

RITVA RANTA

Kehittämisen käytännöt

JATKUVA
PARANTAMINEN

DIALOGINEN
JOHTAMINEN

RYHMÄTAHTO-
JOHTAMINEN



RITVA RANTA

Kehittämisen käytännöt

Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen –
Ryhmätahtajohtaminen

Copyright © rtr-consulting, 2021
Kansi ja taitto: Luovion Oy

ISBN 978-952-69462-4-5 (PDF)
ISBN 978-952-69462-6-9 (nid.)

Esipuhe

Organisaatioiden kehittämistyö ollut kiinnostuksen kohteenani ja työni jo kauan. Sosiaalipsykologian opiskelu on tuonut työhöni uusia näkökulmia ja etenkin väitöstyöni syventänyt näkemyksiäni kehittämistyöstä. Työurani on loppuillaan ja väitöstutkimukseni näin loppuyhteenveto. Tutkimus- ja kirjoitusprosessini on ollut mielenkiintoinen kokemus. Se on sisältänyt vaikeita, mutta myös paljon innostuksen ja oivalluksen hetkiä. Olen saanut paljon uutta näkemystä varsinaiseen päivätyöhöni ja toisaalta tutkimustyöhön olen saanut monia ideoita taas päivätyötäni. Tämä kirja on väitöstyöni käytännön toteutuksesta.

Haluan esittää parhaimmat kiitokseni tutkimuksen kohteena olleen terveyskeskuksen asiantuntijoille. Kiitos, että sain tehdä kanssanne mielenkiintoista kehittämistyötä organisaatiossanne.

Olen vuosien ajan tehnyt antoisaa yhteistyötä kollegoiden ja monien ystävien kanssa kehittämistyön merkeissä. Kiitän erityisesti antoisista ja merkityksellisistä keskusteluistamme Timo Huuskosta, Aki Pekuria, Marita Halmetta, Satu Ahosta, Tuija Matikkaa, Anna-Mari Tiliä, Maarit Hartela-Varkkia, Satu Koivistoa ja Riitta Haikkaa. Myös monien muiden kanssa olen käynyt kiinnostavia keskusteluja aiheesta. Kiitos erityisesti Mika ja Tarja ystävydestä ja virkistävästä keskusteluhetkestä, jotka ovat mahdollistaneet ja tukeneet tämän työn tekemistä. Kiitos myös Janille ja Joonakselle kirjani visuaalisen ilmeen ja nettisivujeni toteuttamisesta.

Erityinen kiitos perheelleni Emma-Sofialle ja Joelille, Outille ja Janille sekä Elinalle ja Markolle sekä tuesta, kannustuksesta ja kärsivällisyydestä kirjoitusprosessin aikana. Ja kiitos pienelle Oliverille runsaista hymyistä ja ilon hetkistä.

Turussa 15.12.2020

Ritva Ranta

Sisällysluettelo

Johdanto	6
1. Organisaation muutokulttuurin askeleet	9
1.1 Ryhmätahtajohtaminen kehittämiskulttuurin käytäntöön viemisen ydin.....	14
1.2 Dialogi muutokulttuurin käytännön toteutuksessa	16
1.3 Muutokulttuuri ja kehittämisosaamisen vahvistaminen	18
Kerrataanko?	20
2. Myönteistä organisaation muutokulttuuria tukevat tekijät	21
2.1 Kehitysaskleet ryhmän, organisaation ja henkilöstön näkökulmasta	22
2.2 Keskeiset kehittämistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät	24
3. Kehittämiskulttuurin askeleiden kulku.....	32
3.1 Ensimmäinen askel: yksittäisten muutosten tekeminen	33
3.2 Toinen askel: jatkuvan kehittämisen hyväksyminen organisaatiossa.....	34
3.3 Kolmas askel: jatkuvan muutustyön toteuttaminen organisaatiossa.....	36
3.4 Neljäs askel: omalle organisaatiolle sopivien muutustyökalujen kehittäminen...	40
3.5 Viides askel: kehittäminen normaalina työtapana	43
4. Tutkimustulosten soveltaminen – ryhmätahtajohtaminen käytännössä.....	46
4.1 Ryhmätahto- ja kehittämisjohtamisen malli.....	46
4.3 Ryhmä kehittämistyön toteuttajana – haasteet ja hyödyt.....	49
4.4 Ryhmätahtajohtamisen tavoiteprosessi	53
4.5 Tiedostamisen tasot.....	60
4.6 Kehittämiskulttuurin askelten ja ryhmätahtajohtamisen prosessin kytkös toisiinsa	64

5. Kehittämistyön onnistumiseen vaikuttavat päätekijät	66
5.1 Kehittämistyön, työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden yhteydet.....	67
5.2 Dialoginen johtaminen.....	72
5.2.1 Kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät	76
5.2.2 Työhyvinvointi johtamisen välineenä	81
5.2.3 Vuorovaikutteinen johtaminen dialogin vahvistajana.....	83
5.2.4 Tiimityö ryhmän rakentajana.....	85
5.2.5 Itseohjautuvuus ja työn kehittäminen	88
5.3 Jatkuva parantaminen on kehittämistyön perustoimintaa	93
5.3.1 Tulevaisuuden oppiva talous	94
5.3.2 Lean kehittämisfilosofiana	96
5.4 Töiden organisointi, kollaboratiivinen johtaminen ja strategiatyö	100
5.4.1 Strategian käytäntöön vieminen	100
5.5 Tuottavuus, organisaatiokulttuuri ja arvot sekä osallisuus kehittämistyössä.....	109
5.6 Muutosvastarinta ja innovaatioidiffuusio	117
5.7 Osaamisen hyödyntäminen	121
5.7.1 Hiljaisen tiedon näyväksi tekeminen	124
6. Kehittämistyön toteuttaminen	125
6.1 Kehittämishankkeen toteutuksesta terveyskeskuksessa	125
6.2 Terveyskeskuksen käytännön kehittämistyö	127
6.3 Mitkä asiat ovat yhteydessä onnistuneeseen kehittämistyöhön ja ovat sen ominaisuuksia?.....	131
6.4 Millainen yhteys johtamisella on onnistuneeseen kehittämistyöhön?.....	135

Johdanto

Millaisilla toimenpiteillä kehittäminen, johtaminen, tuottavuuden kasvu ja henkilöstön hyvinvointi on mahdollista yhdistää ja millainen kehittämistyön prosessi tähän tarvitaan? Tutkin väitöstutkimuksessani, miten edellä mainitut tekijät suhteutuvat organisaatioissa tehtävään kehittämistyöhön ja miten toiminnan rakenteissa saadaan vahvistettua muutos- ja kehittämismyönteisyyttä. Tutkimukseni kohteena on ollut organisaatioissa tehtävien tavoitteellisten valintojen vaikutus organisaation kehittämistyöhön, johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Erityisesti keskityn työssäni onnistuneen kehittämistyön ominaisuuksiin ja siihen, minkälainen vaikutus johtamisella on kehittämistyöhön. Tämä kirja on väitöstyöni käytäntöön viemisestä - käytännön esimerkkejä, omia näkemyksiäni ja kokemuksiani sekä testejä.

Kehittämistyön tutkimusta tarvitaan, koska yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu koko ajan vaikeammin hallittavaksi. Työelämässä muutosnopeus ja kompleksisuus kasvavat ja samalla syntyy uusia kehittämisen esteitä. Ulkoiset paineet vaativat organisaatioilta kulttuurin muutosta. Vanhat toimintatavat ovat edelleen kuitenkin käytössä ja ihmiset kiireisempiä kuin aikaisemmin. Kiireessä ja stressissä ihmisillä on tapana toimia, kuten ennenkin on toimittu. Niinpä uusien käytäntöjen juurtuminen hidastuu ja samalla ympäristön paineet vaikeuttavat kehittämistyötä. Kehittämistyössä eivät enää riitä aikaisemmin käytössä olleet stabiilit mallit.

Olen tehnyt koulutus- ja kehittämistehtäviä erilaisissa organisaatioissa yli 20 vuotta erityisesti teknisen alan yrityksissä, koska olen insinööri. 1990-luvun laman aikana lähdin opiskelemaan sosiaalipsykologiaa. Samalla aloin opiskella filosofiaa, josta tein kandidaatin tutkinnon vuonna 2008; tutkielmani aiheena oli ”Liike-elämä ja etiikka”. Siinä tutkin liike-elämän etiikkaa moraalien ja filosofian kannalta. Havaintojeni mukaan etiikan lisäksi organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri ja etenkin kehittämiskulttuuri.

Sosiaalipsykologian pro gradu -työni tein tapaustutkimuksena yhden metallialan perheyriksen arvoista ja arvokulttuurista vuonna 2009. Tutkimukseni kohde oli minulle tuttu yritys ja tunsin heidän arvopohjaansa melko hyvin. Halusin tutkia sitä tarkemmin, koska havaitsin yrityksessä toimittavan vahvojen perusarvojen mukaan. Lisäksi olen vuosien varrella kirjoittanut muutamia kirjoja, joiden aihepiiri liittyy kiinteästi kehittämistyöhön ja sitä koskevaan arvopohjaan ja kulttuuriin (Ranta 2005; Ranta 2006; Ranta 2012). Väitöstutkimukseni aihe on siis pitkä jatkumo sekä työssäni että opiskelussani, kuten tämäkin kirja.

Olin asiantuntijana kahdessa yrityksessä samaan aikaan. Molemmat yritykset olivat suurin piirtein samankokoisia metalliteollisuuden pk-yrityksiä. Molemmilla yrityksillä oli yksi iso vaativa asiakas sekä tarkkaan seurattut ja arvioidut laatumääritykset ja -vaatimukset. Työskentelin konsulttina molemmissa yrityksissä samaan aikaan ja saatoin tehdä samaa työtä aamupäivällä toisessa ja iltapäivällä toisessa yrityksessä. Konsultointiprosessin lopputulos oli kuitenkin täysin erilainen: toisessa onnistuttiin erinomaisesti ja toisessa epäonnistuttiin täydellisesti. Tämä asia mietitytti minua todella paljon, sillä omasta työstäni oli vaikea löytää niin suurta eroa kuin näissä lopputuloksissa oli. Siis jotain muuta asiaan vaikuttavaa oli olemassa, ja tässä tapauksessa sen merkitys oli suuri.

Aikaisempien kokemusten perusteella olen halunnut laajentaa näkökulmaani kehittämistyöhön ja sellaisiin organisaatioihin, joissa kehittämistyötä on jo tehty. Lisäksi todellisilla, toteutuvilla arvoilla on suuri merkitys organisaation toimintaan ja kehittämistyöhön, minkä tunnistin myös asiakasorganisaatioissani.

Uskon, että vahvaa tuottavuuden kasvua ei saavuteta henkilöstön työkuormaa lisäämällä vaan hyviä ja tuottavia toimintatapoja kehittämällä. Organisaatioiden kehittämistyö muuttuu jatkuvasti: aikaisemmin tavoitteena oli ehkä tehokkuuden parantaminen, kun taas nykyään kehittämisen kohteena ovat sekä organisaation että itse kehittämistyön tehokkuuden lisääminen. Havaintojeni mukaan tämä sama kaksinaisuus näkyy kehittämiskonsulttina toimiessani. Sana ”tehokkuus” tuo helposti mieleen kovat vaatimukset henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. Oma lähtökohtani on, että tehokkuus tarkoittaa myös hyvinvoinnin huomioon ottamista. Haen asiakasorganisaatioissani tehokkuutta aina parempia toimintatapoja kehittämällä, en vaatimalla kovempia suorituksia, ts. on parempi tehdä järkevämmin, ei ahkerammin. Kun kehittämistyötä tehdään organisaatiossa, tapahtuu kehittymistä. Merkittävintä on kuitenkin se, mitä asiakasyritys kykenee hyödyntämään lähtöni jälkeen: onko kehittämiskulttuuri parantunut ja ovatko he ottaneet uusia kehittämismenetelmiä käyttöön? (vrt. Mamia-Melin 2007; Mamia 2009; Toussaint ym. 2013, 75)

Kehittämistyötä on tutkittu erittäin paljon etenkin johtamisen ja taloustieteen aloilla. Aiheesta on kehitetty monenlaisia malleja, ja konsulttimaailmassa on tuotettu ja tuotteistettu erilaisia kehittämisvälineitä. Alan tutkimukselle ja uusien mallien kehittämiselle on siitä

huolimatta selkeä tilaus. Työelämän muutos on niin merkittävä, että vanhat mallit eivät enää riitä. Lisäksi suurin osa niistä on tuotu suomalaisen työkuultuuriin yhdysvaltalaisesta kulttuurista. Pentti Sydänmaanlakka nimeää kymmeniä johtamismalleja, joista suurin osa on alun perin kehitetty Yhdysvalloissa. Hän kuvaa niitä pirstaleisiksi ja vain yhtä näkökulmaa painottaviksi. Sen sijaan johtamisessa pitää löytää uudenlaisia näkökulmia ja käytänteitä. Johtamiseen tarkoitettua ajatusmallia voidaan soveltaa myös kehittämistyöhön muodostamalla toimintatapoja ja kehittämistyön käytänteitä, joilla uudenlaista työelämää luodaan ja uusinnetaan.

Julkisessa keskustelussa on esitetty, että työelämä on huonontunut ja ihmisiltä vaaditaan koko ajan enemmän ja kovempaa työtahtia. Toisaalta vuoden 2014 työolotutkimuksessa (Sutela, Lehto 2014) todetaan, että suomalaiset kokevat oman työnsä erittäin merkitykselliseksi ja että hienouden laskun jälkeen työn arvostus on taas nousussa. Itsensä kehittämisen mahdollisuutta pidetään tärkeänä. Työolotutkimuksen mukaan kehittämismahdollisuudet ovat parantuneet huomattavasti kaikkina seurantavuosina alkaen vuodesta 1977, ja työnantajat kannustivat kouluttautumiseen yhä enemmän. Eurooppalaisessa työolotutkimuksessa suomalaiset raportoivat työssään olevan oppimismahdollisuuksia. Edellä kuvatut asiat kytkeytyvät myös työhyvinvointiin. Näyttää siltä, että monet asiat ovat jo parantuneet ja toisaalta on monia asioita, jotka vaativat vielä parantamista. Tuomo Alasoini (2010a) esittää, että organisaatioiden kehittämistyössä pitää tutkia toimivia prosesseja. Lisäksi pitää tutkia osallistamista eli sitä, ketkä kehittämissprosesseihin ovat osallistuneet, ja millä tavalla yhteisymmärrys on saavutettu käyttöön otettujen uusien toimintatapojen kohdalla. Tähän Alasoinin ehdotukseen tutkimukseni tuo lisätietoa.

Tuottavuuskatsauksen (2010) mukaan tuottavuuden kasvu on hidastunut 1990-luvun puolenvälin 3,5 %:sta vuoden 2008 1,7. Vuoden 2009 jälkeen ole ollut yhtään kasvun vuotta. Siis tuottavuuden kasvu ei ainakaan näyttäisi olevan syy kiireeseen. Tuottavuuden kasvua pitää vahvistaa. Yksi keino tässä on prosessien kehittäminen. Lisäksi suomalaisten koulutustaso on noussut viimeisten vuosikymmenten aikana paljon, mikä on omalta osaltaan mahdollistanut kehittämisen. Alasoini (2010) esittääkin, että työolojen olisi pitänyt parantua enemmän kuin ne kyselyjen mukaan ovat kohentuneet. Eikö siis koulutuksen tuomaa potentiaalia ole käytetty riittävästi hyväksi? Estääkö kehittämistyön tekemistä autoritaarinen johtaminen? Olen asiakasorganisaatiossani havainnut, että ihmisillä on potentiaalista halua kehittyä ja innostusta oman työnsä kehittämiseen. (vrt. Alasoini 2010b; Lehto 2008; Pasanen 2010.)

Juha Sipilän hallituksen tavoitteena oli tuottaa 3,5 miljardin euron säästöt sote-toimialalla vuoteen 2029 mennessä. Säästö tarkoittaa käytännössä kulujen jäädyttämistä tämän hetken tasolle. Sote-uudistusta ei saatu läpi eduskunnassa, mutta säästötarpeet ovat edelleen olemassa. Tämä säästötavoite toteutuu vain palveluja ja toimintatapoja kehittämällä. Tutkimukseni antaa osaltaan tietoa siitä, miten kehittämistyötä on hyödyllistä toteuttaa. Tutkimukseni pyrkii kytkemään kehittämisen, johtamisen, työn organisoinnin ja työhyvinvoinnin toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

Kirjassa on esimerkkejä sekä onnistumisista että epäonnistumista Ritva Rannan väitöstyön tulosten käytäntöön viemisestä. Ryhmätahtojohdaminen on tärkeä käytännön työkalu myönteisen kulttuurin synnyttämisessä. Kirjassa kerrotaan tarkemmin kehittämiskulttuurin askeleista, ryhmätahtojohdamisesta ja kehittämistyöhön vaikuttavista tekijöistä.

”Keskusteluissa ihmisten kanssa ryhmätahdosta, minulla on vahvistunut ajatus, että monet esimiehet kokevat onnistuneensa ryhmätahdon synnyttämisessä. Toisaalta jokaisella tuntuu olevan myös vastakkaisia kokemuksia. Eräs esimies totesi haastavaksi motivaation ylläpitämisen, kun ryhmätahtoa ei ole.”

Onnistuneeseen kehittämistyöhön vaikuttaa dialoginen johtaminen. Itsensä toteuttaminen vahvistaa kehittämistyötä ja näin henkilöstö kokee työnsä hyödylliseksi ja tulokselliseksi. Kun työssä voidaan oppia uusia asioita ja kyetään keskustelemaan ongelmista ja töiden järjestämisestä, silloin tiimin itseohjautuvuus on mahdollista.

Jatkuva parantaminen vahvistuu, kun henkilöstö on tyytyväinen omin kehitysmahdollisuuksiinsa. Näyttää siltä, että hyvä yhteishenki ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutunut henkilökunta myös kehittää työtään ja organisaation toimintatapoja merkittävästi. Ryhmätahtojohdamisen tavoiteprosessi on yksi keino, jolla onnistunutta kehittämistyön tekemistä tuetaan ja myönteistä kehittämiskulttuuria vahvistetaan – se on onnistuneen kehittämistyön päätyökalu. Jatkuvan parantamisen muuttajat kuvaavat sitä, mitä pitää tapahtua, siis ne ovat tavoitteita. Töiden organisoinnin taas kuvaavat sitä, miten pitää toimia, jotta jatkuvan parantamisen kulttuuri toteutuu. Kehittämiskulttuurin muutos on jo pitkällä, kun näitä käytännön toimenpiteitä saadaan jalkautettua arjen työhön – käytäntöön vieminen on vaikeaa. Se vaatii vahvan kehittämismyönteisen asenteen koko organisaatioon.

Ritva Ranta on FT, tietokirjailija, sosiaalipsykologi, insinööri sekä yhteistyön ja johtamisen asiantuntija. Hänellä on pitkä kokemus julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden kehittämisestä ja valmentamisesta niin tutkijan, konsultin kuin valmentajan rooleissa. Hänen osaamisalueitaan ovat henkilöstön kehittäminen, tuottavuus, muutosprosessit ja henkilöstökyselyt. Kehittämistyö organisaatioissa, miten tuottavuus ja työhyvinvointi voidaan yhdistää onnistuneessa kehittämisprojektissa, on Rannan väitöstyön ydin.

ISBN 978-952-69462-6-9



9 789526 946269