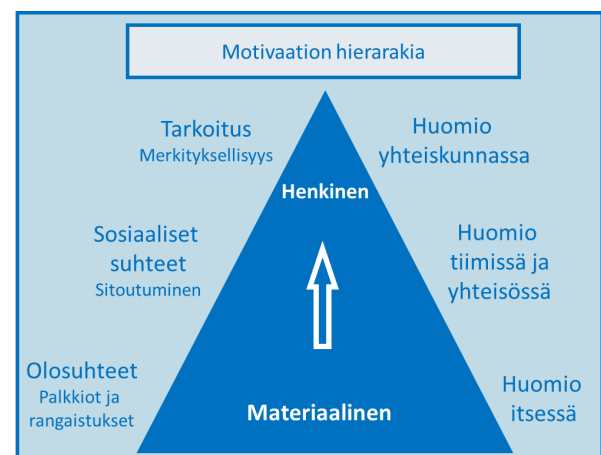
keskittymällä itse työn laatuun parantamiseen. (Martela & Jarenko 2014.)

Nyt kun mietitään näitä sisäisen ja ulkoisen motivaation tekijöitä voidaan todeta, että menestyvä Lean-tuotantoprosessi voidaan saavuttaa vain, jos mukana olevien työntekijöiden suorituskyky on korkeimmalla tasolla. Lean-johtajien on hyvä ymmärtää, että organisaation suorituskyky riippuu aina työntekijöiden käyttäytymisestä, jonka määräävät osaaminen ja motivaatio.

Työntekijöillä on oltava sekä teknisiä että sosiaalisia taitoja. Erittäin teknisesti pätevä henkilö ei saavuta hyviä tuloksia, jos hän ei pärjää tai koe oloaan tervetulleeksi työtovereidensa kanssa. Kaikki kyvyt menevät hukkaan, jos muutosvastarinta ja vihamielisyys työpaikalla kasvaa. Niinpä Lean-johtajien tehtävänä on myös motivoida työntekijöitään sisäistämään kunkin työyksikön organisaatiotavoitteet ja yksilölliset tavoitteet.

Työn tarkoituksellisuus motivoi

On olemassa kolmen tyyppistä motivaatiota: työn koettu merkityksellisyys, sosiaaliset suhteet ja



Kuva 5. Motivaation hierarkia (Miller 2004)

sitoutuminen työyhteisöön sekä palkkiot ja rangaistukset.

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista eri ikäkausina ja erilaisissa olosuhteissa. Joitain motivoi työn merkityksellisyys ja toisia raha. Käyttäytymispsykologiassa on esitetty, että on useita tekijöitä, jotka vahvistavat motivaatiota. Samaan aikaan ihmisiä voi motivoida pitkän aikavälin uratavoitteet, halu palvella perhettä, rahan ansaitseminen ja tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus. Yhteen motivaatiomuotoon keskittymisen sijaan on

perusteltua hyödyntää samanaikaisesti useita eri keinoja, mikä tukee mahdollisimman monen yksilön motivoitumista. (Miller 2004.)

Yksi tapa motivoitua ei ole parempi kuin jokin toinen. Elämän eri tilanteissa motivaation lähteet vaihtelevat. Inhimilliselle hyvinvoinnillemme on kuitenkin eduksi, jos meillä on mahdollisuus olla yhteisön arvostettu jäsen ja voimme toteuttaa itseämme tavoittelemalla merkityksellisenä pitämäämme päämäärää.

Lähteet

Bakker, B., Oerlemans, W., Demerouti, E., Slot, B.B. & Ali, D.K., (2011) Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(4).

Martela, F. & Jarenko, K., (2014) Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, Eduskunta, Helsinki. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf Luettu 10.10.2021.

Miller, L.M., (2004) The Lean System of Motivation. Industry Week's newsletter today Feb 23, 2014. <https://www.lmmiller.com/employee-involvement-empowerment-engagement-happened/> Luettu 10.10.2021.



**Float it!
Don't fight it!**



Snowsus Oy has created a revolutionary solution for snowmobile suspension.
Check it out: snowfloattech.com



Creates notably better riding features especially in challenging conditions



Provides better power-to-weight ratio



Offers lighter handling on the track as well as concerning stowage



Offers better traction; the snowmobile doesn't bounce, but floats over the uneven surface



Less mechanical wear and drain. Longer durability and less lifecycle costs



Simplifies suspension and skid maintenance remarkably

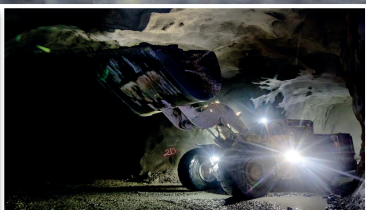
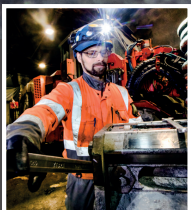
Snowsus Oy, Revontie 44 talli 7, 90830 Haukipudas, p. +358 50 535 0210

Uusia ratkaisuja KESTÄVÄÄN ELÄMÄÄN

TEOLLISEN KIERTOTALOUDEN KANSAINVÄLINEN EDELLÄKÄVIJÄ

Tapojärvi on tehnyt 25 vuotta työtä, jota nykyisin kutsutaan kiertotaloudeksi. Tänä päivänä Tapojärvi on globaali teollisen kiertotalouden edelläkävijä.

Tapojärven palvelut tehtaissa vähentävät ilmaston kuormitusta ja säästävät luonnon neitseellisiä materiaaleja. Kaivospalvelumme toteutetaan vastuullisuus ja turvallisuus edellä. Teemme jatkuvaa kehitystyötä ja tutkimusta kestävämmän kehityksen puolesta.



TAPOJÄRVI

WWW.TAPOJARVI.COM

ELVAK

TALOTEKNIIKAN EDELLÄKÄVIJÄ



Steel foundry production and materials



Milucast

Tiimien kehittäminen

Kirjoittaja: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, lehtori Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

Tiimin kehittyminen kulkee käsi kädessä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääntymisen kanssa. Esimiehen tai työpajaohjaajan oma sisäinen turvallisuus ja kyky luottaa ihmisiin asettaa rajan sille, kuinka pitkälle tiimi voi kehittyä.

Mikä on tiimi

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimillä on yhteinen tehtävä ja yhteisen tekemisen kautta muodostunut tapa tehdä työtä. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa tehtävänsä toteuttamisesta. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin. (Vrt. Katzenbach & Smith 1993, Zengee et al. 1994.)

Tiimin käytännöllinen koko on neljästä kymmeneen jäsentä. Hyvin pienestä ryhmästä ei välttämättä löydy riittävää moninaisuutta luomaan ryhmään tarvittavaa dynaamisuutta. Suuressa ryhmässä syntyy kommunikointiongelmia ja ryhmä käytännössä jakautuu alaryhmiin. Sopivan kokoisien ryhmien vahvuus on helppo ja luonteva kommunikointi, joka mahdollistaa avoimen ilmapiirin ja vahvan keskinäisen luottamuksen.

Tiimit ja Lean

Lean-johtamisessa hyödynnetään runsaasti tiimejä ja tiimityötä. Esimerkiksi tuotantosolun

työntekijät muodostavat usein itseohjautuvan tiimin, joka sopii yhdessä keskinäisen työnjakonsa, huolehtii oman työsolunsa virtauksen tasapainottamisesta ja toteuttaa oman tuotantosolunsa työhön liittyvää jatkuvaa parantamista. Yksiköiden väliset kehityshankkeet yleensä organisoidaan tiimimuotoisina projekteina, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta eri organisaatiosta. Tiimityöskentelyä hyödynnetään myös erilaisissa työpajoissa kuten strategisessa suunnittelussa ja arvovirta-analysissa.

Tiimityöskentelyn hyödyt

Tiimityöskentelyllä on myönteisiä vaikutuksia työviihtyvyyteen ja -motivaatioon. Sosiaalinen vuorovaikutus on yksi ihmisen perustarpeista. Päätöksenteko tiimeissä on ketterää verrattuna hierarkiseen toimintatapaan, jossa päätösten teko on keskitetty esimiehille ja johtajille. Tiimien osallistuminen päätöksentekoon lisää sitoutumista päätöksiin tehostaen päätösten toimenpanoa. Oikein valituissa asiantuntijatiimeissä on vahva osaaminen tarkastella asioita useista eri näkökulmista, mikä parantaa tehtävien ratkaisuiden laatua. Tiimijattelu helpottaa myös organisaation johtamista, koska yksilöiden tehtävien sijaan johdetaan tiimien työkokonaisuuksia.

Parhaat tiimit ovat huipputiimejä

Jokaisella tiimillä on yksilöllinen tiimikulttuuri, johon vaikuttavat vahvasti tiimin muodostumisvaiheen kokemukset. Hyvin toimivan tiimin olemukseen kuuluu vahva luottamus tiimin ja sen jäsenen kyvykkyyteen. Hyvässä tiimissä vuorovaikutus on kuuntelevaa, kunnioittavaa ja kannustavaa. Eri mielisyydet tuodaan aidosti esille ja myös vaikeat



asiat kyetään käsittelemään säilyttäen keskinäinen luottamus.

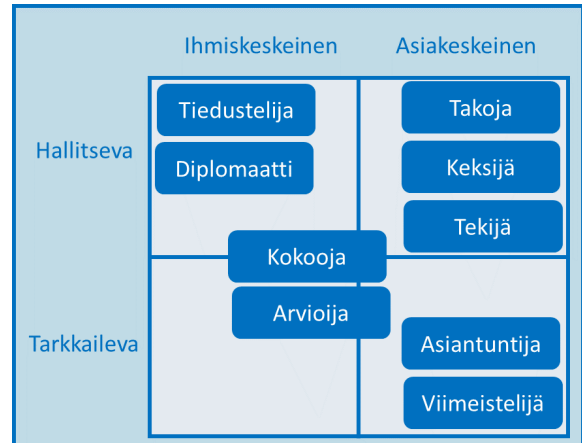
Parhaat tiimit ovat vahvasti sitoutuneet korkeaan suoritustasoon ja tiimin perustehtävästä huolehtimiseen. Huipputiimeille on tunnusomaista dynaaminen jaettu johtajuus, jossa kaikki tiimin jäsenet osallistuvat päätöksentekoon. Yhdessä tekeminen ja yksilötyöskentely ovat tasapainossa – tavoitteet ja tehtävät suunnitellaan yhdessä ja jokainen tekee oman osansa.

Tiimin jäsenten erilaisuus on vahvuus

Kaikenlainen erilaisuus on voimavara tiimityöskentelyssä. Erilaisuus voi tarkoittaa esimerkiksi ikää, sukupuolta, kansallisuutta tai koulutustaustaa.

Tiimin jäsenten persoonallinen toimintatapa on myös yksi näkökulma, joka on syytä huomioida tiimejä muodostettaessa. Meredith Belbin (2010) esittelee yhdeksän erilaista tiimiroolia, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi suunniteltaessa tiimin optimaalista kokoonpanoa:

- 1) **Keksijä** on ideanikkari, jolla on kyky ehdottaa ratkaisuvaihtoehtoja tilanteessa kuin tilanteessa – myös silloin, kun niitä ei tarvita.
- 2) **Tiedustelija** löytää keksijän tavoin keinoja selviytyä haastavista tilanteista. Tiedustelija on utelias ja hankkii ideansa oman ryhmän ulkopuolelta. Jokaisessa tiimissä tarvitaan joko keksijän tai tiedustelijan kykyä löytää innovatiivisia ratkaisuita.
- 3) **Takoja** on dynaaminen ja voimakastahtoinen esteiden raivaaja. Takoja saattaa myös olla kärsimätön ja jopa äreä, minkä takia kahta takojaa ei kannata sijoittaa samaan tiimiin.
- 4) **Tekijä** on ennen kaikkea ahkera ja suoraviivainen toteuttaja, joka ei hukkaa aikaansa suunnitteluun ja innovointiin.
- 5) **Viimeistelijä** on tunnollinen laadunvarmistaja, joka aloittaa yksityiskohtien tarkastamisen siinä vaiheessa, kun muut jo ovat omasta mielestään valmiita.
- 6) **Arvioija** on kylmän viileä strategi, joka analysoi ongelmat ja seuraa tarkoin ympäristöään. Arvioija ei nosta itseään esiin tarpeettomasti,



joten muiden kannattaa muistaa aktiivisesti kysyä tarkkailijan mielipiteitä – ne ovat yleensä hyvin harkittuja ja asiantuntevia.

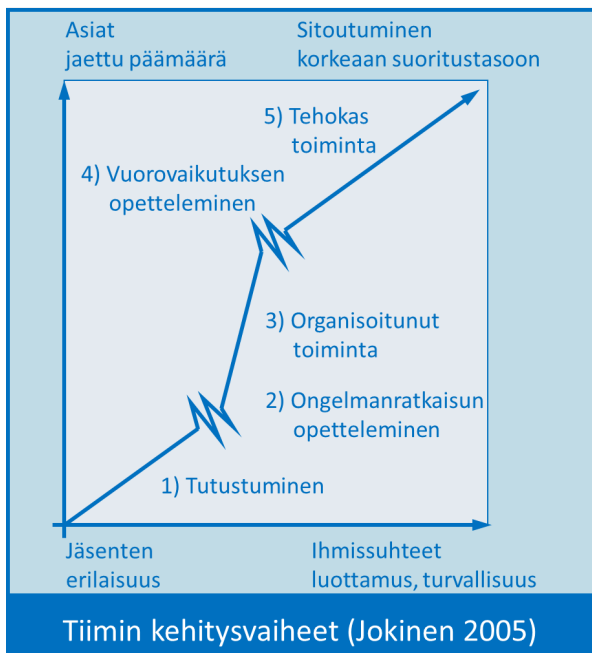
- 7) **Diplomaatti** on tiimin sovittelija ja hengen luoja. Diplomaatti havaitsee herkästi jännitteet tiimin vuorovaikutuksessa ja osaa keventää tunnelmaa tarvittaessa.
- 8) **Kokooja** on puheenjohtaja-ainesta. Kokooja huomioi kaikki tiimin jäsenet tasapuolisesti ja ohjaa tehtävän etenemistä tavoitteiden mukaisesti. Kokooja on rauhallinen ja itsevarma eikä korosta tarpeettomasti omaa rooliaan.
- 9) **Asiantuntija** on oman alansa ammattimies, jolla on erityistä tietoa ja taitoa.

Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin kehitysvaiheiden tunnistaminen auttaa ohjaamaan tiimin kehittymistä myönteisellä tavalla. Bruce Tuckman kuvaa tiimin kehitysvaiheita tarttuvalla riimillä: 1) forming, 2) storming, 3) norming, 4) performing ja 5) adjourning (Tuckman 1965, Tuckman & Jensen 1977).

Jokinen (2005) jakaa tiimin kehittymisen kahteen päätehtävään: 1) kehittyminen kyvyssä toteuttaa asioita ja 2) kehittyminen vuorovaikutuskyvykkydessä. Jokinen kuvaa tiimin kehittämisessä viisi vaihetta:

- 1) **Tutustuminen** on tiimin muodostumisen ensimmäinen vaihe. Tutustumisvaiheeseen on syytä paneutua huolellisesti. Tiimiä ei lähtökohtaisesti ole olemassa ennen tutustumisvaihetta, joten tiimin toimintakulttuurin perustavat oletukset ovat vasta muodostumassa. Ensimmäisten kohtaamisten myötä muodostuu



normeja, jotka liittyvät tiimiin kuulumiseen, tiimin johtamiseen ja tiimin tapaan käsitellä ihmissuhteita. Jos esimerkiksi pitkälle etukäteen valmistellussa työpajassa tutustumisvaihe sivuutetaan ja hypätään suoraan asiaan, voi osallistujille syntyä käsitys, ettei heidän odotuksilleen työpajan tavoitteista juurikaan anneta painoarvoa.

- 2) **Ongelmanratkaisun opetteleminen** on tiimin muodostumisen toinen tehtävä. Uuden tiimin on luotava roolit ja toimintatavat, joiden avulla tiimi tekee päätöksiä. Tiimiin tullessaan jäsenet tuovat mukanaan oman käsityksensä toimintatavoista. Näiden toimintatapojen soveltaminen vaatii neuvottelua, jota Tuckman (1965) kuvaa storming-tilanteeksi eli myrökkävaiheeksi, jossa saattaa ilmetä myös kiistoja. Useinkaan tämä myrökkä ei ole erityisen kovaäänistä tai muutoin ilmeistä, joten opettelu tai yhteensovittaminen kuvaavat ilmiötä varsin hyvin. Toiminta ei yleensä ole erityisen tehokasta ennen kuin toimintatavat on saatu sovitua.
- 3) **Organisoitunut toiminta** keskittyy aluksi asioiden suunnitteluun ja tekemiseen. Vaiheittain tekeminen asettuu oikeaan uomaansa, ja tiimin yhteistyön tuottavuus lisääntyy. Bion (1961) kuvaa tämän tiimivaiheen olemusta kuherruskuukaudeksi, koska tiimin kulttuuri on tässä vaiheessa vasta vahvistumassa ja tiimin jäsenet välttävät ristiriitoja. Tämän

seurauksena tiimi ei ole erityisen vastaanottavainen ulkoiselle ohjaukselle vaan hakee turvaa toisistaan.

- 4) **Vuorovaikutuksen opetteleminen** tarkoittaa kyvykkyyden kehittämistä käsitellä ristiriitoja. Edellytys tämän vaiheen onnistumiselle on, että tiimin keskinäinen luottamus ja turvallisuuden kokemus on kehittynyt riittävän vahvaksi. Turvallisuuden kokemuksen muodostuminen tapahtuu vaiheittain. Liian aikaisella puuttumisella tiimin jäsenten keskinäiseen käyttäytymiseen voi olla negatiivinen vaikutus tiimin jäsenten kokemaan turvallisuuden tunteeseen.
- 5) **Tehokas toiminta** on tiimin kypsyyssvaihe. Tiimillä on tehokkaat tavat reagoida ympäröiviin haasteisiin, ja tiimillä on vahva keskinäinen luottamus. Tiimi kykenee pelkäämättä käsittelemään myös vaikeita tiimin jäsenten välisiä vuorovaikutustilanteita. Tiimin sisäinen vuorovaikutus on dialogista (vrt. Heikkilä & Heikkilä-Laakso 2001).

Työelämän tiimeille on tyypillistä tiimien jäsenten jatkuva vaihtuvuus. Tässä esitetty tiiminkehitysmalli on lineaarinen malli, jossa on alku ja loppu. Tiimin kehittyminen voidaan kuvata myös heilurimallin avulla, jossa tiimi siirtyy jatkuvasti kehitysvaiheesta toiseen. Kun yksittäinen tiimin jäsen jättää tiimin, tiimi joutuu etsimään toimivat toimintamallit uudelleen. Uuden jäsenen tiimiin liittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska tiimi saattaa hylkiä uutta jäsentä. Tällainen syrjintä on luonnollista, mutta saattaa vahingoittaa tiimin kulttuurista identiteettiä.

Esimies tai työpajaohjaaja tiimityön valmentajana

Tiimin jäsenet eivät yleensä kykene havaitsemaan tiimin kehittymiseen ja toimintaan liittyvää dynamiikkaa, koska he ovat itse osa tiimiä ja sen dynamiikkaa. Osaava esimies tai työpajaohjaaja on tässä suhteessa paremmassa asemassa voidessaan tarkastella tiimin toimintaa ulkopuolisista silmin. Osaava esimies tai työpajaohjaaja kykenee havainnoimaan tiimien toimintaa ja vahvistamaan tiimien kyvykkyyttä varsin pienillä, mutta sopivasti ajoitetuilla interventioilla eli tilanteisiin

puuttumisella edellyttäen, että hän tuntee tiimidynamiikan keskeisimmät periaatteet:

- (1) Tiimin jäsenten erilaisuus on voimavara. Erilaisuus viittaa ikään, sukupuoleen, kulttuureihin sekä koulutus- ja osaamistaustaan. Olenaista on myös yksilön persoonallisuudesta lähtevä erilaisuus tiimiroolien näkökulmasta. Hyvässä tiimissä tarvitaan päällysmiestä, ideanikkaria, työmyyrää, loppuun saattajaa ja yhteishengen luoja. Kukaan ei yksinään taivu kaikkiin näihin rooleihin.
- (2) Tiimi kehittyy vaiheittain. Esimiehen tai työpajaohjaajan tulee tuntea oikeat toimintatavat kussakin vaiheessa. Tiimin kehittyminen ei ole itsestäänselvyys, vaan tiimin kehitys voi jähmettyä mihin tahansa vaiheeseen. Oikein ajoitettu siirtyminen vaiheesta toiseen vaatii osaamista ja ohjaavia tekoja.
- (3) Tiimin kehittyminen kulkee käsi kädessä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääntymisen kanssa. Esimiehen tai työpajaohjaajan oma sisäinen turvallisuus ja kyky luottaa ihmisiin asettaa rajan sille, kuinka pitkälle tiimi voi kehittyä.
- (4) Huolimatta ihmisasioiden tärkeydestä "team-building" ei ole oikotie huippusuorituksiin. Tiimin tehtävän kirkastaminen yhteiseksi päämääräksi on tärkein esimiehen tai työpajaohjaajan tehtävä. Yhteishenki syntyy onnistumisen kokemuksista, joten menestyminen edellyttää tiimin tehtävän jatkuvaa onnistunutta toteuttamista.
- (5) Huipputiimin syntyminen edellyttää kaikkien tiimin jäsenten sitoutumista korkeaan suoritustasoon. Sitoutuminen korkeaan suoritustasoon on ainoa keino saavuttaa huipputuloksia. Huipputulosten saavuttaminen synnyttää onnistumisen kokemuksia ja vahvistaa tiimin jäsenten motivaatiota asettaa itselleen uusia haastavia tavoitteita.
- (6) Jokaisella tiimillä on yksilöllinen tiimikulttuuri, joka muodostuu säännöistä, normeista, symboleista ja rituaaleista. Kulttuurin elementit ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia. Esimiehellä tai työpajaohjaajalla on keskeinen rooli tämän kulttuurin muodostamisessa. Hänen on syytä olla tietoinen yksittäisten tekojen monimuotoisista merkityksistä.

Lähteet

Belbin, R.M., (2010) Management Teams; Why They Succeed or Fail also viewed, 3rd Edition. Routledge, Abingdon-on-Thames.

Bion, W.R., (1961) Experiences in groups and other papers. Tavistock publications, London.

Hare, A.P., (1962) Handbook of small group research. The free press of Glencoe, New York. 512p.

Jokinen, T., (2005) Projektipäällikkö ja tiimityötaidot. Projektitoiminta 1/2005, Projektiyhdistys ry, Espoo.

Katzenbach, R. & Smith, H., (1993) The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organizations. Harvard Business School Press, Boston.

Tuckman, B.W., (1965) Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, Vol 63. 384-399.

Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C., (1977). Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies, 2, 419- 427.

Zenger, J., Musselwhite, E., Hurson, K., Perrin, C., (1994). Leading Teams: Mastering the New Role. Burr Ridge, IRWIN Professional Publishing. 287 s.

Oppiminen Lean-johtamisen näkökulmasta

Kirjoittajat: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen ja lehtori, TKT Kari-Pekka Heikkinen, Oulun ammattikorkeakoulu

”Lapset voivat ymmärtää teorian vain keksimällä sen uudelleen.” – Jean Piaget

Oppimisen kolme aluetta

Oppimisen ajatellaan usein olevan luonteeltaan kognitiivista eli tietopohjaista. Lisäksi ajatellaan, että oppiminen on suoraviivaista faktojen hallintaa. Tämä on liian suppea näkökulma oppimiseen. Kognitiivinen osaaminen on vain yksi oppimisen osa-alue, ja kognitiivisenkin oppimisen alueella on tunnistettavissa osaamisen tasoja: 1) muistaa, 2) ymmärtää, 3) soveltaa, 4) analysoida, 5) arvioida ja 6) luoda uutta (Anderson & al. 2001).

	Kognitiivinen	Affektiivinen	Kinesteettinen
1	Muistaa	Ottaa vastaan	Matkia
2	Ymmärtää	Reagoida	Kokeilla
3	Soveltaa	Arvottaa	Hallita
4	Analysoida	Jäsentää	Yhdistellä
5	Arvioida	Tiedostaa	Soveltaa
6	Luoda uutta		

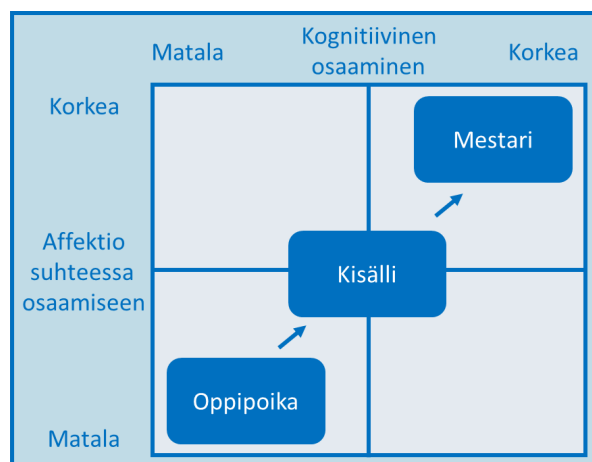
Tietoperusta ei myöskään ole irrallinen tunteesta, vaan jokainen yksilö arvottaa tietoa omista lähtökohdistaan. Yksi ihminen ei pidä esimerkiksi matematiikka lainkaan tärkeänä, ja toiselle matematiikka on kaikki kaikessa. Yksilön suhdetta tietämykseen voi tarkastella affektiivisen tasomallin avulla: 1) ottaa vastaan, 2) reagoida, 3) arvottaa, 4) jäsentää ja 5) tiedostaa.

Affektiivisen oppimisen tasomallin tasolla 3 oppija alkaa arvottaa ympäristöään esimerkiksi oppimaansa uutta tietämystä hyödyntäen, tasomallin tasolla 4 oppija jäsentää uuden tietämyksen arvoa suhteessa muuhun tietämykseensä ja tasolla 5 ihminen tiedostaa oman arvostuksensa ja osaa arvioida sen merkitystä omassa toiminnassaan. (Krathwohl & al. 1964.)

Kinesteettisen osaamisen tasomallia 1) matkia, 2) kokeilla, 3) hallita, 4) yhdistellä ja 5) soveltaa voidaan hahmottaa jääkiekkoesimerkin avulla. Tasolla 1 oppija opiskelee lyöntilaukauksen perusteita jäljittelemällä opettajansa näyttämää esimerkkiä. Tasolla 2 oppija kokeilee lyöntilaukausta itsenäisesti, kunnes tasolla 3 alkaa hallita lyöntilaukauksen. Tasolla 4 lyöntilaukaukseen liitetään uusia asioita, kuten luistelu. Tasolla 5 oppija keskittyy jääkiekon pelaamiseen erityisemmin miettimättä yksittäisiä teknisiä suorituksia. (Dave 1975.)

Tieto ei ole tunteesta erillinen

Kun oppimisen eri osa-alueet yhdistetään kokonaisuudeksi, jossa samanaikaisesti huomioidaan tiedon, taidon ja asenteen kehittyminen, saadaan kokonaisvaltainen kuva oppimisen olemuksesta: oppiminen ei ole pelkkää tiedon omaksumista vaan kehittyminen oppipojasta mestariksi tarkoittaa myös samanaikaista affektiivista sitoutumista osaamiseen. Affektiivinen sitoutuminen osaamiseen tarkoittaa yksinkertaisesti opitun asian pitämistä arvokkaana.



Arvokkaana pitäminen on tunne, joka muodostuu myönteisten kokemusten kautta. Myönteinen

oppimiskokemus vahvistaa uskoa oppimisen merkitykseen ja kannustaa ponnistelemaan uusien oppimistulosten saavuttamiseksi.

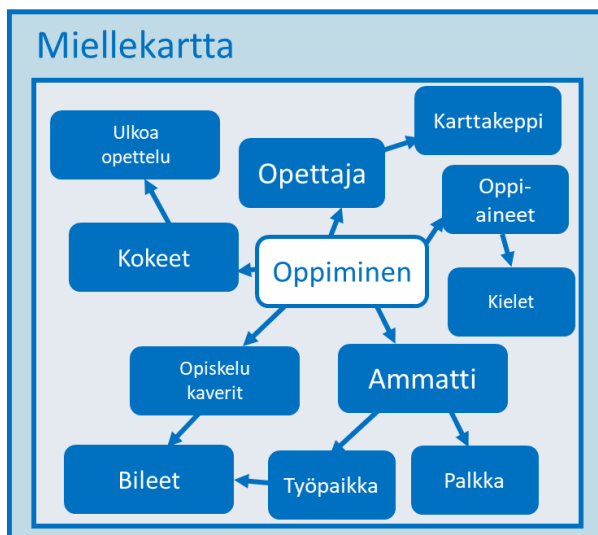
Oheisen kuvan oppipoika-kisälli-mestari oppimispolku voidaan rinnastaa Six Sigma -ajattelusta tuttuun Green Belt- ja Black Belt -malliin, jossa Green Belt vastaa kisälliä ja Black Belt mestaria. Green Belt tuntee perustoimintatavat, ja Black Belt hallitsee myös erikoistilanteet ja osaa tarvittaessa luoda uusia ratkaisuja. Yksi Black Beltin tärkeä tehtävä on ohjata Six Sigma -projektit onnistuneeseen lopputulokseen, mikä vahvistaa projekteihin osallistuvien Green Beltien sitoutumista Six Sigma -toimintatapaan.

Kun oppimisen lopputuloksena nähdään jonkinlaisen uuden taidon syntyminen, voidaan pohtia, liittyykö myös kinesteettinen oppiminen esimerkiksi matemaattisten ongelmien ratkaisemiseen kynää ja paperia tai tietokonetta käyttäen.

Oppimisen tulos on skeema

Skeema on mielen malli todellisuudesta. Miellekartta auttaa hahmottamaan skeeman käsitettä. Kuvan esimerkissä on satunnaisia miellejhtymiä, jotka liittyvät oppimiseen.

Skeemassa miellejhtymiin liittyy tietoja, taitoja ja tunteita. Jos oppimiseen liittyvät tunteet ovat myönteisiä ja vahvoja, oppiminen on meille tärkeä asia. Vastaavasti vahvat negatiiviset tunteet tekevät oppimisesta asian, josta haluamme pysyä erossa.

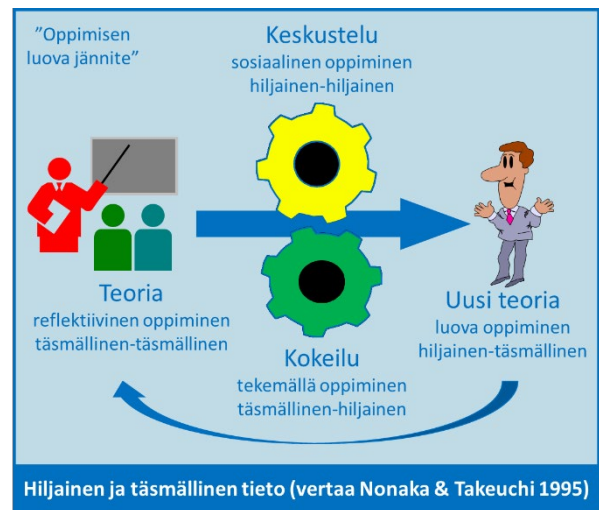


Uuden asian oppiminen tarkoittaa uusien tietojen, taitojen ja tunteiden sovittamista olemassa olevaan skeemaan. Mitä vahvempi affektio meillä on suhteessa aiemmin opittuun, sen vaikeampaa on uuden oppimisen sovittaminen aiempaan. Jos uuden ja vanhan tietämyksen ristiriita on liian suuri, lopputuloksena saattaa olla uuden tiedon hylkääminen kokonaan.

Koska oppiminen on uuden tietämyksen yhdistämistä jo olemassa olevaan tietämykseen, samassa oppimistilanteessa jokaisen oppijan oppimistulos on yksilöllinen.

Hiljainen ja täsmällinen tieto

Nonaka & Takeuchi kuvasivat tietämyksen ole-musta käsitteillä täsmällinen ja hiljainen tieto. Täsmällinen tieto tarkoittaa esimerkiksi kaavioiden, sanojen ja teorioiden avulla tallennettavaan ja siirrettävään muotoon saatettua tietämystä. Hiljainen tieto tarkoittaa yksittäisen ihmisen kokemuksellista tietämystä, jota edes tämä yksilö itse ei välttämättä osaa jäsentää sanoiksi. Kirjoittajien mukaan oppimisella on neljä muotoa: 1) täsmällinen -> täsmällinen, 2) täsmällinen -> hiljainen, 3) hiljainen -> hiljainen ja 4) hiljainen -> täsmällinen.



(Nonaka & Takeuchi 1995.)

Nonakan ja Takeuchin mallia voidaan soveltaa myös oppimistapahtumaan. Teoreettisen opettamisen avulla ilmiöt voidaan kuvata joukkona käsitteitä ja teorioita. Nämä muodostavat kielen. Ihmisten välinen kommunikaatio helpottuu, kun samasta asiasta käytetään samaa nimeä.

Teoria muuttuu hiljaiseksi tiedoksi kokeilun ja keskustelun keinoin. Viimeisessä vaiheessa opiskelija kokoaa tietämyksen uudelleen täsmälliseen muotoon esimerkiksi kirjoittamalla oppimastaan raportin tai pitämällä aiheesta esitelmän.

Kuvatussa tapahtumaketjussa ensin opettaja muokkaa oman hiljaisen tietonsa täsmälliseen muotoon, minkä jälkeen oppija ottaa tietämyksen haltuunsa omaksi hiljaiseksi tiedokseen ja lopulta muokkaa sen omaan täsmälliseen muotoonsa. Hiljaisen tiedon muokkaaminen täsmälliseen muotoon selkeyttää oppijan tietoisuutta oppimistaan skeemoista ja vahvistaa oppijan kykyä hyödyntää omaa hiljaista tietoaan.

Oppijalle oppimistilanteessa muodostunut hiljainen tietämys on yhteydessä oppilaan omaan aiempaan tietämukseen, joten oppilaan tietämys ei ole sama asia kuin opettajan tietämys tai edes sama asia kuin tietämys, jonka opettaja on halunnut oppijalle muodostuvan.

Oppiminen ja Lean

Oppiva organisaatio on Lean-periaatteiden mukaisesti Lean-johtamisen keskeinen päämäärä. Oppiminen on huomattavasti moniulotteisempi ilmiö kuin pelkkä teoreettisen tiedon jakaminen luokkahuoneessa. Teorian jakamista tarvitaan sen verran, että organisaation kaikki jäsenet käyttävät samoja sanoja, kun puhutaan Lean-johtamisesta.

Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että Lean koetaan arvokkaana asiana. Tähän voidaan vaikuttaa johdon omalla esimerkillä, varmistamalla siitä, että Lean-johtamisen avulla tavoiteltava hyödyt tunnetaan, sekä korostamalla Lean-johtamisen avulla saavutettuja onnistumisia.

Tärkeintä on kuitenkin olla aktiivisesti ja näkyvästi mukana siellä, missä työ tehdään. Esimerkiksi ongelmatilanteissa voi tukeutua viiden G:n

Gemba	Aito paikka	Mene paikan päälle
Gembutsu	Aidot asiat	Tutki koneet, työkalut, osat, ...
Genjitsu	Aidot tiedot	Tarkista faktat
Genri	Oikea teoria	Onko prosessi kelvollinen
Gensoku	Oikea standardi	Onko ohjeita noudatettu

periaatteeseen: 1) genba, 2) gembutsu, 3) genjitsu, 4) genri ja 5) gensoku: Mene ne sinne, missä työtä tehdään. Tutki koneet, työkalut, raaka-aineet ja valmisteet. Kerää yksityiskohtaiset tiedot ja varmista, että ne ovat oikein. Varmista, että prosessin suorituskyky on riittävän hyvä. Tarkasta, että työohjeet ovat kunnossa ja niitä noudatetaan.

Yhteenveto

Lean-johtamiselle on tunnusomaista jatkuvan oppimisen tavoittelemisen siellä, missä työtä tehdään. Ongelma nähdään mahdollisuutena oppia uutta jopa niin, että oppiminen voi olla arvokkaampi asia kuin itse ongelman ratkeaminen. Työssä tapahtuvassa ongelmanratkaisutilanteessa yhdistyy Nonakan ja Takeuchin mallin mukaisesti työnjohdon teoreettinen osaaminen operaattorin hiljaiseen tietoon. Keskustelu, kokeilu ja asioiden kirjaaminen vahvistavat ongelman teoreettista hallintaa ja samalla tekevät hiljaisen tiedon näkyväksi.

Työnjohtajan ja operaattorin vuorovaikutus vahvistaa ongelmanratkaisun merkityksellisyyttä molemmille ja lisää affektiivista sitoutumista yhdessä saavutettuun kehitykseen. Jatkuvan parantamisen toimintamallin yhdenmukainen soveltaminen ongelmanratkaisutilanteissa muodostuu lopulta kiinteettisen oppimisen tasomallin mukaisesti automaatioksi, jota ei tarvitse erikseen suunnitella. Tällöin oppiminen työssä on kiinteä osa työn tekemistä.

Lähteet

Anderson, L.W., Krathwohl, D.R., Airasian, P.W., Cruikshank, K.A., Maye, R.E., Pintrich, P.R., Raths, J., Wittrock, M.C., (2001) A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. New York: Pearson, Allyn & Bacon.

Dave, R.H., (1975). Developing and writing behavioral objectives. In (R J Armstrong, ed.) Educational Innovators Press.

Krathwohl, D.R., Bloom, B.S. & Masia, B.B., (1964) Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals; Handbook II; Affective Domain. David McKay Company Inc, New York.

Nonaka, I.T. & Takeuchi, H., (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.



Muutosjohtaminen

Kirjoittajat: lehtori, Matti Rahko TKT, lehtori Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

“Speed of change is the driving force. Leading change competently is the only answer.” – John Kotter

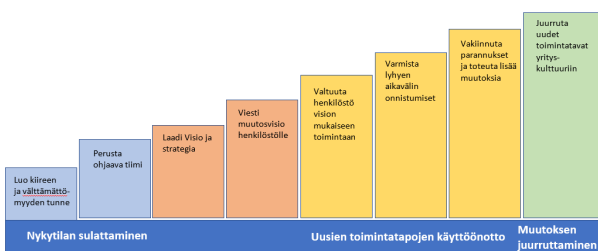
Muutosjohtamisen tarve

Muutosjohtaminen on nykypäivän esimies- ja johtamistyötä. Yrityksen menestyminen ja kilpailukykyyn ylläpitäminen vaatii sitä, että yrityksessä täytyy olla valmiudet muutosten tekemiselle.

Menestyksekkäät ja menestyvät organisaatiot pystyvät johtamaan muutoksia, sillä maailma muuttuu jatkuvasti. Voidaan todeta, että nyt kahden vuoden ajan kokemamme Covid19-pandemia oli ns. testi yrityksille siitä, miten ne pystyvät muuttumaan ja sopeutumaan muuttuvaan tilanteeseen. Osa yrityksistä muutti täysin toimintatapojaan ja toi verkkomyynnin kivijalkakauppojensa rinnalle, vaikka ne eivät olleet nähneet tätä tarvetta aiemmin. Lentokiellot aikaansivat sen, että isoissa ja pienissä globaaleissa yrityksissä etäyhteyksien kautta toimiminen lisääntyi rajusti. Osa sopeutui ja muutti toimintaansa, osa lopetti toimintansa, kun ei pystynyt sopeuttamaan omaa tekemistään.

Tehokas muutosjohtaminen

Kuten John Kotter on todennut, muutoksen vauhti on liikkeellepaneva voima, ja siihen on mahdollista vastata ainoastaan tehokkaalla muutosjohtamisella. Hän esittää kirjassaan *Leading Change* kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin, jossa kuvataan vaihe vaiheelta menestyneen muutosprosessin eteneminen (kuva 1). (Kotter 2012.)



Kuva 1. Muutosjohtamisen malli (Kotter 2012)

Organisaatiomuutoksessa on tarkoituksena siirtyä nykytilanteesta toivottuun uuteen tilaan. Tuo uusi tilanne voi korjata olemassa olevaa puutetta tai hyödyntää uutta mahdollisuutta. Muutos voidaan ulottaa koskemaan koko organisaatiota tai vaihtoehtoisesti sen rajattua osaa kuten yhtä työprosessia tai tiimiä.

Muutosprosessin laukaiseva tekijä on muutostarve. Muutostarve voi tulla ulkoa- tai sisältäpäin ja mieluummin siten, että muutos aloitetaan tekemään sisäisesti, ennen kuin muutostarve tulee organisaation ulkopuolelta. Muutostarpeen tunnistaminen ja hyväksyminen on lähtötilanteen analysoimista ja toivotun lopputuleman määrittämisestä.

Muutosprosesseista harva onnistuu ja vieläkin harvemmat onnistuvat erinomaisesti. Kotterin arvion mukaan jopa 70 % muutoksista epäonnistuu. Onnistuakseen muutoksessa on muutosprosessi suunniteltava huolellisesti. Käytännössä onnistuneessa muutosprosessissa koko organisaatio on sitoutunut muutokseen ja ymmärtää muutoksen tavoitteet ja lähtökohdat. (Kotter 2008.)

Muutosjohtamisen mallin vaiheet

Kotterin muutosjohtamisen malli (kuva 1) on kahdeksanvaiheinen prosessi onnistuneeseen muutokseen. Neljässä ensimmäisessä vaiheessa puretaan yrityksen nykyinen tilanne. Niitä seuraavissa kolmessa vaiheessa esitellään uusia toimintatapoja ja viimeisessä vaiheessa luodut toimintatavat lähdetään juurruttamaan yrityskulttuuriin.

Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa luodaan tunne siitä, että muutos on organisaatiolle välttämätön ja kiireellinen. Tässä vaiheessa henkilöstö täytyy saada kokemaan muutos tarpeelliseksi. Onnistunut muutosprosessi käynnistyy usein kahden tai kolmen ihmisen toimesta, ja edetessään muutosprosessiin liittyy enemmän ihmisiä.

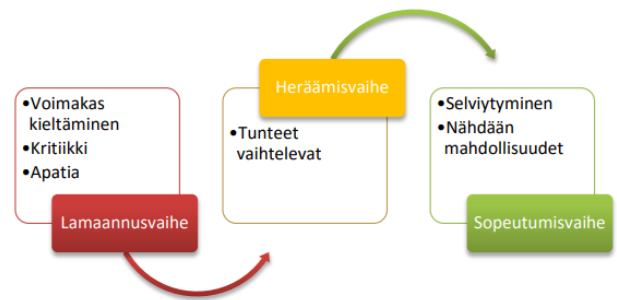
Toisessa vaiheessa perustetaan muutosta ohjaava tiimi muutosjohtajan tueksi. Tehtävänä on ohjata muutosta, joten tehokkaassa tiimissä pitää olla neljä ominaisuutta. Ohjaavalla tiimillä tulee olla riittävästi yrityksen avainhenkilöitä, monipuolista asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuustaitoja.

Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia muutosprosessiin. Selkeä visio antaa muutokselle suunnan ja tehostaa päätöksentekoa. Neljännessä vaiheessa muutosviestinnällä pyritään saavuttamaan yhteinen kuva organisaation tulevaisuudesta. Viestintä pitää tapahtua monella eri tasolla ja yrityksen eri viestintäkanavissa.

Viidennessä vaiheessa henkilöstö sisällytetään mukaan muutoksen mukaiseen toimintaan, poistetaan muutosesteet ja mahdollistetaan muutos. Kuudennessa vaiheessa keskitytään varmistamaan lyhyen aikavälin onnistumiset ja tehdään muutoksen eteneminen ja tavoitteiden saavuttaminen näkyväksi. Muutosprosessin onnistumisia tuodaan esiin ja saadaan siten lisää tukea muutokselle. Seitsemännessä vaiheessa aletaan vakiinnuttamaan parannuksia ja toteuttamaan lisää muutoksia. Henkilöstön usko muutokseen on tärkeää pyrkiä säilyttämään ja siten lujitetaan muutosprosessin etenemistä kohti päämäärää. Kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat organisaatioon. Tavoitteena on saada muutoksen juurtuminen yksilöiden toiminnasta organisaatiokulttuuriin ja pysyviksi toimintatavoiksi. (Kotter, 2012.)

Muutosprosessi henkilötasolla alainen-esimies

Kun toteutetaan muutosprosessia, voidaan alaisen kokemuksista löytää kolme kuvassa 2 esitettyä toisistaan poikkeavaa vaihetta: lamaannusvaihe, heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Toisaalta vaiheet voidaan nimetä myös lopuksi, sopeutumisvaiheksi ja uudeksi aluksi. Jokaisessa vaiheessa sovelletaan erilaista muutosjohtamista ja tarvitaan välittömiä reaktioita esimieheltä. (Stenvall 2007.)



Kuva 2. Henkilöstön kokemat muutosprosessin vaiheet (Stenvall & Virtanen 2007)

Lamaannusvaihe tarkoittaa, että henkilöstö lamaantuu muutosprosessin aloituksesta kuullessaan. Muutos saatetaan kieltää kokonaan ja sitä kritisoidaan. Tiedon vastaanottaminen huononee, mikä asettaa haasteita muutosviestinnälle. Toisena vaiheena on heräämisvaihe, jossa tunteet vaihtelevat positiivisen ja negatiivisen välillä. Tavoitteena on, että koetaan muutoksen olevan hyvä asia, jonka myötä organisaation tilanne paranee. Viimeisenä sopeutumisvaiheen myötä koetaan, että selviytyminen onkin mahdollista ja muutoksien myötä avautuu uusia mahdollisuuksia.

Esimiehen ja johdon näkökulmasta muutosprosessissa on sen pystyttävä vastaamaan työntekijän tarpeisiin muutosprosessin vaiheiden aikana esimerkiksi tehokkaan viestinnän ja tuen avulla (kuva 3).



Kuva 3. Esimiehen toiminta muutosprosessissa (Burnes 2014)

Lamaannusvaiheessa esimiehen on ymmärrettävä tilannetta sekä työntekijän että omia henkilökohtaisia kokemuksia. Ammatilliset näkökulmat ja vaatimukset muutoksille ovat tässä vaiheessa toisarvoisia. Esimiehen tulee selvittää työntekijän kanssa, kuinka hän näkee muutoksen ja kuinka merkittävä se hänelle on, ja saa siten määritettyä tuen tarpeen.

Heräämisvaiheessa saattaa sekoittua henkilökohtaiset ja ammatilliset näkökulmat. Siksi pitää

pyrkii ennemminkin ymmärtämään työntekijää kuin asettamaan vaatimuksia.

Henkilöstön kannattaa yhdessä selvittää, miltä uudet vaatimukset ja odotukset tuntuvat ja mitä tarvitaan eteenpäin pääsemiseksi. Sopeutumisvaihe pohjautuu ammatilliseen näkökulmaan ja vaatimuksiin. Esimies pyrkii työntekijän kanssa selvittämään, mitä eroja työtavoissa on verrattuna aikaan

ennen muutosta sekä kuinka hän pärjää uudessa tilanteessa. (Stenvall, Virtanen 2007, Burnes 2014.)

Lähteet:

Burnes, B., (2014) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6).

Korhonen, H. & Bergman, T., (2019) *Johtaja muutoksen ytimessä*, ISBN: 9789521437335.

Kotter, J.P., (2008) *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Press. ISBN: 9781422179710.

Kotter, J.P., (2012) *Leading change*. Boston: Harvard Business Press. ISBN: 9781422186435.

Stenvall, J. & Virtanen, P., (2007) *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaikuttamisen neljä keinoa

Kirjoittajat: yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, lehtori, TKT Kari-Pekka Heikkinen, Oulun ammattikorkeakoulu

Vanhan johtamisen iskulauseen mukaan "Sitä saat mitä mittaat". Robert Simons tarjosi tähän käsitykseen uutta näkökulmaa 1990-luvulla julkaisemassaan kirjassa (Simons 1995a) ja samaa asiaa käsittelevässä tiedeartikkelissaan (Simons 1995b). Mittaaminen on vain yksi tapa vaikuttaa. Myös avoin vuorovaikutus, merkitykselliset toiminnan päämäärät ja onnistumista tukevat pelisäännöt ovat keinoja vaikuttaa ihmisiin.

Sisäinen motivoituminen

Simons (Simons 1995a, 1995b) esittelee mallinsa vaikuttamisen neljästä keinosta strategiseen johtamiseen liittyvänä näkökulmana. Kirjoittajien omien kokemusten mukaan (Jokinen 2004, 101–102, 134, annex 1) mallia voidaan soveltaa kattavasti koko johtamisjärjestelmän arviointiin ja kehittämiseen.

Ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle on kolme tärkeää psykologista tekijää: omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness) - Deci & Ryan (Martela & Jarenko 2014).

Simons viittaa artikkelinsa (Simons 1995b) otsikossa voimaantumiseen, joka on yksi Lean-johtamisen ja koko alkaneen vuosituhannen johtajuusajattelun tärkeä teema. Kuten Martela ja

Jarenko (2014) toteavat, yleinen hyvinvoinnin kasvu ja asiantuntijatyön lisääntyminen ovat johtaneet siihen, että työntekijät vaativat työssään aiempaa laajempaa autonomiaa, merkityksellisyyttä ja mahdollisuutta kehittyä.

Nykyisen tietämyksen mukaan mittaamiseen ja palkitsemiseen perustuva tavoitejohtaminen saattaa heikentää erityisesti asiantuntijatyössä sisäistä motivaatiota ja työssä suoriutumista (Martela & Jarenko 2014).

Perinteinen tavoitejohtaminen (Drucker 1954), jossa esimies asettaa alaiselle vuosittain mitattavat tavoitteet ja työntekijän suoriutumista arvioidaan ja palkitaan suhteessa saavutettuihin tavoitteisiin. Useat tutkimukset osoittavat, että luovassa asiantuntijatyössä palkkioiden avulla johtaminen heikentää työn tuloksellisuutta (Martela & Jarenko 2014).

Simons tarjoaa tavoitejohtamisen tilalle neljän vaikuttamisen keinon kokonaisuutta: vuorovaikutus, päämäärä ja tavoitteet, selkeät pelisäännöt sekä avainmittarit. Simonsin malli tukee työntekijöiden sisäisen motivaation muodostumista, lisää organisaation innostusta toteuttaa perustehtävänsä ja edistää työpaikan yhteisöllisyyttä.

Kuunteleva vuorovaikutus

Länsimaisessa kulttuurissa vuorovaikutustaito nähdään usein retoriikan taitona. Tällöin vuorovaikutuksen tavoitteena on suostuttelu – keskustelutilanteen voittaminen puhetaidon avulla.



Kuunteleva vuorovaikutus on tasavertaista luovaa keskustelua, jonka avulla etsitään yhdessä ratkaisua esimerkiksi johonkin ongelmaan.

Dialogisen keskustelun neljä vaihetta ovat kuuntele, kunnioita, odota vuoroasi ja puhu suoraan.

Kun esimies lähestyy alaistaan avoimesti tiedustellen työn tekemiseen liittyviä ongelmia ja niiden mahdollisia ratkaisuja, alaiselle syntyy mahdollisuus tarjota omat luovat voimavaransa organisaation hyödynnettäväksi. Alaisen näkemysten aktiivinen kuuntelu vahvistaa alaisen sitoutumista ongelmanratkaisun tuloksiin.

Dialoginen keskustelu on yhteistä ongelmanratkaisua, joka luo jaettavaa ymmärrystä.

Esimiehen ja alaisen dialoginen vuoropuhelu on kysymällä johtamista. Esimies auttaa alaistaan hahmottamaan ongelmia ja niiden ratkaisuja. Kun ratkaisu on syntynyt esimiehen ja alaisen yhteisen

ongelmanratkaisutyön tuloksena, molemmilla on sama ymmärrys tehtävästä ja sen tavoitteista.

Päämäärät ja tavoitteet

Toinen vuorovaikutuksen neljästä keinosta on päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja viestittäminen. Organisaation päämäärien, arvojen, strategioiden ja avaintavoitteiden asettaminen on johdon tehtävä, mutta päämäärät ja tavoitteet on myös viestittävä kaikille organisaation jäsenille siten, että ne ovat innostavia ja ymmärrettäviä.

Päämäärien ja tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne ovat merkityksellisiä organisaation jäsenille. Aito kuunteleva vuorovaikutus edistää organisaation jäsenten sitoutumista päämääriin ja tavoitteisiin. Hoshin-suunnittelumenetelmän hyödyntäminen on tehokas tapaa jalkauttaa strategista ymmärrystä organisaatiossa.

Mahdollisuus	Este	Ratkaisu	Keino
Luoda	Tilaisuuden puuttuminen	Oppimiseen kannustava dialogi	Vuorovaikutus
Myötävaikuttaa	Epävarmuus päämäärästä	Arvojen ja perustehtävän kirkastaminen	Päämäärät ja tavoitteet
Tehdä oikein	Houkutus käyttää oikoteitä	Luo pelisäännöt ja toimintatavat	Selkeät pelisäännöt
Saavuttaa	Fokuksen puuttuminen	Aseta toiminnalle selkeät tavoitteet	Mittarit

Vaikuttamisen neljä keinoa (Simons 1995b)

Hyvästä suorituksesta saadaan erinomainen suoritus houkutteleamalla ja tukemalla yksikön sisäistä motivaatiota. Tämä tapahtuu ensisijaisesti vahvistamalla työntekijän omaehtoisuutta sekä kokemusta työntekijän kyvykkyydestä ja työn merkityksellisyydestä. (Martela & Jarenko 2014.)

Perustehtävän, arvojen, päämäärien ja tavoitteiden kirkastaminen tekee työntekijälle mahdolliseksi hallita omaa työtään siten, että työ tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Selkeät pelisäännöt

Simons (Simons 1995a, 1995b) kuvaa pelisääntöjä rajojen asettamisena – mitkä asiat ovat kiellettyjä, mitä sääntöjä organisaatiossa ei saa rikkoa. Jokinen (2004) on soveltanut Simonsin ajatusta myös keskeisiinpiin toimintatapoihin, jotka voivat liittyä johtamisjärjestelmään tai varsinaista lisäarvoa tuottavan työn tekemiseen.

Johtamisjärjestelmään liittyviä toimintatapoja ovat esimerkiksi strategian luominen, strategian jalkauttaminen, operatiivista johtamista tukeva säännöllinen palaverikäytäntö sekä esimies-alaiskeskustelut.

Lisäarvoa tuottavan työn pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi prosessikuvaukset, työvaihekaaviot, jatkuvan parantamisen toimintamalli ja muut tyypilliset Lean-johtamisen toimintatavat.

Lähteet

Drucker, P., (1954) *The Practice of Management*. Harper & Brothers, New York.

Jokinen, T., (2004) *Managing quality inside a high technology project organization*, dissertation. University of Oulu, industrial engineering and management, Oulu. Saatavilla <http://urn.fi/urn:isbn:951427301X>, luettu 23.8.2021.

Martela, F. & Jarenko, K., (2014) *Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, Eduskunta, Helsinki.

Simons, R., (1995a) *Levers of control: How managers use Innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard business school press, Boston, Massachusetts.

Simons, R., (1995b) *Control in an age of empowerment*. Harvard business review, March-April 1995, ss. 178-194.

Mittarit

Simons (1995b) vertaa mittaristoa liikennelentokoneen ohjaamiseen, jonka mittareiden avulla lennon kulkua voidaan seurata ja varmistua koneen lentokelpoisuudesta. Lentokoneen mittaristo myös hälyttää, mikäli koneessa on jokin ongelma.

Mittaristo on luonnollisesti tarpeen myös liikkeenjohdon ja valmistuksen prosesseissa. Mittareita tarvitaan tunnistamaan tuotantoprosessin suorituskyky ja ongelmat. Jatkuva parantaminen on haasteellista, ellei vanhan käytännön suorituskykyä voida verrata uuden käytännön suorituskykyyn.

Yhteenveto

Yksilöt ovat keskenään erilaisia. Mittareihin perustuva johtamisjärjestelmä on luontevaa saavutusorientoituneille ihmisille. Mittarit tekevät saavutukset näkyviksi. Sosiaalisesti orientoituneille ihmisille vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä.

Usein johto ja esimiehet eivät huomaa, etteivät heidän alaisensa ole heidän itsensä tavoin selvillä organisaation päämääristä ja tavoitteista. Alaisten näkökulmasta on usein hyvin turhauttavaa, jos he eivät ole tietoisia tekemisen tarkoituksesta. Kun suunta puuttuu, alaisista tulee aloitekyvyttömiä.

Selkeät toimintatavat ja työstandardit helpottavat työn tekemistä, koska pyörää ei tarvitse keksiä jatkuvasti uudelleen. Kun perusasiat ovat kunnossa, luovien voimavarojen on mahdollista suuntautua jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen.

V.A.V. Group Oy - aktiivinen kehittäjä



- Customized silicone and TPE-profiles
- Sealing profiles for windows and doors



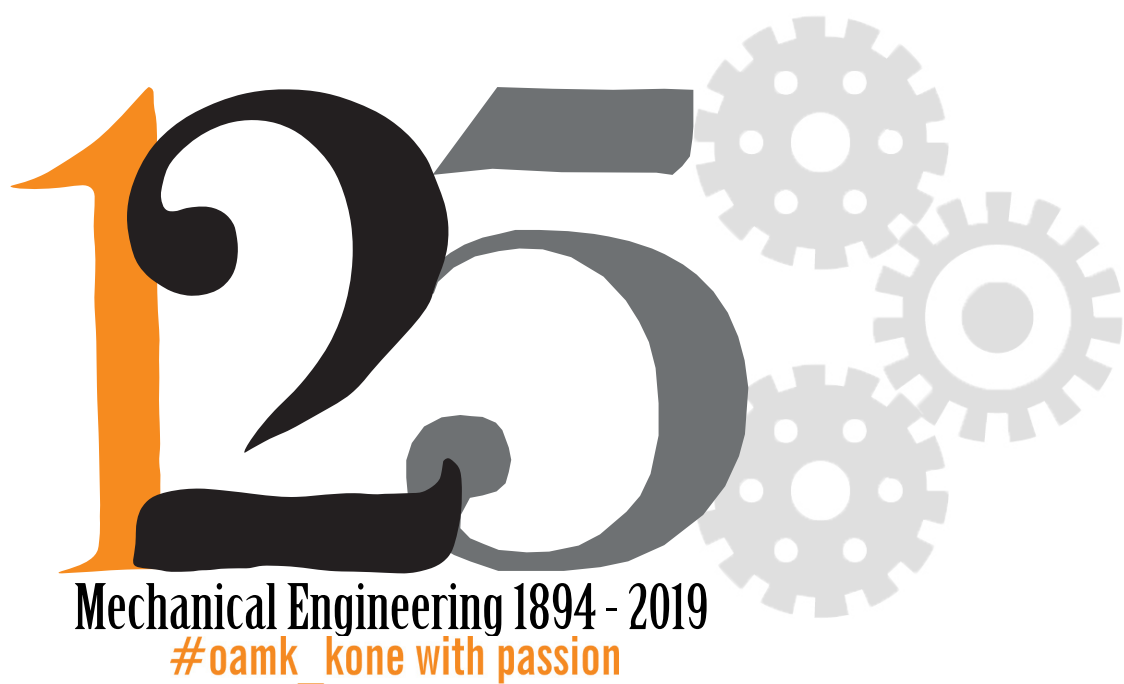
V.A.V. Group Oy
Paneelitie 3
91100 Ii, Finland
Tel. +358 20 729 0380
www.vav-group.com

FLEXIBLE · FAST · RELIABLE

V.A.V. Group on tiivisteratkaisujen, raaka-aineiden ja asennustekniikan asiantuntija.

Valmistamme korkealaatuiset silikoni- ja TPE-profililit sekä niiden kokoonpanot raaka-aineseoksista lähtien.

V.A.V Group turvaa asiakkaidensa kilpailukyvyn parhaimmilla mahdollisilla ratkaisuilla.



ISSN 2490-2012 (painettu)
ISSN 2490-2020 (verkkajulkaisu)

**Voit seurata Oamkin konetekniikan
koulutusohjelmaa myös somessa**



@Oamk_Kone



@OamkKone



@Oamk_Kone