

Janne Säkkinen

**EXCELLENCE-KULTTUURIN JUURRUTTAMINEN LEAN-MENETELMIEN  
AVULLA**

# **EXCELLENCE-KULTTUURIN JUURRUTTAMINEN LEAN-MENETELMIEN AVULLA**

Janne Säkkinen  
YAMK-opinnäytetyö  
Syksy 2023  
Lean-johtaminen, YAMK  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Lean-johdaminen

---

Tekijä: Janne Säkkinen  
Opinnäytetyön nimi: Excellence-kulttuurin juurruttaminen Lean-menetelmien avulla  
Työn ohjaaja: Matti Rahko  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2023  
Sivumäärä: 57 + 0 liitettä

---

Opinnäytetyössä tutkittiin Excellence-kulttuurin juurruttamista Lean-menetelmien avulla. Työ toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Siinä tutkittiin kulttuurin käsitettä, organisaatiokulttuurin teoriaa, muutosjohtamisen teoriaa, Lean-filosofiaa sekä strategisen Lean-johdamisen teoriaa, joiden pohjalta luotiin uusi sanallistettu konstruktio Excellence-kulttuurin juurruttamiseen.

Työn teoriaosiossa etsittiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, joiden avulla selvitettiin, millaisia edellytyksiä asetetaan laadukkaalle toiminnalle virvoitusjuomateollisuuden organisaatiossa, millaisia haasteita kohdeorganisaatiossa on ja miten niitä voidaan ratkaista Lean-menetelmien ja Lean-filosofian avulla sekä miten saadaan aikaan pysyvä toimintatapojen muutos.

Tutkimuksen tulosten kautta muodostettiin kuva nykytilasta ja olemassa olevista haasteista kohdeorganisaatiossa. Saatujen tulosten pohjalta muodostettiin johtopäätökset ja pohdittiin jatkokehitystä kulttuurin juurruttamiselle tulevaisuudessa. Teoreettisen tiedon pohjalta muodostettiin uusi konstruktio malli Excellence-kulttuurin juurruttamisesta työarkeen.

Uuden konstruktionmallin keskeiset tekijät sisältävät selkeän suunnitelman laatimisen, pitkäjänteisen sitoutumisen tärkeyden sekä muutosjohtajan roolin korostamisen. Muutosjohtaja vastaa muutoksen ohjauksesta ja tuesta samalla varmistaen ylimmän johdon täyden tuen. Lisäksi korostetaan, että muutoksen tulisi edetä maltillisesti ja että tehokas viestintä on avainasemassa. On myös tärkeää välttää hätiköityjä päätöksiä. Lopuksi todetaan, että kaikkien sidosryhmien jatkuva sitoutuminen ja pyrkimys jatkuvaan parantamiseen ovat olennaisia tekijöitä Carlsberg Excellence -kulttuurin juurruttamisessa osaksi päivittäistä toimintaa.

Tulevaisuus näyttää, kuinka hyvin tämän tutkimustyön tulosten hyödyntäminen vie yritystä kohti tilannetta, jossa Carlsberg Excellence -kulttuuri toteutuu yrityksen kaikilla tasoilla jatkuvan parantamisen oppimisjärjestelmänä.

---

Asiasanat: kulttuuri, organisaatiokulttuuri, muutosjohtaminen, jatkuva parantaminen, Lean-menetelmä

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's degree Program in Lean Management

---

Author: Janne Säkkinen  
Title of thesis: Establishing the Excellence Culture through Lean Methods  
Supervisor: Matti Rahko  
Term and year when the thesis were submitted: Autumn 2023  
Number of pages: 57 + 0 appendices (tai 1 appendix)

---

This master's thesis explores implementing an Excellence culture through Lean methodologies. It employs Constructive research methods, examining culture concepts, organizational culture theory, change management theory, Lean philosophy, and Strategic Lean Management theory to create a framework for embedding Excellence culture.

The theoretical section addresses three research questions: identifying prerequisites for high-quality operations in the soft drink industry, understanding challenges faced by the target organization, and exploring how Lean methods and philosophy can lead to sustainable operational improvements.

The research findings provide insight into the target organization's current state and challenges. Conclusions and recommendations for cultural integration are discussed, resulting in a new model emphasizing a clear plan, long-term commitment, and the crucial role of a change leader. The change leader guides the process, ensures top management support, encourages gradual change and effective communication, and avoids hasty decisions. Continuous commitment from all stakeholders and dedication to ongoing improvement is vital for embedding the Carlsberg Excellence culture into daily operations.

The future will determine how effectively these findings can establish the Carlsberg Excellence culture as a continuous improvement learning system throughout the organization.

---

Keywords: culture, organizational culture, change management, continuous improvement, Lean-method

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Tutkimusongelma .....	7
1.3	Tutkimusote.....	9
1.4	Työn toteuttaminen.....	9
2	KULTTUURI JA MUUTOS .....	11
2.1	Kulttuurin käsite ja organisaatiokulttuuri .....	12
2.2	Muutosjohtaminen .....	14
2.3	Lean-filosofia .....	20
2.4	Strateginen Lean-johtaminen .....	24
2.5	Teoriaperustan yhteenveto.....	28
3	SINEBRYCHOFFIN TÄYTTÖ- JA PAKKAUSOSASTO.....	30
3.1	Carlsberg Excellence -ohjelman ja -kulttuurin nykytila.....	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
4.1	Työn tulokset.....	42
4.2	Tulosten arviointi .....	44
4.3	Jatkokehitys.....	47
5	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET.....	55

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Työskentelen Sinebrychoff Supply Company Oy -nimisessä yrityksessä Carlsberg Excellence Managerin tehtävässä. Vastaan Carlsberg-konsernin Carlsberg Excellence -ohjelman implementoinnista sekä Carlsberg-konsernissa että Sinebrychoffissa. Carlsberg Excellence tarkoittaa yksinkertaista, standardoitua ja tehokasta työskentelyä kaikissa Carlsberg-konsernin yrityksissä. Perustavana ajatuksena on se, että Carlsberg-konsernin yrityksissä on käytössä yhteinen kulttuuri sekä yhtenäinen tapa työskennellä. Carlsberg Excellence on yksi Carlsberg-konsernin strategisista painopisteistä. Strategia julkistettiin loppuvuodesta 2022. Carlsberg Excellence on yksinkertainen standardoitu ja tehokas tapa toimia. Se perustuu selkeisiin prosesseihin, määrittelee yksilölliset ja kollektiiviset vastuut sekä varmistaa, että kaikki pyrkivät yhdessä kohti samaa päämäärää. (Carlsberg Excellence.)

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka Carlsberg Excellence saadaan juurrutettua Sinebrychoffin työntekijöiden arkeen niin, että yrityksen kaikilla tasoilla toimitaan sen periaatteiden mukaisesti. Koska kysymyksessä on uusi strategia vuosille 2023-2027, on strategia varsin uusi kaikille konsernin työntekijöille. Carlsberg Excellence -kulttuurin juurruttaminen ja jokaisen työntekijän osallistaminen ja sitoutuminen ovat oleellinen osa strategian onnistunutta toteutusta (kuva 1).



KUVA 1. Carlsberg Excellence -talo (Carlsberg Excellence.)

Sinebrychoff on yksi Suomen johtavia panimoita. Se valmistaa siidereitä, oluita, sekä virvoitus- ja energiajuomia. Tarjolla on myös kattava valikoima kansainvälisiä oluita ja yhteistyökumppanien laaja valikoima erilaisia muita alkoholijuomia. Panimotoiminnan Sinebrychoff aloitti vuonna 1819. Se on tänä päivänä Pohjoismaiden vanhin panimo sekä Suomen vanhin elintarvikealan yritys. Sinebrychoff toimii Coca Cola -juomien valmistajana Suomessa. Se kuuluu kansainväliseen Carlsberg-konserniin. (Sinebrychoff 2023.)

Sinebrychoff (kuva 2) koostuu kahdesta yhtiöstä: Oy Sinebrychoff Ab vastaa juomien markkinoinnista ja myynnistä, ja Sinebrychoff Supply Company Oy hoitaa tuotteiden valmistuksen ja jakelun. Vuoden 1999 lopulla Sinebrychoff siirtyi 100-prosenttisesti Carlsberg-konsernin omistukseen. Sen valikoimassa on nykyisin yli 120 makua tai vahvuutta juomia kymmenillä eri tuotemerkeillä. (Sinebrychoff 2023.)



KUVA 2. Sinebrychoffin tehdas Keravalla (Sinebrychoff 2023.)

## 1.2 Tutkimusongelma

Työn tavoitteena on tarkastella Carlsberg Excellence -kulttuurin sekä -perustuksien nykytilaa, juurtumista ja juurruttamista Sinebrychoffin tuotannon työntekijöiden arkeen. Työssä selvitetään,

kuinka ne poikkeavat tai täydentävät eri toimintotasoilla olevia nykyisiä prosesseja sekä perustuksia. Tässä opinnäytetyössä Carlsberg Excellence -kulttuurista käytetään muotoa Excellence-kulttuuri, koska sekä tutkimuksen teoreettista perustaa että, tutkimusperustaa voidaan hyödyntää saman tyyppisten kulttuurimuutosten juurruttamisessa, josta näkökulmasta Excellence-kulttuuri nimenä antaa tutkimustyölle yleisemmän ilmaisun kuin organisaation nimeen kiinnitetty muoto.

Carlsberg Excellence S22- ja nykyinen Carlsberg Excellence S27 -kulttuuri ovat juurtuneet kohtalaisen hyvin johto- ja toimihenkilötasoille, mutta monille tehtaan työntekijöille Excellence-kulttuuri ja sen integroiminen omaan työarkeen tuntuu vieraalta, vaikealta, haastavalta tai jopa mahdottomalta. Epäselvää on, mitkä olemassa olevista prosesseista ja käytännöistä toimivat ja kuinka niitä tulisi parantaa.

Lisäksi luodaan tavoitetilä, jollainen Sinebryhoffin Carlsberg Excellence S27 -kulttuurin ja -perustuksien tason tulisi olla vuosina 2023–2027 ja tutkitaan, millaisten Lean-menetelmien avulla se tavoitetilä saavutetaan. Carlsberg Excellence perustukset on pisteytetty asteikolla 0–4, jossa 0 = ei toimintaa, 1 = esiin nousemassa, 2 = kehittymässä, 3 = vakaa, 4 = erinomaista.

Työn yksi tärkeimmistä tavoitteista on varmistaa, että Carlsberg Excellence -kulttuuri ja -perustukset juurtuvat tuotannon työntekijöiden arkeen ja että jokainen Sinebryhoffin tuotannon työntekijä ymmärtää, mitä Carlsberg Excellence tarkoittaa ja kuinka se kytkeytyy työhön, jota tuotannossa tehdään. Tämä työ keskittyy Sinebryhoffin tuotannossa sekä täytön että pakkauksen työntekijöiden Excellence -kulttuurin juurtumiseen ja juurruttamiseen.

Tämän työn on tarkoitus vastata ja rajoittua seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia edellytyksiä laadukkaalle toiminnalle asetetaan virvoitusjuomateollisuuden tuotannon organisaatiossa?
- Millaisia haasteita kohdeorganisaatiossa on ja miten niitä voidaan ratkaista Lean-menetelmien ja filosofian avulla?
- Miten saadaan aikaan pysyvä toimintatapojen muutos?

### 1.3 Tutkimusote

Tämän työn tutkimusongelmaa lähestytään konstruktivisen tutkimuksen menetelmillä. Konstruktivinen tutkimus perustuu kokeellisuuteen. Tutkimuksen aikana kehitetyllä konstruktiolla pyritään ilmentämään ja kehittämään aiempaa teoriaa tai luomaan täysin uusi teoria. Keskeisenä tavoitteena on heijastaa käytännössä ilmenneitä seikkoja takaisin teoriaan. Tämän tutkimusotteen paras mahdollinen lopputulos on se, että kehitetyllä konstruktiolla saadaan ratkaisu todellisiin ongelmiin kuvan 3 mukaisesti (Jokinen 2021.) Konstruktivinen tutkimusote sopii tähän työhön hyvin, sillä ratkaistavat ongelmat ovat konkreettisia, ja tilanteita, joissa konstruktiota voidaan testata, tulee vastaan jatkuvasti. Lisäksi tutkimusote soveltuu käytettäväksi tutkimustyöhön, jossa tavoitellaan toimintamallin luomista ja käyttöönottamista liike-elämän ongelman ratkaisemiseksi.



KUVA 3. Konstruktivinen tutkimusote (Jokinen, 2021.)

### 1.4 Työn toteuttaminen

Tässä työssä hyödynnetään eri aihepiireihin kuuluvia teoreettisia teemoja tutkimuskysymysten avulla. Opinnäytetyön tutkimus tullaan tekemään tuotantoa havainnoiden ja haastattelujen avulla. Saatujen tietojen avulla selvitetään sekä nykytila että haluttu tavoitetilä.

Teoriapohjana tässä opinnäytetyössä käytetään pääsääntöisesti organisaatiokulttuurin teoriaa, muutosjohtamisen teoriaa ja strategisen Lean-johtamisen teoriaa. Niiden avulla pyritään rakentamaan tarpeellinen teoretieto organisaatiokulttuurista, muutosjohtamisesta ja strategisesta Lean-johtamisesta. Teoriatiedon avulla pyritään kuvaamaan, millaisilla työmenetelmillä Excellence-kulttuuri saadaan juurtumaan yrityksen työntekijöiden työarkeen. Edellä kuvattuja teorioita täydennetään kulttuurin käsitteen määrittämisellä ja Lean-filosofialla niiltä osin, kuin se on tarpeellista tämän

työn toteutuksen kannalta. Teoriaa tähän työhön kerätään teoriapohjana olevien teorioiden kirjallisuudesta sekä tutkimus- ja tiedeartikkeleista.

Tämä opinnäytetyö koostuu sisällön mukaisesti viidestä pääkohdasta. Ensimmäisessä luvussa on johdanto. Johdannossa käydään läpi työn taustat, tavoitteet, tutkimusongelmat sekä työssä käytettävät teoriat ja työn toteuttaminen. Toisessa luvussa perehdytään työn kannalta oleelliseen kulttuurin käsitteeseen sekä organisaatiokulttuurin teoretietoon, muutosjohtamisen teorioihin, Lean-filosofiaan ja strategisen Lean-johtamisen teoriaan. Kolmannessa luvussa perehdytään tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustuloksiin. Neljännessä luvussa käydään läpi työn tuloksia sekä arvioidaan niitä. Viidennessä luvussa esitellään yhteenveto eli tiivistelmä tästä työstä ja sen lopputuloksista.

## 2 KULTTUURI JA MUUTOS

Lean ja Carlsberg Excellence ovat molemmat liikkeenjohdon filosofioita ja menetelmiä, jotka pyrkivät tehostamaan organisaation toimintaa ja parantamaan sen kilpailukykyä. Vaikka molemmat menetelmät jakavat saman päämäärän, niiden lähestymistavat ja soveltamisalueet voivat erota hie- man toisistaan. Lean on japanilainen menetelmä, joka keskittyy prosessien virtaviivaistamiseen ja tehokkuuden parantamiseen poistamalla toiminnasta kaikki turha eli hukka. Lean-menetelmiä so- velletaan laajasti erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä, erityisesti teollisuudessa, jossa sen avulla voidaan parantaa tuottavuutta ja vähentää kustannuksia. Lean-ajattelu korostaa jatkuvaa parantamista ja kehittämistä, jotka toteutetaan jatkuvan parantamisen menetelmien avulla. (Oulun ammattikorkeakoulu 2023.)

Carlsberg Excellence -ohjelma puolestaan keskittyy laajemmin yrityksen kestäväen kehityksen ja vastuullisen toiminnan periaatteisiin. Ohjelma pyrkii kehittämään organisaation kulttuuria ja johta- mista kestäväen kehityksen suuntaan sekä tarjoaa käytännön työkaluja ja menetelmiä, joilla organi- saation toimintaa voidaan tehostaa. Carlsberg Excellence -ohjelman käytännön sovellutuksia ovat erilaisten Lean-menetelmien ja Lean Six Sigma -menetelmien käyttö, kehitysohjelmat henkilöstölle sekä vastuullisuuden arviointi ja kehittämistyökalut. Koska opinnäytetyön aiheena on Carlsberg Excellence -kulttuurin juurruttaminen Lean-menetelmien avulla, tarkastellaan teoriaa organisaa- tiokulttuurin teorian, muutosjohtamisen teorian, Lean-filosofian sekä strategisen Lean-johtamisen teorian kautta peilaten eri teorioiden perusolettamuksia Excellence-kulttuuriin. (Carlsberg Excel- lence.)

Muutos on keskeinen tekijä tämän päivän yritysmaailmassa. Hyvin yleisesti törmätään termiin jat- kuva muutos. Työntekijöiden näkökulmasta termi on kahtiajakoinen: toisaalta se antaa mahdolli- suudet kehittää toimintaa ja kehittyä itse mukana, mutta toisaalta jatkuvasti toistettuna ja ilman konkretiaa yrityksen työntekijät ovat kyllästyneitä kuulemaan jatkuvasta muutoksesta. Hyvin hel- posti jatkuva muutos voi johtaa siihen, että yritys ei koskaan pääse yhdessäkään muutoksessa maaliin, ennen kuin jo toinen muutos lähtee käyntiin ja vien pohjan pois edelliseltä muutokselta. Yrityksen olisi tarpeellista verrata toimintaansa yksilön arvomaailmaan. Parhaimmillaan yksilön ar- vot ovat pysyviä ja ohjaavat toimintaa läpi ihmiselämän. Myös yrityksen perusolettamuksissa tulisi olla jotakin pysyvää. Jotakin sellaista, joka kestää aikaa ja jota muutos muutoksen perään ei mu- renna vaan jalostaa kestäväksi ja jatkuvasti kehittyväksi arvopohjaksi, (Erämetsä 2003, 3.)

## 2.1 Kulttuurin käsite ja organisaatiokulttuuri

Teoksessa *Riding the Waves of Culture* Hampden-Turner C. ja Trompenaars F. kuvaavat kulttuurin seuraavasti: Kala havaitsee veden tarpeen vain silloin, kun sitä ei enää ole. Oma kulttuurimme on kuin vesi kalalle. Se tukee meitä. Elämme ja hengitämme sen kautta. Emme ole kovin tietoisia siitä. (Hampden-Turner 2020, 41.)

Kulttuuri on tietoisuuden alapuolella siinä mielessä, että vaikka kukaan ei ole vaivautunut sanallistamaan sitä, silti se muodostaa toiminnan juuret. Kulttuuri on ihmisten tekemä, muiden vahvistama konventio ja siirretty nuorempien tai uusien työntekijöiden oppimiseen. Se tarjoaa ihmisille merkityksellisen kontekstin ajatella itseään ja kohdata ulkomaailma. (Hampden-Turner 2020, 46.)

Johtajat luovat organisaatiokulttuureja, ja yksi tärkeimmistä johtamisen periaatteista saattaa olla kulttuurin luominen ja sen johtaminen. Joissakin tapauksissa myös sen tuhoaminen voi olla perustellusti tarpeen. (Schein, Liljamo & Miettinen 1987, 19.)

Kulttuuri on määritelty ryhmäoppimisen tulokseksi. Kun joukko ihmisiä kohtaa yhdessä ongelmilanteen, jonka ratkaisemiseksi heidän on työskenneltävä yhteistyössä, syntyy perusta kulttuurin muodostumiselle. Tapahtumasarja sisältää jaetun ongelman määrittelyn sekä jaetun havainnon siitä, että jokin yhdessä keksitty todella toimii nyt ja myöhemminkin. (Schein ym. 1987, 194.)

Kulttuuri ja organisaatiokulttuuri mielletään joksikin, joka on olemassa, mutta emme tietoisesti havaitse sen läsnäoloa. Kun ajattelemme yritystä, joka pohjaa toimintansa vahvasti Lean-filosofiaan ja Lean-menetelmiin, nousevat kaikessa tekemisessä vahvasti esiin sellaiset menetelmät kuin jatkuva parantaminen ja ongelmanratkaisu. Voidaanko siis ajatella, että yrityksissä, jotka toimivat Lean-periaatteiden mukaan, organisaatiokulttuuri olisi vahvemalla pohjalla kuin jossakin toisessa yrityksessä, joka ei hyödynnä Lean-filosofiaa tai Lean-menetelmien tarjoamia työvälineitä? Tällaiseen ajatteluun on helppo sortua, jos tulkitsee Scheinin määritelmää kulttuurin muodostumisesta sanatarkasti.

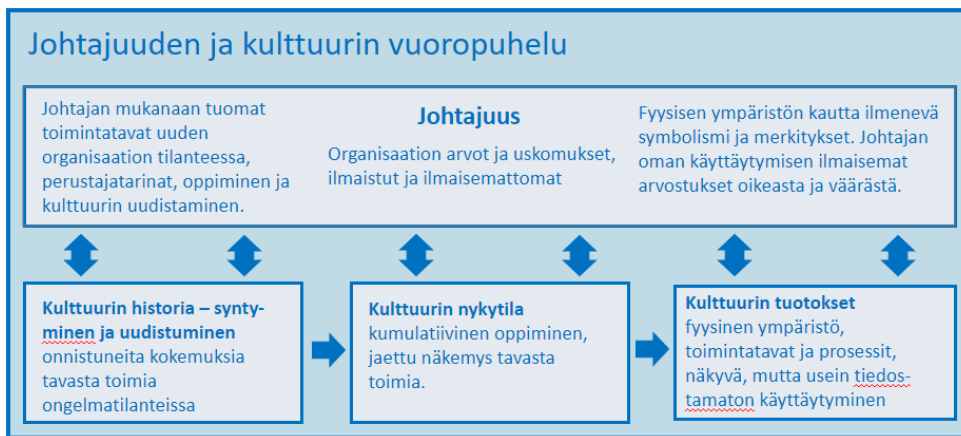
Kuten Lean-filosofia myös kulttuuri ja organisaatiokulttuuri vaativat aitoja ja oikeita tekoja sekä tapahtumia, jotta voidaan todeta yrityksen toimivan Lean-filosofian mukaisesti. Kun siis kulttuuri ja organisaatiokulttuuri ovat ilmiö, joka on olemassa mutta jota ei tietoisesti voida havaita, on sen

olomuotoa hankalaa selvittää. Kulttuuria voidaan ajatella myös jonkin yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutena. Tässä opinnäyteyössä voidaan ajatella tarkasteltavan kulttuuria ammatillisena kulttuurina tai yrityksen kulttuurina, jota voidaan sitten laajentaa konsernitasolle työssä käsiteltävän Excellence -kulttuurin kautta, joka on globaalisti kaikissa Carlsberg-konsernin yrityksissä käytössä. Scheiniläisen ajattelutavan mukaan yrityksen teknologia ja havaittava käyttäytyminen ovat sen kulttuurin luomuksia, jotka heijastavat organisaation jäsenille itsestään selviä mutta tiedostamattomia perusolettamuksia. Ilman ihmistä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta ei ole kulttuuria. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksen, organisaation tai konsernin ihmisistä, heidän kokemuksistaan, oppimisestaan, arvoistaan ja heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Organisaatiokulttuurin olemuksen seurauksena kulttuurin perustavat oletukset ovat vaikeasti tunnistettavissa. Lisäksi jokainen organisaatiokulttuuri on itsenäinen ja riippuvainen toimintaympäristöstä. Tästä voidaan päätellä, että myös ison konsernin sisällä organisaatiokulttuuri on itsenäinen ja muotoutunut omanlaisekseen. Organisaatiokulttuurilla esimerkiksi Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Suomessa, Saksassa ja Englannissa on konsernitasolla tarkasteltuna samankaltaisia piirteitä, mutta jokaisen maan kansallinen kulttuuri tuo oman vivahteensa ja lisän organisaatiokulttuuriin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Excellence-kulttuurin juurruttamista Lean-menetelmien avulla. Konsernitasolla Excellence-ohjelma toimii jokaisessa Carlsberg-konsernin yrityksessä maasta riippumatta, mutta Excellence-kulttuurin olemus on hyvin samanlaista kuin organisaatiokulttuurin olemus. Excellence-kulttuurin voidaan ajatella olevan itsenäinen ja muotoutunut omanlaisekseen jokaisessa konsernin yrityksessä. Excellence-kulttuurilla ja Lean-kulttuurilla on myös hyvin samankaltaisia menetelmiä, jolloin niitä voidaan perustellusti verrata keskenään.

Lean-kulttuurissa on sitouduttu noudattamaan Lean-periaatteita, kuten ajattelu pitkällä aikajännteellä, oikeiden tulosten aikaansaaminen toimivia prosesseja käyttäen, työntekijöiden ja yhteistyöyhteyksien jatkuva kehittäminen sekä jatkuvan parantamisen ja oppimisen edistäminen. Lean-kulttuuri tarkoittaa koko yrityksen sitoutumista Lean-periaatteisiin. (Strateginen Lean-johtaminen 2021, 1.)

Kulttuurin rakentaminen vaatii myös johtajuutta. Kuva 4 havainnollistaa johtajuuden ja kulttuurin välistä vuoropuhelua (Kuva 4). Yritys, jolla on johtamiskulttuuri, odottaa kaikkien työntekijöiden ei vain niiden, joiden nimikkeessä on "VP" tai "Päällikkö" ajattelevan ja toimivan johtajina. Se, mikä erottaa suuret johtajat hyvistä johtajista, on heidän kykynsä rakentaa koko organisaatiossaan johtamiskulttuuri, joka kasvattaa mahtavia johtajia. (Thomas 2019, 33.)



KUVA 4. Johtajuuden ja kulttuurin vuoropuhelu (Strateginen Lean-johtaminen 2022.)

## 2.2 Muutosjohtaminen

Juuti (2006) on todennut, että jokainen ymmärtää organisaation käsitteen, mutta sen tarkka määrittely voi olla haastavaa. Ihmiset ovat elämänsä aikana toimineet monenlaisten monimutkaisten organisaatioiden parissa. Näiden organisaatioiden toimintaan, rakenteeseen ja kulttuuriin vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Tämän vuoksi organisaation tarkka määrittely on usein vaikeaa. Organisaation kulttuuri, rakenne ja toiminta muotoutuvat monien eri vaikutusten alaisuudessa, ja sitä voidaan parhaiten kuvata järjestelmänä, jossa yksilöt tekevät yhteistyötä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Juuti 2006, 208.)

Muutoshanke voidaan kuvata organisaation yhteisenä muutosmatkana. Siinä organisaatio siirtyy historiansa perusteella muodostuneesta lähtötilanteesta muutosprosessin kautta uuteen toiminta- ja ajattelutapaan. (Salminen 2022, 7.)

Muutoshanke voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan lähtötilanteen kartoitus, joka sisältää sekä organisaation historian tarkastelun, nykytilan kartoituksen että sen, millaisilla resursseilla muutoshanketta toteutetaan. Vaiheessa kaksi suunnitellaan muutosmatka. Hyvässä suunnitelmassa on kuvattu, mitä hankkeella tavoitellaan ja miten suunnitelma toteutetaan. Suunnitelmassa on hyvä kuvata tilanne, jota muutoksella tavoitellaan. Suunnitelmaan on myös hyvä sisällyttää mahdollisimman tarkkaan kuvattu suunnitelma siitä, kuinka tavoitetilaa on tarkoitus päästä. Kolmas vaihe on muutoksen toteutusvaihe, joka tarkoittaa varsinaisen muutoksen toteutusta vaiheessa kaksi laaditun suunnitelman mukaisesti. Toteutusvaiheessa on kysymys muutosmatkan teknisestä toteutuksesta mutta myös organisaation psykologisesta kasvuprosessista, jota organisaatiossa muutokseen osallistuvat ihmiset käyvät läpi muutosmatkan aikana.

Vaiheessa neljä arvioidaan sitä, kuinka muutos on onnistunut ja kuinka saavutettu muutoksen taso saadaan ankkuroitua pysyvästi uudeksi toiminta- ja ajattelutavaksi. (Salminen 2022, 26–27.)

Kotterin (2012) mukaan menetelmät, joita käytetään onnistuneissa muutoksissa, perustuvat kaikki yhteen perustavanlaatuiseen näkemykseen, jonka mukaan suuri muutos ei tapahdu helposti. Siihen on eri syitä, joita ovat esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, halvaannuttava byrokratia, alhainen luottamuksen taso organisaatiossa, keskijohdon johtajuuden puute ja ihmisen yleinen pelko tuntematonta kohtaan. (Kotter 2012, 22.)

Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi on organisaatiomuutoksen malli, joka auttaa organisaatioita saavuttamaan onnistuneen muutoksen. Se tarjoaa vaiheittaisen suunnitelman, joka auttaa organisaatiota navigoimaan muutoksen haasteiden läpi.

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan kiireen ja välttämättömyyden tuntu. Sen aikana herätetään organisaatiossa ymmärrystä ja kiinnostusta muutoksen tarpeesta. Tämä voidaan tehdä keskustelemalla esimerkiksi uusista liiketoimintatrendeistä, kilpailusta tai sisäisistä ongelmista, jotka edellyttävät muutosta. Toisessa vaiheessa rakennetaan muutosliittouma. On tärkeää koota liittouma, joka koostuu organisaation vaikutusvaltaisista henkilöistä ja avainpelaajista. Heidän tehtävänä on tukea ja ajaa muutosta eteenpäin sekä voittaa vastustusvoimat ja luoda positiivinen suhtautuminen muutokseen. Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia. Muutoksen onnistumiseksi organisaatiolla täytyy olla selkeä visio tulevaisuudesta ja strategia siitä, miten sinne päästään. Ne auttavat suuntaamaan toimintaa ja motivoimaan ihmisiä muutokseen.

Vaiheessa neljä viestitään muutosvisiosta henkilöstölle. Tässä vaiheessa on tärkeää viestiä visiosta ja strategiasta organisaatiossa laajalti. Viestinnän tulisi olla johdonmukaista, avointa ja vuorovaikutteista, jotta ihmiset ymmärtävät muutoksen tarkoituksen, merkityksen ja hyödyt. Vaiheessa viisi valtuutetaan henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Muutoksen tiellä olevat esteet ja esteiden aiheuttajat on tunnistettava ja käsiteltävä. Organisaation on purettava byrokraattisia esteitä, poistettava vanhentuneita toimintatapoja ja luotava ympäristö, joka tukee muutosta. Vaiheessa kuusi varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset. On tärkeää saavuttaa nopeita voittoja, jotka osoittavat muutoksen edistymisen ja luovat positiivista dynamiikkaa. Näiden voittojen avulla ihmiset motivoituvat ja uskovat, että muutos on mahdollista ja kannattavaa.

Vaiheessa seitsemän vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan lisää muutoksia. Kun organisaatio on saavuttanut lyhyen aikavälin voittoja, niitä on vahvistettava ja laajennettava. Muutoksen tulisi olla jatkuvaa ja syvää, jotta se juurtuu organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Vaiheessa kahdeksan juurrutetaan uudet toimintatavat organisaation kulttuuriin. Muutos on sisällytettävä organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin pysyvällä tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet käytännöt, arvot ja käyttäytymismallit on vakiinnutettava osaksi organisaation kulttuuria. Jatkovaa viestintää, koulutusta ja tukitoimia tarvitaan, jotta muutos juurtuu syvälle organisaatioon ja että siitä muodostuu pysyvä toimintatapa. Organisaation on jatkettava muutoksen tukemista, seuranta ja kehittämistä, joiden avulla varmistetaan muutoksen juurtuminen. (Kotter 2012, 23.)

Kotter kirjoittaa teoksessaan *Tärkeys järjestykseen nyt*, että kaikkien muutosten ykkösongelma on aidon muutostahdon aikaansaaminen. Se on ensimmäinen vaihe toimenpideketjussa, jota tarvitaan muuttuvassa maailmassa. (Kotter 2009, 10.) Varsinaisena haasteena on osata tehdä rationaaliin ajatteluun vetoavasta asiasta sydämen asia - vahva kokemus, joka tuntuu sydämessä. Tuloksekkaassa muutosstrategiassa analyttisesti perustellut ja vaativat mutta loogiset tavoitteet yhdistyvät toimintatapoihin, joiden avulla ihmiset saadaan mieltämään uudet, kunnianhimoiset tavoitteet ja päämäärät kiehtoviksi, omakohtaisiksi ja merkitseviksi. Jos tällainen muutosstrategia onnistuu, luodaan sen avulla yhteinen tahtotila ja tavoite, jolla pohjustetaan muutoksen onnistuminen. (Kotter 2009, 34-35.)

Aittoa muutostahtoa ruokkivilla toimintavoilla on aina viisi peruspiirrettä: Ensimmäisenä on tärkeää saada aikaan huolellisesti mietitty henkilökohtainen kokemus. Toiseksi jotta kokemus on vaikuttava, on sen vedottava ihmisen kaikkiin aisteihin sopivalla tavalla. Ihmiset eivät pelkästään kuule, vaan he myös näkevät edessään konkreettisesti tai mielikuvituksen kautta jotain, joka alkaa luoda pakottavuuden tunnetta. Ihmisille ei pelkästään kerrota jotakin; heille osoitetaan ja näytetään. Heidät jopa pannaan haistamaan, maistamaan koskettamaan jotakin tärkeää.

Kolmantena peruspiirteenä on, ettei tuotettavilla kokemuksilla haeta sattumanvaraisia vaikutuksia eikä yritetä herättää mitä tahansa tunteita. Organisaation ihmiset halutaan saada tuntemaan, että vaikka asioissa on joskus epäonnistuttu, nyt epäonnistuneet asiat voidaan saattaa kuntoon, vaikka se tuleekin olemaan vaikeaa. On erityisen tärkeää, että muutokseen kyllästyneet ihmiset ja kynnikot alkavat uskoa, että kysymys on todella jostakin uudesta ja toimivasta – ei aikaisempien kipeiden tai naurettavien asioiden toistamisesta. Näitä positiivisia tunteita ja kokemuksia syntyy, kun tieto

tulee –itseensä luottavalta, karismaattiselta, uskottavalta ja intohimoisesti asiaan sitoutuneelta henkilöltä, josta huokuu ja näkyy tilanteen pakottavuus.

Neljäntenä peruspiirteenä on se ettei kokemuksia selitellä eikä perustella. Olennaista on, että ei olla salakähmäisiä tai yritetä selittää sellaista mitä ei voi selittää. Annetaan ihmisten tuntea ja kokea asiat. Viides peruspiirre on se, että oikeanlaatuiset kokemukset saavat ihmiset tähtäämään korkeammalle ja sitoutumaan tunnetasolla tavoiteltaviin päämääriin, joilla päästään päämäärät ylittäviin tavoitteisiin. Viime kädessä juuri aukko epätydyttävän nykytilan ja syvästi tärkeäksi koetun tavoitetilan välillä on se tekijä, joka synnyttää aitoon muutostahtoon kuuluvan lujan päättäväisyyden tarttua toimeen. (Kotter 2009, 35-37.)

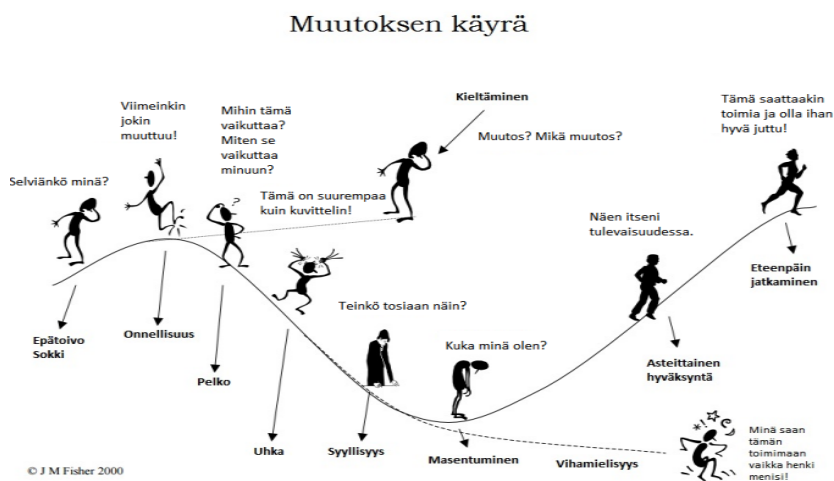
Strategia aidon muutostahdon luomiseksi voidaan kiteyttää seuraavasti: Ihmisille kerrotaan tärkeät tosiasiat. Informaatio, joka pohjautuu parhaaseen mahdolliseen dataan ja logiikkaan, osoittaa uusia tarpeita ja tavoitteita. Tällä informaatiolla voidaan monesti saada ihmiset vakuuttuneiksi ajatusten tasolla, mutta harvoin sillä pystytään voittamaan ihmisten sydämet ja tunteet niin, että syntyy riittävä muutostahto. Tarkoituksena on luoda loogisesti etenevä muutosstrategia, joka synnyttää tunteita herättäviä kokemuksia. Jotta tähän päästään, pyritään viestimään niin, että se herättää järkisyin perusteltuja sekä tunnetasolla vetoavia tarpeita ja tavoitteita, jotka innostavat ja herättävät tarpeen toimia. Tällaisella strategialla voidaan vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin niin, että syntyy riittävän vahva muutostahto ja pakottava tekemisen ilmapiiri. (Kotter 2009, 42.)

Sinebrychoff siirtyi vuonna 1999 Carlsberg-konsernin omistukseen, ja siitä saakka on ollut käynnissä muutos. Yrityksessä on yritetty juurruttaa Lean-kulttuuria projektinomaisesti viimeiset 16 vuotta. Näillä projekteilla on ollut monta erilaista nimeä vuosien aikana, mutta mikään ei ole oikein kunnolla juurtunut arkeen. Pisimpään ja tällä hetkellä parhaiten tunnettu ja tunnistettava ohjelma on Carlsberg Excellence, joka on alkanut pienin askelin juurtua yrityksen arkeen. Työntekijöiden työarjessa on kuitenkin nähtävissä ja havaittavissa, että muutos ja Excellence-kulttuurin juurtuminen ovat vasta alkamassa. Koska aikaisemmat yritykset ovat epäonnistuneet ja luoneet epäluuloisen ja kyynisen ilmapiirin, muutosmatka tulee olemaan ihmisille vaikeampi kuin jos kysymyksessä olisi ensimmäinen kerta. Työarjessa koetaan, että konserni vaihtaa tai muuttaa käynnissä olevia kehitysohjelmia liian usein tai liian nopeasti, mikä johtaa siihen, että vasta alkanut muutos loppuu, ja uusi kehitysohjelma linjaakin muutokselle uuden suunnan, jolloin muutos alkaa taas kerran uudestaan. Tällainen poukkoilu johtaa helposti siihen, että ihmiset kyynistyvät ja turhautuvat eivätkä lähde mukaan muutokseen.

”Minkä taakseen jättää sen edestä löytää” ja ”niin makaa kuin petaa” ovat sanontoja, jotka kuvaavat hyvin sitä, millainen merkitys historialla ja menneillä tapahtumilla on yrityksen tai organisaation vapaaehtoiselle uudistumiskyvylle ja ihmisten muutoshalukkuudelle. Tästä syystä on tärkeää arvioida jollakin tavoin organisaation ja sen kulttuurin nykytilaa, jotta muutospolku aloitetaan realistisen tilannekuvan pohjalta eikä vain olettaen, että matka tulee olemaan helppo ja kaikki sitoutuvat muutokseen samalla innolla. (Mattila 2007, 107.)

Muutosprosessia kuvataan usein Kubler-Rossin suruprosessikäyrän avulla, joka esittää muutoksen muodostamia tunteita. Mallia on muokattu yritysmaailman muutosprosesseihin soveltuvammaksi. Muutoksen elinkaareissa on tyypillisesti viisi eri vaihetta, joita työntekijä sekä esimies käyvät tahoiltaan läpi: shokki, epätoivo ja muutoksen kieltäminen (1), pelko ja viha (2), masentuminen (3), ymmärrys, muutoksen hyväksyminen (4) ja eteenpäin pyrkiminen (5). Muutospolun ymmärtäminen auttaa työntekijää sekä esimiestä suunnittelemaan muutoksen toteuttamista sekä ennakoimaan muutoksen aikana eteen tulevia ongelmatilanteita. (Pirinen 2014, 38-39.)

Toinen lähestymistapa muutokseen on John Fisherin vuonna 2000 luoma muutoksen käyrä (kuva 5). Siinä käsitellään muutoksen aiheuttamia tunteita kuvaavammin. Tunteet vaihtelevat muutospolulla hyvin laajasti edeten epätoivosta onnellisuuteen tai kieltämiseen, pelosta uhkaan, syyllisyydestä masentumiseen ja jopa vihamielisyyteen. Näiden vaiheiden jälkeen muutos hyväksytään vaiheittain ja muutos alkaa edetä.



KUVA 5. John Fisherin muutoksen käyrä vapaasti suomennettuna (Sevenne 2015.)

Muutoksen käyrä on jokaisella henkilöllä yksilöllinen. Emme kulje käyrällä samaan tahtiin. On myös syytä muistaa, että konsernitason johtajisto on omalla muutoskäyrällään hyvin pitkällä jopa jo eteenpäin jatkamisen vaiheessa, kun hitaimmat työntekijätasolla olevat ihmiset ovat vasta esimerkiksi kieltämisvaiheessa. Tämä hyvin todennäköisesti selittää sen, miksi muutoksille ei osata tai ymmärretä antaa riittävästi aikaa, jotta se juurtuu. Ymmärrys siitä, että johtotasolla ollaan muutoskäyrällä hyvin paljon edellä työntekijätasosta, puuttuu tai sitä ei osata ottaa huomioon, jolloin aletaan helposti jo suunnitella uutta isoa muutosta. Johtajisto voi myös vaihtua, jolloin uudet johtajat haluavat saada aikaan omalaisensa muutoksen, vaikka iso muutosohjelma on jo käynnissä.

Organisaation tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Ne ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyvät elinvoimaisina. Toimintakykyinen organisaatio on jatkuvasti liikkeessä. Muutos on jatkuva prosessi. Onnistuneessa muutosprosessissa muutosjohtajalla on taito havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu käynnissä olevan muutoksen aikana. (Stenvall, Virtanen 2007, 43)

Muutosjohtajan ja Carlsberg Excellence Managerin roolissa on tärkeä ajatella muutosta pitkänä matkana, jossa muutoksiin kyllästyneet ihmiset ja kyynikot alkavat uskoa, että kysymys on todella jostakin uudesta ja toimivasta eikä vain aikaisempien kipeiden tai naurettavien asioiden toistamisesta. Näitä positiivisia tunteja ja kokemuksia vahvistamalla itseensä luottava, karismaattinen, uskottava ja intohimoisesti asiaan sitoutunut Carlsberg Excellence Manager voi omalla esimerkillään saada ihmiset mukaan muutoksen matkalle.

On tärkeää muistaa, että muutos vaatii aikaa. Se ei tapahdu hetkessä. Muutos vaatii pitkäjänteistä sitoutumista niihin päämääriin, joita tavoitellaan. Työntekijöiden muutoksen käyrää tulee osata tulkita objektiivisesti ja johtaa muutosta herkästi reagoiden, ihmisiä kuunnellen ja muutoksen ilmapiiriä aistien olemalla läsnä arjessa ja tukemalla jokaista. Muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan yksilötasolla hyvin eri tavoin.

Muutoksen suhteellisuus tarkoittaa sitä, että jollekin jokin muutos tuntuu hyvin pieneltä asialta, kun taas jollekin toiselle sama asia on todella suuri asia, jota jopa pelätään. Muutoksesta voidaan myös innostua jos asia koetaan näin. Tämä sama toimintamalli sopii yksilöiden kuin työyhteisöiden suhteellisuuden kuvaamiseen. (Juuti, Virtanen 2009, 14)

Muutosta ei toteuteta vain muutoksen vuoksi. Sen perimmäisenä tarkoituksena tulee olla ihmisten ajattelutavan muuttaminen jatkuvan parantamisen ja jatkuvan oppimisen suuntaan, jolloin muutos

ei ole pelkkä muutos vaan utelias matka uuden oppimiseen, kehittymiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Muutosjohtamisen puitteissa tarkastellaan syvällisesti muutosprosessia, joka käsittelee kahta merkittävästi erilaista maailmaa: organisaation järjestelmällistä toimintaympäristöä ja yksilöiden inhimillistä elämismaailmaa. Muutoksen aikana organisaation rakenteita ja toimintatapoja muokataan ja uudistetaan. Kyseessä on monimutkainen systeemi, joka ohjaa tuotantosuuntaa, työnjakoa, osastorakennetta ja muita vastaavia tekijöitä. Tämä systeemi tulee muutoksen myötä uudelleen tarkastelun kohteeksi, jolloin tavoitteiden ja käytettävissä olevien voimavarojen suuntaaminen muuttuu aiempaan verrattuna. Uudelleen organisoituminen vaikuttaa myös yksilöihin, joilla on omat toiveensa, tarpeensa ja pyrkimyksensä työelämän suhteen. Muutoksen myötä kosketaan sellaisia ulottuvuuksia, jotka eivät ole suoraan havaittavissa organisaatiokaavioista tai tuotannon tehostamisohjelmista. Yksilöiden henkilökohtaiset elämät ja arvomaailmat tulevat esille muutoksen aikana tavalla, joka edellyttää syvällisempää ymmärrystä. Muutosjohtamisen ytimessä on kyky saattaa yhteen nämä kaksi erilaista puolta – organisaation systeeminen toiminta ja yksilöiden inhimilliset tarpeet. Tämä edellyttää herkkää tasapainottamista, jotta muutoksen toteutus tapahtuu sujuvasti ja huomioiden kaikki oleelliset näkökulmat. (Ylikoski, Ylikoski 2009, 70)

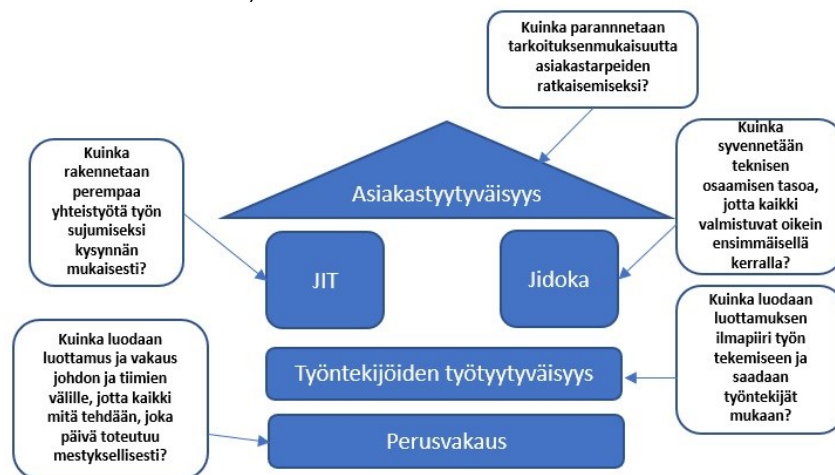
### **2.3 Lean-filosofia**

Lean-tuotanto on innovatiivinen tuotantojärjestelmä, jota voidaan verrata käsityötuotantoon ja massatuotantoon. Käsityötuotannossa korkeasti koulutetut työntekijät valmistavat yksilöllisiä tuotteita, kun taas massatuotannossa kapeasti koulutetut työntekijät valmistavat suuria määriä standardoituja tuotteita. Lean-tuotanto yhdistää näiden kahden menetelmän edut välttämällä samalla kustannukset ja jäykkyyden. Lean-tuotannossa monitaitoiset työntekijätiimit ja joustavat, automatisoidut koneet mahdollistavat laajan tuotevalikoiman valmistuksen. Siinä pyritään käyttämään vähemmän resursseja verrattuna massatuotantoon, kuten puolet vähemmän työvoimaa, tilaa, koneita ja suunnittelutyötä. Lisäksi tarvitaan pienemmät varastot, koska Lean-tuotannossa tuotteissa on vähemmän virheitä. Tavoitteena on jatkuvasti laskevat kustannukset, laiterikoton tuotanto, mahdollisimman alhainen varastotaso ja laaja tuotevalikoima. Se haastaa työntekijät ottamaan vastuuta ja mahdollistaa työskentelyn tiimeissä. (Womack, Jones & Roos 2007, 10-12.)

TPS eli Toyota Production System on Toyotan kehittämä tuotantojärjestelmä. Länsimaissa TPS on nimetty Lean-ajatteluksi, jonka isänä voidaan pitää Taiichi Ohnoa. Ohnon tarkoitus ja pyrkimys oli poistaa hukkaa kaikesta toiminnasta. Hänen ajattelun perustana on se, että organisaation kaikissa toiminnoissa löytyy hukkaa. (Womack, Jones 2003, 15.)

Lean voidaan kuvata myös oppimisjärjestelmänä. Jos halutaan toimia Lean-ajattelun ja -periaatteiden mukaan, on hallittava Lean-oppimisjärjestelmä ja sen vuorovaikutus asiakastytyväisyyden, Jidokan, JIT-tuotannon, standardoidun työn ja Kaizenin välillä. (Ballé, Jones, Chaize & Fiume 2017, 111.)

Lean-oppimisjärjestelmä, kuten myös Toyota Production System, voidaan piirtää talon muotoon. Oppimisjärjestelmän ajatusmalli (kuva 6) perustuu viiteen periaatteeseen. Kuinka parannetaan tarkoituksenmukaisuutta asiakastarpeiden ratkaisemiseksi? Kuinka syvennetään teknisen osaamisen tasoa, jotta kaikki tuotteet valmistuvat oikein ensimmäisellä kerralla? Kuinka luodaan luottamus ja vakaus johdon ja tiimien välille, jotta kaikki mitä tehdään, toteutuu menestyksekkäästi joka päivä? Kuinka rakennetaan parempaa yhteistyötä työn sujumiseksi kysynnän mukaisesti? (Ballé, Jones, Chaize & Fiume 2017, 112.)

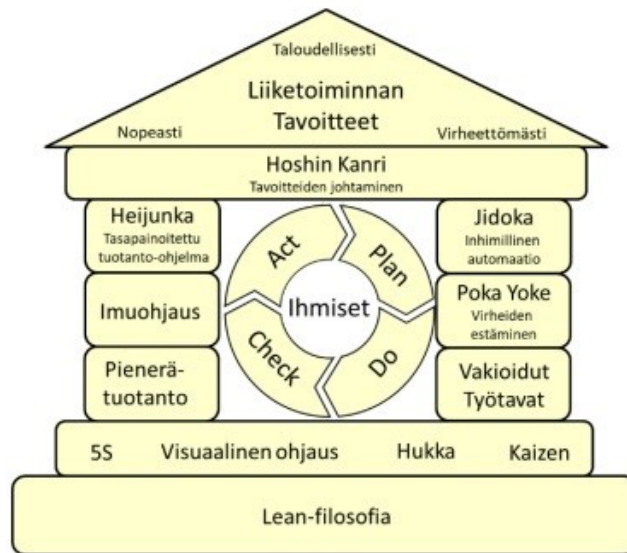


KUVA 6. Lean oppimisjärjestelmä mukailten (Ballé, Jones, Chaize & Fiume 2017.)

Oppiva organisaatio on meille kaikille tuttu käsite. Onko oppiva organisaatio sellainen, joka oppii koko ajan vai onko syytä laajentaa näkökulmaa myös siihen, millaista osaamista oppivalla organisaatiolla on. Juuri osaaminen on oppivan organisaation tärkein voimavara. Organisaation kaikilta työntekijöiltä odotetaan huippusuorituksia yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina. Kaiken tekemisen

täytyy pohjautua pyrkimykseen toimia tehokkaammin ja paremmin. Tehokkuus ei voi kuitenkaan syntyä pelkästään siitä, että teemme aina vain enemmän, vaan tehokkuuden tulisi pohjautua siihen, että teemme asioita älykkäämmin. Tulevaisuuden ihanneorganisaatiomalli lieneekin sellainen joka voidaan sanallistaa muotoon *älykäs organisaatio*. (Sydänmaanlakka 2012, 218.) Lean-oppimisjärjestelmä ja -filosofia muodostavat hyvän perustan oppivalle organisaatiolle ja älykkäälle organisaatiolle tarjoten oppimaan oppimiseen soveltuvan kasvualustan ja viitekehyksen sekä kehitykselle jatkuvan parantamisen kulttuurille.

Toyota Production System esitettynä talokaavion muodossa (kuva 7). Talokaavion kehitti Fujio Cho. Hän on Taiichi Ohnon oppilas.



KUVA 7. Lean-talo (Lean-johtaminen 2023.)

Lean-taloa on piirretty monissa eri muodoissa. Tässä työssä käytetään Tauno Jokisen Lean-artikkelissa kuvattua taloa, jossa liiketoiminnan tavoitteet ovat Leanin johtavana päämääränä. Talon perustana toimii **Lean-filosofia**. Seuraavalla tasolla perustan päälle rakentuu erilaisia Lean-menetelmiä, kuten **5S**, **visuaalinen ohjaus**, **hukka** ja **Kaizen**. Talon vasemmanpuoleinen pilari perustuu tuotannon ohjaamiseen ja oikeanpuoleinen pilari tuotantoprosessien automatisointiin, virheiden vähentämiseen ja vakiontiin. Talon keskiössä ovat ihmiset, jotka kehittävät aktiivisesti työtä ja prosesseja **jatkuvan parantamisen** avulla. Pilareiden päälle rakentuu **Hoshin Kanri**, joka on Toyotan käyttämä strategisen johtamisen menetelmä. Talon katto kuvastaa liiketoiminnan tavoitteita ja harjan huipulla voidaan ajatella olevan liiketoiminnan napapohjoinen. Katon harjassa ovat kolme sa-

naa **nopeasti, taloudellisesti ja virheettömästi** ohjaavat kohti täydellisyyttä lyhyimmillä läpimenoajalla, parhaalla laadulla ja alhaisimmilla kustannuksilla siten, että toteutetaan jatkuvan parantamisen periaatteita. (Jokinen 2020.)

Talokaavioissa kuvattuja Lean-menetelmiä ja niiden yhteneväisyyksiä Carlsberg Excellence -ohjelmaan tarkennetaan kehittämis- ja tutkimustehtäväosiossa kappaleessa kolme.

Lean-tuotanto on siis innovatiivinen tuotantojärjestelmä, joka yhdistää käsityötuotannon ja massa-tuotannon edut. Se perustuu Lean-filosofiaan, joka keskittyy kustannusten alentamiseen, vikojen ja varastojen vähentämiseen sekä laajan tuotevalikoiman tarjoamiseen. Lean-tuotannossa monitaitoiset työntekijät toimivat tiimeissä ja käyttävät joustavia, automatisoituja koneita.

Keskeistä Lean-tuotannossa on täydellisyyden tavoittelu. Tavoite saavutetaan jatkuvalla parantamisella ja luovalla ongelmanratkaisulla. Työntekijöille tarjotaan haastavia tehtäviä ja heille annetaan vapaus kontrolloida omaa työtään. Samalla he oppivat jatkuvasti uusia taitoja ja kehittävät osaamistaan. Tällainen työympäristö edistää työntekijöiden sitoutumista ja menestystä Lean-tuotannossa.

Lean-tuotanto perustuu kustannusten alentamiseen puolittamalla resurssien käyttö massatuotantoon verrattuna. Vikojen ja varastojen vähentäminen sekä laajan tuotevalikoiman tarjoaminen ovat myös tärkeitä osa-alueita. Työntekijöiden osallistuminen monitaitoisina tiimeinä edistää jatkuvaa kehitystä ja luovaa ongelmanratkaisua.

Lean-tuotannolla, Lean-filosofialla sekä Carlsberg Excellence -ohjelmalla on useita yhteneväisyyksiä. Niillä kaikilla pyritään kustannusten alentamiseen, vikojen ja varastojen vähentämiseen sekä laajan tuotevalikoiman tarjoamiseen. Lisäksi ne kaikki painottavat työntekijöiden osallistumista haastaviin tehtäviin sekä vapautta kontrolloida omaa työtä ja jatkuvaa oppimista. Carlsberg Excellence -ohjelma hyödyntää Lean-periaatteita ja -menetelmiä sekä toimintatapoja parantaakseen tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan. Tämä tekee Lean-filosofiasta sopivan viitekehyksen Carlsbergin tavoitteiden saavuttamiseen.

## 2.4 Strateginen Lean-johtaminen

Lean-ajattelun omaksuminen ja käyttöönotto voidaan nähdä liiketoimintastrategiana, joka määrittelee uudelleen perinteisen strategiäkäsityksen. Lean-strategia hyödyntää standardoituja prosesseja ja menetelmiä, kapasiteetti-investointeja sekä tinkimätöntä kustannusten leikkaamista markkinoille tunkeutuakseen. Se edustaa poikkeuksellista lähestymistapaa, joka keskittyy oikeiden ongelmien ratkaisemiseen, selkeiden parannussuuntien muotoiluun ja jokaisen henkilön osallistamiseen prosessiin. Se myös tukee jatkuvaa oppimista muutoksen jälkeen, mikä lisää arvon tuottamista ja vähentää tuhlausta aiheuttavia päätöksiä. Ihmiskeskeinen organisaation johtaminen liittyy kiinteästi oppimiseen ja uudenlaiseen johtamisajatteluun, joka tekee parantamisesta olennaisen osan työskentelyä. Tämä poikkeuksellinen lähestymistapa luo pohjan voittavalle strategialle. (Ballé, Jones, Chaize & Fiume 2017, 83.)

Lean-ajattelussa keskitytään päivittäisen työn todellisten ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen siten, että koko organisaatio voi ymmärtää ja noudattaa niitä. Ongelmiin pyritään löytämään vaiheittain uusia ratkaisuja, ja tiimit osallistuvat aktiivisesti käytännön kokeisiin ja muutoksiin.

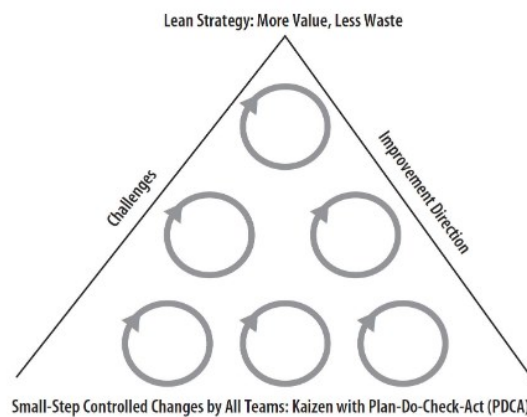
Lean on oppimisjärjestelmä, jota jokainen Lean-johtaja voi kehittää omassa yrityksessään hyödyntämällä Toyota Production System -mallia asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden perustana. Se tukee yksilön oppimista tunnistamalla ja tutkimalla puutteita ja virheitä sen sijaan, että ne jätettäisiin huomiotta. Se kannustaa monialaiseen oppimiseen hyödyntäen juuri oikeaan aikaan -periaatetta (JIT) läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Lean lisää myös työntekijöiden tyytyväisyyttä ja keskinäistä luottamusta luomalla työympäristön, jossa ongelmat nähdään parantamisen mahdollisuuksina ja jossa ongelmanratkaisu on yrityksen kulttuurin ytimessä.

Lean-ajattelun ymmärtäminen taloudellisten tekijöiden näkökulmasta on keskeistä, samoin se, miten Lean-johtajat hyödyntävät taloudellista hallintaa tukeakseen tiimien oivalluksia ja edistääkseen aitoa innovaatiota. Lean edistää työntekijöiden kyvykkyyttä, kehittää yksilöiden osaamista ja näkee talousmenestyksen alkavan jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta menestyksestä. Johto tukee positiivista suhdetta jokaisen henkilön sekä hänen työnsä ja asiakastytyväisyyden välillä.

Lean-ajattelu tarjoaa näkökulman jatkuvaan innovointiin ja mahdollistaa arvovirran analysoinnin ja kehittämisen tuotannon ja toimitusketjun tasolla. Tavoitteena on saavuttaa läpimurtoja ja teollisuutta mullistavia innovaatioita tiimityöpohjaisen Kaizenin avulla. (Ballé ym. 2017, 88.)

Lean-strategian keskeisenä tavoitteena on oppia ratkaisemaan oikeita ongelmia ja välttämään hukkaa aiheuttavia ratkaisuja. Tämä saavutetaan luomalla virtausta, joka tarkoittaa parempaa laatua ja suurempaa joustavuutta, jotta todelliset ongelmat voidaan tunnistaa. Keskeinen osa strategiaa on oppimisjärjestelmän hyödyntäminen. Sen avulla muotoillaan ongelmat ja haasteet niin, että jokainen ymmärtää sen päivittäisessä työssään. Tätä kautta kehitetään uusia ratkaisuja, jotka juontavat juurensa ongelmanratkaisuun ja jatkuvaan parantamiseen. Tavoitteena on luoda kulttuuri, jossa jokainen työntekijä osallistuu aktiivisesti tämän tavoitteen saavuttamiseen. Kun työntekijät syventävät ymmärrystään omasta työstään ja oppivat yhteistyötaitoja, lisää se heidän ammattitaitoaan. Yksilöiden osaamisen ja tiimien välisen yhteistyön kehittymisen kautta pystytään tarjoamaan asiakkaille korkealaatuisempia tuotteita sekä kehittämään uusia tapoja työskennellä. (Ballé ym. 2017, 99.)

Kuva 8 tiivistää Lean-strategian keskeisiä hyötyjä. Se pyrkii tuottamaan enemmän arvoa pienemmällä hukalla. Jatkuva parantaminen toteutetaan, kohti napapohjoista. Kaikki organisaation tiimit parantavat toimintaansa pienin askelin Kaizenin avulla käyttäen Plan-Do-Check-Act -menetelmää. Kuvassa näkyvät PDCA-ympyrät edustavat tiimejä, jotka kehittävät prosesseja kontrolloidun muutoksen ja parannuksen avulla. Tämä strategisen ajattelun muoto toimii samankaltaisesti kuin Toyotan käyttämä Hoshin Kanri -menetelmä strategisessa suunnittelussa.



*KUVA 8. Lean strategian tuoma lisäarvo yritykselle (Ballé ym. 2017.)*

Hoshin-suunnittelu on strategisen johtamisen menetelmä, joka on peräisin Japanista ja kehitettiin alun perin Bridgestone-yhtiössä, joka valmistaa autonrenkaita. Toyota on käyttänyt Hoshin-suunnittelua jo 1950-luvulta lähtien. Hoshin tarkoittaa japaniksi kompassia ja kuvastaa suunnan johtamista. Hoshin-suunnittelulle on ominaista organisaation läpi kulkeva vuoropuhelu, jossa kaikki jä-

senet osallistuvat strategiaa tukevien tavoitteiden asettamiseen. Ylin johto antaa suunnan toiminnan kehittämiseksi, ja koko organisaatio yhdessä etsii keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jokinen 2021, 1.)

Hoshin-suunnittelun perustana toimii PDCA-ympyrä, jonka kehitti tohtori W. Edwards Deming 1960-luvulla. PDCA-ympyrä noudattaa seuraavaa periaatetta: Plan (suunnittele): suunnittele muutokset tai parannus, jota tavoitellaan. Do (toteuta): toteuta testaus tai kokeilu, mieluiten pienessä mitakaavassa. Check (tarkista): arvioi tulokset ja saadut opit - mitä olemme oppineet? Act (toimi): toteuta uusi muutettu prosessi, hylkää se tai aloita uusi PDCA-sykli erilaisilla parametreilla. PDCA-ympyrän avulla oppiminen tapahtuu systemaattisesti ja prosessit kehittyvät jatkuvasti.

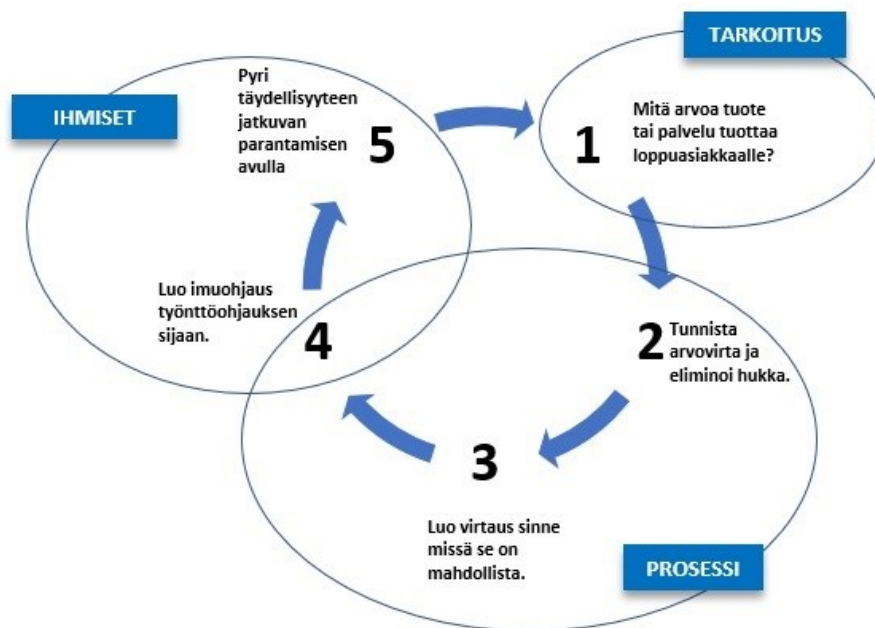
Hoshin-suunnittelu yhdistettynä PDCA-ympyrän periaatteisiin tarjoaa tehokkaan lähestymistavan strategiseen johtamiseen. (Ballé ym. 2017, 29.)

Toyota Production Systemin keskeisenä ajatuksena on, että asiakastyytyväisyys ei ole mahdollista ilman työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden työtyytyväisyyden saavuttaminen on kuitenkin haasteellista, koska se riippuu yksilöiden persoonallisuudesta sekä työyhteisön kollektiivisesta mielialasta, joka voi vaihdella nopeasti tilanteiden mukaan. Lean-strategiassa keskitytään ratkaisemaan tätä haastetta sitouttamalla yksilöt työhönsä ja kehittämällä tiimejä. Käytännön toiminnassa tämä edellyttää perinteisten johtajien muuttumista opettajiksi ja valmentajiksi. Sen sijaan, että johtajat tekisivät päätökset työntekijöiden puolesta, he ohjaavat ja valmentavat työntekijöitä itse löytämään ratkaisuja ja parannusmenetelmiä työongelmiin. Tämä kannustaa työntekijöitä oivaltamaan ja omaksumaan omat ratkaisut, mikä luo heille vahvemman työn omistajuuden ja sitoutumisen. Tämä lähestymistapa on keskeinen osa Lean-filosofiaa ja Toyota Production Systemiä, ja se on tärkeä osa työntekijöiden työtyytyväisyyden saavuttamista. Kehittämällä johtamistyyliä kohti opettavaista ja valmentavaa roolia organisaatio voi edistää työntekijöiden sitoutumista, omistajuutta ja jatkuvaa kehittymistä työssään. (Ballé ym. 2017, 105.)

Onnistuneen Lean-strategian luomisen ja sen läpiviemisen on pohjaututtava ymmärrykseen Leanista. Strategian laatimisessa lähdetään siitä, että sidosryhmien vaatimukset muokataan organisaation tarpeiksi ja toiminnan tavoitteiksi. Kun Lean-strategia on muotoiltu, se täytyy ottaa käyttöön ja juurruttaa työarkeen, jotta saadaan aikaan tarvittava sitoutuminen. Juurtumiseen voi mennä runsaasti aikaa, mutta sillä on oleellinen ja suuri merkitys onnistumisen kannalta. Esimiehillä on oltava yhteinen vakaumus ja näkemys siitä, että Lean-strategian ja Lean-menetelmien käyttö on oikea tapa. Kun esimiehistö on vakuuttunut ja ymmärtää asian tärkeyden, voidaan sitoumista

alkaa siirtää organisaation muille tasoille. On tärkeää, että organisaatiota valmennetaan teoriaa ja käytäntöä yhdistämällä. Näin parantuu mahdollisuus lisätä asian ymmärrystä ja käytännön omaksumista. (Peterson Per ym. 2018, 28-29.)

Lean-filosofia ja strateginen Lean-johtaminen pohjautuvat molemmat Toyota Production Systemiin, joka voidaan kiteyttää Toyotan viiteen periaatteeseen (kuva 9). (1) Mitä arvoa tuote tai palvelu tuottaa loppuasiakkaalle? (2) Tunnista arvovirta ja eliminoi hukka. (3) Luo virtaus sinne, missä se on mahdollista. (4) Luo imuohjaus työntöohjauksen sijaan. (5) Pyri täydellisyyteen jatkuvan parantamisen avulla.



KUVA 9. Toyota Production System viisi periaatetta vapaasti suomennettuna (Lean Management Instituut 2015.)

Carlsberg Excellence -ohjelman yhtäläisyydet strategiseen Lean-johtamiseen ovat selvät. Molemmat lähestymistavat hyödyntävät Lean-ajattelun periaatteita, kuten omaa teknologiaa, standardoituja prosesseja, kapasiteetti-investointeja ja kustannusten leikkaamista. Ne korostavat jatkuvaa oppimista muutoksen jälkeen ja työntekijöiden osallistamista prosessiin. Molemmat lähestymistavat kannustavat myös ihmiskeskeistä organisaation johtamista ja pyrkivät kehittämään jatkuvan parantamisen kulttuuria organisaatiossa.

## 2.5 Teoriaperustan yhteenveto

Opinnäytetyössä tarkastellaan Carlsbergin organisaatiossa tapahtuvaa Excellence-kulttuurin juurruttamista Lean-menetelmien avulla. Työssä yhdistetään useita teorioita ja käsitteitä organisaatiokulttuurista, muutosjohtamisesta, Lean-filosofiasta ja strategisesta Lean-johtamisesta niin, että luodaan ymmärrettävä yhteys Carlsberg Excellence -ohjelman ja näiden teorioiden välille.

Organisaatiokulttuurin teorian avulla pyritään ymmärtämään, miten organisaation jäsenet kokevat, oppivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Carlsbergin tapauksessa Excellence-kulttuuri nähdään organisaation itsenäisenä ja omaleimaisena osana, joka heijastaa yrityksen arvoja ja perusolettamuksia. Tämän kulttuurin vahvistaminen ja juurruttaminen organisaatioon tapahtuu Lean-menetelmien avulla, jotka ulottuvat organisaation eri tasoille ja käytäntöihin.

Muutosjohtamisen teoria korostaa, että muutos on pitkäkestoinen prosessi, jossa ihmiset läpikäyvät yksilöllisiä muutuskäyriä. Carlsbergin tapauksessa muutosjohtajan roolina on motivoida ja sitouttaa työntekijät muutoksen matkalle. Carlsberg Excellence -ohjelma vaatii aikaa, sitoutumista ja herkkää reagointia työntekijöiden sijaintiin muutuskäyrällä, jotta Lean-menetelmät ja Excellence-kulttuuri voidaan tehokkaasti ottaa käyttöön organisaatiossa.

Lean-filosofia on innovatiivinen tuotantojärjestelmä, joka pyrkii alentamaan kustannuksia, vähentämään virheitä ja varastoja sekä edistämään jatkuvaa parantamista. Lean-ajattelun periaatteet soveltuvat erityisen hyvin teollisuuden toimintaympäristöön, ja niitä voidaan hyödyntää tuottavuuden ja kustannusten vähentämisen tavoittelussa. Carlsberg Excellence -ohjelma tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla Lean-menetelmiä voidaan soveltaa laajasti organisaatiossa, mikä edistää jatkuvaa parantamista, tehokkuutta ja kehittämistä.

Strateginen Lean-johtaminen yhdistää Lean-filosofian organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Tässä tapauksessa Carlsberg Excellence -ohjelman soveltaminen Lean-menetelmiin auttaa organisaatiota toteuttamaan strategisia tavoitteitaan. Strategisen Lean-johtamisen avulla varmistetaan, että Lean-periaatteet ja menetelmät tukevat organisaation strategista suunnittelua, päätöksentekoa ja toimintaa. Carlsberg Excellence -ohjelman avulla organisaatio pystyy systemaattisesti kehittämään toimintaansa ja vastaamaan markkinoiden haasteisiin.

Carlsberg Excellence -ohjelman ja teorian välillä syntyy yhteys siten, että ohjelma tarjoaa konkreettisen toimintakehyksen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se hyödyntää Lean-filosofian periaatteita ja menetelmiä Excellence-kulttuurin vahvistamiseksi. Lisäksi muutosjohtamisen teoria auttaa ymmärtämään, miten ohjelmaa johdetaan ja miten työntekijät sitoutuvat siihen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Carlsberg Excellence -ohjelma rakentaa organisaation kulttuuria ja käytäntöjä Lean-menetelmien avulla. Tämä mahdollistaa jatkuvan parantamisen, tehokkuuden ja kehityksen organisaatiossa. Muutosjohtamisen teoria auttaa ymmärtämään muutoksen haasteita ja tarjoaa työkaluja työntekijöiden sitouttamiseen. Tämän lisäksi strateginen Lean-johtaminen yhdistää ohjelman organisaation strategisiin tavoitteisiin. Näin teorian ja Carlsberg Excellence -ohjelman välillä syntyy ymmärrettävä yhteys, joka tukee organisaation kehitystä ja menestystä.

### 3 SINEBRYCHOFFIN TÄYTTÖ- JA PAKKAUSOSASTO

Sinebrychoffin tuotanto koostuu neljästä eri osastosta: täyttö- ja pakkausosastosta, laatuosastosta, panimo- ja virvoitusjuomaosastosta sekä huolto- ja kunnossapito-osastosta. Sinebrychoffin tuotannossa työskentelee noin 230 työntekijää eri tehtävissä. Suomessa virvoitusjuoma-alalla olevan kovan kilpailutilanteen vuoksi opinnäytetyössä voidaan esitellä organisaatiota vain yleisellä tasolla, sillä yksityiskohtaisten organisaatiokaavioiden tai tehtävänkuvausten julkaiseminen on vastoin Sinebrychoffin ja Carlsbergin julkisuuspolitiikkaa.

Kehittämisen- ja tutkimuskohteena tässä opinnäytetyössä on täyttö- ja pakkausosasto, joka nimensä mukaisesti täyttää Sinebrychoffin tuotevalikoimassa olevat juomat tilavuudeltaan erilaisiin kierrätettäviin muovipulloihin, lasipulloihin, tölkkeihin sekä DraughMaster- ja teräsastioihin. Lisäksi muovi- ja lasipullot sekä tölkit pakataan erilaisiin pakkauksiin, joita ovat kutistekalvopakkaukset, pahvipakkaukset ja kennopakkaukset erilaisissa kappalemääräkombinaatioissa. Vuonna 2022 Sinebrychoffin tuotannon kautta kulki noin 300 miljoonaa litraa juomia.

Täyttö- ja pakkausosastolla tuotteita täyttää ja pakkaa noin sata työntekijää erilaisissa tehtävissä. Osastosta ja sen tuotannosta vastaa Production Manager. Osastolla on kahdeksan erityyppistä konesarjaa, joiden kautta edellä kuvatut tuotteet valmistetaan valmiiksi pakkauksissa oleviksi myyntituotteiksi, joita kuluttajat sitten kaupoista itselleen ostavat.

Eri konesarjoilla työskentelevien työntekijöiden ammattinimikkeenä on operaattori, joita työskentelee tuotannossamme noin 90. Konesarjasta vastaa Line Manager, ja konesarjojen tiimieissä työskentelee operaattoreiden lisäksi Team Leadereitä, Process Engineer, Technical Lead, Packaging Process Manager sekä Resouce Manager. Operaattorit työskentelevät eri konesarjoilla joko tietyssä tiimissä, tai he voivat työskennellä konesarjan kaikissa työtehtävissä.

Tuotannossa on erilaisia työvuorojärjestelmiä, jotka määräytyvät konesarjojen ja kysynnän mukaisesti. Käytössä voi olla kahdeksan tunnin aamu- ja iltavuoro, kahdeksan tunnin aamu-, ilta- ja yövuoro tai 12 tunnin aamu- ja yövuoro. Erilaiset vuorot vaihtelevat konesarjoittain, ja ne voivat olla esimerkiksi kolmen, viiden tai seisemän päivän kiertoon perustuvia. Sesongin aikana tuotanto pyörii keskeytyksettä ympäri vuorokauden.

Tutkimuskysymys 1: Millaisia edellytyksiä laadukkaalle toiminnalle asetetaan virvoitusjuomateollisuuden tuotannon organisaatiossa?

Laadukkaan toiminnan varmistaminen virvoitusjuomateollisuuden tuotannon organisaatiossa edellyttää useita tärkeitä tekijöitä. Tässä on lueteltuna joitakin keskeisiä edellytyksiä, jotka pohjautuvat Sinebrychoffin laatuosaston laatuopäällikkö Hannu Sistosen haastatteluun:

1. Laadunhallintajärjestelmä: Organisaatiossa tulee olla vahva ja tehokas laadunhallintajärjestelmä, joka sisältää selkeät laatuvaatimukset, prosessit ja ohjeet. Tämä auttaa varmistamaan, että tuotteet täyttävät asiakkaiden odotukset ja noudattavat alan standardeja ja määräyksiä.
2. Korkealaatuiset raaka-aineet: Laadukkaiden virvoitusjuomien valmistamiseen tarvitaan ensiluokkaisia raaka-aineita. Organisaation on varmistettava, että se hankkii raaka-aineet luotettavilta toimittajilta ja että ne täyttävät tiukat laatustandardit.
3. Tehokkaat tuotantoprosessit: Laadukas toiminta edellyttää tehokkaita ja tarkkoja tuotantoprosesseja. Organisaation on kehitettävä ja ylläpidettävä hyviä käytäntöjä, jotka varmistavat tuotteiden tasaisen laadun ja vähentävät mahdollisia virheitä ja vikoja.
4. Henkilöstön osaaminen: Työntekijöillä tulee olla tarvittava koulutus ja osaaminen virvoitusjuomien valmistukseen ja laadunhallintaan liittyviin tehtäviin. Organisaation on tarjottava jatkuvaa koulutusta ja kehittämismahdollisuuksia, jotta henkilöstö voi ylläpitää ja parantaa osaamistaan.
5. Laadunvalvonta: Organisaation on toteutettava jatkuvaa ja systemaattista laadunvalvontaa tuotantoprosessin eri vaiheissa. Tämä sisältää esimerkiksi näytteiden ottamisen, testauksen ja analyysin, jotta voidaan varmistaa, että tuotteet täyttävät laatuvaatimukset ja turvallisuusstandardit.
6. Hygieniastandardit: Virvoitusjuomateollisuuden toimijoiden on noudatettava tiukkoja hygieniastandardeja, jotta voidaan varmistaa tuotteiden turvallisuus ja laatu. Tämä sisältää esimerkiksi asianmukaisen puhdistuksen ja desinfiointin laitteissa ja tiloissa, henkilökohtaisen hygienian sääntöjen noudattamisen sekä tartuntatautien torjunnan ja elintarviketurvallisuuden parhaat käytännöt.

7. Asiakaspalaute ja jatkuvan parantamisen prosessi: Organisaation tulee kerätä asiakaspalautetta ja reagoida siihen aktiivisesti. Jatkuvan parantamisen prosessin avulla organisaatio voi tunnistaa mahdolliset laatuongelmat ja kehittämiskohteet sekä toteuttaa tarvittavat toimenpiteet toiminnan parantamiseksi.

Nämä kriteerit auttavat varmistamaan, että virvoitusjuomateollisuuden tuotannon organisaatio toimii korkeimpien laatustandardien mukaisesti ja tuottaa laadukkaita tuotteita, jotka täyttävät asiakkaiden odotukset. (Sistonen 2023.)

Sinebrychoffin toimintaa ohjaa elintarvikelaki, joka edellyttää, että elintarvikealan toimijan on laadittava ja toteutettava omavalvontajärjestelmää. Valvira ja Ruokavirasto valvovat omajärjestelmän toteutumista. Sinebrychoffilla on käytössä seuraavat standardit:

- ISO 9001: 2015 Laadunhallintajärjestelmät
- ISO 14001: 2015 Ympäristöjärjestelmät
- ISO 45001: 2018 Työterveyden ja työturvallisuuden johtamisjärjestelmät
- ISO 22000: 2018 ja FSSC 22000 versio 5.1 Elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmät
- ISO 50001: 2018 Energianhallintajärjestelmät
- Carlsberg Excellence
- Coca Cola
- Schweppes

Sinebrychoffin tuotannossa tehdään omavalvonnan puitteissa vuositasolla esimerkiksi seuraavat tarkastukset:

- noin 266 000 kemiallista tai fyysistä analysointia, joiden tuloksista 99,7 % on asetettujen laatuvaatimusten mukaisia
- noin 476 000 pakkauksiin liittyvää tarkastusta, joiden tuloksista 99,9 % on asetettujen laatuvaatimusten mukaisia
- noin 25 000 mikrobiologista analysointia, joiden tuloksista 97,5 % on asetettujen laatuvaatimusten mukaisia
- noin 35 000 aistinvaraista analysointia, joiden tuloksista 99,8 % on asetettujen laatuvaatimusten mukaisia
- noin 4600 mittauslaitteiden tarkistusta ja kalibrointia, joiden tuloksista 99,9 % on laatuvaatimusten mukaisia

- karkeasti noin 120 tuotannon hygienia-auditointi kävelyä, joiden tuloksista 92 % on laatuvaatimusten mukaisia

Lisäksi vuonna 2022 rekisteröitiin ja käsiteltiin noin 1035 kuluttajavalitusta. (Sistonen 2023.)

Carlsberg Excellence -ohjelma (kuva 10) määrittelee Carlsbergin toimintaa ohjaavat COM-prosessit ja -standardit (Carlsberg Operational Manual), Carlsberg Excellence Mandatory Functional Processes & Standards (COM Requirements) sekä Advanced Functional Processes & Standards (COM Proactives). Vuonna 2023 Sinebrychoffin eri toiminnoissa tehtiin 67 erilaista prosessien ja standardien mukaista auditointia. Ne loivat noin 400 COM-tehtävää. Niistä puolet on ennakoivia ja puolet pakollisia tehtäviä. Pakolliset tehtävät tulee suorittaa vuoden 2023 aikana, ja ennakoivat tehtävät tulee valmistella ja aikatauluttaa vuoden 2023 aikana. (Sprint 2023.)



KUVA 10. Carlsberg Operational Manual (Carlsberg Excellence.)

Carlsberg Excellence on Carlsbergin jatkuvan parantamisen kulttuuri, joka perustuu TPM-, Lean- ja Six Sigma-menetelmiin. Sitä toteutetaan vakioitujen päivittäisten työprosessien kautta samalla, kun edistetään työntekijätiimien itsenäisyyttä. Sen avulla saavutetaan tehokkuuden parantuminen ja luodaan säästöjä. Excellence-ohjelman perustana on Carlsberg Excellence -talon perustukset (Foundations). Perustukset (Kuva 11) on jaettu kolmeen johtamisen kokonaisuuteen, jotka pitävät sisällään TPM-, Lean- ja Six-Sigma menetelmiä. Nämä kolme johtamisen kokonaisuutta ovat Zone Management, Performance Management sekä Organizational Management.

Zone Management (alueen johtaminen) keskittyy fyysisten työskentelytilojen sekä käytössä olevien prosessien vakioimiseen. Sen sisältämien työkalujen avulla pyritään tekemään kaikesta toiminnasta tehokkaampaa ja virheetöntä. Tavoite saavutetaan työpisteiden ja työnkulun vakioinnilla, hyödyntämällä visuaalista johtamista sekä hyödyntämällä Poka-Yoke-menetelmän periaatteita.

Performance Managementin (suorituksen johtaminen) avulla hahmotetaan, kuinka suorituskykyä hallitaan ja millaisin eri keinoin ja menetelmin sitä voidaan parantaa. Parantaminen alkaa tärkeimpien prioriteettien määrittelyllä jokaisella organisaatiotasolla. Ennakoivan suorituskyvyn johtamisjärjestelmän (PMS) avulla luodaan aikataulutettu ja vakioitu palaverirakenne, jonka avulla saadaan aikaan kohdennettuja parannuksia ja vaikutuksia toimintaan.

Organizational Management (Organisaation johtaminen) keskittyy ihmisiin. Se varmistaa vahvan organisaatorakenteen, joka helpottaa tärkeimpien liiketoiminnan prioriteettien saavuttamista. Se tarjoaa osaamisen ja kykyjen kehittämismahdollisuuksia jokaiselle sekä luo vahvan johtamiskulttuurin, jonka tavoitteena on kaikkien 100-prosenttinen sitoutuminen Carlsberg Excellence -ohjelmaan. (Carlsberg Excellence 2023.)



KUVA 11. Carlsberg Excellence Foundations (Carlsberg Excellence.)

Carlsberg Excellence Foundations koostuu 15 työkalusta tai menetelmästä (Kuva 12). Jokaisen menetelmän kypsyydelle on asetettu pistetavoite (0-4). Jota arvioidaan kvartaaleittain. Carlsberg on asettanut tavoitetason, jolla vuoden 2023 lopussa ja vuoden 2024 lopussa tulee olla.

Kypsyyttä arvioidaan itsearvioinnilla vertaamalla nykytilaa eri pistetasoilla olevien vaatimuskriteerien arviointiperusteisiin. Lisäksi Carlsberg Excellence -organisaation Länsi-Euroopan johtajat käyvät paikan päällä tarkistamassa arvioinnit, ja niitä korjataan ylös- tai alaspäin sen mukaan, kuinka he arvioivat kypsyiden.

		Quarter 3					
		0 %					
Production Actual		0 %					
Foundations	Check Item	BSP	PACK	BD&E		SUPPORT	
				Maint.	Utilities	Mgmt	Quality
ZONE MANAGEMENT	1. Workplace Standardization - 5S	0	0	0	0	0	0
	2. Workflow Standardization - Process Mapping	0	0	0	0	0	0
	3. Visual Management - Standard Documents	0	0	0	0	0	0
	4. Visual Management - Visual Standards	0	0	0	0	0	0
	5. Visual Management - Abnormality Reporting	0	0	0	0	0	0
PERFORMANCE MANAGEMENT	6. Priorities Deployment - 9-Grid & Tactical Implementation Plan	0	0	0	0	0	0
	7. Performance Management System - PMS Meetings	0	0	0	0	0	0
	8. Focused Improvement - Loss Intelligence, Eradication & Prevention	0	0	0	0	0	0
	9. Focused Improvement - Gemba Kaizen	0	0	0	0	0	0
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT	10. Focused Improvement - Problem Solving	0	0	0	0	0	0
	11. Organizational Setup - High Performance Organizational Design	0	0	0	0	0	0
	12. Capability Development - Skill Matrices & Development Plans	0	0	0	0	0	0
	13. Capability Development - Training Practices	0	0	0	0	0	0
	14. Leadership Expectations - Leadership Guideline	0	0	0	0	0	0
	15. Leadership Expectations - Gemba Walk	0	0	0	0	0	0
		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

KUVA 12. Foundations, Self-Assessment tool (Carlsberg Excellence.)

Kuvassa 12 olevista Foundation-työkalujen nimistä nähdään heti yhteneväisyyksiä Lean-menetelmiin, esimerkiksi 5S, Standard Documents, Visual Standards, Abnormality Reporting, Gemba kaizen, Problem Solving ja Gemba walk. (Carlsberg Excellence 2023)

Vastauksena tutkimuskysymykseen 1 voidaan todeta, että Sinebrychoffissa varmistetaan ja mahdollistetaan edellä kuvatuilla toimilla laadukas toiminta virvoitusjuomateollisuuden tuotannon organisaatiossa. Samalla niillä pidetään yllä jatkuvan parantamisen ja kehittymisen kulttuuria, joka on oleellinen osa Carlsberg Excellence -kulttuuria.

### 3.1 Carlsberg Excellence -ohjelman ja -kulttuurin nykytila

Tutkimusmenetelmänä on käytetty mm. teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys on avoin. Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 203-204.)

Teemahaastattelu sopi hyvin Gemba-kävelyiden tutkimusmenetelmäksi, koska ne perustuvat eri aihepiireihin ja teemoihin. Avointa haastattelua on käytetty, kun on tutkittu tarkemmin jonkin tietyn konesarjan tilannetta tai on oltu perehtymässä prosesseihin ja menetelmiin tarkemmin. On saatu selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastatteluja on täydennetty havainnoinnin avulla, jolloin on saatu tietoa siitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla on saatu tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi on ollut osallistavaa ja vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 207-211.) Carlsberg Excellence -ohjelman nykytilaa on tutkittu maaliskuusta 2023 alkaen suorittamalla Gemba-kävelyitä sekä osallistamalla PMS palavereihin.

Excellence Managerin tehtäviin kuuluu tehdä Gemba-kävelyitä vähintään kaksi kertaa viikossa. Joinakin viikkoina määrä voi olla myös suurempi. Näiden kävelyiden vakioaiheina ovat alla luetellut aihealueet:

1. Health & Safety
2. 5S & Hygienia
3. PM – Preventive Maintenance
4. Kaizen
5. AM – Autonomous Maintenance
6. PMS – Performance Management System
7. OPL / SOP – One Point Lesson / Standard Operating Procedure

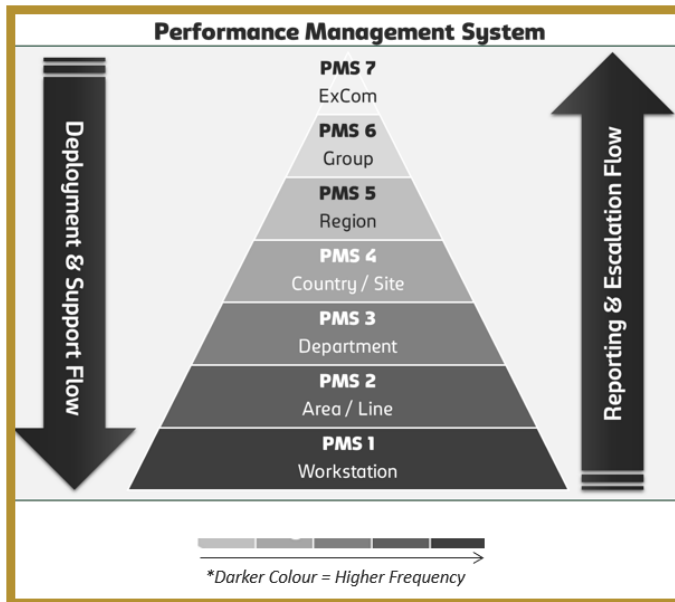
Gemba-kävelyiden tarkoituksena on lisätä tuotannon kaikkien työntekijöiden työn omistajuutta sitouttamalla heitä liiketoiminnan prioriteetteihin. Se suoritetaan vakioidun menettelyn mukaisesti tuotannossa, ja sen avulla tarkastetaan eri aihealueiden prosessit: Toimivatko prosessit prosessin kuvausten mukaisesti? Toimivatko prosessien omistajat prosessien mukaisesti, ja ymmärtävätkö he, kuinka prosessi toimii? Lisäksi Gemba-kävelyiden aikana keskustellaan jatkuvan parantamisen kulttuurista ja tarkastetaan prosessiin tehtyjä Kaizen-parannuksia. Gemba-kävely auttaa myös johtajia ymmärtämään paremmin, mitä lattiatasolla tapahtuu, mikä on osa Go and See -menettelyä. Gemba-kävelyiden aikana käydään läpi myös ongelmanratkaisutapauksia ja juurisyyanalysointeja ja opitaan ymmärtämään ongelmien juurisyitä. Samalla tarjotaan analysointeja tehneille moniammatillisille tiimeille tukea ja valmennusta juurisyyanalysointiin.

Gemba-kävely eroaa auditoinneista siinä suhteessa, että se on käyttäytymis- ja olosuhdeorientoitunutta ja sen on tarkoitus aktivoita työntekijöitä ja lisätä työn omistajuutta sekä sitoutumista prosessien kehittämiseen. Se on vuorovaikutteista keskustelua kaikkien työntekijöiden kanssa, ja sitä tekevät kaikki esimiehet sekä johtajat. Sen perimmäisenä tarkoituksena on jatkuvan parantamisen työkuulttuurin vahvistaminen päivittäisessä työskentelyssä. Gemba-kävelyllä tarkkaillaan sekä positiivisia että ei-toivottuja ilmiöitä. Positiivisista huomiosta annetaan palautetta ja niistä palkitaan. Ei-toivotuista asioista keskustellaan rakentavasti ja pyritään keskustelun kautta muuttamaan käyttäytymisen tai olosuhde toivotun laiseksi. Säännöllisesti suoritettavien Gemba-kävelyiden avulla saadaan kattava kuva tuotannon eri osastojen toiminnasta ja siitä, millaista mieltä ihmiset eri asioista osastoilla ovat. Mitä enemmän päälliköt ja johtajat toteuttavat Gemba-kävelyitä, sen avoimemmaksi vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä muodostuu. Johdon on näin ollen helpompaa muodostaa kokonaiskäsitys eri osastojen Excellence-kulttuurin nykytilasta.

Gemba-kävelyiden aikana tuotannon työntekijöitä on haastateltu kävelyn aihealueen mukaisesti ja keskusteluja on myös laajennettu Carlsberg Excellence -kulttuuriin ja Foundationeihin, joiden kautta on saatu hyvä kuva siitä, mikä on Carlsberg Excellence -kulttuurin nykytila. Lisäksi täyttö- ja pakkausosaston Line Managereita, Team Leadereita, Process Engineerejä, Technical Leadejä on haastateltu tarkemmin, kun on tutkittu eri konesarjojen prosesseja ja toimintaa.

Tutkimusta on täydennetty myös siten, että Carlsberg Excellence Manager oli perehdyttävänä operaattorin tehtäviin kaksi viikkoa kesäkuussa 2023, ensimmäisen viikon yövuorossa ja toisen viikon aamuvuorossa. Tämän kahden viikon työjakson aikana hän tutustui konesarjan kaikkiin työtehtäviin ja prosesseihin tarkkaillen ja osallistuen konesarjan avustaviin tehtäviin eri työpisteissä. Lisäksi työvuorojen aikana keskusteltiin Carlsberg Excellence -kulttuurista sekä -Foundationeista. Tältä perehdytysjaksolta on tehty erilaisia huomiota, joita on käyty läpi tuotantojohdon sekä eri toimintojen rajapintojen päälliköiden kanssa.

Gemba-kävelyiden ja haastattelujen tuloksia käydään läpi PMS-palavereissa (Performance Management System), joiden tarkoituksena on tarjota vakioitu palaverirakenne tuotannon jokaisella tasolla. Palaverit pidetään aina vakioituun kellonaikaan, ja ne noudattavat vakioitua agendaa. PMS-palaveri tasoja on seitsemän: PMS 1 (Workstation), PMS 2 (Area/Line), PMS 3 (Department), PMS 4 (Country/Site), PMS 5 (Region), PMS 6 (Group) ja PMS 7 (ExCom). Tuotannon arjessa pyörivät tasot PMS 1 – PMS 4. Tuotantojohto osallistuu PMS 5 -palaveriin ja Sinebrychoffin ylin johto ja johtoryhmä PMS 6 ja PMS 7 -tasolle. PMS tasot (kuva 13).



KUVA 13. Performance Management System (Carlsberg Excellence.)

PMS-palavereiden agenda käydään läpi päivittäisjohtamisen taulun avulla. Päivittäisjohtamisen taulu (kuva 14) koostuu kaikilla PMS-tasoilla samoista vakioiduista asioista. Jokaisella PMS-taululla ja jokaisessa PMS-palaverissa käydään taulun avulla läpi päivän prioriteetit, päivän tuotantosuunnitelma, työturvallisuus, ihmiset, laatu, palvelu, kustannukset, info, haasteet, toimenpiteet sekä keskustellaan turvallisuushavainnoista ja Gemba-kävelyiden aikana tehdyistä havainnoista. Lisäksi taululla luodaan katsaus edellisen 24 tunnin KPI- ja KAI-mittareihin. Mittareissa olevat luvut havainnollistetaan visuaalisesti väreillä: OK vihreällä värillä ja ei kunnossa punaisella värillä.

	PEOPLE	QUALITY	SERVICE	COST	Agenda
<b>PRIORITIES</b>	KPI / KAI or optionally actions for today	KPI / KAI or optionally actions for today	KPI / KAI or optionally actions for today	KPI / KAI or optionally actions for today	Target condition of the meeting
PMS 4: Site Priorities					<b>Info</b> Placeholder for info to support proactive actions (i.e., upcoming visits)
PMS 2-3: Weekly Priorities	KPI / KAI	KPI / KAI	KPI / KAI	KPI / KAI	
<b>PLAN</b>					<b>Info</b> Placeholder for additional info (i.e., loss pareto)
PMS 3-4: Tactical Implementation Plan	KPI / KAI	KPI / KAI	KPI / KAI	KPI / KAI	
PMS 2: Production Plan	KPI / KAI	KPI / KAI	KPI / KAI	KPI / KAI	

KUVA 14. Päivittäisjohtamisen PMS -taulu (Carlsberg Excellence.)

PMS-taulu voi olla joko fyysinen valkotaulu, jonka eteen kaikki kokoontuvat, tai se voi olla sähköinen taulu, jolloin kokous pidetään Teams ympäristössä. Erityisen tärkeää on se, että eri PMS-tasoilla ilmenneet ja esiin nostetut ongelmat siirtyvät läpinäkyvästi eri PMS-tasojen välillä PMS 1 -



- Focused Improvement – Problem Solving
- Leadership Expectations – Gemba Walk

Vuoden 2024 painopisteet ovat seuraavissa menetelmissä:

- Workflow Standardization – Process Mapping
- Focused Improvement – Loss Intelligence, Eradication & Prevention
- Focused Improvement – Gemba Kaizen
- Organizational Setup – High Performance Organizational Design
- Capability Development – Training Practices
- Leadership Expectations – Leadership Guideline

		EY
		50 %
Foundations	Check Item	PACK
ZONE MANAGEMENT	1. Workplace Standardization - 5S	3
	2. Workflow Standardization - Process Mapping	2
	3. Visual Management - Standard Documents	2
	4. Visual Management - Visual Standards	2
	5. Visual Management - Abnormality Reporting	3
PERFORMANCE MANAGEMENT	6. Priorities Deployment - 9-Grid & Tactical Implementation Plan	3
	7. Performance Management System - PMS Meetings	3
	8. Focused Improvement - Loss Intelligence, Eradication & Prevention	1
	9. Focused Improvement - Gemba Kaizen	2
	10. Focused Improvement - Problem Solving	2
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT	11. Organizational Setup - High Performance Organizational Design	2
	12. Capability Development - Skill Matrices & Development Plans	1
	13. Capability Development - Training Practices	2
	14. Leadership Expectations - Leadership Guideline	2
	15. Leadership Expectations - Gemba Walk	3
		55 %

KUVA 16. Täyttö- ja pakkausosaston foundations pistetavoite vuoden 2023 lopussa. (Carlsberg Excellence.)

Kuuden kuukauden aikana tehtyjen havainnointien, haastattelujen ja keskustelujen kautta on pystytty muodostamaan varsin hyvä kokonaiskuva Excellence-kulttuurin nykytilasta. Gemba-kävelyitä, joiden yhteydessä ihmisten kanssa on keskusteltu sekä toimintaa on havainnoitu, on tehty myös muilla Sinebrychoffin osastoilla, kuten esimerkiksi laatuosastolla, panimolla, virvoitusjuomaosastolla, logistiikassa ja huollossa. Näin ollen nykytilan kokonaiskuva on laajempi, kuin jos havainnointit ja haastattelut olisivat keskittyneet vain täyttö- ja pakkausosastoon. Lisäksi Carlsberg Excellence Manager on käynyt benchmark-vierailuilla muissa Carlsberg maissa ja päässyt osallistumaan

vierailukohteiden foundationeiden kypsyyden arviointiin Länsi-Euroopan Carlsberg Excellence Managereiden johdolla. Vierailukohteina ovat olleet Carlsberg Ruotsi, Carlsberg Saksa, ja Carlsberg Tanska. Näiden vierailuiden kautta on muodostunut hyvä kuva siitä miltä hyvä näyttää, ja millaisilla toimenpiteillä foundation kypsyy saadaan tasolle kolme.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksia arvioidaan Pareton-periaatteen mukaisesti. Tämä perustuu havaintoon, että usein noin 20 % syistä johtuu noin 80 % tuloksista. Organisaation uudistumisen näkökulmasta tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että keskittymällä oikeisiin asioihin voidaan saavuttaa suurempia vaikutuksia. Tässä tapauksessa voimme perustellusti todeta, että tutkimuksessa tunnistetut haasteet voidaan jakaa tähän suhteeseen. Käytännössä 20 % havaituista ongelmista tuottaa noin 80 % haasteista, joita organisaatio kohtaa. (Pareton-periaate). Tunnistamalla organisaation strategiset tavoitteet ja määrittelemällä se, mitkä 20 % niistä tuottavat 80 % menestyksestä voidaan Pareton-periaatteen avulla helpottaa Excellence-kulttuurin juurtumista.

### 4.1 Työn tulokset

Carlsberg Excellence koetaan vieraaksi, ja työntekijät eivät ymmärrä, mitä se tarkoittaa. Sitä ei ole koskaan sanallistettu ymmärrettävään muotoon. Sitä ei ole koskaan koulutettu suomeksi ja riittävän ymmärrettävästi työntekijöille. Se on koulutettu vain keskijohdolle, kuten esimerkiksi Team Leade-reille englanninkielisillä, nk. Masterclass-materiaaleilla, joiden kautta Carlsberg Excellence ja foundations eivät tule sen tutummiksi. Voidaan todeta, että lattiatason työntekijöiltä puuttuu ymmärrys siitä mikä Carlsberg Excellence on, kuinka se kiinnittyy työntekijän työarkeen ja kuinka se hyödyttää työntekijää päivittäisen työn tekemisessä. Työntekijät tunnistavat foundationin sisältä yksittäisiä työmenetelmiä kuten 5S:n, koska se on ollut käytössä useita vuosia. Mutta he eivät ymmärrä, mikä foundation on tässä kokonaisuudessa, kuinka se kiinnittyy tai kuinka sen voisi kiinnittää omaan päivittäiseen työhön.

5S-toiminta on myös rapautunut vuosien myötä niin, että käytännössä ensimmäiset kolme ”ässää” ovat käytössä, mutta kaksi viimeistä ei. Haastattelujen, havainnointien ja esimerkiksi 5S-toiminnan nykytilan mukaisesti voidaan tutkimuksen tulosten kautta todeta, että johtajuus, yhteinen päämäärä, kommunikointi, yhteistyö ja työn omistajuus / sitoutuminen ovat hyvin alhaisella tasolla, ja lisäksi koulutus sekä sen laatu ja ajantasaisuus eivät ole hyvällä tasolla.

Toisena kokonaisuutena voidaan haasteista nostaa esiin johtamisen, kommunikoinnin, yhteistyön, osastojen välisen toiminnan ja yhteisen päämäärän aiheuttamat haasteet. Johtaminen koetaan jollakin osin sanelevaksi eikä vuorovaikutteiseksi. Tämä tulee esille etenkin, kun puhutaan kommunikoinnista ylemmän tuotantojohdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijät kokevat, ettei heitä ja heidän toiveitaan kuunnella. Tiedonkulku ja kommunikointi eri työvuorojen ja osastojen välillä on puutteellista, tai se ei tapahdu oikea aikaisesti.

Työssä ja työprosesseissa ilmenevät ongelmat koetaan eri tavoin eri ammattiryhmissä. Niitä ei pyritä ratkaisemaan yhteistyössä, vaan esimerkiksi ongelmanratkaisua tehdään yksin, kun se tosiasiallisesti tulisi toteuttaa moniammatillisissa tiimeissä. Työntekijät kokevat, että muutokset toteutetaan liian isoina kokonaisuuksina ja että muutoksen juurtumiselle ei anneta aikaa. Muutosprosessin ollessa kesken aloitetaan uusi muutos, joka sotkee jo käynnissä olevan muutosprosessin. Osa vakioiduista prosesseista on edelleen kirjattuina alkuperäiseen muotoon, eikä niitä ole päivitetty tämän päivän tasolle kuin käytännön tekemisen kautta. Osa prosesseista ei toimi niin kuin niiden pitäisi, ja prosessien kautta toteutettavat tuotokset jäävät puutteellisiksi tai jumittuvat epäselvien vastuiden myötä työjonoihin. Puutteellinen ja epäselvä toteutus aiheuttaa osaltaan epäasiallista kommunikointia, turhautumista, oman ammattiryhmän tai osaston toiminnan ylentämistä toisen ammattiryhmän tai osaston toimintaa alentavalla kommunikoinnilla ja puheella. Yksittäisiä ongelmia ja haasteita on paljon, ja ne ovat hyvin moniulotteisia ja hyvin haastavia.

Excellence-kulttuurin yksi perimmäinen tavoite on ollut lisätä työntekijätiimien itsenäisyyttä, mutta johtaminen, kieli, kommunikointi, yhteinen päämäärä, koulutus, osastojen välinen toiminta ja muutosjohtaminen on vuosien varrella hoidettu puutteellisesti. Kulttuuria on juurrutettu Sinebrychoffin toimintaan vuodesta 1999 alkaen, jolloin Sinebrychoff siirtyi osaksi Carlsberg-konsernia. Muutosta on siis johdettu 24 vuotta. Carlsberg Excellence lanseerattiin noin kahdeksan vuotta sitten, ja edelleen se on vieras ja sitä ei ymmärretä. Aikaa muutokselle ja sen juurtumiselle on ollut reilusti, mutta kuten edellä luetelluista haasteista voidaan päätellä, muutoksen johtaminen ei ole ollut riittävän tehokasta ja laadukasta, jotta sen avulla olisi pystytty luomaan vankka perusta Excellence-kulttuurin muodostumiselle.

## 4.2 Tulosten arviointi

Tutkimuskysymys 2: Millaisia haasteita kohdeorganisaatiossa on ja miten niitä voidaan ratkaista Lean-menetelmien ja -filosofian avulla?

Tutkimuksen haasteita on kuvattu edellisessä luvussa, ja niiden pohjalta voidaan päätellä, että muutosjohtaminen ja johtaminen organisaation eri tasoilla ei ole ollut riittävän laadukasta tai johtamista ei ole suunniteltu pitkälle aikajänteelle. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät kokevat muutoksen niin, ettei sen juurtumiselle ole annettu riittävästi aikaa. Muutoksia on toteutettu muutoksen perään, kun muutoksen juurtumisen kannalta sitä olisi pitänyt johtaa pienin askelin tukien ja täydentäen pidemmän aikavälin muutostavoitetta.

Carlsberg Excellence koetaan vieraaksi, ja sitä ei ymmärretä. Mistä se kertoo? Sinebrychoff on elänyt valtavan muutoksen alaisuudessa vuodesta 1999 lähtien, jolloin Suomen kolmanneksi vanhimpaan ja Pohjoismaiden vanhimpaan yritykseen on aloitettu juurruttaa ei-suomalaista alkuperää olevaa kulttuuria. Ennen Carlsberg-aikaa yritystä on johdettu suomalaisten johtajien toimesta suomen kielellä. Kun Sinebrychoff yhdistyi Carlsbergiin, tarkoitti se myös voimakkaampaa kansainvälistymistä ja yrityksen uuden yrityskielen käyttöön ottamista arjessa. Kaikki yhteiset konsernista tulevat materiaalit ovat englanniksi, ja pääsääntöisesti niitä ei ole käännetty suomeksi. Carlsbergin yhteinen yrityskieli kaikille on englanti. Fuusion toteuduttua olisi pitänyt havahtua siihen, että kommunikointi, viestintä, muutosjohtaminen, johtaminen ja yhteinen päämäärä työntekijöiden kanssa täytyy olla parhaalla mahdollisella tasolla ja että kaikista epäselvistä asioista järjestetään koulutusta, viestitään ja kommunikoidaan selkeästi, ymmärrettävästi ja selkeällä suomenkielellä kaikille työntekijätasolle.

Kun tähän vielä yhdistetään työntekijöiden eläköityminen, uusien työntekijöiden palkkaaminen, johdossa tapahtuvat henkilövaihdokset sekä asemamuutokset, muuta kuin suomenkieltä puhuvien johtajien nimittäminen Sinebrychoffin johtotehtäviin ja ihmisten eteneminen organisaation sisällä toisiin tehtäviin, syntyy näistä monista erilaisista tapahtumista sekä moniulotteisista muuttujista muodostuva toisistaan riippuvuussuhteessa oleva kokonaisuus, jota on hyvin vaikea hallita ja sen kautta tapahtuvia ilmiötä on mahdotonta ennustaa. Tällaisessa tilanteessa käy helposti niin, että muutos alkaa edetä hyvin eri tahtiin, eri osastoilla, henkilöstöryhmissä tai yritystasolla, jolloin muodostuu eri ammattiryhmien sekä osastojen välisiä eroavaisuuksia, jotka ajan saatossa alkavat vääristää toimintaa. Tämä johtaa muutoksen hidastumiseen tai jopa pysähtymiseen. Kun näin tapahtuu, ihmiset alkavat tuntea vetoa vanhoihin toimintamalleihin ja niitä alkaa hiipiä takasin arkeen,

koska vanha malli koetaan tutuksi ja turvalliseksi, vaikka tiedetään ja ymmärretään, että uusi malli olisi parempi. Tässä tilanteessa tarvitaan ammattitaitoista muutosjohtajaa, joka pystyy luotsaamaan muutosta eteenpäin sekä osoittamaan ja näyttämään, että uusi on parempi kuin vanha. Hänen tehtävänsä on luoda luottamus siihen, että muutokselle on aikaa juuri niin paljon kuin sen juurtuminen vaatii.

Sinebrychoffin palveluksessa on noin 600 työntekijää, ja jo se tekee muutoksesta sekä uuden kulttuurin juurruttamisesta hyvin haastavaa ja vaikeaa. Muutos vaatii vahvaa muutosjohtajuutta. Tutkimuksen havaintojen kautta voidaan perustellusti todeta, että vahva ja pitkäjänteinen muutosjohtajuus on näiden vuosien saatossa puuttunut. Johtaminen on ollut poukkoilevaa, osin Carlsberg-Groupin toimesta, osin uuden yrityskulttuurin tuoman jännitteen ja muutosvastarinnan myötä.

Ei ole tunnistettu muutoksen tilaa, jolloin ei ole voitu toteuttaa korjaavia toimenpiteitä johtamiseen, viestintään tai kommunikointiin ottamalla aidosti ja vuorovaikutteisesti huomioon eri työntekijäryhmien kipuilua. Sen kautta esille on tullut palautteita, joita huomioimalla muutos ja Excellence-kulttuuri olisi saanut arvoisensa mahdollisuuden juurtua osaksi Sinebrychoffin työntekijöiden arkea.

Näitä edelleen olemassa olevia haasteita ja ongelmia sekä niiden ratkaisemista voidaan helpottaa ja tukea Carlsberg Excellencen, Lean-menetelmien ja Lean-filosofian avulla. Työntekijöille tuttujen Lean-menetelmien ja vieraamman Carlsberg Excellencen välille täytyy rakentaa vahva, ymmärrettävä ja konkreettinen yhteys, jolloin Carlsberg Excellenceä ei koeta irralliseksi ja vieraaksi.

TPM-, Lean- ja Six-Sigma ovat Sinebrychoffin työntekijöille tuttuja menetelmiä, ja heitä on vuosien varrella koulutettu näihin menetelmiin useasti. Niitä on ollut heidän työarjessaan käytössä varsin laajasti. Esimerkiksi TPM (Total Productive Maintenance) on ollut käytössä jo 2000-luvun alkupuolella hyvin laajasti, kunnes se muutettiin Carlsbergin toimesta C-Lean toiminnaksi, ja koko Lean-toiminta käynnistettiin uudestaan uudenlaisin sisällöin. Uuden ohjelman mukaiset muutokset toteutettiin päivittäisissä toiminnoissa. Olisi ehkä ollut järkevää kiinnittää tässä vaiheessa jo olemassa olevat Lean-menetelmät uuteen ohjelmaan sopivina kokonaisuuksina, mutta muutos toteutettiin romuttamalla vanha toimintakulttuuri ja aloittamalla kokonaan uusi tapa toimia.

Kun tässä tutkimustyössä selvitettiin työntekijöitä ja kollegoita haastatellen sekä koulutus- ja videomateriaaleja tutkien, mitä Carlsberg Excellence oikein tarkoittaa, ei selvää ja ymmärrettävää vastausta löytynyt tai niiden pohjalta sen muodostaminen jäi hyvin ylätasoiseksi nk. konsulttijargoniksi. Konkreettinen, ymmärrettävä määritelmä siitä, mitä Carlsberg Excellence tarkoittaa, puuttuu. Excellence-kulttuurin perustana olevan foundationin 15 työkaluun ja menetelmään on sisällytetty

TPM-, Lean- ja Six sigma-menetelmien työkaluja, mutta koska on haluttu luoda Carlsbergin oma Excellence-kulttuuri, on ehkä unohdettu, että nämä työkalut ja menetelmät tulee selittää sanallisesti ja ymmärrettävästi kaikille, jotta ne olisi omaksuttavissa ja jotta ne juurtuisivat arjen toimintaan.

On ajateltu, että niillä materiaaleilla, joita Carlsberg Excelencen ympärille on rakennettu, se saataisiin ymmärrettävästi viestittyä ja koulutettua kaikissa Carlsberg-konsernin maissa. Excellence-kulttuurin nykytilaa ja tämän tutkimuksen havaintoja tarkastellessa voidaan todeta, että on myös ehkä sokaistuttu luulemaan, että kaikissa konsernin maissa oltaisiin sellaisessa muutosvalmiudessa, että tällainen kokonaisuus on mahdollista juurruttaa nopealla aikataululla, näillä materiaaleilla, viestinnällä sekä nyt toteutetulla muutosjohtamisen mallilla yhden yhtenäisen sabluunan ja toteutustavan kautta ottamatta huomioon eri maiden kulttuurin ja organisaatiokulttuurin mukanaan tuomia muuttujia. Vaikka aikaa muutokselle on ollut reilusti, konsernitasolla ja yritystasolla ei ole osattu pysähtyä ja tutkia muutoksen tilaa riittävän tarkasti vaan on vain puskettu muutosta kohti maalia kipuilusta huolimatta.

5S, Process Mapping, Standard Documents, Visual Standards, Abnormality Reporting, Focused Improvement, Gemba Kaizen, Problem solving, Skill Matrices ja Gemba Walk ovat kaikki TPM-, Lean- ja Six Sigma -menetelmissä käytössä olevia työkaluja tai menetelmiä. Foundationin menetelmiä tarkemmin tutkiessa tarkentuu yhteys Lean-menetelmiin ja -filosofiaan syvemmin, koska yksittäiset työmenetelmät ovat samoja, jotka muodostavat perustan Lean-toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä on muodostettu Carlsberg Excelencestä seuraavanlainen sanallinen määritelmä:

*"Carlsberg Excellence on Carlsbergin jatkuvan parantamisen kulttuuri, joka perustuu TPM-, Lean- ja Six Sigma -menetelmiin. Sitä toteutetaan vakioitujen päivittäisten työprosessien kautta samalla, kun edistetään työntekijätiimien itsenäisyyttä. Excellence-kulttuurin avulla saavutetaan tehokkuuden parantuminen ja luodaan säästöjä."*

Sinebrychoffin täyttö- ja pakkausosaston ja koko tuotannon työntekijät ymmärtävät kyseisessä määritelmässä kuvatut menetelmät. TPM-, Lean- ja Six Sigma -menetelmät ovat tuttuja, koska niiden parissa on työskennelty useiden vuosien ajan eri johtamiskulttuurien kautta. Työntekijät ymmärtävät vakioidut päivittäiset työprosessit, joihin heidän päivittäinen työpanoksensa perustuu. He ymmärtävät työntekijätiimien itsenäisyyden edistämisen ja he ymmärtävät myös sen, että Lean-

menetelmien sekä Six Sigman tarkoitus on prosessien jatkuva parantaminen. Jatkuvan parantamisen ja prosessien kehittämisen kautta saadaan aikaan säästöjä.

Lean-menetelmien ja -filosofian yhtenä perimmäisenä tavoitteena on luoda virtaava tuotanto poistamalla kahdenlaista hukkaa: ei arvoa lisäävää hukkaa, jota ei voida välttää, sekä ei arvoa lisäävää hukkaa, joka voidaan välttää. Ei arvoa lisäävää hukkaa, jota ei voida välttää pyritään vähentämään niin pieneksi kuin mahdollista. Ei arvoa lisäävä hukka, jota voidaan välttää pyritään poistamaan kokonaan. Tällainen ajatusmalli ja toimintatapa on jo olemassa Sinebrychoffin työntekijöillä, ja tällaista jatkuvan parantamisen ajatusmallia on toteutettu vuosien varrella varsin menestyksekkäästi. Mutta tätä ajatusmallia ei ole onnistuttu ymmärrettävästi kiinnittämään Excellence-kulttuuriin, jolloin se on koettu irralliseksi ja vieraaksi, vaikka Carlsberg Excelencen perimmäinen päämäärä on juuri jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen.

Toytotan Toyota Production Systemiä pidetään Leanin alkulähteenä ja Toyotan kehittämiä menetelmiä on kopioitu ja otettu käyttöön lukuisissa yrityksissä ympäri maailman. Monissa yrityksissä tässä on onnistuttu hyvin, toisissa epäonnistuttu raskaasti. Mikään yksittäinen Lean-menetelmän, Lean-filosofian tai TPS:n työkalu tai menetelmä kopioituna alkuperäisessä muodossaan omaan päivittäiseen toimintaan ei takaa tuloksia. Niitä on pystyttävä soveltamaan ja säätämään omaan yrityskulttuuriin ja päivittäiseen toimintaan sopivaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. On osattava luoda ymmärrettävä ja konkreettinen yhteys menetelmiin. On osattava soveltaa se oman yrityksen tarkoituksiin ja saada se kiinnittymään työntekijöiden työarkeen niin, että menetelmät otetaan omiksi ja ne koetaan hyödyllisiksi sekä toimiviksi juuri siinä, mitä minä työarjessani teen.

### **4.3 Jatkokehitys**

Tutkimuskysymys 3: Miten saadaan aikaan pysyvä toimintatapojen muutos?

Tämä tutkimustyö on luonut tarkan kuvan Excellence-kulttuurin nykytilasta Sinebrychoffilla. On nähtävissä, että Excellence-kulttuuri ei ole juurtunut täydellisesti osaksi työarkea, vaan se koetaan vieraana ja Carlsberg-konsernista tulleen, jopa saneltuna menetelmänä. Se on kuitenkin kaikkien Carlsberg-konsernin yritysten toimintaan osoitettu yhteinen menetelmä, jonka tarkoituksena on helpottaa työtä ja työskentelyä. Mutta kun perimmäinen ymmärrys sen tarkoituksesta ei ole selvä, se ei juuru riittävästi päivittäiseen toimintaan. Pysyvä toimintatapojen muutos on mahdollista

saada aikaan tässä tutkimustyössä kuvattujen teoreettisten viitekehysten ja menetelmien avulla. On ymmärrettävä, mikä vaikutus kulttuurilla, organisaatiokulttuurilla sekä muutosjohtamisella on toimintatapojen muutokselle. On myös ymmärrettävä, kuinka Carlsberg Excelencen, Lean-menetelmien ja Lean-filosofian avulla pystytään tukemaan tällaista toimintatapojen muutosta.

Yhtenä tärkeimmistä asioista ja huomioista, joita nousi esiin tutkimuksen kautta, on kieli ja kommunikointi. Jos kieli ja kommunikointi ei ole ymmärrettävää, on myös ymmärryksen muodostuminen hyvin vaikeaa. Kaikki Carlsbergin luoma materiaali Carlsberg Excelencestä on englanniksi. Se on myös englanniksi hyvin vaikeaselkoista ellei, sitten ole asiantuntija, jolla on Lean-osaamista ja käytännön kokemusta useita vuosia. Tällaisten tekstien lukeminen sekä englannin kielellä tehtyjen videoiden ymmärtäminen ja omaksuminen itseopiskellen on miltei mahdotonta. Monen työntekijän englannin kielen taso on peruskoulussa opitulla tasolla. On mahdotonta ajatella, että näin monimuotoinen kokonaisuus kuin mitä Carlsberg Excellence on, juurtuisi työarkeen pelkästään näiden materiaalien avulla, jos sitä ei voi ymmärtää. Tätä juurtumista tukemaan tarvitaan ammattitaitoisen muutosjohtajan tukea.

Juurutustyö vaatii vahvaa, sinnikästä ja johdonmukaista johtajuutta, kommunikointia omalla äidinkiellä, hyvää, laadukasta ja riittävää koulutusta, joka on räätälöity juuri sen työntekijäryhmän tarpeisiin, joita juuri sillä hetkellä koulutetaan ja valmennetaan. Tässä avaintekijänä on muutosjohtaja. Sinebrychoffilla tätä muutosta johtaa ja vie eteenpäin Carlsberg Excellence Manager. Muutosjohtajan tulee olla ammattitaitoinen ja sitoutunut tehtävään pitkäksi aikaa.

Muutosjohtajan tehtävää voidaan pitää kriittisen tärkeänä yritykselle. Se ei voi olla ponnahduslauta etenemiselle yrityksen tai konsernin sisällä. Se voi myöskään olla ponnahduslauta josta ponnistetaan muissa yrityksissä oleviin tehtäviin. Konsernin ja konserniin kuuluvien yritysten tulee pitää huoli siitä, että muutosjohtajat sitoutuvat tehtäviin pitkällä aikajänteellä ja tehtävästä siihen sisältyvistä vastuista, eduista ja palkkauksesta on luotava sellainen, että aito sitoutuminen useiksi vuosiksi muodostuu. Scott Adams on luomassaan Dilbert-sarjakuvassa onnistuneesti kuvannut (kuva 17) niin kutsuttua Benji-johtajaa, joka karrikoidusti pitää tehtäviään vain ponnahduslautana urakehitykselle mutta ehtii kuitenkin muuttaa kaiken ennen kuin siirtyy jo toiseen tehtävään.



KUVA 17. Dilbert, Bungee Boss (www. pinterest.com.)

Muutos vie aikaa, ja monesti se henkilöityy siihen henkilöön, joka vie muutosta eteenpäin. Jos henkilö vaihtuu kovin usein, myös muutoksen suunta vaihtuu. Jos tehtävä on ponnahduslauta etenemiselle, sitoutuminen olemassa olevaan muutokseen on pintapuolista ja muutosta johdetaan päämääränä oma urakehitys. Silloin muutosta toteutetaan itsekkäistä syistä eikä yrityksen muutospäämäärän pohjalta.

Jotta muutos, jossa tavoitellaan uuden toimintakulttuurin muodostumista, saadaan toteutumaan, on kriittisen tärkeää, että konserni- ja yritystasolla ymmärretään, kuinka tärkeää on saada muutosjohtajan tehtävään ammattitaitoinen, sitoutunut työntekijä, joka toteuttaa muutosta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hän ei toteuta muutosta vain pönkittääkseen omaa urakehitystään vailla todellista ajatusta siitä, että hänet on palkattu yritykseen tekemään muutosta ja että muutoksen aikaansaaminen sekä sen juurtuminen on vuosia kestävä työ.

Luottamuksen rakentaminen ja rakentuminen muutosjohtajan ja työntekijöiden välille vie vuosia, ja kun tällainen luottamus saadaan rakennettua, sitä on syytä vaalia. Se luo pitkällä aikavälillä yritykseen kulttuurisen pohjan, jonka kautta positiivisia muutoksia tapahtuu ja jota kautta muutosta ei koeta pelottavana, haastavana tai ulkoa saneltuna, vaan se saadaan kytkettyä osaksi yrityksen organisaatiokulttuuria, tämän tutkimustyön tapauksessa osaksi Excellence-kulttuuria.

Muutoksessa työskentelevät ihmiset miettivät pohjimmiltaan: Mitä minulle tapahtuu? Kuinka minun käy? Ihmiset haluavat ymmärtää muuttuneessa tilanteessa millainen on minun roolini, arvonni ja identiteettini tässä muutoksessa? Mitkä ovat minun mahdollisuuteni vaikuttaa, kehittyä, saada itselleni mielekkäitä työtehtäviä? Mitä nopeammin ja selkeämmin ihmiset saavat vastaukset näihin kysymyksiin, sitä vähemmän he stressaantuvat osallistuessaan muutoksen eri vaiheisiin. (Valpola, 2004, 180.) Ihmisen ymmärtämisen kannalta oleellista on, miksi jokin asia on tarpeen ja mitä se

käytännössä tarkoittaa. Monissa yhteyksissä on todettu, että erityisen tärkeää ymmärtäminen on suomalaisille. Suomalaiseen johtamiskulttuuriin kuuluu, että esimies perustelee miksi jokin asia tehdään ennen kuin ryhdytään toimeen. Kun tämä on toteutunut, on suomalainen työntekijä valmis toimimaan itseohjautuvasti. (Valpola, 2004, 193.)

Kuinka jatkossa tulisi toimia, että Excellence-kulttuuri juurtuisi työarkeen pysyvämmiin tai se olisi tunnistettava osa päivittäistä toimintaa? Oleellista on se, että johtamisen tulee olla vakioitua ja myös johtamisen prosessit tulee olla kuvattuina ymmärrettävästi. Johtamisen tulee perustua jatkuvaan parantamiseen, ja jos johtamisen prosesseihin tehdään muutoksia, on nämä prosessin muutokset päivitettävä prosessikarttoihin.

Muutosjohtaja, tässä tapauksessa Carlsberg Excellence Manager, on sitoutettava tehtävään pidempiaikaisesti, vähintään kolmeksi vuodeksi – mielellään pidemmäksi aikaa. Muutosjohtajan on keskityttävä muutoksen johtamiseen, ohjattava herkällä otteella ja tuettava muutosta siellä, missä tukea ja ohjausta tarvitaan.

Jotta muutos ja uuden toimintatavan tai kulttuurin juurtuminen on mahdollista, on muutosjohtajalla oltava ylimmän johdon täysi tuki. Ylimmän johdon on ymmärrettävä muutosprosessi ja siihen liittyvä muutoksen käyrä. Muutokselle on annettava aikaa, ja muutoksen käyrää on osattava tulkita oikein, ettei tuhota käynnissä olevan muutoksen juurtumista liian nopeilla tai hätiköidyillä johtamisen päätöksillä. Yrityksen ylimmän johdon on ymmärrettävä, että johtajan omasta egosta kumpuavilla ja omaa asemaa tai päätäntävaltaa korostavilla päätöksillä voidaan käynnissä oleva muutos saada tukahdutettua täysin.

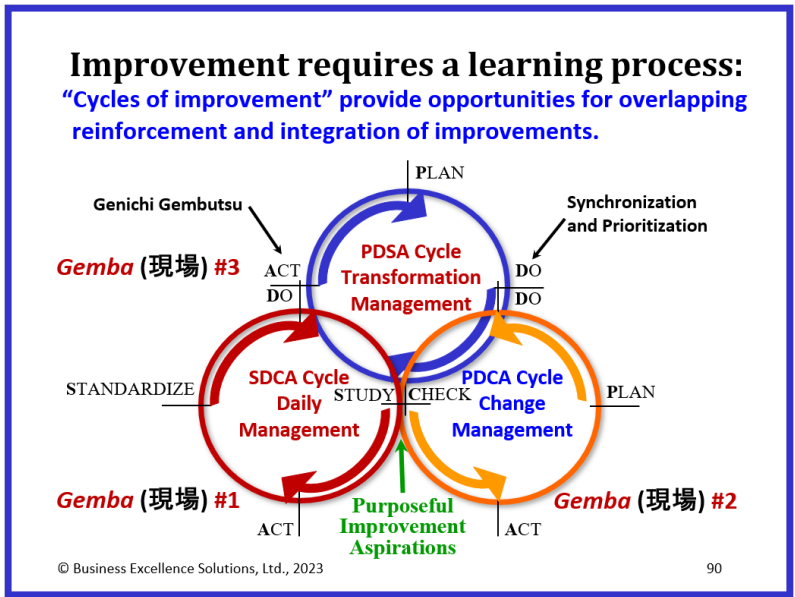
Toimien järkevästi yhteistyössä muutosjohtajan kanssa ja tähtyen tulevaisuuteen maltillisin muutosaskelin muutos saadaan käyntiin. Tukien, täydentäen sekä hienosäätäen olemassa olevaa muutosta saadaan muutoksen pyörä pysymään liikkeellä. Näiden askelten kautta voidaan saada aikaan todellinen ja pysyvä muutos. Kun edellä kuvattuihin toimenpiteisiin lisätään ajantasainen ja ymmärrettävä viestintä, kommunikointi sekä yhteinen kieli, ollaan jo oikealla tiellä. Kun kommunikoimme ymmärrettävästi yhteisellä kielellä, kiinnitämme kaiken viestinnän yhteiseen päämäärään ja ymmärrämme kaikki yhdessä, mistä puhutaan, mitä tavoitellaan, miksi tavoitellaan, Excellence-kulttuurin muodostuminen ja sen juurtuminen alkaa.

Muutos voidaan kiteyttää kolmeen pääkysymykseen: Mitä muutamme? Mihin suuntaan sen muutamme? Miten saamme muutoksen aikaa? Miettimällä näitä kolmea muutoksen kysymystä muutosta voidaan muutosmatkan aikana ohjata ja hienosäätää sopivin pienin askelin. Yhtenä tärkeänä tekijänä muutoksessa on se, että kun päivittäiseen työhön halutaan luoda uusi toimintakulttuuri, esimerkiksi Excellence-kulttuuri, on sen oltava työntekijälle ymmärrettävä ja sen on kiinnityttävä työntekijän työarkeen konkreettisesti ja ymmärrettävästi. Kun työntekijä ymmärtää, mitä tämä tarkoittaa hänen työssään ja kuinka se hyödyttää häntä ottaa työntekijä sen omakseen, jolloin kulttuurin muodostuminen alkaa ja työn omistajuus vahvistuu.

Gregory Watsonin (2020) koulutusmateriaalissa Continual Improvement Proficiency Business Leader Workshop todetaan, että kaikki tuotannollinen toimintamme perustuu kolmeen Gemba-tasoon: Gemba 1, toimijoina ovat työntekijät. Heidän tehtävänsä on tehdä ja kehittää työtään. Gemba 2 tasolla toimijoina ovat keskijohto ja työnjohto. Heidän tehtävänä on valita ratkaisuja, rakentaa osaamista ja antaa tehtäviä työntekijöille. Gemba 3 tasolla toimijana on yrityksen johto. Sen tehtävänä on analysoida business-ympäristöä, luoda ymmärrys tekemiselle sekä luoda työn tekemiselle tarkoitus.

Näitä kolmea Gemba-tasoa voidaan myös yhdessä nimittää oppimisprosessiksi tai oppimisjärjestelmäksi. Ne voidaan esittää kuvan 18 mukaisena kokonaisuutena, jossa Gemba 1, Gemba 2 ja Gemba 3-tasosta muodostuu toisiaan tukeva ja täydentävä yhtenäinen oppimisprosessi. Tämä tapahtuu SDCA (Study, Do, Check, Act), PDCA (Plan, Do Check, Act) ja PDSA (Plan, Do, Study, Act) prosessien kautta. (Watson, 2023, 87-90).

Tällä kolmen Gemba-tason oppimisprosessilla ja ajatusmallilla voidaan kuvata myös Excellence-kulttuurin syvintä olemusta. Kun prosessi on piirretty yksinkertaisen ja ymmärrettävän kuvan muotoon sekä kiinnitetty olemassa oleviin ja ymmärrettäviin menetelmiin, se on helppo hahmottaa ja omaksua. Olisi todella hieno tavoite jos Carlsberg Excellence -kulttuuri voitaisiin määritellä tulevaisuudessa jatkuvan parantamisen oppimisjärjestelmänä ja sillä olisi oma ymmärrettävä työarkeen kiinnittyvä prosessikartanomainen kuva, kuten Watsonin 2023 esittämässä mallissa (kuva 18).



KUVA 18. Improvement requires a learning process (Watson 2023.)

## 5 POHDINTA

Tutkimustyön tavoitteena oli tutkia Excellence-kulttuurin juurruttamista Lean-menetelmien avulla. Tutkimustyötä lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joihin se löysi vastaukset. Vastauksia sovellettiin tutkimusten tulosten ja johtopäätösten analysoinnin kautta siten, että tulosten ja käytetyn teorian avulla löydettiin käyttökelpoista tietoa, jonka avulla Excellence-kulttuurin juurrutus-työtä tulisi jatkossa kehittää, jotta se juurtuisi syvemmin osaksi työntekijöiden työarkea, se olisi ymmärrettävämpi ja siitä muodostuisi tulevaisuudessa Sinebrychoffin oma jatkuvan parantamisen oppimisjärjestelmä.

Tiedon luotettavuutta pidän tutkimuksen laatuun ja tutkimuksen toteutustyyliin nähden hyvänä. Carlsberg Excellence perustuu ihmisten omiin kokemuksiin. Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden sekä havainnoinnin kautta haasteita ja ongelmia löytyi useammanlaisia, ja niiden kautta johdettujen parannusehdotusten avulla voidaan tulevaisuudessa helpottaa kulttuurin juurtumista.

Mielestäni tämä tutkimustyö täyttää sille asetetut tavoitteet. Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Niiden perusteella voitiin luoda uudenlainen sanalliseen muotoon määritelty konstruktio, jota voidaan käyttää kulttuurin juurruttamisen perustana. Pystyn hyödyntämään tätä konstruktioita ja toimintamallia omassa työssäni Carlsberg Excellence Managerin tehtävässä. Pystyn juurruttamaan sitä myös Sinebrychoffin tuotantojohdon johtamiskulttuuriin.

Konstruktiomallin kehittäminen Carlsberg Excellence -kulttuurin juurtumiseksi työarkeen on ensisijaisen tärkeää. On tunnistettava, että muutoksen toteuttamisessa tarvitaan selkeä suunnitelma ja pitkäjänteinen sitoutuminen. Ensimmäinen askel on nimetä ja sitouttaa muutosjohtaja, joka toimii Carlsberg Excellence Managerin tehtävässä. Tämä henkilö on avainasemassa, ja hänen tulee sitoutua tehtävään kokemukseni mukaan vähintään kolmeksi vuodeksi, mieluiten pidemmäksi aikaa.

Muutosjohtajan rooli on keskittyä muutoksen johtamiseen ja tarjota tarvittava ohjaus ja tuki tiimeille siellä, missä sitä tarvitaan. Kriittistä on myös varmistaa ylimmän johdon täysi tuki muutokselle ja varmistaa, että he ymmärtävät muutosprosessin ja sen vaiheet. Muutoksen käyrän tulkinta ja ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta vältetään liian nopeat tai hätiköidyt päätökset, jotka voisivat haitata muutoksen juurtumista.

Ylimmän johdon on ymmärrettävä, että heidän päätöksensä ja toimintansa voivat joko edistää käynnissä olevaa muutosta tai tukahduttaa sen. Siksi on tärkeää välttää päätöksiä, jotka perustuvat johtajien egoon tai vallan korostamiseen.

Muutosta on johdettava maltillisesti, ja sen tulee olla pitkäjänteistä. Tuki, täydennys ja hienosäätö olemassa olevaan muutokseen ovat välttämättömiä, jotta muutoksen pyörä pysyy liikkeellä. Tärkeää on myös ylläpitää ajantasaista ja ymmärrettävää viestintää sekä yhteistä kieltä. Kaikki sidosryhmät on saatava ymmärtämään, miksi muutos on tarpeen ja mitä tavoitellaan Excellence-kulttuurin muodostumisella.

Lopuksi, muutoksen on oltava jatkuvaa ja perustuttava jatkuvan parantamisen periaatteisiin. Kun kaikki sidosryhmät ovat sitoutuneet muutokseen, ymmärtävät sen ja osallistuvat siihen aktiivisesti, Excellence-kulttuuri voi juurtua työarkeen pysyvästi ja muodostua osaksi päivittäistä toimintaa.

Tämä tutkimustyön toteuttaminen syvensi omaa osaamistani ja ymmärrystäni muutoksen johtamisesta. Olen tehnyt muutosjohtajan työtä useita vuosia, mutta tämän tutkimustyön teorian ja käytännön tutkimuksen kautta sain lisää osaamista, vahvistusta ja oivalluksia työhöni. Tutkimustyö myös nopeutti oman työni ja tehtävänkuvan sisäistämistä ja oli oiva lisä työhön ja tehtävääni perehtymiseen.

Voisin jopa ehdottaa, että tällaisen tutkimustyön tekeminen uuden työn aloituksen yhteydessä olisi oltava osa työhön perehdytystä ja perehtymistä. Tutkimus pakottaa tutkijan syventymään käsiteltävään tutkimustyöhön syvällisesti – syvällisemmin kuin mikään perehdytys sen pystyy toteuttamaan.

*" We are what we repeatedly do.*

*Excellence, then, is not an act*

*but a habit".*

*Aristotle*

## LÄHTEET

Adams, Scott Bungee Boss 2023. Pinterest. Hakupäivä 3.9.2023. <https://www.pinterest.com/pin/124974958379854414/>.

Ballé, Michael., Jones, Daniel.T., Chaize, Jacques. & Fiume, Orest.J 2017. Lean Strategy: Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth. McGraw-Hill Education. <https://read.amazon.ca/?asin=B01MRZ53R1&ref =kwl kr iv rec 3>. Hakupäivä 11.8.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Carlsberg Excellence. Welcome to the Carlsberg Excellence Website. Hakupäivä 11.8.2023. <https://carlsberggroup.sharepoint.com/sites/Carlsberg-Excellence/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy

Hampden-Turner, Charles, Trompenaars, Fons. & Hampden-Turner, C 2020. Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Hachette UK. Hakupäivä 11.8.2023. <https://read.amazon.ca/?asin=B08P8CH7WQ&ref =kwl kr iv rec 3>. Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jokinen Tauno 2021. Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinöörیتieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta. blogi.oamk.fi. Hakupäivä 11.8.2023. <https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinoritieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta/>

Juuti Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Juuti Pauli & Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy

Kotter, John P 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kotter, John. P 2012. Leading change. With a New Preface by the Author. Boston: Massachusetts: Harvard business review press.

Lean Management Instituut 2015. Lean Practitioner Program 2019. Lean Practitioner Training Material. Nederland: Lean Management Instituut

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Oulun ammattikorkeakoulu. Lean\_johdanto. Hakupäivä 11.8.2023. [https://oamk.sharepoint.com/:p/s/oamk\\_konewithpassion/EVtZLOCKbN1JltZPGwxCfEBRXog8y6an-UIBPJgnl1zEw?e=S6N2UY](https://oamk.sharepoint.com/:p/s/oamk_konewithpassion/EVtZLOCKbN1JltZPGwxCfEBRXog8y6an-UIBPJgnl1zEw?e=S6N2UY). Vaatii käyttöoikeuden.

Pareton-periaate. Wikipedia. Hakupäivä 25.9.2023. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Pareton\\_periaate](https://fi.wikipedia.org/wiki/Pareton_periaate)

Peterson Per, Olsson Björn, Lundström Thomas, Johansson Ola, Broman Martin, Blucher Dan & Alsterman Henric 2018. Johtajuus - Tee Leanista menestys! 1. laitos. 1. suomenkielinen painos. Bromma: Part Media.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Salminen Jari 2022. Muutoksen johtaminen. Helsinki: Grano Oy.

Schein Edgar.H., Liljamo, Ritva. & Miettinen, Asko 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Sevenne Riikka 2015. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit. Opinnäytetyö. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Hakupäivä 11.8.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka\\_Sevenne.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf?sequence=1)

Sinebrychoff lyhyesti. Hakupäivä 11.8.2023. <https://www.sinebrychoff.fi/yhtiö/lyhyesti/>

Sinebrychoff yhtiöpresentaatio. Hakupäivä 11.8.2023. <https://carlsberggroup.sharepoint.com/sites/Carlsberg-Finland/SitePages/Yhtiöpresentaatio.aspx>. Vaatii käyttöoikeuden.

Sistonen Hannu 2023, Quality Manager. Sinebrychoff Supply Chain Oy. Haastattelu 30.5.2023.

SPRINT. Hakupäivä 27.8.2023. [Sprint \(carlsbergsprint.com\)](https://carlsbergsprint.com). Vaatii käyttöoikeuden.

Stenvall Jari & Virtanen Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

StrateginenLeanJohtaminen\_kulttuuri\_29032022. Hakupäivä 11.8.2023. [https://oamk.sharepoint.com/:p/s/oamk\\_konewithpassion/EQJd44LC\\_1BMllrYJ5Sq9To-ByA6xi26IKEKqLCo3V21rCA?e=MDir3w](https://oamk.sharepoint.com/:p/s/oamk_konewithpassion/EQJd44LC_1BMllrYJ5Sq9To-ByA6xi26IKEKqLCo3V21rCA?e=MDir3w). Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaanlakka Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Thomas, Gifford 2019. The inspirational leader: inspire your team to believe in the impossible. Leadership First. Hakupäivä 11.8.2023. <https://read.amazon.ca/?asin=B07P7D1STZ&ref =kwl kr iv rec 4>. Vaatii käyttöoikeuden.

Valpola Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Watson Gregory H 2020. Continual Improvement Proficiency for Business Leaders. Hakupäivä 1.6.2023. <https://www.udemy.com/course/continual-improvement-proficiency-for-business-leaders/learn/lecture/21764914#overview>. Vaatii käyttöoikeuden.

Womack, James. P., Jones, Daniel. T. & Roos, Daniel 2007. The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. Simon and Schuster. Hakupäivä 11.8.2023. <https://read.amazon.ca/?asin=B001D1SRRS&ref =kwl kr iv rec 4>. Vaatii käyttöoikeuden.

Ylikoski Kirsti & Ylikoski Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettupainos. Helsinki: Painojussit Oy