

Seisokkiprosessin kehittäminen

Paavo Hassinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2020
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikka

Tekijä(t) Hassinen, Paavo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä marraskuu 2020
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Seisokkiprosessin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (Ylempi AMK), Logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Efora Oy, Veijo Pitkäniemi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vuosihuoltoseisokkien hallinta ja taloudellinen merkitys korostuu teollisuudessa, jossa tuotantoprosessin pysäyttäminen ja käynnistäminen on pitkälinen ja kallis toimenpide. Suunnitellut vuosihuoltoseisokit ovat tärkeä osa tuotannosuunnittelua. Vuosihuoltoseisokit ovat projektiluonteisia ja monimutkaisia hallita, sillä ne koskevat useampaa sidosryhmää ja lähtökohtaisesti niissä pyritään tekemään mahdollisimman paljon erilaisia töitä rajatussa ajassa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli vuosihuoltoseisokin prosessikuvausten päivittäminen eri sidosryhmille yhteiseksi kuvaukseksi. Tavoitteena oli luoda edellytykset yhdenmukaiselle toiminnalle tuotantolaitoksesta tai liiketoimintadivisioonasta riippumatta.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä pääosin toimintatutkimusta. Analyysimenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä ja prosessianalyysiä, lisäksi sovellettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä.</p> <p>Tuotoksena luotiin yleisen tason prosessikuvaus seisokin eri vaiheista, sisältäen vaiheen syötteet, kriittiset toiminnot ja tuotokset. Prosessikuvausta tarkennettiin lisäksi yksityiskohtaisemmalle tasolle, jossa kuvattiin tarkemmin narratiivin ja vuokaavion muodossa vaiheen eri tehtävät ja vuorovaikutussuhteet. Tämän lisäksi kuvattiin seisokkiprosessiin liittyvät roolit ja vastuut, sekä seisokinhallinnan viitekehys, tukemaan seisokkiprosessin käyttöönottoa tuotantolaitoksissa.</p> <p>Johtopäätöksenä esitettiin luodun prosessikuvausten käyttöönottoa eri tuotantolaitoksissa ja liiketoimintadivisioonissa. Käyttöönotto vaatii toimintatapojen muutoksen johtamista käytäntöön.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>Seisokkien hallinta, prosessikuvaus, prosessin kehittäminen, johtaminen</p>		
<p>Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Liitteet 1-3 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 8.12.2025.</p>		

Author(s) Hassinen, Paavo	Type of publication Master's thesis	Date November 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 55	Permission for web publication: x
Title of publication Development of shutdown process		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Efora Oy, Veijo Pitkäniemi		
Abstract <p>Management and financial impact of annual shutdowns is significantly important in industries where ramp down and ramp up of production processes are long-lasting and expensive operations. Scheduled annual shutdowns are important part of production planning. Annual shutdowns are project-like and complex to manage, as they involve several stakeholders and initially aim is to complete as much work tasks as possible in a limited time period.</p> <p>The aim was to upgrade the process description of the annual shutdown to common description for the use of different stakeholders. Purpose was to create a frame for common operations regardless of the production site or business division.</p> <p>The approach of the research was qualitative research and research method was mainly action research. As analytics methods, document analysis and process analysis, were used. In addition, community ideation methods were applied.</p> <p>As a result, general level process description, with main phases, inputs, functions and outputs, was generated. In addition, more detailed level process description, narratives for each main phase of the process, flow charts, process roles and descriptions and governance structure were made to support the implementation of the process description in practice.</p> <p>The conclusion was the proposal to introduce generated process description in different production sites and business divisions. Introduction of process description to practice demands leadership for the change of operating models.</p>		
Keywords/tags (subjects) Shutdown management, process description, process development, leadership		
Miscellaneous (Confidential information) Appendixes 1-3 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 8.12.2025.		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Seisokki ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet	4
1.2	Stora Enso Oyj	7
1.3	Efora Oy	7
1.4	Opinnäytetyön tavoite	8
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	9
2.2	Tutkimustyön lähestymistapa	10
2.3	Tietoperusta	12
3	Prosessijohtaminen	12
3.1	Prosessijohdettu organisaatio.....	14
3.2	Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen	17
3.3	Prosessin kuvaaminen	18
3.4	Prosessinmukainen toiminta - roolit, arviointi, mittaaminen ja kehittäminen.....	21
3.5	Prosessijohtamisen näkökulmia	23
4	Johtaminen muutoksessa	25
4.1	Muutoksen tarve	26
4.2	Merkityksellisyys, arvot ja kulttuuri	27
4.2.1	Työn merkityksellisyys	27
4.2.2	Arvot ja päämäärät.....	29
4.2.3	Organisaation kulttuuri ja identiteetti.....	31
4.3	Muutosjohtamisesta johtamiseen muutoksessa	33
4.3.1	Muutosjohtaminen.....	33
4.3.2	Uudenlaisen johtamisen taustaa.....	35
4.3.3	Muutostahto, uudistumiskyvykyys ja ketteryys	36
4.4	Johtamisen elementtejä.....	38
4.4.1	Kommunikaatio ja viestintä	38
4.4.2	Päätöksenteko	40

	2
4.4.3 Muutos yksilön kannalta	41
4.4.4 Tiimit ja organisaatiot.....	43
4.5 Yhteenveto	44
5 Tutkimuksen toteutus.....	46
5.1 Tutkimusmenetelmä	46
5.2 Analyysimenetelmät.....	47
6 Tutkimuksen tulokset	48
6.1 Prosessikuvaukset	48
6.2 Prosessiroolit ja RACI -matriisi	49
6.3 Raportointi ja terminologia	50
7 Johtopäätökset.....	51
8 Pohdinta.....	52
8.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	53
8.2 Tutkimuksen soveltaminen ja jatkotutkimus	54
Lähteet	56
Liitteet.....	58
Liite 1. Seisokinhallinnan viitekehys ja tason 3 prosessikuvaus.....	58
Liite 2. Tason 4 yleiskuvaus, 1. prosessivaiheen narratiivi ja vuokaavio.	60
Liite 3. RACI -matriisi ja esimerkki roolin kuvauksesta.	64
Kuviot	
Kuvio 1. Kunnossapitolajit.....	5
Kuvio 2. Kunnossapidon resurssien käyttö.....	6
Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen	9
Kuvio 4 Tutkimusotteen valinnasta seuraavat tyypilliset aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	11
Kuvio 5 Tutkimustyön lähtökohtainen lähestymistapa, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.	11

Kuvio 6. Esimerkki prosessikartasta.....	14
Kuvio 7. Prosessinmukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet.....	16
Kuvio 8. Esimerkki perinteisestä prosessikaaviosta	20
Kuvio 9. Evoluutiomainen kehitysprosessi	20
Kuvio 10. Malli ja ymmärrys tukevat toisiaan	21
Kuvio 11. Kehittäminen prosessien kautta	23
Kuvio 12. Johtamisen lähestymistapoja	24
Kuvio 13. Muutosavaruus	27
Kuvio 14. Ikigai	28
Kuvio 15. Työn ominaispiirteiden teoria	29
Kuvio 16. Organisaation maamerkit	30
Kuvio 17. Identiteetin suhde mielikuviin ja kulttuuriin	32
Kuvio 18. Muutoksen portaat.....	34
Kuvio 19. Muutoksen tasapaino	35
Kuvio 20. Toimeenpanokykyisyys	37
Kuvio 21. Ketterän strategian kahdeksan askelta	38
Kuvio 22. Päätöksenteon Cynefin-malli.....	40
Kuvio 23. Kübler-Ross muutoskäyrä	42
Kuvio 24. Johtamisen ja vaikuttaminen tapahtuu kommunikaation kautta	45
Kuvio 25. Seisokin prosessinkuvauksen parantaminen.....	46
Kuvio 26. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli.....	48
Kuvio 27. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus	53
Kuvio 28. Prosessin käyttöönotto ja edelleen kehittäminen	55

Taulukot

Taulukko 1. Prosessin kuvaustaso ja organisaatiotaso.....	19
Taulukko 2. RACI -matriisin kuvaus	50

1 Johdanto

1.1 Seisokki ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet

Seisokki

Seisokilla tarkoitetaan tuotantoprosessin pysähtymistä tai sen hallittua pysäyttämistä käyttöaikana. Seisokki voidaan jaotella häiriöseisokkiin, jossa tuotanto keskeytyy odottamatta vian vuoksi, ja suunniteltuun seisokkiin, jossa tuotanto pysäytetään suunnitelmallisesti. Seisokkien hallinta on osa tuotannon suunnittelua ja erityisesti teollisuudessa, jossa tuotantoprosessin pysäyttäminen ja käynnistäminen on pitkäaikainen ja kallis toimenpide, on seisokkien suunnittelu merkittävässä roolissa. Seisokkiaika voidaan kuvata myös toimintakelvottomuusajaksi, jolloin kohde ei ole tuotannossa, joko käytön, kunnossapidon tai molempien vaatimien toimenpiteiden vuoksi. (PSK 6201:2011,10&21).

Prosessiteollisuudessa suunniteltuja seisokkeja tarvitaan, koska kaikkia kunnossapitotöitä ei voi tehdä jatkuvatoimisen tuotantoprosessin aikana. Näitä ovat esimerkiksi merkittävät kunnostustyöt ja erilaiset tuotantoprosessiin liittyvät investointi- ja parannustyöt tai työt joiden turvallinen suorittaminen ei ole mahdollista käynnin aikana. Myös erilaiset lakisääteiset viranomaistarkastukset, kuten esimerkiksi painelaitetarkastukset voivat vaatia suunnitellun seisokin.

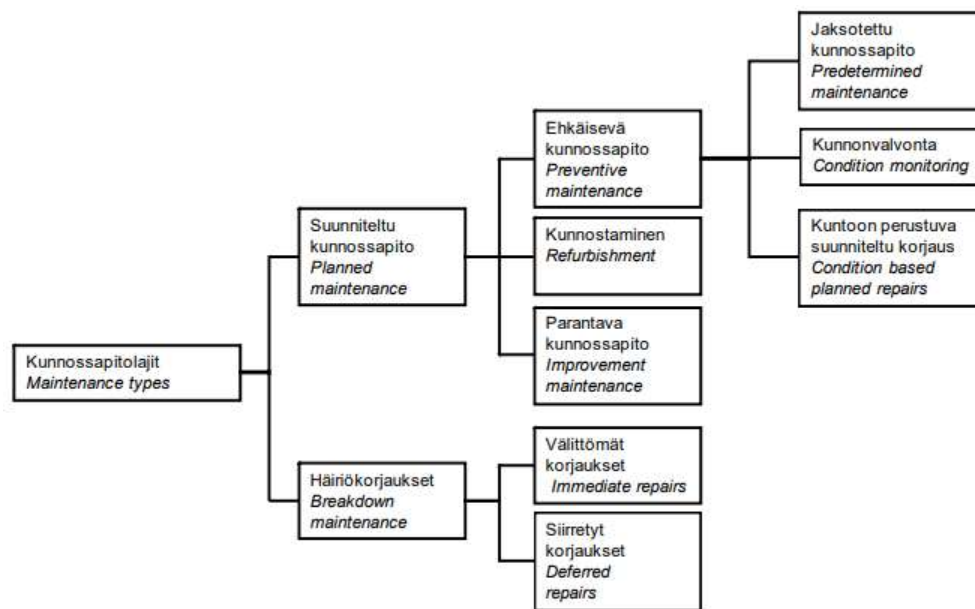
Suunnitellut seisokit ovat projektiluonteisia ja monimutkaisia hallita, sillä lähtökohtaisesti niissä pyritään tekemään mahdollisimman paljon töitä mahdollisimman lyhyessä ajassa. Suunnitelluilla seisokeilla on iso taloudellinen vaikutus, sekä tuotannon alasajon, että laajojen seisokitöiden takia. Suunnitellun seisokin tavoitteena on luotettavuuden parantaminen, tuotannon kehittäminen ja häiriöseisokkien vähentäminen. (Kirster & Timothy 2006, 211-212; Stora Enson sisäinen raportti 2018).

Kunnossapitolajit

Kunnossapidolla on vaikutus koko yrityksen kannattavuuteen. Tavoitteena on toimia niin, että mahdollisimman pienet epäkäytettävyys- ja laatukustannukset saavutetaan mahdollisimman alhaisilla kunnossapitokustannuksilla. (PSK 6201:2011,24).

Kuviossa 1 on kuvattu PSK7501 standardin mukaisesti eri kunnossapitolajit. Oikein mitoitettuna suunniteltu kunnossapito lisää kunnossapidon tuottoja ja sillä pyritään ehkäisemään häiriökorjauksia ja niiden kautta syntyviä ylimääräisiä epäkäytettävyyskustannuksia.

Häiriökorjaukset, joilla palautetaan vikaantunut kohde toimintakuntoon ja käyttöturvallisuudeltaan alkuperäistä vastaavaan tilaan, voidaan jakaa välittömiin ja siirrettyihin korjauksiin. Välittömien häiriökorjausten kokonaiskustannukset ovat yleensä suuremmat kuin suunnitellun kunnossapidon. Suunniteltuun kunnossapitoon ja häiriökorjauksiin otetaan huomioon kunnossapito- ja epäkäytettävyyskustannukset, mutta häiriöiden ennustamattomuuden ja äkillisyyden takia jo pelkät korjauskustannukset ovat yleensä suuremmat. Siirretyt häiriökorjaukset voidaan ajoittaa myöhempään ajankohtaan kohteen, tuotannon tai organisaation tilan niin salliessa. (PSK 6201:2011,21-25).



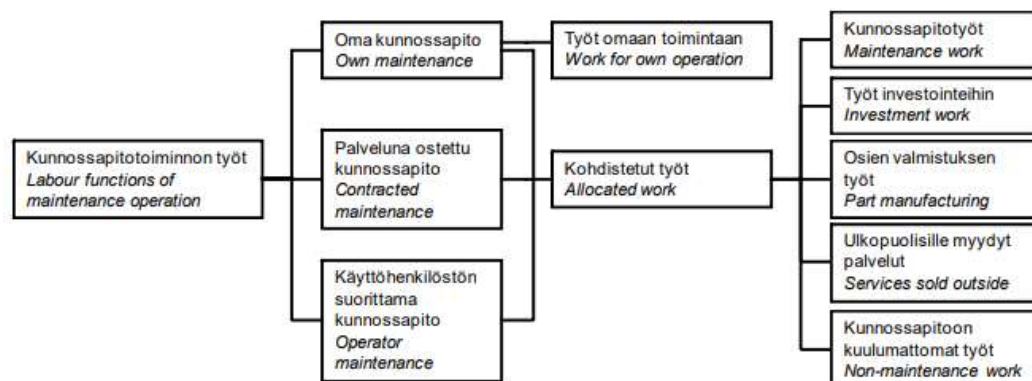
Kuvio 1. Kunnossapitolajit (PSK 7501:2010,32)

Työnsuunnittelu ja resursointi

Kunnossapidon työnsuunnittelun tavoitteena on tiedossa olevien kunnossapitotöiden toteutuksen suunnittelu tuotannon kannattavuutta ja kunnossapitotöiden kustannuksia optimoiden. Työnsuunnittelun yhteydessä selvitetään voiko työn toteuttaa tuotannon käynnin aikana vai ainoastaan seisokissa.

Työnsuunnittelun tuloksena määritellään työn eri vaiheet, aikataulu, tarvittavat resurssit ja materiaalit. Tätä kautta työlle saadaan laskettua kustannusarvio. Työnsuunnittelun merkitys korostuu erityisesti suunnitelluissa seisokeissa, jolloin tuotantolaitoksissa voidaan tehdä satoja eri työsuoritteita samanaikaisesti. (PSK 6201:2011,20-21).

Kuviossa 2 on kuvattu kunnossapidon resurssien käyttöä. Mikäli seisokkitöiden alihankinta-aste on korkea ja huomioidaan, että häiriöseisokissa pystytään toteuttamaan vain ne työt joihin resurssit ja materiaalit ovat saatavissa (PSK 6201:2011,21) voidaan tehdä seuraava synteesi: Suunniteltu seisokki, jossa työt ja tarvittavien resurssien sekä materiaalien käyttö on hyvin suunniteltu, mahdollistaa tehokkaamman seisokin hallinnan ja läpiviennin kuin häiriöseisokki. Häiriöseisokin ennustamattomuus ja äkillisyys vaikuttavat töiden läpivientiin määrällisesti ja laadullisesti, sekä aiheuttavat ylimääräisiä epäkäytettävyyskustannuksia.



Kuvio 2. Kunnossapidon resurssien käyttö (PSK 7501:2010,31)

1.2 Stora Enso Oyj

Stora Enso kehittää ja valmistaa maailmanlaajuisesti puuhun ja biomassaan perustuvia ratkaisuja eri alojen toimijoille ja moniin käyttökohteisiin mm. rakennusosalalle, vähittäiskauppaan, elintarvike- ja panimoteollisuuteen, julkaisualalle, lääketeollisuuteen ja tekstiiliteollisuuteen. Stora Ensolla on pitkät perinteet ja vankka metsäalan osaaminen.

Stora Enso on sitoutunut kehittämään uusiutuviin materiaaleihin perustuvia tuotteita ja teknologioita. Yhtiön vastuullinen suhtautuminen luontoon ja toiminta-alueiden yhteisöihin näkyy sen toiminnassa. Stora Enso huolehtii metsien ja puuviljelmien vastuullisesta hoitamisesta sekä siitä, että puuta kasvatetaan enemmän kuin korjataan. Uskomuksena on, että kaikki mikä tänään valmistetaan fossiilisista raaka-aineista, voidaan valmistaa huomenna puusta.

Konsernissa työskentelee noin 25 000 ihmistä yli 30 maassa. Vuoden 2019 liikevaihto oli 10,1 miljardia euroa ja yhtiö on noteerattu Helsingin ja Tukholman pörseissä.

(Tietoja Stora Ensosta 2020)

1.3 Efora Oy

Efora Oy on vuonna 2009 perustettu teollisuuden kunnossapito- ja Engineering -palveluihin erikoistunut yritys. Efora on Stora Enson tytäryritys ja tarjoaa Stora Ensolle kunnossapitosopimuksia, projektointipalveluita sekä erikoispalveluita. Sopimukset käsittävät muun muassa paperi- ja kartonkikonelinjojen, sellutehtaiden, arkituslinjojen, sahojen sekä tehtaiden voimantuotannon kunnossapidon.

Yrityksen tehtävä on tuottaa kilpailukykyä Stora Ensolle älykkäämmällä kunnossapidolla. Tähän kuuluu muun muassa tuotantolinjojen linkaaren hallinta, tuotantotehokkuuden maksimointi sekä häiriöttömän käynnin turvaaminen älykkäillä, tiedonhallintaan perustuvilla, ratkaisuilla.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli 208 M€ ja se työllisti Suomessa yhdeksällä paikkakunnalla noin 900 työntekijää.

(Efora – Stora Enson ratkaisu älykkäämpään kunnossapitoon 2020)

1.4 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Stora Enson tuotantolaitosten vuosihuoltoseisokkiprosessin kehittäminen. Kehittämisen lähtökohtana oli yhteisen prosessikuvauksen päivittäminen, eri sidosryhmien osallisuus ja tarpeet huomioiden.

Stora Enson tuotantolaitosten suunniteltujen seisokkien taloudellinen vaikutus on vuositasolla valtava, useita miljoonia euroja. Seisokit vaikuttavat tuotannon, kunnossapidon ja asiakkaiden lisäksi myös useiden muiden sisäisten sidosryhmien toimintaan, kuten myynnin, asiakaspalvelun, logistiikan ja markkinoinnin. Seisokkien onnistuneella suunnittelulla ja läpiviennillä, budjetin ja aikataulun mukaisesti, on merkittävä vaikutus turvallisuuteen, käyttövarmuuden kasvuun, tuotannon menetyksistä aiheutuviin epäkäytettävyyuskustannuksiin sekä kokonaiskustannusten ennustettavuuteen.

Keväällä 2019 Stora Enson liiketoimintojen foorumissa (Operations Forum) päätettiin muodostaa asiantuntijaryhmä kehittämään konsernille yhteistä seisokkiprosessia. Yhtiössä oli aiemmin kartoitettu vallitsevia käytäntöjä, sekä tunnistettu erilaisia toimintatapoja ja käytäntöjä seisokin suunnitteluun ja läpivientiin, tuotantolaitoksesta riippuen.

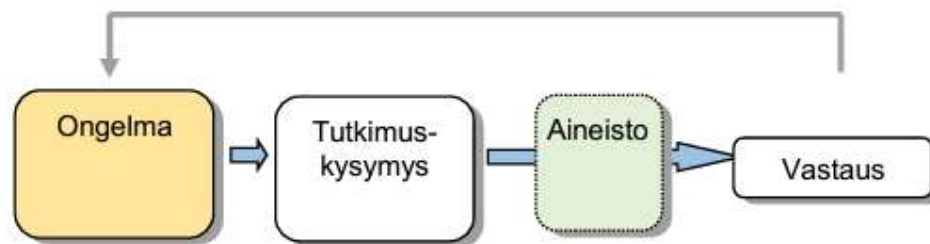
2 Tutkimusasetelma

Seisokkiprosessin kehityksen työryhmään valittiin asiantuntijoita eri osaamisaloilta – tuotannosta, kunnossapidosta ja kehityksestä. Asiantuntijat edustivat lisäksi eri liiketoimintadivisioonia. Näin työryhmään saatiin monipuolista ja laaja-alaista tietoa ja

osaamista tukemaan seisokkiprosessin kehittämistä. Liityin itse ryhmään syyskuussa 2019 yhtenä Stora Enso Suomen kunnossapidon edustajana.

Varsinainen peruste seisokkiprosessin kehittämiseen pohjautui Stora Enson aiempaan sisäiseen raporttiin seisokkien toteutuksesta eri tuotantolaitoksista. Tutkimuksen perustana oli tutkimusongelma: ”Miksi seisokin toteutustavat ja onnistumiset poikkeavat eri tuotantolaitosten välillä?”

Tutkimus eteni kuviossa 3 kuvatun mukaisesti, huomioiden, että ongelma oli jo tunnistettu ennen kuin itse liityin osaksi työryhmää. Myös seisokin prosessikuvaus ja sen toteutuminen käytännössä oli tunnistettu osasyiksi seisokin toteutuksen vaihteluun eri tuotantolaitosten välillä. Tämä perusta ohjasi tutkimuskysymysten valintaa.



Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen (Kananen 2019, 23)

2.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyössä oli kolme edellisen luvun perustasta johdettua tutkimuskysymystä, jotka ohjasivat tiedonhakua, tutkimusmenetelmien valintaa sekä opinnäytetyön etenemistä. Tutkimuskysymyksistä kaksi jälkimmäistä tarkentuivat opinnäytetyön edetessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten onnistutaan luomaan seisokkiprosessista yhteinen kuvaus, joka palvelee eri tuotantolaitosten ja sidosryhmien tarpeita. Seisokki, jota opinnäytetyössä tarkasteltiin, rajattiin aluksi suunniteltuun vuosihuolto-seisokkiin.

Toinen tutkimuskysymys oli, mitä organisoitumista ja osaamista seisokkiprosessi vaatisi, jotta seisokit voitaisiin suunnitella ja toteuttaa seisokkiprosessissa kuvatulla tavalla.

Kolmas tutkimuskysymys oli, miten uudistunut seisokkiprosessin kuvaus pitäisi viedä käytäntöön eri divisioonissa, tuotantolaitoksissa ja sidosryhmissä, sekä mitä se edellyttää. Lopulta kolmas tutkintakysymys rajattiin pois varsinaisesta opinnäytetyön laajuudesta, aikataulun ja osittain vallitsevien olosuhteiden takia.

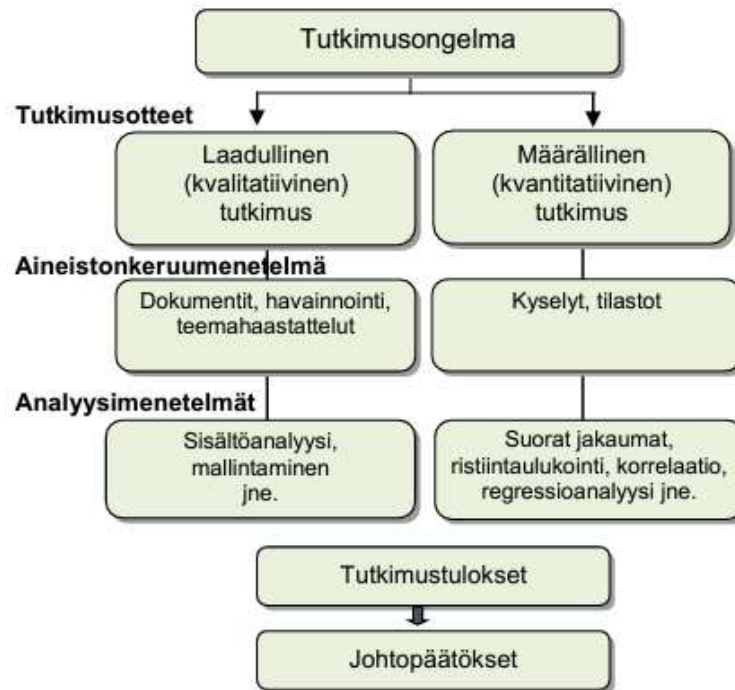
2.2 Tutkimustyön lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Kananen (2019, 26) listaa laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia seuraavasti:

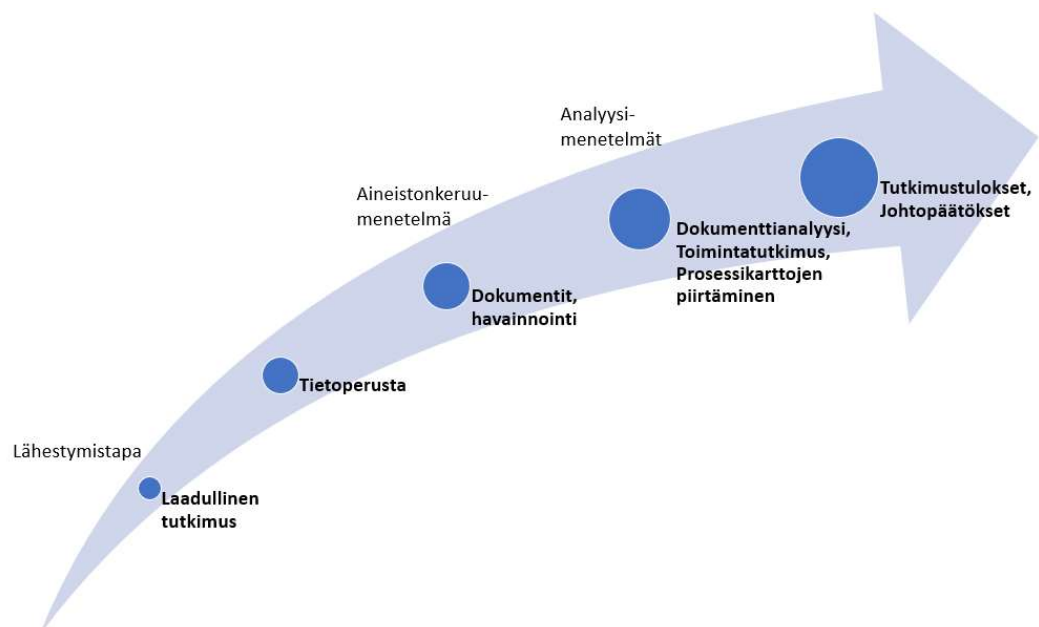
- Tutkimus tapahtuu luonnollisessa kontekstissaan
- Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa
- Tutkija on toimija, aineiston kerääjä
- Tutkimusaineisto on monilähteistä
- Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista
- Huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä
- Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä

Listaus vastaa tämän tutkimustyön ominaispiirteitä. Tärkeimpänä valintakriteerinä laadulliselle tutkimukselle oli tutkintaongelmasa nostetun ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Kuviossa 4 (Kananen, 2019) on kuvattu tutkimuksen lähestymistavan valinnasta seuraavat tyypilliset tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 51) mukaan lähestymistavan valinta ohjaa tutkijaa menetelmävalinnoissa, mutta lähestymistavan valinta ei rajaa muita menetelmiä pois. Kehittämistyössä on usein piirteitä useasta lähestymistavasta. Kuviossa 5 on kuvattu tämän tutkimuksen lähtökohtainen lähestymistapa, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Käytettävät analyysimenetelmät kuvataan tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 5, Tutkimuksen toteutus.



Kuvio 4 Tutkimusotteen valinnasta seuraavat tyypilliset aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät (Kananen 2019, 28)



Kuvio 5 Tutkimustyön lähtökohtainen lähestymistapa, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.

2.3 Tietoperusta

Tietoperustassa tarkastelin laajemmin kahta erilaista näkökulmaa: prosessijohtamista sekä johtamista muutoksessa. Lisäksi opinnäytetyön johdannossa on kuvattu muutamia keskeisiä käsitteitä opinnäytetyön taustan ymmärtämiseksi.

Luvun 3 tarkoituksena oli selittää prosessijohtamisen perusteita ja eri näkökulmia. Pyrin hankkimaan tietoa siitä, miten prosessien kuvaaminen ja roolien määrittely vaikuttavat prosessinmukaisen toiminnan toteutumiseen käytännössä.

Luvun 4 tarkoituksen oli ymmärtää johtamisen eri ulottuvuuksia jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Pyrin myös ymmärtämään johtamisen vaikutusta uuden toimintatavan onnistuneessa käyttöönotossa.

Lisäksi Stora Enson sisäinen raportti eri tehtailla käytössä olevista seisokkikäytännöistä, sekä aiemmat prosessikuvaukset toimivat tutkimusaineistona tälle opinnäytetyölle ja ovat olleet pohjana nykytila-analyysille.

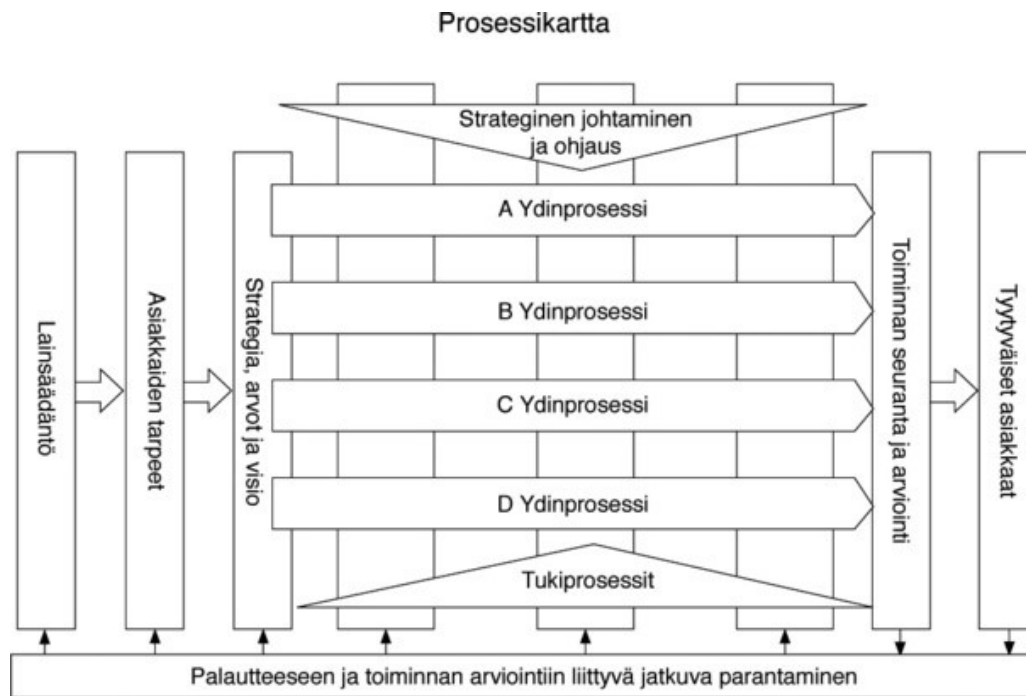
3 Prosessijohtaminen

Prosessiajattelun peruskomus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Prosessi voidaan määritellä toimintojen sarjaksi, jolle määritellään sekä tuotokset että asiakkaat. Prosessin asiakkaat voivat olla joko ulkoisia asiakkaita tai organisaation sisäisiä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Toisaalta prosessi voi olla myös jatkuvaa tapahtumista ja kehittymistä, esimerkkinä oppimisprosessit. Tällaisen prosessin kuvaaminen vaiheina ns. liukuhihnamallilla johtaa todennäköisesti epäonnistumiseen. (Pitkänen 2010, 79-80.) Tämä tukee päätelmää, että prosessin luonne tulee huomioida prosessia kuvatessa, johdettaessa sekä kehitettäessä.

Prosessit voidaan jaotella ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosesseilla tarkoitetaan ensisijaisesti toiminnan ydintä ja ne ilmaisevat miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa ja miten organisaatio vastaa ulkoisen asiakkaan tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29; Virtanen & Wennberg 2005, 118.). Ydinprosessi esiintyy läpi organisaatorajojen ja edellyttää sellaista osaamista ja päätöksentekoa, jota ei voida tai ei ole kannattavaa luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Prosessin vaiheita tai toimintoja voidaan kuitenkin ulkoistaa, mikäli organisaation ei kannata tai se ei kykene suorittamaan niitä itse. Tukiprosessit ovat nimensä mukaisesti toimintoja, jota tukevat ydinprosesseja ja yleensä palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita, esimerkkinä talous- ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29.).

Organisaation menestymisen kannalta keskeisiä prosesseja voidaan kutsua myös liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi tai avainprosesseiksi. Nämä kriittiset prosessit kuvataan usein karkeasti organisaation prosessikartassa, kuten kuviossa 6 on esitetty. Prosessikartta voi sisältää organisaation ydin- ja tukiprosessien lisäksi tietoja mm. organisaation visiosta ja strategiasta sekä asiakkaan prosessista. Isoissa organisaatioissa prosessit voidaan ryhmitellä erilaisiksi kokonaisuuksiksi, prosessisalkuiksi, joille nimetään yleensä prosessinomistaja tai prosessinjohtaja. Laajoja prosesseja voidaan myös toimintojen sijaan jakaa käsitteellisesti suppeammiksi ali- tai osaprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122 & 126.)



Kuvio 6. Esimerkki prosessikartasta (Julkisen Hallinnon Suositukset: JHS 152 Prosessien kuvaaminen)

Prosessiajattelun eduksi funktionaaliseen toimintaan nähden katsotaan sen asiakaslähtöisyys yli osastorajapintojen. Liiketoiminnallinen prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista, joihin pyritään vastamaan suunnitellun ja johdetun prosessin tuotteilla ja palveluilla. Toimivien prosessien hyötyjä ovat parantunut asiakaslähtöisyys ja organisaation ihmisten ymmärrys toiminnan kokonaisuudesta. Lisäksi prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa ja hyvin jäsenneyillä prosesseilla kehittäminen perustuu kokonaistavoitteisiin ja asiakastarpeeseen. (Laamanen 2001, 10 & 15-22.)

3.1 Prosessijohdettu organisaatio

Organisaation järjestäytyminen tulosityksiköiden ja ydinprosessien kannalta loogiseksi kokonaisuudeksi voidaan toteuttaa käytännössä kolmella eri tavalla: tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio sekä prosessiorganisaatio. (Kiiskinen ym. 2002, 31). Organisoitumisesta riippumatta on prosessinomistajan rooli tärkeä ja sen keskeinen

tavoite on prosessin erinomainen suorituskyky sekä toiminnan jatkuva parantaminen. Muut prosessinomistajan vastuut vaihtelevat valitun organisaatiomallin mukaan. Tulosyksikkö- ja matriisiorganisaatioissa prosessinomistajalla ei ole tavallisesti esimiesasemaa, vaan linjaorganisaation esimiehen ovat tärkeässä roolissa prosessinmukaisen toiminnan ymmärryksen lisäämisessä ja vakiinnuttamisessa. (Laamanen 2001, 123; Kiiskinen ym. 2002, 36).

Tulosyksikköorganisaatioissa tulosyksiköillä on resurssit ja vastuu tuloksesta, henkilöstöstä ja prosessinmukaisen toiminnan johtamisesta. Ydinprosesseilla ei ole valtaa tulosyksiköihin nähden, vaan ydinprosessit vastaavat prosessin suunnittelusta ja kehittämisestä. Mallin etuna voidaan pitää selkeitä vastuurajoja ja byrokratian vähentämistä tulosyksikön sisällä, kun taas heikkoutena voi esiintyä organisaatiotasolla yhteisten toimintojen hallinta eri tulosyksiköiden välillä. (Kiiskinen ym. 2002, 31-32)

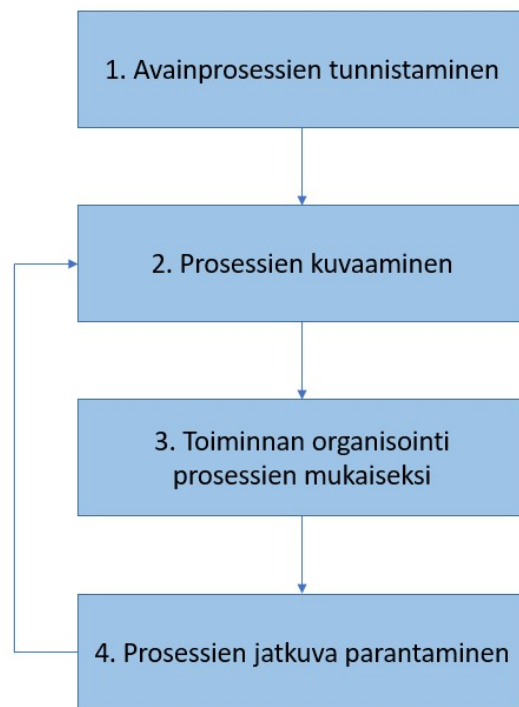
Toisin kuin tulosyksikköorganisaatioissa, matriisiorganisaatioissa ydinprosessi omistaa osan henkilö- ja muista resursseista ja päättää näiden käytöstä. Tässä mallissa tulosyksiköt ja prosessit muodostavat matriisin, jossa molempien tavoitteet sovitetaan yhteen. Ydinprosesseilla sekä tulosyksiköillä on vastuu omalta osaltaan sovittujen toimintojen johtamisesta ja toteuttamisesta. Matriisiorganisaation etuna voidaan pitää kustannustehokkaita yhteisiä toimintamalleja ja toiminnan arviointia sekä yhteisten toimintamallien että tulosyksiköiden osalta. Haittana voidaan pitää vastuurajojen epäselvyyksiä ja mahdollisia päällekkäisyyksiä tulosyksikön ja ydinprosessin välillä. Toinen mahdollinen haittatekijä on tulosyksikön toimintamallien erityispiirteiden huomioinnin heikentyminen ja sitä kautta myös asiakastarpeiden tunnistamisen ja reagoit nopeuden heikkeneminen, kun toimintamalli tukee kaikkia tulosyksiköitä. (Kiiskinen ym. 2002, 33-34)

Prosessiorganisaatiomallissa ydinprosessit omistavat kaikki organisaation resurssit ja vastaavat toiminnan operatiivisesta tuloksesta ja kehittämisestä. Mallin etuna voidaan pitää selkeitä vastuurajoja, vähäistä byrokratiaa sekä kustannustehokkaita toimintamalleja läpi organisaation. Prosessiorganisaatiomallin heikkoutena on matriisiorganisaation tapaan tulosyksikkökohtaisten erityispiirteiden huomioimisen vaikeus.

Toisena heikkoutena voidaan pitää pitkää aikaa, jonka perinteisestä tulosityksikköorganisaatiosta tapahtuva muutos prosessiorganisaatioksi vie ja onkin mahdollista, että mallia ei viedä loppuun asti, jolloin prosessinomistajan rooli jää epäselväksi. (Kiiskinen ym. 2002, 35; Virtanen & Wennberg 2005, 140).

Siirtyminen kohti prosessijohdettua organisaatiota tai prosessinmukaisen toiminnan kehittäminen voidaan jakaa neljään päävaiheeseen kuvion 7 mukaisesti:

Avainprosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi ja prosessien jatkuva parantaminen. Yleensä vaiheista haastavin on toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi ja se pitääkin sisällään paljon eri vaiheita prosesseista riippuen. Mm. analysointia, viestintää, mittaamista, auditointia sekä tiimien ja verkostojen perustamista. (Laamanen 2001, 49-50.).



Kuvio 7. Prosessinmukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (mukailtu Laamanen 2001, 50.)

3.2 Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen

Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan prosessin tarkempaa määrittämistä; mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy, mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, syötteet, tuotokset ja toimittajat (Laamanen 2001, 52). Ensin on tärkeä kirkastaa mihin prosessilla pyritään eli tunnistaa prosessin keskeiset tavoitteet, sekä lähteä liikkeelle vaikutuksista, joita prosessi pyrkii tuottamaan – ei yksittäisen prosessin tuotoksista (Virtanen & Wennberg 2005, 116-117). Prosessin tarkoitus antaa suuntaviivat toiminnan kehittämiseen jatkossa ja suuntaa ihmisten energiaa oikeisiin toimenpiteisiin (Pitkänen 2010, 83).

Prosessien rajaamisen osalta sekä Laamanen (2001, 52), että Virtanen & Wennberg (2005, 116) viittaavat prosessikirjallisuudessa esitettyyn periaatteeseen, jonka mukaan prosessien tulee alkaa ja päättyä asiakkaaseen. On kuitenkin huomioitava, että mm. julkishallinnon prosesseille on tyypillistä, että asiakkaita on useita ja sama taho voi olla asiakkaana useassa erilaisessa roolissa (Virtanen & Wennberg 2005, 116.) Eri rooleja voivat olla esimerkiksi maksaja, valitsija ja käyttäjä (Laamanen & Tinnilä 2009, 99). Lisäksi samalla prosessilla voi olla useita asiakkaita, joiden edut ovat vastakkaiset. Nämä ristiriidat yhdessä aiheuttavat aiemmin esitetyn periaatteen helposti harhaanjohtavaksi julkishallinnon prosessien yhteydessä. Mikäli asiakkuuden monisäikeistä luonnetta ei prosesseja tunnistettaessa ymmärretä riittävän selkeästi, saattaa myös prosessien tunnistaminen harhautua helposti. (Virtanen & Wennberg 2005, 116-117).

Toinen prosessien tunnistamiseen liittyvä periaate on, että prosessi alkaa suunnitellulla ja päättyy arviointiin tai seurantaan. Tällä periaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Laamanen 2001, 53; Virtanen & Wennberg 2005, 117). Prosessit luovat jatkoa ajatellen parantamisen ja ohjaamisen rakenteet, joten rajauksen epäonnistuessa suunnan korjaaminen myöhemmin saattaa olla vaikeaa. Tämän takia prosessien tunnistamisessa ja rajaamisessa on syytä toimia harkiten. (Laamanen 2001, 52.)

Tiivistäen voidaan sanoa, että onnistuneen prosessien tunnistamisen edellytykset ovat prosessin tarkoituksen, prosessin ja sen asiakkuuksien luonteen tunnistaminen ja huomioiminen mahdollisimman hyvin.

Avainprosessien tunnistaminen pohjautuu selkeään käsitykseen organisaation päämääristä ja tavoitteista. Avainprosessien tunnistamisella pyritään löytämään ja rajaamaan organisaation tärkeimmät prosessit eli keskeinen toiminta, jolla sen päämäärät voidaan saavuttaa. Avainprosessien tunnistaminen voidaan aloittaa määrittämällä organisaation asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet organisaation toimintaan liittyen. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Prosessien nimeäminen on tärkeä asia ainakin kahdesta syystä. Ensimmäinen prosessi, varsinkin ydinprosessi, ilmentää organisaation tarkoitusta ja miten se toimii. Prosessin tarkoituksen tulee ilmentyä prosessin nimessä ja kuvauksessa, koska ne ovat tärkeitä viestinnän välineitä ja auttavat ymmärtämään toiminnan tavoitteita. (Laamanen 2001, 58-59; Virtanen & Wennberg 2005, 121). Tällöin prosessin nimellä on selkeä viestinnällinen vaikutus myös organisaation ulkopuolelle. Toiseksi, prosessin nimi ohjaa prosessiin liittyvää ajattelua myöhemmin. Huomioitavaa on myös, että koska prosessi on tekemistä, tulee prosessi nimetä tekemisen sanoilla. (Virtanen & Wennberg 2005, 121).

3.3 Prosessin kuvaaminen

Organisaatiossa tulee määritellä yhteinen prosessikuvauksen rakenne ja mahdollisesti rajata kuvauksen pituus, sillä prosessia kuvatessa tulee tehdä ero tärkeiden ja vähemmän tärkeän asian välillä. Liian pitkät kuvaukset hämärtävät tärkeää viestiä ja erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa prosessikuvauksen tulee olla pelkistetty ja viestiltään selkeä. (Laamanen 2001, 77-78; Pitkänen 2010, 81).

Useiden ali- ja alialiprosessien monitasoinen kuvausmalli saattaa vaikeuttaa todellisen toiminnan ymmärtämistä. Monimutkainen kuvaus on hukkaa olennaisen, mutta toisaalta prosessi on pitää kuvata tarpeeksi tarkasti että sen toimintalogiikka käy selväksi (Laamanen 2001, 81; Pitkänen 2010, 81). Pitkäsen (2010, 81) mukaan

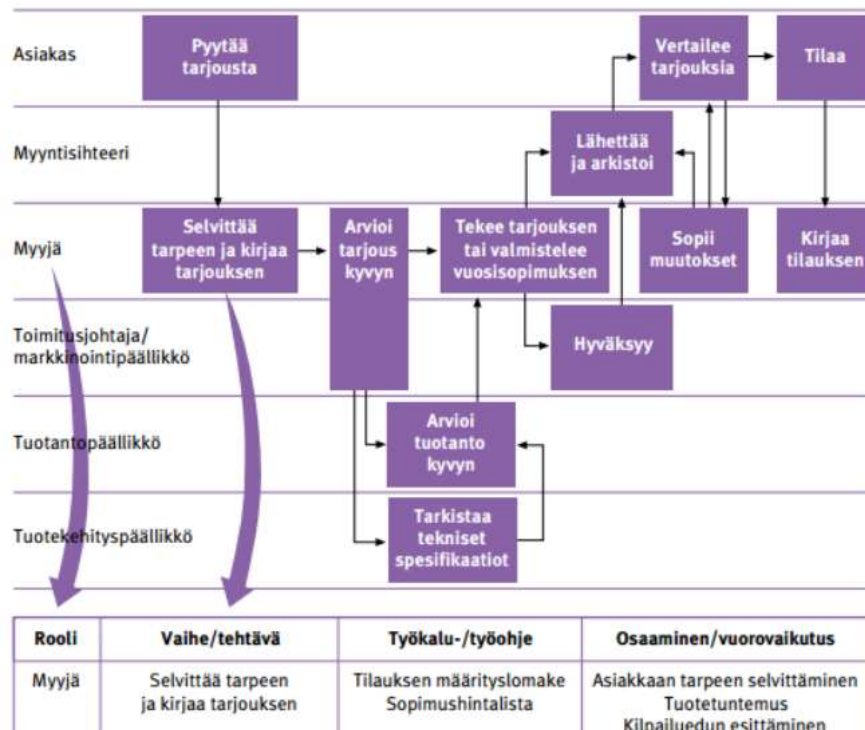
ihminen pystyy hahmottamaan 5-7 osatekijän kokonaisuuden, kun taas Laamasen (2001, 81) hahmotuskyvin raja kulkee 15-20 toiminnon kohdalla. Kuvauksen ei tule keskittyä yksityiskohtiin vaan ennemminkin luoda kokonaiskuva ja ymmärrys prosessin eli toiminnan olennaisista asioista ja sitä kautta auttaa toiminnankehittämisessä (Pitkänen 2010, 82).

Prosessin kuvaus tai mallintaminen ei ole itsetarkoitus, vaan ennen tämän aloittamista on hyvä pysähtyä miettimään mihin prosessin kuvaamisella pyritään ja minkä tason prosessikuvauksia ylipäänsä tarvitaan. Esimerkkinä taulukossa 1 on prosessikuvausten eri tasot suhteessa organisaatiotasoon. (Laamanen 2001, 75-76; Virtanen & Wennberg 2005, 122-123).

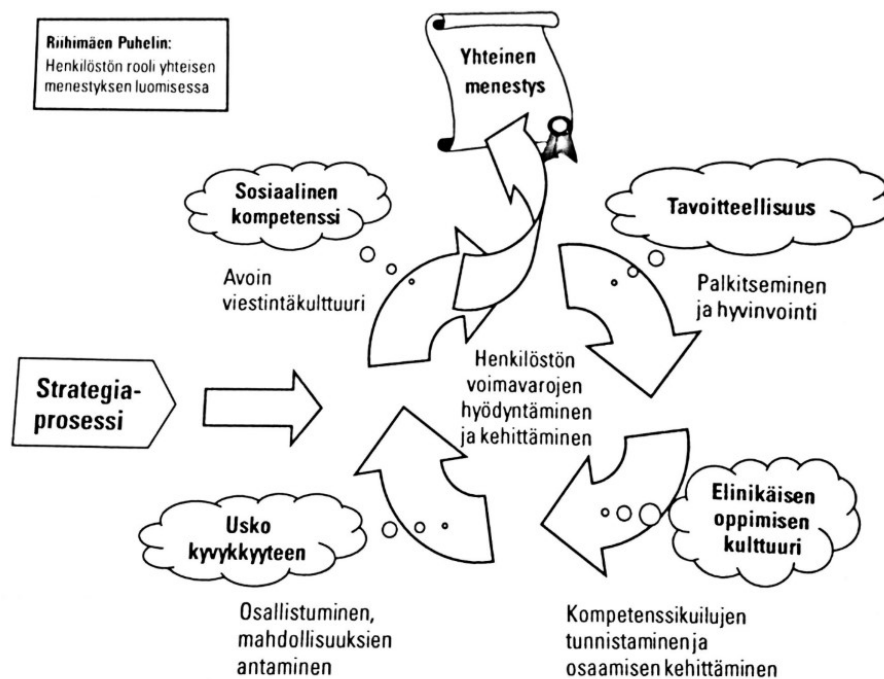
Taulukko 1. Prosessin kuvaustaso ja organisaatiotaso (Mukailtu Virtanen&Wennberg 2005, 123)

Prosessin kuvaustaso	Organisaatiotaso
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaprosessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Prosessin kuvaus sisältää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot, muut määrittelyt ja oleelliset tekijät, esimerkiksi resurssit, menetelmät, tuotokset sekä liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Kirjallisen kuvauksen lisäksi perinteisesti käytetään graafista prosessikaaviota, jossa kuvataan usein prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit. Esimerkkinä kuvion 8 prosessikaavio (Laamanen 2001, 78-79; Laamanen & Tinnilä 2009, 123 -125). Uuden prosessin tai jatkuvan prosessin hahmottamisen voidaan myös soveltaa prosessin kuvaamista arvojen, menestystekijöiden ja periaatteiden kautta. Tämä on esitetty kuviossa 9. (Pitkänen 2010, 81)

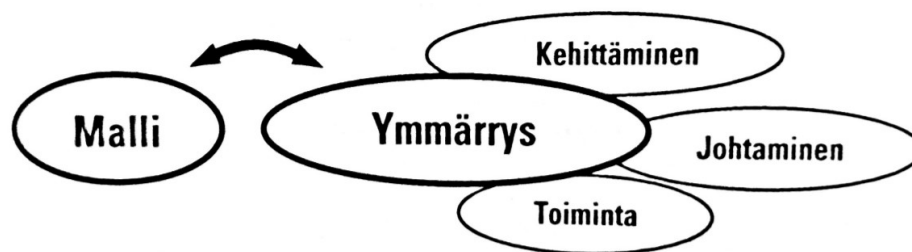


Kuvio 8. Esimerkki perinteisestä prosessikaaviosta (Laamanen & Tinnilä 2009, 125)



Kuvio 9. Evoluutiomainen kehitysprosessi (Pitkänen 2010, 80)

Pohjimiltaan prosessin kuvaaminen on arvonluontiin liittyvän toiminnan tarkastelua ts. toiminnan mallintamista. Näin pyritään ymmärtämään, mikä on asiakkaan ja arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa käytännössä ja mihin täytyy tehdä muutoksia tulosten parantamiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 10&36). Hyvä prosessikuvaus on tärkeä viestinnän väline ja se synnyttää ymmärrystä. Lisäksi prosessikuvaus auttaa hahmottamaan sekä kokonaiskuvaa että yhden kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevan asian - prosessin idean. (Laamanen 2001, 75; Pitkänen 2010, 78-79). Prosessien kuvaaminen on tärkeää toiminnan kehittämisen, dokumentaation, viestinnän ja ajatusten selkeyttämisen kannalta (Virtanen & Wennberg 2005, 114). Prosessin mallintaminen on samalla oppimista prosessista ja sillä voidaan kuvata joko nykytilaa tai tavoitetilaa (Pitkänen 2010, 79&81). Kuvio 10 havainnollistaa, miten prosessikuvauksesta syntynyt malli korreloi ymmärryksen kanssa, joka auttaa toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.



Kuvio 10. Malli ja ymmärrys tukevat toisiaan (Pitkänen 2010, 80)

3.4 Prosessinmukainen toiminta - roolit, arviointi, mittaaminen ja kehittäminen

Tärkeitä toimintoja prosessinmukaisen toiminnan organisoimisessa ovat roolit, prosessin arvioinnit, mittaaminen, analysoinnit ja auditoinnit ja sitä kautta prosessin jatkuva kehittäminen. (Laamanen 2001, 96).

Organisoidumisesta riippumatta tuo prosessiajattelu ja prosessinmukainen toiminta mukanaan roolit eli kuvauksen ihmisen tehtävästä prosessissa. Toisin kuin toimenkuvat, roolit ovat prosessikuvauksissa julkisia ja siten ihmisen itsensä lisäksi myös muut tietävät mitä kyseisessä roolissa odotetaan tehtävän. Onnistuminen

roolissa vaatii ainakin kahta asiaa: selkeää sopimusta roolin tehtävistä ja päätöksistä, sekä kykyä, halua ja osaamista hoitaa kyseiset tehtävät hyvin. (Laamanen 2001, 121-123) Prosessin ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn kannalta olennainen rooli on aiemmin kuvattu prosessinomistajan rooli. Prosessinomistajalla on keskeinen vaikutus prosessin ymmärtämisen, vakiinnuttamisen ja parantamisen kannalta, sillä prosessinomistaja arvioi prosessin toimivuutta ja asettaa sen kehittämistavoitteet. (Laamanen 2001, 123-124; Laamanen & Tinnilä 2009, 14).

Prosessin arvioinnilla tarkoitetaan prosessikuvausten arviointia eri näkökulmista. Arviointeja voidaan tehdä esimerkiksi prosessin johtoryhmän, johtoryhmän, kriittisissä rooleissa tai ylipäänsä prosesseissa toimivien ihmisten suorittamana. Tavoitteena on lisätä ihmisten tietoisuutta, ymmärrystä ja hyväksyntää prosessinmukaista toimintaa kohtaan. Lisäksi näin voidaan varmistaa, että prosessi toimii organisaatiossa hyväksytyjen toimintaperiaatteiden mukaisesti. (Laamanen 2001, 97&101).

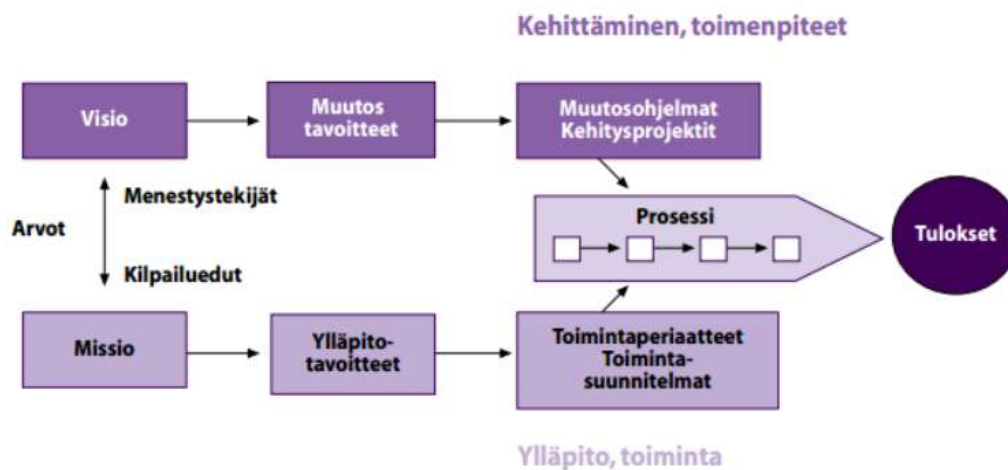
Toimittaessa suunniteltujen prosessien mukaisesti, tulee prosessien suorituskykyä mitata. Mittausten perusteella saadun tiedon pohjalta toimintaa ja prosesseja voidaan edelleen kehittää (Virtanen, Wennberg, s. 116). Suorituskyvyn mittari on prosessin toimintamallista riippumaton ja sillä mitataan ainoastaan prosessin tarkoituksen toteutumista eli prosessin tulosta. Mittari säilyy, vaikka prosessia muutettaisiinkin. Erilaisilla ohjaus-, seuranta- ja analysointimittareilla pyritään luomaan ymmärrystä ja sisäistä systeeminäkökulmaa, miten prosessi toimii. Nämä mittarit muuttuvat prosessin muuttuessa tai mikäli halutaan mitata uutta tietoa prosessin toiminnasta. (Pitkänen 2010, 88-88). Prosessin auditointi on hyvä tapa selvittää, miten prosessia oikeasti sovelletaan ja täyttyvätkö toiminnalle asetetut vaatimukset. Auditoinnin havainnot antavat päätösten tueksi pohjaa, miten prosessia tulee johtaa ja kehittää. (Laamanen 2001, 110-112).

Prosessin parantaminen vaatii toimintatavan muuttamista prosessissa – tulokset eivät muutu, jos toiminta ei muutu (Laamanen & Tinnilä 2009, 14). Prosessien kehittäminen tapahtuu usein toiminnan kehitysprojektien avulla, joka on tapa hallita ja ym-

märtää monimutkaisia prosesseja. Ydinprosessien kehittäminen perustuu organisaation visioon ja siitä johdettuun strategiaan. Keskeinen kysymys kehittämisen perustana on prosessin tarkoitus: mitä prosessilla on tarkoitus saada aikaan ja mikä on sen kehittämisen päämäärä? (Kiiskinen ym. 2002, 38; Laamanen & Tinnilä 2009, 14&24; Pitkänen 2010, 83.)

3.5 Prosessijohtamisen näkökulmia

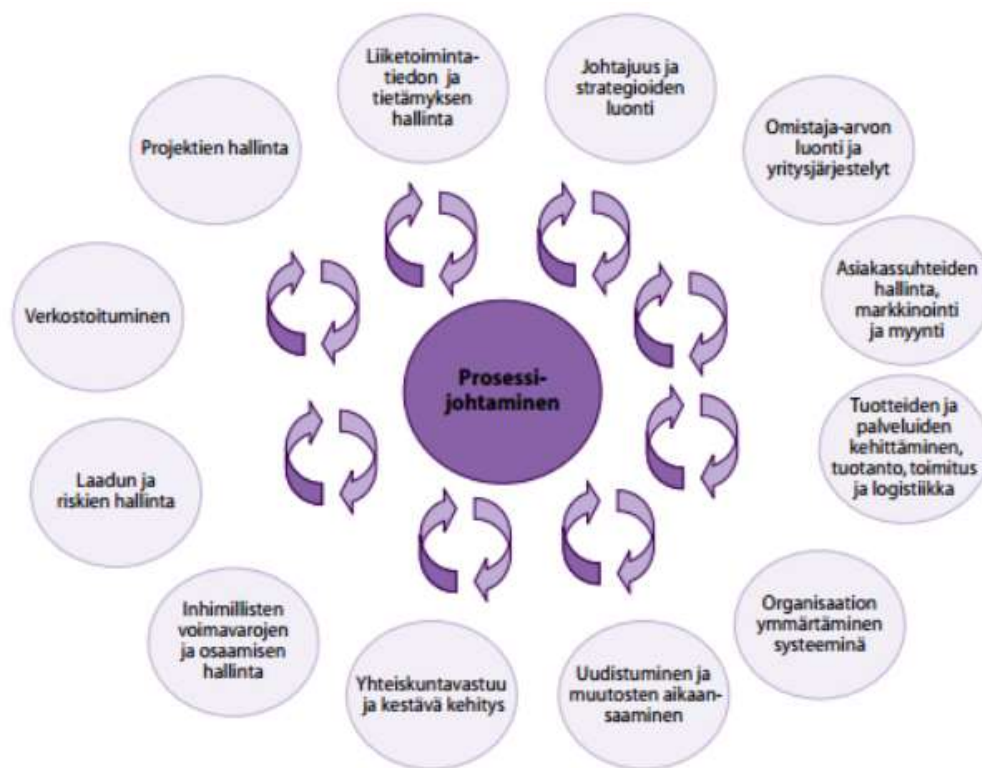
Organisaation toiminnansuunnittelun tulee alkaa vision, mission ja strategian pohtimisesta - ei prosessien määrittelystä (Virtanen & Wennberg 2005, 120). Tämän lisäksi, jos organisaatio ei tunne omia arvoja luovia prosessejaan, organisaatiosta puuttuu näkemystä, mikä on käytännötyössä kriittisintä organisaation menestykselle. Useilla organisaatioilla onkin vaikeuksia toteuttaa mm. tehokkuuteen liittyviä strategioita. Tällöin ei nähdä miten operatiiviset strategiat voidaan viedä käytäntöön prosessien kautta, kuten kuviossa 11 on kuvattu. Prosessit ovat nimenomaan arkkitehtuuri tehokkaalle muutokselle ja kehitykselle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15)



Kuvio 11. Kehittäminen prosessien kautta (Laamanen & Tinnilä 2009, 15)

Yksi prosessijohtamisen haasteista on toiminnan mallintamisen tason määrittely ja usein mallintaminen tehdään liian yksityiskohtaisesti (Laamanen & Tinnilä 2009, 11).

Hyvä prosessijohtaminen ei ole pelkkää prosessien määrittelyä ja kuvaamista, vaikka se niitä edellyttääkin. Prosessinomistajan tai -johtajan yksi tärkein kyky onkin kokonaisuuden hahmottaminen. (Laamanen 2009, 125; Virtanen & Wennberg 2005, 113). Kuviossa 12 on kuvattu prosessijohtamiseen liittyviä monialaisia käsitteitä.



Kuvio 12. Johtamisen lähestymistapoja (Laamanen & Tinnilä 2009, 9)

Prosessit ovat tapa kuvata ja ymmärtää organisaation toimintaa systeeminä, sekä auttaa henkilöitä ymmärtämään oman toimintansa merkityksen organisaation menestymiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 37). Organisaation monimutkaisuus voi kuitenkin kääntää prosessin tarkoituksen pääläelleen, jolloin asiakaskeskeisyys unohtuu ja energia kuluu sisäisten epäselvyyksien selvittämiseen. Lisäksi jos prosessiorganisaation vastuunjako ja tulosvastuu on epäselvää, päätöksenteko prosessi- ja linjaorganisaation välillä vaikeutuu. (Karlöf & Lövingsson 2009, 213).

Alun perin prosessijohtaminen on peräisin massatuotannosta, jossa vaihtelun minimointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä. On huomioitava, että asiantuntija- ja palvelutyöprosessissa taas vaihtelu voi olla tarpeen, kun on mukauduttava erilaisiin asiakkaiden tilanteisiin ja vaihteleviin ongelmiin. Vääränlainen prosessijohtamisenmalli voi näin johtaa korkeisiin kustannuksiin, huonoon laatuun tai huonoon palveluun. Tarkoitus on prosessin peruskysymys ja prosessi itsessään on johtamisen väline. (Pitkänen 2010, 83-84).

Prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen edellyttää realistista muutosjohtajuusmallia, jossa kiinnitetään huomiota johtamistyöhön, muutoksen suunnitteluun ja esiin nousevien ongelmien ratkaisemiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 153)

4 Johtaminen muutoksessa

Insanity is doing the same thing over and over again and expecting different results – Albert Einstein

Muutoksen ja uudistumisen nopeus on enemmän kiihtyvää kuin hidastuvaa. Muutosten määrä, nopeus, yllätyksellisyys, lopullisuus ja epämääräisyys tekevät niistä haasteellisen sekä ihmisille että organisaatioille. Usein etukäteen ei tiedetä muutoksen sisältöä ja sen vaikutusta esimerkiksi omaan työhön. (Nurmi 2012, 24; Ponteva 2010, 10).

Perinteisesti voidaan ajatella, että muutoksia on eri kokoisia ja eri luonteisia, myös ikäviä ja väistämättömiä muutoksia. Suunnitellulla muutoksella pyritään usein saamaan aikaiseksi jotakin hyvää ja entistä parempaa tilannetta. Oli kyseessä iso tai pieni muutos, on sillä tavoitteensa. Muutos on haaste ja oleellista on, että yrityksessä tai organisaatiossa käytetään aikaa, vaivaa ja resursseja muutoksen saavuttamiseksi. (Nurmi 2012, 17&24; Pitkänen 2010, 220; Ponteva 2010, 10). Nurmen (2012, 17) mukaan muutos epäonnistuu, jos sille asetettuja tavoitteita, aikataulua tai budjettia ei saavuteta, kuten Nurmen mukaan kahdelle kolmasosalle muutoksista käy. Ala-Mutka (2019, 11-12) puolestaan toteaa, että tuoreissa case-tapauksissa tavoitteena

on ollut asioiden tekeminen uudella tavalla vanhoja toimintamalleja murtaen – vaikka konkreettinen tavoite tai suunta ei olisikaan ollut täysin selvä. Tiivistäen voidaan siis sanoa, että muutoksen onnistumisen määrittely täydellisesti on haasteellista, mikäli muutoksen tavoitteet eivät ole konkreettisia.

Varmistaakseen tulevaisuuden onnistumisen edellytykset, on yritysten ylläpidettävä muutoskykyä jatkuvasti, muuten jäädytään paikalleen ja taannutaan. Nopealiikkeisessä maailmassa organisaation taantuminen, liiallinen itsetyytyväisyys tai tyytyväisyys valitsevaan tilaan on vaarallista ja voi johtaa ongelmiin. Organisaation menneet onnistumiset voivat lisätä hidasliikkeisyyttä ja ylimielisyyttä. (Korhonen & Bergman 2019, 23; Kotter 2008, 4)

Kriisien synnyttämät, usein pakolla toteutetut ja isot, muutokset jättävät arpia organisaatioihin. Jatkuvan kehittymisen kulttuurissa todellinen muutostahto on kuitenkin keskeinen voimavara, joka on synnyttävä ja luotava yhä uudestaan. Jatkuvassa ja pienemmin askelin toteutettavassa uudistamisessa on aikaa osallistaa organisaatiota paremmin uudistumiseen – ilman kriisiäkin. (Korhonen & Bergman 2019, 23; Kotter 2008, 6; Nurmi 2012, 23)

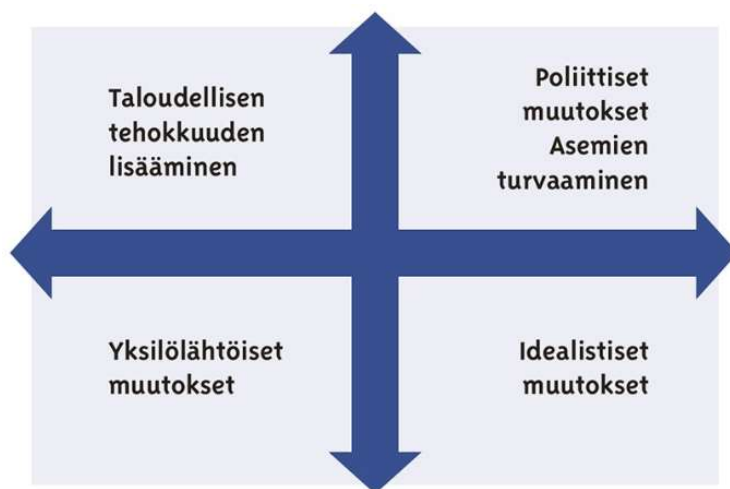
Jokainen tilanne, yritys ja organisaatio ovat erilaisia ja ratkaisut muutoksiin tulee löytää omista lähtökohdista käsin. Muutoksen tekeminen ja johtaminen ovat yksi nykyjohtamisen päätöistä – ei ylimääräinen lisätyö. (Nurmi 2012, 23). Ala-Mutkan (2019, 22) mukaan: ”Muutos on normaalia arkea eikä uusi normaali tai uusi musta”.

4.1 Muutoksen tarve

Nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä uusi kilpailija, poliittinen ongelma tai uusi teknologia voi muuttaa nopeasti lähes kaiken. Tällainen vahva ulkoinen painetekijä tai kriisi toimii parhaiten muutoksen käynnistäjänä. (Korhonen & Bergman 2019, 21; Kotter 2008, 5)

Mikäli kriisiä tai ulkoista muutospainetta ei ole nähtävissä uudistavaan muutokseen voidaan ohjata myös uusilla sisäisillä tavoitteilla. Tavoitteiden on oltava kuitenkin riittävän kunnianhimoisia ja haastavia, sekä niin kaukana nykytilasta, että kaikki ymmärtävät, ettei niihin voi päästä vain vanhoja toimintatapoja muokkaamalla. (Korhonen & Bergman 2019, 21&46)

Vaikka muutos lähtee usein liikkeelle siitä, että tunnistetaan epäkohta, uusi asia tai muu tarve muuttaa toimintaa – on muutostilanne harvoin yksinkertainen. Osa muutosprosesseista on lähtöisin johdosta, osa henkilöstöstä. Muutostarve on usein moninaista, monen tasoista ja yhtäaikaista. Kuviossa 13 on kuvattu tyypillisiä muutoksen taustasyitä. Suuret ja yhtäaikaiset muutostarpeet aiheuttavat kiihtyvää muutostahtia ja muutosten kipeyttä. (Ala-Mutka 2019, 27; Ponteva 2010, 10; Nurmi 2012, 24-25).



Kuvio 13. Muutosavaruus (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 170)

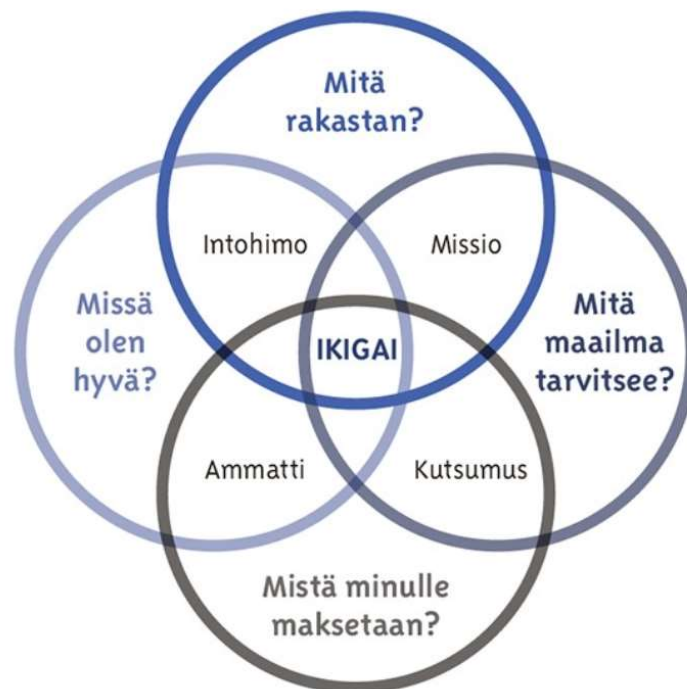
4.2 Merkityksellisyys, arvot ja kulttuuri

4.2.1 Työn merkityksellisyys

Ihmiset haluavat tietää miksi työtä tehdään ja työskennellä hyvien päämäärien eteen. Useimmille on tärkeää, että toimitaan yhteiskunnallisesti hyväksyttävien periaatteiden mukaisesti. (Pitkänen 2010, 200-201). Aiempiin sukupolviin verrattuna, 80-90-luvulla syntyneille, ns. millenniaaleille, työelämän käsitykset ja odotukset ovat

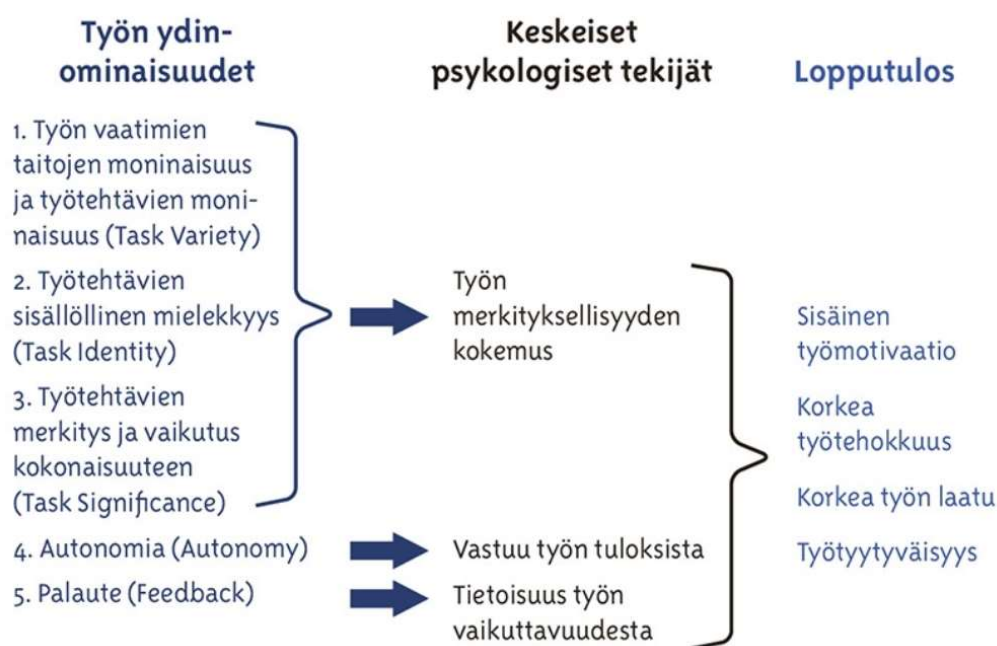
erilaisia (Merkityksellisempää työtä 2019). Kun vaurastumisen aste on jo niin korkea, ettei lisämateria tuo enää lisää hyvinvointia ja työnteon aiempi primäärifunktio eli elannon hankkiminen on jo turvattu – on työn päämäärällä ja sen merkityksellisyydellä aiempaa suurempi merkitys työntekijälle. (Merkityksellisempää työtä 2019; Puoli Seitsemän 2020).

Tutkijatohtori Frank Martelan mukaan (Merkityksellisempää työtä 2019; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 15) ihmisellä on perustava tarve kokea elämänsä merkitykselliseksi ja se on osa ihmisyyttä. Merkityksellinen työ motivoi ihmistä (Pitkänen 2010, 201) ja työnsä merkityksellisesti kokeva työntekijä on myös tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi ja onnellisempi (Aaltonen ym. 2020, 56). Kuviossa 14, kuvataan japanilaista ikigai-filosofiaa. Tämän filosofian mukaan ihminen on onnellinen ja kokee merkityksellisyyttä, kun neljä elementtiä yhdistyvät työssä. (Aaltonen ym. 2020, 113).



Kuvio 14. Ikigai (Aaltonen ym. 2020, 113)

Työn merkityksellisyyttä tulee myös johtaa (Merkityksellisempää työtä 2019), kun halutaan sitouttaa ihmisiä työhön, on sen päämäärien oltava kunniallisia ja näkyvillä – epämääräiset tavoitteet ja salaileva toiminta eivät kiinnosta ihmistä pitkään (Pitkänen 2010, 202). Työn merkityksellisyyden vahvistamisen kannalta työn päämäärä, vaikutus ja työn näkyvä tulos ovat tärkeitä asioita. Monesti voi riittää perusasioiden, johtamisen ja kommunikaation parantaminen. (Merkityksellisempää työtä 2019). Kuviossa 15 kuvataan työn merkityksellisyyden lähteitä ja hyötyjä, työn ominaispiirteiden teoriaa pidetään työn merkityksellisyyden tutkinnan pioneeriteorian (Aaltonen ym. 2020, 88).



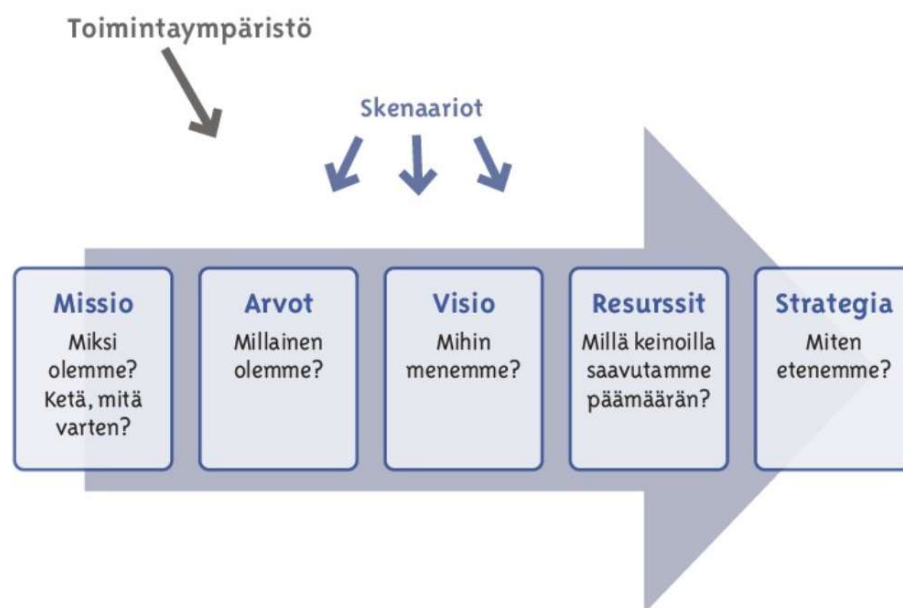
Kuvio 15. Työn ominaispiirteiden teoria (Aaltonen ym. 2020, 88)

4.2.2 Arvot ja päämäärät

Arvot voidaan luokitella tavoitetilaksi ja kuvaukseksi siitä, millaisia päämääriä arvosetaan. Antiikin maailmassa käytettyä käsitettä *hyveet*, voidaan taas käyttää kuvaamaan käytännössä harjoitettavia arvoja, esimerkiksi käyttäytymistä. (Aaltonen ym. 2020, 47). Yrityksen arvot näkyvät kaikkialla; visiossa, strategiassa ja arjen toiminnassa. Arvot ovat kaiken lähtökohtana ja ne näkyvät, vaikkei niitä olisikaan tarkkaan

määritely. Strategian mukaiset valinnat kertovat yrityksen todellisista arvoista. (Korhonen & Bergman 2019, 53).

Yhtiön missio kertoo, miksi se on olemassa ja millaista arvoa se tuottaa. Hyvä ja pelkistetty missio antaa ihmisille suuntaa ja energiaa, sekä pitää kokonaisuuden koossa. Organisaatioissa syy-seuraussuhteet ovat moninaisia, irrationaalisia ja epäselviä. Tätä moninaisuutta voi johtaa vain yksinkertaisilla asioilla, kuten arvoilla ja päämäärillä, ei mikromanageeraamalla. (Pitkänen 2010, 200-205). Kuviossa 16 on kuvattu pelkistysti organisaation eri käsitteitä.



Kuvio 16. Organisaation maamerkit (Aaltonen ym. 2020, 266)

Moni, vuosikymmeniä koulutettu, johtamisoppi kannustaa luomaan ensin vision, arvot ja määrittämään tarkoituksen. Kun näin tehdään, organisaation tulevaa suuntaa yritetään luoda ensin pienessä piirissä, esimerkiksi laajennetun johtoryhmän toimesta. (Ala-Mutka 2019, 17&237). Ala-Mutkan mukaan (2019, 238), mikäli yrityksessä halutaan ylläpitää aitoa osallisuuden kokemusta, ei ole välttämätöntä käyttää tarpeettomasti aikaa arvojen, vision tai tarkoituksen tarkkaan sanoittamiseen ja kuvaamiseen muutoksen tai yrityksen alkuvaiheessa. Arvot ja visio ovat jo olemassa ja

muodostuvat sekä kehittyvät ajan kanssa ja sosiaalisesti kommunikaation tuloksena. (Ala-Mutka 2019, 238).

Kun organisaatiota lähdetään johtamaan kohti visiota, on varmistettava, että kaikki ymmärtävät tavoitteet ja että ne ovat riittävän konkreettisia. Vision voi pilkkoa osakokonaisuuksiin, jolloin jokaiselle toiminnolle voi rakentaa oman vision ja tiekartan. Strategisilla projekteilla toteuttava tiekarttaa varmistaa osaltaan, että strategiasta tulee käytännönläheinen ja helposti omaksuttava eri organisaatiotasoilla. (Korhonen & Bergman 2019, 53). Mikäli strategian taustalla olevat oletukset muuttuvat, on suuntaa pystyttävä muuttamaan ketterästi. Tällöin korostuu kyky tarkastella strategiaa jatkuvasti sekä johdon rooli tapahtumien sanoittamiseksi arkeen strategian kautta. Kun tehdyt toimet ja aikaansaannokset kytketään strategiaan tavoitteisiin, tavoitteet ymmärretään konkreettisemmin. (Korhonen & Bergman 2019, 23&48-49).

4.2.3 Organisaation kulttuuri ja identiteetti

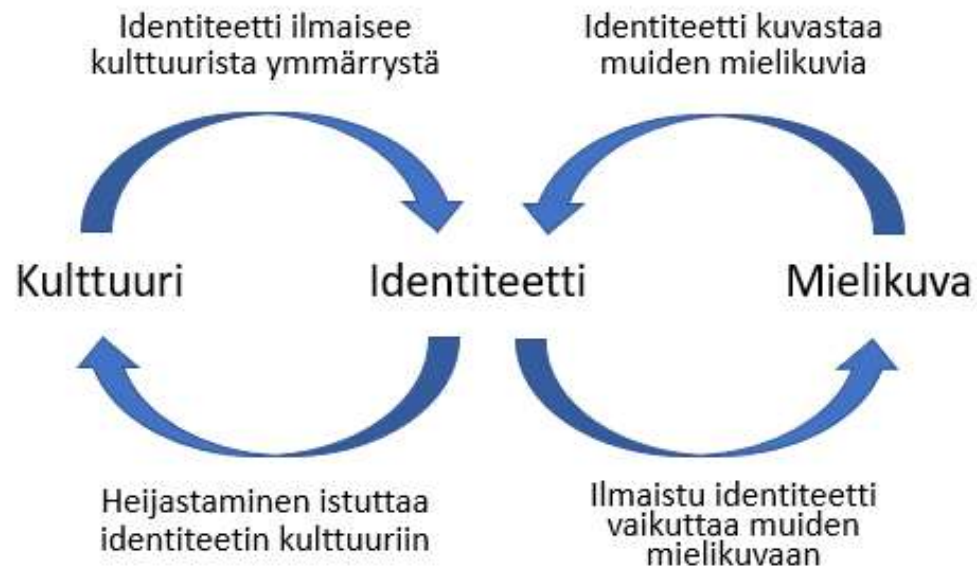
Organisaatiokulttuurissa pohjimmiltaan kyse on tunteista, yhteisistä uskomuksista ja arvomaailmasta (Pitkänen 2010, 232). Kulttuuri organisaatiossa on keskeinen ja aina olemassa oleva tekijä. Mitä yhteinäisemmin yhteiset arvot tunnetaan, sen yhtenäisemmäksi myös kulttuuri muodostuu. Yhtenäisellä kulttuurilla on todettu olevan vaikutuksi yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen. (Aaltonen ym. 2020, 271; Korhonen & Bergman 2019, 133; Pitkänen 2010, 232).

Johdon käsitys ja henkilöstön näkemä todellisuus yrityksen kulttuurista, arvoista, heikkouksista ja vahvuuksista saattavat olla keskenään erilaisia (Pitkänen 2010, 229). On kuitenkin olennaista tunnistaa, mitä nykyisessä kulttuurissa on ollut keskeisintä aiemman menestyksen kannalta. Näin tiedetään mitä olemassa olevasta kulttuurista halutaan vaalia ja säilyttää tukemaan tulevaisuuden onnistumista. (Korhonen & Bergman 2019, 133).

Organisaatiokulttuurin muutos ei onnistu käskemällä tai pakottamalla, vaan se on pitkäjänteistä työtä ja seurausta tekemisestä, sekä asenteiden ja ajattelun uudistumisesta (Aaltonen ym. 2020, 287; Ala-Mutka 2019, 21; Korhonen & Bergman

2019, 134). Kulttuurista on vaikea saada otetta ja sen muutos on haastavaa, jos vanha juurtunut kulttuuri jyrää jatkuvasti uutta alleen. Ajattelu ohjaa käytöstä, mutta käytöstä muuttamalla muuttuu usein myös ajattelu, joten pienet ja konkreettiset muutokset voivat muuttaa kulttuuria. Näkyvä puuttuminen haitallisiin toimintamalleihin, esimerkiksi asiakaspaikoille pysäköintiin, voi johtaa ajatteluun, että ne ovat todella asiakkaita varten. (Aaltonen ym. 2020, 287; Pitkänen 2010, 233). Uuden toiminnan juurruttaminen voi kestää vuosia ja on realistista olettaa, että organisaation kulttuurin ja toimintatapojen muuttuvan vasta 3-5 vuoden kuluessa (Korhonen & Bergman 2019, 86-87).

Organisaation identiteetti voidaan määritellä kulttuurin ja mielikuvien väliseksi suhteeksi, joka syntyy kuvastamisesta, reflektoinnista, ilmaisemisesta ja vaikuttamisesta (Ponteva 2010, 14). Identiteetti määrittyy ajankuluessa sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa. Tämä on kuvattu kuviossa 17. (Hatch & Sultz 2002).



Kuvio 17. Identiteetin suhde mielikuviin ja kulttuuriin (mukailtu Hatch&Sultz: The Organizational Identity Dynamics Model 2002)

4.3 Muutosjohtamisesta johtamiseen muutoksessa

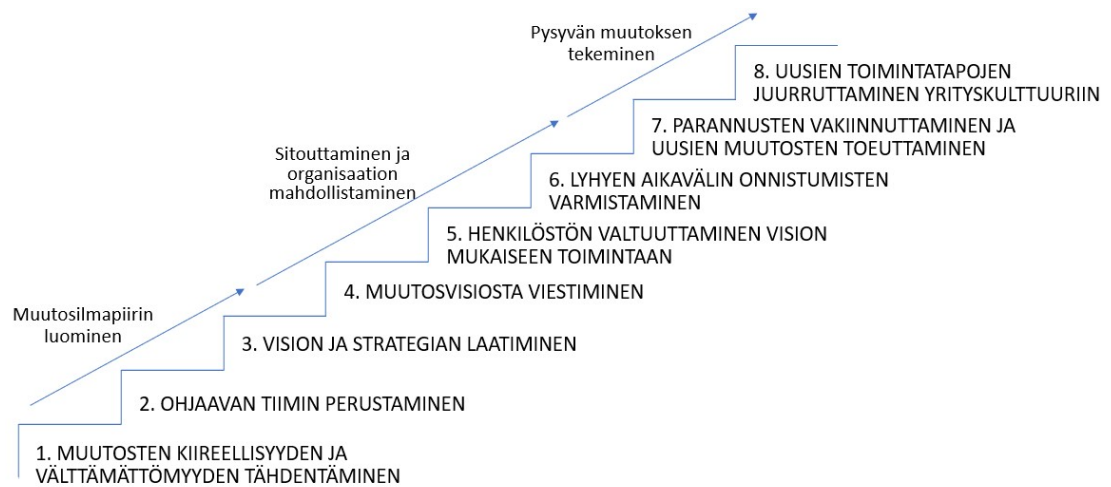
”Ei ole yhtä tapaa tehdä ja aloittaa muutosmatka” (Ala-Mutka 2019, 27).

4.3.1 Muutosjohtaminen

Organisaation toiminnan päämäärätietoiset, suuret ja tärkeät muutokset voidaan ajatella muutosprojekteina, jotka vaativat suunnitelmallista toimintaa, prosesseja ja johtamista (Nurmi 2012, 111&122). Muutokset, jotka vaativat vakiintuneiden toimintamallien ja prosessien muuttamista vaativat myös muutosjohtamista (Ala-Mutka 2019, 15). Hyvin tehdyn muutossuunnitelman lisäksi muutokseen tarvitaan myös riittävät ja ammattitaitoiset resurssit sekä aikaa muutoksen toteuttamiseen (Nurmi 2012, 18&111).

Muutosjohtaminen voidaan kuvata suunnitelluksi lähestymistavaksi, jolla varmistetaan muutosten toteutus ja erityisesti ihmisten osallisuus muutokseen. Muutosjohtamisen tavoitteena on ihmisten ja tiimien toiminnan muuttaminen ja sitä kautta pysyvien muutosten ja tulosten aikaansaaminen. (Change Management, 2020)

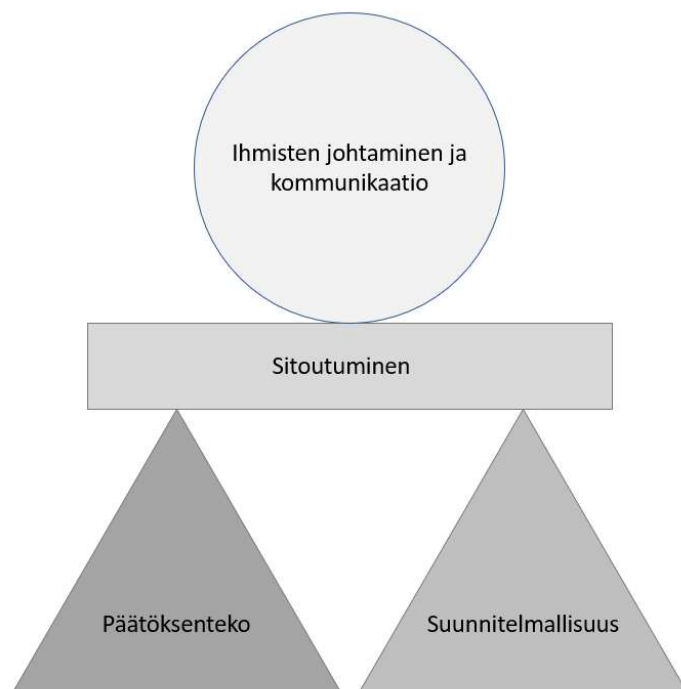
Muutosjohtamisesta on tehty lukuisia eri malleja ja määritelmiä, joissa monissa on myös paljon samoja käsitteitä ja elementtejä. Muutosjohtamisen mallit ovat monesti vaiheittaisia ja niillä on selkeä etenemisjärjestys. (Ala-Mutka 2019, 22; Change Management Models, 2019). Yksi tunnetuimmista malleista on kuviossa 18 esitetty John Kotterin kahdeksan askeleen menetelmä ”Muutoksen portaat”, kirjasta Leading Change vuodelta 1996. (Ala-Mutka 2019, 15).



Kuvio 18. Muutoksen portaat (Mukailtu Kotter, J; lähde Change Management Models 2019)

Kotterin (2008, 6) mukaan tietty pakottavuus (urgency) saa ihmisen ymmärtämään, että kriittisiin tuloksiin johtavaa toimintaa tarvitaan välittömästi. Tämä voi johtaa hyvälaatuisen valppauteen ja aloitteellisuuteen, jossa tarkkaillaan toimintaympäristöä ja etsitään menestymisen ja selviytymisen kannalta oleellista tietoa. (Kotter 2008, 6). Muutos voikin lähteä liikkeelle, että tunnistetaan tarve uudelle toiminnalle ja tehdään päätös muutoksen käynnistämiseksi. Silti muutos on haaste. (Ponteva 2010, 10&25).

Kuviossa 19 on kuvattu Nurmen (2012, 15) malli muutoksen tasapainosta kohti parempia muutoksia, jonka pohjana ovat päätöksen teko ja suunnitelmallisuus. Tässä mallissa muutostarpeeseen vastaaminen lähtee aina päätöksenteosta, jonka pohjana ovat tosiasiat. Ilman päätöksiä suunnitelmatkin ovat puuhastelua eikä sitoutuminen ilman ymmärrettäviä päätöksiä ja sitä kautta ihmisten johtaminen onnistu. (Nurmi 2012, 74). Toisaalta päätöksiin sitoutuminen ei onnistu ilman suunnitelmaa, joka vastaa kysymyksiin: miten ja miksi (Nurmi 2012, 110). Mikäli muutoksen päätöksiin ja suunnitelmiin ei sitouduta romahtaa myös ihmisten johtaminen. Tällöin ihmiset eivät seuraa muutoksen mukana, jolloin koko muutoshanke romahtaa. (Nurmi 2012, 128).



Kuvio 19. Muutoksen tasapaino (mukailtu Nurmi 2012, 15)

4.3.2 Uudenlaisen johtamisen taustaa

Nykyaikaisessa, kiivastahtisessa ja nopeasti muuttavassa toimintaympäristössä ei ole realistista ajatella, että vain johto tietää vastaukset ja heillä on tarpeeksi aikaa suunnitella kaikki lähivuosien tärkeät strategiat ja kehitysaskeleet.

Kehitysmahdollisuuksien jatkuva tunnistaminen ja sisällyttäminen myös käynnissä oleviin hankkeisiin, sekä koko organisaation valmius uudistumistarpeiden kehittämiseen luo pohjaa tulevaisuuden menestykselle. (Ala-Mutka 2019, 12; Korhonen & Bergman 2019, 11&13).

Vielä 1990 -luvulla tieto tuli usein ylhäältä tai ulkopuolelta ja sen saanti oli nykypäivään verrattuna rajallista. 2010 -luvulla ihmisten tietoisuus esimerkiksi markkinoista ja kilpailijoiden toimesta on avoimempaa. Jokainen voi hakea erilaista informaatiota ja haasteena on ennemminkin tiedon visualisointi ymmärrettävään muotoon. (Ala-Mutka 2019, 16).

Ala-Mutkan (2019, 12-13) mukaan 1900-luvulla ja edelleen 2010-luvulla johtaminen ja päätöksenteko ovat edelleen usein johtajakeskeistä. Vaikka henkilöstöä osallistettaisiin muutokseen, mutta jos sitä ei tehdä muutoksen alkuvaiheessa, vahvaa osallisuuden kokemusta ei välttämättä synny (Ala-Mutka 2019, 13&19). Jos mahdollisimman moni pääsee osallistamaan sisällön luomiseen ja ehtii ajattelemaan asioita, on sitoutuminen huomattavasti parempaa ja viestit helpompia sisäistä (Korhonen & Bergman 2019, 117).

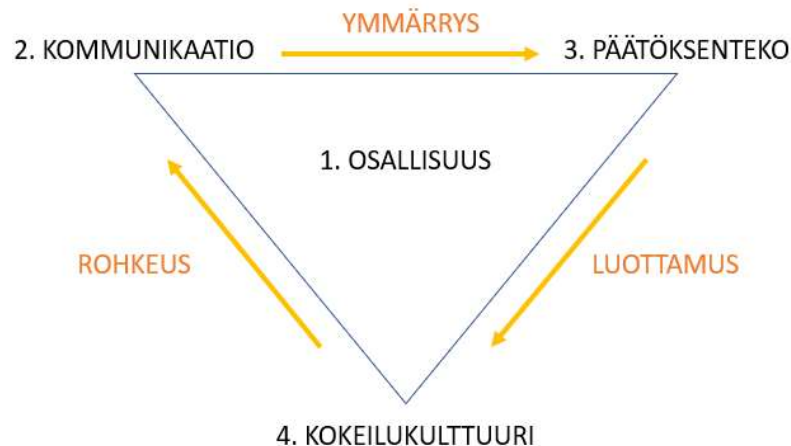
4.3.3 Muutostahto, uudistumiskyvykyys ja ketteryys

Käskytetty muutos johtaa usein epäonnistumiseen ja lamaantumiseen, joka aiheuttaa isoja tappioita tehottomuuden myötä (Pitkänen 2010, 228&230). Mahdollistava ja osallistava johtaminen vaatii epävarmuuden sietokykyä, mutta luo edellytyksiä tapahtumiselle ja muutokselle (Pitkänen 2010, 221).

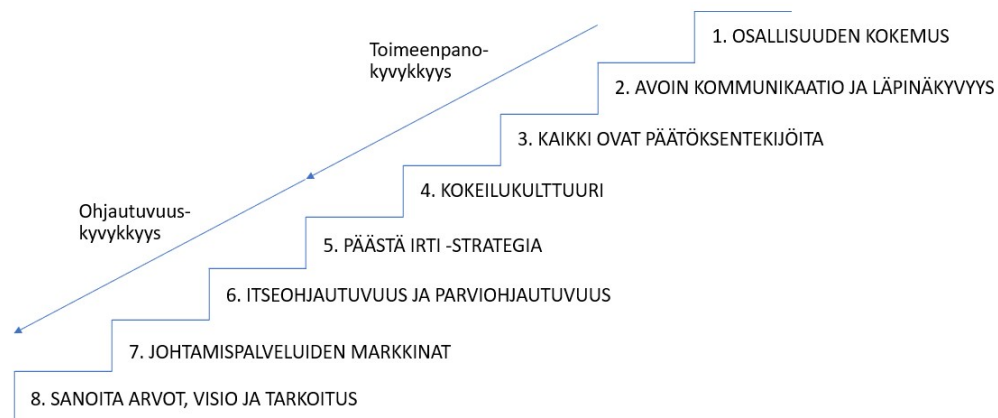
Uudistumiskyvykkään organisaation luominen edellyttää johdon ja avainhenkilöiden vahvaa sitoutumista, jotta koko organisaatio saadaan osallistumaan mahdollisimman avoimeen dialogiin uudistumisen tarpeista, tavoitteista ja keinoista. Ihmisten mukaan ottaminen alkuvaiheessa varmistaa sitoutumisen ja eri näkökulmien huomioimisen. (Korhonen & Bergman 2019, 40). Uutta kohti johtaminen vaatii vahvaa otetta ja sinnikkyyttä kannustaa kokeilemaan uutta toimintatapaa (Korhonen & Bergman 2019, 31). Päätäväisyys voittaa luo aitoa muutostahtoa, joka luo halun tehdä joka päivä jotain tärkeää, ei kuitenkaan mahdottomuuksia liian nopeasti (Kotter 2008, 5).

Vaikka asenne ja sitoutuminen ovatkin muutostahdon ja uudistamisen lähtökohtana, on myös huomioitava riittävä potentiaali ja osaaminen nopeaan muutokseen ja uusien tehtävien haltuunottoon (Korhonen & Bergman 2019, 86). Organisaation muutoskyvykkyyttä voi vahvistaa pienin askelin; luomalla turvallisia tapoja kokeilla, pilotoida ja testata uutta, sekä viestintää ja osallistamista kehittämällä. Tämä kehittää kulttuuria nopeasti, sillä onnistuneet kokemukset totuttavat ihmisiä muutokseen ja saavat heidät ideoimaan uutta ja innostumaan muutoksesta. (Ala-Mutka 2019, 116; Korhonen & Bergman 2019, 24).

Ala-Mutka (2019, 22) kuvaa nykyajan johtamista enemmän jatkuvassa muutoksessa ja kasvussa johtamisena, kuin muutosten tekemisenä edellisten muutosten perään perinteisen muutosjohtamisen keinoin. Ala-Mutkan ketterän strategian perustuksen eli toimeenpanokyvykkyyden luovat kuviossa 20 kuvatut ensimmäiset neljä kehitysaluetta, perustana on sisäsyntyinen osallisuuden kokemus. (Ala-Mutka 2019, 22&25). Ihmisellä on sisäinen yhteenkuuluvuuden tarve, joka saa meidät hakeutumaan ryhmien jäseniksi ja kuulumaan joukkoon. Ryhmään kuulumisesta tulee myös osa identiteettiämme ja yhteenkuuluvuuden rooli toimii myös tärkeänä sisäisen motivaation synnyttäjänä, tosin etäisempänä kuin autonomian ja kompetenssin kokemus. (Aaltonen ym. 2020, 193). Kuviossa 21 on kuvattu kokonaisuudessaan Ala-Mutkan (2019, 23) ketterän strategian kahdeksan askelta, jossa viimeiset neljä askelta luovat yhteisen suunnan ja organisaation kasvun, tämä voidaan kuvata ohjautuvuuskyvykkyudeksi. (Ala-Mutka 2019, 22-26).



Kuvio 20. Toimeenpanokyvykkyys (mukailtu Ala-Mutka 2019, 25)



Kuvio 21. Ketterän strategian kahdeksan askelta (mukailtu Ala-Mutka 2019, 23)

4.4 Johtamisen elementtejä

*”Esimerkillisyys ei ole paras tapa vaikuttaa muihin, se on ainoa tapa.” -
Albert Schweitzer*

Johtajuudessa keskeistä on yhteisten intressien edistäminen ja oman edun tavoittelun väheneminen. Johtaminen on sekä ihmisten, että asioiden johtamista. Uudistumisen onnistumiseksi ihmisten mukaan saaminen on kuitenkin ensisijainen asia, sillä mikään strateginen suunnitelma ei toteudu, mikäli ihmiset eivät toteuta sitä arjessa. (Korhonen & Bergman 2019, 12&89).

Nykytilanteen ja organisaation tunnetilan ymmärtäminen ovat keskeisiä asioita, jotta pystytään ymmärtämään myös muutosta ja toimintaa rajoittavia tekijöitä ja onnistutaan kannustamaan ihmisiä eteenpäin. Liiketoiminnan raportteja ja mittareita tai henkilöstötutkimuksen tuloksia voidaan kyllä hyödyntää, mutta se ei korvaa keskustelua ihmisten kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 37; Ponteva 2010,11)

4.4.1 Kommunikaatio ja viestintä

Ihmisten johtamista, varsinkaan muutoksessa, ei voi tehdä ilman kommunikaatiota. Kommunikaatiossa vastavuoroisuus ja rehellisyys ovat tärkeitä tekijöitä. (Nurmi 2012, 200). Yhteinen ymmärrys voi syntyä vain vuorovaikutuksessa, kun myös negatiivisten

asioiden syitä voi perustella tai oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä (Korhonen & Bergman 2019, 122). Johtamistyö on vision viemistä arkeen johdonmukaisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä (Korhonen & Bergman 2019, 48&51). Kommunikaatio on johtamisessa keskeistä, sillä, jos se ei ole toimivaa, ei asioita tapahdu (Ala-Mutka 2019, 51). Aaltosen ym. (2020, 146) mukaan Pauli Juuti on kuvannut osuvasti: ”Johtaminen on kommunikaatiota. Piste.”

Viestintää voidaan pitää yhtenä johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen tärkeimpänä työkaluna. Viestintä on tarkoituksellista vaikuttamista, jolla halutaan saada aikaan - ei vain asioiden tiedottamista. (Myllymäki 2018, 9; Pitkänen 2010, 208&213) Viralliset, yleensä yksisuuntaiset tiedotuskanavat ovat hyvä lähtökohta ja tuki sisäiselle viestinnälle. Niiden lisäksi tarvitaan monikanavaista, osallistavaa ja vuorovaikutteista viestintää tavoitteiden ja toimintatapojen sisäistämiseksi. (Korhonen & Bergman 2019, 115).

Vision tai muutoksen johtamisessa korostuu johtajien ja esimiesten henkilökohtainen viestintäkyky. Yhteisillä termeillä ja sanavalinnoilla on merkitystä, kun halutaan varmistaa strategiaviestinnän omaksuntaa ja muistijäljen syventämistä. Tarinankerronnan avulla voidaan saada henkilöstö konkreettisesti ymmärtämään omat mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 48&51-52&95). Ylipäänsä viestintään ja kommunikaatioon tarvitaan systemaattinen ote, puhutteleva viesti ja paljon toistoa (Korhonen & Bergman 2019, 125).

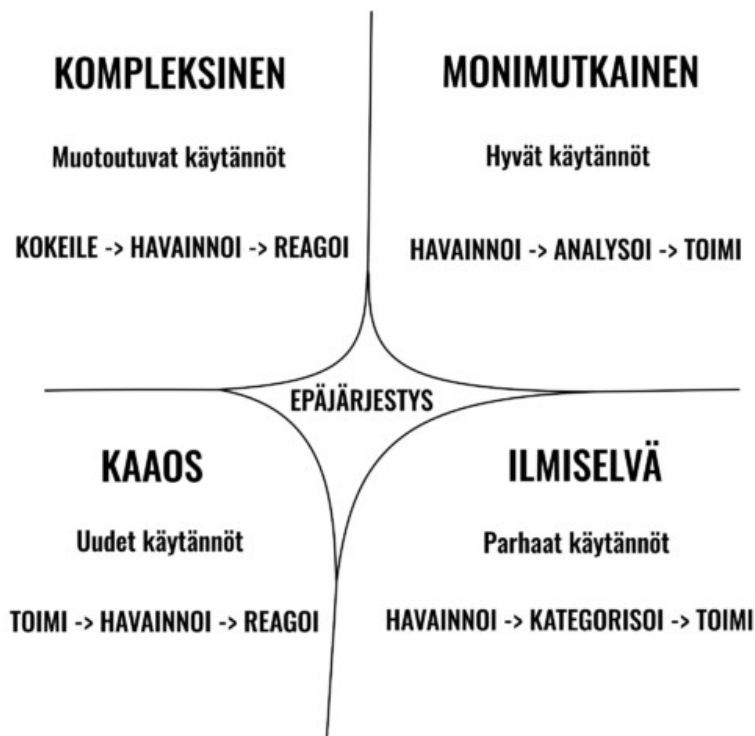
Monesti viestin vaikutus on erilainen mitä lähettäjä halusi ja tarkoitti. Taivatavalla viestijällä on tilannetajua ja kykyä huomioida kohderyhmän ominaisuudet ja asettua toisen asemaan, sekä ymmärtää tunteita ja ajatuksia. Viestinnän onnistumisen perusedellytys on vastaanottajan näkökulman ymmärtäminen. (Pitkänen 2010, 209&213&240; Myllymäki 2018,70). Enemmistöllä ihmisistä kuuntelemisen taito ja kyky luoda kehittyvä vuorovaikutusprosessi ovat heikkoja (Nurmi 2012, 76). Kun viesti on selkeä ja siitä on poistettu hämärtäviä tekijöitä ja sen sisältö saa viestinnän kohteen järjen ja tunteet puolelleen, viestintä saavuttaa tavoitteensa (Myllymäki 2018, 18&70). Pelkkä looginen viesti ei toimi, jos vastaanottajan ajattelu on enemmän tunnepuolella (Pitkänen 2010, 238). Muutoksen viestinnässä tarvitaan

usein monikanavaista viestintää sekä on varattava aikaa viestin perille menemiseen ja muutostahdon syntymiseen (Myllymäki 2018, 13&18).

4.4.2 Päätöksenteko

Yksi johtamisen keskeinen asia on päätöksenteko. Päätöksenteko on prosessi, joka pitää sisällään valmistelun, päättämisen ja päätöksen toteuttamisen. Kaikkein merkittävimmissä asioissa sen on onnistuttava, sillä jos päätös on väärä, niin muulla toiminnalla ei välttämättä ole ratkaisevaa merkitystä. (Nurmi 2012, 76&79&108).

Suurempia ongelmia ratkaistessa päätöksenteko on usein todella haastavaa tilanteiden kompleksisuuden takia. Usein päätöstä tehtäessä ei voida tietää, mikä ratkaisu on paras, koska vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia on lukematon määrä. (Nurmi 2012, 80&92). Kuviossa 22 on kuvattu Cynefin -mallilla eri päätöksentekotilanteita. Nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä on lisäksi hyväksyttävä, että kaikki päätökset eivät ole oikeita (Ala-Mutka 2019, 92).



Kuvio 22. Päätöksenteon Cynefin-malli (Snowden 1999, Ala-Mutka 2019, 102)

Vaikka Nurmen (2012, 108) mukaan johtaja vastaa päätöksenteosta ja sen toteuttamisesta, voidaan päätöksenteko Ala-Mutkan (2019, 93) mukaan jakaa ainakin viiteen eri malliin: autoritäärinen, delegointi, suostumus, demokraattinen ja konsensus. Mallin ääripäät ovat harvoin käyttökelpoisia, sillä yksivaltainen autoritäärinen tapa on virheeltis ja toisaalta konsensuksen saavuttaminen keskustellen ja perustellen voi olla liian hidaskäyttö. Myös perinteinen delegointi -malli voi aiheuttaa pullonkaulan päätöksentekoon, varsinkin jos päätösten määrä ja monimutkaisuus lisääntyvät oleellisesti. (Ala-Mutka 2019, 93).

Päätöksenteon parantamiseen ratkaisuja voivat olla vuorovaikutuksen lisääminen ja päätöksenteon hajauttaminen. Yhden ihmisen tietämyksessä ja näkemyksessä on aina puutetta, joka suurenee jatkuvasti, koska tieto lisääntyy nopeammin kuin yhden ihmisen osaaminen. Yhdistämällä useamman ihmisen tietämys ja näkemys aidon vuorovaikutuksen avulla johtaa siten parempiin päätöksiin. Päätöksentekoa voidaan hajauttaa niin, että huomioidaan eri näkökulmat ja viedään päätöksenteko lähemmäs asiakasrajapintaa, missä paras tieto on. (Ala-Mutka 2019, 91-94; Nurmi 2012, 77).

Jos päätöksentekoa hajautetaan, on huomioitava ihmisten ja näkemysten riippuvuus toisistaan. On mahdollista, että syntyy ryhmäajattelua, jossa yksilö yrittää sopeuttaa omaa yksittäistä mielipidettä vastaamaan muun ryhmän ajatteluun. (Ala-Mutka 2019, 95).

Päätöksenteon muuttaminen vaatii poisoppimista totutusta tavasta, esimerkiksi päätöksenteon hajauttaminen vaatii poisoppimista totutusta delegoinnista (Ala-Mutka 2019, 89). Riittävä muutoshalu kuitenkin ohjaa päätösvallan ja vaikutusmahdollisuuksien muutoksen tekemiseen (Kotter 2009, 11). Lisäksi kun ihmisiä osallistetaan päätöksentekoon ja päätöksentekokäytänteet tunnetaan, luottamus päätöksiin kasvaa ja kritiikki päätöksiä kohtaan vähenee (Ala-Mutka 2019, 90).

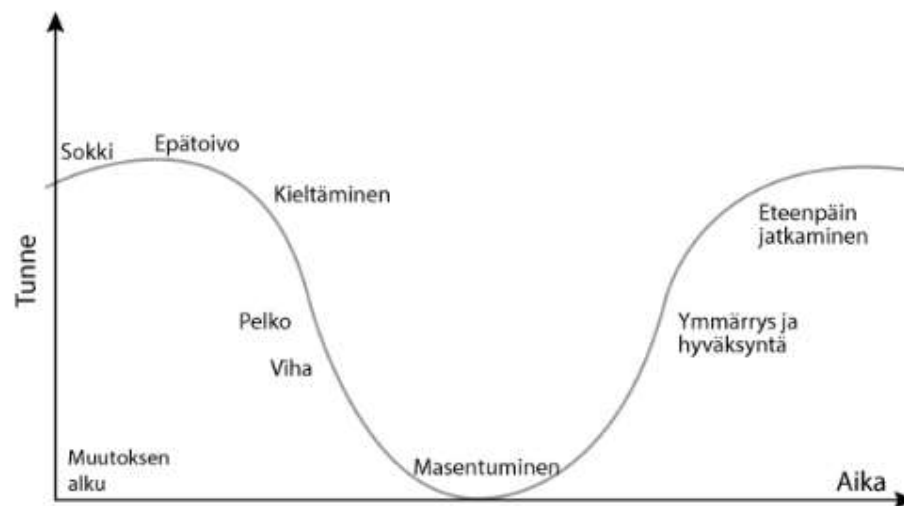
4.4.3 Muutos yksilön kannalta

Yksilön suhtautuminen muutokseen riippuu vahvasti yksilön persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista (Korhonen & Bergman 2019, 30; Pitkänen 2010, 238).

Sääntörationaalinen ihminen tarvitsee sääntöjä ja ohjeita, joiden noudattamisella hän uskoo hyvän tuloksen syntyyn. Tavoiterationaalista ihmistä taas ohjaa arvot ja päämäärät ja hän saattaakin kyseenalaistaa sääntöjä näiden eteen. (Pitkänen 2010, 201&238). Ihmisen luottamus ja resilienssi muutokseen vahvistuu onnistuneen muutoksen myötä (Korhonen & Bergman 2019, 30).

Luontaisesti ihminen haluaa pysyä omalla mukavuusalueella ja säilyttää vallitsevan tilan, status quon. Mukavuusaluetta ympäröi lähikehittymisen vyöhyke, jolla ihminen uskaltaa muuttaa toimintatapojaan ilman, että pelko lamaannuttaa hänet. Muutoksen ensivaiheet ja kokeilut kannattaa suunnitella, niin että pysytään turvallisella lähikehittymisen vyöhykkeellä. Mukavuusalueen ulkopuolella toimiminen myös samalla laajentaa lähikehittymisen vyöhykettä. (Korhonen & Bergman 2019, 24).

Kuviossa 23 on kuvattu Kübler-Rossin muutuskäyrä vuodelta 1969, jolla kuvataan työntekijän tunnetta muutoksen elinkaaren aikana (Pirinen 2015).



Kuvio 23. Kübler-Ross muutuskäyrä (Pirinen 2015)

Johtajan olennainen tehtävä on yksilön valmentaminen ja onnistumisen tukeminen (Korhonen & Bergman 2019, 69). Yksilön kyky uudistua ei tule ulkoa ohjattuna, vaan lähtee sisäisestä motivaatiosta. Erilaisten yksilöiden johtaminen muutoksessa on

haastavaa, mutta helpottuu mikäli hyviin päämääriin pyritään hyväksyttävillä periaatteilla. Muutosta tukevaa keskustelua on tärkeä vaalia vuorovaikutuksessa, sillä kuuntelu ja ajankäyttö osoittaa arvostusta ja luo edellytykset luottamukselle. (Korhonen & Bergman 2019, 27&99; Pitkänen 2010, 201).

4.4.4 Tiimit ja organisaatiot

Tiimin (team) ja ryhmän (group) erona voidaan pitää, että tiimissä on rajattu määrä ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on ryhmää yhtenäisemmät tavoitteet, vastuut ja velvollisuudet. Tiimi työskentelee yhdessä, joko fyysisesti tai virtuaalisesti. (Cameron&Green 2009, 64). Parhaimmillaan ihminen toimii ja tekee parempia päätöksiä pienissä, maksimissaan 20 hengen tiimeissä (Ala-Mutka 2019, 197). Tiimin tarkoituksen eli olemassaolon tiedostaminen ja vuorovaikutus ovat oleellisessa osassa menestyviä tiimejä. Yhteisten tavoitteiden sanoittaminen selkeästi, jokaisen oman roolin selventäminen yhteisten tavoitteiden eteen ja luottamuksen rakentuminen ryhmäytymisellä ovat hyviä keinoja edistää tiimin merkityksellisyyden kokemusta. Nämä asiat ja tiimin pelisäännöt kannattaa luoda tiimin muodostumisen alkuvaiheessa, jolloin jäsenet omaksuvat ne ja sitoutuvat niihin paremmin. (Aaltonen ym. 2020, 245-247, Cameron&Green 74).

Organisaation muutoksessa tulee huomioida, miten paljon ja nopeasti organisaatio pystyy omaksumaan uutta ja samanaikaisesti pysymään toimintakykyisenä. On tärkeää ottaa ihmiset mukaan luomaan yhteistä kuvaa tulevaisuudelle ja sen vaatimia toimintatapoja. (Korhonen & Bergman 2019, 30&135). Uudistuksia ei kannata keskeyttää pienestä muutosvastarinnasta, mutta tarvittaessa voi ottaa lisää aikaa alkuperäiseen aikatauluun. Lisäksi organisaation mielipidevaikuttajien löytäminen auttaa ymmärtämään syvemmin organisaation vaikutusmekanismeja ja valtasuhteita. (Korhonen & Bergman 2019, 30&38).

On tärkeä tehdä muutoksia, joilla saadaan rikottua mahdollisesti kangistuneita ajattelu- ja käyttäymismalleja, jotta uudenjattelun käynnistämiseksi on mahdollisuus. Nämä muutokset voivat olla tehtäväkierto, roolien uudistaminen tai toimitilojen fyysinen muutos, joka mahdollistaa eri ihmisten kohtaamisen. (Korhonen & Bergman

2019, 25-26). Organisaatorakenteet ohjaavat vahvasti yhteistyötä ja tekemistä. On tärkeä tunnistaa ihmisten osaaminen ja kyvykkyudet, sekä varmistaa, että organisaatorakenne, sen roolitukset ja toimintamallit ovat linjassa tavoitetilan kanssa. Lisäksi isoja muutoksia tehtäessä, on huomioitava, että ne vaativat aikaa ennen kuin toiminta näkyy arjessa. (Korhonen & Bergman 2019, 29&58-59).

Organisaation kyvykkyuden varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa on kilpailukyvyyn kannalta tärkeä johdon tehtävä (Korhonen & Bergman 2019, 90). Uudistumiskykyisessä organisaatiossa vastuu uudistamisesta kohti visiota on kaikilla, ei vain esimiehillä ja ylemmällä johdolla (Korhonen & Bergman 2019, 11).

4.5 Yhteenveto

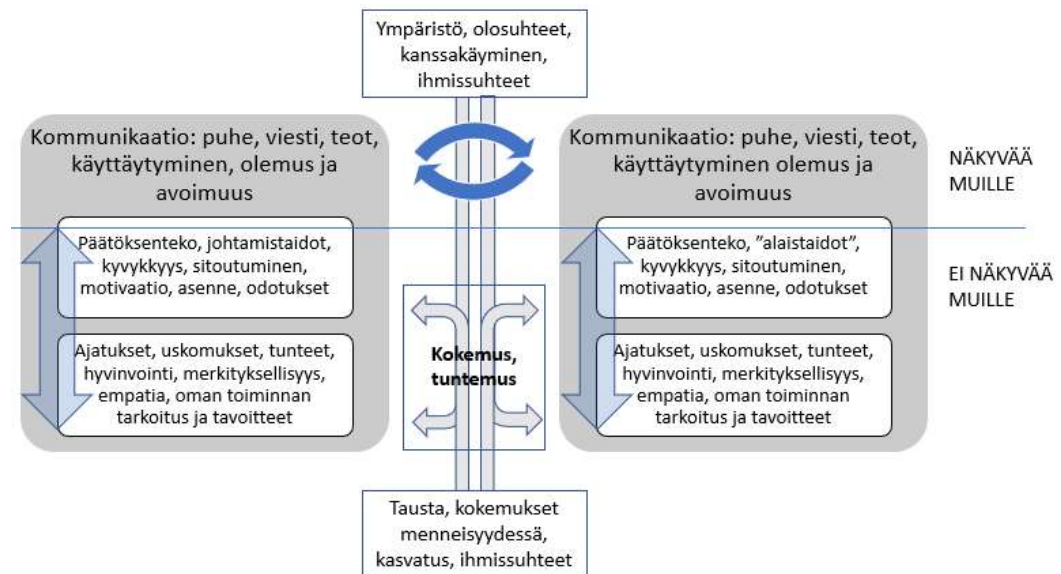
Yhteenvetona voidaan todeta, että johtaminen, erityisesti johtaminen muutoksessa, on moniulotteista ja usein ristiriitaista sekä aina ihmis- ja tilanneriippuvaista. Professori Henri Schildt toteaa, että johtaminen on tasapainoilua. Toisaalta ylhäältä tuleva sanaileva johtaminen, ei tuo parasta lopputulosta, sillä paras ymmärrys on lähempänä tekemistä. Samanaikaisesti ylhäältä johtamista voidaan kaivata. Hyvä johtaja voidaan kuvata päättäväiseksi auktoriteetiksi, empaattiseksi tukihenkilöksi ja aloitteellisuutta tukevaksi mentoriksi. (Puttonen & Vilkkumaa, 2020).

Schildt muistuttaa (Puttonen & Vilkkumaa, 2020), että kriisit voivat paljastaa organisaatioiden ja niiden johtamisen heikkoudet korostetusti. Kriisissä arvostetaan johtajaa, joka pystyy ajattelemaan ja viestimään spontaanisti ja tekemään nopeita johtopäätöksiä. Silti täydellistä johtajaa ei ole olemassa, kaikilla on omat vahvuudet ja heikkoudet. Tiivistäen voidaan todeta, että nykyajan nopeasti muuttuva toimintaympäristö korostaa myös kriisien tavoin nopeiden johtopäätösten ja kommunikaation merkitystä.

Organisaatiokulttuuri ja asenteet eivät muutu hetkessä, mutta niiden muuttaminen on mahdollista johtamisen ja siinä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Luvun yhteenvetona voidaan todeta, että johtaminen tapahtuu aina jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ja kommunikaatio on kaksisuuntaista ja monimuotoista.

Se on myös keino välittää henkilön omia sisäisiä, muille näkymättömiä, arvoja muiden tietoisuuteen ja oppia toisista henkilöistä samalla. Tässä yhteydessä sisäisillä arvoilla tarkoitan esimerkiksi henkilökohtaisia ajatuksia, tunteita, oletuksia ja uskomuksia.

Ilman kommunikaatiota, viestejä ja tekoja, johtamisen tavoitteet ja merkitys eivät välity tiimille, eivätkä vastavuoroisesti tiimin jäsenten odotukset ja motivaatiotekijät välity johtajalle. Kommunikaatiolla ja teoilla on mahdollista vaikuttaa ihmisen sitoutumisen lisäksi sisäiseen arvomaailman, mikäli se luo merkityksellisen kokemuksen tai tuntemuksen, jota henkilö voi peilata omaan arvomaailmaansa ja menneisyyden kokemuksiin. Tämä on ilmaistu tiivistettynä kuviossa 24.

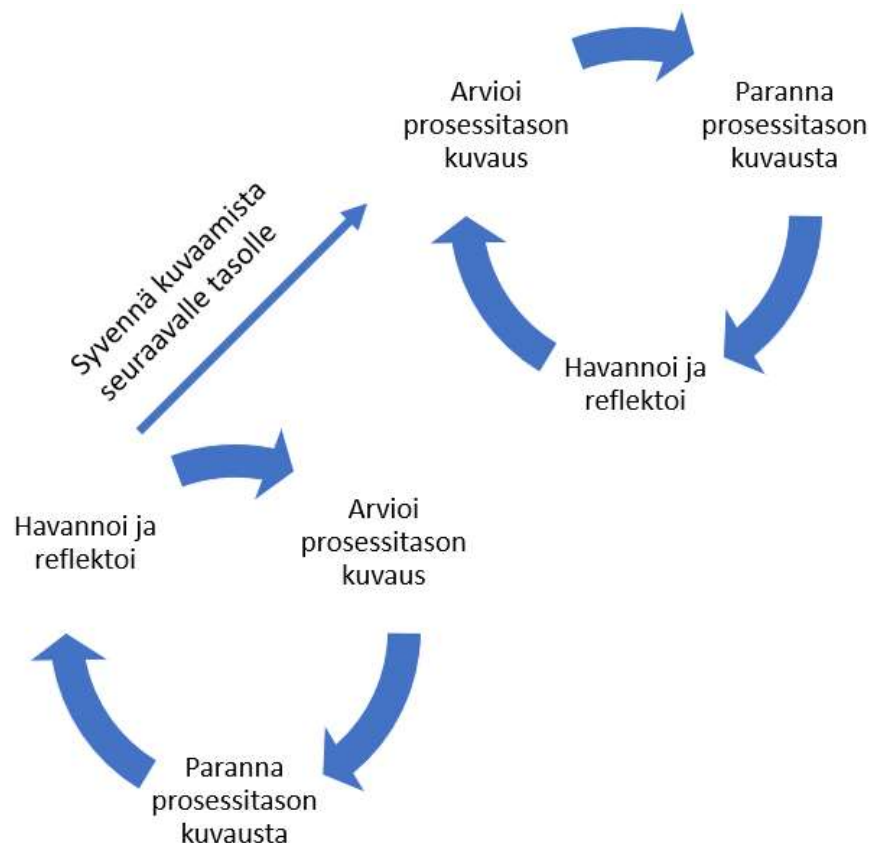


Kuvio 24. Johtamisen ja vaikuttaminen tapahtuu kommunikaation kautta

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Seisokkiprosessin kehityksen työryhmä järjestäytyi ja kehitystyö aloitettiin kuviossa 25 kuvatun spiraalimaisen etenemisen tavoin. Työryhmän tavoitteena oli luoda vuosihuoltoseisokin prosessikuvaus, joka voitaisiin ottaa käyttöön kaikissa liiketoimintadivisioonissa ja erilaisissa tuotantolaitoksissa. Työryhmä kokoontui säännöllisesti ja kokoontumisten välillä kehittämistyötä tehtiin lisäksi erikseen pienryhmätoimintana, riippuen painotuksesta ja osallistujien osaamisalueesta. Oma panokseni kehittämiseen ja pienryhmätoimintaan oli vahvin liittyen vuosihuoltoseisokin organisointiin ja kunnossapidon toimintaan ja organisointiin seisokissa.



Kuvio 25. Seisokin prosessinkuvauksen parantaminen (mukailtu Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60)

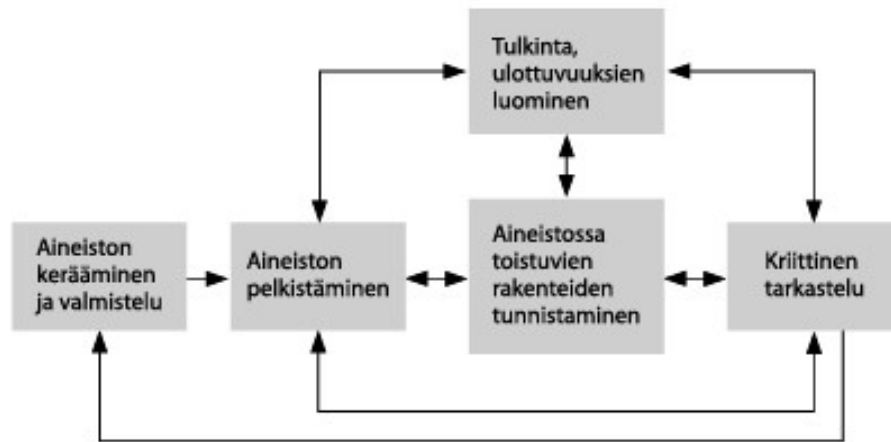
Samanaikaisesti seisokkiprosessin kehityksen työryhmän organisoitumisen kanssa, perustettiin myös erään toisen prosessin kehitykseen vastaavan kaltainen työryhmä. Ryhmien oman havainnoinnin ja reflektoinnin lisäksi, molemmat ryhmät reflekoivat säännöllisesti toistensa edistymistä ja prosessien kehitystä keskenään. Tämä tapa osoittautui tehokkaaksi ja kehitti vuorovaikuteista oppimista ryhmien ja prosessien välillä, sekä vahvisti tutkimuksen reliabiliteettia jo toteutusvaiheessa.

Tutkimustapa sisälsi sekä toimintatutkimuksen, että konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Molempien tutkimustapojen pyrkimyksenä on tutkimuksen lisäksi muutoksen aikaansaaminen käytännössä. Prosessin syklinen ja osallistava kehitys, sekä vaikutusta ihmisten toimintaan painottaa tutkimusta enemmän toimintatutkimukseen. Konkreettinen tavoite ja prosessikuvauksen luominen viittaa enemmän konstruktiviseen tutkimukseen. Vaikka tutkimus osin eteni konstruktivisen tutkimuksen prosessin tavoin, ei opinnäytetyön laajuudessa kuitenkaan voida todentaa ratkaisun toimivuuden testausta eikä uutuusarvon tuottoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36-38, 58-61, 67-68).

5.2 Analyysimenetelmät

Merkittävämpinä analyysimenetelminä tutkimuksessa käytettiin dokumenttianalyysia ja prosessianalyysia, sekä sovellettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Dokumenttianalyysin laadullinen tutkimus vastasi kuviossa 26 esitetyn laadullisen tutkimuksen yleistä mallia.

Tutkimusaineistona käytettiin Stora Enson sisäistä raporttia eri tehtailla käytössä olevista seisokikäytännöistä ja seisokeiden onnistumisesta, sekä aiemmin luotuja prosessikuvauksia. Huomioitavaa on, että tutkimusaineistona käytetyssä sisäisessä raportissa itsessään on käytetty myös dokumenttianalyysin lisäksi myös muita menetelmiä, kuten havainnointia ja haastatteluja. Tämän tutkimuksen piirissä ei tehty lisähaastatteluja tai havainnointeja nykytila-analyysin tueksi.



Kuvio 26. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 138)

Prosessianalyysin tavoitteena oli tutkia ja selvittää eri osapuolten rooleja prosessissa, sekä tunnistaa suurimmat ongelmakohdat prosessin noudattamisen suhteen. Lisäksi käytetyt yhteisölliset menetelmät pyrkivät tuottamaan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja tunnistettuihin kehityskohtiin prosessissa. Työryhmän tuottamalla tarkennetulla prosessikuvauksella oli tavoite vastata tunnistettuihin ongelmiin riittävän yksityiskohtaisella kuvaamisella ja prosessin roolituksella. (Ojasalo ym. 2015, 158, 178).

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena tuotetut materiaalit ovat Stora Enson sisäiseen käyttöön, osa tuotetuista materiaaleista liitetään opinnäytetyöhön salattuina liitteinä.

6.1 Prosessikuvaukset

Tutkimuksen aikana työryhmä reflektoi aiempia prosessikuvauksia, jotka olivat pääsääntöisesti tehty yhdestä, suppeammasta näkökulmasta. Esimerkiksi kunnossapidolla oli olemassa oleva prosessikuvaus, mutta se ei irrallisena kuvauksena vastannut prosessissa tunnistettuihin ongelmakohtiin, vaan ennemminkin vastuurajat hämärtyi-

vät. Tutkimuksen tuloksena työryhmä loi päivitetyn yleiskuvauksen seisokkiprosessille, huomioiden seisokin eri sidosryhmät. Lisäksi kuvattiin viitekehys tukemaan seisokkien hallintaa ja omistajuutta tehdastasolla (Liite 1: Seisokinhallinnan viitekehys ja tason 3 prosessikuvaus). Tätä yleiskuvausta voidaan kutsua myös tason 3 kuvaukseksi, sillä se on aliprosessina toiselle prosessille. Tason 3 kuvaus sisältää prosessin eri vaiheiden syötteen, kriittiset toiminnot ja tuotokset. Seisokinhallinnan viitekehys suosittaa ohjausryhmän ja suunnitteluryhmien kokoonpanot, vastuut ja kokoon-tumisaikataulut tehdastasolla.

Tutkimus eteni kuviossa 25 kuvatun mallin perusteella. Tason 3 kuvauksen ja sen reflektoinnin jälkeen, työryhmässä tarkennettiin seisokkiprosessin kuvausta yksityiskohtaisemmin seuraavalle tasolle (Liite 2: Tason 4 yleiskuvaus, 1. prosessivaiheen narraatiivi ja vuokaavio). Tämä toteutettiin prosessivaihe kerrallaan ja tässä yhteydessä luotiin jokaiselle prosessin päävaiheelle narraatiivi ja vuokaavio. Narratiivissa kyseinen vaihe kuvattiin tasoa 3 tarkemmin; huomioiden perusolettamukset vaiheelle, kriittiset toiminnot, syötteen ja tuotokset. Vuokaaviossa tarkennettiin seisokkiprosessin eri prosessivaiheen tehtäviä, niiden vastuullisia rooleja, aikatauluja ja vuorovaikutusta prosessiin liittyvien tärkeiden sidosryhmien välillä.

6.2 Prosessiroolit ja RACI -matriisi

Työryhmässä tunnistettiin, että eri toimintojen ja tehtaiden organisaatiot ovat erilaisia keskenään. Prosessikuvauksessa kuvattu rooli ei ole sidoksissa organisatoriseen tehtävään, vaan prosessissa roolien tarkoitus on varmistaa prosessin tehtävien edistymisen ja sitä kautta koko prosessin toteutuminen prosessikuvauksen mukaisesti. Prosessiroolin ja organisatorisen roolien sekoittuminen tunnistettiin kuitenkin mahdolliseksi prosessinmukaista toimintaa sekoittavaksi tekijäksi.

Tunnistetun tarpeen perusteella, työryhmä loi tarkemmat prosessiroolien kuvaukset ja määrittelyt, sekä RACI -matriisin kuvaamaan prosessin tehtävien vastuunjako roolien välillä (Liite 3: RACI -matriisi ja esimerkki roolin kuvauksesta).

RACI -matriisissa, prosessin jokaisen tehtävän vastuu kuvataan eri prosessiroolien välillä, jolloin tiedetään mitä roolia ja millä tavalla kyseinen tehtävä koskettaa. RACI -matriisin nimi on lyhenne siinä käytettävistä määrittelyistä: Responsible, Accountable, Consulted ja Informed. Matriisin määritelmät on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. RACI -matriisin kuvaus

Kuvaus	Määritelmä kyseisessä prosessin vaiheessa / tehtävässä
R (Responsible)	Suorittaa annetun tehtävän tai on osa suorittavaa tiimiä
A (Accountable)	Vastaa, että tehtävä tulee valmiiksi. Tehtävällä voi olla vain yksi A-rooli. Voi olla, myös
C (Consulted)	Rooli tai henkilö, jolta voidaan kysyä ohjeita ja neuvoja
I (Informed)	Rooli tai henkilö, jota tiedotetaan tehtävästä ja sen tuloksista

6.3 Raportointi ja terminologia

Tutkimuksen tuloksena ja loppuraporttina voidaan pitää seisokkiprosessin päivitettyjä prosessikuvauksia, prosessin päävaiheiden narratiiveja, sekä prosessin hallinnan ja vastuunjaon malleja tukemaan onnistuneen vuosihuoltoseisokin läpivientiä. Lisäksi työryhmä tarkensi seisokin terminologiaa, jotta seisokin eri elementit, kuten kriittinen polku tai korkean riskin työ, käsitetään samalla tavalla tuotantolaitoksesta riippumatta. Koostettu loppuraportti ja siinä esitetyt tuotokset vastaavat onnistuneesti tutkimuksen kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Myös kolmatta tutkintakysymystä pohdittiin työryhmän toimesta prosessikuvausten tekemisen yhteydessä, mutta varsinainen prosessikuvauksen ja roolitusten käyttöönotto jäi lopulta eri liiketoimintadivisioonien vastuulle.

7 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista voidaan tehdä kaksi alkuperäiseen tutkimusongelmaan korreloivaa johtopäätöstä. Seisokkien toteutustapa ja sitä kautta myös seisokkien onnistumiset ovat poikenneet eri tuotantolaitosten välillä, koska sekä aiemmat seisokkiprosessin kuvaukset, että niiden noudattaminen eri tuotantolaitosten välillä ovat poikenneet toisistaan.

Työryhmä, joka muodostettiin eri alojen asiantuntijoista, ja edustivat eri liiketoimintadivisioonia, sekä valittu osallistava tutkimusote mahdollistivat yhteisen seisokkiprosessin kuvaamisen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksessa onnistuttiin siis vastaamaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja johtopäätöksenä on suositus ottaa kuvattu seisokkiprosessi käyttöön eri tuotantolaitoksissa.

Oletuksena on, että yhteisen seisokkiprosessin noudattamisella myös toimintatavat yhtenäistyvät, prosessin laatu ja seisokin onnistuneen läpiviennin edellytykset paranevat. Varsinaista johtopäätöstä tästä ei voida kuitenkaan tämän tutkimuksen piirissä tehdä, sillä tässä tutkimuksessa kuvatun seisokkiprosessin käyttöönotto rajautui tutkimuksen ulkopuolelle. Kirjoitushetkellä voidaan todeta käyttöönoton jääneen liiketoimintadivisioonien toteutettavaksi ja konsernissa on olemassa divisioonakohtaiset suunnitelmat, joiden onnistumista voi arvioida vasta niiden toteuttamisen jälkeen. Näiltä osin tutkimus ei onnistunut vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen vaan se rajattiin pois tutkimuksen laajuudesta.

Vaikka prosessikuvauksen käyttöönotto jäi pois tästä tutkimuksesta, on huomioitava, että se on merkittävimmissä osassa seisokin läpiviennin kehittämisessä käytännön näkökulmasta. Kannanottona haluan nostaa luvun 4 teemat käyttöönoton onnistumisen saavuttamiseksi eri liiketoimintadivisioonissa.

Esimerkkinä oma näkemykseni, joka perustuu luvun 4 tietoperustan lisäksi, omaan kokemukseeni johtamisesta, sekä vuosihuoltoseisokkien osalta, että yleisellä tasolla. Näkemykseni on osin johdettu kuviosta 19 (Muutoksen tasapaino): päätöksenteon

jälkeen, on käyttöönottosuunnitelman oltava riittävän laadukas ja hyvin kommunikoitu, jotta siihen sitoudutaan. On varmistettava, että suunnitelma on sisäistetty tuotantolaitosten johdossa, jotta siihen sitoudutaan läpi tuotantolaitoksen johtamisketjun. Suunnitelman tulee vastata muutoksessa ja prosessikuvausta noudatettaessa kysymyksiin: miksi ja miten. Jotta näihin kysymyksiin voidaan vastata, on sisäistettävä, sekä seisokkien merkitys kokonaisuuden kannalta, että prosessin päävaiheiden laadukkaan ja oikea-aikaisen suorittamisen merkitys. Lisäksi on ymmärrettävä, sekä prosessiroolien välinen vastuunjako, että prosessiroolien vaatimukset. Tärkeimmät roolit, kuten seisokkipäällikön rooli, vaativat osaamisen ja kyvykkyyden lisäksi aina myös riittävästi työaika roolikuvauksen mukaisissa tehtävissä onnistumiseen.

Näkemykseni mukaan myös kommunikaation ja avoimen kaksisuuntaisen dialogin merkitys korostuu uusien asioiden käyttöönotossa ja niihin sitoutumisessa. Vaikka muutos olisikin ylhäältä johdettua, kaksisuuntainen dialogi antaa mahdollisuuden perustella toteutettavaa muutosta, oikoa väärinkäsityksiä sekä ymmärtää nykytilaa ja erityisesti organisaation tunnetilaa paremmin. Tämä auttaa muutoksen hallintaa ja johtamista eri tuotantolaitoksissa, koska yksi tapa ei todennäköisesti toimi samalla tavalla toisessa tuotantolaitoksessa ja organisaatiossa.

8 Pohdinta

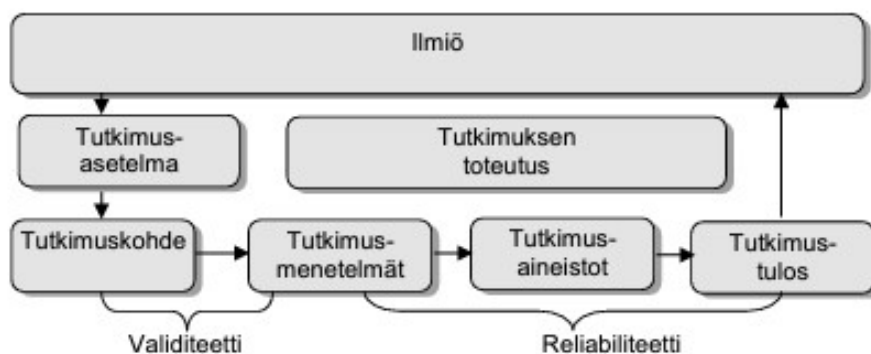
Tutkimus sekä oman osaamiseni syventäminen toteutui lähes suunnitellulla tavalla. Vaikka tutkimuksella onnistuttiin vastamaan tutkimusongelmaan ja kahteen tutkimuskysymykseen on huomioitava, että prosessikuvauksen käyttöönotto on kuitenkin merkittävässä osassa seisokin läpiviennin kehittämisessä käytännön näkökulmasta. Mikäli käyttöönotto epäonnistuu, prosessin kehittäminen epäonnistuu kuvatussa laajuudessa.

Tapahtumana vuosihuoltoseisokki voidaan mieltää monen osatekijän ja sidosryhmän pitkäkestoiseksi ja isoksi projektiksi, jonka koordinointi on lähtökohtaisesti haasteellista. Seisokkien kuvaaminen prosessina, monet muuttujat huomioiden, on myös osittain monimutkaista. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosassa, luvussa 3.3,

kuvattiin riskinä on, ainakin tason 4 tarkemmassa kuvauksessa, että kuvauksen punainen lanka voi kadota. Toisaalta, pelkistetympi tason 3 kuvaus vastaa monelle taholle pääpiirteisesti seisokin eri vaiheiden tavoitteita ja tason 4 kuvaus avaa taas seisokkia käytännössä toteuttaville ihmisille eri vaiheiden toimintalogiikkaa ja aikataulutusta paremmin.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan valideetin ja reliabiliteetin kautta, kuvion 27 mukaisesti.



Kuvio 27. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus (Kananen 2019, 32)

Ilmiö ja tutkimustyön tutkimusongelma on esiintynyt eri tavoin useassa yhteydessä ja usealla eri organisaatitasolla, myös tämän tutkimustyön aloittamisen jälkeen. Tämä tukee päätelmää, että tutkimuksen ongelma on määritelty oikein ja tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita.

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan tämän hetken tiedon perusteella hyvä. Tutkimustulokset reflektoidiin tutkimuksen aikana vastaavanlaisen työryhmän toimesta sekä valmistumisen jälkeen myös toimeksiantajan toimesta, joten tulokinnan vahvistus toteutui useammassa vaiheessa.

Huomiona voidaan todeta, että vasta prosessikuvauksen käyttöönoton jälkeen voidaan todentaa sen hyödynnettävyys ja pysyvyys käytännössä. Lisäksi tietyt

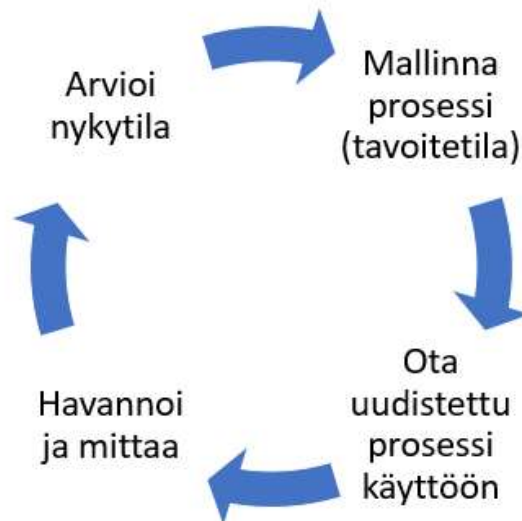
vuosihuoltoseisokkeihin liittyvät määritykset, kuten ajankohta, käytettävissä oleva seisokkiaika ja investointien käytännöt, tehdään toisten prosessien toimesta ja tämänhetkiset käytännöt ovat ohjanneet tutkimusta ja prosessin kuvaamista. Mikäli määritykset muuttuisivat radikaalisti, on mahdollista, että seisokkiprosessin vaiheiden aikatauluja ja etenemää tulee tarkentaa.

Tutkimus suoritettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja tutkimuksessa noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta.

8.2 Tutkimuksen soveltaminen ja jatkotutkimus

Suosittelen tutkimuksen tietoperustasta erityisesti luvun 4 ”Johtaminen muutoksessa”, tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten hyödyntämistä seisokkiprosessin käyttöönotossa. Tuotantolaitoksille, joissa uudistettu seisokkiprosessi poikkeaa paljon olemassa olevista käytännöistä, on perusteltua laatia hyvä muutossuunnitelma. On olennaisen tärkeää varmistaa tehtävät kuvattujen roolien mukaisesti, sekä huomioida kriittisten roolien osalta osaaminen ja ajankäyttö henkilöiden organisatorisen tehtävän ohella, mikäli prosessirooli ei ole täyspäiväinen.

Käytetyt tutkimusmenetelmät sopivat lisäksi muiden prosessien kehittämiseen, sekä ihmisten käyttäytymiseen ja toimintatapoihin liittyvien muutosten johtamiseen. Käytäntöön liittyvän kehityksen yhteydessä on lisäksi tärkeää, että työryhmässä on riittävän monipuolista ja käytännönläheistä osaamista. Kuviossa 28 on kuvattu esitys yleisesti jatkuvasta prosessikehityksen viitemallista.



Kuvio 28. Prosessin käyttöönotto ja edelleen kehittäminen

Jatkotutkimuksena prosessinkäyttöönoton tueksi suosittelen erilaisten projektinhallinnan työkalujen soveltumisen tutkimista ja vertailua luotuun seisokkiprosessiin, sillä kuvattu seisokkiprosessi ei itsessään ota kantaa käytettäviin työkaluihin. Oman kokemukseni mukaan tehokkaiden ja selkeiden työkalujen ja ohjelmistojen käyttö poistaa muutosvastarintaa ja tukee prosessinmukaista toimintaa. Erityisesti osastokohtaisten seisokkitöiden aikataulujen ja etenemän visualisointi auttaisi hahmottamaan seisokin läpiviennin kokonaisuutta, sekä suunnittelu että toteutusvaiheessa.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P, Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat: Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.

Cameron, E., Green, M. 2009. Making sense of change management: 2nd edition. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Change Management: Making Organizational Change Happen Effectively. Viitattu 2.5.2020. https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm

Change Management Models: Actionable Ways to Lead Organisational Change. 10.9.2019. Viitattu 2.5.2020. <https://daniellock.com/change-management-models/>

Efora – Stora Enson ratkaisu älykkäämpään kunnossapitoon. Viitattu 30.5.2020. <https://www.storaenso.com/fi-fi/efora>

Hatch, M., Schultz, M. 2002. The Organizational Identity Dynamics Model. <https://www.researchgate.net/publication/247717474>

Julkisen Hallinnon Suositukset: JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 3.1.2020. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B., Lövingsson, F. H. 2009. Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja. 3. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Kister, T., Hawkins, B. 2006. Maintenance planning and scheduling: Streamline your organization for a lean environment. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. Alkuperäisteos: 2008. A Sense of Urgency. Harvard Business Press.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Laamanen, K., Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Merkityksellisempää työtä. 6.3.2019. Viitattu 26.4.2020. TEK-Verkkolehti:
<https://lehti.tek.fi/tyoelama/merkityksellisempaa-tyota>

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy.

Ojatalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehitystyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3011-4

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro Oy.

PSK 6201: 2011. Kunnossapito. Käsitteet ja määritelmät. 3. painos. PSK Standardisointiyhdistys ry. Vahvistettu 15.8.2011. Viitattu 10.10.2020.

PSK 7501: 2010. Prosessiteollisuuden kunnossapidon tunnusluvut. 2.painos. PSK Standardisointiyhdistys ry. Vahvistettu 16.9.2010. Viitattu 10.10.2020

Puoli seitsemän. 2020. Yle TV1. 9.1.2020. Viitattu 26.4.2020. <https://areena.yle.fi/1-50317767>

Puttonen & Vilkkumaa: Mitä kriisiaikapaljastaa organisaatiokulttuurista? 3.6.2020. Podcast: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 12.9.2020.
<https://open.spotify.com/episode/4xIXGgW3ajBn9ZZT9ErMAM?si=vIGXeRCmR-ScHu08vzg5SQ>

Tietoja Stora Ensosta. Viitattu 30.5.2020. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso>

Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

What is Change Management: The Definitive Guide. Viitattu 2.5.2020.
<https://daniellock.com/what-is-change-management/>