



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Lähiesimiehen rooli muutoksen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa

Case: Logistiikkaorganisaation muutosprosessi

Härkönen, Jenni

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Lähiesimiehen rooli muutoksen suunnittelu- ja
toteuttamisvaiheessa
Case: Logistiikkaorganisaation muutosprosessi

Jenni Härkönen
Yrittäjyyden ja liiketalouden
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Jenni Härkönen

Lähiesimiehen rooli muutoksen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa

Case: Logistiikkaorganisaation muutosprosessi

Vuosi 2014

Sivumäärä 73

Onnistuneen muutosprosessin läpiviemisen edellytyksenä on hyvä muutosjohtaminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosprosessia ja sen johtamista lähiesimiehen näkökulmasta. Tavoitteena oli kehittää toimintatutkimuksen avulla esimerkkiorganisaation toimintatapoja sekä luoda organisaatiolle muutoksen johtamisen malli. Tutkimuksen kohteena oli KONEen Euroopan logistiikkaorganisaatio.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tietty muutosprosessi ja paneutua tutkimaan sen alkuvaiheessa tapahtuvaa muutoksen johtamista ja sen lähtökohtia koko prosessille. Tarkoituksena oli selvittää, miten muutosprosessi käytännössä toteutetaan ja mikä on lähiesimiehen rooli sen eri vaiheissa.

Tutkimuksen tietoperustan aiheita olivat muutoksen johtaminen, muutos, muutosprosessi, esimiehen tehtävät ja rooli. Tutkimuksessa käytetty muutosprosessin teoreettinen malli on yhdistelmä kolmesta erityyppisestä teoriasta. Siinä on yhdistetty Lewinin teorian kolmivaiheinen jako, jotka sisältävät Kotterin esittämät kahdeksan toimenpidettä muutoksen johtamisesta sekä Levyn ja Merryn teoriasta syklisen luonteen. Näiden teemojen teoriaperusta perustui aiheisiin liittyviin tutkimuskirjallisuuksiin sekä artikkeleihin. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää.

Tutkimustuloksina saatiin selville lähiesimiehen rooli muutoksen eri vaiheissa sekä mitä toimenpiteitä onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen vaatii lähiesimiehiltä. Tuloksena löydettiin kehittämiskohteita lähiesimiehille ja laadittiin muutoksen johtamisen malli.

Muutoksen johtamisen malli syntyi tutkimuksessa käytettyjen teorioiden ja muutosprosessin analysoinnin perusteella. Se perustui Lewinin mallin mukaisesti suunnittelu, toteuttamis ja vakiinnuttamisvaiheisiin. Jokainen vaihe pitää sisällään toimenpiteitä lähiesimieheltä, jotka tulisi huomioida muutosprosessin läpiviemisessä.

Tutkimuksen johtopäätöksiä voitiin osoittaa henkilöstön mukaan ottamisen tärkeys jo muutoksen alkuvaiheessa, luottamuksen rakentaminen sekä viestinnän merkitys. Luottamus rakentui henkilöstön mukaan ottamisesta ja avoimesta viestinnästä. Ilman näitä, muutos aiheuttaa epäselvyyksiä ja siitä kumpuaa edelleen muutosvastarintaa Lähiesimiehen sitoutuminen muutokseen ja esimerkki, motivointi sekä tukeminen ovat avaintekijöitä onnistuneen muutosprosessin kannalta.

Kehittämiskohteiksi opinnäytetyössä tuli henkilöstön mukaan ottaminen ja viestinnän suunnitelmallisuuden parantaminen ja yhdenmukaistaminen. Tärkeäksi huomioksi nousi myös lähiesimiesten kommunikoinnin ja yhteistyön yhdenmukaistaminen.

Jatkotutkimusehdotukseksi ehdotettiin muutosprosessin johtamisen selvittämisen henkilöstön näkökulmasta. Tätä tutkimalla ja minun tutkimukseni huomioimisella saataisiin laaja kokonaisuus muutosprosessin johtamisesta.

Avainsanat: muutoksen johtaminen, lähiesimiehen rooli, muutos, muutosprosessi

Jenni Härkönen

**Role of immediate superior in the early stage of change.
Case: Change management in logistic organization.**

Year	2014	Pages	73
------	------	-------	----

A good change management is requirement for successful change process. The goal of this thesis was to study change management from immediate superior's perspective. The aim was to develop case organization's procedures by action study and create a model of change management. KONE Europes logistics organization operated as the target of this research.

The goal of this research was to describe certain change process and study change management taking place in the early stage of change. The purpose was to find out how change process was executed and what was the role of immediate superior in different stages of change process.

The themes for the knowledge basis were change management, change, change process, roles and tasks of immediate superior. The theoretical model of this thesis is a combination of Lewin's theory of three stages division including Kotter's eight actions in change management and Levy and Merry's theory of cyclic nature of process. The knowledge gathered of these themes was based on research information, literature and articles. The research method used was qualitative.

The results of this research revealed what is the role of immediate superior in different stages of change and what actions are required to inlet successful change process. The study found areas to improve for immediate superior.

Model of change management is created according to theories used in study and by analyzing the change process. Model is based according to Lewins theory into planning, execution and establishment. Every point is including actions required from immediate superior.

As a conclusion the importance of inclusion of personnel in early stage of change, building up a trust and significance of communication could be shown. Without these, the change can cause confusion and lead to resistance. Key factors for successful process is commitment to change and example of immediate superior, motivation and support.

The thesis suggests that the areas to improve are inclusion of personnel, improvement and standardization of communication between personnel and other immediate superiors.

As a suggestion for a further research, I see a closer examination of change management from the perspective of personnel. By studying management from this point of view and taking my research into account, a more comprehensive ensemble of change management could be obtained.

Keywords: change management, role of immediate superior, change, change process

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Muutosprosessin johtaminen	9
2.1	Organisaatiomuutos.....	9
2.2	Muutoksen johtaminen	10
2.3	Muutosprosessin vaiheet ja niiden johtaminen	11
3	Lähiesimies johtamassa muutosta	16
3.1	Lähiesimiehen rooli ja tehtävät muutoksessa.....	16
3.1.1	Luottamuksen johtaminen.....	18
3.1.2	Valmentava esimiestyö.....	19
3.2	Muutosvastarinta muutoksen johtamisen haasteena.....	21
4	Toiminnallinen viitekehys	22
4.1	Tapausesimerkinä KONE Industrial Oyn Eurooppa logistiikkaorganisaatio	22
4.2	Logistiikkaorganisaatio	25
5	Tutkimuksen menetelmät	27
5.1	Toimintatutkimus tutkimusstrategiana ja -asetelmana	27
5.2	Tutkimusaineisto ja aineiston analysointimenetelmät	29
5.2.1	Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä.....	30
5.2.2	Havainnointiaineiston analysointi	31
5.3	Tapaustutkimus osana toimintatutkimusta	32
6	Esimerkkiorganisaation muutosprosessi	33
6.1	Muutosprosessin vaiheet ja johtaminen.....	33
6.2	Muutoksen suunnitteluvaihe.....	35
6.2.1	Muutoksen suunnitteluvaiheen suunnittelu.....	36
6.2.2	Muutoksen suunnitteluvaiheen toteuttaminen	38
6.2.3	Muutoksen suunnitteluvaiheen havainnointi ja analysointi	42
6.2.4	Yhteenvedo lähiesimiehen roolista suunnitteluvaiheessa	44
6.3	Muutoksen toteuttamisvaihe	44
6.3.1	Muutoksen toteuttamisvaiheen suunnittelu	45
6.3.2	Muutoksen toteuttamisvaiheen toteuttaminen	48
6.3.3	Muutoksen toteuttamisvaiheen havainnointi ja analysointi	52
6.3.4	Yhteenvedo lähiesimiehen roolista toteuttamisvaiheessa.....	53
6.4	Muutoksen vakiinnuttamisvaihe	54
6.5	Johtamisen haasteita lähiesimiehen näkökulmasta	55
6.6	Muutoksen johtamisen malli	57
7	Johtopäätökset	58

7.1	Kehittämiskohteet	61
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	62
	Lähteet	64
	Kuvat	68
	Taulukot	69
	Liitteet.....	70

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Muutokset ovat arkipäivää työelämässä. Nykyään on ensiarvoisen tärkeää muutoksen hallitseminen ja nopea reagoiminen muuttuviin tilanteisiin. 2000-luvulla muutoksen johtaminen on noussut johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi ja se on osa organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Muutososaamisen kehittäminen on keskeinen haaste organisaation menestymisen kannalta. Organisaatioiden tulisikin nykyään keskittyä enemmän toimintojen jatkuvaan ja hallittuun kehittämiseen. (Lorenzi & Riley 2003, 197; Mattila 2007, 9-10.)

Muutosjohtaminen on ajankohtainen ja yleisesti kiinnostava aihe. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia muutosprosessia ja sen eri vaiheita sekä niiden johtamista lähiesimiehen näkökulmasta KONEen Euroopan logistiikkaorganisaatiossa. Muutosprosessin tavoitteena on uudelleen organisoida logistiikkaorganisaation tehtävät ja vastualueet sekä kehittää esimerkkiorganisaation toimintatapoja. Muutos on osa KONEen globaalia harmonisointiprojektia, jonka tavoitteena on luoda yhdenmukaiset toimintatavat eri yksiköiden logistiikkatiimeille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja mallintaa toimintatutkimuksen avulla esimerkkiorganisaation toimintatapoja ja muutosprosessin johtamista sekä luoda muutoksen johtamisen malli, joka tukisi myös muiden vastaavan tyyppisten organisaatioiden muutosjohtamista. Tutkijan roolissa halusin selvittää, miten muutosprosessi toteutetaan, mikä on lähiesimiehen rooli muutoksen eri vaiheissa sekä mitä ominaisuuksia lähiesimieheltä edellytetään muutoksen onnistumiseksi. Muutosprosessi on jaettu Lewinin (1948) mallin mukaisesti suunnittelu-, toteuttamis- ja vakiinnuttamisvaiheeseen. Tutkimuksestani rajaan vakiinnuttamisvaiheen pois ja keskityn käsittelemään vain muutoksen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheita. Osallistumiseni muutosprosessin eri vaiheisiin mahdollisti minulle prosessiin vaikuttamisen käytännössä; prosessin jatkuva arviointi ja analysointi antavat organisaatiolle tärkeää tietoa muutosprosessista ja sen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja samalla saada uutta tietoa toimintatutkimuksen avulla muutoksen johtamisen prosessista lähiesimiehen näkökulmasta esimerkkiorganisaatiossa. Tutkimuskysymys muotoutui heti prosessin alkuvaiheessa. Selvää oli, että haluan kuvata reaaliajassa tapahtuvan muutosprosessin tiettyä mallia käyttäen.

Aiheen valittua ja teoriaan tutustuttuani tutkimuskysymys muotoutui ja siitä tuli seuraavanlainen:

- Mikä on lähiesimiehen rooli onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä ja sen eri vaiheissa?

Tutkimuskysymystä täydentäväksi olen määrittänyt seuraavat alakysymykset:

- Mikä on lähiesimiehen rooli muutosprosessin eri vaiheissa?
- Mitä toimenpiteitä onnistuneen muutosprosessin läpivieminen vaatii lähiesimieheltä?

Tutkimuksessa olen keskittynyt kuvamaan prosessia vaihe kerrallaan ja selvittämään mitä missäkin prosessin vaiheessa tulisi huomioida. Tutkimuksen aiheeseen muutosjohtamiseen päädyin aiheen ajankohtaisuuden vuoksi ja oman lähiesimiesroolini vuoksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä tutkimuksessa on arvioitu muutosjohtamisen prosessia ja verrattu sitä tutkimuksen esittämään teoriaan. Analysoinnin avulla on tehty johtopäätöksiä mahdollisista muutosprosessin johtamisen kehitysehdotuksista.

Tutkimuksessa on kuvattu muutosprosessissa toteutuneita vaiheita. Analysoinnin tarkastelun kohteena on ollut kokonaisuudessaan muutosprosessin johtaminen lähiesimiehen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on käsitelty yhden tietyn organisaation osalta muutosta ja pohdittu, olisiko prosessissa voitu tehdä asioita toisin ja tunnistettu asioita, jotka tehtiin oikein.

Tutkimusraportti koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa on käyty läpi tutkimuksen lähtökohdat. Siinä on kuvattu tutkimuksen tausta ja tavoite sekä tutkimusongelma, jonka kautta tutkimukseen on helpompi tutustua.

Toisessa luvussa on esitetty tutkimuksessa käytetty muutoksen- ja johtamisen teoria, johon muutosprosessia ja sen johtamista on verrattu. Kolmannessa luvussa on käsitelty lähiesimiehen roolia ja tehtäviä muutoksessa, luottamuksen johtamista, valmentavaa esimiestyötä sekä muutosvastarintaa.

Neljännessä luvussa on kuvattu muutoksen kohdeorganisaatio. Viidennessä luvussa on käyty läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

Kuudennessa luvussa on tarkka kuvaus muutosprosessista ja sen johtamisesta. Siinä on kuvattu esimerkkiorganisaation muutosprosessia, sen johtamista ja lähiesimiehen roolia muutoksen erivaiheissa. Muutosprosessin vaiheita kuvataan Lewinin (1948) syklimallin mukaisesti. Prosessin edetessä olen tutkijan ominaisuudessa arvioinut muutoksen eri vaiheita vertaamalla niitä muutoksen tuottamiin tuloksiin ja tapahtumiin organisaatiossa. Jokainen muutoksenvaihe on kuvattu syklimallin vaiheiden pohjalta ja analysoitu. Muutoksen edetessä on määritelty myös lähiesimiehen rooli eri vaiheissa. Viidennessä luvussa on käsitelty myös muutoksen johtamisen haasteita.

Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa on esitetty tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa on esitetty myös tutkimuksen kohteena olleesta muutosprosessista ja sen johtamisesta luotu malli. Malli on koottu eri teorioiden pohjalta. Viimeisessä luvussa on arvioitu tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta sekä esitetty aiheita jatkotutkimukselle sekä mahdollisia kehittämisaiheita.

2 Muutosprosessin johtaminen

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Nopeasti muuttuva maailma asettaa organisaation toimintakyvyn koetukselle. Kehittämällä toimintatapojaan ja reagointikykyään organisaatiot pysyvät elinvoimaisina ja kilpailukykyisinä. (Dooley & O'Sullivan 1999, 483.)

Organisaatiomuutoksessa on kyse uuden idean, toiminta- tai ajattelutavan omaksumisesta. Lähtökohtana muutokselle tulee olla oma organisaatio ja siinä havaitut muutostarpeet. Muutos edellyttää ihmisiltä oppimista ja itsensä kehittämistä. Organisaation muutosta tarkastellaan usein tietoisesti johdettuna prosessina kohti tavoitetilaa. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on ratkaisevana tekijänä onnistuneessa muutoksessa. Muutos alkaa irrottautumalla vanhoista toimintatavoista, jotka tuottavat samoja tuloksia yhä uudelleen. Muutoksessa lopputulos on aina erilainen kuin verrattuna lähtötilanteeseen. Organisaatio tulisi nähdä myös oppimisprosessina, jossa on tärkeää kiinnittää huomiota jokaiseen henkilöön myös yksilönä. (Valtee 2004, 18; Lämsä & Hautala 2005, 184; Luomala 2008, 4.)

Organisaation muutokset vaativat erilaista toimintaa ja tästä syystä on tärkeää tunnistaa oikea muutostyyppi. Muutosta ja sen eri piirteitä voidaan tyyppitellä muutoksen ajoituksen tai laajuuden mukaisesti. Muutostyypit vaihtelevat huomattavasti muutoksen laajuuden, luonteen ja merkityksen mukaisesti. Nadler ja Tusman (1990) ovat jakaneet työyhteisössä tapahtuvat muutokset neljään eri kategoriaan. Ennakoiva eli proaktiivisella muutoksella varaudutaan tuleviin muutoksiin. Reagoivalla eli reaktiivisella muutoksella reagoidaan jo tapahtuneeseen

muutokseen toisin sanoen sopeudutaan. Reaktiivisessa muutoksessa organisaatiolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tapahtuviin muutoksiin ja uudistuksiin. Kolmas kategoria on vähittäinen muutos, jossa toimintaa kehitetään vähitellen. Tässä vaiheessa tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista. Neljäs kategoria on strateginen

Yhdistelemällä näitä neljää muutostyyppiä syntyy erilaisia tapoja toteuttaa muutosta. Ennakoivalla ja vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan organisaation toiminnan virittämistä. Reagoivan ja vähittäisen muutoksen kohdalla tarkoitetaan sopeutumista. Ennakoivalla ja strategisella muutoksella sen sijaan tarkoitetaan uudelleensuuntautumista. Yleisesti muutokset voivat johtua useista eri tekijöistä. Muutoksen kohteena voi olla yksittäiset toimintatavat tai koko organisaatio. Syyt muutokseen voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia syitä voi olla toimintaympäristön tai lainsäädännössä tapahtuva muutos tai kilpailutilanteen aiheuttama muutos. Sisäisiä syitä sen sijaan on esimerkiksi asiakaspalvelussa todetut ongelmat tai johtamiskulttuurin kehittyminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27; Lämsä ym. 2005, 184-186.)

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä organisaatiomuutos on yhdistelmä vähittäistä ja reagoivaa muutostyyppiä eli sopeutumista. Muutoksessa on kyse sisäistä syistä. Siinä reagoidaan aikaisemmin saatuun ja kerättyyn asiakas- ja henkilöstöpalautteeseen ja toimintaa on tarkoitus kehittää asiakasystävällisemmäksi ja työnkuvia monipuolistaa tiimien osalta.

Usein organisaation muutosta tarkastellaan suunnitellun muutoksen näkökulmasta. Muutosta voidaan tarkastella erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina. Kurt Lewin on kuvannut 40-luvulla muutosjohtamisen mallin, joka koostuu kolmesta vaiheesta: *unfreezing*, *moving*, *refreezing*. Ensimmäinen vaihe on sulatus- eli muutosvalmiuden vaihe. Siihen kuuluu nykyisen tasapainotilan purkaminen. Seuraava vaihe on varsinaisen muutoksen toteuttamisvaihe. Se sisältää uuden organisaation ja toimintatavan luomisen. Viimeinen vaihe on muutoksen jäädyttäminen. Siinä tarkoituksena on vaakiinnuttaa muutokset osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Lewinin mallia on kritisoitu liian suoraviivaiseksi ja ettei siinä huomioida muutoksen yllätyksellistä puolta. (Mattila 2007, 131.) Tämän tutkimuksen muutosprosessin tarkastelu näkökulmana käytetään Lewinin mallia.

2.2 Muutoksen johtaminen

Onnistuneessa muutoksessa avainasemassa on hyvä muutoksen johtaminen. Muutoksen johtaminen sisältää muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Oikeilla johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan. (Sydänmaanlakka 2000, 68; Fernandez & Pitts 2007, 326.)

Johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisella tarkoitetaan muun muassa toiminnan johtamista, budjetointia, asioiden ja toimintaympäristön hallintaa, tavoitteiden asettamista ja suunnittelua. Ihmisten johtaminen sen sijaan on henkilöstön motivoimista ja osaamisen kehittämistä, kannustamista sekä suunnan näyttämistä. Ihmisten johtaminen suuntautuu kohti muutosta ja sen tarkoituksena on saada henkilöstö sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Asioiden johtamisessa korostetaan enemmän yhdenmukaisuutta ja auktoriteettia sekä pyritään vakaaseen tilaan käyttämällä loogista ajattelua. Ihmisten johtamisessa korostetaan luovuutta ja osallistumista. Hyvällä ihmisten johtamisella päästään eroon uutosvastarinnasta, saadaan ihmiset motivoitumaan ja muuttamaan toimintatapojaan sekä muutoksen juurruttaminen organisaatioon helpottuu. Muutoksen onnistuminen edellyttää enemmän ihmisten johtamisen taitoa kuin asioiden. (Stenvall ym. 2007, 43-44; Juppo 2005, 106; Juuti & Nivala 2006, 21; Kotter 1996, 22-24.)

Muutoksen hallittu ja kokonaisvaltainen johtaminen on haaste ja se vaatii selkeää ja ihmislähtöistä johtamista. Muutoksen onnistumisessa on kyse siitä miten hyvin henkilöstö omaksuu uuden tavan toimia ja sitoutuu muutokseen. Tärkeintä on perustella muutos siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja tehdä töitä sen eteen. Prosessin alussa on tärkeää hylätä vanhat tavat toimia ja keskittyä uusien tapojen kehittämiseen. Tämä vaatii hyvää muutosjohtamista, jossa tavoite on kaikille selkeä. Muutosta edistäviä tekijöitä on positiivinen ilmapiiri ja avoimuus. (Valpola 2004, 27-31; Sundholm 2000, 104-105; Strömmer 1999, 88-90.)

Tässä tutkimuksessa käsiteltävässä muutosprosessissa on kyse usean eri tasoisen muutoksen aikaansaamisesta. Siinä ihmisten on opeteltava uusia ja monipuolisempia työtehtäviä, löydettävä motivaatio ja innostuminen oman työnsä kehittämiseen ja arviointiin sekä päästävä eroon negatiivisesta asenteesta. Muutosprosessissa lähiesimiehen on sitouduttava muutokseen ja pyrittävä vakiinnuttamaan uudet toimintatavat tiimissä. Lähiesimiehen on pystyttävä perustelemaan tavoite työntekijöille, motivoida ja saada ihmiset innostumaan. Lähiesimiehen oma esimerkki uusien toimintatapojen luomisessa on tärkeää muutosprosessissa onnistumisen kannalta.

2.3 Muutosprosessin vaiheet ja niiden johtaminen

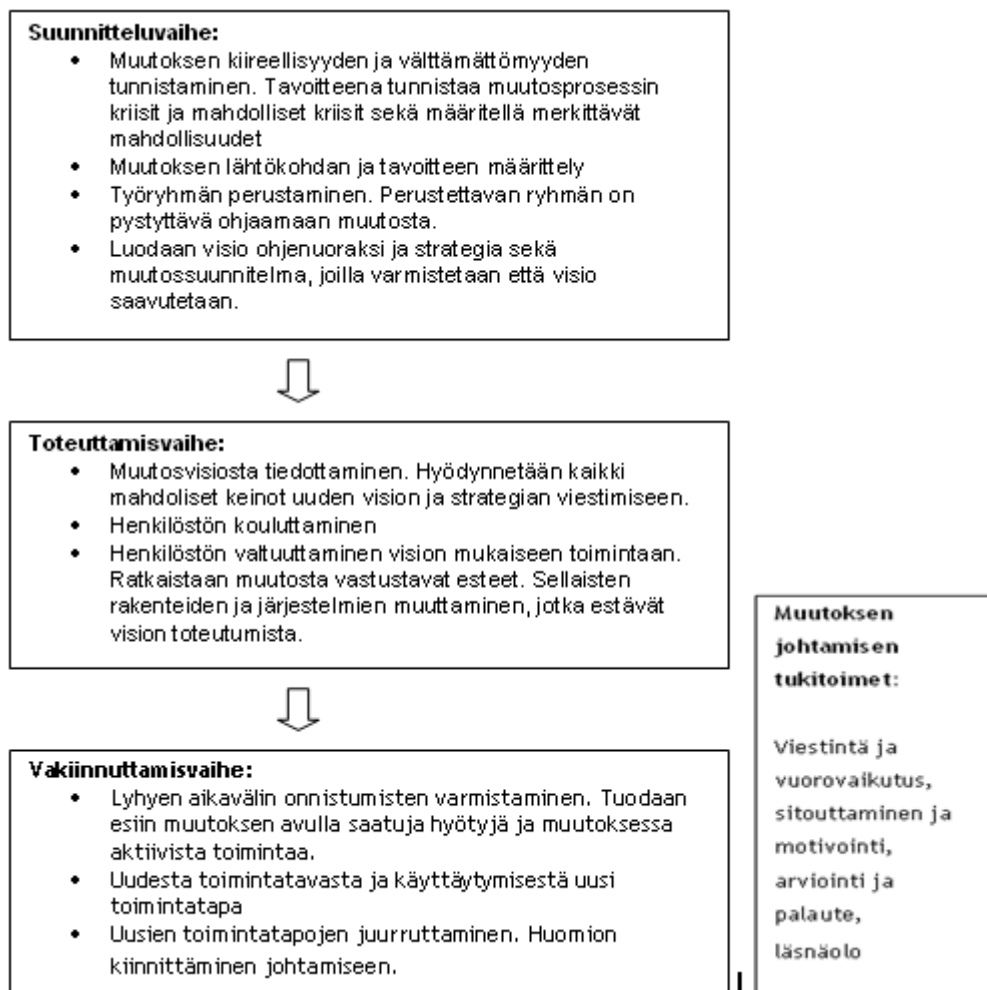
Suunniteltu muutos on prosessi, joka käy läpi johdonmukaisesti muutoksen eri vaiheet. Onnistuneessa muutoksessa prosessin jokaisella vaiheella on oma merkittävä roolinsa ja niiden hallinta vaatii hyvää johtajuutta. Muutosprosessin johtamisen tavoitteena on siirtyä nykytilasta haluttuun tavoitetilään. Tästä syystä johtaminen on tärkeä muutosprosessin hallinta keino ja se vaatii esimieheltä näkemystä asioista. (Nyholm 2008, 59; Stenvall, ym.

2007, 20.) Se edellyttää suunnitelmallista muutoksen hallintaa; haluttu muutos pitää pysytä perustelemaan mahdollisimman hyvin organisaation jäsenille. Muutoksen johtamisessa asioiden johtamisen ohella tulee panostaa ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen on yleensä muutosprosessissa suurin haaste. (Kotter 1996, 35-45; Valpola 2004, 27-31.)

Muutosprosessi koostuu erilaisista vaiheista ja sillä on selkeä alku ja loppu. Jokainen muutosprosessin on erilainen ja tästä syystä muutosmalli tulee suunnitella vastamaan juurin oman organisaation muutostarvetta. Prosessin vaiheet kuvaavat sitä tapahtumaketjua kuinka muutos toteutetaan. Vaiheet ovat riippuvaisia tapahtuvasta muutoksesta ja sen laajuudesta. Vaiheita voidaan kutsua monella eri tavalla, mutta yhtenäistä niille on prosessinomaisuus. (Mattila 2007, 131; Stenvall ym. 2007, 43-44.)

Tässä tutkimuksessa muutosprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen Lewinin mallin mukaisesti. Vaiheiden nimet on kuitenkin muutettu tämän tutkimuksen muutosprosessin vaiheita kuvaaviksi. Muutosprosessin vaiheet opinnäytetyössä on jaettu suunnittelun-, toteutuksen- ja vakiinnuttamisen vaiheisiin. Tutkimuksessa on myös käytetty John P. Kotterin esittämää organisaation muutosprosessin kahdeksaa eri toteuttamisvaihetta: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter 1996, 19). Kotterin malli on Lewinin mallista pidemmälle viety prosessimalli. Tässä tutkimuksessa Kotterin kahdeksan vaiheen toimenpiteet on sisällytetty Lewinin mallista käytettyihin kolmeen vaiheeseen. (Haveri ym. 2000, 36.)

Kuvassa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön muutosprosessin vaiheet ja sen johtamisen tukitoimet. Nämä vaiheet on kuvattu Kotterin kahdeksan vaiheen ohjelman mukaisesti, mutta ne on jaoteltu Lewinin kolmeen vaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä suunnitteluvaihe pitää sisällään perustan luomisen ja käynnistystoimenpiteiden osa-alueet. Toteuttamisvaihe sisältää uusien toimintatapojen luomisen ja käyttöönottamisen. Vakiinnuttamisvaiheessa on tarkoitus juurruttaa tavoitetila koko organisaatioon. Vakiinnuttamisvaihetta käsitellään tutkimuksen teoria osuudessa, mutta ei itse tutkimuksessa sen tarkemmin. (Mattila 2007, 131; Stenvall ym. 2007, 43-44.)



Kuva 1: Kotterin (1996) mallista johdettu muutosprosessin malli ja johtamisen tukitoimet

Muutosprosessin eri vaiheisiin liittyy myös ongelmia. Kotter (1996, 4-14) mukaan tyypillisimmät prosessiin liittyvät ongelmat ovat kuvassa 1 mainittujen ohjeiden kääntöpuolia. Prosessin eri vaiheiden ylihyppiminen ei tuo haluttua tulosta. Muutosprosessissa ensimmäinen virhe on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilaan, jolloin uudistamisen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Ihmiset eivät ole valmiita antamaan ylimääräistä työpanosta jos muutosta ei koeta tarpeelliseksi. Toisena virheenä on riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Ohjaavalla tiimillä tulisi olla riittävästi auktoriteettia ja uskottavuutta sekä sen kokoonpanossa olisi hyvä olla muitakin kuin johtoasemassa olevia henkilöitä. Kolmas virhe on vision aliarvioiminen. Vision on oltava sellainen, jonka voi nopeasti kertoa ymmärrettävästi ja kiinnostavasti. Sen on oltava järkevä. Neljäntenä virheenä on vähäinen viestintä visiosta. Ihmiset on saatava vakuuttuneeksi visiosta, jotta he sitoutuvat muutoksen. Vähäisen viestinnän seurauksena ihmiset eivät muutu. Viidentenä virheenä on ettei uuden vision tieltä poisteta esteitä. Esteet voivat olla todellisia tai ihmisten mielessä olevia. Kuudes virhe on ettei lyhyen aikavälin tuloksi esitetä ja sen seurauksena muutosvastarinta kasvaa. Muutokset voivat viedä aikaa ja siitä syystä motivaation lisäämiseksi lyhyen välin saavutuksista tulisi

tiedottaa. Seitsemäntenä virheenä on liian aikaisen voittamisen julistaminen. Uudet toimintatavat ovat alttiita häiriöille kunnes uudet toimintatavat ovat juurtuneet syvälle organisaation kulttuuriin. Kahdeksas virhe on se, ettei muutosta juurruteta organisaatio kulttuuriin. (Kotter 1995, 96-103; Haveri ym. 2000, 36.)

Muutos tulee suunnitella huolellisesti. Selkeä suunta ja yhteisen vision luominen on tärkeää muutoksen onnistumiselle. Lewinin mallissa ensimmäistä vaihetta kutsutaan sulattamiseksi. Sen tarkoituksena on motivoida ja valmistaa sekä ryhmää että yksilöä muutokseen. (Hersey & Blanchard 1990, 335.) Ensimmäiset toimenpiteet ovat tärkeimpiä onnistuneen muutosprosessin kannalta. Ne konkretisoivat halutun muutoksen. Tässä tutkimuksessa ensimmäistä vaihetta kutsutaan suunnitteluvaiheeksi. Tarkoituksena on tunnistaa muutostarve ja määrittellä tavoite. Ne luovat pohjan koko prosessille. (Valpola 2004, 27-31.)

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa muutoksen taustalla olevat tekijät. Muutostarve voi johtua esimerkiksi organisaation ulkopuolella tapahtuvista muutoksista tai asiakas tarpeen muuttumisesta. Jokaisen muutoksen taustalla on todellinen halu kehittää organisaatiota ja liiketoimintaa. Muutostarve kertoo miksi muutosta tarvitaan, millä toimenpiteillä siihen pyritään ja miten muutos tulee vaikuttamaan toimintaan. Muutostarve syntyy, kun huomataan eroja sen välillä mitä nyt tapahtuu ja mitä tulevaisuudessa halutaan tapahtuvan. Tarpeen määrittäminen luo pohjan koko prosessille. Hyvin perusteltu muutoksentarve saa ihmiset innostumaan muutoksesta ja edesvaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen. Tässä vaiheessa tärkeää on myös huomioida, että myös muutoksen johtajan tulee itse ymmärtää muutoksen syy ja miten muutos saavutetaan. Johdon sitoutuminen muutokseen vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan. (Hersey & Blanchard 1990; 322; Valpola 2004, 27-31.)

Kun muutostarve on tunnistettu, tulee muutokselle laatia tavoite. Tavoitteiden laatiminen alkaa määrittelemällä visio halutusta tulevaisuudesta ja miten se saavutetaan. Vision tulee olla yksinkertainen ja sen on tuettava koko organisaation yleistavoitetta ja toimintatapoja. Se selkeyttää muutoksen suuntaa ja kannustaa ihmisiä tekemään oikeita toimenpiteitä. (Kotter 1995, 63; Luomala 2008, 4-5; Kotter 1996, 17-18.) Vision tehtävä on myös varmistaa, että kaikki muutosprosessiin osallistuvat kehittävät toimintaa samaan suuntaan. Sen tarkoituksena on selkeyttää yksittäisen työntekijän tehtäviä tulevaisuuden organisaatiossa ja toimia myös päätöksenteon tukena. Oleellista on pohtia myös miksi muutosta tarvitaan, kuka tekee muutoksen, mihin sillä pyritään ja miten tavoite saavutetaan sekä onko muutos pakollinen. Mikäli vaadittavia edellytyksiä muutokselle ei ole, tulisi vakavasti harkita kannattaako prosessia lähteä jatkamaan. Muutosvisio tulee myös viestiä tehokkaasti työntekijöille. (Stenvall ym. 2007, 46-48; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 86; Kotter & Rathgeber 2008, 125-127.)

Onnistuakseen muutos tarvitsee muutosvoimaa. Siihen vaikuttavat organisaation aikaisemmat muutoskokemukset ja työtehtävät. Tässä vaiheessa tulee huolehtia organisaation kyvystä oppia uutta ja soveltaa jo olemassa olevaa tietoa uudessa tilanteessa. Johdon tulee selvittää miltä osin organisaatio tarvitsee tukea muutostarpeiden hyväksymisessä. (Valpola 2004, 31-33.)

Yksi muutoksessa onnistumisen edellytys on muutossuunnitelman laatiminen. Suunnitelman tarkoituksena on tarkentaa visio selkeiksi tavoitteiksi ja keinoiksi miten asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja samassa linjassa vision kanssa. Yhteistä näkemystä tarvitaan, jotta muutossuunnitelma voidaan alkaa toteuttaa halutulla tavalla. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 84-85, 97-98.) Muutossuunnitelmassa tulisi huomioida sekä muutosten että ihmisten johtamisen näkökulma. Suunnitelma sisältää muutoksen tavoitteet, aikataulun, tekijät sekä tarkan arvioinnin tarvittavista resursseista sekä selvityksen koulutus- ja osaamistarpeista, työnjaosta ja vastuiden ja valtuuksien jakamisesta. Suunnitelmassa kuvailtujen tehtävien tulisi liittyä selkeästi haluttuihin muutoksiin ja toteutuvat muutokset tulisi kuvata yksityiskohtaisesti. Suunnitteluvaiheessa keskitytään enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen. (Luomala 2008, 6-8; Haveri ym. 2000, 43; Burnes 2004a, 305-309.)

Kun suunnitelma on laadittu, voidaan aloittaa toteutusvaihe. Lewinin mallissa tätä vaihetta kutsutaan muutosvaiheeksi, jonka päämääränä on itse muutos. Toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun muutoksen vakiinnuttamisen, uusien rutiinien luomisen ja käyttöönottamisen, muutoksien levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Sen tarkoituksena on tukea ja valmentaa organisaatiota sekä antaa työntekijöille mahdollisimman hyvät edellytykset ja työkalut muutoksen toteuttamiseen. Tämä on vaativa vaihe. Toteutuksessa asiat voivat olla epäselviä ja tilanteet kaaottisia ja ennakoimattomia. Muutosprosessin ongelmat syntyvät yleensä, kun tässä vaiheessa joudutaan samalla suunnittelemaan muutosta. Toteutusvaihe vaatii vahvaa ja onnistunutta muutosjohtajuutta. Muutosjohtajan on pystyttävä motivoimaan ja innostamaan henkilöstöä. Usein muutosprosessin ongelmat syntyvät, kun tässä vaiheessa joudutaan vielä suunnittelemaan muutosta. Henkilöstö saattaa vasta ensimmäisen kerran tässä vaiheessa pohtia ovatko uudet toimintatavat parempia kuin aikaisemmat. Se vie pois huomioon toteutuksesta. (Stenvall ym. 2007, 49-50.)

Muutoksen toteuttamisen vaiheessa on tärkeää viestiä tehokkaasti muutosvisio henkilöstölle. Viestinnän tulee olla suoraa ja yksinkertaista. Sen tulee olla kaksisuuntaista, jolloin korostuu henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja kuunnelluksi tuleminen. Keskeistä muutosvision viestimisessä on selittää organisaatiomuutos ja sen tavoitteet. Kaikki, joita muutos koskee, tulisi päästä osallisiksi muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Mielipiteiden pohjalta

visiota tulisi tarvittaessa muuttaa niin, että se olisi helpommin hyväksyttävissä koko organisaatiossa. Onnistuneen viestinnän avulla on mahdollista ennakoita ja vähentää muutosvastarintaa ja lisätä ihmisten sitoutuneisuutta. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä muutoksen toteuttamisen kannalta. Ne antavat muutokselle vahvistusta ja muutosvoimaa. (Balogun & Jenkins 2003, 256; Kotter 1996, 17-18; Kotter ym. 2008, 125-127; Luomala 2008, 8.) Valtuiden ja vastuuden siirtäminen työntekijöille vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen positiivisesti. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä. Ne vahvistavat muutoshanketta ja antavat muutosvoimaa. Toteutusvaiheessa pääpaino on ihmisten johtamisessa. (Virtanen & Wennberg 2005, 97.)

Lewinin (1947) mallin viimeinen prosessinvaihe on aikaansaadun muutoksen vakiinnuttaminen. Vakiinnuttamisen vaiheessa uudesta omaksutusta toimintatavoista ja käyttäytymisestä tulee mallin mukainen toimintatapa ja se vaikuttaa sekä yksilön että organisaation kulttuuriin. Siinä tärkeintä on huomioida onnistumiset ja korostaa muutoksella saatuja hyötyjä. Vakiinnuttaminen ei tapahdu yhdessä yössä; ihmisille tulee antaa aikaa uuden oppimiselle ja sisäistämiseksi. Muutosprosessi on samalla myös oppimisprosessi, jossa luovutaan vanhoista toimintatavoista, opitaan ja luodaan uutta sekä sitoudutaan uusiin toimintatapoihin. Muutoksessa tarkoituksena on luoda organisaatiolle uusi toimintakulttuuri. Tässä vaiheessa korostuvat sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Asioita tulee käsitellä pitkäjänteisesti sillä vakiinnuttaminen vie aikaa. (Valpola 2004; 33-34; Saarinen & Välimaa 2006, 107.)

Muutosprosessissa ei saisi pysähtyä paikoilleen. Jos tahti hidastuu ennenkuin muutoshanke on saatu vietyä loppuun asti, menetetään tärkeää muutosvoimaa. Sen seurauksena voi esiintyä taantumista ja muutoksen vakiinnuttaminen ei onnistu. Tästä syystä muutoksen hallittu ja kokonaisvaltainen johtaminen on haasteellista ja johtajalta vaaditaan sekä hyviä ihmisten että asioiden johtamisen taitoja. Asioita tulee ajatella pitkäjänteisesti. Se vie oman aikansa ennen kuin muutoksen kohteena oleva organisaatio toimii luontevasti. Muutoksessa kyse on vanhoista tavoista poisoppimisesta ja luopumisesta sekä uuden oppimisesta. Muutosprosessin johtamisessa keskeistä on luoda keskusteleva ja avoin organisaatiokulttuuri, jossa jokainen voi osallistua toiminnan kehittämiseen. (Kotter 1996, 17-18; Kotter ym. 2008, 125-127; Valpola 2004, 33-34.)

3 Lähiesimies johtamassa muutosta

3.1 Lähiesimiehen rooli ja tehtävät muutoksessa

Muutoksen onnistuminen on riippuvainen siitä kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Lopputuloksen kannalta ratkaisevaa on näkymättömien voimavarojen johtaminen ja hallinta. Muutoksen johtaminen vaatii

aktiivisuutta, muutoshenkistä asennoitumista ja hyvää johtajuutta. Tänä päivänä organisaatiossa tarvitaan johtamista, jossa samanaikaisesti ollaan lähempänä ihmistä ja nähdään asioita entistä pidemmälle. Asiantuntija organisaatiossa lähiesimiehen asiantuntemus on vain osa siitä, mitä hänen tiimiläisensä kokonaisuudessa osaavat. Johtamisella tulisi pyrkiä vapauttamaan organisaation resurssit tehokkuteen ja luovuuteen. (Harmaja & Hellbom 2007, 213-214; Haveri & Majoinen 2000, 100.)

Organisaation menestymisen kannalta on oleellista, että sen jäsenet oppivat jatkuvasti ja kehittävät osaamistaan. Sydänmaanlakan (2004, 150) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä sekä organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista. Hirvihuhdan (2006, 11) mukaan perinteinen koulumainen oppiminen ei ole toimiva malli osaamisen kehittämiseen nopeiden muutosten aikakautena. Nykyään tarvitaan toimintaa ja aktiivista koulutusta. Lähiesimiehen tulisi kiinnittää huomiota osaamisen johtamisella organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen. (Hyrkäs 2009, 64.)

Esimiestyö on muuttunut huomattavasti vuosien saatossa. Aikaisemmin se oli lähinnä yksittäisen työsuorituksen tai prosessin valvomista ja tehtävään valittiin yleensä suorittavassa tehtävässä hyvin onnistunut henkilö. Nykyään tilanne on täysin erinlainen. Yhä useammin lähiesimiehen vastuulla on varmistaa toiminnan sujuvuus, huolehtia resursoinnista ja siitä, että toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Lähiesimiehen on tärkeää ymmärtää työn vaikutuksen kokonaisuus ja ottaa vastuu sen johtamisesta. Esimiestyö on pääasiassa ihmisiin vaikuttamista ja tästä syystä esimiehen asenne on ratkaiseva onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Innostunut lähiesimies osaa kannustaa ja motivoida työntekijöitään ja siten mahdollistaa saavuttamaan haastaviakin tavoitteita. Tärkeää on luoda muutoshenkinen ilmapiiri, jossa esimies kannustaa työntekijöitä tuomaan esiin uusia ehdotuksia ja parannuksia muutosprosessiin. (Eräsalo 2008, 116-117; Kaistila 2005, 6.)

Lähiesimiehen rooli muutoksessa on haastava ja monipuolinen. Hänellä on päävastuu toiminnan kehittämisestä; esimiehen tulee määrittää muutokselle visio ja kommunikoida se eteenpäin tiimille. Pääpaino kuitenkin on ihmisten johtamisessa. Tänä päivänä johtajilta edellytetään yhä enemmän kykyä hahmottaa ympäristöään laaja-alaisesti sekä olla valppaana ja sietää epävarmuutta. Ihmisten johtamisessa on tärkeää huomioida miten ihmisiä tulee johtaa. Lähiesimieheltä vaaditaan nöyryyttä ja ihmisen arvostamisen kykyä. Lähiesimiehen on ymmärrettävä mikä ihmisiä motivoi ja hyödynnettävä sitä tietoutta päivittäisessä johtamisessaan (Kansanen & Cannon 1997, 10).

Lähiesimiehen tehtävänä on ylläpitää luottamusta, kannustaa, motivoida ja saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Avainasemassa on kommunikaatio, avoimuus, rehellisyys ja

henkilöstön mukaan ottaminen. Esimiehen menestyminen muutoksessa riippuu siitä, miten hyvin hän kannustaa, innostaa ja motivoi tiimiään sekä miten hyvin hän tuntee itsensä, kykenee myötämään virheensä ja oppimaan niistä. Esimies pitää osata kuunnella ja omata hyvä paineensietokyky. Tärkeää olisi myös tuntea oma toimiala hyvin. (Stenvall ym. 2007, 105-106; Aarnikoivu 2008, 171-172; Österberg 2005, 101.)

Muutostilanteessa lähiesimieheltä edellytetään aktiivista kuuntelijan roolia ja läsnäoloa. Läsnä olemalla esimies osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut toiminnan tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Esimiehen on tärkeää olla läsnä myös ongelmatilanteissa, kantaa vastuu prosessin etenemisestä ja järjestää tarvittavat resurssit. Läsnäolon tunnusmerkkejä on käytettävissä oleminen, vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja luottamuksellinen kanssakäyminen. Esimiestyön tavoitteena on luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja tukea henkilöstöä prosessin jokaisessa vaiheessa. Muutoksen läpiviemisessä esimiehen tulisi huomioida työntekijät ja hyväksyä kyseenalaistamista ja ristiriitoja. (Stenvall ym. 2007, 105-106; Aarnikoivu 2008, 171-172; Viitala 2009, 277.)

Hyvä muutosjohtaja on jatkuvasti ajan tasalla muutoksesta ja osaa tarttua nopeasti ongelmiin. Muutosjohtaminen on tilanteissa toimimista ja siitä syystä esimieheltä vaaditaan kykyä toimia ja tehdä nopeita päätöksiä. Muutosprosessissa vastaan tulee usein haastavia tilanteita ja ongelmia, joihin esimieheltä edellytetään ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä ja vaikeidenkin päätösten tekemistä. Lähiesimieheltä vaaditaan rohkeutta ja ongelmiin puuttumista. (Stenvall ym. 2007, 106.)

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti muutosjohtajan esimerkillään johtaminen. Lähiesimiehen tulee rakentaa itselleen positiivinen kuva muutoksesta niin, että voi itse siihen uskoa. Lähiesimies luo esimerkillään mallin, jonka mukaisesti muutoksessa tulisi toimia ja siten kasvattaa luottamusta. Luottamuksen kasvattamisen edellytyksenä on esimiehen johdonmukainen toiminta ja sovitusta asioista kiinni pitäminen. Lähiesimiehen on myös tärkeää kiinnittää huomiota jokaisen tiimin jäsenen yksilölliseen tukeen ja sitouttamiseen. Tämän avulla voidaan lisätä yksilöiden työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä muutoksen keskellä ja vaikutetaan ennakoivasti myös mahdolliseen muutosvastarintaan. (Sundholm 2000, 104-105, Stenvall ym. 2007, 88-106.)

3.1.1 Luottamuksen johtaminen

Onnistunut muutos edellyttää luottamusta. Se toimii muutoksessa mahdollistajana ja toiminnan edellytyksenä. Stenvall & Virtasen (2007, 77) mukaan luottamuksella tarkoitetaan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Se syntyy, kun toimijoilla

on käsitys ja odotus siitä, että toiseen voi luottaa. Kun käsitys luottamuksesta saavutetaan, se vaikuttaa käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen. Luottamus kuvastaa sitä miten ihminen suhtautuu asioihin ja toisiin ihmisiin organisaatiossa. Tärkeitä luottamusta rakentavia tekijöitä on muun muassa muutoksen johtajan ammattitaito sekä kyky johtaa muutosta. (Stenvall ym. 2007, 77-88; Vapola 2004, 53.)

Luottamukseen vaikuttavat kokemukset, joita yksilöillä on toisistaan. Luottamus vaikuttaa ideointiin ja ongelmanratkaisukykyyn, ilmapiiriin sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihmisten on luonnollista toimia luovasti ja tehokkaasti sellaisessa organisaatiossa, jossa on korkea luottamus. Se edistää ryhmään kuulumisen tunnetta ja sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Keskinäisen luottamuksen syntymiseen vaikuttaa toisten hyväksyminen ja tasapuolinen arvostaminen. Luottamuksen rakentaminen ja saavuttaminen voi viedä aikaa, mutta sen menettäminen voi tapahtua hetkessä. Muutosjohtajan tehtävä on vahvistaa henkilöstön uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä. (Stenvall ym. 2007, 80; Heikkilä & Heikkilä 2007, 295.)

Työhyvinvoinnin näkökulma on yksi tärkeimmistä organisaatiomuutoksen toteutuksessa. Viime kädessä muutoksen onnistuminen mitataan yksilön ja työyhteisön toiminnasta. Muutosjohtajan on tärkeää viestiä muutoksen tavoitteet tehokkaasti ja säännöllisesti ja ne pitää tiedottaa kaikille, joita muutos koskee. Luottamuksella on suoranainen vaikutus henkilöstön jaksamiseen. Luottamuksen saavuttaminen edellyttää avointa kommunikaatiota ja keskustelua, joiden merkitys on myös ratkaiseva henkilöstön työssä jaksamisessa. Mahdolliset epäselvyydet tulee selvittää nopeasti, sillä luottamus kasvaa avoimuuden, uskottavuuden ja tulosten kautta. (Stenvall ym. 2007, 13-14, 80-82; Erämetsä 2003, 115.)

3.1.2 Valmentava esimiestyö

Valmentava johtaminen on hyvä työkalu muutoksen johtamiseen. Siinä keskitytään muutoksen johtamisen lisäksi itseohjautuvuuden ja oppimisen kehittämiseen, jossa johtamisen toimintamalli muuttuu valvovasta enemmän tukevaan ja sparraavaan johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa on kyse asioiden ja ihmisten johtamisesta samanaikaisesti tietyllä asenteella. Siinä tavoitteena on saavuttaa tila, jossa ihmiset ovat motivoituneita ja prosessit ovat kohdallaan. Hyvä johtaminen edellyttää tänä päivänä ihmisten innostamista, tukemista, rohkaisua ja venytystä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen. 2005, 318; Hellbom, Mauro & Salo 2006, 65.)

Valmentava esimiestyön lähtökohtana on positiivinen lähetysmistapa. Lähiesimiehen tehtävä on tukea sekä yksilöä että tiimin kehitystä muutosprosessin aikana. Valmentava esimies motivoi tiimiläisiään ja varmistaa heidän voimavarojensa riittävyyden koko muutosprosessin

aikana. Prosessin aikana onnistuneita ja epäonnistuneita tilanteita tarkastellaan lähemmin ja niistä pyritään oppimaan. Ongelmien kohdalla pyritään miettimään sitä mitä todellisuudessa halutaan. Valmentavan esimiestyön kannalta tärkeää on samalla kannustaa tiimiään tuomaan esille uusia ideoita siitä, miten käytännössä edetään tavoitteiden suuntaan. (Hirvihuhta 2006, 6-14.)

Valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi. Siinä korostetaan myös tapaa, jolla tuloksia aikaansaadaan. (Kansanen ym. 1997, 11.) Tässä muutosprosessissa erityishuomion kohteena on henkilökohtaisen kannustamisen ja tiimityön rakentamisen kautta läpi vietävä muutosprosessi. Valmentavassa esimiestyössä tiimiläisiä autetaan näkemään ja ottamaan vastaan omat vahvuutensa ja -osaamisalueensa, sekä häntä autetaan tulemaan tietoisiksi ajattelustaan ja taidoistaan. Osaamisen johtamisen haasteet koskettavat kaikkia. (Luoma & Salojärvi 2007, 26-27.)

Positiivinen ilmapiiri on olennaista muutosprosessin onnistumiselle ja se on myös keskeinen osa valmentavaa esimiestyötä. Sen avulla voidaan saavuttaa aitoa sitoutumista sekä motivaatiota muutokseen ja onnistumiseen. (Carlson & Forssell 2008, 184.) Lähiesimies vaikuttaa voimakkaasti omalla toiminnallaan työympäristönsä. Ihmisten tyytyväisyys ja tyytymättömyys on sidoksissa esimiehen ominaisuuksiin ja johtamistapaan. Esimies voi omalla käytöksellään saada aikaan joko hyvän tai huonon muutoshengen tiimiinsä. Ihmisten kokemaan arvostuksen tunteeseen vaikuttaa ratkaisevasti esimiehen tapa kohdata tiimiläisiään sekä ryhmänä että yksilöinä. (Viitala 2005, 319.)

Yhteenvetona lähiesimieheltä vaadittavista ominaisuuksista on laadittu taulukko 1, jossa on ryhmitelty muutosjohtajan ominaisuudet neljään osa-alueeseen: visiointi-, organisointi-, motivointi, sekä kommunikointikyvyt teoriassa esitettyjen näkökulmien pohjalta. Onnistuminen muutoksen johtamisessa edellyttää paljolti sitä, miten hyvin johtaja osaa käyttää kykyjään muutoksen toteuttamisessa.

Visiointi	Organisointi	Motivointi	Kommunikointi
-Uudistumishaluinen - Kaukonäköinen - Ennakoiva - Muutoksen merkityksen tiedostava	-Tavoitteellinen -Vastuunkantaja -Yhteensovittaja -Asioiden koordinoija	-Innostava -Sitouttava ja osallistuva -Sitoutunut ja esimerkillinen -Valmentava -Läsnäoleva	-Yhteistyökykyinen -Luotettava -Avoin -Tietoa jakava

Taulukko 1: Muutosjohtajan ominaisuudet

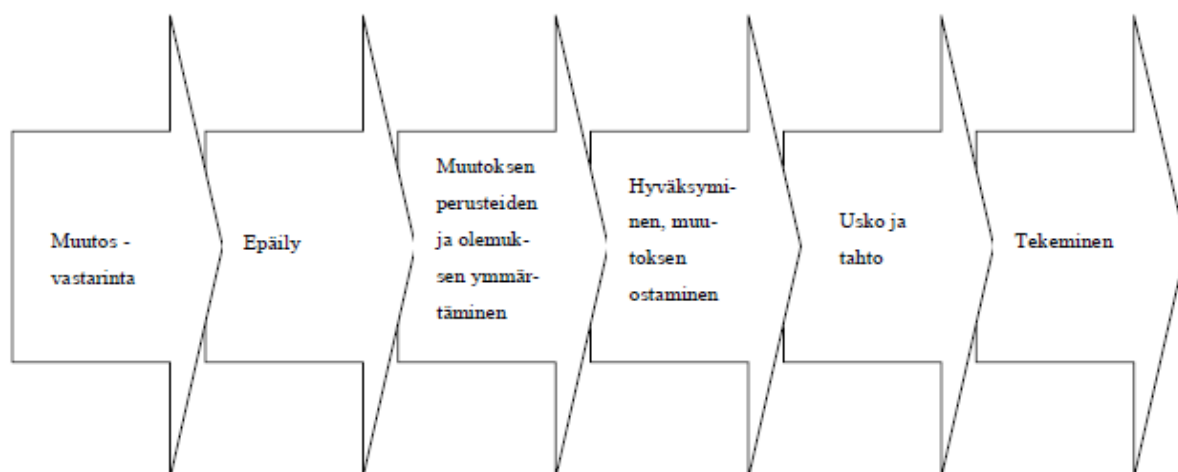
3.2 Muutosvastarinta muutoksen johtamisen haasteena

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen vuoksi työyhteisössä ilmenevää vastustusta. Muutos synnyttää epävarmuutta ja siitä syystä aiheuttaa vaistomaisen vastustusreaktion. Sitä voi ilmetä sekä henkilöstön että johdon keskuudessa. Muutosvastarinta ilmenee monin eri tavoin käyttäytymisessä ja kommunikoinnissa. Se ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuutena, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, tiedon torjuntana tai idealogisena ristiriitana. Tyypillistä vastarinnalle on uuden asian kieltäminen; saatetaan esimerkiksi väittää ettei muutosta tule koskaan tapahtumaan tai se ei ole realistinen. Muutoksen vastustaminen voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen muutosvastarinta ilmenee muutosta vastustavan henkilön avoimena ja aktiivisena puhumisena tai toimimisena muutosta vastaan. Passiivinen muutosvastarinta sen sijaan ilmenee haluttomuutena ryhtyä muutosprosessia edistäviin toimenpiteisiin tai sitoutumattomuutena muutosprosessin tavoitteisiin. (Haveri ym. 2000, 28; Santalainen 1990, 147; Salminen 2001, 36; Stenvall ym. 2007, 101.)

Muutosvastarinta nähdään usein kielteisenä asiana. Se hankaloittaa ja hidastuttaa muutoksen toteuttamista. Muutosvastarinnassa on kuitenkin yleensä kyse vain muutoksen herättämästä epävarmuudesta, sen sijaan kuin suoraan vastustettaisiin itse muutosta. Muutokset koetaan ensisijaisesti uhkana, jotka synnyttävät työntekijöissä negatiivisia tunteita. Muutoksessa yksilön itsehallinnan ja -määrämisen tunne horjuu. Uudet asiat ja toimintatavat koetaan usein huonommiksi kuin vanhat koska pelätään, että työmäärä lisääntyy, kiire kasvaam työn rutiinit muuttuvat ja resursseja on liian vähän (Hyppänen 2007, 228). Muutoksen alkuvaiheessa yksilön toiminta lamaantuu. Työntekijät kokevat helposti olevansa vain pelinappuloita, joilla ei ole mitään vaikuttamisen mahdollisuutta omaan kohtaloonsa ja joita ohjataan ylhäältä käsin. Lamaantumisen tunteeseen vaikuttaa myös pelko oman asemansa menettämisestä tai huononemisesta, ajatukset muutoksen mielekkyydestä ja tarkoituksesta aiheuttavat muutosvastarintaa. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä onkin tärkeää vähentää muutosvastarintaa. (Järvinen 1998, 83-84; Coghlan & Rashford 2006, 51-55.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös positiivisena asiana. Muutosvastarinta kertoo, että muutos on vaikuttava. Se herättää tunteita ja aktivoi ihmisiä kyseenalaistamaan asioita. Muutosvastarinta myös kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Ihmiset haluavat pitää kiinni jostain mikä on heille tärkeää ja tuttua. Se osoittaa, että he pystyvät myös sitoutumaan uusiin tapoihin toimia jos vain haluavat. Muutosvastarinta voi myös olla lähtökohta uuden luomiselle. Kyseenalaistamisen ja vastustuksen kautta voi nousta esiin asioita, joita hyväksi käyttämällä muutoksen laatu voi parantua. Erämetsä (2003, 100) on määritellyt muutostunneprosessin, jossa käsitellään yksilön tunteet ja niiden eteneminen muutosprosessissa. Kuvassa 2 kuvatussa prosessissa yksilö etenee alun muutosvastarinnasta

epäilyn kautta muutoksen ymmärtämiseen. Muutoksen ymmärtäminen luo edellytyksen muutoksen hyväksymiselle ja tahdolle saada muutos onnistumaan. Taitava muutosjohtaja osaa parantaa uudistuksen laatua hyödyntämällä muutosvastarintaa. (Stenvall ym. 2007, 100-101; Erämetsä 2003, 100.)



Kuva 2: Muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Muutosvastarinta tulee aina olemaan olennainen osa muutosprosessia. Se on ihmisen luontainen tapa reagoida uusiin asioihin. Lähiesimiehen on tärkeää tiedostaa muutosvastarinnan olemassaolo ja sen taso. Olennaista on myös hyväksyä se. Muutosvastarintaa voidaan vähentää ottamalla henkilöstö mukaan jo suunnitteluvaiheessa, tiedottaen avoimesti asioista ja kouluttamalla sekä seuraamalla tavoitteiden toteutumista aktiivisesti. Näiden toimenpiteiden avulla henkilöstö saadaan todennäköisesti sitoutumaan muutokseen paremmin. Sitoutuminen vie aikaa ja vaatii muutoksen johtajalta aktiivista otetta. Tärkeää on huomioida se, että sitoutuminen voi huonontua jos muutoksen johtamisessa on puutteita. (Thompson 1995, 210; Kotter & Schlesinger 2008, 134-136; Erämetsä 2003, 100-101.)

4 Toiminnallinen viitekehys

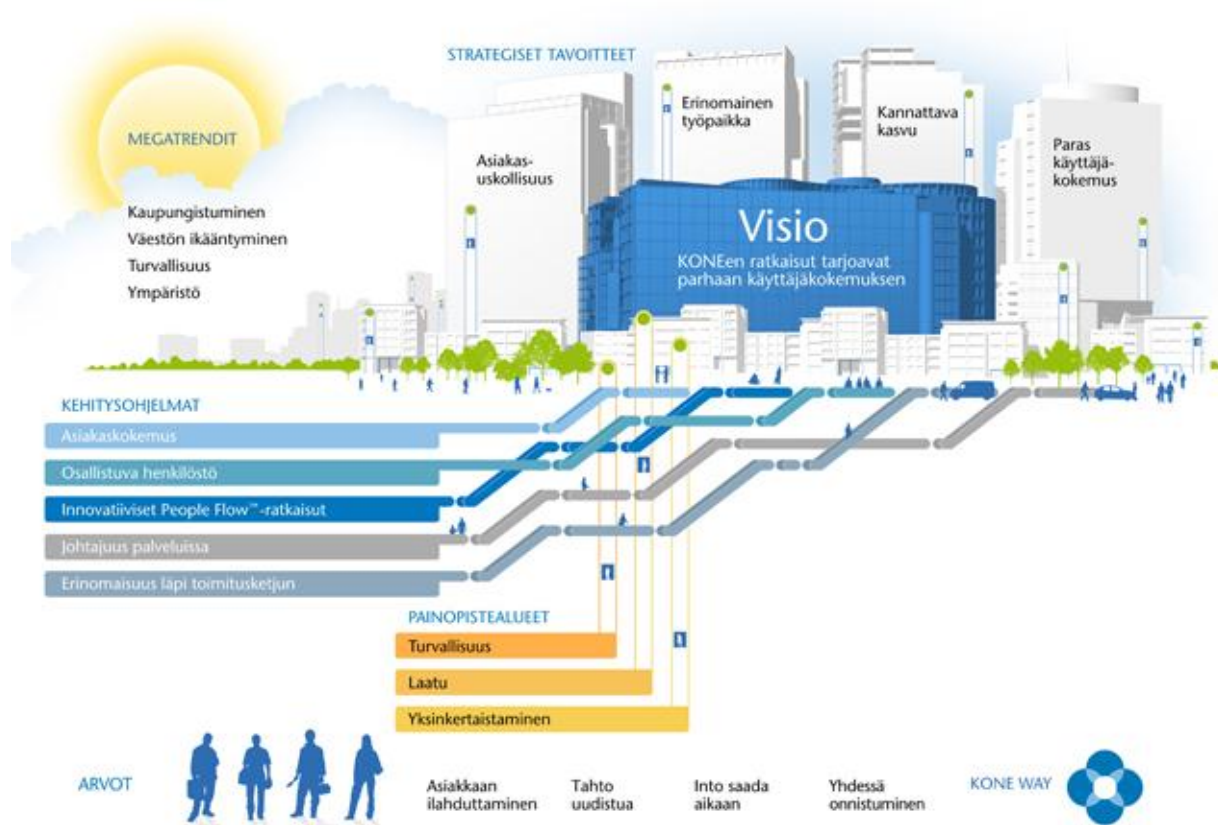
4.1 Tapausesimerkinä KONE Industrial Oyn Eurooppa logistiikkaorganisaatio

KONE kuuluu hissi- ja liukuporrastoimialalla maailman johtaviin yrityksiin. Se valmistaa hissejä, liukuportaita ja automaattiovia sekä tarjoaa näiden huolto- ja modernisointipalveluja. KONEen liikevaihto oli vuonna 2012 6,3 miljardia euroa ja taseen loppusumma oli 5,1 miljardia euroa. Ympäri maailmaa henkilöstön määrä on 40 000 henkilöä ja yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Yhtiön B-sarjan osake noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. (KONE 2013a, 4-9.)

KONEella on yli 1000 toimipistettä globaalisti; seitsemän tuotantolaitosta, jotka sijaitsevat Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa sekä kahdeksan tutkimus- ja tuotekehitysyksikköä. Yrityksen vastuulla on noin 900 000 hissien ja liukuportaan huolto. Liikevaihto uusien toimitusten ja huolto- ja modernisointitoiminnan välillä jakautuu melko tasaisesti. KONEen keskeisimmät asiakasryhmät ovat rakennusurakoitsijat, rakennusten omistajat sekä kiinteistöhallintayhtiöt. Muita tärkeitä vaikuttajia ja päätöksentekijöitä hissien ja liukuportaiden ostoprosessissa on arkkitehdit, viranomaiset ja konsultit. (KONE 2013b, 2-6.)

KONEen tavoitteena on tarjota asiakkailleen paras käyttäjäkokemus yhä kaupungistuvammassa maailmassa. Ikääntyvä väestö ja turvallisuuden merkityksen kasvaminen sekä ympäristövastuun peräänkuuluttaminen ovat muita yrityksen toimintaa tukevia megatrendejä. KONE kehittää ja toimittaa asiakkailleen ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen paikasta toiseen sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä. Yritys tähtää visioonsa yrittämällä ymmärtää paremmin asiakkaan tarpeita ja siten luomaan parempia asiakassuhteita. (KONE 2013b, 2-6.)

Kuvassa 4 on kuvattu KONEen kolmevuotisstrategia, joka ohjaa yrityksen toimintaa kohti määritettyä visiota. Alan kilpailu on kovaa ja tästä syystä jatkuva toiminnan kehittäminen on tärkeää. Merkittävämpänä tekijänä yrityksen menestymiselle on pidetty systemaattista tutkimus- ja tuotekehitystyötä, jonka innovatiivisuus on kerännyt useita tunnustuksia maailmanlaajuisesti ja tuottanut yhä parempia tuotteita. Varmistaakseen toiminnan jatkuvan kehittämisen KONE on määritellyt kehitysohjelmat, joiden tarkoituksena on auttaa muuttamaan strategia teoiksi ja tuloksiksi parhaalla mahdollisella tavalla. Kehitysohjelmat myös mahdollistavat yrityksen kannattavan kasvun.



Kuva 3: KONEen vuoden 2013 strategia (KONE 2013)

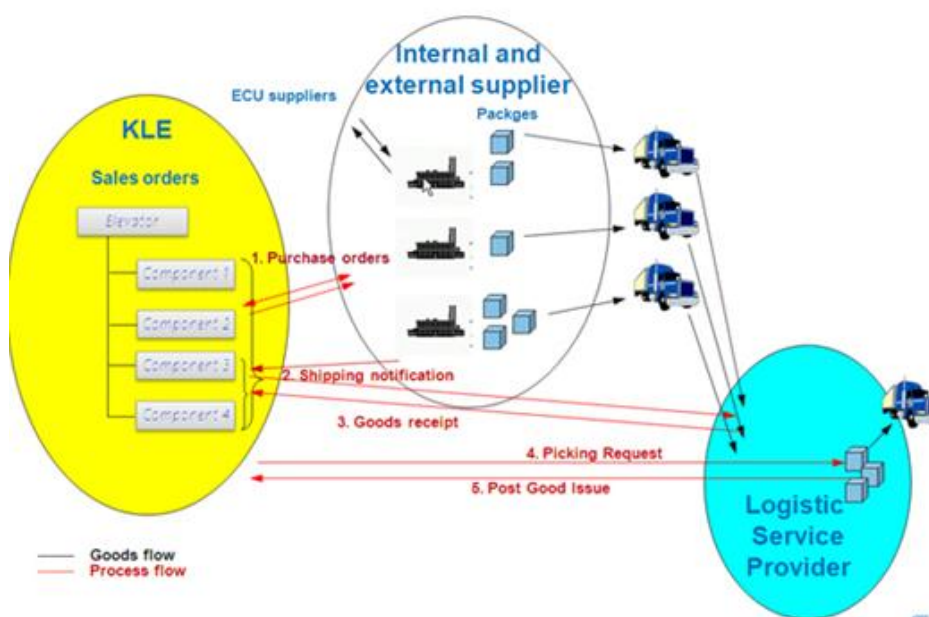
KONE on määritellyt seuraavaksi kolmeksi vuodeksi seuraavat kehitysohjelmat: asiakaskokemus, osallistuva henkilöstö, innovatiiviset people flow-ratkaisut, johtajuus palveluissa ja erinomaisuus läpi toimitusketjun. Näiden ohjelmien avulla yrityksen tarkoituksena on saavuttaa toimialan johtoasema asiakasuskollisuudessa ja taata saumattomat ja kustannuskilpailukykyiset toimitukset. Tämän lisäksi tavoitteena on tarjota työntekijöille innostavan, inspiroivan ja yhteistyöhengen työympäristön. Kehitysohjelmiin liittyvät painopistealueet ovat turvallisuus, laatu ja yksinkertaistaminen. Sen periaattena on yksinkertaistaa ja helpottaa ymmärtämään olemassa olevia prosesseja, nopeuttamaan päätöksen tekemistä, helpottamaan oppimista ja luomaan tunnetta. Yksinkertaistamisen tarkoituksena on järjeistää toimintoja ja keskittyä olennaisiin prosesseihin. Ne muodostavat jokapäiväisen työn perustan KONEen työntekijöille. (KONE 2013.)

KONEen menestyksen kulmakivenä on myös se, miten henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja ja tekee yhteistyötä yhtenä globaalina tiiminä. KONEen arvot ovat asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan sekä yhdessä onnistuminen. Yhteistyötä tukee KONE Way -prosessit, jotka määrittävät yrityksen toimintatavan ja takaavat toiminnan yhdenmukaisuuden. Viisi KONE Way-prosessia ovat asiakas, toimitus, huolto, tuotekehitys sekä johto- ja tukitoiminnot. (KONE 2013.)

4.2 Logistiikkaorganisaatio

KONE Logistic Eurooppa (KLE) on osa KONEen Supply Unit (KSU) globaalia logistiikkaa. Se koostuu kolmesta eri tiimistä: material management (MM), delivery planning (DP) sekä International logistic (ITL) tiimistä. KONE logistic Europe tarjoaa globaaleja logistisia palveluita yrityksen sisäisille asiakkaille, Front Linelle eli myyntikonttoreille. KONE logistiikan tarkoitus on varmistaa täsmällinen, kustannustehokas ja korkealaatuinen toimitus kaikille materiaaleille asennustyömaiden vaatimusten mukaisesti.

Kuvassa 5 on kuvattu KONEen logistiikkaprosessi. Hissit toimitetaan kokonaisina lähetyksinä suoraan asennuspaikkoihin tai uudelleen lastauspaikkaan terminaalien kautta. Terminaaleissa kerätään yhteen KONE tehtailta ja ulkopuolisilta toimittajilta tulleet komponentit yhdeksi kokonaisuudeksi ja toimitetaan eteenpäin loppuasiakkaalle. Material master eli MM tiimi on vastuussa kommunikoinnista toimittajien kanssa. Delivery planning - ja International logistic tiimi ovat vastuussa, kun materiaali saapuu terminaaliin ja sen toimittaminen loppuasiakkaalle. Tämän lisäksi heidän vastuullaan on luoda lähetykseen liittyvät vientidokumentit ja laskut.



Kuva 4: KONEen logistiikkaprosessi (KONE 2013)

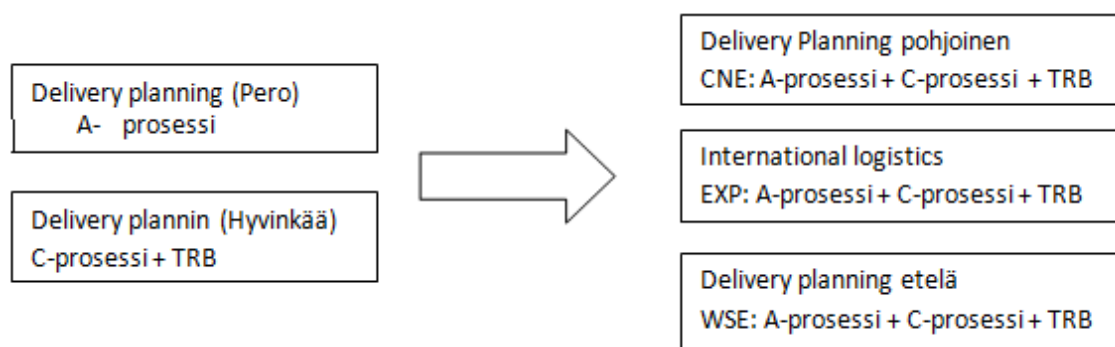
KONEella on kolme terminaalia Euroopassa, joiden kautta menee kaikki toimitukset keskitetysti. Terminaalit sijaitsevat Hampurissa Saksassa, Kouvolassa ja Bergamosa Italiassa. Hampurista toimitetaan hissejä Keski-Eurooppaan ja Kauko- ja Lähi-Itään, Aasiaan, Pohjois-Amerikkaan sekä Oceaniaan. Kouvolasta toimitetaan Pohjois-Eurooppaan, Baltiaan ja Venäjälle ja Bergamosta Etelä-Eurooppaan. Terminaali- ja kuljetuspalvelu ostetaan

ulkupoolisilta palveluntuottajilta. Kuljetukset tapahtuvat pääasiassa maitse rekoilla, mannerten välillä merikonteissa ja tarvittaessa myös lentorahtina.

Tehokas toimitusketju pystyy reagoimaan nopeasti tuotannon, kysynnän ja toimituksen asettamiin vaatimuksiin olemalla joustava toiminnoissaan. Se myös antaa yrityksille mahdollisuuden siirtyä uusille markkinoille tai kehittää toimintojaan jo olevilla markkinoilla kilpailukykyisesti. Monimutkaiset logistiikkaverkostot, kapasitettirajoitteet, tiedon kulun ongelmat sekä kasvavat turvallisuusvaatimukset luovat haasteita toimitusketjuun. (Butner 2007, 1.) Välttääkseen kyseisiä ongelmia KONE ei varastoi tuotteitaan vaan tuotteet valmistetaan asiakkaan tilauksen mukaisesti, jopa A-standardiprosessi hissien osalta. Tämä aiheuttaa osaltaan suurimman haasteen huolitsijoiden ja terminaalien puolelle. Reagointi ajat ovat lyhyitä ja tästä syystä toimitusketjun on oltava mahdollisimman joustava.

KLE on tällä hetkellä jakanut toimintojaan kahteen eri osaan; Italiassa on oma material mastes- ja delivery planning- tiimi, joiden vastuulla on A-prosessin eli standardi hissien toimitukset lähinnä Euroopassa. Hyvinkäällä toimii oma delivery planning tiimi sekä International logistic tiimi. Heidän vastuullaan on C-prosessin hissien toimitukset globaalisti. C-prosessin hissillä tarkoitetaan täysin asiakkaan toiveiden mukaan räätälöityä hissiä. Tämän lisäksi Hyvinkään tiimit ovat vastuussa TRB eli tender repair business komponenttien, major project - ja marine lähetysten toimituksista loppuasiakkaalle globaalisti.

Logistiikkaorganisaation muutosprosessin tarkoituksena on kehittää organisaation toimintatapoja siten, että asiakkaille voidaan tarjota mahdollisimman hyvää ja joustavaa palvelua. Uuden toimintatavan myötä logistiikkaorganisaation on mahdollista kasvattaa omaa asiantuntijuuttaan yhä paremmin kuin aikaisemmin. Muutoksen tarkoituksena on luoda one contact point - periaate, jonka tavoitteena on tarjota asiakkaille yksi kontakti henkilö sekä A- ja C-prosessin että modernisaatio toimitusten osalta. Kuva 6 selventää tutkimuksen kohteena olevaa muutosprosessia.



Kuva 5: KONEen logistiikkaorganisaation muutosprosessi

Muutoksen jälkeen logistiikkaorganisaatiossa on kolme rinnakkaista tiimiä, joiden kesken on jaettu vastuualueet.

5 Tutkimuksen menetelmät

5.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana ja -asetelmana

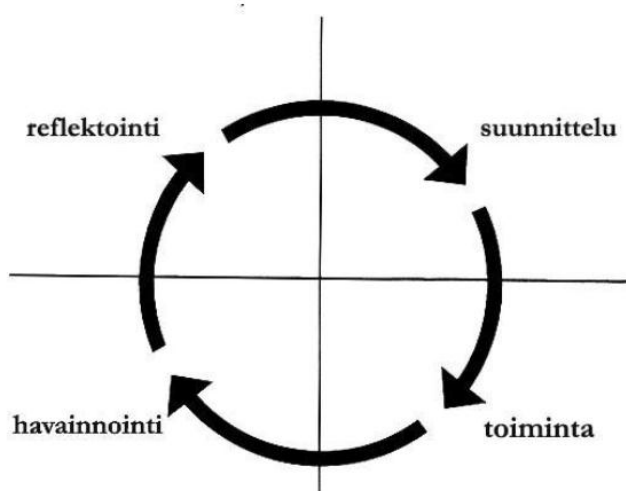
Tutkimuksessa toiminta on samanlaista kuin jokapäiväisessä elämässäkin; tarkkailemme ihmisiä havainnoimalla, kyselemme ja haastattelemme ja niiden pohjalta teemme johtopäätöksiä. Menetelmän valinta on tärkeää, sillä se vaikuttaa tutkimuksen muodostumiseen ja lopputulokseen ratkaisevasti. Valittua tutkimusmenetelmää tulisi noudattaa koko prosessin ajan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170.)

Tutkimusmenetelmän valinta osoittautui tässä opinnäytetyössä vaativaksi tehtäväksi. Vaihtoehtoina olivat tapaus- ja toimintatutkimus. Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, joka on myös osaltaan tapaus tyyppinen tutkimus. Valitussa tutkimusmenetelmässä toimintaa tutkitaan ja kehitetään samanaikaisesti. Sen avulla pyritään kehittämään muutoksen kohteena olevan organisaation toimintatapoja ja tavoitteena on ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen. (Aaltola & Valli 2001, 170-172; Kiviniemi 1999, 68-81; Kananen 2009, 11; Heikkinen 2010, 214.)

Toimintatutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Se on prosessi, joka suuntautuu käytännön kehittämistyöhön ja sen tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18). Sen avulla pyritään vaikuttamaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten jokapäiväiseen toimintaan. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, osallistuvaa, yhteistoimintaa vaativaa sekä itseään tarkkailevaa tutkimusta. Siinä kerätään aineistoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä tutkitaan tapahtumassa olevaa prosessia sen omilla ehdoilla. Tutkittavaa tapausta toteutetaan samanaikaisesti tutkimuksen rinnalla. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii koko muutosprosessin ajan aktiivisena osallistujana organisaatiossa ja toimii samanaikaisesti ulkopuolisena tarkkailijana ja reflektioijana, mutta myös muutosprosessin toteuttajana. Tutkimusprosessin edetessä tutkimustehtävä, aineistonkeruu ja -analyysi muotoutuvat ja täsmentyvät. Siinä pyritään käytännöllisiin parannuksiin ja pyritään olla luomatta yleistettäviä malleja tai teorioita toiminnasta. (Suojanen 1992, 59; Hirsjärvi ym. 1998, 165; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 34; Kiviniemi 1999, 68-81.)

Toimintatutkimuksen juuret liitetään saksalais-amerikkalaiseen Kurt Lewiniin, joka 1940-luvulla otti käsitteen toimintatutkimus käyttöönsä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26).

Lewinin (1948, 205) mukaan toimintatutkimus on asetettua tavoitetta kohti sykleinä etenevä prosessi. Kuvassa 3 on kuvattu toimintatutkimuksen sykli. Yksittäinen sykli sisältää suunnittelu-, toteuttamis-, havainnointi- ja reflektointivaiheet. Syklit seuraavat toisiaan muodostaen spiraalimaisen kokonaisuuden. Seuraavalle syklille perustana toimii aiemman syklin havainnointi ja reflektointi. Reflektoinnin aikana pohditaan ja keskustellaan erilaisten vaiheiden onnistumisista ja tavoitteiden toteutumista. Reflektiivisen ajattelun tavoitteena on toiminnan jatkuva muutos ja kehittäminen. Paraneviin tuloksiin pyritään uusien kierrosten aikana. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 36, 78-81; Anttila 2006, 442-444; Heikkinen 2010, 35.)



Kuva 6: Toimintatutkimuksen sykli (mukailtu Heikkinen 2010, 35)

Toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimainen syklimäisyys toteutuu tässä muutosprosessissa. Siinä toteutetaan jo olemassa olevien organisaation toimintatapojen kehittämisen suunnittelua, toteuttamista ja vakiinnuttamista havainnoinnin ja reflektoinnin kautta. Tutkimus koostuu kolmesta toisistaan erottavasta syklistä, joiden aikana toimintaa kehitetään ja muutosprosessi etenee.

Toimintatutkimus kuuluu itseohjautuvan toiminnan kehittämisen menetelmiin.

Itseohjautuvilla eli osallistuvilla kehittämismenetelmillä tarkoituksena on saada ryhmä osallistumaan itseään koskevien asioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Osallistuvaa kehittämismenetelmää tukee myös teoriaosuudessa kappaleessa 3.1.2 käsitelty valmentavan johtamisen teoria, jossa painotetaan lähiesimiehen merkitystä tukea työntekijän omaa ongelmanratkaisukykyä sen sijaan, että aina antaisi valmiit vastaukset ongelmiin. Työntekijät tunnistavat itse paremmin työhön liittyvät ongelmat ja vuorovaikutustilanteissa voidaan jakaa yksilöille kertynyttä hiljaista tietoa ja karttunutta kokemustietoa. Lähiesimiehen tulisi tukea ja rohkaista tiimiläisiään hyödyntämään olemassa olevaa tieto-taitouttaan aktiivisemmin. Toimintatutkimus on siis yhteisöllinen prosessi, jota toteuttavat ne ihmiset, joita tutkimus

myös koskee. Muutosprosessiin osallistuvilta edellytetään valmiutta muutokseen sekä itsensä kehittämiseen. Organisaation on pyrittävä pohtimaan toimintansa perusteita ja sen pohjalta kehittämään toimintaa. Osallistuvassa tutkimuksessa ryhmän löytämällä itse ratkaisut kysymyksiin, voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja kasvattaa motivaatiota. (Kiviniemi 1999, 63-66.)

Tässä tutkimuksessa kuvataan esimerkkiorganisaation muutosprosessi ja lähiesimiehen roolia sen johtamisessa. Sen tutkimiseen tarvittava aineisto kerätään todellisissa tilanteissa pääasiassa havainnoimalla. Havaintojen tueksi tutkimuksen aikana olen pitänyt erillistä tutkimuspäiväkirjaa sekä satunnaisesti haastatellut muutokseen osallistujia. Muutosprosessin onnistumiseksi on tärkeää ymmärtää mahdollisia ongelmia ja siihen liittyviä tapahtumia. Toimin esimerkkiorganisaation muutosprosessissa aktiivisena toimijana lähiesimiehen roolissa ja arvioin kaikkia muutosprosessin vaiheita kriittisesti omasta näkökulmastani.

5.2 Tutkimusaineisto ja aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen. Se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tutkimusaineisto kerätään usein luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Siinä pyritään tutkimaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkoituksena on ennemminkin paljastaa asioita kuin todentaa niitä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on keskittyä hyvin pieneen määrään tapauksia ja analysoimaan ne mahdollisimman perusteellisesti. (Hirsjärvi ym. 2002, 152; Eskola & Suoranta 2002, 18; Hirsjärvi & Hurme 2001, 24.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisessä käytetään sellaisia menetelmiä, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta ja se on yksi tärkeimmistä tutkimusprosessin osista. Laadullisen tutkimuksen metodeja ovat muun muassa teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, suorat havainnot, dokumentaatio ja arkistot. Näiden lisäksi myös muistiinpanot, kokouspöytäkirjat ja päiväkirjamerkinnot ovat hyödyllisiä aineiston keräämisen tapoja. Niiden avulla saadaan yksityiskohtaista ja relevanttia tietoa tutkimuskohteesta. (Eriksson & Koistinen 2009, 27; Kiviniemi 2001, 68-69; Eskola ym. 2000, 15-18.)

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä muutosprosessi koostuu kolmesta eri muutoksen vaiheesta sekä toisistaan erottavasta syklistä. Jokainen sykli pitää sisällään suunnittelun, toteuttamisen, havainnoinnin sekä reflektoinnin vaiheet. Tutkimuksessa on kuvattu muutosprosessia ja sen johtamista lähiesimiehen näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää lähiesimiehen rooli prosessin eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruuväline on ollut tutkija itse. Aineistoa on kerätty osallistuvan havainnoinnin avulla havainnoimalla lähiesimiehiä ja tiimiläisiä eri tilanteissa. Taulukossa 2 tuon esille heidän roolin

organisaatiossa. Tämän tarkempia tietoja en voi antaa henkilöistä, koska silloin luotettavuus kärsisi ja havainnoitavat henkilöt pystyisi ainakin esimerkkiorganisaatiossa erottamaan toisistaan.

Rooli	Havainto
Lähies mies	H1, H2, H3
Tiimiläinen	H4, H5, H6, H7

Taulukko 2: Havaintojen jakautuminen tutkimuksessa

Tämän lisäksi aineistoa on kerätty pitämällä tutkimuspäiväkirjaa tehdyistä havainnoista koko prosessin ajan. Havaintojen tueksi tutkija on satunnaisesti haastattellut muutokseen osallistuvia tiimin jäseniä. Haastattelut on toteutettu ryhmässä yhteisesti kevään 2013 aikana sekä yksilötasolla alkuvuodesta 2013 avoimina haastatteluina.

Aineistonkeruumenetelmät ovat valikoituneet sen mukaan, mikä soveltuu parhaiten muutoksen tilanteeseen ja toimintaan. Aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat ovat kehittyneet tutkimusprosessin edetessä vähitellen. Näiden lisäksi myös aineistonkeruu, arviointi ja sisältö sekä teorianmuodostus ovat myös kehittyneet prosessin edetessä.

5.2.1 Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen metodi. Havainnoinnin avulla selvitetään toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi on systemaattista, jossa havainnoidaan kaikkea mahdollista tietyssä tilanteessa tai tarkasti rajatussa tilassa. Se ei ole vain näkemistä vaan tarkkailua ja se voi tapahtua luonnollisessa ympäristössä tai esimerkiksi laboratorio-olosuhteissa. Luonnollisessa ympäristössä havainnot tehdään siinä asiayhteydessä, jossa havainnot ilmenevät. Havainnoinnin avulla saadaan suoraa ja välitöntä tietoa yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja sitä voi hyödyntää erinomaisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2002, 199-204; Eskola ym. 2002, 98-102.)

Havainnointimuotoja on useampia, kuten tarkkaileva-, osallistuva- sekä kokemalla oppiva ja piilohavainnointi (Vilka 2007, 42). Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodinä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Se mahdollistaa tutkijan oppia omasta käyttäytymisestään tutkimuksessa. Metodien valintaan vaikutti se, että halusin havainnoijan roolissa osallistua sekä

muutoksen toteuttamiseen että ryhmän toimintaan. Havainnoinnin tuli tapahtua luonnollisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 209.)

Toimintatutkimuksessa tutkijalla on useita eri rooleja tutkimuskohteessa. Havainnointitilanteessa tutkija on samanaikaisesti muutokseen osallistuja ja muiden käyttäytymisen seuraaja. Havainnointi toteutetaan vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa. Tässä tutkimuksessa toimin tutkijan roolissa sekä havainnoijana että muutoksen toteuttajana. Tarkoituksena oli kerätä tutkimusaineistoa muutosprosessin eri vaiheista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Se avulla opin ymmärtämään paremmin tutkimuskohdetta ja hahmottamaan lähiesimiehen roolia muutoksessa. Toimintatutkimuksessa tutkija dokumentoi havainnoinnin avulla muutostoimintaa ja siihen liittyvää tietoa. Sen pohjalta tutkija tekee tutkimusraportin, josta tulee esiin tutkijan osallisuus tutkittavaan prosessiin. (Vilka 2007, 47-72.)

5.2.2 Havainnointiaineiston analysointi

Kohdeorganisaation muutosprosessi oli suunniteltu saatavan päätökseen vuoden 2013 loppuun mennessä. Aineisto on kerätty kyseisen ajan sisällä. Muutosprosessia kuvaamalla on selvitetty prosessin todellinen toteutuminen ja tarkoituksena on antaa prosessista teoreettinen tulkinta. Tutkimuksessa muutosprosessia on jatkuvasti kehitetty tutkijan näkökulmasta ja tiimiltä saadun palautteen ja huomioiden pohjalta.

Huovisen ja Rovion (2008, 103) mukaan toimintatutkimukselle ominaista on aineiston jatkuva analysointi ja tutkimustulosten käyttäminen toiminnan kehittämiseen. Eriksson & Koistinen (2005, 30) mainitsevat, että tapaustutkimukselle sen sijaan ominaisia analyysimenetelmiä ovat luokittelu, kategorisointi, teemoittelu ja tyypittely. Tutkijan tulee valita parhaiten omalle tutkimuskysymykselle sopiva analyysimenetelmä. Muutosprosessi vaatii jatkuvaa tutkimusaineiston analysointia työn etenemiseksi sekä toimintatutkimukselle tyypillisen jatkuvan suunnittelu-toteutus-havainnointi-reflektointi syklisyyden mahdollistamiseksi. Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu koko ajan muutosprosessin edetessä.

Aineiston analysointi on aloitettu käymällä läpi muutoksen eri vaiheissa tehtyjä päiväkirjamerkintöjä sekä muistiinpanoja satunnaisista haastatteluista. Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina, jolloin haastattelussa ei ole kiinteää ja selkeää runkoa. Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä haastattelun aiheesta, sitä mukaan kun ne tulevat esiin haastattelutilanteessa (Eskola ym. 2005, 85-86). Haastatteluiden kysymykset olivat enemmänkin spontaaneja,

muutosprosessin vaiheen pohjalta ja tilannekohtaisesti määriteltyjä, kuin valmiiksi määriteltyjä.

Läpi käymällä kirjoitettuja muistiinpanoja pyrin tunnistamaan esiin nousseita teemoja tai asioita, jotka autoivat tutkimuksen eteenpäin viemisessä. Tutkimusaineiston analyysiä on tehty pitkin muutosprosessia. Huovinen ja Rovio (2008, 107) korostavat, että tutkimuspäiväkirja on tarpeellinen työväline aineiston tallentamiseen ja ajatusten jäsentämiseen prosessin edetessä. Aineiston analyysin lähtökohtana on kehittää aineistosta nousevia ydinteemoja (Kiviniemi 1999, 77). Koko tutkimusprosessin ajan osallistujat voivat syventää yhteisöllistä tulkintaa dialogillaan. Prosessin edetessä on pyritty satunnaisten haastatteluiden ja käytäväkeskustelujen kautta saamaan syvyyttä muutosprosessille ja löytää sellaisia kohtia, jotka mahdollisesti on jäänyt aikaisemmassa vaiheessa huomioimatta. Pitkin prosessia esiin on noussut sellaisia asioita, joihin ei oltu osattu varautua ennalta riittävän hyvin. Tällainen toiminta on mahdollista vaikka toimintatutkimuksen tekeminen onkin tutkijan tulkintojen värittäjä tuotos.

5.3 Tapaustutkimus osana toimintatutkimusta

Onnistuneen muutosprosessin läpivieminen on haastava tehtävä, jossa johtamisella on merkittävä rooli. Tutkimuksen kohteena on logistiikka organisaatiossa tapahtuva muutosprosessi ja sen johtaminen. Tapausesimerkinä on KONE Industrialin Eurooppa logistiikan organisaatio. Muutoksen läpivieminen vaatii työntekijöitä muuttamaan toimintatapojaan ja motivoitumaan oman työn arviointiin ja kehittämiseen. Tutkimuksessa keskitytään lähiesimiehen rooliin muutosprosessissa; mitkä ovat lähiesimiehen kannalta kriittisemmät asiat, jotka tulisi huomioida ja mitä häneltä vaaditaan prosessin onnistumiseksi. Muutosprosessia seurataan kokonaisuutena etukäteen määritetyllä ajanjaksolla. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa yksittäisen työntekijän onnistumiseen muutosprosessissa, koska tutkimus on rajattu koskemaan muutosprosessin johtamista lähiesimiehen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksen rinnalle on otettu tapaustutkimus. Laadullinen tapaustutkimus keskittyy enemmän yksittäiseen prosessiin tai tapaukseen kuin lopputulokseen (Syrjälä ym. 1996, 13). Tapaustutkimusta voi tehdä monella eri tavalla ja siitä syystä se on käsitteenä kovin monisyinen. Tapaustutkimuksessa tutkittavan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen ja siinä pyritään teorioiden yleistämiseen sekä laajentamiseen. Tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset-, ajalliset- ja sosiaaliset tilanteet. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tulkinta, joka aineiston pohjalta tehdään ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehityksen tueksi. Parhaiten tapaustutkimus sopii menetelmäksi sellaiseen tutkimukseen, jossa vastataan kysymyksiin miten ja miksi. Tässä

tutkimuksessa yleistys tehdään analysoimalla kokonaisuutta, ei suoraan prosessikuvauksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-54; Anttila 1996, 250; Hirsjärvi ym. 2004, 125-126.)

Tapaus- ja toimintatutkimus voivat joskus tulla hyvin lähelle toisiaan kuten esimerkiksi tässä opinnäytetyössä. Toimintatutkimuksessa on kyse vähitellen monen vaiheen kautta tapahtuvasta kehittämisprosessista, kun taas tapaustutkimus on pikemminkin tutkimuksellinen näkökulma. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa erilaisin tavoin sekä eri menetelmiä ja aineistoja yhdistellen. Tämä tutkimus on lähellä tapaustutkimusta. Johtuen toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuudesta sekä tutkimuksen pyrkimyksestä saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta sekä toiminnan samanaikainen kehittäminen tekevät tästä enemmän kuitenkin toimintatutkimuksen. Tapaustutkimukselle on ominaista vahva teoria. Toimintatutkimuksessa teoriaa käytetään vain työvälineenä kuten tässä opinnäytetyössäkin. Tässä tutkimuksessa teoriaa on käytetty muutosprosessin kuvaamisessa, analysoimisessa ja toiminnan kehittämisessä. (Saarela-Kinnunen ym. 2001, 158-168.)

6 Esimerkkiorganisaation muutosprosessi

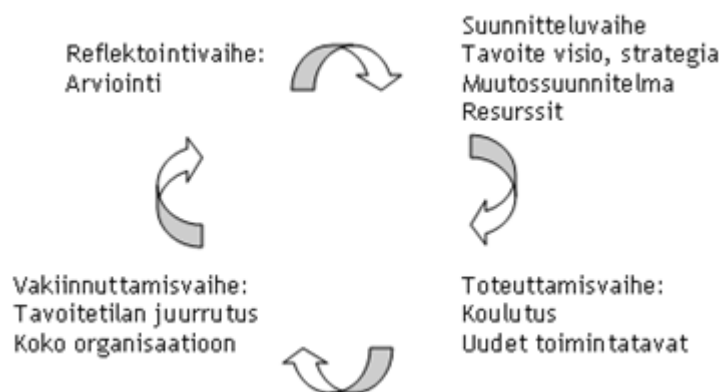
6.1 Muutosprosessin vaiheet ja johtaminen

Muutosprosessi aloitettiin logistiikkaorganisaatiossa delivery planning ja International logistic-tiimien osalta lokakuussa 2012 ja sen oli suunniteltu kestävän vuoden 2013 loppuun saakka. Tutkimuksessa käsiteltävä muutosprosessi ja sen johtaminen sekä lähiesimiehen rooli jakautuvat teoriaosuuden mukaisesti suunnittelu-, toteuttamis- ja vakiinnuttamisvaiheeseen. Aihetta käsitellään lähiesimiehen näkökulmasta.

Tässä luvussa kuvataan niitä toimenpiteitä, joita organisaatiossa on tehty muutosprosessin edetessä, vaiheiden johtamista sekä lähiesimiehen roolia eri vaiheissa. Tämän lisäksi vaiheiden toteutumista on arvioitu saavutettuihin tuloksiin prosessin edetessä. Suunnitteluvaihe kesti yhteensä seitsemän kuukautta ja se toteutettiin päivittäisen työn rinnalla. Toteuttamisvaiheeseen oli varattu aikaa neljä kuukautta. Tällä hetkellä toteuttamisvaihe on edelleen kesken, mutta samalla ollaan etenemässä vakiinnuttamisvaiheessa. Vuoden 2013 loppuun mennessä one contact point-periaate oli toiminnassa C-prosessin ja TRB- toimitusten osalta. A-prosessin osalta muutosprosessi saadaan päätökseen 2014 kevään aikana. Vakiinnuttamisvaihe tulee kestämään varmasti vielä muutoksen toteutumisen jälkeenkin, mutta se on huomioitu muodostettaessa muutosprosessia kuvaava teoreettinen määritelmä.

Tutkimuksessa muutosprosessin kuvaus etenee siinä järjestyksessä, jossa se on todellisuudessa toteutunut. Teoriaosuudessa kuvatun muutosprosessin mallin vaiheet ja niiden sisältämät

toimenpiteet toteutuivat tutkittavan prosessin edetessä, mutta ne eivät toteutuneet täysin mallin mukaisessa järjestyksessä. Tutkittaessa muutosprosessin vaiheita voi nähdä prosessin syklisen luonteen. Siinä toimenpiteet eivät toteudu yhdessä suorassa linjassa suunnitelman mukaisesti, vaan prosessin edetessä on jouduttu palaamaan välillä takaisin, kun eteen on osunut uusia, ennakoimattomia ongelmia. Kuvassa 7 kuvataan opinnäytetyön muutosprosessi ja sen eteneminen syklimäisesti.

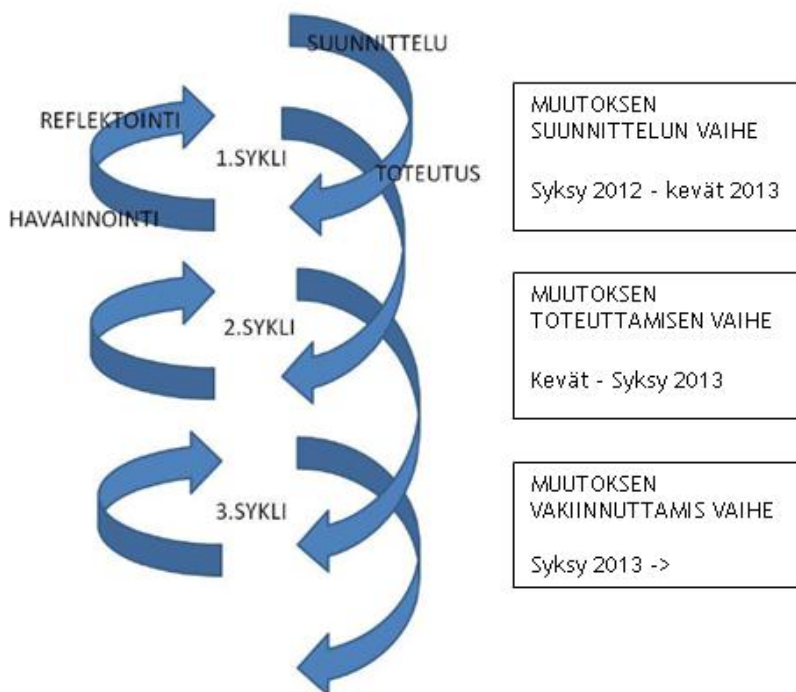


Kuva 7: Toimintatutkimus syklimallin mukaisesti

Muutosprosessin edetessä vastaan tuli sekä odottamattomia että jo etukäteen odotettavissa olevia haasteita. Muutosvastarinta oli prosessin aikana suurin yksittäinen haaste sekä se miten toteuttamisvaihe järjestetään käytännössä niin, että se on toimiva kaikille osapuolille. Yllättäväksi haasteeksi osoittautui vielä myöhäisessä toteuttamisvaiheessa esiin nousut muutostekijä. Tarkka vastuualuejako määriteltiin jo suunnitteluvaiheessa, mutta vielä toteutusvaiheessa esiin nousi erimielisyyksiä lähiesimiesten kesken jaon suhteen ja vastuualueita jouduttiin muokkamaan uudelleen. Tällaiset haasteet tekivät prosessista syklisen, koska suunnitelmissa jouduttiin palaamaan takaisin, asioita on jouduttu pohtimaan uudelleen ja jouduttu löytämään uusi ratkaisuvaihtoehto toiminnalle.

Toimintatutkimuksessa on usein ongelmallista erottaa mikä on tutkimusta ja mikä toimintaa (Eskola & Suoranta 1996, 98). Tämä pätee myös tämän tutkimuksen osalta. Johtopäätökset tehdään analysoimalla muutoksen eri vaiheita vertailemalla toimintaa aikaisemmin esitettyyn teoriaan. Analysoinnin kohteena ovat muutosprosessin eri vaiheet ja niiden sisältämät toimenpiteet. Toimenpiteiden toteutumista verrataan muutosprosessin johtamisen malliin, joka on esitetty teoria osuudessa. Analysointi etenee muutosprosessin johtamisen mallin mukaan, mutta toimenpiteet on jaettu kolmeen vaiheeseen: suunnittelu-, toteuttamis- ja vakiinnuttamisvaiheeseen. Tutkimuksen muutosprosessissa toteutuu toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimainen syklisyys (kuva 8). Spiraalin tarkoitus on kuvata, kuinka ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa, perättäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin

sekä uudelleen havainnoinnin sykleinä. Tutkimuksessa käsitellään ja analysoidaan jokaisen vaiheen sykli erikseen.



Kuva 8: Tutkimuksen toteutuminen syklimäisenä spiraalina

6.2 Muutoksen suunnitteluvaihe

Ensimmäinen muutoksen sykli (kuva 9) toteutui syksyn 2012 - kevään 2013 aikana. Suunnitteluvaihe kesti organisaatiossa yhteensä seitsemän kuukautta. Tavoitteena oli tehdä mahdollisimman pitkälle viety suunnitelma, jotta vältettäisiin turhia huti lyöntejä ja säästettäisiin aikaa prosessin edetessä. Suunnitteluvaihe sisältää Kotterin mallin mukaan muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisen, vision ja strategian luomisen sekä työryhmän perustamisen. Tässä tutkimuksessa prosessin johtamisen työryhmänä toimi kolmen tiimin lähiesimiehet ja Euroopan logistiikkapäällikkö. Tutkimuksen käsittelevästä muutosprosessista on löydettävissä kaikki Kotterin mallin sisältämät toimenpiteet.



Kuva 9: Muutosprosessin ensimmäisen vaiheen muutossykli

Kotter (1996, 23) painottaa kirjoituksissaan, että muutosprosessissa tulisi panostaa ajallisesti 70-90 % ihmisten johtamiseen ja vain 10-30 % asioiden johtamiseen. Tässä tutkimuksessa johtamisen pääpaino on ollut ihmisten johtamisessa. Asioiden johtamiseksi voidaan luokitella prosessin työryhmän kokoukset. Ne ovat pääsääntöisesti pitäneet sisällään suunnittelua ja ongelmien ratkaisua. Ihmisten johtamiseen voidaan määritellä tiedottaminen, ihmisten koordinointi ja koulutus sekä kannustaminen, tukeminen ja motivointi. Tutkimuksen analysoinnin perusteella voidaan todeta, että lähiesimiehen rooli muutoksen suunnitteluvaiheessa on lähinnä asioiden johtamista.

Organisaation muutosprosessi perustui KONEen omiin arvoihin ja tavoitteisiin eli yhdessä tekemiseen ja erinomaisuuteen läpi toimitusketjun. Logistiikka organisaation lähiesimiehet olivat loppuen lopuksi yksimielisiä muutosprosessin toteuttamisesta. Ajankohta eri vaiheille määriteltiin heti ensimmäisessä suunnittelupalaverissa.

Tutkimuksen muutosprosessissa toteutettiin Kotterin esittämän ensimmäisen vaiheen toimenpiteet. Suunnitteluvaiheen havainnointi tulosten pohjalta voidaan todeta, että tulevaisuudessa tulisi panostaa enemmän siihen, että muutoksen toteuttajat eli tiimiläiset otettaisiin mukaan jo suunnitteluun. Tärkeää olisi myös tähdentää tarkemmin muutoksen välttämättömyyttä sekä rikkomaan liiallista tyytyväisyyttä nykytilaan. Muutosprosessin onnistumiseksi koko henkilöstö tulisi saada ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja onnistuminen edellyttää jokaisen sitoutumista. Ketään ei voi pakottaa, mutta tärkeää on saada jokainen ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, jotta jokainen olisi valmis antamaan ylimääräisen työpanoksensa. Kotterin (1996, 41) mukaan lähiesimiehet ja heidän toimintansa ovat avainasemassa, kun muutoksen kohdeita ovat organisaation työntekijät.

Seuraavaksi kuvataan tarkasti kaikki toimenpiteet, joita esimerkkiorganisaatiossa tapahtui suunnitteluvaiheen aikana. Muutosprosessin kuvauksessa on pyritty muodostamaan kokonaisuus siitä toiminnasta, jota muutoksen kohteena olevassa organisaatiossa on tapahtunut. Prosessi on kuvattu sen todellisessa etenemisjärjestestyksessä ja siitä syystä suunnitteluvaiheen sisältämiä toimenpiteitä ei voida tarkasti erottaa toisistaan. Käytännössä muutosprosessin läpivieminen ei ole niin suoraviivaista ja yksi selitteistä kuin teoriat antavat asiasta olettaa. Tärkeää on jatkuvasti reflektoida edellisiä muutoksen vaiheita toiminnan jatkuvan kehityksen mahdollistamiseksi.

6.2.1 Muutoksen suunnitteluvaiheen suunnittelu

KONEen globaaliyksikkö oli päättänyt jo alkuvuonna 2012 aloittaa yhteisen harmonisointiprojektin, jonka tarkoituksena oli yhdenmukaistaa toimintatapoja globaalisti. Tuolloin oli päätetty ja määritelty yhteiset toimintatavat Euroopan, USAn ja Kiinan

logistiikkaorganisaatioille. Jokaisen maayksikön tuli itsenäisesti toteuttaa toimintatapojen muutosprosessi.

Ensimmäinen kokous Eurooppa logistiikkaorganisaation osalta pidettiin lokakuussa 2012. Siihen osallistui kolmen tiimin lähiesimiehet sekä Eurooppa-yksikön logistiikkapäällikkö. Ensimmäisen tapaamisen tarkoituksena oli määritellä muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys, määritellä muutoksen lähtökohdat sekä hahmotella muutosprosessi ja laatia suunnitelma toteutukselle. Suunnitteluvaihe on muutosprosessin tärkein vaihe ja se vaikuttaa eniten muutoksen sisältöön ja toimintamalliin.

Tapaamisessa käytiin läpi muutosprosessin taustoja ja tavoitteita. Tarve muutokselle oli noussut esiin vuosittain järjestettävässä asiakastytyväisyyskyselyn tuloksissa. Kyselyn teettää vuosittain ulkopuolinen, puolueeton yhteistyökumppani. Kyselyn vastausten perusteella asiakkaat kokivat nykyisen organisaatiomallin monimutkaisena. Sama päätelmä oli tullut esiin useamman kerran vuosittain henkilöstölle tehtävässä työtyytyväisyystutkimuksen tuloksissa. Tiimin jäsenet kokivat, että tehtävät olivat liian pirstaloituja ja oma vastuualue oli liian suppea. Omiin työkuviin toivottiin monipuolisuutta ja enemmän vastuuta sekä haastetta. Muutostarpeen tunnistamisen avulla pystyttiin muutosprosessille määrittelemään pohja.

Kun muutostarve oli tunnistettu, muutokselle laadittiin visio ja strategia. Tavoitteena oli luoda yhdenmukainen ja asiantunteva logistiikkaorganisaatio. Muutoksen visiona on kolme yhdenmukaista, ennalta määritellyn aluejaon mukaista asiantuntija tiimiä, jotka tarjoavat asiakkaille parasta mahdollista asiakaspalvelua. Muutosprosessille määriteltiin myös alustava aikataulu ja selvitettiin tiimien vastuualueiden nykytilanne ja määriteltiin muutokselle välitavoite sekä tulevaisuuden tavoite asetelma.

Kotterin (1996) mallin mukaan toisena toimenpiteenä oli riittävän vahvan ja ohjaavan työryhmän perustaminen. Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä päätettiin työryhmän kokoonpano muutoksen läpiviemiseksi. Ryhmä tulisi aluksi koostumaan ainoastaan lähiesimiehistä. Tässä vaiheessa vielä päätettiin olla tiedottamatta henkilöstöä. Lähiesimiehet tulisivat olemaan vastuussa koko muutosprosessin ajan omien tiimiensä osallistumisesta, koulutuksen järjestämisestä, resursoinnista sekä yhteistyöstä muiden tiimien kanssa. Erillistä projektijohtajaa muutosprosessille ei määritelty.

Muutokselle määriteltiin tapaamisen aikana aikataulu. Suunnittelulle päätettiin varata aikaa, sillä muutosta tehtiin päivittäisten töiden ohella ja aikataulu oli kaikilla kiireinen. Samalla tehtiin päätös, että muutoksesta tulisi tiedottamaan henkilöstöä vasta kevään 2013 aikana. Tämän tarkoituksena oli varata suunnittelulle tarpeeksi aikaa ja, kun tiedottamisen

aika tulisi, olisi työryhmällä valmis suunnitelma esiteltävissä. Itse toteutusvaihe aloitettaisiin syksyllä 2013 ja uudet toimintatavat tulisi olla käytössä loppuvuodesta 2013.

Ensimmäisen kokouksen jälkeen lähiesimiesten ajatukset muutoksesta olivat ristiriitaisia; osa puolsi muutosta ja osa epäili:

Miksi muuttaa jotain mikä toimii ihan hyvin tällä hetkellä. Muutos on varmaan ihan hyvä, mutta... Tämä organisaatio on toiminut jo kauan nykyisellä tavalla hyvin ja nyt tämä uusi toimintatapa vain monimutkaistaa asioita. Ihmiset eivät tule helposti lähtemään tähän mukaan. H1

En ole varma voidaanko muutos toteuttaa tiimissäni. H2

Muutos kuulostaa hyvältä ja tervetulleelta. H3

Muutokseen liittyy aina oleellisesti myös muutoksen vastustaminen kuten teoriaosuudessaakin on mainittu. Muutosvastarinta ei aina välttämättä ole vain operatiivisen henkilöstön suunnalta esiin tuleva asia vaan sitä voi esiintyä myös esimiesten keskuudessa. Ensimmäisen kokouksen kommenttien perusteella lähiesimiesten tuntemuksia voisi kuvailla muutosvastarintaisina. Tärkeää kuitenkin oli huomata lähiesimiesten yhtenäinen kanta siitä, että logistiikkaan olennaisena asiana kuuluu koko toimitusprosessin hallitseminen. Tästä syystä myös nykyinen jako kuljetusten suunnitteluun ja laskutukseen oli turha.

6.2.2 Muutoksen suunnitteluvaiheen toteuttaminen

Seuraava suunnittelupalaveri oli marraskuu 2012 alussa ja tuolloin läpi käytiin tehtäviä, joita mahdollisesti voitaisiin siirtää kokonaan pois logistiikan tiimiltä. Jokainen lähiesimies listasi oman tiimintä osalta niin sanotut turhat tehtävät. Tämä vaihe muutossuunnitelman laatimisessa oli tärkeä. Lähiesimiesten tuli yksityiskohtaisesti käydä läpi jokainen vastuutehtävä tiimiensä osalta ja arvioida sen merkityksellisyys. Palaverin aikana käytiin läpi jokaisen lähiesimiehen listaamia kohtia ja niiden pohjalta laadittiin työlista. Harjoituksen tarkoituksena oli määritellä tehtävät ja paikat tai osastot, jolle nämä niin sanotut ylimääräiset tehtävät kuuluisivat. Sen pohjalta olisi mahdollista myöhemmässä vaiheessa määritellä koulutustarpeen ja tarvittavan resurssoinnin. Logistiikkapäällikkö otti vastuun tehtävien uudelleen organisoinnista ja siirrettävien tehtävien osalta kontaktoinnin ulkoisiin osapuoliin.

Tässä vaiheessa muutosprosessia tutkimuksen havainnointien tueksi haastattelin työntekijöitä henkilökohtaisesti. Tutkimukseen parhaiten sopiva haastattelun menetelmä oli strukturoimaton eli avoin haastattelu. Siinä ennalta määritelty haastattelupohja voidaan jättää väliin, jolloin haastattelutilanteen suuntaan ja keston voi itse haastattelija ja

haastateltava vaikuttaa. (Anttila 2008, 231.) Toteutin haastattelut niin sanotusti epävirallisissa tilanteissa ja tarkoituksena oli kysellä työntekijöiden tuntemuksia osaston ja tiimin nykytilasta sekä minkälaisena he haluaisivat tulevaisuudessa nähdä organisaatiomme. Esiin nousi mielenkiintoisia yksityiskohtia:

Tiimi on tällä hetkellä jakautunut kahtia ja se näkyy päivittäisessä työssä. H5

Työnjako laskutuksen ja delivery planning tiimin osalta epäselvä ja ei tarkkaa tietoa mitä toinen tiimi tekee. H4

Vastuualueeseen kaipaisin monipuolisuutta. Nykyään työ on yksitoikkoista ja pitkällä tähtäyksellä hieman tylsää. Tulevaisuudessa haluaisin enemmän vastuuta ja suurempi kuva koko logistiikka osuudesta. H4

En pidä nykyisestä työstäni tai tiimistä. Haluaisin jotain muuta. H7

Ihmiset kaipasivat pääsääntöisesti enemmän vastuuta omaan työhönsä ja olivat tyytymättömiä nykytilanteeseen. Kun esitin sanan: muutos, kommentit muuttuivat:

Mitä muuttaisin? Pitää miettiä... En varmaan mitään. Nykyään vaikeeta, mutta kyllä hommat saadaan kuitenkin hoidettua. H6

Mihin tätä nyt voisi muuttaa? Ei kai täällä oikein ole mitään mitä voisi muuttaa. Ongelmat yleensä johtuu esimerkiksi siitä, että hinta puuttuu. Sellaisiin me emme voi vaikuttaa. H7

Sen nyt kun näkisi et jokin asia muuttuisi. Aina jotain ollaan yrittämässä, mutta ei siitä koskaan mitään ole tullut. H4

Sana muutos herätti poikkeuksetta jokaisessa haastateltavassa negatiivisen tunnelatauksen. Muutos terminä aiheutti sen, että jokainen alkoi samantien puolustelemaan omia tehtäviään ja kyseenalaistamaan muutoksen tarvetta. Myös teoriaosuuden muutosvastarintaa käsittelevässä kappaleessa on todettu muutoksen aiheuttavan epävarmuutta ja sen myötä myös vaistomaisen vastustusreaktion. Haastattelun tarkoituksena oli saada yleiskuva nykytilasta. Tulevasta muutosprosessista tai muutoksen tavoitteesta ei vielä tässä vaiheessa tiedotettu työntekijöitä.

Tunnelma ennen haastatteluita oli jännittynyt. Ihmiset eivät tunnut tietävät miten asennoitua keskustelutuokioon. Jokainen on hieman hermostunut ja huomattavissa on, että he vielä selkeästi tunnustelevat minkälainen minä olen esimiehenä. Aluksi keskustelu on todella jäykkää ja pintapuolista. Tärkeää on siis saada ihmiset luottamaan minuun ja tuntemaan olonsa sellaiseksi, että he todella voivat puhua avoimesti ja luottamuksellisesti minulle. (Ote havainnointipäiväkirjasta 19.12.2012.)

Lähiesimiesten tuli tehdä SWOT-analyysi (liite 1). muutosprosessista ja tulevasta tavoitetilasta. Muutosprosessille määriteltiin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tammikuussa 2013 järjestetyssä palaverissa käytiin tarkemmin läpi analyysia ja siinä esiin nousseita huomioita. SWOT-analyysissa vahvuudeksi oli määritelty tehtävien monipuolistuminen, one contact point-käsitteen eli uuden toimintatavan vahvistuminen sekä kokonaislogistiikkaprosessin ymmärtämisen kasvattaminen. Heikkouksiin listattiin resurssit; olisiko tiimeissä riittävästi ihmisiä, jotta muutos voidaan toteuttaa halutussa aikataulussa ja muodossa? Mahdollisuuksiin määriteltiin asiantuntemuksen lisääminen. Muutoksen tarkoituksena on, että jokainen tulevaisuudessa huolehtii määritellyn aluejaon mukaisesti koko logistiikka prosessista alkaen siitä, kun materiaali on terminaalissa valmiina. Mahdollisina uhkina koettiin tehokkuuden aleneminen, kun monta ihmistä tekee samaa asiaa. SWOT-analyysia varten oli tärkeää reflektoida niitä syitä miksi alunperin muutokselle koettiin olevan tarve. Mitä muutoksella todellisuudessa halutaan parantaa ja mitä prosessin onnistumisen edellytyksenä on.

Tammikuussa 2013 pidetyssä palaverissa nousi jälleen esiin muiden lähiesimiesten muutosprosessin kyseenalaistaminen. Epäily liittyi tiimiläisten kykyihin ja taitoihin.

Muutos on liian suuri toteutettavaksi. Prosessin aikana tullaan kohtaamaan paljon haasteita. H1

Tiimini on kiireinen ja siitä syystä en ole varma, että muutos heidän osaltaan on mahdollista. H2

Keskustelua kuunneltaessa mieleen nousee kysymys miksi tämä koetaan näin vaikeana? Jos emme edes me esimiehinä olla asioista yhtä mieltä niin miten saadaan ihmiset sitoutumaan. Esimiehillä pitäisi itsellään olla enemmän tekemisen meininkiä... Luultavasti tämä tulee esiin kunhan mukaan otetaan myös tiimiläiset. (Ote havainnointipäiväkirjasta 16.1.2013.)

Jokainen tiimi koostui viidestä ammattilaisesta, jotka päivittäin hoitavat itsenäisesti haastavia logistiikka tehtäviä. He ovat taitavia ongelmanratkaisutilanteissa ja omaavat pitkän kokemuksen alalta, joten epäilyille ei ollut syytä. Kuten teorissa on mainittu muutoksessa onnistumiseen vaikuttaa esimiehen esimerkillä johtaminen. Alaluvussa 3.1 esimiehen tehtävät ja rooli määriteltiin esimiesten tehtäväksi oman innostumisen ja kannustamisen myötä tukea tiimiläisiä muutoksessa. Heidän tehtävänä on esimerkillään luoda malli, jonka mukaisesti muutoksessa tulisi toimia ja siten kasvattaa luottamusta. (Sundholm 2000, 104-105; Stenvall, ym. 2007, 88-106.) Lähiesimiesten tehtävä tämän muutosprosessin osalta on tukea tiimin ammattitaitoa ja kannustaa itsenäisempään ongelmanratkaisuihin prosessin aikana ja myöskin sen jälkeen.

Seuraava palaveri pidettiin tammikuun 2013 loppupuolella. Tässä tapaamisessa käsiteltiin tulevaisuuden aluejakoa eli miten tulevaisuudessa vastualueet jaetaan kolmen tiimin

kesken. Suurimmaksi hankaluudeksi osoittautui se, pitäisikö jokaiselle alueelle tulla vientiä EU-alueen ulkopuolelle vai tulisiko se keskittää vain yhdelle tiimille. Tasavertainen jako mahdollistaisi viennin tieto-taitouden säilymisen jokaisessa tiimissä. Asiasta nousi esiin kommentteja myös lähiesimiesten keskuudessa:

Tulee liian raskas ja epäsuhtainen jako jos vain yksi tiimi hoitaa vientiä. H1

Ihmiset haluavat laajemman vastualueen pitääkseen yllään mielenkiintoaan ja halua kehittää itseään. EU yksittäisenä vastualueena on liian kapea-alainen. H2

Selkeä jako ei-EU ja EU alueisiin mahdollistaa selkeämmän ja yksinkertaisemman logistiikka organisaation. Asiakkaiden helpompi sisäistää keneen ollaan yhteydessä milloinkin. H3

Päädyimme laatimaan kaksi eri tulevaisuuden skenaariota tulevaisuuden asetelmasta. Ensimmäisen skenaarion aluejako olisi tehty liitteen 2 mukaisesti EU ja ei-EU perusteisesti. Jokaisen tiimin tehtävät olisivat rakenteeltaan samat. Ne pitäisivät sisällään toimitusten ja laskujen luomisen, yhteydenpidon eri sidosryhmiin, 3X formin täyttämisen ja lähettämisen jakelukeskuksiin, 3A COT eli toimitusvarmuus raportin seurannan sekä laskujen käsittelemisen laskuportaalissa. Tämän lisäksi export eli vientitiimin tehtäviin kuuluisi vientidokumenttien laatiminen, remburssin hallitseminen ja VAT säännösten hallitseminen. Ensimmäisen skenaarion mukaan delivery planning etelä ja-pohjoinen olisivat vastuussa kaikista lähetyksistä, jotka toimitettaisiin EU-maihin ja vientitiimi kaikista lähetyksistä, jotka menisivät EU-alueen ulkopuolelle.

Ensimmäisessä skenaariossa vastuualue ei-EU toimituksille olisi haastava ja ehdottomasti lisää resursseja vaativa. Euroopan toimitusten jako kahtia olisi yksitoikkoinen ja markkina alue ei olisi riittävä pelkästään jaettavaksi kahtia. Tähän analyysiin päädyimme muiden esimiesten kanssa tulkittaessa skenaarion aluejakoja.

Toisessa skenaariossa (liite 3) alueet olisi jaettu niin, että jokaisella tiimillä olisi vastuullaan sekä EU että ei-EU alueita. Tehtävärakenne olisi muuten sama kuin ensimmäisessä skenaariossa, mutta nyt jokainen tiimi olisi vastuussa myös vientidokumenteista ja remburseista. Toisen skenaarion tehtäväjako rakenne mahdollistaisi vienti tietouden säilyttämisen ja kasvattamisen jokaisessa tiimissä.

Yhteistä näillä kahdella skenaariolla on se, että kumpikin painottaisi suuret overseas ventialueiden vastuun vientitiimille. Tällöin olisi varmistettu, että yksi tiimi on erikoistunut tarkemmin viennin haasteisiin. Esimerkkinä tästä ovat remburssit ja mahdollisten vientirajoitusten tunteminen.

Toteutettava skenaario päätettiin lähiesimiesten kesken äänestämällä. Kaksi kolmesta, molemmat nykyisten delivery planning-tiimien, lähiesimiehestä äänesti skenaarion numero kaksi puolesta ja yksi äänesti ensimmäisen puolesta. Sekä vuosittain järjestettävissä asiakastyytyväisyys- sekä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä esiin oli noussut useampana vuotena peräkkäin osastojen monimutkaisuus ja tehtävä vastuiden epäselvyys kehityskohteena.

Lopullinen päätös tehtiin enemmistön päätöksellä eli valitsimme visioksi skenaario numero kaksi. Sen koettiin antavan jokaiselle tiimille monipuolisuutta ja enemmän vastuuta.

Perusteluja skenaarion valintaan oli:

Selkeämpi ja reilumpi vaihtoehto tiimien osalta. Tasapuolisempi ratkaisu. H1

Paras vaihtoehto. Yhdelle tiimille koko ei-EU alue olisi liian raskas. H2

Miten voimme nähdä asiat näin eri tavalla. Päätös on mielestäni liian tiiminäkökulmasta tehty. Luulin muutoksen tarkoituksena olevan myös asiakastyytyväisyyden parantaminen. Näin jos todella edetään, niin joudumme kyllä tekemään hurjasti töitä ja perusteluiden tulee olla hyvät tiimiläisille. (Ote havainnointipäiväkirjasta 28.1.2013.)

6.2.3 Muutoksen suunnitteluvaiheen havainnointi ja analysointi

Skenaarion valinta määritteli muutosprosessille lopullisen tavoitteen ja myös suunnan, miten muutosta lähdetään toteuttamaan; mitä pitää huomioida toteuttamisvaiheessa, jotta muutos on mahdollista toteuttaa? Seuraava palaveri muutosprosessin osalta pidettiin huhtikuussa 2013. Tuolloin käytiin läpi lähiesimiehillä heränneitä kysymyksiä liittyen valittuun skenaarioon ja tavoitteisiin sekä sovittiin ajankohta seuraavan vaiheen aloittamisesta. Logistiikkapäällikkö halusi pitää kaikille yhteisen tiedotustilaisuuden tulevasta muutoksesta. Ennen sitä esimiehet eivät saaneet antaa virallista tietoa tai kommenttia tiimeilleen tulevasta muutoksesta.

Henkilöstön muutoksen sitoutumisen edellytyksenä on avoin kommunikaatio ja henkilöstön osallistuttaminen muutokseen (Stenvall, ym. 2007, 105-106). Tutkimuksen muutosprosessissa oli tehty Kotterin esittämät ensimmäisen vaiheen toimenpiteet. Siitä huolimatta tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että tulevaisuudessa tulisi suunnitteluvaiheeseen ottaa mukaan lähiesimiesten lisäksi muutoksen toteuttajia. Tämän lisäksi voidaan todeta, että tulevaisuudessa tulisi panostaa enemmän siihen, että muutoksen toteuttaville työntekijöille pyritään tähdentämään muutoksen välttämättömyyttä yhä tarkemmin ja aikaisemmassa vaiheessa.

Toukokuun 2013 alussa pidetyssä tiimipalaverissa kävin tiimini kanssa läpi pintapuolisesti tulevaa muutosta. Kerroin yleisesti, yksityiskohtiin menemättä, toimenkuvamuutoksen olevan

tulossa ja mikä muutoksen tarkoituksena oli. Tarkempaa tavoitetta tai visiota en voinut tässä kohtaa kommunikoida, mikä osaltaan vaikutti siihen, että tieto oli hyvin pintapuolista ja osaltaan aiheutti epävarmuutta tiimin keskuudessa. Tarkoituksena oli avata tiimille hieman tulevaisuuden suunnitelmia ja selventää mihin suuntaan lähiesimiehenä halusin viedä tiimiäni. Henkilöstön alkureaktiot olivat pelästyneet:

Miksi? Miksi tällaista halutaan? Ketä se palvelee? H4

Näyttääpä mielenkiintoiselta...Katsotaan...H5

Ihmiset istuvat tuoleissa jännittyneinä. Kun olen heille kertonut hieman muutoksesta, reaktiot vaihtelevat todella paljon. Osa pyörittää päätään ja osa vaipuu hiljaisuuteen. Pitkän hiljaisuuden jälkeen ensimmäisenä halutaan tietää miksi tällaiseen ryhdytään. Mielenkiintoista huomata kuinka osa on todella rauhallisia ja osa reagoi todella vahvasti. Vahvasti reagoivat tuntuvat ottavan henkilökohtaisena loukkauksena, että tällaista tehdään. Yllätävä reagointi...(Ote havainnointipäiväkirjasta 6.5.2013.)

Suunnitteluvaihe alkoi aktiivisesti ja siihen oli panostettu aikaa ja vaivaa. Muutosprosessille määriteltiin visio ja strategia sen saavuttamiseksi sekä uudet toimintamallit. Jälkikäteen voidaan todeta, että suunnitelmat olisivat saaneet olla yksityiskohtaisempia ja selkeämpiä. Suunnittelu olisi pitänyt reflektoida enemmän asiakkailta nousseiden palautteiden perusteeksi kuin hakea ratkaisua lähtökohtaisesti tiimin näkökulmasta. Henkilöstön ajatusten kuuleminen virallisesti olisi ollut tärkeää jo tässä vaiheessa. Pintapuolisten haastatteluiden perusteella saatu palaute antoi oman esimiestyön näkökulmasta kallisarvoista tietoa ja sitä olisi ollut tärkeä saada enemmän kuuluviin.

Suunnitteluvaiheen osalta voidaan todeta, että teoria lähiesimiehen roolista kohtaa käytännön toimenpiteissä. Lähiesimiehen tehtävä on ollut osallistua suunnitteluun, huolehtia resurssoinnista sekä prosessin sujuvuuden varmistaminen. Kotterin mukaan menestykselliseen uudistumiseen päästään parhaiten, kun muutosprosessia johdetaan vision avulla. Tämän voidaan sanoa toteutuneen suunnitteluvaiheessa. Muutosprosessin tulevat vaiheet on suunniteltu siten, että visio tullaan saavuttamaan. Hyvän vision avulla tarkoitus on todentaa, että muutosprosessiin kannattaa uhrata aikaa, koska sen tuomat hyödyt sekä työntekijöille että asiakkaille ovat suurempia kuin siihen käytetty aika.

Esimerkkiorganisaatiossa suunnitteluvaiheen tuloksena voidaan myös todeta, että henkilöstön osallistuttamalla on merkittävä rooli ihmisten innostamiseen ja sitoutumisen lisäämiseen. Työntekijät ovat se osapuoli, joka muutoksen loppuen lopuksi toteuttavat, ja prosessissa onnistuminen on riippuvaista heidän toiminnastaan ja sitoutumisestaan. Tähän huomioon olisi suunnitteluvaiheessa pitänyt reagoida aggressiivisemmin.

6.2.4 Yhteenveto lähiesimiehen roolista suunnitteluvaiheessa

Suunnitteluvaihe on muutosprosessin tärkein vaihe. Lähiesimiehen rooli muutoksen suunnitteluvaiheessa on pääasiassa asioiden johtamista. Muutokselle tulee laatia suunnitelma, aikataulu sekä visio. Tärkeää on luoda muutokselle vahva perusta, jonka päälle voidaan alkaa rakentamaan uusia toimintatapoja. Asioiden johtamisen rinnalla on tärkeää muistaa, että suunnitteluvaiheessa tehtävät päätökset vaikuttavat suuresti siihen, miten muutoksen seuraavat vaiheet tulevat onnistumaan. Lähiesimiehen on tärkeää jo tässä vaiheessa keskustella muutoksesta henkilöstön kanssa. Ihmisten osallistuttaminen muutoksen suunnitteluun helpottaa myös uusien toimintatapojen käyttöön ottamisessa ja ymmärtämisessä.

6.3 Muutoksen toteuttamisvaihe

Tutkimuksen muutosprosessin seuraava vaihe on toteuttamisvaihe. Se pitää sisällään erilaisia ”muutosprosessin vaiheet ja niiden johtaminen”- alaluvussa esiteltyjä toimenpiteitä. Vaihe pitää sisällään sekä viestintää että valtuuttamista. Muutosprosessin aikana viestintä ja valtuuttaminen sekoittuvat keskenään, sillä kouluttamista ja tiedottamista on toistettava jatkuvasti. Tämä kuvaa teoriaosuudessa esitettyä muutosprosessin syklisyyttä. Toteuttamisvaiheessa joudutaan refleктоimaan edellisessä vaiheessa tehtyjä päätöksiä ja esiin nousseita asioita. Tässä vaiheessa tapahtuvat toimenpiteet ja vaadittava johtamisnäkökulma on ihmisten johtaminen.

Toinen muutoksen sykli (kuva 10) eli muutoksen toteuttamisvaihe arvioitiin suunnitteluvaiheessa kestäväksi neljäksi kuukautta. Toteuttamisvaihe oli rajattu alkavaksi siitä, kun tulevasta muutoksesta pidettiin yhteinen tiedotustilaisuus tiimeille kesäkuun 2013 alussa ja päättymään siihen, kun kaikkien osapuolien koulutukset on saatu pidetyksi. Koulutukset on määrä saada päätökseen lokakuun 2013 loppuun mennessä. Todellisuudessa vaihe jatkui vielä pidempään. Valitettavasti tässä opinnäytetyössä ei päästä saamaan todellisia tuloksia siitä, mitä koulutusten jälkeen on tapahtunut.



Kuva 10: Muutosprosessin toisen vaiheen muutossykli

Molemmat sekä toteuttamis- että suunnitteluvaihe on vaatinut suurta ajallista panostusta organisaation muutosprosessin vastuuhenkilöiltä. Työtehtävien kouluttaminen ja harjoittelu on vaatinut paljon aikaa jokaiselta. Prosessin kuvaus toteuttamisvaiheosiossa koostuu muutosvisiosta viestimiseen sekä henkilöstön valtuuttamisesta vision saavuttamiseen. Tämä on muutosprosessin vaihe, joka antaa prosessille sen erityisen syklisen ominaisuuden. Asioiden edetessä tulee aktiivisesti peilata aikaisempia vaiheita ja mitkä seikat niihin mahdollisesti on vaikuttanut, jotta toteuttamisvaiheessa voidaan keskittyä muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen onnistumiseksi toimintaa pitää muokata reflektoinnin avulla saatujen huomioiden perusteella. Toteuttamisvaiheessa oli tarkoitus myös siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle joukolle. Suunnitteluvaiheessa tehtiin suunnitelma myös koulutuksen järjestämisestä. Muutosprosessin edetessä huomattiin, että koulutus ja tiedottaminen ovat toimenpiteitä, joita tulisi olla tarjolla jatkuvasti prosessin edetessä.

6.3.1 Muutoksen toteuttamisvaiheen suunnittelu

Tehokkaaseen muutosvision viestimiseen tulee panostaa. Kesäkuun 2013 alussa logistiikkapäällikkö piti yhteisen tiedotustilaisuuden muutokseen liittyen. Tiedottamisen tavoitteena oli kertoa mistä muutoksessa oli kyse, muutoksen tavoite, visio tulevaisuuden logistiikka organisaatiosta ja tarkempi aikataulu. Tavoitteena oli informoida muutoksesta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Organisaation logistiikkapäällikkö istuu Italiassa ja tästä syystä palaveri pidettiin puhelimitse ja esitysmateriaali näytettiin Lyncin kautta.

Tunnelma ennen palaveria on rauhallinen, mutta jännittynyt. Ihmiset istuvat paikoillaan hieman hämmentyneinä siitä mitä tuleman pitää. Arvostelua aiheuttaa ettei palaveria pidetä kasvotusten vaan puhelimitse. Ihmisten reagointi ennen uutisten kuulemista on jo ennalta kiukkuista. (Ote havainnointipäiväkirja 3.6.2013.)

Tilaisuudessa tiimeille esiteltiin muutosprosessi ja sen tavoite. Esityksen päätteeksi ihmisillä oli mahdollisuus kommentoida, mutta kenelläkään ei sillä hetkellä ollut sanottavaa.

Ihmiset kuuntelivat puhelua hiljaa kommentoimatta. Puhelun aikana muutama kuuntelija pyörittää päätään, syviä huokauksia, kuuntelijat kuiskailevat toisilleen välikommentteja. Lähes poikkeuksetta jokainen näyttää siltä, ettei tämä tule onnistumaan. (Ote havainnointipäiväkirjasta 3.6.2013.)

Kun puhelu päättyi, alkoi valtava vastaväitteiden vyöry. Suurimpana reaktiona oli epätoivo;

Emme tule koskaan selviämään tästä, miten työt jaetaan, onko tämä logistiikka päällikön hattuun vain yksi saavutuksen sulka lisää. H7

Suurin osa reagoi uutiseen negatiivisesti. Muutos koettiin uhkana. Havaintojen perusteella voi todeta, että ihmiset suuttuivat;

Miten joku voi noin älyttömän ajatuksen edes esittää. H7

Tässä ei ole mitään järkeä, kenen idea tämäkin taas on. H4

Puhelun lopussa ihmisillä oli mahdollisuus kommentoida tai esittää kysymyksiä. Näin ei kukaan tehnyt. Kun puhelu lopetettiin, ihmiset alkoivat esittämään mielipiteitään ajatuksiaan. Muutosidea koettiin negatiivisena asiana. Ihmiset ovat kiukkuisia; miten joku voi näin tehdä. Onko kiukku peräisin siitä, että muutos itsessään huono vai siitä, ettei siitä aikaisemmin ole puhuttu? Ihmiset haluavat tietää miksi heiltä ei kysytty mitään. Edelleen osa pyörittää päätään ja näyttää eksyneeltä. Lähiesimiehiltä halutaan vastauksia ja selvennyksiä; miksi näin, mitä nyt jne. Närkästymisen taustalta on tunnistettavissa vain selkeää epävarmuutta. Kukaan ei tiedä mitä nyt tapahtuu ja jokainen haluaa tietää, miten asia vaikuttaa omaan työhönsä. Ihmiset kysyvät mitä nyt tapahtuu ja miten edetään. Esimiehinä tilanne on vaikea. Itselläni on tunne, että nyt täytyy alkaa heti töihin. Ehkä olisi hyvä jos olisi heti jo jatkosuunitelmasta hahmotelma. En ole halunnut sitä tehdä, koska haluan sen rakentuvan vasta kun yhdessä tiimin kanssa juttelemme. (Ote havainnointipäiväkirjasta 3.6.2013.)

Vastarintaan oli osattu varautua jo suunnitteluvaiheessa, mutta silti tuli yllätyksenä, kuinka aggressiivisesti asiaan reagoitiin. Muutoksen aiheuttama alkujärkytys purkautui etsimällä muutos halukkuudelle syyllinen ja haluttiin selkeästi kuulla, miksi tällaiseen lopputulemaan oli päädytty. Kuten teorian alaluvussa 3.4 on mainittu; muutosvastarinta johtuu epävarmuudesta. Muutos koetaan uhkana ja se synnyttää negatiivisia tuntemuksia työntekijöissä. Muutoksessa itsemääräämisen tunne horjuu ja uudet asiat koetaan huonommiksi kuin vanhat. (Hyppänen 2007, 228.) Palaverin jälkeinen keskustelu ja kommentit osoittivat, että negatiivinen alkureagointi johtui epävarmuudesta. Avoimen tiedon jakamiselle ja henkilöstön osallistuttamisella reaktiot todennäköisesti eivät olisi olleet samanlaisia.

Miksi meiltä ei kysytty mitään. H4

Tämä on taas näitä paska hommia; joku herra päättää asioista ja antaa homman valua vain tänne maankamaralle toteutettavaksi. Onnea vain meille, jee! H7

Tutkimuksen tässä vaiheessa voidaan todeta, että teoria tukee käytäntöä. Havainnointitulosten perusteella voidaan todeta, että ongelmatilanteessa lähiesimiehen rooli on olla läsnä ja kantaa vastuu prosessin etenemisestä. Muutoksen johtaminen on tilanteissa toimimista ja se vaatii lähiesimieheltä kykyä toimia ja tehdä nopeita päätöksiä.

”Toisen hermostuminen tuntuu ruokkivan muiden hermostumista. Ilmapiiri keskustelussa on todella herkkä. Esimiehenä en voi muuta kuin vain antaa ihmisten purkaa tunteitaan ja ajatuksiaan. Haluan puhdistaa ilmapiiriä ja antaa ihmisten sanoa rehellisesti mielipiteensä ulos. Toivotaan, että tämä

tasapainottaa tilannetta. Muuta en voi todeta, kuin että miten aikaisemmat muutokset organisaatiossa on oikein hoidettu. Ihmiset ottavat kaikki asiat, jotka liittyvät muutokseen todella äkäisinä vastaan. Sanoit mitä tahansa, asia teilataan samantien. Voiko olla, että tämä reagointi peilaa sitä, miten aikaisemmat muutokset on hoidettu? Onko tärkeitä asioita jätetty tekemättä? Ihmiset eivät ainakaan ole omaa ääntään saaneet kuuluviin. (Ote havainnointipäiväkirjasta 3.6.2013.)

Osa tilaisuuteen osallistuneista vaipui syvään hiljaisuuteen ja kysyttäessä mielipidettä, he kommentoivat

Ei kai siinä muu auta kuin tehdä niinkuin sanotaan. H5

Kyllä me kai tämä saadaan hoidettua, ei tässä varmaan muukaan auta. H6

Keskustelussa esiin nousi yleinen mielipaha, miten muutosprosessi tähän mennessä oli hoidettu

Mitä esimiehet tietävät yhtään mistään; he vain törkeästi päättävät asioista ilman konsultointia. H4

Miksi meitä ei otettu mukaan jo aikaisemmassa vaiheessa. Olisi ollut kiva päästä vaikuttamaan asioihin. H7

Esiin nousi vahvasti ihmisten toive päästä mukaan osallistumaan suunnitteluun ja saada oma ääni ja mielipide kuuluviin. Suunnitteluvaiheessa tehty päätös olla ottamatta henkilöstöä tiimeistä mukaan suunnittelemaan, oli nyt kääntynyt työryhmässä olleita esimiehiä vastaan. Tämä olisi pitänyt huomioida paremmin aikaisemmassa vaiheessa.

Syvät huokaukset ja pään pyörykset toistuvat usein palaverin aikana. Hyvä juttu on se, että keskustelu ainakin on vilkasta. Se on hyvä juttu. Reagoinnista voi päätellä, että teimme joitain virheitä aikaisemmin. Miksi emme ottaneet näitä ihmisiä mukaan? Tuntuu pahalta kuulla arvostelua. Kun he vain tietäisivät kaiken... mutta tämä on osa työtä. (Ote havainnointipäiväkirjasta 3.6.2013.)

Kesäkuun 2013 loppuun mennessä ennen juhannusta oli määritelty, että työohjeet tulee olla päivitetty ajan tasalle. Juhannukselta alkoi kesälomakausi ja yhteisesti oli päätetty, että tuolloin muutosprosessikin jää tauolle. Suunnitelmassa oli määritelty, että heti lomien jälkeen syyskuussa alkaa muutoksen toteuttamisessa seuraava vaihe eli koulutukset. Koulutusten järjestämiseksi jouduimme esimiehien kanssa yhteisesti suunnittelemaan tarkempi aikataulu sekä miten käytännössä koulutukset järjestettäisiin.

6.3.2 Muutoksen toteuttamisvaiheen toteuttaminen

Syyskuussa 2013 tehtiin yhteisesti päätös lähiesimiesten kesken, että koulutukset aloitetaan aluksi vain Hyvinkään osalta. Koulutukseen osallistuu sekä delivery planning että International logistic-tiimistä aluksi vain kaksi henkilöä sekä ainakin toinen esimiehistä mahdollisuuksien mukaan. Koulutuksen tarkoituksena oli käydä läpi omina prosesseinaan sekä laskutuksen että toimitusten suunnittelemisen.

Syyskuun 2013 puolella välissä järjestimme ensimmäisen koulutuksen ja siinä käytiin läpi toimitusten suunnittelemisen prosessi. Itse osallistuin koulutukseen mukaan lähinnä kuunteluoppilaana ja havainnoitsijan roolissa. Päävastuu koulutusten sisällöstä ja suunnittelusta oli työntekijöillä. Halusimme esimiesten kanssa antaa tässä vaiheessa heille vetovastuun, koska he olivat itse muutoksen toteuttajia ja uudet toimintatavat koskettaisi heitä ensisijaisesti.

Tunnelma oli harvinaisesti positiivinen. Ihmisillä on uudenlainen asenne. Havaitsen tekemisen meininkiä. Tämähän toimii. Ihmiset näyttävät epävarmoilta, mutta hyvällä tavalla. Selkeästi voi todeta, että jokainen on oikeasti halukas oppimaan uusia asioita. Itselläkin on hyvä tunne; mukava olla mukana. (Ote havainnointipäiväkirjasta 17.9.2013.)

Ensimmäinen koulutus sessio kesti kaksi tuntia ja siinä käytiin vaihe kerrallaan läpi mitä järjestelmä transaktioita käytetään, mitä raportteja ajetaan ja luetaan sekä mikä vaikutus milläkin on peilaten tulevia työvaiheita SAP- käyttöjärjestelmässä. Asioita käytiin läpi esimerkkien avulla ja käytännön harjoituksilla. Ihmiset olivat alku vastutuksesta huolimatta aktiivisia ja kyselivät paljon järjestelmään liittyviä kysymyksiä. Välillä keskittyminen herppäntui hetkellisen epätoivon taakse

Ei tämä onnistu. Miksi mä en osaa mitään. Tässä ei ole mitään järkeä. H4

Tilanteeseen saatiin reagoitua heti. Ongelma sanottiin ääneen ja tiimi yhdessä etsi siihen ratkaisun. Pikku hiljaa asiat etenivät parempaan suuntaan. Tärkein huomio oli keskittymisessä ja ajan antamisessa. Ihmiset tarvitsivat aikaa uuden asian käsittelyyn ja ymmärtämiseen. Myös kollegoiden tuli antaa toisilleen aikaa prosessoida asioita omaan tahtiinsa.

Koulutuksen ensi sijainen tarkoitus oli saada ihmiset jakamaan tietoa ja pääsemään osallisiksi muutoksen toteuttamiseen ja vaikuttamaan asioiden etenemiseen. Ensimmäisen kahden tunnin istunnon jälkeen alkujärkytys ja kauhu olivatkin muuttuneet toivoksi. Kommentit eivät enää olleetkaan niin negatiivisia ja ihmiset saivat ensi kosketuksensa koko logistiikka prosessiin. Vastuu koko logistiikka prosessin hoitamisesta ei enää tuntunutkaan mahdottomalta ajatukselta vaan esiin nouston kommenttien mukaan toteutettavissa oleva:

Tämäpä näyttääkin ihan loogiselta ja ei läheskään niin vaikealta kuin kuvittelin.
H4

Varmasti onnistuu kunhan vain aikaa on ja jotain alueita saadaan siirrettyä pois Italian tiimille. H6

Ihmiset näyttävät iloisilta ja ilmapiiri on positiivinen. Hyvä mieli. Kasvoilta voi nähdä kuinka hyvältä ymmärtämisen kasvaminen ja taitojen monipuolistaminen varmaan tuntuu muissakin. Tämä koulutussessio vahvistaa sitä, että kaikki mukaan. Kyllä tämä muutos vielä läpi saadaan. (Ote havainnointipäiväkirjasta 16.9.2013.)

Teoriaosuudessa käsiteltiin esimiehen roolia ja tehtävää muutoksessa. Sen mukaan esimiehen läsnäolo muutoksessa osoittaa henkilöstölle esimiehen olevan kiinnostunut tiimin toiminnasta ja tehtävistä. Koulutustilaisuuksien aikana tehdyt havainnot tukevat teoriaa. Ensisijaisesti kukaan ei kysynyt minulta apua, vaan keskustelu käytiin tiimin jäsenten kesken. Esimiehen puoleen käännyttiin vain jos aihe vaati kommenttia esimieheltä. Tiimi toimi koulutustilanteessa aktiivisina toimijoina. He ottivat vastuun tilanteesta ja hoitivat koulutuksen asiantuntevasti.

Pidimme jo seuraavan koulutustilaisuuden samalla kokoonpanolla syyskuun 2013 puolivälissä. Tilaisuudessa käytiin samoja asioita läpi kuin ensimmäisellä tapaamisella. Tällä kertaa kuitenkin ihmiset saivat enemmän harjoitella todellisilla lähetyksillä. Oikeiden tapausten harjoittelun havainnoimisen yhteydessä oli mielenkiintoista huomata kuinka nopeasti uusia asioita oli mahdollista sisäistää.

Tämähän jo sujuukin. H8

Koulutuksen yhteydessä esiin nousi myös tieto siitä, että uusia toimintatapoja oli harjoiteltu itsenäisesti muulloinkin kuin koulutus tilanteessa

Silloin tällöin olen jo katsonut ja harjoitellut päivittäisten töiden ohella miten tehdään delivery ja vahvistetaan 3A. H4

Kyseisten kommenttien ja havaitun kiinnostuksen kasvamisen uutta toimintatapaa kohtaan, perusteella voitiin todeta, että tässä vaiheessa prosessissa oli tehty läpimurto. Siihen vaikutti suuresti se, että työntekijät otettiin mukaan muutoksen toteuttamiseen ja he saivat osallistua toiminnan kehittämiseen. Aikaisemmin oli havaittavissa, että ihmisiltä puuttui oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta ja nyt sitä jo näkyi hieman koulutusten yhteydessä.

Kysymyksiä esitetään jo enemmän. Ihmiset haluavat selkeästi oppia. Into näkyy heistä myös ulospäin. Välillä minulta yritetään hakea vastauksia, mutta haluan pysyä taka-alalla. Vetovastuu koulutuksista on nyt heillä. He ovat ottaneet tämän vastuun hyvin vastaan. Tässä samassa yhteydessä ihmiset myös kommentoivat prosessia ja jakavat omia fiiliksiään. Se on hyvä. Yritän olla sen tarkemmin kommentoimatta. Haluan olla tässä tilanteessa enemmän taustalla, mutta kuitenkin läsnä. (Ote havainnointipäiväkirjasta 19.9.2013.)

Istuimme kolmannen kerran syyskuun 2013 puolen välin jälkeen yhdessä saman porukan kanssa. Tällä kertaa käytiin läpi laskutusprosessi. Tämä vaihe osoittautui paljon haasteellisemmaksi mitä aluksi oli osattu kuvitella. Laskutusprosessi on vaikeampi ja monimutkaisempi ja se vie ajallisesti enemmän aikaa kuin mitä sille tähän mennessä on osattu arvioida.

Koulutuksen sisältö rakentui prosessin läpikäymisestä ja käytännön harjoittelemisesta. Harjoittelun aikana esiin nousi myös tiimiläisten puolelta tärkeitä huomioita asioista joita mahdollisesti ei oltu osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa

Onko kukaan nyt varmistanut, et Italiassa voivat ihan oikeasti C-prosessin laskuja tekemään ja et niil on tarvittavat oikeudet. H4

Tämä oli tärkeä kommentti prosessin jatkamisen näkökulmasta. Esiin nousi asia, jota suunnitteluvaiheessa ei oltu osattu huomioida ja johon oli tärkeää reagoida heti. Tiedon jakaminen on olennaisessa roolissa muutoksen onnistumiselle ja jakamista tulee tapahtua jokaisella mahdollisella tasolla. Tähän ongelmakohtaan tartuttiin niin, että olin yhteydessä Italian delivery planning tiimin lähiesimieheen ja pyysin häntä varmistamaan onko hänen tiimillään tarvittavat oikeudet ja ohjeet laskujen tekemiseen.

Koulutuksen aikana nousi monta sellaista asiaa esiin, jotka vahvistavat minulle sen, että suunnitteluvaiheessa pitää olla tiiminjäseniä mukana. He osaavat antaa tärkeitä kommentteja ja luovat syvyyttä asioiden käsittelylle. He jakavat tietoa hyvin keskenään. (Ote havainnointipäiväkirjasta 24.9.2013.)

Jatkoimme laskutusprosessin harjoittelua lokakuun 2013 alussa samalla kokoonpanolla kuin aikaisemmillä kerroillakin. Mielenkiintoista oli havaita, että ihmiset olivat tällä kertaa jo innokkaita oppimaan ja harjoittelivat todella ahkerasti. Selkeästi oli huomattavissa, että kiinnostus oli lisääntynyt ja kyky havainnoida koko logistiikka prosessin eri osia oli lisääntynyt. Alla olevan kommentin perusteella voidaan todeta, että alussa esiintyneen epäröinnin kadonneen:

Kyllä tämä tästä pikku hiljaa. Jotain alkaa jo jäämään päähänkin. H4

Tämän koulutustilaisuuden jälkeen tuli pieni tauko, joka johtui SAP-käyttöjärjestelmän päivityksestä. Tämä sitoi henkilöitä myös muutosorganisaatiosta ja heille haluttiin antaa työrauha. Lokakuun 2013 alussa koulutus oli järjestetty vasta osalle tiimiläisistä. Lokakuun 2013 alussa tiimien lähiesimiehet kävivät läpi muutosprosessia ja päivittivät muutossuunnitelmaa. Alkuperäisesti suunnitelmasta saada muutos kokonaan päätökseen vuoden 2013 loppuun mennessä oli jääty jälkeä. Tässä vaiheessa tehtiin päätös, että muutos tullaan viemään päätökseen C-prosessin ja TRBn osalta. Näiden businessalueiden osalta aluemuutokset tulitaisiin toteuttamaan siten, että ensimmäiset sovitut vientimaat tulitaisiin siirtämään Hyvinkään tiimiltä Italiaan joulukuussa 2013. Suunnitelman muutoksesta tiedotettiin tiimejä samantien. Aikataulun muutos otettiin vastaan hyvin.

Marraskuun 2013 alussa koulutuksia jatkettiin Hyvinkään osalta niille, jotka eivät vielä olleet osallistuneet ja tämän lisäksi koulutukset aloitettiin Italian tiimin kanssa. Hyvinkään tiimin osalta koulutukset järjestettiin samalla tavalla kuin aikaisemminkin; ensiksi käytiin läpi kuljetusten suunnitellua ja tämän jälkeen laskutusprosessia. Molemmista järjestettiin kaksi yhteistä kahden tunnin istuntoa.

Hyvinkään koulutusten rinnalla järjestettiin Italian tiimille laskutus- ja vientiprosessin koulutus. Se järjestettiin puhelimen ja Lyncin avulla. Koulutuksen järjestämiseen käytettävät työvälineet ja -tavat koettiin tiimissä negatiivisena asiana. Asiaa kommentoitiin viikoittaisessa tiimipalaverissa:

Ei siitä mitään tule. En minä ainakaan mitään englantia osaa tarpeeksi hyvin.

H4

Parempi kun olisi läsnä ihan oikeasti. Puhelimessa vaikea käydä asioita läpi oikealla tavalla. H5

Selvästi oli havaittavissa, että tällä tavalla toteuttava koulutus aiheuttaa ihmisissä harmistumista. Asiasta keskusteltiin avoimesti ja jokainen sai esittää oman mielipiteensä asiasta. Tässä kohtaa olin tehnyt selväksi heille, että tämä on ainut keino millä koulutukset voidaan järjestää. Keskustelun päätteeksi tiimillä oli yhteinen mielipide koulutuksen jatkamisesta ja ymmärrys sen toteuttamisen tavasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty, että tärkeää on esimiehen läsnäolo ja ongelmiin nopeasti reagoiminen.

Ymmärrän ihmisten miksi ihmiset harmistuvat siitä, että koulutukset pidetään puhelimitse. Tiimiläiset perustelevat hyvin näkemyksiään. Tärkeää minun on nyt puuttua nopeasti asiaan. Koulutus tulee tapahtumaan näin ja sille ei voida mitään. Tuntuu siltä, että viestin asian oikein koska meillähän selkeä yhteisymmärrys. Ihmiset toteavat vuoronperään, että oikeassa olet tai täytyyhän se jotenkin hoitaa jne. Keskustelemalla olemme päässeet pitkälle. Ihmiset puhuvat vapaammin ja ovat avoimia. He selkeästi tietävät, että tämä

on se paikka, jossa jokaisen tulee jakaa tunteitaan yhteisesti. Tätä mahdollisuutta moni käyttää. Ilmapiiri ei enää ole niin negatiivinen. Vaikka kommentit aina välillä on negatiivisia, niin silti ne ovat positiivisia. (Ote havainnointipäiväkirjasta. 6.11.2013.)

Koulutukset saatiin päätökseen marraskuun 2013 loppuun mennessä ja joulukuun alussa siirrettiin ensimmäiset vientialueet Suomesta Italian tiimille.

6.3.3 Muutoksen toteuttamisvaiheen havainnointi ja analysointi

Vuoden 2013 loppuun mennessä C-prosessin ja TRBn osalta oli saavutettu muutos. Italiaan oli siirretty sovitut vastualueet. A-prosessin koulutukset ja siirtäminen Hyvinkäälle siirtyivät vuodelle 2014.

Muutosprosessissa SAPin käyttäminen ei ole kynnyskysymys. Järjestelmään on olemassa selkeät työohjeet. Myös aikaisempi kokemus järjestelmästä edesvaikuttaa prosessin sisäistämisen. Suurin haaste muutosprosessin läpiviemiseksi on se, miten ihmiset saadaan toimimaan ja sisäistämään uudet toimintatavat. Tämä on syynä myös siihen, että prosessin suurin haaste on ihmisten johtamisessa.

Muutosprosessin onnistumisen ehtona on hyvä, selkeä, täsmällinen ja toistuva viestintä prosessin alusta loppuun saakka. Tämän tutkimuksen osalta viestintä on ollut erittäin tärkeää, kun arvioidaan prosessin suunnittelu- ja toteuttamisvaiheen eri vaiheita. Tässä vaiheessa voidaan tutkimuksen osalta todeta, että viestintää tiimien suuntaan olisi saanut olla jo suunnitteluvaiheessa. Viestinnän olisi pitänyt olla yhdenmukaisempaa kaikkien tiimien osalta.

Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa tarkoituksena oli siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle joukolle poistamalla mahdollisimman paljon esteitä muutosvision toteuttamisen tieltä. Tutkimuksen esimerkkiorganisaatiossa järjestettiin paljon koulutusta työntekijöille. Sen avulla työntekijöiden tuli tutustua uusiin toimintatapoihin ja oppia uusien tehtävien tuomien käyttöjärjestelmän vaatimusten toiminnallisuuksia. Muutosprosessin edetessä vastaan on tullut erilaisia esteitä. Suurimpia ongelmia oli koulutusten aikatauluttaminen ja järjestäminen, työohjeiden puuttuminen, sekaannukset sekä asiat, joita suunnitteluvaiheessa ei oltu osattu huomioida riittävän hyvin. Suurin osa esteistä voitiin poistaa esimerkiksi yhdessä työntekijöiden kanssa toimintaa eteenpäin kehittäen.

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa tehtiin myös suunnitelma koulutusten järjestämisestä. Muutosprosessin edetessä havaittiin, että koulutusta tulisi tarjota toistuvasti prosessin edetessä. Myös vakiinnuttamisvaiheessa tulee kiinnittää huomiota lisäkoulutuksen tarpeellisuudelle ja sen järjestämiselle. Tämä myös kuvaa teoriaosuudessa esitettyä

muutosprosessin syklisen mallin ominaisuuksia. Jatkuva edellisten vaiheiden reflektointi on olennaista prosessin onnistumiselle.

Koulutuksella on pyritty antamaan ihmisille tarvittavat taidot uusien toimintatapojen hallitsemiseksi sekä mahdollisuuden asenteiden muuttamisen aloittamiseksi.

Toteuttamisvaiheessa työntekijöiltä saadun palautteen pohjalta voidaan todeta, että koulutuksella on erittäin tärkeä rooli muutosprosessissa onnistumiseksi. Tässä muutama esimerkki työntekijöiden antamasta palautteesta:

Nyt asiat selkeytyivät. Ei se niin vaikea olekaan. H4

Kyllä tämä varmasti onnistuu kunhan aika riittää, kun toimenkuvat muuttuu, hoitamaan kaikki asiat. H2

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa tapahtuviin muutosprosesseihin koulutukseen tulee panostaa enemmän ja ihmisille pitää antaa mahdollisuus kommentoida asioita. Toteuttamisvaihe vaatii siinä toimivilta ihmisiltä paljon aikaa. Tämän tutkimuksen osalta voidaan myös todeta, että toteuttamisvaihe ja nimenomaan koulutus, on prosessin tärkein vaihe. Siitä syystä sen yli ei voi vain hypätä ja sen tulee jatkua muutosprosessin loppuun saakka.

6.3.4 Yhteenveto lähiesimiehen roolista toteuttamisvaiheessa

Kotterin (1996, 41) mukaan, kun muutoksen kohteena ovat organisaation työntekijät, avainasemassa ovat esimiehet ja heidän toimintansa. Tutkimuksen toteuttamisvaiheen analysoinnin perusteella voidaankin todeta, että esimiehen rooli tässä vaiheessa on pääsääntöisesti ihmisten johtamista. Kotterin esittämä virhe ensimmäisessä vaiheessa eli liiallinen tyytyväisyys nykytilaan on voitu yhdistää muutosprosessin toteuttamisvaiheeseen. Alussa muutosta vastustettiin, mutta koulutusten aloittamisen jälkeen ajatukset muutoksesta ovat muuttuneet jo positiivisemmiksi. Organisaatiossa esimiesten on tärkeää tähdentää työntekijöille muutoksen välttämättömyyttä sekä vähentää liiallista tyytyväisyyttä nykytilanteeseen sitoutumisen mahdollistamiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesimiehen läsnäolon merkitys korostuu vakiinnuttamisvaiheessa. Johtamisen tulisi olla tässä vaiheessa enemmänkin valmentavaa kuin käskyttävää kuten teoriassa luvussa 3.1.2 on myös mainittu. Vuorovaikutuksen molemminpuolisuuden merkitys on suuri tässä vaiheessa. Esimiehen pitää luoda avoin keskustelu ilmapiiri, on osattava kuunnella sekä ottaa vastaan palautetta ja sen pohjalta muokata toimintaa organisaatiolle sopivammaksi.

6.4 Muutoksen vakiinnuttamisvaihe

Varsinaiseen vakiinnuttamisvaiheeseen ei tässä tutkimuksessa päästy ennen opinnäytetyön palautusta lopulliseen arviointiin. Tästä syystä vakiinnuttamisvaihetta ei käsitellä syklimallin mukaisesti. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että vakiinnuttamista ei pitäisi nähdä ainoastaan erillisenä vaiheena vaan sitä tapahtuu jatkuvasti prosessin edetessä. Puitteet vakiinnuttamisen mahdollistamiselle tulisi ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Tämän prosessin osalta vakiinnuttamisen tehostamiseksi henkilöstö olisi pitänyt ottaa mukaan prosessiin aktiivisemmin jo aikaisemmassa vaiheessa. Tällä toimenpiteellä olisi pystytty ennaltaehkäisevästi vaikuttamaan muutosvastarintaan ja helpottamaan muutokseen sitoutumista.

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa varattiin aikaa uusien asioiden sisäistämiseksi ja toimintatapojen käyttöönotolle. Koulutusten päätyttyä on tärkeää reflektoida aikaisempia vaiheita; onko suunnitteluvaiheessa määritellyt vaiheet saavutettu vai onko vielä tarpeen järjestää lisäkoulutusta. Lähiesimiesten tehtävänä on käydä läpi säännöllisin aikavälein sekä jokaisen tiimiläisen kanssa henkilökohtaisesti että tiimitasolla muutoksen edistymistä. Tarkoituksena on huolehtia, että uudet toimintatavat todellakin otetaan käyttöön ja ihmiset ovat sisäistäneet uuden työnkuvan omakseen. Tarvittaessa on mahdollista järjestää lisäkoulutusta sitä tarvitseville.

Tutkimuksen esimerkkiorganisaatiossa tiedettiin jo muutosprosessin alussa, että prosessi tulee viemään aikaa ennenkuin ihmiset todella sisäistävät uudet toimintatavat omakseen ja muuttavat oman ajattelutapansakin sen mukaiseksi. Jo toteuttamisvaiheessa tutkimuksen esimerkkiorganisaatiossa voidaan nähdä ihmisten ajattelumaailmassa tapahtuneen muutosta. Aikaisempien havaintojen perusteella voidaan todeta, että ihmiset saadaan kiinnostumaan entisestään uudesta asetelmasta kunhan konkreettisia hyötyjä pystytään todentamaan ja tiedottamaan säännöllisin aikavälein. Jo tässä vaiheessa on tutkimuksen aikana alkanut näkymään ihmisten innostus, kun koulutusten myötä tietoisuus kasvaa ja halu kehittää itseään lisääntyy. Lyhyen aikavälin saavutusten osoittaminen tai toteen näyttäminen, kuten teorian alaluvussa 2.3 on myös mainittu, on tärkeää sitoutumisen kannalta sekä ryhmän että yksilön tasolla. Kun yksi henkilö saadaan vakuuttuneeksi muutoksen hyödyllisyydestä ja innostumaan, vaikuttaa se myös toisten käsitykseen muutoksen tarpeellisuudesta. Tästä syystä on tärkeää, että myös lähiesimies on sitoutunut muutokseen ja on innokas kehittämään uusia toimintatapoja.

Kotterin (1996, 109) mukaan, jos asioiden johtaminen ei ole tarpeeksi tasokasta, tulosten suunnittelemisen, organisoimisen ja valvonta jäävät puutteellisiksi. Tässä tutkimuksessa asioiden johtaminen on pääsääntöisesti ollut logistiikkapäällikön vastuulla ja lähiesimies on

enemmän keskittynyt ihmisten johtamiseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että ihmisten johtaminen korostuu onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä.

Kuten jo teoriaosuudessa on todettu, muutosprosessi ei etene säännönmukaisesti ja tärkeä etenemisen edellytys on reflektoida aikaisempia prosessin vaiheita. Vakiinnuttamisvaiheessa lähiesimiehen tehtävänä on seurata, tukea ja kannustaa työntekijöitä. Näihin toimenpiteisiin on tärkeä kiinnittää huomiota tulevaisuudessakin.

Kotterin (1996, 105) mukaan lyhyen aikavälin saavutuksilla on merkitystä muun muassa siksi, että ne auttavat vision ja strategian hienosäätämisestä, ne vievät pohjaa pois vastustajilta ja epäilijöiltä sekä ne antavat uutta muutosvoimaa. Tämän osalta voidaan todeta, että teoria ja tutkimuksen tulokset vahvistavat toisiaan. Lyhyen aikavälin saavutusten osoittaminen vahvistuu, kun ajatellaan yhden työntekijän ajatusmaailman muutosta prosessissa. Esimerkkiorganisaation muutosprosessissa toteuttamisvaiheen lyhyen aikavälin tulokset osoittavat, että esimerkiksi muutoksen vastustaminen on vähentynyt.

Muutosta ei tule vielä lopettaa vakiinnuttamiseen. Ihmisillä on tapana palata takaisin vanhoihin toimintatapoihin ja tästä syystä on tärkeää seurata säännöllisesti edistymistä vielä muutosprosessin päätyttyä. Tämän muutosprosessin osalta järjestettiin marraskuun 2013 lopulla tiimien yhteinen palaveri, jossa käytiin läpi sen hetkinen muutoksen tilanne ja kartoitettiin mahdollisen lisäkoulutuksen tarvetta.

Muutosprosessia ja sen tuomia hyötyjä tulisi aktiivisesti tuoda esille, jotta muutos saadaan juurrutettua organisaatiokulttuuriin. Kotterin mukaan kulttuuria ei muokata helposti ja sitä ei voida muuttaa väkisin. Esimerkkiorganisaation kulttuuri saadaan muutettua vasta sitten, kun ihmiset saadaan toimimaan uudella tavalla ja heidät saadaan näkemään ja ymmärtämään parannusten hyödyt sekä omasta että asiakkaiden näkökulmasta. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen käsittelemä muutosprosessi on tähän mennessä onnistunut hyvin. Esiin tuomalla muutoksen hyötyjä ja vision avulla johtamisella esimerkkiorganisaatiolla on hyvät mahdollisuudet saada juurrutettua uudet toimintatavat organisaation kulttuuriin.

6.5 Johtamisen haasteita lähiesimiehen näkökulmasta

Muutosvastarinta ja sen hallitseminen osoittautuivat tässä tutkimuksessa johtamisen suurimmaksi haasteeksi. Suunnitteluvaiheen alussa oli tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten ihmiset saadaan mukaan muutoksen toteuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen siten, että muutoksesta saataisiin parhaiten kaikki hyöty irti. Luomalan (2008, 8-9) mukaan aiempien muutosprosessien arviointi edesauttaa valmistautumaan seuraavaan muutokseen. Esimerkkiorganisaation muutosprosessin suunnitteluvaiheessa tehtiin päätös siitä, että henkilöstö halutaan mukaan muutoksen toteuttamisen vaiheeseen sekä toteuttamisen

suunnitteluun. Aikaisemmin organisaatiossa muutoksista tiedotettiin henkilöstölle kertomalla minkälainen muutos olisi tulossa ja miten se toteutetaan sen enempää kuulematta henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä. Tästä syystä ihmiset vastustivat muutosta ja kokivat sen lähinnä uhkana.

Minkä vuoksi meidän mielipiteitä ei voitu kysyä? H7

Taas yksi muutos, jossa ei ole mitään järkeä ja sotkee vain toimivia prosesseja.
H4

Muutosvastarinta hankaloitti osaltaan prosessin eteenpäin viemistä eikä siihen oltu osattu varautua riittävän hyvin jo suunnitteluvaiheessa. Prosessin edetessä oli selkeästi havaittavissa, että ihmiset vaativat yksityiskohtaisempia perusteluja muutoksen eri vaiheille. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kyseenalaistamiseen vaikuttaa suuresti tiedon jakaminen ja ihmisten mukaan ottaminen muutoksen eri vaiheisiin.

Tässä muutosprosessissa haluttiin panostaa ihmisten mukaan ottamiseen muutoksen toteuttamisvaiheeseen. Siinä haluttiin kuulla kaikkien ajatuksia ja mielipiteitä miten käytännössä asioita toteutettaisiin ja siten saataisiin maksimoitua henkilöstön sitoutuminen uusiin toimintatapoihin. Tarkoituksena oli myös tuoda muutos mahdollisimman lähelle sitä toteuttavia henkilöitä.

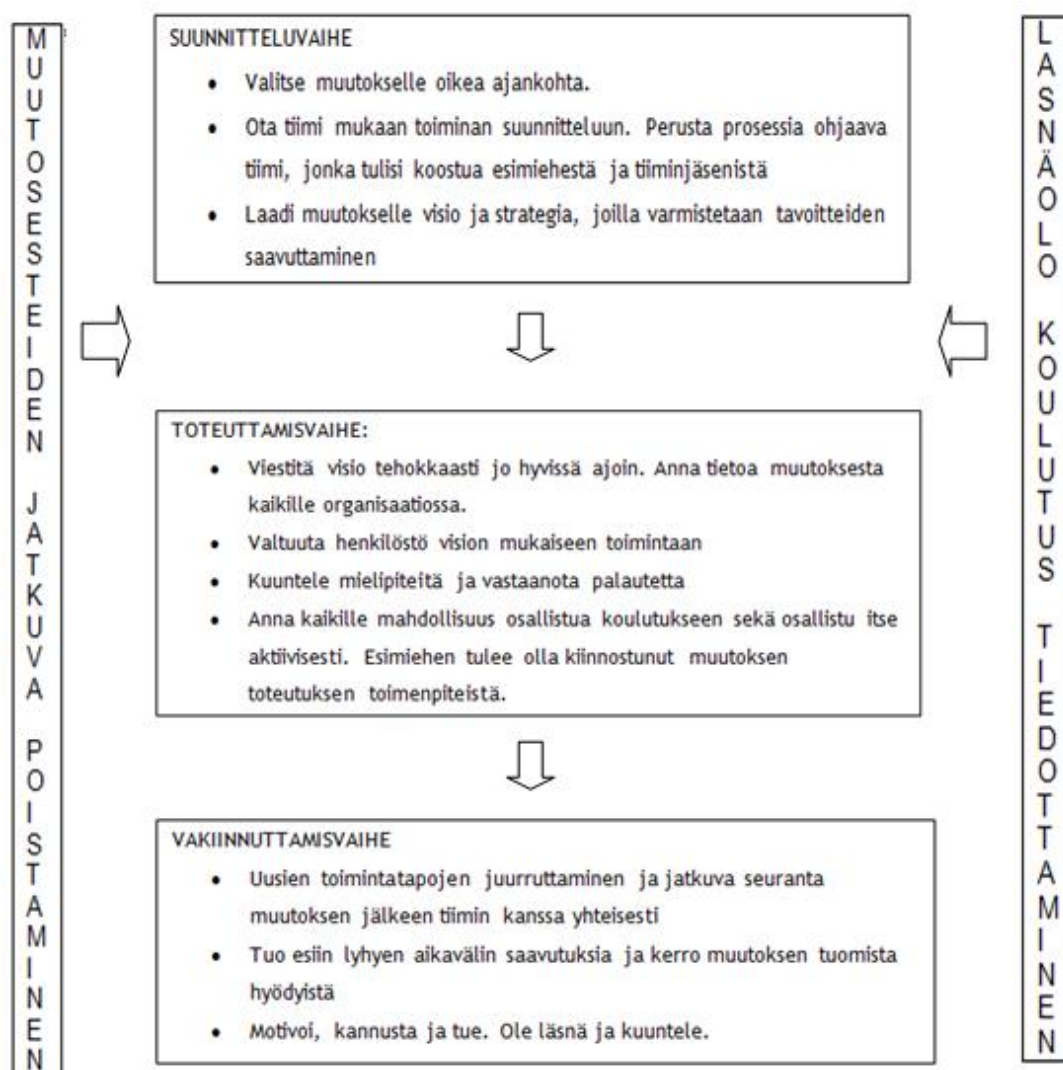
Tämän lisäksi viestintä lähiesimiesten kesken sekä tiimien suuntaan osoittautui prosessin edetessä haasteeksi. Prosessissa eteneminen oli aika ajoitin hidasta ja toisinaan yhteinen käsitys siitä, mitä seuraavaksi olisi pitänyt tapahtua puuttui. Suunnitteluvaiheessa olisi pitänyt laatia erillinen suunnitelma lähiesimiesten keskinäiseen kommunikointiin. Nyt viestintä oli asiakkoista ja se olisi pitänyt olla aktiivisempaa sekä monipuolisempaa. Muutosprosessin aikana tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että jokaisen tiimin lähiesimies toteutti muutosta itsenäisesti ja keskinäinen kommunikointi oli satunnaista. Viestinnästä puuttui yhdenmukaisuus ja suunnitelmallisuus.

Lähiesimiesten yhteisen näkemyksen puuttumisella on myös vaikutus henkilöstöön. Mahdolliset puutteet tai epäjohtonmukaisuudet muutoksesta viestimisessä lisäävät epäluottamusta lähiesimiehiä kohtaan ja osaltaan vaikuttaa myös muutosvastarintaan. Tässä muutosprosessissa jokainen lähiesimies tiedotti omia tiimejään eri aikaan ja omalla tavallaan muutoksen etenemisestä. Ongelmaksi osoittautui myös se, että osa esimiehistä vain tiedotti asioista ja osa myös kyselemällä ja keskustelemalla osallistutti ihmisiä toteuttamiseen. Vastaan tulikin tilanteita joissa yhden tiimi tiesi enemmän asioita kuin toinen aiheuttaen mielipahaa. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että muutoksesta viestimisessä on tärkeää viestinnän johdonmukaisuus ja yhtenäisyys.

Toimintatutkimuksen avulla on ollut mahdollista tunnistaa muutosprosessin kriittisimmät asiat sen eri vaiheissa ja siten kehittää mahdollisimman hyödyllinen muutoksen johtamisenmalli esimerkkiorganisaatiolle. Tämän tutkimusmetodin avulla on päästy suoraan käsiksi todellisiin ongelmiin ja on pystytty tunnistamaan selkeitä kehityskohteita. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että toimintatutkimuksen avulla voidaan kehittää muutosprosessia.

6.6 Muutoksen johtamisen malli

Tutkimuksessa käytettyjen teorioiden ja muutosprosessin analysoinnin perusteella laadin muutoksen johtamisen mallin (kuva 11). Malli rakentuu Lewinin (1948) mallin mukaisesti suunnittelu, toteuttamis ja vakiinnuttamisvaiheista. Jokainen vaihe pitää sisällään toimenpiteitä, jotka tulisi huomioida muutosprosessissa.



Kuva 11: Muutoksen johtamisen malli

Mallin suunnitteluvaihe pitää sisällään kolme erillistä vaihetta. Ensimmäiseksi muutosprosessille tulee valita sopiva aloitusajankohta tarkastamalla mahdollisuudet onnistumiselle sekä mahdolliset kriisit. Tärkeää on myös pyrkiä rikkomaan liiallista tyytyväisyyttä organisaatiossa. Kuten teoriaosuudessa kappaleessa 2.3 on mainittu, liika tyytyväisyys nykytilaan voi johtaa siihen, että uudistamisen tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Muutoksen toteuttamisvaiheessa visio tulisi viestiä tehokkaasti ja mahdollisimman monipuolisesti. Uudesta toimintatavasta tulisi antaa tietoa kaikille organisaation tasoille. Viestin sisällöstä tulisi olla tarkka, sen tulisi olla yhdenmukaista ja selkeää. Viestinnän lisäksi lähiesimiehen tulisi valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Tärkeää on huomioida, että lähiesimiehillä pitää olla hyvät eväät asian eteenpäin viemiseen.

Lähiesimiehellä pitää olla myös kyky kuunnella tiimiläisiään sekä antaa palautetta. Teoriaosuudessa kappaleessa 3.1 on puhuttu tarkemmin lähiesimiehen roolista ja tehtävistä muutoksessa. Siinä on mainittu, että lähiesimiehen tehtävänä on ylläpitää luottamusta, kannustaa, motivoida ja siten saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Luottamuksen rakentamisessa ja kannustamisessa avainasemassa on kommunikaatio, avoimuus ja rehellisyys. Siinä onnistuakseen lähiesimiehen on tärkeää kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja antaa molemminpuolisesti palautetta. (Stenvall ym. 2007, 105-106; Aarnikoivu 2008, 171-172.)

Toteuttamisvaiheessa tärkeää on myös tarjota kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulutukseen. Lähiesimiehelle tulisi painottaa henkilöstölle koulutukseen osallistumisen tärkeyttä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Muutosprosessissa onnistumisen edellytyksenä on myös lähiesimiehen sitoutuminen muutokseen ja uusiin toimintatapoihin. Myös teoriaosuudessa kappaleessa 3.1 on korostettu, että prosessissa onnistumiseen vaikuttaa suuresti lähiesimiehen esimerkillä johtaminen.

Muutoksen vakiinnuttamisvaiheeseen olennaisena asiana kuuluu uusien toimitatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Henkilöstölle tulisi säännöllisesti ja lyhyellä aikavälillä tuoda esille muutoksen hyötyjen ja uuden toimintatavan yhteys. Muutoksen hyödyistä tulisi viestiä tehokkaasti myös jokaiselle organisaation tasolle. Lähiesimiehen on tärkeää tässä vaiheessa myös säännöllisesti motivoida, tukea ja kannustaa tiimiläisiä. Muutoksesta seuranneita parannuksia tulisi vakiinnuttaa ja uusia muutoksia toteuttaa, jotta uusi toimintatapa saisi enemmän positiivista huomiota ja säilyisi paremmin.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli toimintatutkimuksen avulla kehittää esimerkkiorganisaation toimintatapoja sekä laatia muutoksen johtamisen malli, joka olisi hyödynnettävissä myös

muisa samantyyppisissä muutosprosesseissa. Tutkimusongelmana oli selvittää, mikä on lähiesimiehen rooli onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä ja sen eri vaiheissa. Tutkimusongelmaa täydensivät tarkentavat alakysymykset, jotka on esitetty alaluvussa 1.2. Tutkimusessani sain vastaukset sekä tutkimusongelmaan että alakysymyksiin. Vastausten pohjalta sain luotua tutkimukselle tulokset ja johtopäätökset.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan todeta, että muutosprosessissa voitiin tunnistaa teorioissa esitettyjä piirteitä. Muutosprosessia ei suunniteltu minkään tietyn teorian pohjalta vaan prosessia analysoitiin teoria osuudessa esitettyjen tietojen pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia mikä on esimiehen rooli muutoksen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa ja mitä ominaisuuksia lähiesimieheltä edellytetään muutoksen onnistumiseksi. Muutosprosessissa toteutui toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimainen syklimäisyys. Tutkimuksessa käsiteltiin ja analysoitiin jokaisen vaiheen sykli erikseen.

Tutkimus osoittautui hyödylliseksi esimerkkiorganisaatiolle. Toimintatutkimuksen avulla on mahdollista saada tietoa prosessin etenemisestä niille, jotka suunnittelevat vastaavanlaisen prosessin käynnistämistä. Tutkimukseni kautta pystyttiin tunnistamaan muutosprosessin johtamisessa olevat kehittämiskohdat ja keskittyä niiden parantamiseen. Tutkimustulosten pohjalta voidaankin todeta, että toimintatutkimuksen avulla voidaan kehittää muutosprosessin johtamista. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä keskustelun ja käytännön toiminann kautta. Näin on toimittu tässä tutkimuksessa. Tutkija on tehnyt koko prosessin ajan havaintoja ja keskustellut tiimin jäsenten kanssa. Opinnäytetyö antaa yksityiskohtaisen kuvauksen muutosprosessin läpiviemisestä lähiesimiehen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää tulkintoja ja antaa ohjeistusta siitä, mitä tulisi huomioida jotta muutosprosessin saataisiin vietyä läpi onnistuneesti. Tutkimustani voi hyödyntää myös eri organisaatioiden muutosprosesseissa. Tässä tutkimuksessa muutosprosessin kuvaus ja analyysit ovat tutkija omia näkemyksiä todellisuudesta. Sen rinnalla tutkimuksessa on pystytty käyttämään sellaista aineistoa, jolla ei ole tutkijan näkemystä. Tästä esimerkkinä tiimiltä saatu palaute.

Tärkeimmäksi johtopäätökseksi tutkimukseni pohjalta nousi esiin se, että muutoksen eri vaiheissa vaaditaan erilaista johtamista. Johtamisen eri ominaisuudet on tarkemmin määritelty teoria osuudessa sekä tutkimuksen yhteydessä ominaisuudet on tullut selkeästi esiin. Tärkeää on huomioida teoriassa ja tutkimuksessakin esiin noussut huomio siitä, että muutoksen johtamisen pääpaino muuttuu muutoksen eri vaiheissa. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että suunnitteluvaiheessa pääpaino on asioiden johtamisella, kun taas toteuttamisvaiheessa se on ihmisten johtamisessa.

Tutkimuksen avulla halusin myös selvittää, voiko muutosprosessissa onnistumista ja sen johtamista parantaa jatkuvalla reflektiivisellä ajattelulla ja prosessiin osallistumalla. Tutkijan aktiivisella toimimisella prosessissa ja sen arvioinnissa on vaikutusta lopulliseen onnistumiseen. Lähiesimieheltä vaaditaan läsnäoloa ja kiinnostusta muutoksen toteuttamiseen. Muutosprosessi vaatii jatkuvaa arviointia, jotta muutos etenisi haluttuun suuntaan.

Tutkimuksen avulla on saatu hyödyllistä tietoa tulevaisuuden muutoksia ajatellen. Muutosprosessin ja sen johtamisen kokonaiskuvan hahmottaminen on vaativaa. Suunnitteluvaiheessa ei pystytä ottamaan huomioon kaikkia mahdollisia epäkohtia. Tästä syystä tulevaisuuden muutosprosesseissa tulisi suunnitteluun ottaa mukaan mahdollisimman monipuolinen työryhmä. Muutosprosessissa oleellista on lähteä liikkeelle huolellisesta suunnittelusta ja osallistuttaa työntekijät mukaan jo heti alkuvaiheesta lähtien. Muutostilanteissa työntekijät saattavat kokea olonsa epävarmaksi ja huoli kohdistuu lähinnä omaan työhön ja rooliin. Henkilöstö sitoutuu paremmin muutokseen, kun heille tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia valmiiden ratkaisujen sijaan.

Muutoksessa onnistumisen edellytyksenä on myös luottamus, kuten teoria osuudessakin on mainittu. Sen rakentumiseen vaikuttaa suuresti millä tavalla muutoksesta viestitään. Tärkeää olisi, että viestintä olisi avointa sekä rehellistä ja tämän lisäksi se olisi selkeää. Yksi suurimmista virheistä, joita muutosjohtaja voi tehdä, on olettaa, että kaikille osapuolille asia on selvä. Pahimmassa tapauksessa se voi johtaa vääriin johtopäätöksiin ja vaikuttaa oleellisesti koko muutoksessa onnistumiseen. Puutteellinen tai väärä asioista tiedottaminen sekä luottamuksen pula aiheuttavat muutosvastarintaa.

Muutosjohtamisen tavoitteena on saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Sitoutuminen on mahdollista vasta, kun työntekijöillä on selkeä kuva miksi muutos tehdään, mitä muutetaan, mitä se käytännössä tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta sekä miten se tulevaisuudessa hyödyttää. Sitoutumiseen ja osaamisen kasvattamiseen vaikuttaa suuresti lähiesimiehen johtamistyyli. Teoriassa onkin tuotu esiin valmentavan johtamisen malli. Sen mukaan luottamuksen antaminen lisää osaamista ja sitoutumista ja sitä kannattaa hyödyntää ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen jokaiseen vaiheeseen.

Esimerkkiorganisaation muutosprosessin aikana esiin nousi lähiesimiehen läsnäolon merkitys ja ajan varaaminen keskusteluille. Lähiesimiehen onkin tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa heidän ajatuksistaan ja tunteistaan sekä olla läsnä yksikön arjessa.

Yleisesti ottaen lähiesimiehen rooli muutosprosessissa on haastava ja monipuolinen. Lähiesimies johtaa muutosprosesseja, tiedottaa asioista, seuraa ja havainnoi, kuuntelee,

tukee ja motivoi henkilöstöä. Tämän lisäksi tärkeää on osoittaa myös oma sitoutuminen muutokseen. Tärkein tehtävä kuitenkin on työntekijöiden huomioon ottaminen ja tukeminen muutostilanteissa sekä toimiminen esimerkkinä. Lähiesimiehelle on tärkeää osata arvioida tilannekohtaisesti mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin olisi oleellista keskittyä.

7.1 Kehittämiskohteet

Tutkimuksessa tutkin muutoksen johtamista muutosprosessin suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa lähiesimiehen näkökulmasta. Havainnointien avulla pyrin saamaan ensikäden tietoa siitä, miten lähiesimiehen näkökulmasta prosessi toteutettiin ja mitä siinä tulisi kehittää. Esimerkkiorganisaatiolle laadittu muutoksen johtamisen malli on laajasti hyödynnettävissä. Siinä nousee esiin tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka nousivat esiin muutosprosessin eri tilanteissa ja vaiheissa tehdyistä havainnoinneista.

Johtopäätöksissä käy ilmi esimerkkiorganisaation tärkeimmät kehittämiskohteet muutoksen johtamisessa. Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin kehittämiskohteita.

Yksi kehittämiskohteista oli henkilöstön mukaan ottaminen heti muutoksen alusta lähtien. Suunnitteluvaiheessa tulisi parantaa suunnittelun läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Muutosprosessia varten tulisi perustaa prosessia ohjaava tiimi, joka koostuisi lähiesimiehistä sekä tiiminjäsenistä. Sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä on henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen jokaiseen vaiheeseen. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on kuulla ja arvostaa henkilöstön mielipiteitä. Muutoksessa onnistumisen edellytyksenä on myös selkeä visio ja strategia. Muutoksen lähtökohdat ja tarve tulisi viestiä tehokkaasti. Tämän lisäksi tärkeää olisi luoda yhteinen ymmärrys lähiesimiehen ja henkilöstön kesken tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän lisäksi esiin nousi myös viestinnän merkitys. Muutosprosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää tehostaa viestintää ja asioista tiedottamista. Viestin tulisi olla yhdenmukaista ja selkeää. Tähän olennaisena asiana liittyy myös lähiesimiesten keskinäisen yhteistyön kehittäminen. Lähiesimiesten tulisi luoda keskinäinen yhteisymmärrys asioista ja pitäytyä yhteisesti sovituissa tavoitteissa ja johtaa tiimejään sen mukaisesti. Epäjohdonmukaisuus rinnakkaisjohtamisessa luo epäselvyyttä ja epäluottamusta henkilöstön keskuudessa ja sillä on suoranainen vaikutus muutosvastarinnan kehittämiseen.

Lähiesimiehen läsnäolon merkitys nousi vahvasti esiin muutoksen eri vaiheissa. Lähiesimiehen tulisi osallistua muutoksen eri vaiheisiin mukaan aktiivisesti ja kannustaa, tukea ja motivoida ihmisiä. Tämän merkitystä ei voi väheksyä muutoksessa. Ihmiset tarvitsevat tukea ja he haluavat tietää, että on joku kenen kanssa asioista voi keskustella.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Sen tarkoituksena oli tutkia ja kehittää toimintaa samanaikaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. (Eskola, ym. 2000, 208; Aaltola, ym. 2001, 170-172.)

Muutosprosessin ja sen johtamisen kokonaiskuvan hahmottaminen ei ole helppoa. Toimintatutkimus oli minulle henkilökohtainen oppimisprosessi. Muutosprosessissa toimiminen samanaikaisesti aktiivisena havainnoitsijana ja muutoksen toteuttajana oli haasteellista. Tutkimuksen aikana pääsin tutustumaan johtamisen kirjallisuuteen ja eri teorioihin. Tätä kautta sain hyvän kokonaiskuvan muutosprosessista ja sen eri vaiheista sekä johtamisesta.

Muutosprosessi vaatii jatkuvaa arviointia, jotta muutos etenisi haluttuun suuntaan. Muutosprosessin kehittäminen on helpompaa, kun on itse käynyt prosessin läpi vaihe kerrallaan. Vaikka esimerkkiorganisaation muutosprosessi piti sisällään kaikki Kotterin (1996) esittämät kahdeksan vaihetta, voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että kolmen selkeän vaiheen löytäminen kuvaa paremmin todellisuutta. Muutosprosessin aikana Kotterin (1996) kahdeksan vaihetta sekoittuivat niin paljon toisiinsa, että niitä oli vaikea erottaa toisistaan. Tutkimus tulokset tukevat myös sitä, että kaikki kahdeksan toimenpidettä oli toteutettava, jotta päästiin onnistuneeseen lopputulokseen, mutta ne sisältyivät Lewinin (1947) mallin mukaiseen kolmeen vaiheeseen.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodinä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Havainnointia käytettiin muun muassa yleisen ilmapiirin toteamisessa sekä prosessin etenemisessä. Havaintojen pohjalta voitiin myös määritellä lähiesimieheltä odotettuja ominaisuuksia ja niiden toteutumista. Havaintopäiväkirjamerkinnot koostuivat tiimiläisten ja lähiesimiesten reaktioiden, puheiden ja toiminnan havainnoimisesta. Kirjoitin tehdyistä havainnoista tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin ylös eri vaiheissa työryhmän ja muutoksen toteuttajien toimintaa sekä muutoksen eri vaiheita välittömästi tilanteen aikana. Havainnointiin liittyvä menetelmänä olennaisesti tutkijan omien muistiinpanojen tekeminen (Emerson, Fretz & Shaw 2001, 353-357).

Muistiinpanot havainnoitavasta tilanteesta tulisi tehdä joko samanaikaisesti havainnoinnin yhteydessä tai jälkikäteen. Tässä tutkimuksessa havainnointien luotettavuutta on pyritty lisäämään siten, että ne on toteutettu todellisissa tilanteissa osallistuvan havainnoinnin menetelmää hyödyntäen. Kirjasin tehtyjä havainnoita sekä samanaikaisesti havainnointitilanteesta että jälkikäteen. Havainnointipäiväkirjaan on kirjattu koko prosessin ajan huomioitani muutoksen vaiheiden tapahtumista sekä lähiesimiesten ja työntekijöiden kommentteja, ajatuksia, mielipiteitä sekä tunteita. Muutosprosessin eri vaiheita kuvatessa

olen käyttänyt tutkimusaineistona havainnointipäiväkirjan merkintöjä sekä satunnaisten haastattelujen kommentteja ja suunnittelupalavereissa laadittuja muistioita. Luotettavuuden lisäämiseksi havainnoinneista keskusteltiin muiden lähiesimiesten sekä työntekijöiden kanssa. Näin saatiin minimoitua omien tulkintojen vaikutus lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan esittää tulkintoja ja antaa pientä ohjeistusta siitä, mitä tulisi huomioida jotta muutosprosessin saataisiin vietyä läpi onnistuneesti. Tässä tutkimuksessa muutosprosessin kuvaus ja analyysit ovat minun omia näkemyksiä todellisuudesta. Sen rinnalla tutkimuksessa on pystytty käyttämään sellaista aineistoa, jolla ei ole tutkijan näkemystä. Tästä on esimerkkinä tiimiltä saatu palaute.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä keskustelun ja käytännön toiminnan kautta. Näin on toimittu tässä tutkimuksessa. Olen tehnyt koko prosessin ajan havaintoja ja käynyt keskustelua oman tiiminjäsenten kanssa ja tuloksille on haettu luotettavuutta lähikollegoiden ja tiimiltä saatujen kommenttien avulla.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää miten henkilöstö koki muutosprosessin ja mitä he esimieheltään odottavat muutos tilanteessa. Tämä olisi hyvä selvittää koko logistiikkaorganisaation osalta, ei vain oman tiimini osalta.

Lähteet

Kirjat

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Anttila, P. 1998. Tutkimyksen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Burnes, B. 2004a. Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics. Neljäs paino. Harlow, Londonn jne.: Prentice Hall.

Coglan, D. & Rashford, N.S. 2006. Organizational Change and Strategy. London, New York: Routledge.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark Oy.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö

Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1990. Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennus - kirjat- 447.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu-teemahaastattelu teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Nivala, V. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja.
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Tillman, Maarit (suom.). Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J.P & Rathgeber, H, 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOY pro.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Lewin, K. 1948. Resolving social conflicts. New York, NY: Harper & Brothers.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media.
- Mattila, P. 2008. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Santalainen, T. 1990. Resurssi johtaminen. Visiosta muutokseen ja tulokseen. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 172. Väitöskirja.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Loimaan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, O. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Thompson, J.L. 1995. Strategy in Action. London etc.: Chapman & Hall.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.
- Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi - Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Yliopistopaino 2.painos.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

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

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Artikkelit

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.

Balogun, J. & Jenkins, M. 2003. Re-conceiving Change Management: A Knowledge based Perspective. *European Management Journal* 21 (2), 247-257.

Boyne, G. A. 2006. Strategies for Public Service Turnaround: Lessons from the Private Sector? *Administration and Society* 38: 3, 365-388.

Dooley, L. & O'Sullivan, D. 1999. Decision support system for the management of systems change. *Technovation* 19, 483-493.

Emerson, R.M., Fretz, R.I. & Shaw, L.L. 2001 Participant observation and fieldnotes. In Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. & Lofland, L. (Eds.) *Handbook of ethnography*. London: Sage, 352-368.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Fernandez, S. & Pitts, D.W. 2007. Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration* 37:3, 324-341.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching - toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3.korj.painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 16-19.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus, 25-62.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. korj. Painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/2005, 102-115.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus, 63-83.

Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin näkökulmiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus.

KONE Oyj. 2013a. Tilinpäätös 2012.

KONE Oyj. 2013b. KONE 2012 - julkaisu.

Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Vol. 73 (2), 59-67.

Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review 86 (July-August), 130-139.

Lorenzi, N.M. & Riley, R.T. 2003. Organizational issues = change. International Journal Of Medical Informatics 69, 197-203.

Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen - Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 21-37.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC - ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana, Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto.

Saarinen, T. & Välimaa, J. 2006. Muutos korkeakoulupolitiikan tutkimuksessa. Teoksessa: Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua, 91-111. Toim. Ursin, J. & Välimaa, J. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopistopaino.

Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Internet-lähteet

Kaistila, M-L. Hyvä esimiestyö. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu. Viitattu 15.9.2013.
<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85381;107615&field=FileAttachment&version=1>

KONE 2013. KONEen strateginen suunnitelma. Viitattu 15.8.2013.
<http://intranet.konenet.com/AboutKONE/Visionstrategy/High-priority-areas-2011-2013/Simplification/Pages/default.aspx>

Kuvat

Kuva 1: Kotterin (1996) mallista johdettu muutosprosessin malli ja johtamisen tukitoimet	13
Kuva 2: Muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)	22
Kuva 3: KONEen vuoden 2013 strategia (KONE 2013).....	24
Kuva 4: KONEen logistiikkaprosessi (KONE 2013).....	25
Kuva 5: KONEen logistiikkaorganisaation muutosprosessi	26
Kuva 6: Toimintatutkimuksen sykli (mukailtu Heikkinen 2010, 35)	28
Kuva 7: Toimintatutkimus syklimallin mukaisesti	34
Kuva 8: Tutkimuksen toteutuminen syklimäisenä spiraalina	35
Kuva 9: Muutosprosessin ensimmäisen vaiheen muutossykli	35
Kuva 10: Muutosprosessin toisen vaiheen muutossykli	44
Kuva 11: Muutoksen johtamisen malli.....	57

Taulukot

Taulukko 1: Muutosjohtajan ominaisuudet	20
Taulukko 2: Havaintojen jakautuminen tutkimuksessa	30

Liitteet

- Liite 1. SWOT-analyysi.
- Liite 2. Tulevaisuuden aluejako-skenaario 1
- Liite 3. Tulevaisuuden aluejako-skenaario 2

SWOT-analyysi

STRENGTHS	WEAKNESSES
-----------	------------

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• One contact point get into different level• Increasing general process knowledge• Bigger diversity of work | <ul style="list-style-type: none">• Lack of resources with internal SAP helpdesk – missing key users |
|--|--|

OPPORTUNITIES	THREATS
---------------	---------

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Increasing process knowledge -> increasing expertise• Possibility to increase SAP knowledge through daily work | <ul style="list-style-type: none">• Effectivity decreases, many persons doing same things (SAP Runs, reports needed in daily work)• Increasing the understanding of whole process is a must, is it possible?• Resource situation |
|--|--|

Tulevaisuuden aluejako-skenaario 1

FUTURE SETUP – NOVEMBER 2013 – SCENARIO 1

Main topics

- COT report: move to MM or Bratislava

DP North = CNE (EU)

- Outbound delivery creation
- Invoice creation (in EU)
- Contacting Frontline
- Send 3X form to FL
- Send 3X form to DC
- Follow up 3A COT report
- LSP invoice verification
- DDL

ITL = EXPORT (NON EU)

- Outbound delivery creation
- Invoice creation (only export)
- Export document creation (new tool?)
- Letter of credit management (new tool?)
- Contacting Frontline
- Follow up 3A COT report
- LSP invoice verification
- Intrastat reporting
- VAT ruling

DP South = WSE (EU)

- Outbound delivery creation
- Contacting Frontline
- Send 3X form to FL
- Send 3X form to DC
- Follow up 3A COT report
- LSP invoice verification
- DDL

Back Office (outsourced)

- Shipment creation and verification
- Forecast to DCs and LSP
- Package monthly report

Tulevaisuuden aluejako-skenaario 2

FUTURE SETUP – NOVEMBER 2013 – SCENARIO 2

Main topics

- COT report: move to MM or Bratislava

DP North = CNE + CH, NO

- Outbound delivery creation
- Invoice creation (in EU)
- Invoice creation (only export)
- Export document creation (new tool?)
- Contacting Frontline
- Send 3X form to FL
- Send 3X form to DC
- Follow up 3A COT report
- LSP invoice verification
- DDL
- VAT ruling

ITL = EXPORT (overseas + Russia)

- Outbound delivery creation
- Invoice creation (only export)
- Export document creation (new tool?)
- Letter of credit management (new tool?)
- Contacting Frontline
- Follow up 3A COT report
- LSP invoice verification
- Intrastaat reporting
- VAT ruling

DP South = WSE + TR, KDI

- Outbound delivery creation
- Invoice creation (only export)
- Export document creation (new tool?)
- Contacting Frontline
- Send 3X form to FL
- Send 3X form to DC
- Follow up 3A COT report
- LSP invoice verification
- DDL
- VAT ruling

Back Office (outsourced)

- Shipment creation and verification
- Forecast to DCs and LSP
- Package monthly report