

## **AKO-E3420 Organisaation kehittäminen Case 2 kevät 2020**

Case on tarkoitettu oppimateriaaliksi ko. opintojaksolle. Casen kopiointi, levittäminen ja käyttö on kielletty ilman tekijän suostumusta.

Lue seuraava kuvaus huolella ja mieti vastauksia lopussa esitettyihin kysymyksiin. Luonnostelee itsellesi muistiinpanot casen käsittelyä varten. Caseluennolla 18.2.2020 työskentelemme pienryhmissä ja jatkamme tapauskuvauksen tilanteen työstämistä.

### **Muutosprosessi vaikeuksissa**

”Hiton hitto!”, kehittämiskonsultti Sanna manasi ja painoi kaasua ohittaakseen täysperävaunurekan. Hän ajoi iltahämärässä kakkostietä kohti Helsinkiä. Sanna oli palaamassa asiakkaansa kehittämisryhmän palaverista. Palaveri oli ollut katastrofi. Asiakkaan tuotantojohtaja, kehittämisryhmän vetäjä, oli haukkunut Sannan, hänen tekemänsä työn ja Sannan edustaman firman maanrakoon ja kehittämishankkeessa oli nyt otettu ’aikalisä’. Pimenevällä valtatiellä Sannan tunteet heittelehtivät hämmennyksen, kiukun ja nöyryytyksen välillä. Sanna pyyhkäisi silmäkulmaansa kirpoavaa kosteutta. Hän pohti soittaisiko esimiehelleen Matille jo matkalta vai antaisiko pahimman tunnekuohun hälventyä ennen kuin kertoisi esimiehelleen mitä on tapahtunut. Sannaa pelotti: ”Olenko nyt pilannut tämän projektin? En saa enää ikinä uusia töitä!”

#### **TAUSTAA**

Sanna työskentelee kehittämiskonsulttina Katamiitti Oy:ssä. Katamiitti oli saanut toimeksiannon, jossa kehitettäisiin raskaan teollisuuden tuotantojärjestelmien osia toimittavan yrityksen (Power Metrics Finland Oy) tilaus-toimitusprosessia. Hankkeen tarkoituksena on parantaa yrityksen toimintojen välistä yhteistyötä toteuttamalla simulaatiopeli, jossa asianomaiset pääsevät tutustumaan tilaus-toimitusprosessin kokonaisuuteen ja pohtimaan prosessin mahdollisia sudenkuoppia.

Alkuperäisen aikataulun mukaan peli oli tarkoitus järjestää viikon kuluttua Helsingissä, jonne asiakasyrityksen johto ja valtaosa toimihenkilöistä kokoontuisi pelaamaan simulaatioprosessia

kahdeksi päiväksi. Asiakkaan toiminnot sijaitsevat kahdella eri paikkakunnalla; myynti toimii Helsingissä ja suunnittelun ja tuotannon toiminnot sijaitsevat pienessä satakuntalaisessa kunnassa.

Sanna oli ollut innoissaan projektista, ainakin juuri päättyneeseen palaveriin saakka. Tämä oli ensimmäinen projekti, jossa hänelle oli määritelty itsenäinen toteuttajavastuu. Aikaisemmissa hankkeissa hän oli toiminut lähinnä kokeneempien konsulttien avustajana. Sanna oli tässä hankkeessa ollut mukana esimiehensä, konsulttifirman omistajapartneri Matin rinnalla projektin myynnissä. Kun myyntivaihe oli mennyt hyvin, oli Matti antanut hänelle tehtäväksi simulaatiopelin valmistelun ja vetämisen. Sanna oli osallistunut pariin aikaisempaan simulaatioon muissa asiakasyrityksissä ja hänellä oli omasta mielestään selkeä käsitys siitä, miten projekti tulisi toteuttaa. Pelin rakentaminen ja vetäminen piti olla ihan selvä kokonaisuus.

## **HANKKEEN KÄYNNISTÄMINEN**

Hankkeesta oli sovittu Helsingissä asiakkaan toimitusjohtajan ja myyntijohtajan kanssa ja toimitusjohtaja oli allekirjoittanut konsultointisopimuksen. Hankkeen melko vaatimattomasta laajuudesta johtuen oli päätetty, ettei hankkeelle perusteta erillistä ohjausryhmää, vaan sille määritellään kehittämisryhmä, jonka vetäjäksi nimettiin tuotannon toimintojen satakuntalainen vetäjä, tuotantojohtaja Pentti ”Pena” Virtanen. Myyntijohtaja Sakari ”Sakke” Lindström tulisi mukaan kehittämisryhmään, jotta hankkeen alkuperäiset pyrkimykset pysyisivät kirkkaana mielessä koko hankkeen läpi. Kehittämisryhmän tehtäväksi oli projektisuunnitelmassa määritelty konsultin työn ohjaus ja kommentointi, tarkasteltavien tapausesimerkkien ja tiedonantajien nimeäminen, simulaatiopelin osallistujien määrittelemine ja myöhemmin hankkeen loppuvaiheessa kehittämisryhmän tulisi kiteyttää ja rajata peliprosessin tunnistamat kehittämiskohteet sekä vastuuttaa niiden toteutus organisaatioissa. Toimitusjohtajan kanssa oli myyntivaiheessa puhuttu, että jos peli menee hyvin, voi Katamiitti mahdollisesti olla mukana myös simulaatiopelin tuotosten toimeenpanossa. Sannan esimies Matti valistikin Sannaa viimeisen myyntipalaverin jälkeen: ”Kun vedämme pelin hyvin, niin saamme jalkamme ovenväliin. Lisämyynnissä voisimme sitten päästä vähän paremmille katteille. Voisit sillä tienata loppuvuoden palkkarahasi.”

Hanketta oli nyt tehty reilu kuukausi ja Sanna oli tuon ajan valmistellut varsinaisia pelipäiviä keräämällä aineistoa pelisisällön suunnitteluun. Peliä valmistellaan haastatteleamalla asiakkaan organisaation henkilöstöä kaikista simulaatioon liittyvistä toiminnoista, eli tässä tapauksessa myynnistä, suunnittelusta ja tuotannosta. Simulaatiopelissä tarkoituksena on käydä pelin avulla läpi asiakasorganisaation aitoja tapausesimerkkejä: tässä tapauksessa kolmea tai neljää merkittävää

toimitusta, jotka yritys oli kuluneen vuoden aikana toteuttanut omille asiakkailleen. Mukaan otettaisiin myös asiakasyrityksen omat asiakkaat. Sanna pääsisi kyselymään, miten Power Metricsin asiakkaat olivat nähneet tarkasteltavat toimitukset. Näin oli jo myyntivaiheessa toimitusjohtajan ja myyntijohtajan kanssa sovittu. ”Jos eivät meitä usko, niin uskovat varmaan kun asiakkaat sanovat, että parantamisen paikkaa on!”, oli toimitusjohtaja palaverissa todennut. Sanna aloittikin johdon ja henkilöstön haastattelut Helsingissä jo ennen ensimmäistä kehittämissyöryhmän palaveria, sillä myyntijohtaja Sakke piti tärkeänä, että projektissa päästään nopeasti liikkeelle.

## **HAASTATTELUT HELSINGISSÄ**

Sannalle järjestyikin heti myyntikokousta seuraavalla viikolla haastattelupäivä Helsingissä, jossa hän tapasi uudelleen sekä myyntijohtajan että tämän myyntitiimin jäseniä yksilöhaastatteluissa. Myyntijohtaja Sakke oli silminnähdessä innoissaan peliprojektista: ”Me tarvitaan just jotain tällaista, sillä meillä on isoja ongelmia toimitusajoissa ja ne pitää ehdottomasti saada kuntoon.”

Sakke selvensi Sannalle kokonaisuutta: ”Meidän myynnin ja tuotannon suhteet eivät toimi tyydyttävällä tavalla. Suunnittelu sitten keikkuu siinä välissä, eikä ainakaan sitoudu ottamaan kokonaisvastuuta toimituksista. Tässä on paljon ymmärtämättömyyttä ja huonoa kommunikaatiota näiden yksiköiden välillä. Juuri siksi tällainen simulaatio voi auttaa meitä kaikkia paremmin ymmärtämään miten eri yksiköiden tekemiset vaikuttavat toisiinsa.”

Sanna pyysi Sakkea kertomaan lisää yksityiskohtia ongelmista. Sakke osoitti valmistautuneensa hyvin haastatteluun, sillä hän esitti kolme yksityiskohtaista tapausesimerkkiä, joissa asiakastoimitukset olivat menneet pahasti pieleen. ”Minusta nämä caset osoittavat sen mikä tässä meidän organisaatiossa mättää. Meidän pitää päästä kiinni juurisyyhin siitä miksi meidän yksiköt eivät osaa kommunikoida tarpeeksi. Nämä kaikki caset osoittavat miten myynnin, tuotannon ja suunnittelun yhteispeli ei pelaa. Näistä meillä kaikilla on tosiaan opittavaa. Satakunnan ja Helsingin välinen kuilu on liian leveä, sitä pitää saada kapeammaksi. Meidän pitää saada Satakunta mukaan tähän juttuun, ne eivät saa eristäytyä sinne maakuntaan.”

Sanna oli tyytyväinen. Saken esimerkit olivat inhorealistisia kuvauksia siitä, miten toimimaton tiedonkulku johti toimitusten epäonnistumiseen. Power Metricsin asiakkaille oli toimitettu väärää tuotteita myöhässä ja tämä oli johtanut asiakkaiden omien investointihankkeiden myöhästymiseen.

Sanna jatkoi tiedonkeruuta keskustelemalla Saken tiimissä työskentelevien myyjien kanssa. Myyjien kertomukset vahvistivat käsitystä toimimattomista yhteistyösuhteista tuotannon ja myynnin välillä. Myyjien kertomuksissa ongelmat kasautuivat tuotantoon. ”Tuotanto ei halua joustaa eikä ymmärtää. Ne haluavat, että niillä on tieto toimituksista kolme kuukautta ennen kotiinkutsua. Ei tämä niin helppoa ole. Se on täysin kohtuutonta, kun meidän asiakkaiden oma suunnittelu etenee usein reaaliaikaisena. Meidän tuotanto elää edelleen 1990-lukua kun ne kuvittelee, että me voitaisiin ennustaa menekkiä onnistuneesti. Samoin tuotanto ei tajua, että tämä bisnes on muuttunut ratkaisubisnekseksi, ei me enää myydä vaan näitä laitteita vaan kokonaisratkaisuja. Se tarkoittaa, että sitä tilausta pitää hallita tuotannossa kokonaisuutena eikä siellä voida vaan sorvata samaa tuotetta sarjassa viikkokaupalla. Ne vaan kitisee ja yrittää pitää käyttöomaisuutensa mahdollisimman kevyenä. Sitten ollaan tilanteessa, jossa tavaraa ei ole eikä sitä saada asiakkaalle.”

Sakke oli järjestänyt Sannalle myös yhteydet niihin asiakkaisiin, joiden tilaukset olivat epäonnistuneet edellisenä vuonna. Asiakkaiden viesti oli selkeä: jos toimitusaikoja ei saada kuntoon, ei Power Metricsille voi luvata hyvää tulevaisuutta. Asiakkaiden esitysten perusteella Power Metricsin pitäisi olla asiakasohjautuneempi ja nopeampi reagoimaan nopeasyklisessä maailmassa. Yhden asiakasorganisaation ostajohtaja lupasi henkilökohtaisesti tulla simulaatioon mukaan kertomaan, miten toimituksessa oikein kävikään. Sanna hyrиси tyytyväisyyttä; simulaatiosta näytti olevan tulossa vaikuttava tilaisuus.

## **ENSIMMÄINEN KEHITTÄMISRYHMÄN PALAVERI**

Ensimmäinen kehittämisryhmän kokous järjestyi Helsingin haastatteluiden jälkeen. Satakunnassa järjestettyyn kokoukseen tuli mukaan Helsingistä myyntijohtaja Sakke ja eräs hänen kokoneemmista myyjistään. Paikallisista tuotannon ihmisistä paikalla oli tuotantojohtaja Pena, tehtaan henkilöstöpäällikkö, suunnittelutiimin vetäjä sekä yksi tuotannon työnjohtajista. Koska ryhmä kokoontui ensimmäistä kertaa, aloitti Sanna palaverin selventämällä pelihankkeen pyrkimykset ja toteutustavan. Hän kuvasi yksityiskohtaisesti peliprosessia ja millaisia tuloksia siitä voi odottaa. Sanna korosti, ettei peli itsessään vielä paranna prosessia vaan että tämän kehittämisryhmän pitää ottaa vastuuta siitä, että kehityskohteille tehdään myös jotakin. Hän kertoi myös, miten oli jo aloittanut pelin valmistelun haastatteleamalla Helsingissä myyntiä ja asiakkaita ja miten sieltä oli jo saatu hyvää materiaalia peliä ajatellen.

Tuotantojohtaja Pena vaikutti epäilevältä: ”Me kuvattiin prosessit jo toissa vuonna laatu järjestelmän päivityksen yhteydessä. Niitä on tehtaalla koulutettu Lean-hankkeen yhteydessä kaikille tiimeille.

Meillä on oma prosessien kehittämisohjelma käynnissä. Siinä myyntikin on ollut mukana kertomassa mitä se odottaa tuotannolta. Mulle on edelleen vähän epäselvää, miten tämä pelaaminen edesauttaa meidän toimintaa. Meillä tuotanto häiriintyy, kun avainporukka lähtee Helsinkiin kahdeksi päiväksi. Sitten siihen menee kerralla iso osa tehtaan tämän vuoden koulutusbudjetista. Onko tämä nyt mietitty loppuun saakka?”

Sannan valmistautuessa vastaamaan, otti Sakke puheenvuoron: ”Ensinnäkin, tää on toimitusjohtajan sopima juttu eli täähän tehdään. Toiseksi, tää on nyt sitä uutta osallistavaa kehittämistä, jota meidän firmassa on kaivattu pitkän aikaa. Mä uskon, että se on tosi arvokasta, että tuotannon jengi pääsee tapaamaan myynnin jengiä, istumaan heidän kanssaan iltaa ja keskustelemaan yhteisistä haasteista. Tämä peli on nyt vain se tapa, jolla me saadaan meidän ongelmia yhteiseen keskusteluun. Tää pureutuu just niihin juttuihin, joista me ollaan johtoryhmässä puhuttu jo pitkään. Vai mitä mieltä olet, Pena?”

Pena hymähti, että näinhän se on ja vaiken. Sanna päätti hankkeen sisällön teknisen kuvauksen ja sopi haastattelupäivät satakuntalaisten kanssa.

## **HAASTATTELUT SATAKUNNASSA**

Sanna palasi seuraavalla viikolla Satakuntaan haastattelemaan tehtaan väkeä. Ensimmäiseksi hän tapasi tuotantojohtajan. He istahtivat Penan huoneeseen ja Sanna aloitti kyselemällä Penan fiiliksiä hankkeesta ja kehittämisryhmästä ennen varsinaiseen haastatteluun menoa. Pena naurahti ja kertoi, että kuuli pelistä ja kehittämisryhmän vetäytydestään noin kuukausi sitten. Sanna kysyy ”ymmärsin palaverissa, että olette johtoryhmässä puhuneet tästä?”. Pena kommentoi, että ”onhan näistä puhuttu, mutta ei tästä projektista erityisesti multa kysytty. Projektejahan meillä riittää ja niin riittää Helsingilläkin.”

Haastattelu eteni tehtaan toimintaan. Pena kertoi, miten tehtaan toiminnassa on ollut ongelmia. ”Meiltä lähti tosi kokenut tuotantopäällikkö vuosi sitten, eikä uutta kaveria ole löytynyt. Tänne maalle on tosi vaikea palkata ketään. Samaan aikaan me ollaan ajettu sisään uutta hitsausrobotia ja sen toimintakuntoon saattaminen on ollut vaikeaa. Toimitusvarmuus on ollut kestävämmällä tasolla, se on selvää. Mutta, meillä on nyt käynnissä Lean-hanke, jossa me päivitetään samalla tuotantosuunnittelun pelisäännöt ja miten myynti selvittää mitä se voi luvata. Tämä pelikin voi parhaassa tapauksessa tuottaa informaatiota siihen.”

Seuraavaksi Sanna pyysi Penaa kommentoimaan kolmea tapausesimerkkiä, joista kuuli Helsingin haastatteluissa. Pena kurtisti kulmiaan ja sanoi: ”Ai olet kuullut noista. Noh, noissa meidän tuotanto mokasi tosi pahasti, ne meni ihan kuralle kun meillä katsottiin väärää speksiä. On meitä niistä ripitettykin, mutta ei me noin huonoja olla. On sitä vikaa muissakin.” Pena kertoi esimerkkejä myynnin tekemistä virheistä. Kun Sanna kysyi tarkennusta, näki Pena, että myynnin ja tuotannon väleissä on parantamisen paikkaa. ”Nämä aikaisemmat virheet ovat kiristäneet välejä, ja epäluottamusta on puolin ja toisin. Luottamusta pitäisi lisätä, eikä pelata omia pelejä.”

Haastattelulle varattu aika päättyi. Sannan välitön tuntuma oli, että Pena ei ollut ehkä sisäistänyt mistä pelissä olisi kysymys. Pena korosti parhaiden käytäntöjen tunnistamista, ja myynnin ja tuotannon välisten pelisääntöjen läpikäyntiä. ”Prosesseja pitää noudattaa, eikä sooloilla, se on lähtökohta”, Pena toisteli. Sanna ei kuitenkaan halunnut inttää asiasta vaan kiitti Penaa tämän ajasta ja siirtyi juttelemaan tehtaan muun väen kanssa.

Seuraavaksi Sanna tapasi tuotantosuunnittelijoita, työnjohtajia sekä virkaatekevää tuotantopäällikköä. Nämä haastattelut nostivat esiin tuotannon ja myynnin vihamielisen suhteen. Niiden mukaan myynti ei ota kunnolla selvää tuotannon kyvykkyyksistä ja toimitusmahdollisuuksista. Koko prosessin ongelmat näyttäytyvät tuotannon ongelmina; tuotantoa moititaan toimitusaikojen viivästymisistä. Tuotannon ihmisten vastamoite haastatteluissa oli, että myynnin aikataulut on laadittu sellaisiksi, että tuotanto ei niihin pysty. ”Eihän ne varmaan tahallaan, mutta jos edes vähän ottaisivat selvää.”

Seuraavaksi Sanna suuntasi suunnittelun pakeille. Tuotesuunnittelun haastateltavat valittelivat siitä, että heidän aikansa kuluu tarjoussuunnitteluun ja tarjouksista vain murto-osa etenee kaupantekovaiheeseen: ”Jotkut asiakkaat käyttävät osaamistamme hyväkseen, eivät ne aiokaan ostaa. Ottavat vain valmiit suunnitelmat ja tilaavat kiinalaisilta tarvikkeet.” Tuotesuunnittelijat moittivat myös tuotantoa. Näiden moitteiden mukaan tuotannosta ei saa kommentteja suunnittelun aikana. Vasta kun toimituksesta on sovittu, suostuu tuotanto katsomaan sitä. ”Sen jälkeen alkaa vinoilu, että ei sitä noin voi tehdä.”

## **ANALYYSI**

Lopulta Sanna oli jutellut yli 20 ihmisen kanssa ja hänelle oli muodostunut oma käsityksensä tilaus-toimitusprosessia vaivaavista ongelmista ja siitä mitä simulaatiolla tässä tapauksessa tavoiteltaisiin. Sannan mielestä asiakkaan lähtöoletus, että ryhmien väliset suhteet olivat tulehtuneet, piti paikkansa.

Sanna kuitenkin ajatteli, että ongelmat yhteistyössä eivät johtuneet tulehtuneista suhteista vaan toisinpäin: yhteistyön systeemiset ongelmat olivat saaneet aikaan tulehtuneita ihmissuhteita. Kukin ryhmistä katsoi toimintaa tiukasti omasta näkökulmastaan - ajatuksia oman toiminnan vaikutuksista muihin ei haastatteluissa ollut pohdittu. Sanna oli innoissaan, ”Näin teen näkyväksi, miten kaikkien ryhmien toiminta pulpauttaa ongelmia esiin tuotannossa. Simulaatiopeli on juuri oikea lääke tähän vaivaan.” Samalla paljastuisi myös paljon parannettavaa kunkin ryhmän sisäisessä toiminnassa.

## **TOINEN KEHITTÄMISPALAVERI**

Kehittämisyhmän toisen tapaamisen sisältönä oli Sannan suunnitelma simulaatiopäivän kulusta. Toinenkin kehittämissyhmän tapaaminen järjestettiin Satakunnassa. Helsingistä palaveriin suuntasi Sannan lisäksi vain kehittämissyhmään kuuluva myyjä. Myyntijohtaja Sakelle oli tullut päällekkäinen meno ja hän oli perunut osallistumisensa. Satakuntalaisista paikalla olivat kaikki ryhmän jäsenet. Palaverissa Sanna kuvaili ensin haastattelujensa sisältöä ja kehui kaikkia haastateltavia suoruudesta ja arvokkaista mielipiteistä. Hän puhui myös analyysinsa tuloksista eli siitä, miten yhteistyön ongelmat ovat systeemisiä, eivätkä kenenkään yksittäisen toimijan syytä. Kehittämissyhmän jäsenet nyökkäilivät kädet puuhkissa Sannan tulkinnoille.

Esitys palasi konkreettisemmalle tasolle, kun Sanna seuraavaksi esitteli, kuinka pelipäivät käytännössä toteutettaisiin seuraavalla viikolla. Hän kuvasi, miten tapausesimerkit käytäisiin yksityiskohtaisesti läpi. Toteutuneet prosessit kuljetettaisiin prosessin toimijalta toimijalle ja kukin kertoisi yksityiskohtaisesti mitä oli vaiheessa tehnyt ja mitä siitä oli seurannut. Johdosta ja muista sidosryhmistä muodostetut ryhmät seuraisivat simulaation kulkua sivusta ja kokoaisivat kehittämissideoita päivän aikana kakkospäivän jatkotyöstämiseen.

Tässä vaiheessa Pena keskeytti Sannan esityksen. ”Millä perusteella nämä kolme tilausta revitään auki?”. Sanna hämmentyi kysymyksestä: ”Näistä on yhteisesti sovittu, ne ovat olleet mukana alusta lähtien.”

”Ei minulta ainakaan ole kysytty. Tässä on aikaisemmin sanottu, että tässä tehdään yhteistyötä ja rakennetaan luottamusta. Miksi tässä otetaan esiin nämä menneet tapahtumat, joita on jauhettu jo koko viime talvi aivan tappiin? Tämä ei vetele.”

”Simulaatiopelissä käydään läpi aitoja, todellisia caseja. Ne tuovat esiin aitoja kehittämiskohteita. Se on koko pelin idea.”

”Minun porukkani ei ainakaan osallistu tällaiseen. Tuotantoa on syytetty näistä tapauksista jo ihan riittävästi. Me emme tule häpäistäväksi ja toisten pilkattavaksi. Onko tämä tasapuolista? Miksi tässä ei ole tasapuolisesti caseja, joissa myynti on syyllinen tai suunnittelu?”

”Ei tässä ole kenenkään syyllisyydestä kysymys. Nämä ongelmat ovat laajempia.”

”Ei se siltä näytä. Ihmettelen kyllä missä on konsulttien ammattitaito, millä eväillä olette tähän lähteneet. Vai että pelejä, tässä nähdään kyllä millaisia ja kenen pelejä arvon konsultit peluuttavat. Tämä ei jää tähän, näillä asetelmilla pelistä ei tule mitään. Meillä on oma kehittämishanke käynnissä ja tällainen pelleily vain sotkee oikeita asioita.”

Muut palaverin osallistujat istuivat hiljaa paikallaan tuijotellen käsiään, odottaen miten Sannan ja Penan välisessä sananvaihdossa kävisi. Palaveri päätettiin jäisissä tunnelmissa. Sanna oli lamaanut Penan reaktiosta, hän ei ollut osannut odottaa tällaista hyökkäävää käyttäytymistä tuotantojohtajalta. Sen verran lopulta sovittiin, että alkuperäinen suunnitelma seuraavan viikon pelistä otetaan uuteen tarkasteluun ja että tässä välissä uudelleen arvioidaan mitä tehdään ja kuka siihen ryhtyy.

Sanna ajaa pimenevässä illassa kohti Helsinkiä ja miettii missä hän teki virheen. Mitä nyt on tehtävissä? Hän tarttuu puhelimeensa ja soittaa esimiehelleen...



## VALMISTAUTUMINEN CASEN KÄSITTELYYN

Olet Sannan esimies, Matti ja kuulet äsken lukemasi tapahtumat Sannalta puhelimessa. Tehtäväsi on auttaa Sannaa hänen vaikeassa tilanteessaan ja yrittää saada pelihanke takaisin oikealle tolalle.

Analysoi ensin miksi kehittämishankkeessa päädyttiin tällaiseen tilanteeseen.

- Mikä sai aikaan tuotantojohtajan reaktion?
- Miten Sanna toimi tehtävässään tähän asti? Tekikö hän virheitä, olisiko hän voinut toimia jotenkin toisin?
- Olisiko tilanne ollut vältettävissä? Jos kyllä, niin miten?
- Mitä seuraavaksi voi tehdä?

Mieti seuraavaksi, miten toimisit Sannan kanssa puhelimessa.

- Miten kommentoit tapahtunutta Sannalle?
- Mitä muuta (ts. casetekstissä käsittelemätöntä informaatiota) Sannalta kysyisit?
- Mitä neuvoisit Sannaa seuraavaksi tekemään?

Entä mitä seuraavina päivinä pitäisi tapahtua?

- Keihin olisitte asiakkaan organisaatiossa yhteydessä, miten ratkoisitte tilannetta?
- Millaisena näet Sannan roolin hankkeen jatkossa, entä mikä olisi oma roolisi hankkeen selvittelyssä ja loppuunsaattamisessa?

Caseluennolla jatkamme näiden kysymysten tarkastelua pienryhmissä ja yhteiskeskustelussa.