



TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Puunjalostustekniikan osasto

Ville Taajamaa

**Muutosprosessi – Analyysi tuotantolaitosten yhteisten toimintojen
edellytyksistä**

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin
tutkintoa varten Espoossa 9.10.2003.

Valvoja

Professori Veikko Teikari

Ohjaaja

Varatuomari Martti Purmonen

TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Puunjalostustekniikan osasto
Kirjasto

Alkusanat

Johtaminen on jatkuvasti uudistuva ja haastavuudessaan vertaansa vailla oleva osaamisen alue. Silti johtamisen haasteet, tyypilliset piirteet ja 'totuudet' ovat aina olleet olemassa. Kysymys on ihmisistä ja heidän kanssa toimimisesta. Katsoitpa sitä mistä näkökulmasta tahansa, aina päädyt ihmiseen. Omalla kohdallani ihmisten kanssa toimiminen on elinikäinen oppimatka, joka vain syvenee ja laajenee ajanmyötä. Tämä työ, tarkasta rajauksestaan huolimatta, on antanut minulle mahtavat puitteet heijastaa omia kokemuksiani ihmisten kanssa toimimisesta kaikkeen siihen teoriaan, mitä on luotu ja mitä koko ajan syntyy lisää. Työn tekeminen on ollut kuin itsenäinen tieteen tankkauspysähdys konkreettisen toiminnan valtatiellä. Näitä tarvitaan.

Haluan kiittää valvojaani Professori Veikko Teikaria ja ohjaajaani Martti Purmosta erinomaisten puitteiden luonnista. Sain läpikäydä oppimisprosessiani ja tehdä työtäni itsenäisesti, kuitenkin luottaen siihen, että Veksiltä voi aina kysyä neuvoa työn tekemisessä ja Martin aikataulut voi sotkea, jos sisällön suuntaviivoja pitää rukata tai muuten asiat eivät työssä etene. Saku Mantere ja Heini Ikävalko jaksoivat uhrata aikaansa ja jakaa tietämystään niin konkreettisesta tutkimustyön tekemisestä kuin teorian eri kiemuroista. Teidän paneutumisenne aiheeseeni ja konkreettinen ohjauksenne ja tukenne innoittivat yrittämään "aina vähän parempaa" lopputulosta. Suuri kiitos hallinto-osaston toisen kerroksen legendaariselle kahviseuraaelle; Einelle, Pirkolle, Stig-Olofille, Arjalle, Heikille, Kristiinalle, Sepolle, Eevalle ja Johannalle. Piditte nuorta tutkijaa lämpimässä ja aidon ystävällisessä huostassa. Töihin tulo oli siirtymistä kodista toiseen. Katariinalle kiitos niistä lukuisista kerroista, kun jaksoit oikolukea kymmeniä eri työn versioita ja aina kysyä "mitä sä tällä oikein haet?". Kiitos avusta ja ajatuksista myös Päivi Tuomiselle, Rea Salovaara-Simolalle ja Jouni Virtaharjulle. Kiitos 4K-kerhon puheenjohtajalle Marko Sundqvistille urheilun ja erityisesti nestetankkauksen tärkeyden painottamisesta henkisen hyvinvoinnin säilyttäjänä läpi työprosessin. Tästä on hyvä jatkaa.

Kuusankosella 9.10.2003

Ville Taajamaa



Tekijä	Päiväys
Ville Taajamaa	9.10.2003
	Sivumäärä
	106
Työn nimi	
Muutosprosessi – Analyysi tuotantolaitosten yhteisten toimintojen edellytyksistä	
Professuuri	Koodi
Työpsykologia ja johtaminen	TU-53
Työn valvoja	
Professori Veikko Teikari	
Työn ohjaaja	
Varatuomari Martti Purmonen	
<p>Työssä tutkittiin UPM-Kymmenen Kuusankoskella sijaitsevien tuotantolaitosten yhdistymisprosessia keskittyen kunnossapito-organisaatioihin. Tarkoituksena oli löytää ja tutkia organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintojen yhdistämiseen. Työssä tehtiin organisaatioiden tilanteesta, sekä henkilöstön asennoitumisesta muutokseen nykytilanne-analyysi haastatteleamalla henkilöstöä kaikilta tasoilta ja molemmilta tehtailta. Tuloksia peilattiin teoriaan muutosprosesseista ja fuusioista. Työssä tehtiin myös kirjallisuuskatsaus kunnossapidon teoriaan. Syvällisen muutoksen ja jatkuvan kehittämisen mahdollistamiseksi on otettava erityisesti kolme ulottuvuutta huomioon. Ensimmäiseksi johdon sitoutuminen on kaiken perusta. Toiseksi keskijohdon valtuuttaminen on tärkeää käytännön työssä. Kolmanneksi työntekijöiden ammattitaidon huomioimattomuus ja 'samassa veneessä' olemisen tunteen ylläpitäminen ja mahdollisuuksien mukaan kohottaminen vaikuttaa kehittämiseen.</p> <p>Perustan kehittämiseksi luo johdon sitoutuminen kehittämiseen. Keskijohto on linkki työntekijöiden ja johdon välillä. Jos se sen sijaan kokee olevansa johdon ja työntekijöiden välissä, ei kehittäminen etene. Työntekijätasolla kyse on konkreettisista muutoksista kuten työaika- ja korvauskysymyksistä sekä siitä, että kehittämisen epävarmuus on monille askel tuntemattomaan. Työntekijät kokevat myös tärkeäksi, ettei heitä verrata ulkopuolisiin työntekijöihin. Vaikka molempien tehtaiden työntekijät suhtautuvat, lähtökohtaisesti, positiivisesti toisiinsa, niin ennakkoluulot voivat kenttätasolla johtaa herkästi tulkintoihin, jotka johtavat yhteistyön vaikeutumiseen. Etujärjestöjen mahdollisuudet vaikuttaa, etenkin työntekijäpuolella ovat suuret. Työntekijät ovat hyvin järjestäytyneitä, mikä edesauttaa informaation kulkua ja mahdollistaa kollektiivisia päätöksiä ja sitoutumista kehittämiseen. Jotta yhdistämisprosessi onnistuisi, vaatii toiminta etujärjestöiltä ennakkoluulotonta ja avointa suhtautumista kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	Kieli
fuusio, muutosjohtaminen, muutosprosessi, keskijohto, kunnossapito	Suomi

Author	Date
Ville Taajamaa	9.10.2003
	Pages
	106
Title of Thesis	
Change Process- Analysis of a merger process between two paper mills	
Chair	Chair Code
Laboratory of Workpsychology and Leadership	TU-53
Supervisor	
Professor Veikko Teikari	
Instructor	
Master of Laws trained on the bench Martti Purmonen	
<p>Master's thesis concentrated to analyse a merger process between two paper mills in UPM-Kymmene organization. The focus of the work was on maintenance organizations. The goal of the research was to find the key elements influencing the success of the merger operation. The research was done by making qualitative interviews to personnel in both mills and then reflecting the results to theories within leadership and workpsychology concentrating mainly on theories concerning mergers and acquisitions and change management. Work included also an overview of maintenance theories.</p> <p>To make changes last one has to take three key elements into consideration. Firstly, Commitment to the change process from the part of upper management is vital. Secondly upper management must empower middle management so that the middle management would have the abilities needed to empower work personnel. Thirdly change management has to take the personnels natural needs of job development into consideration. Continues learning and appreciation of skills is needed.</p> <p>At the personnel level the change is a question of new work environments and colleagues. Also salary was often mentioned in the interviews.</p> <p>The possibilities of the trade unions to influence the development are significant. Personnel is well organized which makes information flow more effective and also makes collective decisions possible. For the change process to succeed open minded and active participation of the unions is needed.</p>	
Keywords	Language
mergers & acquisitions, change management, change process,middle management, maintenance	finnish

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
1.1	<i>Työn sisältö</i>	4
1.2	Metsäteollisuus maailmankartalla	5
1.3	<i>Metsäteollisuuteen vaikuttavia tekijöitä</i>	6
2	TILANNE KUUSANKOSKEN TEHTAILLA	8
2.1	<i>Kymin ja Voikkaan yhteinen historia</i>	9
2.2	<i>Kymin ja Voikkaan kulttuurierot</i>	10
3	KUNNOSSAPIDON NELJÄ STRATEGISTA DIMENSIOTA	12
3.1	<i>Palvelujen tuottamistapa</i>	12
3.1.1	Kunnossapitoon vaikuttavia tekijöitä	12
3.1.2	Kunnossapitotoimintojen ulkoistaminen	14
3.1.3	Sopimustyyppin valinta ulkoistamisessa	16
3.1.4	Ulkoistamisesta syntyvien riskien hallinta	18
3.2	<i>Organisaation rakenne</i>	20
3.2.1	Perinteinen kunnossapito-organisaatio	20
3.3	<i>Kunnossapito menetit</i>	21
3.3.1	Kunnossapitotyön rakenteen määrittely	23
3.3.2	Ryhmätyö.....	23
3.3.3	Organisaation henkilöstökysymykset	24
3.3.4	Työvoiman erikoistuminen	26
3.3.5	Operaattori - kunnossapitäjä.....	28
3.3.6	TPM, Total Productive Maintenance	28
3.4	<i>Tukijärjestelmät</i>	30
3.4.1	Palkkaus	32
4	EDELLYTYKSIÄ MUUTOKSELLE	34
4.1	<i>Yhdistämiset ja fuusiot</i>	34
4.2	<i>Tiedotus ja kommunikointi</i>	35
4.2.1	Fuusion luonne ja johdon vaikutus fuusion onnistumiseen	37
5	ORGANISAATIOKULTTUURI	39
5.1	<i>Kulttuuritutkimus, eri tapoja lähestyä kulttuuria</i>	41
5.1.1	Integraatio näkökulma.....	43
5.1.2	Differentaatio näkökulma	43
5.1.3	Fragmentaatio näkökulma	43
5.2	<i>Fuusion eri vaiheet</i>	44
5.2.1	Fuusiota edeltävä vaihe	44
5.2.2	Fuusion aikana	45
5.2.3	Post-Fuusio.....	46
6	MUUTOS JA MUUTOSVASTARINTA	47
6.1	<i>Stressi</i>	47

6.2	<i>Uhkia liittyen fuusioon työntekijän kannalta sekä fuusion psykologinen prosessi</i>	48
6.3	<i>Muutos, Turvattomuus, Muutosvastarinta</i>	53
6.4	<i>Muutosvastarinnan muotoja</i>	54
6.5	<i>Muutosvastarinnan syitä keskijohdossa</i>	54
6.6	<i>Fuusiotilanne positiivisena</i>	56
6.7	<i>Johdon tehtävälästä muutoksessa</i>	56
7	MUUTOSPROSESSI	59
7.1	<i>Yleisiä virheitä muutosprosessissa</i>	60
7.2	<i>Syitä organisatoriseen itsetyytyväisyyteen</i>	61
7.3	<i>Ohjausryhmän kokoonpano</i>	63
7.4	<i>Hyvä visio</i>	64
7.5	<i>Vision viestittäminen</i>	66
7.6	<i>Koulutuksen vaikutus muutosprosessissa</i>	68
7.7	<i>Työntekijöiden valtuuttaminen</i>	69
7.8	<i>Lyhyen aikavälin voittojen merkitys muutosprosessissa</i>	70
7.9	<i>Potentiaalisia sudenkuoppia</i>	70
8	TULOKSET	71
8.1	<i>Kuusankosken tehtaiden yhteistyö</i>	71
8.2	<i>Yhteistyön haasteet ja edellytykset</i>	73
8.2.1	<i>Korvausasiat</i>	73
8.2.2	<i>Suhtautuminen muutokseen</i>	74
8.2.3	<i>Keskijohto</i>	75
8.2.4	<i>Johto</i>	77
8.2.5	<i>Työntekijät</i>	78
8.3	<i>Muita haasteita ja mahdollisia ongelmakohtia</i>	78
8.3.1	<i>Resurssit</i>	79
8.3.2	<i>Ennakkoluulot</i>	80
8.4	<i>Yhteistyömahdollisuuksia</i>	82
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	84
10	TUTKIMUSMETODIT, NIIDEN RAJAUKSIA JA VIRHELÄHTEITÄ	88
10.1	<i>Kvalitatiivinen tutkimus</i>	88
10.2	<i>Haastattelut käytännössä</i>	89
10.3	<i>Tieteen kritiikkiä</i>	90
10.4	<i>Haastattelutulosten virhelähteitä</i>	90
10.5	<i>Modernistinen lähestymistapa</i>	91
10.5.1	<i>Refleksiivinen pragmaattisuus</i>	91
10.5.2	<i>Tutkimushaastattelun hallitsevat metaforat, vertauskuvat</i>	92
	Lähdeluettelo	98
	LIITE 1 Haastattelukysymykset	104

***"Jos ihmisen aivot olisivat niin yksinkertaiset, että ymmärtäisimme niitä, olisimme niin tyhmiä, ettemme kuitenkaan ymmärtäisi niitä."* /Gaarder 1991/**

1 JOHDANTO

Työssä tutkittiin UPM-Kymmenen Kuusankoskella sijaitsevien tuotantolaitosten, Kymin ja Voikkaan organisaatioita keskittyen erityisesti kunnossapito-organisaatioihin. Tarkoituksena oli löytää mahdollisia ongelmakohtia ja kehityskohteita, jotta Kymin ja Voikkaan kunnossapitojen yhdistämisprosessi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Työ suoritettiin tekemällä nykytilanneanalyysi pääasiassa haastatteleamalla henkilöstöä sekä keräämällä kyselyillä henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä organisaatioista ja mahdollisesta muutoksesta. (haastattelukysymykset Liite 1). Diplomityön kirjallisuusosassa tutkittiin myös kunnossapidon teoriaa. Työ on luonteeltaan laadullinen, kvalitatiivinen, tutkimus. /Alvesson 2003; Anttila 1999; Hirsijärvi & Hurme 1995; Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997/

Työn tarkoitus ei ole antaa valmista toimenpidelistaa siitä, millä tavoin tämä kyseinen yhdistämisprojekti hoidetaan. Näin jo siksi, ettei se mahdu yhden opinnäytetyön rajaukseen, mutta ennen kaikkea siksi, että kiveen kirjoitetut toiminta-ohjeet ja selkeät askeleet "tekemällä näin onnistut varmasti" ovat muutosprosesseissa harvoin avain onneen. Ja vaikka niiden avulla kyseessä oleva projekti olisikin onnistunut, niin samalla tehtäisiin karhunpalvelus organisaatiolle. Sen sijaan, että organisaatio oppisi itse kehittämään, oppii se olemaan riippuvainen ulkoisesta ohjauksesta. Valmiiksi pureskellun toiminta-ohjeen sijaan tämän työn tarkoitus on tarjota eräänlainen kartta, analyysi siitä, mitä eri asioita on odotettavissa ja miten niihin kannattaisi mahdollisesti suhtautua. Muutosprojektien läpivieminen, rakenteiden ja toimintatapojen kriittinen tarkastelu ovat tämän päivän toimintojen ja kustannussäästöjen hakemisen lisäksi myös valmistautumista huomispäivän haasteisiin. Pian suurien sodanjälkeisten sukupolvien jäädessä eläkkeelle, ei rakenteiden ja toimintatapojen kehittäminen ole enää kustannussäästöjen hakemista, vaan kamppailua henkilöstöresursseista ja organisaatioiden eloonjäämisestä. Tähän tulisi valmistautua jo nyt. Metsäteollisuudessa tämä tarkoittaa vanhojen mallien tuulettamista liittyen niin sukupuolten eri tasa-arvoisuuteen tuotantolaitoksilla kuin sen miettimistä mitä prosessin osioita tulee itse hoitaa ja mitä ei. Kyytiä maaliin ei ole siis tarjolla. Marssi on suoritettava itse. Se on mitä luultavimmin raskas ja vaativa, mutta sen jälkeen organisaatio on myös iskukykyisempi ja

paremmassa kunnossa oleva vastaamaan seuraaviin haasteisiin ja muutosprojekteihin. Ne odottavat jo kulman takana. /Senge 1994; Schein 1999/

1.1 Työn sisältö

Työn kahdessa ensimmäisessä kappaleessa tutustutaan tutkimusongelmaan, tutkittavaan kohteeseen ja taustalla vaikuttaviin tekijöihin yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käsitellään teoriaa ja kirjallisuutta pyrkimyksenä saada näkemys tutkittavasta osa-alueesta, kunnossapidosta sekä yleisesti muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Kirjallisuusosa on laaja, viisi kappaletta, käsittäen suurimman osan työstä. Työn tarkoituksena on tehdä analyysi vallitsevasta tilanteesta, mutta jotta tähän kyettäisiin, tulee tutkittavan alueen teorit olla myös esiteltynä. Tästä johtuen on työn kirjallisuusosa myös jossain määrin oppikirjamainen. Työn loppuosassa käsitellään tulokset, johtopäätökset sekä tutkimuksen virhelähteet. Varsinaista kokeellista osaa ei erikseen ole, vaan se on jäsennelty kirjalliseen osuuteen ja tuloksiin, tarkoituksena peilata konkreettista tilannetta teoriaan.

Kappaleessa yksi, tässä kappaleessa, käsitellään tutkimusongelma, työn tavoitteet ja tehdään yleiskatsaus metsäteollisuuteen. Kappaleessa kaksi tutustutaan Kuusankosken tehtaiden tämän hetkiseen tilanteeseen sekä tehtaiden historiaan ja kulttuurieroihin. Tarkoituksena on saada yleiskuva metsäteollisuuden tyypillisistä luonteenpiirteistä. Kappaleessa kolme käydään läpi kunnossapidon teoriaa keskittyen erityisesti kunnossapidon neljään strategiseen dimensioon, ulottuvuuteen ja niiden kautta saavutettaviin mahdollisuuksiin. Kappaleessa pyritään valottamaan paitsi siitä, mitä kunnossapito on, niin myös niitä haasteita, mitä kunnossapidolla on kohdattavanaan tulevaisuudessa. Kappale neljä sisältää teorian asettamia edellytyksiä muutokselle. Kun edellisessä kappaleessa tutkittiin kunnossapitoa toiminnallisena ilmiönä irrallaan varsinaisesta fuusioprosessista ja sen vaatimuksista, pyritään neljässä seuraavassa kappaleessa lähestymään sitä, mitä edellytyksiä muutosprosessille tulee olla olemassa ja miten ne tulisi ottaa huomioon henkilöstön näkökulmasta. Siirrytään spesifisistä, suurelta osin teknisestä ja mikrotason kunnossapidon tarkastelusta, makrotason tarkasteluun niistä vaatimuksista, mitä muutos organisaatiolle asettaa. Aihetta tarkastellaan yksilön ja organisaation näkökulmasta. Kappaleessa viisi käsitellään organisaatiokulttuurien teoriaa ja vaikutuksia organisaatioon. Kappaleessa kuusi käsitellään muutosta ilmiönä ja sen vaatimuksia kehittämisessä painottuen erityisesti tiedotukseen. Lisäksi käsitellään

muutosvastarintaa ja sen eri tasoja, vaikutusta kehittämiseen ja sitä, miten se tulisi ottaa huomioon. Kappaleessa seitsemän on esitelty erilaisia tapoja käynnistää ja ohjata muutosprosesseja. Kappale kahdeksan sisältää työn tulokset, kappale yhdeksän johtopäätökset ja kappaleessa kymmenen on esitelty tutkimuksessa käytetyt tieteelliset tutkimusmenetelmät ja tarkastellaan virhelähteitä.

1.2 Metsäteollisuus maailmankartalla

Metsäteollisuus on historiallisesti se teollisuus, joka on nostanut Suomen maailmankartalle. Metsä on ollut ja on runsain luonnonvaramme. Metsäteollisuus on koko historiansa ajan ollut vahvasti vientiteollisuutta aina 1600 -luvun alkupuolen terveteollisuudesta lähtien, muuttuen 1700 -luvulla pääosin sahateollisuudeksi ja lopulta myös sellu- ja paperiteollisuudeksi 1800 -luvun loppupuolella. /Alho 1961; Kuisma 1993/ Metsäteollisuus on käytännössä vastannut siitä, että Suomi on noussut agraarivaltaisesta maasta teollisuusmaaksi. Tämä on ollut poikkeuksellisen yksipuolista verrattuna muihin Pohjoismaihin ja Keski-Eurooppaan. Esimerkiksi Ruotsissa on ollut metsäteollisuuden lisäksi vahva metalliteollisuus, Norjassa metsä- ja metalliteollisuuden lisäksi öljy- ja kalastusteollisuus jne. Vientiteollisuutena metsäteollisuus on paitsi tuonut ulkomaan valuuttaa Suomeen, niin sen kautta ja avulla on myös luotu ja ylläpidetty yhteyksiä muihin maihin konkreettisellakin tasolla. Esimerkkinä vaikkapa ensimmäinen jäänmurtaaja, joka saatiin Suomeen metsäteollisuusvaikuttajien ansiosta palvelemaan ulkomaankauppaa ja liikennettä. /Tuuri 1999/ Metsäteollisuuden merkitys erityisesti muualla kuin suurissa kaupungeissa on ollut merkittävä. Se on luonut talonpojille töitä metsähakkuilla, käyttänyt erilaisia kuljetuspalveluja ja työllistänyt suoraan ihmisiä tehdaspaikkakunnilla. Suomi on noussut metsän käytön mukana. Metsäteollisuuden vaikuttajat ovat olleet luomassa Suomen historiaa niin talouden kuin yhteiskuntapolitiikan saralla. /Alho 1961; Brantberg 1998; Seppälä 1961; Tuuri 1999; Walden 1971/

Vielä sodanjälkeen, telakkateollisuuden ja konepajateollisuuden vasta noustessa kukoistukseen oli metsäteollisuus se mihin voitiin luottaa. Suomen taloudella oli ja on edelleen puinen jalka. Metsäteollisuus on edelleen Suomessa merkittävä vientiteollisuus, IT-teollisuuden ollessa tänä päivänä kuitenkin jo selkeästi tärkein. Vuonna 2000 metsäteollisuuden viennin määrä oli 26,1%, (vuonna 1980 42,4%) kaikesta viennistä ja osuus kaikesta teollisuudesta oli 22,1%, (vuonna 1980 23,4%). /Metsäteollisuus ry/

Metsäteollisuus työllistää Suomessa välittömästi noin 50 000 ihmistä joista paperiteollisuus yksinään noin 35 000 ihmistä. /Metsäteollisuus ry/ "Metsäteollisuus on Suomen tasapainoisen alueellisen kehittämisen peruselementtejä. Se kerää maailmanmarkkinoilta noin 10 miljardia euroa, joilla ostetaan tuotantopanoksia joka puolelta Suomea. Metsänomistajat saavat puunmyyntituloa, metsäteollisuuden omat työntekijät kilpailukykyisiä palkkoja, kuljetusketju töitä ja koko metsäklusteri noin 200 000 työpaikkaa." /Laine 2003/.

Luonteenomaista metsäteollisuudelle on kysynnän ja sitä kautta tuottavuuden syklisyys, mikä heijastuu myös käyttäytymisenä vallitsevan tilanteen mukaan. Vaikka tämä on todettu ja ymmärretty jo kauan, ei sitä vielä tänä päivänäkään täysin hallita. /Diesen 1998/ Metsäteollisuus on maailman talouden armoilla, niin kuin niin moni muukin suuri teollisuudenalamme. Henkilöstörakenne on metsäteollisuudessa ikääntynyttä. Suurten sodanjälkeisten sukupolvien jäädessä eläkkeelle poistuu metsäteollisuuden parista paljon osaamista ja tietämystä.

1.3 Metsäteollisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Metsäteollisuuden, etenkin paperiteollisuuden työnkuvat ja tuotantoprosessit ovat kehittyneet yhden sukupolven aikana raskaasta fyysisestä työstä hienoviritteisen ja automatisoidun prosessin hallinnaksi. Kun vielä kolmekymmentä vuotta sitten paperikone ei sisältänyt automaatiota juuri lainkaan, niin on siinä tällä hetkellä enemmän tietokoneohjattuja järjestelmiä ja laitteita kuin jumbo-jet lentokoneessa. Tämän mukana myös työnkuvat ovat muuttuneet täysin. Ennen fyysistä työtä tekemään tulleet työntekijät tekevät nyt työtä tietokoneiden avulla. Aikaisemmin myös työkuultuuri saattoi olla hierarkiaan ja käskytykseen perustuvaa yksinkertaisen ja helposti osiin jaettavan prosessin ansiosta. Tänä päivänä prosessi on monimutkainen ja vähän, mutta sitäkin ammattitaitoisempaa henkilöstöä vaativa. Tämä asettaa haasteita työ- ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi, eikä tässä olla välttämättä aina täysin onnistuttu. Pääsyyinä voidaan pitää teollisuuden pitkää historiaa ja syvälle juurtuneita arvoja, jotka ovat osittain siirtyneet sukupolvien mukana. Nämä arvot heijastuvat niin etujärjestöjen ajamisessa politiikoissa kuin paikkakuntatasolla ja tehtaalla käytännön toiminnassa. Metsäteollisuuden tuotantoyksiköt sijaitsevat suurimmaksi osaksi pienillä paikkakunnilla, missä tehdas on ollut perinteisesti alueen suuri, ellei suurin työnantaja ja monessa tapauksessa koko yhteisön ylläpitäjä kouluineen, pankkeineen, sairaaloineen, kirkkoineen ja kauppoineen, ennen

kuntajärjestelmän syntyä. Pienellä paikkakunnalla toimittaessa tulee mukaan joukko sosiologisia tekijöitä kun sosiaaliset maailmat missä eletään, ovat suhteellisen pieniä. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja velvoite huolehtia yhteisöstä on suurempi kuin se olisi suurella paikkakunnalla, jossa on myös muita suuria työnantajia. Tämä heijastuu myös toimintapolitiikkaan. Aina ei ole välttämättä voitu tehdä ratkaisuja, jotka olisivat olleet tuotantolaitoksen kannalta parhaita.

Metsäteollisuus on ollut historiassa ensin vahvasti työntekijöiden järjestäytymistä vastaan ja myöhemmin erittäin voimakkaasti järjestäytynyt, erityisesti paperiteollisuus. Patriarkaalinen johtamistyyli ja yhteiskunnan kehitys johti siihen, että kun työntekijöiden etujärjestö, Paperiliitto, löi itsensä 1970 -luvun alkupuolella lopullisesti läpi, olivat muutokset radikaaleja. Ja monessa mielessä tarpeellisia. Työntekijät saivat edustuksen tehtaiden päätöselimiin ja ensimmäiset askeleet laajemmalle yhteistyölle oli luotu. Vielä sodanjälkeen vallinneet luokkaerot, työn luonne ja johtamismallien hidas kehittyminen kärjistikivät etujärjestöjen vastakkainasettelua, mikä heijastui myös tehdaspaikkakunnille. Tämä toi mukanaan lakkoherkkyyttä. Vaikka etujärjestöjen toimintaa voidaan kritisoida monella tavalla, on toiminta tuonut myös huomattavasti kehitystä, esimerkiksi työturvallisuuden saralla. Tänä päivänä tilanne on suurelta osin muuttunut. Yritykset ovat suuria konglomeraatteja, joiden toimintaa tai jotain osa-alueita saatetaan ohjata kokonaan toisesta maasta. / Ahlstedt, Hallman, von Hertzen, Katona, Laatonen, Laine, Miettinen, Raade, Wiio, 1985/ Myöskään metsäteollisuuden omistajilla ei ole enää kasvoja. Ei ole tehtaan patruunaa, joka on kiinnostunut yhtä paljon tehtaan ympärillä olevasta yhteisöstä kuin yrityksestään. Yritykset ovat globaaleja ja niiden omistus pohja on laaja ja kansainvälinen. Amerikkalaiset eläkeläiset eivät välttämättä ole kiinnostuneet kirkonkylän kehittämisestä tai siitä, että jonkin tietyn alan tai maan työntekijöiden korkeat edut ovat säilytettävä, vaikka ne eivät olisi vertailukelpoisia muualla. Tämä tarkoittaa, että edunvalvonnalla on uusia haasteita siinä, miten metsäteollisuuden ja sen työntekijöiden eduista pidetään parhaiten huolta. Metsäteollisuus on myös ollut ja on edelleen miesvaltainen teollisuuden ala ja se näkyy myös tehdaskulttuureissa. Erityisesti tuotantopuolella ja vielä selvemmin esimerkiksi kunnossapidossa, naisia on töissä hyvin vähän ja tämä varmasti heijastuu osaltaan toimintatapojen ja työskulttuurin jähmeään kehittymiseen. Tällä alueella on viime aikoina ollut kehittymisen merkkejä, mutta paljon on edelleen kehitettävää. /Gioia 2001; Gorley&Fabbri 2001; Porter 1991/

Keväällä 2003 UPM-Kymmenellä on Kuusankoskella kaksi tuotantolaitosta, Kymin tehdasintegraatti ja Voikkaan tehdas. Kymillä on erikseen paperitehtaan -, sellutehtaan -ja keskitetty kunnossapito. Paperitehtaan ja sellutehtaan kunnossapidot keskittyvät omien alueidensa mekaaniseen -ja automaatio kunnossapitoon, eivätkä tee käytännössä lainkaan yhteistyötä. Keskitetty kunnossapito eli Tekninen osasto toimii koko Kymin alueella, tarjoten palveluja sekä paperitehtaalle että sellutehtaalle. Voikkaalla on yksi kunnossapito-organisaatio, joka jakautuu sisäisesti mekaaniseen osastoon, automaatio-osastoon ja keskuskorjaamoon, jossa työntekijöiden alueeseen kuuluu koko tehdasalue. Lisäksi molemmilla tuotantolaitoksilla (Kymi, Voikkaa) työskentelee ns. aluemiehiä, joiden tehtävänä on kunnossapitää jotain tiettyä aluetta. Aluemiesjärjestelyllä on tarkoitus saavuttaa alueen hyvä tuntemus ja nopea reagointinopeus ongelmien sattuessa. Aluemiehet ovat ikään kuin talonmiehiä, jotka tuntevat oman kohdealueensa tarkasti.

UPM-Kymmene, Kuusankosken tehtailla toimivan johdon pyrkimyksenä on saada Kymin ja Voikkaan kunnossapito-organisaatiot tekemään enemmän yhteistyötä. Tämä on haasteellista, sillä edes Kymin kunnossapito-organisaation sisällä ei tällä hetkellä yhteistyötä tehdä. Kymin ja Voikkaan tehtaot sijaitsevat noin kuuden kilometrin päässä toisistaan.

2.1 Kymin ja Voikkaan yhteinen historia

- Vuonna 1872 perustetaan Kuusankoski Oy ja Kymmene Aktiebolaget (Kymin-osaakeyhtiö). Kuusankoskella kaksi paperitehdasta aivan vierekkäin.
- 1897 perustetaan Voikkaan paperitehdas. Voikkaa kasvaa nopeasti patruuna Rudolf Elvingin ohjauksessa.
- Vuonna 1904 Voikkaa, Kymin Osakeyhtiö (Kymmene Aktiebolag) ja Kuusankoski Oy yhdistyvät. Kymmene – Aktiebolaget:sta tuli selkeästi Suomen suurin metsäteollisuusyritys. Voikkaan silloinen patruuna, Rudolf Elving, kasvattaa 'valtakuntaansa'.
- Vuonna 1986 Kymi-Strömberg ja Kaukas fuusioituivat yhteen. Taustalla vaikuttaa teollisuuden muuttuva luonne kohti entistä suurempia yrityksiä. Kysymys saksalaisen Nordland Paperin yhteisomistuksessa ratkesi myös tällä järjestelyllä. Yritys oli aikaisemmin Kaukaan ja Kymin yhteinen. /Tuuri 1999/
- Fuusion jälkeen synnytetään tehtäviin tuotteisiin perustuvat toimialat, kuten hienopaperi- ja painopaperi linjat, jolloin Voikkaa lähenee Kaukasta samantyyppisen tuotepaletinsa takia. Syntyy Kaukas-Voikkaa ryhmä ja Kymi keskittyy hienopaperin valmistukseen.
- -70 luku ja -80 luvun vaihde oli lakkoherkkää aikaa Voikkaalla. Keskustelut olivat yleensä kireitä ja jo niiden käynnistämisessä oli vaikeuksia. Työnantajat ja työntekijät olivat "juoksuhaudoissa" ja vuonna 1979 oli yhteensä seitsemän lakkoa. Voikkaalla oli kaikilla henkilöstötasoilla kireät tunnelmat. Edunvalvontakysymyksissä ei joustettu kumpaankaan suuntaan, eikä apua keskustonttorilta, joka silloin sijaitsi Kymillä nykyisessä Griffin House:ssa, juurikaan saatu. /Kuusankosken tehtaiden johto/
- Yleisesti puhuttiin, että vuoteen – 86 asti Voikkaata johdettiin keskustonttorilta käsin. Voikkaalla sanottiin, että 'Kymi oli isäntä ja Voikkaa torppari'.
- Vuoden -86 fuusion jälkeen tuotantoon liittyvä yhteistyö Kymin ja Voikkaan välillä katkeaa täysin. Taustalla oli myös näkemuseroja tehtaiden johtotasolla.
- Vuonna -98 Kymillä yhteinen visio: "Rakenne kuntoon – sitten kehitysvaihe". Kymillä ja Voikkaalla organisaatio uudistuksia. Yhteistyötä aletaan suunnittelemaan uudestaan.

- Tilanne toukokuussa 2003; Kymillä ja Voikkaalla yhteisiä toimintoja henkilöstössä ja hallinnossa sekä muutamalla pienemmällä toimialueella kuten esimerkiksi tietoliikennepuolella. Kunnossapidolle nimitetään uusi, molemmille tehtaille yhteinen, kunnossapitopäällikkö. Virkaan siirtyy Voikkaan kunnossapitopäällikkö. Tavoitteena uudella kunnossapito-organisaatiolla on olla järjestäytyneenä vuoden loppuun mennessä.

"Vuonna 1986 Kymi-Kaukas fuusio ja Kymmene Oy:n synty tuli yllättäen. Kukaan ei ylintä johtoa lukuun ottamatta tiennyt mistä fuusiossa oli kyse. Lisäksi Voikkaalla todellisesta tilanteesta ei puhuttu aluksi juuri mitään. Kymi oli taloudellisissa vaikeuksissa ja Kaukaalla taas oli onnistuneiden tuotestrategioiden ansiosta hyvä likviditeetti. Fuusio oli Voikkaalle positiivinen asia. Kaukaan johto huomasi Voikkaan investointitarpeen hyvin nopeasti ja Voikkaalle investointiin moneen eri kohteeseen vuosina -86 – 91, muun muassa paperikone 11 (päättös syntyi jo vuonna -84), paperikoneen 18 uusinta, PGW-hiomo ja vesivoimalaitos. Työntekijäpuolella eli huomattavasti pidempään kysymykset siitä ollaanko nyt siirrytty vain toisen isännän rengiksi. Mikä pitikin monessa mielessä paikkansa. Isäntä vain oli erilainen." /Kuusankosken tehtaiden johto/

2.2 Kymin ja Voikkaan kulttuurierot

Kymin ja Voikkaan organisaatioiden kulttuureissa on eroja. Voikkaan tehdas on ollut lähes koko historiansa ajan jonkin toisen organisaation alaisuudessa ja tämä on omalta osaltaan synnyttänyt vahvan 'me'-hengen läpi henkilöstötasojen. "Jo ensimmäisestä kolmen vuoden jaksosta on jäänyt mieleeni, että Voikkaalla huokui voikkaalainen henki... ..voikkaalaisuus on valtava voimavara sekä hyvässä että pahassa. Tämä tarkoittaa, että silloin kun asioita ei ole hoidettu hyvin, voikkaalainen taistelee vaikka millä asein asian puolesta. Kun asiat taas ovat kunnossa, niin voikkaalainen näyttää mihin pystyy." /Kärhä, Pesu, Purmonen 1998, s.158-159/

Lisäksi Voikkaa on pienempi yksikkö, jolloin ihmiset eri puolilta organisaatiota tuntevat toisensa paremmin. Kymillä eri organisaation tasoilla on ollut selvät raja-aidat, joita ei olla ylitetty. Erot johdon ja työntekijöiden välillä ovat olleet selvemmat. Lisäksi Kymillä on ollut kolme erillistä organisaatiota; keskushallinto, myynti ja markkinointi sekä tehdasorganisaatio. Jokaisella organisaatiolla on ollut oma kulttuurinsa.

"Voikkaalla on yleisesti hyvin vahva 'me'-henki. Se on organisaationa pienempi ja ollut aina puolustuskannalla, pikku-veljen asemassa. Tämä tiivis perhemäinen henki näkyy niin hyvässä kuin huonossa. Kymi on sen sijaan ollut käskyorganisatio, missä herra on ollut herra ja hidalgo ja on toimittu armeijamaisesti. Tätä on seurannut myös luottamuspuola työnantajien ja työntekijöiden välillä. -90 luvun loppupuolella Kymillä oli kolme erillistä organisaatiota: keskushallinto, myynti ja markkinointi sekä tehdas. Valtataisteluilta näiden välillä ei voitu välttyä. Vuoden 1998 organisaatiomuutoksessa siirrettiin kaikki toiminnot yhden organisaation alle. Visiona oli, että ensin on saatava rakenteet kuntoon ja vasta sitten lähdettävä kehittämään toimintaa. Samalla pyrittiin synnyttämään Kymillä myös enemmän tunnetta yhdessä tekemisestä. Tähän päästiinkin, kaikkien epäluuloista huolimatta." Kuusankosken tehtaiden johto

"Voikkaa kun on pieni tehdas, niin meillä on aina ollut hyvä sisäinen henki, mutta myös jonkinlainen alemmuuskompleksi. Meitä on aina pidetty pikkuveljenä. Ensin Kymi oli se johtava tehdas ja hoiti kaikkia asioita. Sitten tuli Kaukas ja silloin se oli vielä selvempää kuka johti. Siitä ei ollut kysymystäkään, se oli Lappeenranta. Kaukas ja Voikkaa teki samaa paperia, joten siitä saatiin etua kun oli sama markkinakanava. Kymi teki hienopaperia ja sitä markkinoitiin yhtiön oman markkinointikanavan kautta.

Paikkakuntayhteistyö loppui Kaukas-Voikkaan tuloon. Kymin ja Voikkaan välillä oli vielä johdossa jotain eturistiriitoja ja ylimmät johtajat eivät tulleet toimeen keskenään. Johdon yhteistyö ja hyvät suhteet ovat tärkeä mahdollistaja yhteistyön suhteen. Renki on samanlainen kuin isäntä. Tällä hetkellä tilanne on hyvä kun on ihmisiä, jotka tuntevat molemmat organisaatiot hyvin." keskijohto, Voikkaa

Myös toisenlaista asennoitumista Kymin ja Voikkaan väliseen suhteeseen löytyy. Asenteet saattavat tietysti olla saman asian kääntöpuolia. Jokainen suhtautuu tilanteeseen yksilöllisesti.

"Mielestäni mitään isovelji-pikkuveli asennoitumista ei ollut. Oltiin kuin paita ja perse. Nyt saattaa jotain asennoitumista olla, mutta en usko sen paljoa vaikuttavan. Ei ole ainakaan tullut ääneen keskusteltua. Asunmaahan (Kymin yksikönjohtaja) lähti täältä. Meidän mielestä hän lähti auttamaan Kymiä. Moni on ajatellut, että täältä on mennyt johtajistoa auttamaan heitä. Sen voi ajatella niinkin päin.", kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

3 KUNNOSSAPIDON NELJÄ STRATEGISTA DIMENSIOTA

Kunnossapito on teollisuudessa yleisesti tukitoiminto, jonka tehtävänä on huolehtia, että koneet ja laitteet mitä käytetään eri prosesseissa ovat kunnossa ja käyntikykyisiä. Kunnossapidolle tyypillisiä vaatimuksia ovat suunnitelmallisuus, nopea reaktiokyky vikatilanteisiin sekä kustannustehokkuus ja korkea ammattitaito. Tsang (2002), määrittelee kunnossapidon neljä strategista dimensiota seuraavasti: /Tsang 2002/

1. Palvelun tuottamistapa : sisäinen vai ulkoistettu
2. Organisaation rakenne
3. Kunnossapito-metodit
4. Tukijärjestelmät

Ulottuvuudet mahdollistavat kunnossapidon tarkastelun kokonaisvaltaisesti. Ne muodostavat teoreettisen mallin siitä, mitä kunnossapito sisältää. /Tsang 2002/

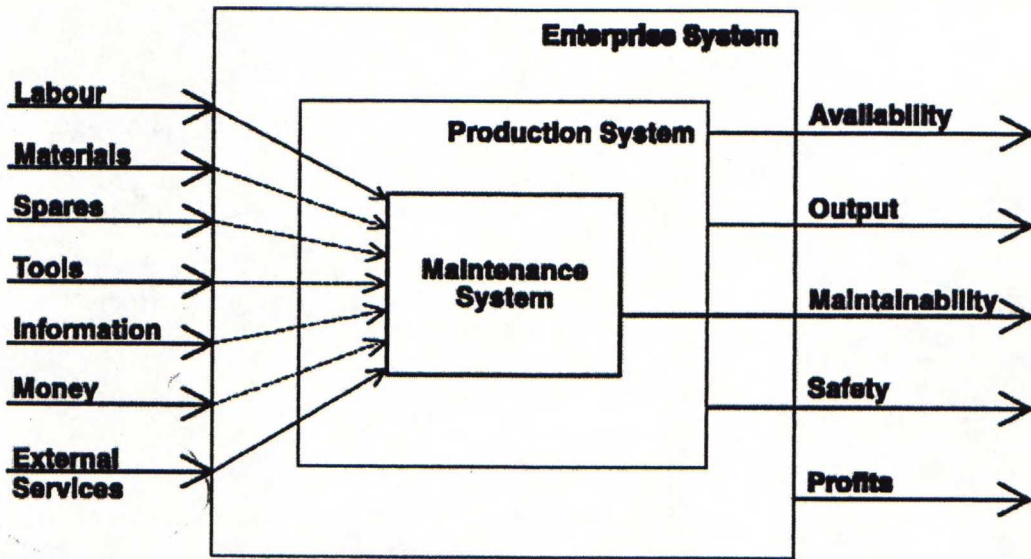
3.1 Palvelujen tuottamistapa

Kunnossapitoa pidetään yleisesti välttämättömänä kustannuksena, joka kuuluu tehtaan tuotantobudjettiin. Se on osittain tästä johtuen yleinen kulujen leikkauskohde, kun tarvetta kulujen vähentämiselle on. /Tsang 1998; Bierbower & Radnor 1996/ Teollisuudessa, jossa koneisiin ja laitteisiin sidottu pääoma on suuri, kunnossapidolla on tärkeä rooli. /Tsang 2002/ Sen voidaan nähdä olevan osa tuotannon ydinprosessia. Muun muassa Ison-Britannian teollisuudesta tehdyn tutkimuksen mukaan kunnossapitokustannukset olivat välillä 12-23 %. /Cross 1988/ Kyseessä on siis kustannusvaikutuksiltaan merkittävä tuotannon osa-alue.

3.1.1 Kunnossapitoon vaikuttavia tekijöitä

- Teknologian ja toimintatapojen kehittyessä kunnossapidon odotetaan myös kehittyvän. Tuotantostrategiat vaativat nopeampaa reagointia asiakkaiden tarpeisiin ja koneiden ja laitteiden on kyettävä esimerkiksi vaihtamaan tuotetta ja lajia joustavasti. Ylimääräistä aikaa koneiden ja laitteiden kunnossapidolle ei ole.
- Yhteiskuntavastuu, turvallisuus ja ympäristönsuojelu: Laitteiden huolellisella kunnossapidolla ja häiriöiden nopealla poistamisella pystytään huolehtimaan ympäristöstä ja turvallisuudesta paremmin.
- Tekniikan kehittyminen: Uuden teknologian avulla voidaan koneiden ja laitteiden seuranta tehostaa niiden ollessa tuotannossa. Tekniikan avulla ennakoivassa kunnossapidossa voidaan siirtyä enemmän monitoroinnin kautta laitteen kuntoon perustuvaan kunnossapitoon, aikataulujen mukaan toimivan kunnossapidon sijaan. Kehittyvä tekniikka vaatii kunnossapitohenkilöstölle jatkuvaa kouluttautumista ja valmiutta oppia uutta. /Tsang 1998/
- Henkilöstön toimintatapojen muutokset ja organisaation rakenteet: Tänä päivänä organisaatioissa on töissä kaikilla tasoilla tietotyöntekijöitä, jotka pystyvät määrittelemään oman työnkuvansa ja työympäristönsä entistä itsenäisemmin, mutta joilta myös odotetaan jatkuvaa kehittymistä ja muutosvalmiutta. Organisaatioissa voidaan toteuttaa joustavampia ratkaisuja, kuten horisontaalisia tasoja, itseohjautuvia ryhmiä, virtuaaliorganisaatioita ja strategista yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Ikärakenne vaikuttaa myös organisaatioiden rakenteeseen ja niihin haasteisiin mitä yrityksillä lähitulevaisuudessa on.

Visserin (1998) /Tsang 2002/ mallissa kunnossapito on muutosprosessi yrityksen muun toiminnan sisällä. Siinä Input-muuttujia ovat työvoima, materiaali, varaosat, työkalut, informaatio ja raha. Input- muuttujana on myös ulkoinen työvoima, sillä se on kunnossapidossa usein käytetty vaihtoehto. Output-muuttujina ovat tuotantolaitteiden käytettävyys, volyyymi, tuotannon laatu ja kustannukset sekä työn ja tuotannon turvallisuus. Nämä muuttujat yhdessä määrittävät toiminnan kannattavuuden (kuva 1.). /Tsang 2002/



Kuva

1. Visserin input - output -malli kunnossapidon toiminnasta./Tsang 2002/

3.1.2 Kunnossapitotoimintojen ulkoistaminen

Hierarkisessa kunnossapito-organisaatiossa ulkoista työvoimaa tarvitaan kun:

- On enemmän kunnossapitotöitä kuin on tekijöitä. Esimerkiksi työehtosopimuksen määräämät seisokit, suuremmat huollot ja projektit.
- Tarvitaan erikoisosaamista, mutta vain siinä määrin, ettei se oikeuta spesialistin vakinaista palkkaamista.
- Tuotantoyksikön omalla kunnossapidolla ei ole tarvittavia tiloja tai osaamista kunnossapitotyön tekemiseen.

Yleisimpiä ulkoistettavia kunnossapidon osa-alueita ovat yleisten ja tavallisten laitteiden korjaus, puhtaanapito, elektroniikka sekä ympäristönsuojeluun, kuljetuksiin ja rakennuksiin

liittyvät kunnossapitotyöt. Myös suuremmat projektit sekä isot peruskorjaukset ulkoistetaan monesti. /Campbell 1995/.

Kun mietitään strategiaa kunnossapidon ulkoistamiseksi, tulisi tämän strategian olla linjassa yrityksen koko strategian kanssa. Voidaan esittää kolme peruskysymystä ulkoistamiseen liittyen, joiden vastausten tulisi olla linjassa koko yksikön strategian kanssa: /Tsang 2002/

1. Mitä ei tule ulkoistaa?
2. Minkälainen sopimus ja millaiset toimintamallit palvelun tarjoajan kanssa tulisi sopia?
3. Miten ulkoistamisen riskit hallitaan?

Ensimmäinen kysymys, mitä ei tule ulkoistaa, voidaan jakaa kahteen strategiseen osa-alueeseen. Ensinnäkin ne toiminnot, jotka itse tehtynä takaavat yritykselle kilpailuedun muihin alan yrityksiin nähden; mikäli jokin toiminto voidaan tehdä nopeammin, halvemmin tai muuten paremmin sisäisesti, lisäten kilpailukykyä, tulisi tämä toiminto tehdä sisäisesti. Toiseksi, mikäli toiminto on koko tuotantolaitoksen toiminnon kannalta kriittinen, ei toimintoa tulisi antaa ulkoisen toimijan kunnossapidettäväksi. Mikäli toimintojen kunnossapitoon liittyvä tieto katoaa tuotantolaitokselta, on se haavoittuvainen ja ulkoisen toimijan armoilla. Ydintoimintoja ei Tsangin (2002) mukaan monesti malteta punnita riittävän monipuolisesti kun paine kustannus- ja henkilöstöleikkauksiin on suuri. /Tsang 2002/ Ydintoimintoja ei myöskään tulisi tutkia näkökulmasta ”ydintoimintoja ovat asiat, jotka osaamme parhaiten”. Venkatesan (1992) määritteli, että ydintoiminnon tulisi täyttää ainakin jokin seuraavista kriteereistä: /Venkatesan 1992/

- sillä on suuri vaikutus siihen, minkä asiakkaat näkevät olevan yrityksen tärkein palvelu-ominaisuus;
- se vaatii erikoisosaamista, -taitoja ja -laitteita ylläpidettävän myös lyhyellä tähtäimellä; ja
- se sisältää teknologiaa mikä kehittyy jatkuvasti ja uusimman teknologian haltija saa siitä huomattavaa kilpailuetua.

Kun lasketaan kunnossapidon kuluja ulkoistamisen tai talon sisällä tehtävänä, on siinä myös muita kuin primäärikuluja.

- **Sisäinen kunnossapito:** Tutkimus ja kehityskulut, henkilöstön koulutus, laite -ja muut investoinnit, joiden täytyy olla ainakin yhtä hyvät kuin parhaalla ulkoisella palvelulla, jotta sisäinen kunnossapito säilyy kilpailukykyisenä.
- **Ulkoistaminen:** Kulut, jotka syntyvät sopivan kumppanin etsimisestä, sopimuksen laatimisesta ja ulkoisen toimijan valvonnasta.

Tsangin (2002) mukaan tulisi myös miettiä onko sisäisellä kunnossapidolla palveluja, joiden myyminen myös oman yrityksen ulkopuolelle ei vähentäisi yrityksen kilpailukykyä. /Tsang 2002/

3.1.3 Sopimustyyppien valinta ulkoistamisessa

Ulkoistamisen etuja voivat olla vähentynyt hallinnoinnintarve, vähentyneet kokonaiskustannukset, nopeampi ja parempi työnlaatu, spesialistien saatavuus, joustavuus uusien teknologioiden käyttöönotossa sekä mahdollisuus kiinnittää enemmän huomiota strategisesti tärkeiden koneiden ja laitteistojen ylläpitoon. /Watson 1998; Campbell 1995/ Nämä edut realisoituvat kuitenkin harvoin, koska sopimukset joita laaditaan keskittyvät enemmän tehtäviin töihin kuin tapaan millä töitä tehdään. Ostajan, (tuotantolaitos), ja palvelun tarjoajan suhde on useasti ennemminkin kilpailuun kuin kumppanuuteen perustuva. Tämä johtuu siitä, että sopimuksen osapuolilla on eri motiivit. Palvelun tarjoaja haluaa maksimoida liikevoiton määrän kun taas ostaja haluaa minimoida kustannukset. Tämä palvelun tarjoajan lyhytnäköinen taktiikka johtaa usein palvelun tarjoajan vaihtumiseen tiheään tahtiin, joka taas johtaa negatiiviseen kierteseen, jossa ei kukaan voita. Vähiten ostaja. /Tsang 2002, 1999/

Martin (1997) Määrittelee sopimustyyppit kolmeen eri luokkaan. /Martin 1997/

- **Työ-sopimus (*Work-package contract*):** on yksinkertainen sopimustyyppi. Kunnossapidon konseptin ja töiden suunnittelu, valvonta ja logistiset toiminnot ovat ostajan (tuotantolaitos) hallinnassa, joka määrittelee milloin ja mitä tehtäviä varten palvelun tarjoajaa tarvitaan. Tämän mallin muunnelma on kunnossapito- konsultointi,

jossa konsultti palkataan tekemään vain toiminnot, jotka edellisessä mallissa kuuluivat ostajalle.

- Suoritus-sopimus (*Performance contract*): tietyn osa-alueen koko kunnossapito annetaan yhden toimijan huolehdittavaksi. Palvelun tarjoaja tarkastaa ja mittaa kunnossapidettävät laitteet, päättää korjaus-prioriteeteista sekä suunnittelee ja suorittaa tarvittavat työt.
- Käyttäjä-sopimus (*Facilitator contract*): käytetään myös termiä aikaväli-vuokraus (term-lease) –sopimus. Tässä ostaja on vain koneiden ja laitteiden käyttäjä. Palvelun tarjoaja omistaa kaiken materiaalin ja huolehtii kunnossapidosta.

Suoritus-sopimus on tutkimuksissa osoittautunut suosituimmaksi kunnossapitosopimustyyppiksi. Australiassa tehdyn tutkimuksen mukaan /Pyman 1998; Watson 1998/ seuraavien asioiden huomioon ottaminen toi lisäarvoa sopimukseen:

- suorituskyvyn ja onnistumisen mittarit tulee määritellä etukäteen ja niiden tulee olla yhteneväiset ostajan yleisen liikestrategian ja –suunnitelmien kanssa;
- palvelun tarjoajan johdon sekä työntekijöiden, jotka ovat sopimuksessa ostajan toimintoihin määritetyt tulee sijoittua ostajan tiloihin - näin saavutetaan hyötyjä lyhyestä matkasta, tiedonkulku on parempaa ja kiistoja on vähemmän;
- sekä palvelun tarjoaja että ostaja käyttävät samaa tietojärjestelmää kunnossapidon ja siihen liittyvien asioiden hallinnointiin; ja
- palkkiojärjestelmä sidotaan sopimuksen jatkamiseen – jatkuvasta alisuoriutumisesta rangaistaan esimerkiksi jättämällä sopimus uusimatta.

3.1.4 Ulkoistamisesta syntyvien riskien hallinta

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa huomattavia etuja. Siinä on kuitenkin myös riskinsä. / Campbell 1995; Quinn & Hilmer 1994; Lacity, Willcocks, Feeny 1995/

- *Strategisesti tärkeiden tietojen menetys.* Mikäli myöhemmin todetaan, että palvelun tarjoaja ei pystykään tarjoamaan vaadittavia palveluja, eikä korvaavaa palvelun tarjoajaa löydy, voi seuraukset olla negatiiviset ja kulut pääomasidonnaisessa teollisuudessa merkittävät.
- *Kommunikoinnin väheneminen tuotantolaitoksen muihin osiin.* Kun ulkopuolinen palvelun tarjoaja palkataan, niin kommunikointi tuotantolaitoksen muihin osastoihin ja alueisiin yleensä vähenee. Näin eritoten silloin kun palvelun tarjoaja sijoittuu fyysisesti muualle kuin ostajan tiloihin.
- *Palvelun tarjoajan hallinnan menettäminen.* Kun palvelun tarjoaja on saanut otteen organisaatiosta ja se on saanut hankittua tietoa riittävästi, saattaa se myydä osaamistaan ja tietoa eteenpäin kilpailijoille.

Lacityn ja Hirscheimin (1993), mukaan myös muita tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa kunnossapidon ulkoistamisen hyötyihin, on otettava huomioon. /Lacity & Willcocks 1998; Lacity & Hirscheim 1993/

Valtatasapainon siirtyminen. Valtatasapaino saattaa muuttua sopimuskauden aikana. Mikäli palvelun laatu huononee, kutsuihin vastataan hitaammin tai alkuperäinen huoltoryhmä korvataan huonommalla, saattaa se tarkoittaa, että palvelun tarjoaja kokee pystyvänsä sanelemaan toiminnan ehdot. Näin myös todennäköisesti tapahtuu, mikäli valvonta ei ole riittävää.

Työntekijöiden moraal. Suurin osa työntekijöistä kokee ulkoistamisen negatiivisena asiana. Heidän täytyy kohdata radikaaleja muutoksia, kuten uusia rooleja, osaamista ja mahdollisesti uudessa työpaikassa työskentelyä. Työmoraali saattaa kärsiä huomattavasti, jos johto ei ota näitä asioita huomioon.

"Tulevaisuudessa me jotka tänne jäädään, niin meistä tulee 'opaskoiria'. Kaikki teetetään ulkopuolella ja me tarjoamme paikkatuntemuksen." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Välillä tulee kyllä juttua siitä, että kun työnjohtajat palkkaavat ulkopuolelta seisokkeihin, vaikka omasta takaa löytyisi halukkaita. Siitäkin pitäisi herättää keskustelua. Siinä on ennen kaikkea kyse siitä, että halutaan turvata oma selusta ja pitää se pari kaveria varuilla reservissä, jos sattuu jotain. Ei panna itseään likoon. Eikä voi syyttää. Ei työnjohtaja voi yksinään tehdä sellaisia päätöksiä." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

Piilotetut kulut. Ulkoistamisen aloittamiskulut tulevat yrityksille monesti yllätyksenä. Työntekijöiden uudelleen sijoittaminen, uuden toimintamallin aloituksen myöhästyminen, mahdolliset rinnakkaiset toiminnot alkuvaiheessa sekä sopimuksen hallintakustannukset saattavat nousta korkeiksi. Näiden määrään vaikuttavat suuresti se kuinka tarkkaan ja hyvin sopimus on tehty kattamaan eri mahdollisuudet.

"Jos taas teetetään ulkopuolelta, niin se rasittaa työnjohtajia, koska heidän täytyy valvoa ja neuvoa työntekijöitä enemmän. Heidän työ on aika lentämistä tällä hetkellä. Työnjohdon rakenne täällä on kevyt verrattuna esimerkiksi Kuusaalle." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

Myös tehtaiden välisessä yhteistyössä saattaa ilmetä odottamattomia kulueria ja muita resurssitarpeita.

"Lainaaminen teettää aina lisää töitä. Lainatessa joudut järjestämään omat työt ja varmistamaan, että kaverit pääsevät hyvin hommiin. Sitten jos aluepomo lainaa miehiä ja siellä jotain pamahtaa, niin mistäs sitten otat miehet. Ylhäällä olevien pomojen täytyisi ottaa riskejä. Ylhäältä täytyy luoda puitteet kuntoon." työnjohto, Kymi

Ulkopuolisen huippuosaamisen käyttö. Toisin kuin monesti ajatellaan, ulkopuolisten huippuosaajien saanti on vaikeaa. Ulkoistettu työ on monesti tuotantolaitoksen entisten työntekijöiden tekemää ja toisekseen palvelua tarjoavat yritykset käyttävät huippuosaajiaan asiakkaiden houkuttelemiseksi, eikä niitä sen jälkeen enää välttämättä työmaalla näy./ Lacity & Willcocks 1998; Lacity & Hirschheim 1993/

Näitä riskejä välttääkseen tulisi yrityksen tehdä muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- Huolehtia työntekijöistä, joita ulkoistaminen koskee. Heti kun ulkoistetut toimialueet ovat selvillä, tulee työntekijöille ilmoittaa ja heidät tulee mahdollisuuksien mukaan sijoittaa uudelleen. /Tsang 2002/
- Välttää sopimuksia, jotka ovat 'kiveen kirjoitettuja'. Vaihtoehtokohdat tai vuosittaiset sopimuksen tarkistukset eivät ole täysin varma tapa saavuttaa hyviä tuloksia. Suositeltavampaa on kehittää konfliktien ja ongelmien selvittämisprosesseja, joita voidaan käyttää aina esteisiin törmätessä /Earl 1996/
- Jakaa kunnossapitotoiminnot kahden tai useamman palvelun tarjoajan kesken, jotta kilpailua syntyisi. /Lacity, Willcocks, Feeny 1995/ Joidenkin kunnossapitotoimintojen pitäminen itsellä pitää myös tervettä kilpailua yllä. /McMillan 1990/
- Vaatia palvelun tarjoajaa pitämään sama henkilöstö saman alueen töissä. Jos on tiedossa jokin tietty ryhmä tai asiantuntija, tulee näiden läsnäoloa edellyttää.
- Käytetään eri osa-alueen ammattilaisia sopimuksen laatimisessa. Ensimmäinen sopimuksen neuvottelijaryhmä koostuu talon sisäisistä tekniikan osaajista, jotka pystyvät määrittämään mitä kunnossapito vaatimuksia on olemassa. Toinen ryhmää koostuu sopimuksen laatimisen ammattilaisista, jotka tekevät sopimuksesta mahdollisimman hyvän. Kolmas ryhmä on tekniikan asiantuntijoita, jotka tuntevat uudet teknologiat, muuttuvat tarpeet ja palvelun tarjoajan kapasiteetin ja kyvykkyyden. /Lacity ym. 1995/.

3.2 Organisaation rakenne

Kunnossapitoon liittyvä organisaation suunnittelu ja rakenteiden määrittely sisältää seuraavia osa-alueita: tuotantolaitoksen ydinprosessi, työvoiman sijoitus sekä työvoiman kokoonpano ja joustavuus. Nämä päätetään tutkimalla tekijöitä kuten työn kuormitusta, tuotantolaitoksen sijaintia, käytettävyydestä maksettavaa hintaa, tarvittavia tietoja ja taitoja sekä tuotanto- ja henkilöstöpolitiikkaa. /Murthy, Atrens, Eccleston 2002; Tsang 2002, 1998/

3.2.1 Perinteinen kunnossapito-organisaatio

Perinteisessä hierarkisessa mallissa toiminnot ovat tehtäväkeskeisiä. Insinööritaso on vastuussa tuotantolaitoksen suunnittelusta, hankinnoista sekä parannuksista ja kunnossapito sen kunnossapitämisestä. Lisäksi kunnossapitohenkilöstö on tyypillisesti erikoistunutta tiettyihin kunnossapidon osa-alueisiin. Tästä seuraa: /Tsang 2002/

- Huono resurssien hyötykäyttö, koska monet yhteen toimintoon keskittyneet pienet ryhmät tekevät vain oman toimikenttensä töitä.
- Rakenne ei suosi tiedon jakoa tai uuden oppimista vertikaalin ja horisontaalisen polarisaation takia. Ryhmillä ei ole juurikaan yhteisiä rajapintoja. Myös dokumentointi kärsii huomattavasti.
- Rakenne ei lisää prosessin omistamisen tunnetta tai itsenäisyyttä työssä.
- Taitojen ja toiminta-alueiden tarkka rajojen määrittäminen luo joustamattoman toimikentän, joka heijastuu tehottomuutena kunnossapidon suunnitteluun ja toteutukseen.
- Korkeat henkilöstökulut tarvittavien hierarkiatasojen takia.

3.3 Kunnossapito menetelmät

Kunnossapitotoimintoja suunnitellessa on käytettävä työmalli selvitettävä. Kunnossapitotyön mallit voidaan jaotella niiden vaatimien suunnittelun ja aikataulutuksen mukaan; /Tsang, Jardine, Kolodny 1999; Tsang 2002, 1998/

Korjaava työ (*First-line work*): Tämäntyyppinen työ suoritetaan päivittäin. Työt ovat pääosin reaktiivisia ja ne tehdään yleensä heti vian ilmetyä. Työt ovat yksinkertaisia korjauksia ja usein tehtäviä rutiineja, kuten tarkastuksia, voiteluja jne.

Ennakoiva työ (*Second-line work*): Työt kestävät tyypillisesti alle kaksi päivää ja vaativat pientä miehitystä. Tällaiset työt voidaan suunnitella, aikatauluttaa ja priorisoida hyvissä ajoin.

Projekti työ (*Third-line work*): Sisältää suuret seisokit, projektit, alasajot ja muut kehitystyöt. Tämä työtyyppi luo suuren kuormituksen henkilöstötarpeeseen keskipitkällä –ja pitkällä aikavälillä.

Toinen tapa kategorisoida kunnossapitotöitä on Clampin (1996) malli: /Tsang 2002/

Tason 1 kunnossapito: tehdään tarkoituksena pitää tehdas käynnissä. Sisältää pieniä korjauksia, prosessin testauksia, ympäristönsuojelullista valvontaa jne.

Tason 2 kunnossapito: kattaa korjaukset ja toimenpiteet, jotka vaikuttavat oleellisesti tuotantolaitoksen kuntoon ja sen tuottamaan laatuun. Työ toteutetaan in-situ, paikan päällä.

Tason 3 kunnossapito: vaatii erikoisosaamista tai -fasiliteetteja. Sisältää suuret huollot, kehitysprojektit jne.

3.3.1 Kunnossapitotyön rakenteen määrittely

Tasojen 2 ja 3 työt tulisi tehdä kokonaisina töinä. Työn tekevällä ryhmällä tulisi olla resurssit suunnitella, tehdä ja arvioida tehtävät. Jokainen ryhmä vastaisi myös asiakastytyvyydestä omalla sektorilla. /Tsang ym. 1999; Tsang 2002/

Mikäli ei pystytä rakentamaan yksittäisestä työstä kokonaisuutta, tulisi eri tehtävistä muodostaa tehtäväklustereita, työryppäitä, joissa olisi koko ryhmälle töitä ja työt olisivat jäsentyneesti yhdessä. Työt voidaan jakaa tarvittavien resurssien mukaan neljään eri ryhmään: tarvittu tekniikka (sisältäen tiedon, taidon ja laitteiston), informaatio (suunnittelu, muunnelmat), miten työt liittyvät toisiinsa ja mikä onärkevin töiden tekojärjestys, aikataulut. Esimerkiksi moottorit, vaihdelaatikot ja pumput voivat muodostaa yhden tehtäväklusterin. /Tsang 2002/

3.3.2 Ryhmätyö

Hierarkia ja jaotellut työnkuvat kuuluvat perinteisen organisaation suunnittelulogiikkaan. Tämä toimii hyvin stabiileissa tilanteissa, joissa ihmisten ei odoteta reagoivan yllättäviin tilanteisiin, mutta ei tilanteissa, jossa muutos seuraa toinen toistaan. /Emblemsvåg & Tønning 2003/

Itseohjautuvat ryhmät, jotka ovat vastuussa niin työn suorittamisesta kuin sen seuraamisesta ja oman suorituksen valvonnasta, pärjäävät muuttuvissa olosuhteissa paremmin kuin perinteinen, hierarkinen ja omiin aloihin erikoistunut kokoonpano. Itseohjautuvat ryhmät perustuvat sosioteknisiin systeemeihin. Kolodnyin ja Stjernberg (1993) esittämiä edellytyksiä itseohjautuville ryhmille ovat:

- Ryhmätoiminnot ovat tehtävä-orientoituneita ja suunniteltu suorituskeskeisesti
- Ryhmä on organisoitu niin, että se kykenee suoriutumaan kokonaisvaltaisista ja toisiinsa liittyvistä töistä.

- Ryhmä on mahdollisimman itsenäinen. Sen tulee pystyä hoitamaan pieniä hallinnollisia tehtäviä, kuten suunnittelu, arviointi ja työn säätely. Ryhmän jäsenten tulisi myös osallistua ryhmän uusien jäsenten valintaan.
- Etukäteen tarkasti määritellyt tehtävät pyritään minimoimaan. Joustavuus mahdollistaa ryhmän sisäisen kehittymisen ja muuttumisen jäsenien myötä kun heidän kompetenssinsa kasvaa monipuolisten työtehtävien kautta.
- Monitaitoisuutta arvostetaan. Tämä kannustaa työntekijöitä sopeutumaan muuttuviin ja odottamattomiin tilanteisiin.

/Kolodny & Stjernberg 1993/

Operaattori-kunnossapitäjäryhmät, jotka huolehtivat päivittäisestä kunnossapidosta mahdollisimman itsenäisesti, ovat esimerkki itseohjautuvasta ryhmästä. Itseohjautuvat ryhmät tarvitsevat kuitenkin tukiryhmän avukseen. /Tsang 2002/ Tukiryhmistä lisää kappaleessa 4.4.

3.3.3 Organisaation henkilöstökysymykset

Organisaation suunnittelussa tulee ottaa muun muassa seuraavia asioita huomioon henkilöstökysymyksien suhteen: /Tsang 2002, 1998/

Tuotantolaitoksen toimikentät: Kunnossapidon henkilöstö voi vaihdella monialaosaajasta, joka työskentelee kaikilla alueilla yhden alan erikoisosaajaksi, aluemieheksi, joka tekee vain oman alueensa ja alansa töitä. Aluemiesten etuna on se, että he tuntevat hyvin oman alueensa ja pystyvät reagoimaan nopeasti, työn laatu sekä prosessin omistaja-suhde paranee tietämyksen myötä. Myös yhteishenki tehtaan operaattoreiden ja kunnossapitohenkilökunnan välillä vahvistuu kun töitä tehdään yhdessä. Ongelmana aluemies-organisaatiossa on työn kuormittavuuden vaihtelu eri tilanteissa ja eri puolella toimikenttää. Aluemiehiä ei ole myöskään helppo siirtää eri painopistealueille. /Tsang 2002; DeLong & Vijayaraghan 2003/

Työvoiman sijoittaminen: Tulisiko kunnossapitokorjaamon olla keskitetty vai hajautettu? Monialaosaajat ovat yleisesti keskitetyssä mallissa tai ryhmässä lähellä kunnossapidettävää aluetta. Keskitetyssä mallissa on se etu, että kun kyseessä on työ, joka

vaatii esimerkiksi tietynlaista erikoistyökonetta, voidaan laitetta käyttävä ryhmä aina siirtää keskitetyltä osastolta tarvittavaan paikkaan. Hajautetussa organisaatiossa asiantuntijaryhmät pysyvät omilla alueillaan. Suurin ongelma hajautetuissa ryhmissä on se, että on vaikeaa saada aikaan joustavaa työvoiman siirtoa eri alan osaajien kesken. Toisaalta jos tarvitaan syvää tietämystä alueesta ja nopeaa reagointia vikoihin, niin tarvittavat resurssit ovat lähellä kunnossapidettävää kohdetta. Tason kolme tai projektityön vaatimat toimenpiteet (kappale 3.3.), suorittaa usein työvoima, joka on sijoitettu muualle kuin tuotantolaitoksen ympäristöön. Keskuskeskeisen kunnossapidon sijoittamisen etuna on se, että voidaan kanavoida tiettyä osaamista kaikkialle, missä sitä tarvitaan. Kun laajaa osaamista ja useaan paikkaan samalla tavalla vaikuttava asia on omaksuttu ja opittu kunnolla, voidaan sen tekeminen hajauttaa. Automaation ja tietoliikenteen kehittämisen myötä voidaan myös eri tasoista seurantaa suorittaa keskitetysti. /Tsang ym. 1999; Tsang 2002, 1998/

Taulukko 1. Keskitetyn ja hajautetun kunnossapito-organisaatioiden edut ja haitat.

	keskitetty	hajautettu
edut	<ul style="list-style-type: none"> -työvoima voidaan siirtää aina sinne missä tarvitaan - laajat, kaikkia osa-alueita koskevat ja erikoisosaamista vaativat työt voidaan tehdä keskitetysti - usean alueen valvontaa voidaan suorittaa yhdestä paikasta 	<ul style="list-style-type: none"> - oman alueen asiantuntemus korkea - yhteistyö prosessityöntekijöiden kanssa sujuvaa - työ kokonaisvaltaista ja sitouttavaa - nopea reagointikyky
haitat	<ul style="list-style-type: none"> - aluetuntemus saattaa olla vähäistä - reagointikyky hidas, matkoihin kuluu aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - siirrettävyys huono - henkilöstön tarvetta vaikea optimoida

"Teoriassa kunnossapidon tulisi toimia niin, että jos meillä on viiden hengen ryhmä, jossa on vaikka 2 sorvaria, viilari, voitelija ja koneistaja, niin silloin kun tarve on, niin annetaan vähemmän kiireellisten hommien olla ja mennään porukalla sinne minne eniten tarvitaan. Käytännössä näin ei aina kuitenkaan pystytä tekemään. Osasyynä on asennoituminen ja myös osaaminen. Ei joka kaverista ole tekemään työtä, jota ei ole opetettu tekemään. On henkilöitä, jotka ovat oman alueensa spesialisteja ja sitten on yleisosajia. Nämä vaikuttavat myös töihin asennoitumiseen. Kun ei osaa jotain tai ei edes ole varma, että osaako, niin kynnyks lähtee hommiin kasvaa huomattavasti. Nämä eivät ole mustavalkoisia asioita. Paperilla ja laatikkoleikkinä nämä voivat toimia, mutta ei enää käytännössä. Nämä ovat käytännössä kuitenkin henkilökysymyksiä. Joillekin asiat ovat helpompia kuin toisille." keskijohto, Voikkaa

"Jos olisi johtamistyylissä jossa seisokki -ja muut työt suunniteltaisiin siten, että suunnitteluun osallistuisi sekä aluemiehet että ko. työhön osallistuvat työntekijät ja työnjohto, niin olisi helpompi miettiä tarvittavia resursseja. Ongelmana on kuitenkin se, että emme tiedä kauanko viat vievät aikaa. Voi olla, että viasta suoriudutaan muutamassa minuutissa tai sitten ei edes koko päivänä. Se tuntuu myös suunnittelussa. Käynnissäpitoa ei pysty suunnittelemaan. Jos luvataan vaikka Kymille muutama mies ja sitten täällä meneekin jotain rikki, niin kyllä siinä saadaan selitellä aika tavalla. Jos sieltä on kaiken lisäksi avainhenkilöt pois, niin ongelmat kertautuvat." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

3.3.4 Työvoiman erikoistuminen

Erikoistuminen eri kunnossapidon aloille on tyypillistä perinteisissä kunnossapitoorganisaatioissa. Erikoisosaamista vaativissa töissä, joita esiintyy tasaiseen tahtiin, voidaan käyttää oman alansa erikoisosajia. Yleisesti voidaan kuitenkin kunnossapitotöiden todeta vaativan monen alan osaamista, yhden osa-alueen ollessa painotettu. Tällaisessa työssä monialaosaaminen on huomattavan tärkeää. Organisaation muuttaminen erikoistuneesta monialaosaavaksi on kuitenkin pitkä ja paljon kallista koulutusta vaativa prosessi. Prosessiin liittyy usein myös muutosvastarintaa. /Tsang 2002/

Simuloinnilla tehdyssä tutkimuksessa pyrittiin löytämään optimia henkilöstömäärälle kunnossapidossa. Tutkimuksessa käytettiin input-datana työmääräyksiä eripituisilla

läpimenoajoilla, eri henkilöstöprofiileja riippuen työn tarpeista ja eri töiden tärkeyden priorisointeja. /Mjema 2002/

Simuloinnin tulokset osoittavat, että parhaat tulokset, lyhimmät läpimenoajat ja pienin resurssitarve saavutetaan kun kunnossapitohenkilöstö toimii muillakin alueilla kuin vain oman osastonsa ja alueensa sisällä ja kun henkilöstö on mahdollisimman monitaitoista. /Mjema 2002/ Yleisesti kunnossapidon työmäärä vaihtelee eri aikoina tilanteen mukaan. Työmääräysten tulo on satunnaista ja näin myös henkilöstöresurssien optimimäärää on vaikea päättää. Toinen leimaa antava piirre on kunnossapidon integroitunut, ketjuuntunut työn luonne, jossa jokin laite vaikuttaa useasti johonkin toiseen laitteeseen. Lisäksi tekniikan nopea kehittyminen asettaa korkeita osaamis- ja koulutusvaatimuksia henkilöstölle. /Mjema 2002/

Myös Duffuaa, Raouf ja Campbell (1999) päätyivät tutkimuksissaan samaan tyyppisiin tuloksiin. Lisäksi he erottelivat seuraavia kunnossapidon muuttujia; työn tarve, työmääräyksen saapumisaika, työnsisältö, työn tekemiseen vaadittava aika sekä varaosien ja laitteiden saatavuus. /Duffuaa, Raouf, Campbell 1999/ Kunnossapito-organisaatio on monessa mielessä myös luonteeltaan palveluorganisaatio ja tämän takia työn tarve vaihtelee aikajaksoittain, kuten kuukausittain tai päivittäin. Lisäksi työn vaativuus saattaa muuttua nopeastikin. /Mjema 2002/ Matemaattista analyysia henkilöstötarpeesta on mahdotonta tehdä, koska kunnossapitoon vaikuttaa niin monia eri muuttujia, jotka samalla vaikuttavat toisiinsa, vaikka eivät välttämättä suoranaisesti. /Duffuaa & Andijani 1999/ Lisäksi suurin osa muuttujista on luonteeltaan laadullisia, kvalitatiivisia. /Mjema 2002/

Olisi syytä pitää mielessä, että puhtaasti teorioihin perustuvat tutkimukset ja simuloinnit saattavat törmätä konkreettisiin lattiatason kokemuksiin ja tuntemuksiin. Mikrotasolla kyse on ihmisistä, jotka haluavat kokea ammattiympäystä ja kehittyä työssään. Mikäli halutaan optimoida tehokkuutta, täytyy se tehdä ihmisten tarpeet huomioon ottaen. Tämä yhtään teorioiden ja simulointien tärkeyttä väheksymättä.

"Organisaation tulevaisuus ei näytä hyvältä. Meiltä katoaa ammattitaito kun on pelkät aluemestarit, jotka ovat ehkä yhden alan ekspertejä ja sitten tietävät perusteet muista hommista. Niistä, jotka eivät kuulu ytimeen tulee sellaisia sekatyömiehiä, jotka menettävät samalla oman alansa huippuosaamisen. Esimerkiksi mekaanisella puolella tarvitaan perinteisiä kädentaitoja ja niitä täytyy ylläpitää tai muuten ei kehity. Jos on rajattuja alueita niin sitten täytyisi myös olla keskitetty osa, jossa voitaisiin ylläpitää riittävä määrä

spesialisteja ja resursseja, joita voitaisiin sitten käyttää kokonaisvaltaisesti. Montaa asiaa ei yksi mies voi tehdä hyvin. Samalla kun vaatimustaso nousee koneiden kehittyessä, niin samalla täytyisi antaa myös äijille mahdollisuus kehittyä ja toteuttaa itseään. Liikkuvuuteen täytyy kuitenkin satsata ja jonkun täytyy kantaa se vastuu kun lähdetään omalta toimipisteeltä. ", kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

"Osaaminen on toinen asia. Ei koulusta tullut asentaja ole vielä valmis kaikkiin hommiin ja sitten kun on alueen osaamista enemmän, niin se on osittain siihen koneeseen, laitteeseen tai alueeseen sidottua. Ei hyvän ammattihenkilön lähettäminen toiselle tehtaalte tarkoita, että hän pystyy siellä tekemään saman määrän työtä, yhtä laadukkaasti kuin omalla alueellaan. Tällöin synergiaetu ei ole kaksinkertainen, vaikka se paperilla voisi siltä näyttääkin. Lisäksi täytyy miettiä vaikutukset asennoitumiseen. Kun ammattimies laitetaan toiselle koneelle ja suu lokahtaa auki kun mitään ei osata, niin se on omiaan synnyttämään negatiivista asennoitumista. Sitten vaikka työnjohtaja, joka lainamiehelle hommia antaa on katsonut, että homma on ihan hyvä, eikä mikään paskahomma, niin herkästi ennakkoluulot synnyttävät ajatuksen, että olisi tässä voinut parempiakin hommia saada. Luottamus vastapuoleen puuttuu ja kuvitellaan, että sinne mennään vain paskahommat tekemään, vaikka se ei edes näin olisi. Eikä se sellaista ole ollutkaan." johto, Voikkaa

3.3.5 Operaattori - kunnossapitäjä

Nousevana suuntauksena kunnossapidossa on operaattorin ja kunnossapitäjän roolin yhdistäminen. Tuotantolaitoksen linjaoperaattori koulutetaan tuotantolinjan ajamisen lisäksi hoitamaan ensimmäisen tason kunnossapitotöitä. TPM (Total Productive Maintenance) on yksi tämän suuntauksen teorioista. TPM:n tärkeimpiä osa-alueita on itsenäinen kunnossapito. TPM:ssä pyritään suurempaan "omistajuussuhteeseen" kouluttamalla operaattoreita ja kunnossapitäjiä oman alueensa jatkuvaan kehittämiseen.

3.3.6 TPM, Total Productive Maintenance

TPM – suuntaus keskittyy ihmisiin ja on erottamaton osa TQM (Total Quality Maintenance).
TPM rakentuu seuraavista osista: /Tsang 2002/

- Pyritään luomaan prosessin 'omistajasuhteita', joissa työntekijä kokee voivansa vaikuttaa prosessin kehittämiseen kokonaisvaltaisesti. Operaattori huolehtii päivittäisistä rutiineista kuten tarkastukset, voitelu, säädöt, pienet korjaukset, siivous jne.
- Optimoidaan operaattorin tietämys ja taidot liittyen prosessiin ja koko tuotantolaitokseen tehokkuuden maksimoimiseksi.
- Käytetään ryhmiä, joissa on osaamista tuotantolaitoksen eri osa-alueilta, sisältäen operaattoreita, kunnossapitäjiä, insinöörejä ja hallinnon osaajia, jotta saadaan kehitettyä ihmisten osaamista ja prosessin kokonaisvaltaista hallintaa sekä saavutetaan syvempää tietämystä laitteista. /Tsang 2002, 2000/

Monialaosaamista ei tulisi sotkea siihen, että tehdään useita kunnossapitotöitä monien töiden jäädessä kesken. Kun henkilöstöresurssit ovat niukat, saattaa töitä jäädä kesken, kun on siirryttävä prioriteetiltaan tärkeämpään työhön. Tämä voi olla työmoraalia alentavaa vaikka, kyky nopeaan reagointiin ja joustavaan priorisointiin on tärkeää. Mikäli kunnossapitotarvetta ilmenee ydinprosessiin liittyen, on se pystyttävä priorisoimaan vähemmän tärkeän työn edelle. Sama idea koskee myös tuotantolaitosten yhteistyötä. Tärkeät työt on voitava priorisoida molempien tuotantolaitosten osalta. Kuitenkin optimoitaessa kunnossapitoprosesseja ja toimintamalleja on pyrittävä samalla painottamaan tuotannon vastuuta korjaustarpeiden tarkasta ajoituksesta. Muutoin töiden kesken jättäminen ja siirtyminen ilman todellista ja akuuttia tarvetta on työmoraalia alentavaa ja heikentää prosessin toimivuutta, puhumattakaan kustannustehokkudesta. /Tsang 2002, 2000/

"Kaikkein pahin asia on se kun työt keskeytetään. Juuri kun on levittänyt vehkeet, niin joutuu jonnekin lähtemään. Siinäkin pitäisi joustoa löytyä. Aina ei tarvitsisi kahdeksan tunnin remontissa puolen tunnin hommaa tehdä heti. Sitä voisi jatkaa kolme – neljä tuntia muuta hommaa ensin ja sitten mennä hoitamaan se seisokkihomma, mutta kun sanotaan, että siellä pitää olla heti, niin se siitä sitten." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Tsang (2002) määrittelee neljä eri perus kunnossapitometodia: /Tsang 2002/

1. **RTF (RunTo Failure):** Vain perus- ja rutiini korjausta tehdään laitteille kunnes ne hajoavat.
2. **PM (Preventive Maintenance):** Laitteet vaihdetaan tai korjataan ennen kuin ne rikkoutuvat. Korjaus tai vaihto suoritetaan laitteelle aikataulun mukaan riippumatta sen hetkisestä kunnosta. Optimia saavutetaan harvoin. /Duffuaa ym. 1999/
3. **CBM (Condition Based Maintenance):** Mikäli laitetta voidaan seurata ja monitoroida, niin se voidaan vaihtaa vasta silloin kun täytyy, aikatauluista riippumatta. Näin saadaan optimoitua laitteen käyttöikä.
4. **Design improvment:** Kehitetään kunnossapitomenetelmää niin, että se yksi tai useampi osa-alue kehittyy: luotettavuus, käytettävyys, resurssien tarpeen väheneminen, rutiini huoltojen määrän vähentäminen.

3.4 Tukijärjestelmät

Moniosaamisen, ulkoistamisen, TPM, työn uudelleen suunnittelu ja muiden metodien implementointi ja käyttö epäonnistuvat monesti. Syynä on useimmiten se, että kehittämiseen tarvittavat arvojen muutokset, johdon sitoutuminen ja tukijärjestelmät sisältäen koulutuksen, palkitsemisen, tiedotuksen jne., eivät ole olleet riittäviä. /Tsang 2002, 2000/

Valtuuttaminen ja työn itsenäinen tekeminen ja kehittäminen luovat sisäistä sitoutumista työntekijöihin. Jos työntekijöillä ei ole kontrollia omasta työstään ja toiminnastaan saa organisaatio vain ulkoista sitoutumista. Toisaalta myös vastuun tulee seurata valtuuksia. Usein puhutaan paljon valtuuttamisesta, mutta viestit voivat olla ristiriitaisia. Johdon tulee kysyä itseltään, haluaako se todella valtuuttaa työntekijät miettimään omaa työtään uudesta näkökulmasta vai haluavatko he vain valtuuttaa työntekijät näkemään työn siitä näkökulmasta mistä johto haluaa, "kehitä työtäsi – kuten me johdossa haluamme". /Tsang 2002/

"Sitä en tiedä auttaisiko asenteisiin rukkaaminen asennoitumista, mutta itse olen sitä mieltä, että suora vastuun antaminen työntekijöille voisi auttaa asiaa. Kokonaisvaltaisen työn tekeminen olisi tärkeää. Vastuun mukana täytyy sitten tietysti huomioida myös

korvausasiat. Myös käytännön asiat täytyy olla kunnossa. Ihan lähtien kuljetuskalustosta. Meillä on jo nyt niin paljon lääniä hoidettavana täällä Kymillä, että kaikki kalusto on ajossa. Ei kukaan esimerkiksi halua omaa autoaan liata likaisilla haalareilla."
kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Asennekasvatusta tarvitaan, jotta uskallettaisiin hetkeksi jättää oma tontti ja mennä auttamaan kaveria. Viime vuodet on jatkuvasti painotettu tulosvastuuta ja sitoutumista omaan hommaan. Päälliköllä on oma alue, työnohtajalla on oma alue ja lopuksi työntekijällä on oma pikku pala. Sitä on puhuttu ja puhuttu ja viimein oppi on mennyt perille. Nyt sitten täytyisikin yht' äkkiä ajatella niin, että on vain se iso alue, jossa ylänurkka on aivan yhtä tärkeä kuin alanurkka. Ei auta kuin aloittaa asennekasvatusta taas ja saada ihmiset ymmärtämään, että palkka muodostuu koko hommasta eikä vain oman tontin hoidosta. Sormia napsauttamalla se ei varmasti onnistu. Yhteishenki täytyisi saada synnytettyä eri tason työntekijöiden välille ja se ei hetkessä synny."
kunnossapitotyöntekijä,
Kymi

3.4.1 Palkkaus

Kosonen, Buhaniemi, Kesäjärvi, Kymäläinen, Lehtonen, Salonen, Tanskanen (1998) toteavat, että kun tehdään suurempia muutoksia, tulisi myös palkitsemisperusteita tarkistaa. Vanhat palkkaperusteet ovat harvoin linjassa uuden vision kanssa. "...tärkeää ei työmotivaation kannalta niinkään ole palkan määrä vaan se, millä perusteilla palkan ja erillisten palkkioiden suuruus määräytyvät. Ihminen tottuu nopeasti palkkatasoonsa, eikä varsin hyväkään palkka motivoi ponnistelemaan mitenkään erityisesti, etenkin kun työkavereiden palkkataso on suunnilleen sama. ...perusteet, joilla palkkio maksetaan, ovat varsin voimakkaasti toimintaa ohjaavia tekijöitä, sillä ihminen pyrkii pääsääntöisesti sellaiseen toimintaan, jonka avulla saa palkkansa maksimoitua." /Kosonen ym. 1998, s.79/

Tämä tuli myös varsin selvästi esille haastatteluissa. Palkkauskysymykset olivat pinnalla aina yhteistyöstä puhuttaessa.

"Jos halutaan yhteistyötä viedä pidemmälle, niin palkkaus Kymillä ja Voikkaalla täytyy olla sama. Jos työparista toinen saa erilaista palkkaa niin se herättää kränää. Se vaikuttaa paljon, varsinkin pidemmissä komennuksissa." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Minulla on sellainen käsitys, että Voikkaalla ammattimies saa kovempaa palkkaa kuin ammattimies meillä täällä. Jos ollaan samoissa hommissa, mutta toinen saa enemmän liksaa, niin se alkaa aika nopeasti vaikuttamaan ajatuspuolella. Nämä on ihan marginaaliasioita, mutta niin ne vaan löytyvät ihmisten puheista. En tiedä onko ne tekosyitä vai ei, mutta ne ovat kuitenkin todellisia asioita. Toisekseen sopimus perustuu vapaaehtoisuuteen. Jos on huono päivä tai jokin asia kaivelee, niin sopimuksen henki on sellainen, että silloin voit pysyä Kuusaanniemessä. Eikä minun mielestä siihen mitään muutoksia pitäisi tehdä." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Sopimuksien täytyisi olla jo sen takia kannustavia, että saataisiin se ihminen kokemaan työkomennus arvostuksen osoituksena, vaikka suoranaisesta palkinnosta ei puhuttaisikaan. Täytyy muistaa, että täällä kuviot ovat pieniä. Jos on kaksikymmentä vuotta tullut omalle työpisteelleen, niin kynnys lähteä toiseen työpaikkaan on korkea. Toiset on sosiaalisempia kuin toiset." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Tähänastiset kokemukset ovat ihan kannustavia. Ongelmat ovat olleet lähinnä sopimusteknisiä. Artti-projektissa meiltä tarjottiin sitä tietämystä mitä meillä oli ja oppivat siinä jätkät varmasti itsekin. Sopimuksessa on sovittu, että jokainen menee sinne omalla palkalla. Sama palkka tarkoittaa, että samasta työstä maksetaan sama palkka. Kuuma on yhtä kuumaa tai kylmä kylmää niin Kymillä kuin Voikkaalla. Sopimus perustuu vapaaehtoisuuteen. Jos joku ei halua mennä, niin ei tarvitse mennä. Nuoremmalla porukalla olisi ollut kyllä jopa halukkuutta mennä juhlapyhättöihin, mutta niitä ei vain ole taloudellisista –ja muista syistä järjestetty." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

"Palkka-asiat eivät ole kovin nopeasti muutettavissa. Vaikka olemme tehtaina vierekkäin, niin palkkausasiat ovat erilaiset. On erilaiset lisät, tuotantopalkkiot jne. Pelisäännöt täytyisi kunnossapidon kohdalla sopia niin, että ihmiset eivät koe, että heitä viilataan linssiin. Se aiheuttaa nopeasti ongelmia. Ongelmana on vain se, että Voikkaalla ja Kymillä on jo pitkään kuljettu eri teitä sopimusten tiimoilta ja niiden yhdistäminen ei käy hetkessä." keskijohto, Kymi

"Suorituspalkkaus on jo ihan legendaa työntekijöiden piirissä. Palkat jäävät kauas tuotannosta, vaikka vuorolisät otettaisiin pois. Voikkaalla ja Kymillä täytyisi saada lisäksi sama palkka." työnjohto, Kymi

4 EDELLYTYKSIÄ MUUTOKSELLE

Nicholson (1998) esittää evoluutiopsykologian väittämiä, jotka vaikuttavat muutosprosesseissa:

- Ihmiset jaottelevat toisensa sisäryhmiin ja ulkoryhmiin. Tämän takia eri ryhmien ihmisiä kuten prosessioperaattoreita ja kunnossapitäjiä on vaikea yhdistää.
- Huonot uutiset kuullaan aina ensimmäisenä ja selkeimmin
- Kun ihmiset ovat "mukavuustilassa", he eivät kaipaa riskejä. He ottavat riskejä ja pyrkivät muutokseen herkemmin, silloin kun he ovat tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen.
- Epävirallisia ihmissuhde- ja informaatioverkostoja on organisaation eri tasoilla ja tieto kulkee niiden läpi nopeasti. Johdon on hyvä käydä myös epävirallisia keskusteluja, kunhan ne tehdään hyvässä hengessä ja avoimesti.

/Nicholson 1998/

4.1 Yhdistämiset ja fuusiot

Fuusioissa pyritään yleensä saavuttamaan "2+2=5" efekti, eli parantamaan yrityksen kokonaissuoritusta ja kilpailukykyä, niin, että organisaatiot yhdistettynä ovat kyvykkäämpiä kuin yksinään. Monesti tavoitteet jäävät kuitenkin saavuttamatta. Fuusiot ovat yleensä hyvin suunniteltuja sekä juridisesti että rahoituksellisesti. Huonot tulokset johtuvat puutteellisesta henkilöstösuunnittelusta. Tämä ei tarkoita, etteikö yhdistämisprosessissa olisi tärkeää huomioida sekä laki- että rahoitusasioita vaan, että tulisi painottaa myös työpsykologisten näkökulmien huomioonottamisen tärkeyttä. /Arena 2002; Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000; Kotter 1996/

4.2 Tiedotus ja kommunikointi

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että kommunikaatio on yksi tärkeimmistä osa-alueista fuusiossa. Sen vaikutukset henkilöstöön ovat moninaiset ja uuden kulttuurin omaksumisen nopeuteen vaikuttavia. Kommunikointi sisältää sekä sanallisten että ei-sanallisten symbolien ja merkkien käytön. Aidon kommunikoinnin saavuttaminen on vaikeaa, koska sillä on monia esteitä kohdattavanaan. /Clampitt, Williams, DeKoch 2002/ Marks ja Mirvis (1985, 1986) löysivät ilmiön, jota he kutsuvat 'fuusio-syndroomaksi'. Siinä organisaatio keskittää toimintoja entistä enemmän ja sen seurauksena kommunikaatio vähenee, vaikka juuri silloin sen tulisi lisääntyä. Työntekijät ovat enää kiinnostuneet omasta tilanteesta ja selviytymismahdollisuuksista, eivätkä koe asioista tiedottamista ja avoimuutta tärkeänä, vaan keskittyvät omaan selviytymiseen. /Marks & Mirvis 1985, 1986/. Työntekijät kokevat itsensä entistä turvattommaksi ja johto kokee, että sen on saatava sekava tilanne hallintaan, jolloin keskitetään toimintoja entisestään joka taas johtaa siihen, että aina harvempi organisaation jäsen on informaatiokanavan äärellä. On syntynyt negatiivinen, itseään ruokkiva kierre, jonka päässä odottaa tulehtunut ilmapiiri, laskenut työtehokkuus, kasvanut negatiivinen työstressi jne. /Appelbaum ym. 2000; Floyd, Lane 2000/

"En ole seminaareihin uskoja mutta jotain sellaista tarvittaisiin, jotta saataisiin yhteistyö käyntiin. Alkuun täytyy panostaa. Tiedottaminen on myös tärkeää. Vastapuolen pelureille täytyy saada kasvot. Ihmiset täytyisi saada mukaan päätöksentekoon. Heidän täytyy saada sanoa mielipiteensä, jotta he sitten sitoutuvat paremmin. Jos vain yhtenä aamuna lyödään teesit oveen, niin kyllä siitä vastustusta syntyy." keskijohto, Voikkaa

Kommunikoinnin päätehtävä on vähentää epävarmuutta ja tämän tulisi tapahtua niin pian kuin mahdollista. Avoimuus, totuudenmukaisuus ja suorapuheisuus ovat tärkeitä kommunikoinnin ulottuvuuksia. /Auvinen 1997/ Mikäli informaatiota ei ole työntekijöiden saatavilla, seuraa siitä työntekijöiden motivaation aleneminen sekä tuottavuuden väheneminen, jotka lopulta johtavat fuusion hyötyjen katoamiseen. /Appelbaum ym. 2000/

Kommunikaatiolla on monta eri vaikutustasoa. Eri kommunikointitapoja ovat muun muassa sähköposti, muistiot, julisteet, videot, kahdenkeskinen keskustelu, jne. Tasojen tavoitavuus ja vaikuttavuus vaihtelevat. Esimerkiksi kahdenkeskinen keskustelu on toimivuudeltaan

parempaa kuin muistion laittaminen intranettiin tai sähköpostin lähettäminen. /Appelbaum ym. 2000; Eisenhardt 1989; Kotter 1996, 1995/

Erot voivat olla myös yksilöllisiä. Toinen lukee ja lähettää mielellään sähköposteja kun toinen taas haluaa keskustella kasvotusten tai puhelimesta.

Kommunikoinnin oikean ajoittamisen kannalta on tärkeää, että samalla kun mietitään fuusion aikataulutusta, mietitään myös tiedotusstrategia ja tiedotuksen aikatautus valmiiksi. Tapahtumista kommunikoinnin aloittamista ei tulisi viivytellä./Appelbaum ym. 2000/. Kommunikoinnin tehokkaaseen käyttöön liittyy muun muassa seuraavia tekijöitä. /Davy, Kinicki, Scheck, Kilroy 1989/

- Tiedon tulee olla oikea-aikaista
- Tiedon tulee olla mahdollisimman kokonaisvaltaista
- Tietoa tulee levittää usean viestintäkanavan kautta
- Tiedotuksen tulee olla uskottavaa työntekijöiden mielestä
- Organisaation muutoksen syyt tulee selittää
- Tiedotusstrategian tulee olla huolellisesti mietitty ja tiedottamisen tulee jatkua läpi koko muutoksen ajan

Johdon ei tulisi olettaa, että työntekijät ymmärtävät tai suoraan hyväksyvät sen mitä on tekeillä. Fuusiossa työntekijät ovat johdon asiakkaita. Vision ja päämäärien kommunikoinnissa tulisi myös huomioida, että viesti katoaa helposti kaiken muun informaation joukkoon. /Furnham 2002/

Laken (1997) mukaan kulttuurin huomioonottamisessa ei ole niinkään tärkeää mitä tehdään kuin se, miten se tehdään. Ihmisen perusolemukseen sisältyy tarve tulla kohdelluksi kunnioitetusti, tuntee kuuluvansa joukkoon ja, että hänen asemansa säilyy uudessa organisaatiossa /Lake 1997/. Paras tapa onnistua fuusiossa on olla avoin ja rehellinen työntekijöille. Alkuvaiheessa ei kaikkea voi paljastaa, koska suunnitelmien osien kritisoiminen vain hidastaa suunnittelua kokonaisuuden jäädessä varjoon. Kun valmistelut on tehty, niin tiedottaminen on yksi kriittinen onnistumistekijä ja tärkeä osa koko yhdistymisprosessia. Sen tulee olla monipuolista, jatkuvaa ja aitoa. /Appelbaum ym. 2000; Kosonen ym.1998; Kotter 1995, 1990/.

Toisaalta tiedottamisen onnistuminen edellyttää aktiivisuutta ja kiinnostusta myös työntekijöiltä. Informaatiota ei voi pakkosyöttää, sitä on myös itse haluttava saada. Jälleen esiin tulee molemminpuolinen halu ja pyrkimys aitoon yhteistyöhön ja kehittämiseen.

Kosonen ym. (1998) mukaan muutoshankkeissa tiedottamista pidetään usein liian vähäisenä. Tiedottamisen vähyys lisää epäluuloja ja muutosvastarintaa muutosta kohtaan. Erityisesti vuorotöissä olevat kärsivät usein puutteellisesta tiedottamisesta. /Kosonen ym. 1998/ Tiedottaminen tulee pitää helposti ymmärrettävänä ja turhia ismejä tai yleviä tavoitteita kannattaa välttää. Ne saattavat kääntyä itseään vastaan. /Kosonen ym. 1998; Kotter 1995/

Kosonen ym. (1998) toteaa, että kaiken teorian, joka kertoo kuinka ihmiset pyrkivät työssään itsensä kehittämiseen ja kykyjen hyödyntämiseen lisäksi on syytä pitää mielessä, että yritykseen mahtuu aina joukko ihmisiä, joita kiinnostaa työaikana lähinnä kesämökin kunnostus tai edellisen illan pelitulokset. "Kehittämisessä tulee vastaan myös inhimillinen kitkatekijä eli laiskuus. Laiskuus saattaa olla todellinen syy, kun vakuutetaan, että kaikki on jo hyvin, eikä mitään tarvitse muuttaa. ...kaikkia ei voida saada kehittämiseen mukaan, mutta riittää jos heidät saadaan kulkemaan perässä" /Kosonen ym. 1998, s. 59-60/

4.2.1 Fuusion luonne ja johdon vaikutus fuusion onnistumiseen

Yksikön johtajan vaikutus on merkittävä. Niin kauan kun ylin johto tukee muutosta, on hankkeilla hyvät mahdollisuudet onnistua. Johdon täytyy jatkuvasti vahvistaa sanomaansa, jottei muutoksen tarve pääse unohtumaan ja jottei vanhat tavat toimia pääse taas voimiinsa. Asioiden juurruttaminen kestää kauan, eikä ole helppoa. Ihmiset palaavat mielellään vanhaan jos vain suinkin kykenevät. Varsinkin kun yrityskulttuurin juuret ovat vanhat ja syvällä, kestää uusien kasvattaminen kauan. Johdon tehtävänä on huolehtia, että puitteet syvälliselle juurruttamiselle on olemassa. /Kosonen ym. 1998; Kotter & Cohen 2002/

Aikataulu fuusiosta tulisi julkistaa mahdollisimman pian, jotta tiedettäisiin mitä odottaa. Myös mahdolliset saneeraukset on tehtävä heti alkuvaiheessa ja työntekijöille, jotka menettävät työnsä tulee tarjota konsultointia ja apua työn hakemiseen ja muuhun toimintaan, kuten työhaastatteluissa käynteihin jne. liittyen. /Appelbaum ym. 2000/

Saneerauksen eri ulottuvuudet muistuttavat paljon fuusiotilannetta. Prosessiin liittyvät tunteet irtisanotulla työntekijällä ovat viha, turhautuneisuus, suru, avuttomuus, halveksunta ja turvattomuus. Tämä vaikuttaa myös organisaatioon jääviin henkilöihin. He saattavat kokea syyllisyyttä siitä, että saivat pitää paikkansa. Heitä täytyy myös auttaa selvittämään todelliset tunteensa yhdentymistä kohtaan. Heidän tulee myös saada uudestaan ote omasta toiminnasta ja päästävä yli suruprosessista, jotta he pääsevät siirtymään vanhasta organisaatiosta uuteen tapaan toimia. Johdon tulee olla aktiivisesti läsnä koko prosessin ajan. /Appelbaum ym. 2000/

Yleisesti fuusiossa negatiiviset asiat ovat suurennuslasin alla ja positiiviset asiat tuntuvat jäävän huomaamatta. Stressimäärä on enemmän suhteessa muutoksen määrään kuin siihen onko muutos hyvään vain huonoon suuntaan. Stressi siis kohdistuu muutoksen määrään, ei sen suuntaan. Stressiä kohdatessaan ihminen käyttäytyy usein tuottamattomasti pyrkiessään pääsemään tasapainotilaan. /Appelbaum ym. 2000/ Käytännössä tämä tarkoittaa, että johto voi joko maksaa fuusion aikana siitä, että ryhmien muodostuminen ja koulutus menee hyvin tai he voivat myöhemmin maksaa paljon enemmän siitä, että tuottavuus ja taloudellisuus kärsivät huonosta yhteistoiminnasta, moraalin huonontumisesta ja lahjakkaiden työntekijöiden lähdöstä johtuen. /Appelbaum ym. 2000/ Ei ole suinkaan sanottu, että yritykset lähtökohtaisesti valitsisivat ensimmäisen vaihtoehdon /vrt. Nicholson 1998/

5 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuurien yhteensovittamisen vaikeus on yksi suuri yksittäinen tekijä tehokkuuden laskuun organisaatiossa, avainhenkilöiden poistumiseen sekä energiaa vaativien konfliktien synnyttäjänä. Kun yritykset fuusioituvat, ne eivät fuusioi vain rakennuksiaan, tehtaitaan ja laitteitaan, vaan myös yksilöllisiä rakenteita, tapoja toimia, ihmisiä ja työyhteisöjen kulttuureita. /Appelbaum ym. 2000/

Ennakkoluulot voivat olla syvään juurtuneita ja niiden huomiotta jättäminen voi osoittautua yhteisen toiminnan kannalta kohtalokkaaksi.

"Jotkut työntekijöistä suhtautuvat asiaan varmasti ennakkoluulottomasti ja saavat uusia virikkeitä, mutta suurempi osa kokee sen varmasti turvattomana ja hankalana lähteä tuntemattomiin paikkoihin, varsinkaan kun todennäköisesti siitä ei paljoa lisää tienaa." johto, Kymi

"Paperimaailma tuo omat mausteensa soppaan. Me olemme jääneet vähän käskytystasolle ja olemme äärimmäisen hierarkinen toimiala. Puunjalostusteollisuus on alana konservatiivinen. Siihen vaikuttaa myös ammattiyhdistystoiminta. Paperiliitto on jättänyt oman jälkensä. Yhdellä kertaa ei pysty astumaan kovin pitkää askelta. Pitää pyrkiä kuitenkin kehittämään toimintaa." keskijohto, Voikkaa

Organisaatiokulttuuri viittaa toimintakuvioon tai malliin joka on juurtunut syväälle ja sisältää arvoja, uskomuksia, käyttäytymismalleja ja oletuksia, jotka kaikki jäsenet kulttuurin sisällä jakavat. Kulttuuri on kuvio perusoletuksista, jotka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt selvitäkseen ulkoisista ja sisäisistä haasteista. Tämä opittu kuvio on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan opettaa eteenpäin uusille työntekijöille oikeana näkökulmana, ajatella, toimia ja tuntea näihin ongelmiin liittyvissä asioissa. /Appelbaum ym. 2000; Schein 1999/

"Asenneilmastoa jos miettii, niin yllättävän vähän on asiat muuttuneet esimerkiksi 60 – luvulta. Hyvin samantyyppisiä asioita pyöritellään ja pelätään. Esimerkiksi ulkoistamiskysymys on ollut pitkään esillä. Tässäkin projektissa on tullut esille, että

ulkoistamista pelätään, vaikka tässähän tavoitellaan aivan muuta, eli pyritään hyödyntämään omia voimia ja pienentämään vieraan työvoiman käyttöä. Paperiliiton asenteet ovat menneet vähän juoksuhaudaan ulkoistamisasioissa. Avoimempaan keskusteluun pitäisi päästä. Täytyy pitää mielessä, että ajat ovat kuitenkin muuttuneet. On syytä miettiä, mikä onärkevin tapa toimia tänä päivänä. Liikkeet ovat hyvin jähmeitä. Takaa vaikuttaa myös joukko inhimillisiä tekijöitä. Kun on saanut jo verenperintönä asenteita ja mielipiteitä niin kyllä se vaan vaikuttaa. Jos tulee ulkopuolelta ilman ennakoasenteita, niin tietyt käyttäytymismallit puuttuvat." johto, Kymi

Kulttuuriin havainnoinnissa on Scheinin (1985) mukaan kolme eri tasoa:

1. Esineet ja muut symbolit; esim. yrityksen logo, patsaat, huonekalut jne.
2. Arvot; 'totuudet' minkä mukaan eletään ja jotka koetaan tärkeiksi.
3. Alitajuiset oletukset, jotka esiintyvät vain kun niitä häiritään.

/Schein 1985/

Kulttuuri voidaan myös konkreettisesti ymmärtää tavaksi, jolla ihmiset työskentelevät organisaatiossa /Fralicx & Bolster 1997/. Tämä sisältää sekä formaalin että ei-formaalin päätöksenteon prosessit, joita tapahtuu valta-hierarkiassa /Fralicx & Bolster 1997/. Sekä lisäksi tavan jolla eri hierarkiatasojen ihmiset käyttäytyvät keskenään. /Appelbaum ym. 2000; Sherer 1994/

"Paperimaailma on sen verran ahdasmielinen. Ulkopuolisesta firmasta tulevat työntekijät kulkevat ristiin ja rastiin, mutta jos omat työntekijät menevät vähän toisen tontille, niin heti syntyy kysymyksiä, että vieköhän toi kaveri nyt minun paikkani tai onkohan minulla kohta enää työpaikkaa ollenkaan. Tai sitten vaaditaan lisäkorvauksia jo sovittujen summien päälle. Asia ei kuitenkaan kiikasta asentaja-tasosta tai työnjohtajista. Eivät työntekijät ole tätä vastaan. Asia juontuu ihan ylös asti. Yläportaassa sanotaan tietyissä paikoissa, että nämä ovat minun koneitani ja minun vastuulla, eivätkä he sano sitä suoraan, mutta rivien välistä ymmärtää, että asiat oman tontin ulkopuolella ei kiinnosta. Kun seuraavalla portaalla huomataan, miten edellisellä portaalla on reagoitu, niin asenne seuraa mukana. Ei tällaisessa organisaatiossa voi ottaa yksin vastuuta. Vastuun kannon on lähdeittävä ylhäältä asti." keskijohto, Kymi

Toinen tapa käsittää kulttuuri on se tapa jolla työntekijät tekevät työnsä ja pyrkivät nousemaan valtahierarkiassa. /Sherer 1994/ Sekä kuinka riskialtista on tehdä päätös ilman esimiehen hyväksyntää /Appelbaum ym. 2000; Fralicx & Bolster 1997/.

Martinin (1992) mukaan kulttuurin ilmentymiä ovat pukeutumistavat, työntekijöiden kertomat tarinat, organisaation formaalit, viralliset säännöt ja toimintatavat, perinteet, palkkasysteemit, yrityksen sisäinen kapulakieli ja eleet, sisäpiirin vitsit jne. Näiden ilmentymien tulkinnat vaihtelevat yksilöittäin. Ne synnyttävät erilaisia muistoja, kokemuksia, ahaa-elämyksiä ja uskomuksia. Näistä tulkinnoista syntyneet mallit, kuviot tai kokonaisuudet ja tapa jolla ne pannaan käytäntöön, koostavat organisaation kulttuurin. /Martin 1992/

"Meillä Voikkaalla toimitaan esim. niin, että se työnjohtaja, jonka alueelle projekti kohdistuu on myös työnvalvoja. Kymillä ei taida niin olla. Siellä projektiryhmä taitaa hoitaa projektin ja luovuttaa sen sitten avaimet käteen periaatteella työnjohdolle. Meillä on pidetty hyvänä sitä, että henkilö on samalla oppinut työstä paljon ja työssä on tullut samalla paljon koulutusta kun on mukana käyttöönotossa." Työnjohto, Voikkaa

Kotterin (1995) mukaan kulttuurilla on merkittävä vaikutus muutoksessa. Suurelta osin sen takia, että ihmisillä on taipumus muokkautua ajattelutavoiltaan kulttuurin vaatimusten mukaan. Valittaessa henkilöstöä yritykseen, sinne automaattisesti valikoituu henkilöt, jotka tuntuivat pärjäävän siinä kulttuurissa ja omaavan niitä arvoja, joita tarvitaan pärjäämiseen siinä ympäristössä. Kulttuurin vaikutukset näkyvät joka päiväisissä toiminnoissa ja puheissa. Ongelmallisen organisaation kulttuurista tekee se, että sen vaikutusta ei yleensä huomaa, sillä se toimii alitajunnasta käsin ja siksi siihen vaikuttaminen vaatii niin paljon aikaa ja vaivaa. Muutosprojekteissa onkin tärkeää muuttaa asioita. Ne muuttavat sitten kulttuuria kun kaikki on otettu huomioon. Suoraan kulttuuriin tarttuminen voi aiheuttaa tuskallisia seurauksia ja se harvoin onnistuu. Kulttuurin muutos syntyy osana ja ennen kaikkea muun muutoksen seurauksena. Ei pääpainopisteenä muutokselle. /Kotter 1995/

5.1 Kulttuuritutkimus, eri tapoja lähestyä kulttuuria

Martinin (1992) mukaan kulttuuritutkimuksessa käytetään yleisesti kolmea lähestymistapaa: integratiivinen, differentaatio ja fragmentaatio -näkökulmia. Kun jotain organisaatiota tutkitaan tarpeeksi tarkasti, löytyvät sieltä Martinin (1992) mukaan kaikki kolme lähestymistapaa. Jotkut asiat ovat pysyviä, selkeitä ja niille löytyy koko organisaation laajuinen konsensus (integratiivinen), jotkut osa-kulttuurit ovat ristiriidassa virallisen kulttuurin kanssa (differentaatio) ja osa kulttuureista on jatkuvassa muutoksen pyörteessä, epätietoisuuden täyttämiä ja ristiriitaisia (fragmentaatio). Puhuttaessa kulttuureista tulisi ottaa huomioon kaikki eri näkökulmat tai ainakin huomioida mistä näkökulmasta asiaa lähestytään. Kulttuuritutkimuksen kriitikot kysyvät, miksi pitää yleensä olla olemassa sana kulttuuri jos sen sisällöstä ei voida olla millään tasolla yhtä mieltä? Yhtä hyvin voitaisiin puhua harmoniasta, konflikteista, ristiriitaisuuksista tai pirstaloitumisesta organisaatioissa. Miksi kulttuurin tutkijat eivät tunnusta muuta organisaatiotutkimusta ja yhdistä toimiaan muuhun organisatoriseen tutkimukseen? Pyritäänkö sillä määrittämään sellaisia asioita, joita ei muilla muuttujilla kuten, rakenne, normit, tekniikka, koko jne., pystytä määrittämään? Jos ei, niin mitä sillä sitten pyritään tekemään? /Martin 1992/

Taulukko 2. Kolmen eri lähestymistavan ominaispiirteet /Martin 1992/

Näkökulma	Integraatio	Differentaatio	Fragmentaatio
Pyrkimys konseksukseen	Organisaation laajuinen konsensus	ala-kulttuuritasoinen konsensus, kulttuuri koostuu riitelevistä ala-kulttuureista	näkökulmien monimuotoisuus
miten näkyy ilmenemismuodoissa	yhtenäinen, johdonmukainen	epäjohdonmukainen ja ristiriitainen	kompleksisuus, eli ei johdonmukainen tai epäjohdonmukainen
Suhtautuminen ristiriitoihin tai monimerkityksellisyyteen	rajattu pois	kanavoidaan ala-kulttuureiden ulkopuolelle	keskittyy siihen
Vertauskuvat	selkeyden aukko tiheässä viidakossa	selkeyden saarekkeita ristiriitaisuuksien meressä	verkko, viidakko

5.1.1 Integraatio näkökulma

Integraation näkökulmasta johtajat ovat kulttuurin luoja ja muuttajia. Tutkimukset ja kirjallisuus onkin ohjattu pääosin johtajille. /Martin 1992/ Tutkimuksessa oletetaan, että kaikki organisaation jäsenet tietävät ja jakavat samat arvot ja päämäärät. Toisekseen näiden arvojen ja päämäärien mukaan toimitaan koko organisaation laajuisesti. Kolmanneksi kirjallisuudessa oletetaan, että organisaation jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miksi niin kannattaa toimia. Ristiriitaisuuksille ei ole tilaa. Integraationäkökulma on selkeyden ja yhdenmukaisuuden ilmentymä. Tästä näkökulmasta kulttuuri on sosiaalinen "liima", joka sitoo organisaation jäsenet toisiinsa. Kulttuuri on yhteinen asia, jonka ihmiset jakavat ja joka on heille kaikille yhteinen. /Martin 1992/

5.1.2 Differentiaatio näkökulma

Differentiaatio –näkökulmasta katsottuna organisaatiot ovat täynnä konflikteja ja ristiriitaisuuksia. Esim. miehet vastaan naiset, työläiset vastaan johtajat, insinöörit vs. markkinointi. On olemassa eri intressiryhmiä, jotka taistelevat keskenään. Ryhmillä saattaa olla hyvin erilaiset päämäärät ja näkemykset siitä minkälainen organisaation kulttuuri on. /Martin 1992/

5.1.3 Fragmentaatio näkökulma

Fragmentaatio –näkökulmasta organisaatiokulttuurissa on harvoin selkeitä vastakkain asetteluja ja tuskin koskaan mitään selkeästi yhtenäistä. Epävarmuus, paradoksit ja ristiriitaisuudet ovat jokapäiväistä organisaation elämää. Niinpä monimerkityksellisyys, epävarmuus ja epäselvyys ovat parhaita adjektiiveja kuvaamaan kulttuuria. Kulttuuri ei ole tästä näkökulmasta katsottuna muuttuja, vaan vertauskuva siitä kaikesta elämästä, mitä organisaatioiden sisälle mahtuu. Niinpä kulttuuritutkimus ei saisi jättää huomiotta näitä epäjatkuvuuskohtia, vaan sen tulisi keskittyä niihin. /Martin 1992/ Voidaan tietysti kysyä, että kuinka organisaatioita voidaan sitten ohjata ja hallita?

Kulttuuria ei tulisi sotkea arvoihin, koska kulttuurin tehtävänä on ylläpitää organisaation stabiilisuutta, identiteettiä ja perinteitä, eikä ainoastaan heijastaa arvoja. / Appelbaum ym. 2000; Fralicx & Bolster, 1997/. Arvot kuuluvat osana kulttuuriin.

5.2 Fuusion eri vaiheet

Appelbaum ym. (2000) käsitteli fuusiossa ilmeneviä ilmiöitä kolmessa eri vaiheessa. Fuusiota edeltävänä aikana, fuusion aikana ja fuusion jälkeisenä aikana. /Appelbaum ym. 2000/

5.2.1 Fuusiota edeltävä vaihe

Fuusiota edeltävä vaihe on valmisteleva. Varsinaisia konkreettisia toimenpiteitä ei vielä tässä vaiheessa tehdä. Kulttuurin huomioon ottaminen kriittisenä onnistumistekijänä on tärkeää. Mikäli sitä ei oteta huomioon ja erot kulttuurien välillä ovat suuret, saattaa se yksinään aiheuttaa fuusioyrityksen epäonnistumisen. Suunnitelmia luotaessa olisi syytä ottaa huomioon, että fuusion tuloksen tulisi olla edullinen työntekijöille, sillä he konkretisoivat suunnitelmat ja tekevät lopullisen tuloksen. Heidän tulisi kokea, että visio koskee myös heitä. /Appelbaum ym. 2000, Kotter 1996/. Fuusio ja kulttuurin muutos edellyttää työntekijöiden toimintamallien, ajattelutapojen ja myös töihin liittyvien arvojen muuttumista. Tämä ei käy kädenkäänteessä. Jos työntekijät kokevat fuusion jo alkuvaiheessa uhkana, saattaa se vaarantaa koko jatkoprosessin.

Ennen varsinaista fuusiota päätettävä asia on muun muassa; Mitä organisaatiokulttuurin mallia tulisi käyttää?

- käytetäänkö kumman organisaation mallia?
- kehitetäänkö yhteinen kulttuuri, jossa yhdistyy kulttuurien vahvuudet?
- kehitetäänkö kokonaan uusi kulttuuri, joka ei ole kummankaan kulttuurin pohjalle rakentuva?

Valittiin vaihtoehdoista mikä tahansa, yksi asia on luultavaa; tullaan työskentelemään entisten kilpailijoiden, tai muuten vanhaa kaunaa molemmin puolin pitävien ihmisten kanssa ja, että mahdollisesti tulee työpaikan menetyksiä. Yleensä pettyneet työntekijät provosoivat myös muita olemaan fuusiota vastaan. /Appelbaum ym. 2000/.

Weber (1996) totesi tutkimuksissaan, että mitä suurempi ero on kahden yhdistyvän kulttuurin johdolla, sitä heikompi tehokkuus saadaan yhteisestä organisaatiosta irti ja sitä heikompi on myös taloudellinen tulos. /Appelbaum ym. 2000; Weber 2003, 1996/.

Kulttuurin omaksumisen eri tasoja ovat /Appelbaum ym. 2000/:

1. Integraatio: Yhdistetyn organisaation jäsenet haluavat säilyttää kulttuurinsa, identiteettinsä ja säilyä itsenäisinä. Tämä johtaa kahden kulttuurin rakenteiden yhdistymiseen, mutta ei juurikaan kulttuurien tai toimintamallien yhdentymiseen.
2. Assimilaatio: Assimilaatio, omaksuminen, on aina yksipuoleinen prosessi, missä yksi ryhmä omaksuu toisen organisaation kulttuurin ja identiteetin.
3. Separaatio: Vähemmistöryhmä pyrkii säilyttämään oman kulttuurinsa ja toimintamallinsa jättäytymällä erilleen valtaryhmästä. Kulttuurien yhdentyminen on minimaalista ja molemmat ryhmät toimivat erillään.
4. De-kulturaatio: Menetetään psykologinen ja kulttuurillinen yhteys molempiin ryhmiin, niin toiseen kuin omaan ja tullaan hyljetyksi molemmissa.

Mitään yhtä oikeaa toimintatapaa ei ole organisaatioiden yhdistämiseen. Kaikki tapaukset ovat yksilöllisiä. /Appelbaum ym. 2000/. Tärkeää on pysyä herkästi reagoivana eri tilanteeseen kun päämäärä on kerran yhdessä löydetty ja tunnustettu. Päämäärään pääsee useita eri reittejä ja välissä suuntaa voi joutua tarkistamaan useampaan otteeseen./Kosonen ym. 1998/

5.2.2 Fuusion aikana

Työntekijät tulisi varustaa sopivilla tiedoilla ja taidoilla, jotta he voisivat kohdata yhdentymisen haasteita kuten: /Appelbaum ym. 2000/.

- Jatkuva muutos; jatkuvaan muutokseen valmistautuminen antaa myös rauhaa tehdä omaa työtä, kun ei tarvitse olla huolissaan muutoksien tuomasta stressistä. Jatkuva muutos koskee nykypäivänä ja hyvin todennäköisesti myös tulevaisuudessa aina suurempaa työntekijäjoukkoa. Teknologian kehitys vaatii jatkuvaa oppimista ja kykyä mukautua muuttuneisiin olosuhteisiin (vrt. kappale 3.1.1./Tsang 2002/).
- Uusien ihmissuhteiden solmiminen töissä, jotta uudessa työpaikassa toimiminen ja kulttuurin omaksuminen olisi helpompaa.

Ne, jotka kokevat menettävänsä jotain organisaatiopelissä, tarrautuvat asemiinsa pyrkien säilyttämään sen hetkisen tilanteen. /Appelbaum ym. 2000/.

Henkilöstöpuolella on luotava mahdollisuudet työntekijöille purkaa tuntojansa täysin luottamuksellisesti. Näistä tuntemuksista ja signaaleista olisi kyettävä raportoimaan luottamuksellisesti myös ylemmälle johdolle, jotta asiat voidaan ottaa esille yhteisillä foorumeilla ja niihin voidaan vaikuttaa. /Kotter 1996, 1995/ Niin kauan kun on epäselvyyksiä siitä, kuka on vastuussa mistäkin, on organisaatiossa sekaannusta ja toimetttömyyttä. /Appelbaum ym. 2000/ Heti kun fuusiosta on ilmoitettu, jännitteet ja epäluottamuksen ilmapiiri alkavat kehittyä. Kaiken tulisi olla suunniteltua ennen kuin mihinkään konkreettisiin toimenpiteisiin ryhdytään. /Appelbaum ym. 2000/. Työntekijöiden tuntemukset tulee ottaa huomioon, jotta fuusiolla on mahdollisuudet onnistua. Tämä ei välttämättä tarkoita, että jokaisessa työryhmässä ja tilanteessa täytyy työntekijöiden olla läsnä tai heitä täytyisi konsultoida. Se tarkoittaa, että täytyy löytyä aitoa halua yhteistyöhön ja kunnioitusta heidän työtään kohtaan. Tämä tulisi näkyä niin päätöksissä kuin konkreettisissa toimenpiteissä. /Kotter & Cohen 2002; Appelbaum ym. 2000; Kotter 1996/.

5.2.3 Post-Fuusio

Ihannetilanteessakin ja onnistuneen fuusion myötä, prosessi muuttaa toista tai molempia fuusioituvia osapuolia siinä määrin, että kahdesta seitsemään vuotta kuluu ennen kuin työntekijät tuntevat omaksuneensa ja adaptoituneensa fuusioituneeseen kokonaisuuteen. /Appelbaum ym. 2000; Kosonen ym. 1998; Covin, Kolenko, Sigheter, Tudor 1997/

Psykoanalyttisen teorian mukaan identiteettimme on syntyisin niistä ihmisistä, paikoista ja asioista, jotka koemme tärkeiksi. Ihmissuhteet, suhteet paikkoihin ja asioihin rakentavat identiteettimme ja ovat oleellinen osa kasvuamme ja kehitystämme. Kun tapahtuu muutos, siteet saattavat osittain murtua ja seuraa avuttomuuden ja hallitsemattomuuden tunnetta sekä alentunut minäkuva. /Appelbaum ym. 2000/

Monesti työelämässä nämä linkit ja suhteiden tärkeys huomataan vasta kun ne osittain tai kokonaan särkyvät. Ihminen kokee itsensä petetyksi. /Heikkilä 1998/

Kaikki muutos on menetystä. Näin ollen on erittäin haitallista jatkaa muutoksen keskellä elämää kuin mitään ei olisi tapahtunut. Mennyttä tulee surra riittävästi, jotta voidaan siirtyä uuteen. On myös nähtävä muutos välttämättömänä. /Kotter & Cohen 2002/ Muutosvastarinta voi näin olla enemmän vanhan, turvallisen ja stabiilin identiteetin osan menettämisestä johtuvaa kuin vastarintaa uutta mallia kohtaan. Menetykset tulisi käydä läpi mahdollisimman julkisesti. Mikäli näin ei tehdä, lisää se vain menetyksen tunnetta ja koko muutoksen kieltämistä tai vähintään sen vastustamista. /Appelbaum ym. 2000; Kotter & Cohen 2002/

Yksi tapa käydä läpi tätä vaihetta on dramatisoida menetys. Esimerkiksi koota koko väki yhteen ja julkisesti polttaa vanhat toimintaohjeet ja muut määräykset, mitkä kuuluvat menneisyyteen. Mikä jää jäljelle on tulevaisuutta. Tärkeää on, ettei menneisyyttä missään vaiheessa tuoda esille epäkunnioittavasti, koska työntekijät voivat kokea tämän heidän työnsä väheksymisenä. /Appelbaum ym. 2000; Kotter & Cohen 2002/

6.1 Stressi

Fuusiosta aiheutuva negatiivinen stressi on 100:n asteikolla 100. /Siehl 1990/. Organisaatioiden yhdistyessä työntekijät kokevat menettäneensä hallinnan yhdestä elämänsä tärkeästä alueesta. Yrittäessään saada kontrollia takaisin he vetäytyvät ja tämä aiheuttaa lisästressiä, joka johtaa tuottavuuden alenemiseen ja vähentyneeseen työtyytyväisyyteen. /Davy ym. 1989/ Fuusio on monesti tilanne, johon työntekijä voi hyvin vähän vaikuttaa. Tulevaisuus on epätietoisuuden peitossa ja odotettavissa voi olla

muutoksia työssä, työpaikan ihmissuhteissa ja perhe-elämässä /Ivancevich, Schweiger, Power 1987/ Toisille taas muutos voi olla mahdollisuus parantaa tilanne, joka on ollut sietämätön. /Appelbaum ym. 2000/.

Schweiger, Ivancevich ja Power (1987) tutkivat eri tekijöitä, jotka ilmenevät yrityksen oston yhteydessä: /Schweiger ym. 1987/

1. Identiteetin menettäminen
2. Informaation puute ja ahdistus
3. Selviytymisestä tulee pakonomainen tarve
4. Lahjakkuudet lähtevät yrityksestä
5. Vaikutukset perhe-elämään voivat olla suuria

Muiden tutkimusten mukaan työpaikan menettäminen on ensimmäinen asia, mikä on työntekijällä mielessä yrityksen myynnin yhteydessä. /Appelbaum ym. 2000/. Yleisesti mielessä ovat asiat, jotka koskevat itseä.

Turvattomuus ja epävarmuus ovat yleisimmät tunteet, mitä työntekijöillä muutoksessa on. Fuusiotilanteessa ei saisi keskittyä vain niihin, jotka menettävät työpaikkansa, vaan myös niihin, jotka jäävät organisaatioon. Johdon olisi mahdollisimman pian pyrittävä määrittämään erilaisten osajien tarve, luonnollinen ikäpoistuma, korvaavien työntekijöiden saatavuus, niiden kustannukset ja mahdollisen työvoimapolitiikan muutoksen hinta. /Appelbaum ym. 2000/.

6.2 Uhkia liittyen fuusioon työntekijän kannalta sekä fuusion psykologinen prosessi

Muutokseen liittyvät pelot mitä työntekijöillä esiintyvät, liittyvät heidän aiemmin tehdyn työn tunnustamatta jättämiseen, toimivan tiimin menettämiseen ja sen mukana katoaviin ihmissuhteisiin. Joudutaan tekemään töitä tuntemattomien ihmisten kanssa niin kollega kuin esimies-alaistasolla. Mahdollisesti vielä ympäristössä, joka on uusi ja vieras. /Appelbaum ym. 2000/.

"Tehtaiden täytyisi olla tuttuja. Jos et löydä edes ruokalaa, niin ei se oikein ole kiva mennä töihin. Täälläkin on porukka niin vanhaa, ettei rutiineja noin vain rikota. Ei kukaan sinne vapaaehtoisesti halua lähteä. Porukka on urautunut omille raiteille. Niin se oli silloinkin kun keskuskorjaamo syntyi. Esim. sellulla olleille kavereille oli aika kynnys yht'äkkiä mennä paperipuolelle töihin kun ei ollut koskaan käynyt siellä. Pelkoja syntyy, että tuleeko tästä mitään. Alkuun pitäisi satsata rajusti, että saisi rutiinit syntymään. Sitten täytyy sekin selvittää miten sitä työtä siellä tehdään. Meneekö täältä pari tekemään jonkin työn, vai mennäänkö jollekin kaveriksi? Siinä voi nopeasti mennä sukset ristiin kun on erilaiset tavat tehdä töitä. Ei sitä voi heti ruveta neuvomaan jotain vanhempaa kaveria, että 'näinhän me tuolla Kuusaanniemessä tehdään', yhteistyö loppuu hyvin äkkiä. Sitten on se, että monesti on mukavammat työt valittu etukäteen. Huonot hommat ei voi aina olla niille jotka tulevat muualta. Muuten ei ole mitään sitä vastaan, että liikutaan paikasta toiseen. Tulee vaihtuvuutta ja oppii kaikenlaista." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Pelot saattavat synnyttää myös ennakkoluuloja uutta työtä kohtaan. Saatetaan nähdä kaikki kielteisesti. Ei luoteta esimerkiksi uusiin esimiehiin, toisen tuotantolaitoksen työntekijöihin tai uusiin kollegoihin.

"Suurimmat uhat tai vaarat liittyvät mielestäni henkilökemiaan. Niissä saattaa joitain ylilyöntejä syntyä, mutta niitä on toisaalta mahdotonta etukäteen torjua ja niitä ongelmia on myös kaikkialla muualla. Tarvitaan oikeantyyppistä asennoitumista, jotta asiat lähtevät heti oikeille raiteilleen. Jos asioihin suhtaudutaan vain olkaa kohauttamalla ja vasemmalla pikkusormella pyöritellään hommia kun omat työt hoidetaan samaan aikaan täydellä teholla, vaikka painoarvo ei edes olisi sama. Kyllähän omat hommat täytyy pystyä hoitamaan, mutta eriarvoisuuden tunnetta ei saisi päästä syntymään." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Pelkojen ja uhkien suhteen voivat työntekijät ryhmässä auttaa toisiaan kohtaamaan fuusioprosessin synnyttämät menetykset ja kestävänsä stressin ja epävarmuuden tunteet. Tämä prosessi muistuttaa paljolti normaalia neljän vaiheen suruprosessia; /Appelbaum ym. 2000; Heikkilä 1998/.

Kubler-Ross (1969) /Appelbaum ym. 2000/ esitti mallin siitä, miten fuusioprosessi koetaan.

1. **Kieltäminen:** Ei uskota hankkeen alkamiseen tai sen läpimenoon

2. **Viha:** Suututaan tahoille ja yritykselle, jotka järjestävät fuusiota
3. **Kaupanteko:** Työntekijät eri tasoilla laativat epärealistisia ehtoja, säilyttääkseen itsenäisyytensä ja valtansa työhön
4. **Hyväksyminen:** Tässä vaiheessa ymmärretään, että fuusio tapahtuu ja sen mukana tuomiin muutoksiin valmistaudutaan

Mirvisin (1985) /Heikkilä 1998/ malli on hyvin samantyyppinen. Sen mukaan fuusiossa työntekijöiden tunteet ja reaktiot noudattavat seuraavia vaiheita:

Vaihe I – epäusko ja kieltäminen

Vaihe II – viha, raivo ja mielipaha

Vaihe III – tunteenomainen kaupankäynti, joka alkaa vihasta ja päättyy masennukseen

Vaihe IV – hyväksyminen

Hunsaker&Coombs (1988) /Heikkilä 1998/ esittivät vaihtoehtoisen ja hieman yksityiskohtaisemman vaihemallin kuin Mirvis (1985) tai Kubler-Ross (1969). Siinä on seuraavat vaiheet:

1. Kieltäminen – tämä ei tapahdu meille,
2. Pelko – koska se oikein tapahtuu,
3. Viha – meidät on myyty,
4. Suru – surraan mennyttä,
5. Hyväksyminen – myönteinen lähestyminen alkaa,
6. Helpotus – asiat ovat paremmin kuin oli odotettu,
7. Kiinnostus – lisääntynyt turvallisuuden tunne,
8. Pitäminen – uusien mahdollisuuksien hyväksyminen,
9. Tyytyväisyys – asiat sujuvat hyvin.

Uusien ryhmien toiminnan kannalta herkintä aikaa on heti fuusion jälkeinen aika. Voidaan erottaa kolmea erityyppistä työntekijöiden ajattelutapaa: /Appelbaum ym. 2000/.

1. **Valmiit:** Työntekijät, jotka ovat innoissaan ja valmiit aloittamaan työt uudella kokoonpanolla.

2. **Odottavat:** He tuntevat, että ovat joutuneet uudessa roolissaan umpikujaan. He tarvitsevat aikaa päästäkseen selville minkälaiseen tilanteeseen he haluaisivat päästä.
3. **Väärin kohdellut:** He kokevat uuden roolinsa muutoksena huonompaan, tuntevat muutenkin kuin jääneensä junan alle, eivätkä tiedä mihin ovat matkalla, vaikka tekevät edelleen työtään. Heidän kanssa tulisi suorittaa henkilökohtaisia keskustelutilanteita tilanteesta, jotta voitaisiin selvittää mitä kukin haluaa.

Ajattelumallit saattavat myös vaihtua ihmisillä tilanteen muuttuessa. Lisäksi yhdellä ihmisellä voi esiintyä kaikkia malleja riippuen tilanteesta, kuten esimerkiksi siitä kuka kysyy ja minkälainen päivä sattuu olemaan.

Muutosvastarinta voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: /Appelbaum ym. 2000; Maurer 1996 /.

1. Vastustus itse muutosta kohtaan. Tämän vastustuksen lopettamiseksi on pystyttävä kommunikoimaan muutoksesta vielä selvemmin. Työntekijöiden on koettava idea yksinkertaiseksi ja helpoksi ymmärtää ja heidän tulisi kyetä näkemään sen tulokset myös konkreettisesti. Tämä vastarinnan muoto on luonnollista epäilyä muutosta kohtaan ja saattaa olla jopa avuksi kehittämisessä. Asioita on hyvä kyseenalaistaa ja kysymyksiä, kiperienkin, esittäminen on informaation kulkua edistävää, yhteisen sävelen löytymistä edistävää ja turhat muutokset jäävät toteutumatta.
2. Vastustus perustuu epäluottamukseen, kulttuuriin, kunnioituksen menettämiseen ja menetyksen pelkoon. Tästä yleensä seuraa työnantajan motiivien epäileminen, voimattomuuden tunne ja muutoksen vastustaminen. Työnantajan olisi tällöin oltava voimakkaasti keskusteluissa mukana, saada työntekijät kehittämiseen mukaan ja heidän äänensä kuuluville sekä osoittaa heidän tärkeytensä organisaatiolle.
3. Vaikeinta vastustus on silloin kun se pohjaa syvälle juurtuneisiin asenteisiin ja uskomuksiin. Työnantaja nähdään yksinkertaisesti osapuolena, jota vastaan tulee taistella. Tästä vastarinnasta on vaikea päästä ylitse ja tilanteessa tulisi olla erittäin varovainen ja tarkka. Tärkeää on selventää selkeää ja ymmärrettävää lyhyen ja pitkän aikavälin päämäärää. On tärkeää pitää mielessä, että päämäärän tarkoitus on muuttaa toimintamalleja ja ajattelutapoja, eikä antaa mahdollisuutta arvostella niitä tai edellisiä toimintamalleja. Menneisyyttä ei tulisi siis kritisoida, koska se on samalla kritiikkiä työntekijöitä kohtaan. Ei tulisi tehdä liikaa lupauksia ja ne lupaukset mitkä

tehdään, on ehdottomasti pidettävä. Se mitä esimies sanoo, vaikkapa aivan epävirallisessa keskustelussa voi aiheuttaa huhun, joka paikkaansa pitämättömyydestä huolimatta saattaa olla vahingollinen. Jos johto kieltää huhun, missä on vain hitunen totta, on sen kieltäminen aina isku luottamukselle johtoa kohtaan. Paradoksaalista kyllä muutoksessa ihminen tarvitsee enemmän tietoa kuin normaalisti ja monesti juuri muutostilanteissa tietoa ei joko ole jaettavaksi tai sitten sitä ei voida tai haluta poliittisista syistä johtuen jakaa vaikka sitä olisikin. Kaikkiin kysymyksiin ei vastauksia ole johdolla itselläänkään ja toisaalta Informaatio on myös valtaa, eikä valtaa haluta antaa toisten ulottuville, peläten sen vaarantavan muutosprosessin. /Hatch 1997; Huczynski & Buchananin 2000/ Ilmiö on samantyyppinen kuin fuusiosyndroomassa /Marks & Mirvis 1985, 1992/, jossa johto keskittää epävarmuustilassa entistä enemmän valtaa pienelle joukolle ja yhtenä elementtinä vallan keskittämisessä on tiedonjaon tiukka hallinta, vaikka juuri epävarmuustilassa työntekijät tarvitsisivat enemmän informaatiota käynnissä olevasta tilanteesta ja tulevaisuudesta. Toimivin strategia on viestittää aina se mitä tiedetään varmasti, jotta työntekijät ovat aina tietoa saavan asemassa. /Appelbaum ym. 2000; Maurer 1996; Marks & Mirvis 1985, 1992; Hatch 1997; Huczynski & Buchananin 2000/

"Täällä puhutaan päivittäin siitä, että alasajoa tämä on koko tehdaspalvelu. Tänne jää vain porukka, joka ei ole älynnyt lähteä muualle töihin. Varsinainen työ teetetään enemmän ja enemmän ulkopuolella. Parhailtaan koetetaan liukuvaa työaika ja työntekijät käyttävät sitä menestyksekkäästi työajan lyhentämiseen. Ne tulevat tänne palkallisesti istumaan ennen kuin ketään muuta on paikalla. Sitten on muitakin kikkoja, mitä ne tekevät. Aika kuluu kaikkeen muuhun kuin työntekoon. Jos asioihin tiukasti puuttuu, niin sen jälkeen kaikki on tappelua ja töitä tehdään entistä vähemmän. Kukaan ei tunnu asiasta mitään välittävän. Kaikki on tyytyväisiä asioihin, niin kuin ne nyt ovat. Venettä on paha yksinään keikuttaa. Eikä sitä ole kyllä kenenkään toimesta keikutettukaan. Olen jossain tapauksissa kyllä pettynyt esimiehiin. Toisaalta yksin ei voi mitään tehdä." työnjohto, Kymi

Työntekijöillä on voimakas tarve saada jatkuvasti tietoa hankkeen etenemisestä /Greenhalgh 1983/. Jos uutta tietoa ei ole jakaa, voi viestiä levittää useiden eri viestintäkanavien ja foorumeiden välityksellä, kuten muistiot, intranet, sähköpostit, yrityksen

lehti, jne. Tärkeää kuitenkin on, että asia pysyy vireillä ja tietoa on löydettävissä. Informaatio ei saisi olla kuitenkaan liian positiivista tai hypoteettista, vaan sen tulisi perustua faktoihin. Johdon ei tulisi olettaa työntekijöiden näkevän asioita turhan positiivisessa valossa, jottei syntyisi ajatusta siitä, ettei prosessi sisällä mitään negatiivista. Asiat menevät yleensä huonommiksi, ennen kuin ne muuttuvat paremmiksi. /Appelbaum ym. 2000; Greenhalgh 1983/.

6.3 Muutos, Turvattomuus, Muutosvastarinta

Kosonen ym. (1998) mukaan muutosvastarinta on luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä. Vastarinta on kehittämislle myös hyväksi sillä se synnyttää kriittistä keskustelua. Kun asiat täytyy perustella, täysin metsään menevät ehdotukset saadaan pysäytettyä ennen kuin suurta vahinkoa pääsee tapahtumaan. Toisaalta muutosvastarintaa esiintyy myös, koska vakiintunut tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Muutoksessa joillain henkilöillä tai henkilöstöryhmillä voi olla suuriakin etuja menetettävänä ja toisilla taas voitettavana. Liian voimakas ja vääranntyyppinen muutosvastarinta saattaa hidastaa tai jopa pysäyttää kehittämisen ja samalla vaarantaa koko hankkeen, joten vastarinta tulisi säilyttää rakentavalla tasolla. /Kosonen 1998/ Parhaiten tässä onnistutaan avoimen tiedotuksen, yhteisen vision, laajan osallistumisen ja jatkuvan keskusteluvälmiuden avulla. /Auvinen 1997; Kotter 1996/

Useimmiten henkilöt kokevat muutoksen jälkeisen tilanteen huonompana kuin lähtötilanteen. Muutoksen perustelu on tärkeää, sillä silloin ihmiset ymmärtävät, miksi muutos on tehtävä /Kosonen ym. 1998/.

"Kaikki eivät välttämättä lämpene ajatukselle yhteistyölle, kun he pelkäävät että omat työt ja alue jää vähemmälle huomiolle kun tarvitsee lähteä muita auttamaan. Tämä on ongelmallista erityisesti silloin kun toinen työ olisi kuitenkin prioriteetiltaan tärkeämpää kuin jokin pieni vuoto omalla alueella. Lähtökohtaisesti voidaan lähteä siitä, että aina löytyy kyllä töitä omaltakin alueelta jos näin halutaan. Kysymys onkin priorisoinnista ja siis myös viitsimisestä. Kynnys lähteä muualle saattaa olla korkea. Pitäisi uskaltaa ottaa riski, että "hei tänään meillä ei ole sellaista vikaa, mitä ei voisi tehdä ensi viikolla – lähdetään auttamaan toiselle tehtaalle." Kaikki ei tietysti ole henkistä. Roolit, eli ketkä hommia voisi tehdä ja miten, tulisi miettiä huolellisesti läpi.", keskijohto, Kymi

6.4 Muutosvastarinnan muotoja

Kosonen ym. (1998) mukaan muutosvastarinnan eri muotoja ovat, aktiivinen vastustaminen, passiivinen vastustaminen ja "vengurtaminen". /Kosonen ym. 1998, s.61/ Kuitenkin usein tai perinteisesti vain aktiivinen vastustaminen koetaan muutosvastarinnaksi. Aktiivisessa vastarinnassa asetetaan julkisesti ja äänekkäästi muutosta vastaan. Kehittämishanke kestää tietyn määrän aktiivista vastarintaa, mutta esimerkiksi vahvan ammattiliiton osaston ennakkoluulot saattavat pysäyttää hankkeen /Kosonen ym. 1998/. Passiivisessa vastarinnassa ei esitetä suoria vastalauseita, vaan kierrellään ja kaarrellaan asian ympärillä keksien syitä miksi muutos ei onnistu. Kosonen ym. (1998). mukaan passiivisessa vastustamisessa pyritään luopumaan kehittämisestä tai muutoksesta erilaisin kompromissein esimerkiksi selittämällä vitkuttelun syyksi jonkin mahdottoman esteen, vaikka todellisuudessa syy on jokin aivan toinen. Esimerkiksi uskalluksen tai riittävän vahvan tahdon puute ongelmia kohdatessa. Vaikeimmasta muutosvastarinnan muodosta Kosonen ym. (1998) käyttää sanaa "vengurtaminen". /Kosonen ym. 1998, s.61/ Silloin kehittämisen kannalta tärkeät henkilöt ovat ulkoisesti mukana toiminnassa ja kehittämisessä, mutta todellisuudessa jättävät tehtävänsä tekemättä tai muuttavat asioita ennalta sovitusta suunnasta, eivätkä ole valmiita mielipiteiden vaihtoon. Mikäli tällaista ilmenee, on sellainen henkilö tai henkilöt saatava vaihtamaan toimintatapansa tai sitten heidät on siirrettävä pois kehittämisen kannalta tärkeistä tehtävistä mahdollisimman pian. /Kosonen ym. 1998/.

6.5 Muutosvastarinnan syitä keskijohdossa

Yleisesti organisatorisia muutoksia vastustetaan enemmän kuin teknisiä. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että tekniset muutokset ovat konkreettisempia ja niiden vaikutukset henkilöön itseensä on helppo huomata. Erityisesti keskijohto pystyy vastustamaan muutosta tehokkaasti. Syiksi voidaan katsoa: (1) aseman tai arvovallan menetys, (2) muutokseen osallistuminen vaikuttaa häiritsevästi heidän ja alaisten väliseen toimintaan, (3) henkilö saattaa kokea itsensä syrjäytetyksi, (4) epäilykset ylimmän johdon vilpittömyyttä kohtaan tai (5) muutoksen tavoitetilä tai visio ei sisällä selkeää roolia heille. /Kosonen ym. 1998/.

Johtajien kokema stressi näkyy myös alemmilla tasoilla. Monille johtajille kyseessä saattaa olla status-aseman menetys. /Appelbaum ym. 2000/.

Kotter (1995) toteaa keskijohdon muutosvastarinnan johtuvan pitkälti samoista syistä. Oman paikan ja etujen menettämisen pelko on vahva. Vaadittu muutos saattaa myös vaikuttaa henkilösuhteisiin alaisten kanssa. Ei haluta riitauttaa välejä. Pelätään, että "astutaan virkaveljen varpaille", jos toimintoja suoraviivaistetaan. /Kotter 1995/ Ylemmälle johdolle henkilöt, jotka voivat hidastaa tai muuten vaikuttaa muutosta ovat hankalia, erityisesti mikäli nämä ihmiset ovat johtavissa asemissa. Muutosta kohtaan tunnetun normaalin pelon ja turvattomuuden lisäksi saattaa kyseessä olla kollegan, mahdollisesti vanhan ystävän, aseman menetys. Saatetaan pelätä, että kyseinen henkilö aloittaa raastavan valtataistelun, joka lopputuloksesta huolimatta vahingoittaa ainakin muutosyritystä. Saattaa olla myös vaikea osoittaa jonkin henkilön epäsovinnaisuus tehtävään pitkällä tähtäimellä, mikäli tämä saavuttaa paljon menestyksiä lyhyellä aikavälillä. Tällaisiin ongelmiin ei ole olemassa helppoa ratkaisua. Paras tapa selvittää tilanne on Kotterin (1995) mukaan avoin ja rehellinen keskustelu. /Kotter 1995/

6.6 Fuusiotilanne positiivisena

Fuusiotilanne voidaan kokea myös positiivisena. Se voi olla mahdollisuus päästä näyttämään osaamista, päästä luomaan uusia suhteita, oppia uusia taitoja ja päästä asettamaan uusia päämääriä. Fuusio antaa myös mahdollisuuden luoda paremman organisaation kuin mitä olisi kahden vanhan organisaation summa, ottamalla uuteen organisaatioon molempien organisaatioiden hyviä puolia ja kehittämällä niitä. /Appelbaum ym. 2000/.

Mitä suurempaa on ylemmän johdon sitoutuminen fuusioprosessiin, sitä parempiin tuloksiin päästään. Kun molempien organisaatioiden johto tekee töitä yhdentymisen eteen, saadaan myös henkilöstö helpommin näkemään yhteinen päämäärä ja yhdentymisen edut. /Appelbaum ym. 2000/.

6.7 Johdon tehtävälista muutoksessa

Johdon tehtävälista muutoksessa: /Appelbaum ym. 2000/.

- Uhrata aikaa ja energiaa prosessiin
- Johtoryhmän kokoaminen prosessiin liittyen
- Johdon huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin
- Yhteisen päämäärän ja inhimillisen tarkoituksen synnyttäminen
- Toimintatapojen ja yleisten käyttäytymismallien hahmottaminen

Kun organisaation koko kasvaa, sen moraalit yleensä laskee. Tiettyihin asemiin juurtuneet ryhmittymät eivät välttämättä koe uusia jäseniä tervetulleiksi osittain siksi, että heidän mukanaan ryhmä joutuu muotoutumaan uudestaan. /Appelbaum ym. 2000/.

Uudet jäsenet koetaan uhkaksi vanhalle ja vallassa olevalle ryhmittymälle. Valtajako saattaa mennä kokonaan uusiksi.

Johto voi auttaa uusia ryhmiä pääsemään vauhtiin näyttämällä esimerkkien avulla, että he halutessaan voivat selvitä fuusiosta ja muutoksesta voittajina. Johto voi myös palkita

onnistumisia eri tavoin ja lopuksi johto voi viestittää uutta päämäärää ryhmille, antaen näin tarkoituksen toiminnalle. /Appelbaum ym. 2000; Kapoor, Hansén, Davidson III 1991 /.

"Voikkaalla oli eräs henkilöstötason ihminen sanonut, että "kyllähän se on niin, että jos me pyydetään Kymiltä tänne henkilöstöä töihin, niin sehän on selvä homma, että parhaita miehiä ei tänne lähetetä, vaan niitä punanenäisimpiä. Sellaisia joille ei itselle ole käyttöä." Jos asennepuolella käyttäydytään näin, niin ei se rakenna yhteisen tekemisen ilmapiiriä. Ennakkoluulot on syvässä. Vikaa on varmasti myös meidän päässä."
kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Meimoun (1995) määritteli palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen tärkeitä tekijöitä:
/Meimoun 1995/

- Ylempi johto sitoutuu kehitystyöhön
- Johto on näkyvässä roolissa ja tarvittaessa saatavilla
- Työntekijöitä pidetään yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä
- Organisaation toiminta perustuu näkyviin prosesseihin, toimintamalleihin ja dokumentaatioon
- Tiedotusta varten on olemassa vahva ja monipuolinen verkosto kaikkiin suuntiin suuntautuvaa tiedotusta varten
- Suorituksia seurataan ja niiden mukaan myös toimitaan
- Työntekijät osallistuvat koulutukseen

Argyris (1998) mukaan pelkästään palkkiot eivät takaa toimivaa ja itsenäistä organisaatiota. Luottamus, osallistuminen ja itsenäisyys ovat tekijöitä, jotka säilyvät innoittavina ja työlle lisäarvoa tuovina. /Argyris 1998/

Heikkilän (1998) mukaan onnistuneen fuusion johtamisen edellytyksiä ovat: /Heikkilä 1998/

- Riittävä fyysinen ja psyykinen läsnäolo
- Johtaja arvostaa alaistensa työtä ja osoittaa sen konkreettisesti
- Toimiva johtotiimi. (Kotter puhuu ohjausryhmästä)
- Johtaja on aidosti oma itsensä
- Johtaja luo selkeät toimintamallit ja –puitteet

Muutoksissa tarvitaan muutosjohtajuutta ja seuranta. Seuranta voi olla erilaista. Yksi mahdollinen seurantalista on: /Appelbaum ym. 2000/.

- Ollaanko saavuttamassa asetettuja taloudellisia ja operatiivisia päämääriä?
- Ollaanko aikataulussa?
- Onko muutokset implementoitu tehokkaasti?
- Ymmärtävätkö ja tukevatko työntekijät muutosta?
- Miten muutos vaikuttaa hyvinvointiin ja työmoraaliin?
- Ovatko johtajat kaikilla tasoilla poistamassa esteitä muutoksen tieltä?
- Onko muutosprosessilla negatiivisia vaikutuksia työn laatuun tai tuottavuuteen?
- Ymmärtävätkö ihmiset heidän uudet roolinsa ja mitä heiltä odotetaan?

UPM-Kymmene on kehittänyt sisäisen muutosmatriisin globaaleja muutosprosesseja varten. Siinä muutos on jaettu neljään eri vaiheeseen: /UPM-Kymmene change matrix 2003/

1. Visio – Miksi täytyy muuttua?

Loogisuuden ymmärtäminen
ja tunnepuolen kokeminen

2. Osallistuminen ja sitoutuminen

pyri saamaan henkilöstö osallistumaan projektiin – muuten ei synny sitoutumista

3. Toiminta ja Implementointi

Muuta ajattelu- ja toimintamalleja – käytös muuttuu

4. Juurruttaminen

Saadaan muutos juurtumaan vakituiseksi tavaksi toimia

7 MUUTOSPROSESSI

Kotter (1995) on laatinut muutoksen tekijöille kahdeksan kohtaisen listan, joka kattaa muutosprosessin eri osa-alueita. /Kotter 1995/

1. Luodaan muutostarve organisaatioon tutkimalla markkina- ja kilpailutilannetta ja tunnistamalla potentiaalisia riskejä ja mahdollisuuksia.
2. Luodaan ohjausryhmä muutoksen johtamista varten. Ohjausryhmän tulee olla tarpeeksi vahva ja vaikutusvaltainen sekä sen tulee toimia hyvin yhdessä.
3. Kehitetään visio ja strategia. Tyypillisesti yksi henkilö luo vision, jota kehitetään ohjausryhmässä. Vision päämäärien saavuttamiseksi luodaan strategia.
4. Vision tiedottaminen ja viestintä organisaatioon; Käytetään kaikkia mahdollisia kanavia vision ja strategian tiedottamiseksi henkilöstölle.
5. Mahdollistetaan kehitystoiminta eri tasoilla raivaamalla esteet pois ja luomalla puitteet eri tason henkilöstölle tehdä muutoksia.
6. Saavutetaan lyhyen aikavälin voittoja. Nämä ovat tärkeitä kehitystyön ja pitkän tähtäimen päämäärän saavuttamiseksi. Ne luovat uskoa henkilöstöön ja saavat skeptikot mukaan kehitykseen tai ainakin vähentämään vastarintaa.
7. Yhdistetään ja lujitetaan muutokset sekä synnytetään lisää muutosta. Kun on saavutettu uusi tapa toimia, jatketaan kehittämistä myös muilla alueilla, jotka eivät alun perin kuuluneet päämääriin.
8. Ankkuroidaan muutokset pysyväksi osaksi yrityskulttuuria.

7.1 Yleisiä virheitä muutosprosessissa

1. Muutosta aloitettaessa halu muutokseen ei ole henkilöstön keskuudessa tarpeeksi korkea. Ei olla onnistuttu synnyttämään tarpeeksi suurta muutosjännitettä. Työntekijät ovat tyytyväisiä tilanteeseen eivätkä näe tarvetta muutokselle.
2. Ei onnistuta kokoamaan muutosprojektia varten tarpeeksi vahvaa tai oikeantyyppistä ohjausryhmää.
3. Aliarvioidaan vision merkitys
4. Ei viestitetä vision sisältöä riittävästi, vaan aliarvioidaan tiedotustarve kymmenen-, sata- tai tuhatkertaisesti. Tiedotustarve korreloi jossain määrin henkilöstömääriin, mutta ei yksiselitteisesti niihinkään.
5. Annetaan organisaatiossa esiintyvien esteiden estää uuden vision ja/tai strategian läpimeno.
6. Ei onnistuta saavuttamaan lyhyen aikavälin voittoja.
7. Todetaan liian aikaisen projektin olleen menestys.
8. Ei panosteta tarpeeksi muutoksen ankkurointiin osaksi organisaation kulttuuria.

/Kotter & Cohen 2002/

Mikäli muutoksessa epäonnistutaan ovat seuraukset sen mukaiset riippuen oliko kyseessä suunnan muutos, fuusio tai yritysosto, uudelleen organisointi, henkilöstön saneeraus tai laatuohjelma. Uutta strategiaa tai visiota ei pystytä implementoimaan, ei saavuteta haluttuja synergiaetuja fuusiosta tai yrityskaupasta, uudelleen organisointi kestää liian kauan ja/tai maksaa liikaa, jne. /Kotter & Cohen 2002; Mento, Jones, Dirndorfer 2002; Kotter 1995/

"Voikkaa on Voikkaa ja Kymi on Kymi. Ei nämä vielä ole Kuusankosken tehtaat. Jos siihen halutaan pyrkiä, niin se vaatii paljon yhteisiä tapaamisia ja muutenkin kuin työn merkeissä. Pitäisi olla epävirallista tutustumista puolin ja toisin. Kun on saunailtoja joissa porukat vetää nupit turvoksiin, niin niissä tulee todelliset asiat esille. Asennepuolella se vaatii eniten työtä. Se ei tarkoita sitä, etteikö käytännön asiat tarvitsisi olla kunnossa." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Ihmiset pitää saada ymmärtämään, että tässä on järkeä. Kun sitten ymmärrys on tullut, on paremmat mahdollisuudet saada muutos myös läpi. Muutos tulee vaatimaan tietyiltä henkilöiltä hyvinkin paljon joustavuutta. Enää ei voi mennä piiloon konelinjan taakse, vaan kentälläkin täytyy ymmärtää tietyn ajan kuluessa, että nyt sitä vaan mennään hommiin myös muualle. Tällä hetkellä ei näitä raja-aitoja haluta ylittää ja siitä pitäisi tänä päivänä päästä ylitse. Kaikkien on joustettava. Tätä täytyy painottaa myös koulutuksessa. Tehtailla on omat kulttuurit ja se tarkoittaa, että tehtailla on erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja joita täytyy toteuttaa. Asia voidaan yleensä toteuttaa ainakin viidellä eri tavalla ja yhtä hyvään lopputulokseen päästään." johto, Kymi

7.2 Syitä organisatoriseen itsetyytyväisyyteen

Organisaation kehittämiseksi on haitallista, mikäli on olemassa turhaa tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Varsinkin jos sillä pyritään peittämään taustalla vaanivaa kriisiä tai muuta kehitystarvetta. Tyypillistä organisaatioiden itsetyytyväisyys on suurissa organisaatioissa ja aloilla, jotka ovat olleet stabiileja. Tietty tapa toimia on juurtunut syvälle ja kynnys muutokseen on korkealla. Itsetyytyväisyyden merkkejä ovat: /Kotter 1996, 1995/

- Ylemmän johdon 'happy talk', eli luodaan mielikuva, että organisaatiossa on kaikki hyvin, vaikka todellisuudessa näin ei olisikaan
- Näköpiirissä ei ole suurta tai näkyvää kriisin mahdollisuutta
- Liian paljon resursseja
- Matala suorituskyky

- Organisaation rakenne, joka määrittää työntekijöille kapeat toimialueet
- Yrityksen suorituskyvyn mittarit, jotka keskittyvät vääriin asioihin
- Liian vähäinen ulkoisen palautteen määrä
- Yrityskulttuuri, jossa ei siedetä kritiikkiä tai ikävien asioiden julkituontia
- Ihmisluonne, joka kykenee kieltämään ongelmat, varsinkin jos on valmiiksi jo stressiä

Nämä ovat ongelmallisia, varsinkin kun organisaatiolla menee hyvin. Koetaan tilanne hyväksi, eikä muutoksen tarvetta tiedosteta. Silloin kun on varaa, niin tulisi keskittää energiaa ja resursseja kehittämiseen ja valmistautua huonompia aikoja varten. /Lainema, Lahdenpää, Puolakka 2001/ Tämä on tietysti vastoin ihmisluontoa, mutta sen merkitys varsinkin syklisillä toimialoilla, kuten metsäteollisuudessa on merkittävä.

"Keskustelua yhteistyöstä ei juurikaan meidän tasolla ole ollut. Ehkä yhteistyötä tulisi olla enemmän juuri hallinnollisella tasolla asti. Valtuutus yhteistyön tekemiselle täytyisi tulla ylhäältä päin. Suhtautuminen yhteistyöhön on varmasti ihan kunnossa. Vanhoilla työntekijöillä saattaa joitain asenteita olla, mutta ne ovat varmaan yksittäistapauksia. Nuorempi porukka olisi varmasti valmis siirtymisiin ja yhteistyöhön. Kymin tulevaisuus on tietysti huomattavasti valoisampi kuin Voikkaan, jonka konekanta on vanha." työnjohto, Voikkaa

"Itse suhtaudun vähän skeptisesti siihen, että vain sanotaan, että tehkää yhteistyötä. Kyllä sen pitäisi lähteä ylhäältä päin. Siellä pitäisi miettiä malleja ja miettiä mistä löytyisi hyötyjä. Jos löytyisi hyvä toimintamalli, niin varmasti intoa löytyy. Ympäristön vaihto voisi olla piristäväkin tekijä ja kävisi samalla koulutuksesta henkilöille, jotka ovat rutiinihommissa olleet jo pidempäänkin." työnjohto, Voikkaa

7.3 Ohjausryhmän kokoonpano

Muutoksen hallintaa edesauttaa, mikäli taustalla on vahva ohjausryhmä. Kokoonpanossa on Kotterin (1995) mukaan hyvä ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: Ohjausryhmässä tulee olla tarpeeksi vaikutusvaltaisia avainhenkilöitä. Erityisesti muutoksen kohteena olevan alueen johto on tärkeä. Ulos jääneet eivät saa olla tarpeeksi vaikutusvaltaisia vesittämään suunnitelmia. Toiseksi ammattitaito, kokemus ja erilaiset näkemykset tulisi olla edustettuina, jotta saadaan aikaan kokonaisvaltaisia päätöksiä. Kolmanneksi tulee ohjausryhmällä olla riittävästi kredibiliteettiä, uskottavuutta, jotta ehdotuksiin ja toimenpiteisiin suhtaudutaan vakavasti. /Kotter 1995/ Ryhmää koottaessa tulisi miettiä:

- Kuka kokoaa ryhmän?, Onko se alkuperäisen vision laatija vai esimerkiksi ylempi johto?
- Kuinka paljon sisäiset poliittiset vaikuttimet vaikuttavat ohjausryhmän kokoonpanoon ja kuinka paljon lopulliseen päämäärään? Henkilö saattaa olla toisen mielestä kriittinen muutoksen kannalta, toisen mielestä taas turha henkilö ohjausryhmään. Ketä tällöin kuunnellaan? /Kotter & Cohen 2002; Kotter 1995, 1990/

Olennaista on, että ohjausryhmä saadaan toimimaan kuten sen pitää. Oli tavat mitkä hyvänsä ohjausryhmän sisään täytyy saada luotua aito kunnioitus toisia kohtaan, ymmärrys asioista ja luottamusta huokuva ilmapiiri. Ongelmana voi olla, että ihmiset jotka ovat tehneet töitä samassa yksikössä koko ammattiuransa ajan, ovat lojaaleja omaa yksikköään kohtaan, jopa toisen, samaa yritystä olevan, yksikön kustannuksella /Kotter 1995/. Tämä ei haittaa niinkään kun on hyvät ajat, mutta kun muutoksen nopeus kiihtyy tämän tyyppiset henkilöstöongelmat kulminoituvat herkästi. /Kotter 1996/

Mikäli ohjausryhmän kokoaminen tai toiminta ei luonnistu, saattaa taustalla olla ohjausryhmän jäsenten uskonpuute, muiden epäusko ohjausryhmän tarpeellisuudesta muutosta tukemaan tai epäily koko muutoksen tarpeellisuudesta. Lisäksi saattaa ohjausryhmän jäsenillä olla vanhoja kaunoja, eturistiriitoja tai muita henkilökemiaan liittyviä vaikuttimia. Kamppailu vallasta saattaa muodostua tärkeämmäksi kuin muutoksen onnistumisen edellytysten luominen. Ryhmällä tulisi olla yhteinen tavoite, johon on helppo sitoutua. Kotterin (1995) mukaan tällainen tavoite on monesti aito halu saada organisaatio

toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla /Kotter 1995/. Vaikutetaan ihmisen tarpeeseen saada jotain ainutlaatuista aikaiseksi. Vahva, tiivis ja yksimielinen ryhmä viestittää myös ulospäin viestiä muutoksesta, sen tarpeesta ja mahdollisuuksista.

"Johdon ja keskijohdon sitoutuminen tähän asiaan on äärimmäisen tärkeää. Ja se täytyy tehdä vielä oikealla tavalla. Siitä riippuu kaikki muukin. Ei voida kuvitella, että hierarkia toimisi väärinpäin. Se on sula mahdottomuus. Jos asiat laitetaan väkisin toimimaan jonkun mielipiteen mukaan, niin tulee linnottautumis-ilmiö ja asiat eivät kulje yhtään mihinkään, tuli erimielisyydet sitten asiasta tai ei. Mikään ei kulje eteen, eikä taaksepäin. Oma työ hoidetaan, mutta ideat on loppu. Vastustus ei tule alapuolelta. Sen joka mallit tekee, täytyy ensin ymmärtää mitä se pyytää ja mitä se luo ja sen mukaan toimia jos on toimiakseen. Jos asiat kaatuu johonkin, niin ei ainakaan työntekijöihin tai työehtosopimukseen. Se on totuus, sanokoot muut mitä hyvänsä." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

7.4 Hyvä visio

Kotterin (1996) mukaan visiosta löytyy kolme perusasiaa. Ensinnäkin se kirkastaa muutoksen suunnan ja antaa päämäärän mihin tulee pyrkiä. Toisekseen se motivoi henkilöstöä tekemään päätöksiä ja toimimaan tavalla joka vie oikeaan, vision viitoittamaan, suuntaan. Kolmanneksi se helpottaa tarvittavien prosessien ja suurtenkin henkilöstömäärien koordinoimista nopealla ja tehokkaalla tavalla. Se myöskin ottaa huomioon kaikkien tarpeet, vaikkakin saattaa vaatia uhrauksia lyhyellä aikavälillä. "... visio tunnustaa ja hyväksyy sen, että uhrauksia joudutaan tekemään, mutta se samalla tekee selväksi, että uhrauksilla saavutettavat edut ja hyödyt ovat huomattavasti suuremmat muutoksen avulla, kuin ilman muutosta." /Kotter 1996, s.70/. Vision ensimmäinen versio syntyy tyypillisesti yhden henkilön näkemyksestä. Tämän jälkeen ohjausryhmä käsittelee sitä ja tarvittaessa muokkaa ja kehittää sitä. Tässä vaiheessa ohjausryhmän toimivuus yhtenäisenä ryhmänä on kriittisen tärkeää. Toimivien visioiden laatimisessa kuunnellaan Kotterin (1996) mukaan sekä järjen että tunteiden ääntä. Jotta tämä onnistuisi, tulisi jokaisen luottaa muihin ryhmän jäseniin aukottomasti. Vision laatiminen ei ole loogisesti etenevä toiminto, vaan kokonaisuuden hahmottaminen vaatii soutamista ja huopaamista asian ympärillä. Visiota ei saa syntyymään yhden kokouksen aikana. Sitä pitää pureskella ja puntaroida. "Tuloksen tulee olla haluttava, järkevä ja toteuttavissa oleva, sidottu kyseiseen organisaatioon ja sen

ympäristöön, joustava ja se pitää pystyä ymmärrettävästi selittämään viidessä minuutissa." /Kotter 1996, s. 72/. Lisäksi vision tulisi olla sellainen, että niin ylin johto, ohjausryhmä kuin muukin henkilöstö uskoo siihen. Vision omaksuminen osaksi jokapäiväistä käytöstä ei ole yksinkertainen asia. Siinä täytyy päästä vaikuttamaan syvälle tunnetasolle asti. Vision tulisi vasta kysymyksiin kuten: mitä tämä tarkoittaa oman tulevaisuuteni tai muiden tulevaisuuden suhteen? Entä miten käy organisaation? Täytyykö minun tehdä uhrauksia? Jäänkö altavastaajaksi? jne. /Kotter 1996, 1995/.

"Yhtä totuutta ei ole. On vain iso läjä ihmisiä, jotka yrittävät ja tekevät samoja hommia. Lopputuloks on mitä on. Yleensä se on ihan hyvä. Sen homman voi tehdä monella eri tavalla. Loppupeleissä ne on ne ihmiset, jotka sen tuloksen tekevät. Kun työntekijät lähtevät yhteen suuntaan ja tekevät jotain hommaa hyvällä mielellä ja yhteen suuntaan vieden, niin silloin rakenteetkin ovat sivuseikka. Ne eivät vain saa olla tiellä. Mutta kun tällaista yhteen suuntaan menon mentaliteettia ei ole, täytyy muutosta lähteä toteuttamaan organisaatiokaavion kautta. Organisaatiolle täytyy löytyä tavoitetilä siitä, minkälaisena Kuusankosken kunnossapito halutaan nähdä. Täytyy määritellä, mikä on sen tehtävä. Määrittelymetodilla ei niinkään ole väliä. Tärkeintä on tehdä selväksi mihin ollaan pyrkimässä ja miten sinne päästään. Johtajien tehtävä on saada työntekijät menemään siihen suuntaan ja näkemään, että tämä on hyvä ratkaisu." johto, Voikkaa

"Olisi tärkeää myös miettiä, miksi tässä täytyy yhteistyötä tehdä. Molemmilla tehtäillä on tietty määrä kp-henkilöstöä ja he tekevät koko ajan töitä ja ylitöitä ja vielä tarvitaan ulkopuolista apua. Mitä synergiaetuja siitä syntyy kun kaksi täyteen buukattua organisaatiota lyödään yhteen? Olennainen kysymys on, että kuinka pitkällä tähtäimellä tätä asiaa lähdetään miettimään? Ennakoiva suunnittelu on esimerkiksi hieno ajatus, mutta se ei käy hetkessä sekään homma. Jos ollaan vuosia edetty niin, että kaikki hommat ovat yhtä tärkeitä, niin on kertynyt tietty työmassa, jota pitäisi hoitaa. Jos siitä halutaan mennä ennakoivampaan suuntaan, niin se ei onnistu vain toteamalla, että nytpä tässä ruvetaan ennakoimaan, vaan se vaatii panostusta. Se vaatii taas aikaa ja resursseja. Tietyn aikaa on pystyttävä hoitaa sekä rutiinihommat että ennakoiva suunnittelu. Se tarkoittaa, että mennään vähän aikaa miinusmerkkisenä. Valintoja täytyy tehdä. Ongelmana on, että kunnossapito on sen verran vaikea tieteenhaara, että takaisinmaksuaikaa on vaikea laskea. Se on eri asia kun ostaa uuden laitteen. Siihen voidaan helposti laskea kuinka nopeasti se on maksanut itsensä takaisin. Kunnossapidossa ei tällaista laskelmaa voida tehdä. On mentävä intuitio-tuntumalla ja joihinkin teorioihin nojaten ja silloin on vaara, että mennään trendien perässä näkemättä metsää puilta." johto, Voikkaa

7.5 Vision viestittäminen

Kun johto ja ohjausryhmä pitkän prosessin päätteeksi on omaksunut vision ja sen vaatimukset, käy usein kuitenkin niin, että tiedottaessaan asiasta muille he olettavat, että muut omaksuvat saman asian ilman samaa prosessia murto-osassa samasta ajasta. /Kotter & Cohen 2002; Kotter 1996/. Sanoman perille saamisessa onnistutaan parhaiten kun se on yksinkertainen ja suoraan asiaan menevä /Kotter 1995/. Tällöin vastaanottaja ymmärtää mistä on pohjimmiltaan kyse ja mahdollisesti jää vielä tiedonjano ja näin tilaus lisätiedolle. Viestin tulisi siis olla paitsi lyhyt, ytimekäs ja yksinkertainen, niin myös sellainen, että vastaanottajalle jää halu saada asiasta lisää tietoa. Tiedottamisen tarve aliarvioidaan yleensä karkeasti. Jaettavaksi tarkoitettu informaatio hukkuu informaatiotulvaan, eikä se tavoita kohderyhmäänsä. Tiedottamisesta pitää luoda tapa toimia. Kokouksissa, tapaamisissa, käytäväkeskusteluissa, kahvitunneilla jne, tulisi kaikkien osallisten keskustella visioista ja viestittää sitä eteenpäin. /Kotter 1996/ Vision mukaan toimiminen on

niin ikään tiedottamista ja vaikutukseltaan huomattavasti suurempaa kuin lehtiartikkelit tai intranetista löytyvät muistiot, niiden tärkeyttä yhtään aliarvioimatta. Johdon ja muutoksen tekijöiden tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että heidän käytöstään ja tekojaan seurataan koko ajan. Tässä kohtaa ei välttämättä toimi vanha sanonta "älä tee niin kuin minä teen, vaan niin kuin minä sanon". Paremminkin sanonta voisi olla "härkää sarvista, johtajia teoista". /Kim & Mauborgne 2003; Forrester 2000/

"Onnistuessaan homma tuo kyllä selvää rahansäästöä. Tällä hetkellä hommasta saadaan korkeintaan hyvää mieltä. Koko homma perustuu hyvään tahtoon. Johdon puolelta on tullut vain signaalia, että yhteistyötä, yhteistyötä, mutta sieltä ei ole tullut minkäänlaista esitystä. He ovat unohtaneet oman osansa urakasta." työnjohto, Kymi

Kotterin (1996) mukaan onnistuneen tiedottamisen peruselementit ovat:

1. Yksinkertaisuus. Kaikki teknologia –tai muu alan jargon on jätettävä pois.
2. Vertauskuvien, esimerkkien ja analogioiden käyttö on suositeltavaa. "Me vaihdamme tämän vanhan Mersun toimivaan ja uuteen Volkkariin."
3. Tulee käyttää kaikkia mahdollisia viestintäkanavia.
4. Toistolla saadaan viesti menemään perille kovapäisempäänkin vastaanottajaan.
5. Oma esimerkillinen toiminta vision mukaan lopettaa turhat puheet ja saa ihmiset innostumaan. Tunne siitä, että ollaan samassa veneessä on tärkeä. Johtajan on pistettävä itsensä likoon.
6. Mikäli on joitain ristiriitaisuuksia kuten vaikka johdon työedut säästöohjelman ollessa käynnissä on näiden ristiriitojen syyt syytä selittää rehellisesti ja mahdollisimman pian henkilöstölle, ettei turhaa jännitettä syntyisi.
7. Tiedottamisen ja viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Ihmisten kuunteleminen on tärkeä taito. /Kotter 1996, 1995/

Taulukko 3. Rakenteen vaikutus vision toteutumiseen

Visio	Rakenne
Fokus asiakkaassa	Organisaation resurssit ja vastuu jakautuu tuotteille ja palveluille

Vastuun ja vallan jakaminen alemman tason työntekijöille	Keskijohto kyseenalaistaa ja kritisoi työntekijöitä
Lisää tuotantotehokkuutta ja kannattavuutta	Henkilöstö määrä on suuri, keskushallinto on kallis ja uusia kalliita ohjelmia aloitetaan jatkuvasti
Nopeuta prosesseja ja läpimenoaikoja eri alueilla	Eri yksiköt eivät kommunikoi keskenään ja näin ollen kaikki sujuu hitaasti.

7.6 Koulutuksen vaikutus muutosprosessissa

Kotterin mukaan (1996) muutosprosesseissa tulee panostaa koulutukseen. Koulutuksen myötä työntekijät pystyvät kohtaamaan vaaditut haasteet paremmin ja muutosprosessilla on suuremmat mahdollisuudet onnistua. Ongelmana on, että koulutus ei ole aina riittävää, se ei ole oikean tyyppistä tai sitä ei saa oikeaan aikaan. Lisäksi on syytä pitää mielessä, ettei muutaman päivän koulutuksella saada vuosien saatossa syntyneitä tapoja muutettua, ainakaan hetkessä. Ongelmana on, että yleisesti koulutukseen liittyviä asioita ei mietitä tarpeeksi kokonaisvaltaisesti sekä se tosiasia, että kouluttaminen maksaa./Kotter 1996/

7.7 Työntekijöiden valtuuttaminen

Jotta saavutettaisiin konkreettisia tuloksia, tulee työntekijöille luoda mahdollisuudet oppia uutta ja toteuttaa itseään. /Kotter 1996/

1. *Viestittää järkevä ja tarpeeksi konkreettinen visio työntekijöille:* Mikäli työntekijöillä on tunne, että asioita tehdään yhteisen asian eteen, on muutosten läpivienti helpompaa.
2. *Muuttaa rakenteet vastaamaan vision tarkoitusta myös lattiatasolla:* Rakenteet, jotka eivät ole linjassa vision kanssa vaikeuttavat toimintaa.
3. *Mahdollistaa riittävä koulutus:* Ilman työhön tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita on työntekijöiden vaikea suoriutua uusista haasteista.
4. *Saattaa hallinnolliset toimintatavat ja systeemit kuten henkilöstöhallinto ja tiedottaminen yhteneväiseksi vision kanssa:* Systeemit jotka eivät tue visiota, estävät sitä.
5. *Kohdata keskijohdon edustajat, jotka hidastavat tai vastustavat muutosta:* Keskijohdon negatiivinen vaikutus asenteisiin ja suorituksiin voi olla suuri, jos siihen ei puututa.

Jäykissä organisaatioissa ihmiset eivät uskalla ottaa riskejä. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa riskinottoon ja tulisi olla mahdollisuus myös tehdä virheitä. Usein juuri virheistä opitaan eniten. /Kotter 1996/

Tämä edellyttää johdon sitoutumista valtuuttamiseen. Rakenteiden muokkaaminen sellaisiksi, että ne vastaavat tarkoituseriä ja puitteiden luominen keskijohdolle on tärkeää. Jos organisaatiokulttuurissa pidetään häirikköinä sellaisia työntekijöitä, jotka vastustavat muutosta asiaperustein, saatetaan vaientaa ne järjen äänet, jotka ovat muutoksen keskellä ja tietävät konkreettisesti missä suurimmat ongelmat ovat. /Fenton-O'Creedy 2001/

7.8 Lyhyen aikavälin voittojen merkitys muutosprosessissa

Lyhyen aikavälin voittojen tulisi olla näkyviä, ristiriidattomia, selkeästi osoitettavissa olevia ja niiden tulisi liittyä muutosprosessiin. Tällöin voidaan henkilöstölle osoittaa, että uhraukset kannattivat. Skeptikot saattavat myös kääntää kelkkansa ja liittyä muutosprosessiin. Heille tulisi ainakin tarjota tilaisuus tähän. Prosessin moottoreina oleville se on myös tilaisuus hengähtää ja palkita itseään onnistuneesta rutistuksesta. Lisäksi ohjausryhmälle ja johdolle lyhyellä aikavälillä saavutetut edut kertovat kuinka teoriaan pohjautuva suunnitelma toimii käytännössä. Johto myös pysyy muutoksen kannalla paremmin kun he näkevät, että konkreettisia tuloksia on mahdollista synnyttää. Tärkeintä on, että konkreettiset tulokset saadaan linkitettyä muutosprojektiin. Monissa tapauksissa työntekijät valtaa epäusko, eivätkä he usko, että muutos voidaan saada oikeasti aikaiseksi tai lyhyen aikavälin menestyksiä pystytään saavuttamaan. Johdon tuki saattaa myös olla häilyväistä ja panostus rahallisten resurssien ja ajan käytön suhteen vaihtelevaa. Pintapuolisesti ollaan innoissaan ja pidetään hienoja juhlapuheita, mutta todellisuudessa tehdään hyvin vähän muutoksen edistämiseksi. Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan sekä toimivaa hallintoa että johtajuutta. Yksinään ei onnistunutta muutosprosessia toteuteta. / Makin, Cooper, Cox 1997; Kotter 1996, 1995; Kosonen ym. 1998 /

7.9 Potentiaalisia sudenkuoppia

Muutoksen vastustajat saattavat alkaa juhlistamaan muutosta jo liian aikaisin esimerkiksi todeten, että hienoa, onnistuimme, nyt voimmekin jo luovuttaa ja palata arkisempiin rutiineihin. On syytä kuitenkin pitää mielessä, että aina kun muutoksesta luovutaan ennen kuin työt on tehty, menetetään muutoksen voimana oleva kriittinen liikevoima ja lepokitkan voittaminen uudestaan saattaa olla erittäin vaikeaa. Ongelmana saattaa myös olla, varsinkin isossa organisaatiossa, että mikäli haluat muuttaa yhtä asiaa, joudut muuttamaan samalla myös kymmentä muuta. Muutosta olisi suunniteltava kokonaisvaltaisesti. /Kotter&Cohen 2002; Kotter 1995; Kosonen ym. 1998/

Työssä tutkittiin UPM-Kymmenen Kuusankosken tehtaiden yhdistymisprosessia keskittyen kunnossapito-organisaatioihin. Tarkoituksena oli tutkia ja löytää organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintojen yhdistämiseen. Työssä tehtiin organisaatioiden tilanteesta sekä henkilöstön asennoitumisesta muutokseen nykytilanne-analyysi haastattelemalla henkilöstöä kaikilta tasoilta ja molemmilta tehtailta. Tuloksia peilattiin teoriaan muutosprosesseista ja fuusioista. Työssä tehtiin myös kirjallisuuskatsaus kunnossapidon teoriaan. Kunnossapidon teoria -osiossa pureuduttiin kunnossapidolle tyypillisiin ongelmiin ja haasteisiin sekä niiden ratkaisumahdollisuuksiin. Diplomityössä ei pyritty löytämään konkreettisia ehdotuksia toimenpiteiksi. Tehtävänä oli löytää mahdollisia kehityskohteita, joihin tehtaiden omat organisaatiot pystyvät paneutumaan oman toimialueensa, tässä tapauksessa kunnossapidon ammattilaisina. Lopullisen päämäärän, strategian, rakenteiden ja konkreettisen kunnossapidon määrittäminen on tehtaiden henkilöstön tehtävä, koska he myös toteuttavat muutokset käytännössä.

8.1 Kuusankosken tehtaiden yhteistyö

Kymillä ja Voikkaalla esteitä yhteistyölle on olemassa ja kunnossapitojen yhdistämisessä haaste on käytännössä huomattava. Tehtaat ovat erilaisia niin tekniikaltaan, taustaltaan kuin hengeltään. Yhteisen historian varjoissa kummittelee, joskin heikkona, myös pikkuvelisovelien asetelma, joka on vielä, ainakin vanhan työntekijäpolven, muistissa. Lisäksi koko sosiaalinen yhteisö Kuusankoskella on verrattain pieni. Kaikella toiminnalla on konkreettisia seurauksia ihmisten elämään yhteisössä kokonaisuudessaan. Kuusankoski on pieni paikkakunta. Mahdollisuudet aitoon kehittymiseen sekä konkreettisiin ja toimiviin muutoksiin ovat kuitenkin huomattavat. Erilaiset kulttuurit ja toimintatavat voivat osoittautua vahvuudeksi kun lähdetään miettimään miten molempien tehtaiden toimintaa kehitetään yhdessä. Ratkaisevaa on, miten eri toimintatapoihin suhtaudutaan.

"Voikkaalla ja Kymillä on myös jonkin verran erilaiset toimintatavat kunnossapidossa. Samaan päädytään mutta eri tavalla. Voisimme oppia paljonkin toistemme tavoista toimia. Aina pitäisi olla valmis katsomaan ja oppimaan siitä, miten asiat hoidetaan muualla. On

turha keksiä asioita aina itse kun joku muu voi olla ratkaissut sen jo aikaisemmin."
keskijohto, Kymi

"Yhteistyö on mielestäni ennen kaikkea johtamiskysymys. Niin joukot marssii kuin niitä viedään. Jos kerran joku luo tarpeen, niin täytyy myös mahdollistaa henkilöstön käyttö. Ensin täytyy kuitenkin perusasiat olla kunnossa, kuten työsuojelu ja työhön tutustuttaminen. Suhtautuminen toisiin työntekijöihin täytyy olla niin, että ne ovat oman talon väkeä, eikä vieraan talon väkeä, olivat ne sitten kummalta puolelta jokea tahansa. Mahdollisuus suoriutua työstä täytyy olla luotu." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

Eroistaan huolimatta Kuusankosken tehtaiden kulttuurit ovat kuitenkin verrattain lähellä toisiaan. Kyseessä on sama toimiala, sama maa, sama maantieteellinen ja kulttuurillinen alue, tehtaot ovat lähekkäin jne. Pienestä paikkakunnasta on siis myös hyötyä. Tehtaot ovat toimineet eri ohjauksessa toistakymmentä vuotta, jolloin moni ennen hangannut asia on muuttunut tai unohtunut. Ei kuitenkaan niin kauaa, etteikö vanhoista virheistä voisi ottaa opiksi. Molemmissa organisaatioissa on lisäksi ihmisiä, jotka tuntevat toisensa myös muuten kuin työympäristöstä. Viime vuosien aikana myös tehtaiden henkilöstön välillä on ollut vaihtuvuutta, jonka ansiosta tehtailla on ihmisiä, jotka tuntevat molempien tehtaiden kulttuurit. Tämä on kehittämisen kannalta erittäin hyvä. Mikä kuitenkin tärkeintä, molemmilla tehtailla ja kaikilla henkilöstön tasoilla on halua kehittää toimintaa ja parantaa yksikön kilpailukykyä. Eri tasoilla on tähän eri syyt, mutta yhteinen päämäärä on löydettävissä.

Yhtä oikeaa tapaa tai tekniikkaa tehdä asioita ei ole. Sen sijaan yksi oikea asennoituminen on mahdollista. Avoimuus, toisten huomioon ottaminen ja aktiivinen tiedotustoiminta kautta linjan ja kaikissa henkilöstöryhmissä on omiaan edesauttamaan tavoitteiden saavuttamista. Kehittämispotentiaalia on ja luottamusta johtoon muutoksen mahdollistajana löytyy. Kuusankoskella ollaan päästy kehittämisen vauhtiin, eikä tehtaiden kunnossapitotoimintojen yhdistämisessä agenda -tasolla ole kysymys erilaisesta prosessista kuin muussakaan kehittämisprosessissa. Periaate- ja prosessin kulku -tasolla mahdollisuudet ja haasteet ovat universaaleja. Kyse on ihmisistä. Konkreettiset, käytännön ratkaisuihin liittyvät haasteet, ongelmat ja mahdollisuudet ovat tapauskohtaisia ja niihin muutoksen toteuttajien on löydettävä ratkaisut. Suuri osa ennakkoluuloista ja muutosvastarinnasta mitä 'lattiatasolla' on, on tervettä kyseenalaistamista, jota on syytäkin olla. Se osa henkilöstöstä, joka suhtautuu kaikkeen epäillen ja jonka muutosvastarinta on syvälle juurtunutta, ei missään

skenariossa tulisi olemaan muutoksen moottori. Tärkeää on saada kriittinen massa liikkeelle, joka sitten raahaa perässään myös muutoksen vastustajat. Yleisellä tasolla kysymys kuuluu, "mitkä ovat tämän projektin karikot ja miten ne vältetään?". Tähän kysymykseen pyrkii tämä työ antamaan omalta osaltaan vastausta. Onnistumisten päälle on myös helpompi rakentaa kun luottamus on saavutettu. Luottamus täytyy kuitenkin ansaita aina uudestaan. Yleisesti luottamuksen menettäminen on huomattavasti helpompaa kuin sen saavuttaminen tai ylläpitäminen. Laakereille ei voi jäädä lepäämään. On myös luonnollista, että organisaatiossa on vähemmän henkilöitä, jotka haluavat nähdä tämän kehittämissuunnitelman onnistuvan kuin niitä, jotka haluavat nähdä sen epäonnistuvan. "Mitä vähemmän rutinoitunut päiväjärjestys häiriintyy, sen parempi", on monen passiivisen vastustajan ajatus. Vähiten on kuitenkin niitä, jotka ovat valmiita tekemään jotain projektin ja sen onnistumisen eteen. Kukaan ei mielellään saata 'mukavuustilaansa' epätasapainoon ja lähde toteuttamaan yritystä, joka on täynnä haasteita ja jonka tulos on epävarma.

8.2 Yhteistyön haasteet ja edellytykset

8.2.1 Korvausasiat

Etenkin työntekijäpuolella palkka-asiat ovat tärkeitä. Työnkuvien muuttuessa myös korvausasiat olisi tarkistettava. Työntekijät kokevat, että samasta työstä pitää saada sama palkka, oli toimipiste tai työ sitten kummassa tehtaassa tahansa. Tarkoittaako tämä, että yhtenäistämässä toisen tehtaan työntekijöiden palkat lasketaan samalle tasolle vai, että toisen tehtaan henkilöstölle palkat nostetaan samalle tasolle? Vai löytyykö jokin muu malli? Yksinkertaista ratkaisua tuskin löytyy. Palkanleikkaukset ovat olleet, ainakin tähän asti, Suomen teollisuudessa ja liike-elämässä tabu, johon ei ole juuri kajottu. Toisaalta jos kaikkien palkkaa tarkistetaan ylöspäin, vesittää se jo lähtökohtaisesti yhtä kehittämisen päämäärää, kustannussäästöjä. Yhteisen sävelen löytäminen on tärkeää, koska ainakin osalle työntekijöistä palkka on se mittari, jolla mitataan kuinka paljon heidän työtään arvostetaan. Kaikkien olisi kuitenkin tärkeää sisäistää, että hallinnollisia ja rakenteellisia eroavaisuuksia korvausasioissa ei kyetä yhdessä yössä muuttamaan. Vanha sanonta, "Kun sanotaan, että kyse ei ole rahasta, vaan periaatteesta, niin yleensä kyse on rahasta.", on kuitenkin edelleen totta. Jälleen kerran tarvitaan joustoa ja aitoa yhteistyöhalukkuutta molemmilta puolilta. Muutokset eivät toteudu hetkessä. Toisaalta, mikäli korvausasioissa löytyy eroavaisuuksia, jotka asettavat työntekijät epätasa-arvoiseen asemaan, olisi näihin

kyettävä reagoimaan mahdollisimman pian. Olennaista on se mistä maksetaan, maksettavan summan sijaan.

8.2.2 Suhtautuminen muutokseen

Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa ihmisistä kautta linjan näkee miten asiat ovat ja ovat periaatteessa valmiita joustamaan ja siirtymään uusiin toimintatapoihin. Monet näkevät sen jopa välttämättömänä tai ainakin suotavana. Johtoporras näkee muutoksessa kustannustehokkuuden nousua sekä muita synergiaetuja. Työntekijät näkevät asemansa vahvistuvan ja ulkopuolelta teetettävän työn uhan pienenevän. Uhkana muutoksen kokevat yleisesti ihmiset, jotka pelkäävät epävarmuutta ja ainakin hetkellistä turvattomuutta. Erityisesti keskijohdon ja työntekijätason edustajat, jotka kokevat oman työroolinsa konkreettisesti muuttuvan tai olevan uhattuna. Muutosvastarinta on pääosin yleistä vastahakoisuutta toimintatapojen muutosta kohtaan, mutta myös syvälle juurtunutta vastarintaa on olemassa.

"Mahdollisuuksia kyllä yhteistyöhön on. Keskusteluyhteyden luominen olisi varmaan luonnollinen tapa aloittaa. Yhteistyö pitäisi suunnitella kunnolla. Kymilläkin on sen verran erilainen organisaatiomalli ja toimintatavat, että ei heti tiedä ketä voisi ja pitäisi siirrellä. Yhteistyö vaatisi uudenlaista organisoitumista. Millainen se olisi, niin en osaa kyllä sanoa."
työnjohto, Voikkaa

Keskimäärin työntekijöiden suhtautuminen on normaalijakautunut. Toisessa päässä ovat he, jotka näkevät yrityksen olevan syyllinen kaikkeen ikävään, mitä heidän elämässään on tapahtunut. Muutosvastarinta on syvälle juurtunut, eikä näistä ihmisistä tule ainakaan muutoksen moottoreita missään vaiheessa. Monissa tapauksissa nämä yksilöt ovat myös äänekkäimpiä ja herkimpiä reagoimaan negatiivisesti kaikkeen uuteen. Näitä ihmisiä ei ole paljon. Toisessa päässä ovat oppimishaluiset työntekijät, jotka saavat tyydytystä työssä kehittymisestä ja myös pyrkivät jatkuvasti kehittymään. He eivät tyyppillisesti tee numeroa itsestään. Heistäkään ei luultavasti tule muutoksen eteen palopuheita pitäviä työntekijöitä. Keskiosa taipuu jompaankumpaan suuntaan tilanteesta riippuen. Tämä on myös se kriittinen massa mihin tulisi pystyä vaikuttamaan. Heitä kiinnostaa lähinnä elämä tehtaan ulkopuolella, mutta haluavat samalla tehdä työnsä hyvin, kunhan vaatimukset eivät ole

kohtuuttomia. Jakauma ei ole ainakaan suoraan suhteessa ikään. Yleisesti ottaen nuoret ovat valmiimpia muutoksiin, mutta ei säännömukaisesti. Suhtautuminen on yksilöllistä, vaikka haastattelussa ilmeni myös samojen mantrojen toistoa.

Yhtenä olennaisista tekijöistä yhdistämisprosessissa oli johdon sitoutuneisuus projektiin, keskustelukanavien mahdollistaminen ja hallinnollisten puitteiden luomisen tärkeys. Periaatteellisella tasolla on havaittavissa positiivista suhtautumista yhteistyötä kohtaan kaikilla henkilöstön tasoilla. Erityisesti johdossa, mutta myös keskijohdossa ja työntekijätasolla. Samalla voidaan kuitenkin sanoa myös suurimpien ongelmien syntyvän asennepuolella. Yleinen muutosvastarinta ja sen mukanaan tuomat haasteet ovat hyvin todellisia. Kyse ei ole ehkä niinkään aktiivisesta vastarinnasta kuin siitä, että asiat vain jäävät tekemättä. Ei olla prosessissa sataprosenttisesti mukana. Tämä taas heijastuu ympäristöön ja ilmapiiriin epävarmuutta ja muutosvastaisuutta lisäävänä tekijänä. "Miksi minä tekisin mitään, kun ei kukaan muukaan tee", on ajatus, joka hiipii mieleen. Syyt muutosvastarinnalle vaihtelevat eri tasoilla.

8.2.3 Keskijohto

"Yhteistyön suurin ongelma on, että se säilytetään työnjohdolle. Heidän täytyy opastaa, roudata tavarat ja limittää resurssit. Täytyisi olla jokin väliporras tai instanssi, joka limittäisi työt ja huolehtisi käytännön asioista." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

Keskijohdossa uhkana on oman työn muuttuminen ja lisätöiden kasaantuminen. Keskijohto on suurin yksittäinen painopistealue, jonka toiminta vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen. Mikäli keskijohto ei lähde kehittämiseen mukaan, on hyvin epätodennäköistä, että työntekijät lähtevät kehittämään yhteistyötä itsenäisesti. Niin joukot marssivat kuin niitä johdetaan, oli erään työntekijän kommentti. Toisaalta keskijohto toimii juuri niillä mahdollisuuksilla, mitkä johto heille järjestää. Johdon sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää. Keskijohdon haastatteluissa ilmeni, että he ovat monessa suhteessa nostaneet muutoksen suhteen 'kätensä ylös'.

"Meillä ei ole ongelmia, kun meidän ei tarvitse muuta kuin mennä ja tehdä se konkreettinen työ. Sen verran tiedän, että ainakin täällä työnjohtajat on helisemässä. Ei niiden kapasiteetti

enää riitä siihen, että pitäisi järjestää ylimääräistä. Tälläkin hetkellä pyörii nipin napin kaikki hommat. Joko pitää muuttaa tyyliä ihan kokonaan tai sitten satsata nykyiseen enemmän. Työnantajan täytyy näyttää, että tätä halutaan ja tähän ollaan valmiita satsaamaan, eikä vain puhua, että täytyisi lisätä (yhteistyötä) mutta ei anneta mitään työkaluja siihen. Se tuntuu vähän melkein syyllistämiseltä. Meidänkö vika se on jos ei tehdä, kun ei ole muuta kuin puhetta, mutta ei yhtään satsausta. Rakennuspuolella tehtiin niin, että koko lössi meni siellä käymään ja he kävivät täällä. Olisi hyvä saada yleissilmäys tilanteesta, ettei tarvitse sitten lähteä portilta hapuilemaan ja etsimään työmaata. Vaikka neuvoohan ne siitäkkin, mutta tulee se paikka kuitenkin tutummaksi." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

Keskijohto kokee olevansa tällä hetkellä monessa mielessä puun ja kuoren välissä. Keskijohto on se alue, missä rajatut toimenkuvat, ohjeet johdolta ja toisaalta konkreettiset rajoitukset työntekijöiden puolelta kulminoituvat. Mikäli yläpuolelta ei tule vahvaa ja jatkuvaa valtuutusta, kannustusta ja apua kehittämisen eteenpäinviemiseen, niin mahdollisuudet onnistua kaventuvat selkeästi. Kyse ei ole siitä, että johdon negatiivinen palaute pysäyttäisi prosessin. Kyse on siitä, että mikäli johto ei uusiutuvasti luo puitteita muutokselle, niin se pysähtyy itsestään ja paluu vanhoihin toimintamalleihin tapahtuu nopeammin kuin kukaan kerkeää sanoa 'lisää liksaa'. Kehittämisen uudelleen starttaaminen tulee olemaan aina vaikeampaa.

"Työnjohto on avainalue. Monessa asiassa työnjohto on mielipiteiltään vanhakantaisin organisaatiotaso. Työnantaja ei ehkä ole tarpeeksi tukenut heitä ja he ovat työn demokratian myötä menettäneet arvoaltaansa. Enemmän heistä pitäisi tulla valmentajia. He ovat organisaation ydinjoukko, koska he ovat siinä työntekijöitten ja johdon nivelkohdassa ja molempien paineet kohdistuvat heihin ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa molempiin. Heillä on näköala johdon suuntaan ja kentälle. Toinen asia sitten on täytyykö meillä olla näin paljon hierarkiatasoja? Se on sitten iso kysymys." keskijohto, Voikkaa

Keskijohto saattaa kokea muutoksen uhkana, koska se saattaisi tarkoittaa oman työpaikan tarpeettomaksi saattamista. "Miksi minä auttaisin noita tekemään minut hyödyttämäksi", on kysymys jota keskijohdon edustaja kysyy itseltään. "Tämäkö on palkka lojaalisuudestani ja siitä, että olen kuunnellut työntekijöiden naljailuja ja koettanut huolehtia yhtiön edusta sillä välin kun herrat klubilla miettivät suuria suunnitelmia", voisi hyvin olla toinen. Olisi tärkeää tunnistaa, että kyse ei ole niinkään työn päättymisestä kuin sen luonteen muuttumisesta.

"Oikean tyyppinen motivointi työnjohtaja – työntekijä tasolla on tärkeä asia. Muutosvastarinta on vaikeinta mitä tässä prosessissa tulee olemaan. Osa pelkää alempana, osa ylempänä, oman paikkansa puolesta. Itse työntekijätasolla pelkoa ei välttämättä niinkään ole, kun he tietävät, että jonkun ne työt on kuitenkin tehtävä, mutta työn muuttuminen vaativammaksi saattaa monia askarruttaa." johto, Kymi

"Ylin johto painottaa yhteistyön tärkeyttä. Seuraava porras kannattaa ajatusta, mutta ei tee sen eteen mitään. Omaa reviiriä varjellaan. Aatteellinen tuki on olemassa, mutta konkreettinen tuki ei. Rakkaus on enemmän platonista. Muutosta vastustetaan, vaikka se olisikin hyväksi." keskijohto, Voikkaa

"Kymillä suurin este on heidän sirpaleinen kp-organisaatio. Ei ole konkreettisia esteitä yhteistyölle, eikä se henkilöidy kehenkään, mutta jotenkin on vain sellainen ilmapiiri. Tämä ei nyt alakautta lähde liikkeelle. Sen pitää tulla ylhäältä, mutta jos kaikki vaan kannustaa asiaa, mutta ei muuta niin se ei kanna hedelmää." keskijohto, Voikkaa

8.2.4 Johto

Johto on monessa suhteessa sisäistänyt mitä kaikkea muutosprosessi vaatii. Muutos alkaa olla jo enemmän arkipäivää kuin erikoistilanne. Johto on kokenutta ja tuntee toimialan erikoispiirteet eri tasoilla. Kuitenkin erityisesti koulutuksen merkityksen korostaminen on tärkeää, jotta varmasti ymmärretään hyödyntää kaikki mahdollinen koulutuksesta. Koulutus ei saisi olla vain nopea pikaratkaisu vähän sinnepäin ilman sen kummempaa funktiota. Se olisi edesvastuutonta kahdesta syystä. Ensinnäkin siinä heitetään yrityksen rahoja "kankkulan kaivoon", mutta mikä tärkeämpää, se on osoitus välinpitämättömyydestä työntekijöiden kehittymistä kohtaan. Mikäli koulutusta järjestetään, tulee se joka tapauksessa maksamaan paljon. Tällöin sen ajankohdan ja agendan sekä koulutettavan henkilöstön rakenteen miettiminen on olennaista sen onnistumisen kannalta. Se on myös olennaista muutoksen juurtumisen tai ankkuroitumisen kannalta. Työntekijöille, eri tasoilla, tekee hyvää nähdä, kuulla, kokea ja oppia miten asioita voidaan tehdä toisin. Koulutuksesta tulisi ottaa kaikki mahdollinen irti.

8.2.5 Työntekijät

Työntekijätasolla Kymin ja Voikkaan väliseen yhteistyöhön suhtaudutaan suurilta osin positiivisesti, varsinkin Voikkaalla. Kymillä työntekijätasolla mielipiteisiin vaikuttaa Kymin sisäisen yhteistyön toimimattomuus. Kysymys kuuluu; "Miten voidaan tehdä yhteistyötä Voikkaan kanssa, kun ei se toimi täälläkään?". Tämä on sikäli tärkeä kysymys, sillä juuri työntekijät (ja työnjohtajat) näkevät konkreettisesti sen, miten toimivaa yhteistyö Kymin tasolla tällä hetkellä on. Haastateltujen työntekijöiden suhtautuminen yhteistyöhön Voikkaan kanssa on periaatetasolla positiivista. Luottamusmiestasolla molemmilla tehtailta yhteistyön nähdään ensisijaisesti vahvistavan heidän asemiaan kun esimerkiksi keskustellaan mahdollisista töiden ulkoistamisista. Tämä onkin todellinen, konkreettinen ja yhteistyön kautta saavutettavissa oleva etu. Yhteistyön laajentamisen kannalta tärkeänä asiana voidaan pitää myös sitä, että tällä hetkellä yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen. Tämä koetaan työntekijäpuolella tärkeänä kohtana ja siitä halutaan pitää kiinni.

"...sopimus perustuu vapaaehtoisuuteen. Jos on huono päivä tai jokin asia kaivelee, niin sopimuksen henki on sellainen, että silloin voit pysyä Kuusaanniemessä. Eikä minun mielestä siihen mitään muutoksia pitäisi tehdä." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Mikäli lähdetään kokoamaan eri tehtailta työntekijöitä saman organisaation alle, on henkilöstöpoliittisilla päämäärillä merkittävä vaikutusmahdollisuus onnistumiseen. Kyse ei ole niinkään hyvän tahdon puutteesta eri henkilöstöryhmissä, vaan inhimillisistä vaikuttimista. Jokainen työnjohtaja haluaa pitää parhaimmat miehensä ja näin tehdä oman tontin töiden onnistumisesta mahdollisimman kivutonta. Tämä tulisi ottaa huomioon. Perustettavat ryhmät tulisi olla tiedoiltaan ja osaamiseltaan tasavahvoja, vaikkakin eri alueisiin painottuneita. Ammattilypeys tulee ottaa huomioon.

8.3 Muita haasteita ja mahdollisia ongelmakohtia

Ongelmat ovat moninaisia: konkreettisia työhön liittyviä, keskijohtoon, resurssointiin, syvälle juurtuneisiin ennakkoluuloihin jne. liittyviä. Oikotietä ei ole olemassa. Kehittämistä on lähdettävä tekemään yhdessä.

8.3.1 Resurssit

Tällä hetkellä kunnossapitoryhmät ovat pieniä ja erikoistuneita. Vaikka halua löytyisikin, on yhteistyö käytännössä mahdotonta. Organisaatiomuutoksessa olisi otettava huomioon uudet tarpeet, tehtävät ja toimenkuvat kun resurssointeja tehdään. Pienestä ryhmästä ei helposti irroteta ketään. Muutos vaikuttaa myös työntekijöiden työnkuvaan, vastuuseen ja mahdollisuuteen päättää työstään.

"Resurssit ovat jo niin pieniä, että sopii kysyä mistä löytyy se lisäarvo jos otetaan henkilöstöä muualle töihin. Reserviä ei käytännössä ole. Pelimerkit ovat vähissä. Keskustelua pitää myös löytyä. Esimiehenkin olisi hyvä tietää, jos jotain kaveria pyydetään töihin. Halua yhteistyöhön löytyy. Ainakin täältä, Kymin päästä en tiedä." keskijohto, Voikkaa

Tuotannon vastuu tehtävien kunnossapitotoimintojen määrittelyssä on merkittävä. Erityisesti pikaista korjausta tarvitsevissa tapauksissa. Myös tuotannossa tulisi tehdä syvempää yhteistyötä niin keskenään kuin tukitoimintojen, kuten kunnossapidon kanssa. Oman koneen tai linjan ongelmat olisi pystyttävä heijastamaan koko yksikön tilanteeseen. Varsinkin kun yhden tuotantoyksikön sijasta toimipisteitä on kaksi.

"Ongelmana on, että kaikilla on aina kiire. Sellaisia pomoja ei löydy, jotka sanoisivat, että menkää ensin sinne ja sitten vasta tänne. Se on pomojen tehtävä tietää, mikä on tärkeää ja mikä ei. Jos jossain on iso kaveri, jolla on vahva ääni, niin sitä on silloin vähän vaikea sanoa vastaan. Sitten on se, että kuka on kenenkään kaveri. Kiireellisyyden määrittäminen on vaikea juttu. Harvassa on ne, jotka sanoo, että "tuo ei ole niin kiireellinen, vaikka miten huudat. Sinne voidaan tulla huomennäki". Sitten on niitä, joiden työt ovat kiireellisiä, vaikka ne eivät huudakaan. Tehtaan käynti on tärkeintä, eikä se kuka huutaa kovimpaa." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

On täysin ymmärrettävää, että työnjohto, joka on vastuussa sille määrätystä toimialueesta, ei anna työntekijöitä lainaan, vaikka se periaatteessa olisi mahdollistakin. Mitä tahansa voi päivän tai vuoron aikana tapahtua ja jos silloin ei ole yhtään työntekijää reservissä, niin omille korville tulee.

"Sitten on sekin, että jos sinne mennään, niin mitä käy jos sitten täytyy tulla takaisin tänne jonkin vekottimen hajotessa. Kuka kantaa vastuun siitä, että sitten ollaan siellä. Muutenkin koko systeemi yhtiöllä on sellainen, että ensin pitäisi saada asiat toimimaan Kuusaanniemen sisällä. Täällä on kolme erillistä organisaatiota, jotka eivät yhteistyötä keskenään tee. Ne on ihan omia kuppikuntia. Me kun mennään paperipuolelle, niin kyllä siinä tuntuu kuin vieraaseen firmaan menisi töihin. Turha se on kai puhua yhteistyöstä ennen kuin saadaan hommat pelaamaan täällä. Nyt ei paperilta saa ketään menemään sellulle tai toisinpäin." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Yhteistyö ei ole hyvä jos se menee pakkopullaksi. Halukkaita kyllä riittää varmasti sen verran kun tarvitaan. Kyse on enemmän siitä osataanko kysyä oikeilta ihmisiltä. Se on turhaa puhetta jos sanotaan, että ei ole ammattimiehiä saatavilla. Siinä kohtaa voi katsoa itseään peiliin." kunnossapitotyöntekijä, Voikkaa

"Toinen asia on, että vaikka kysyttäisiinkin niin ei haluta antaa miehiä jo siksi, että pelätään sellaiseen valoon joutumista, että 'tuollahan miehiä riittää', kysytään aina sieltä. Jos annetaan miehiä lainaan, ei kyselyt lopu – menee omat miehet ja vielä työrauha. Mieluummin sanotaan, että miehiä ei ole." keskijohto, Kymi

8.3.2 Ennakkoluulot

Ennakkoluulot ovat eri tasoilla erilaisia ja ne ovat vähäisiä, mutta niitä on olemassa. On tarinoita ja legendoja, jotka elävät omaa elämäänsä ja joiden paikkaansa pitävyydestä ei kukaan tiedä varmuudella. On kuitenkin myös oikeasti tapahtuneita asioita, jotka saattavat vaikuttaa, vaikka ne ovat enää tarinoita ja ovat saattaneet aikojen saatossa saada aivan toisen merkityksen. Tämän takia alkuperä on tärkeää. On näytettävä, että "nyt näitä hommia tehdään uudella tavalla". On osoitettava, että menneisyydestä on opittu.

"Voikkaan puolella on hyvin pitkälle sama tilanne. Siellä voi olla vähän enemmän pelkotiloja asian tiimoilta, koska heillä on kokemusta yhteistyöstä -80 luvulta eikä silloisen yhteistyön loppuvaiheessa siinä enää nähty paljoakaan positiivisia asioita. Kun Kaukas tuli kuvioihin, niin Voikkaa lähti hyvillä mielin mukaan. Voikkaa itsenäistyi. Nyt saattaa olla taas pelko siitä, että tulee isovelji, joka holhoaa. Nyt on tärkeää painottaa, että ei olla rakentamassa mitään holhouskuvioita, vaan ollaan etsimässä yhteisiä etuja. Koko tehtaan tulevaisuus

myös varmasti mietityttää monia. Ihmiset siellä ovat kyllä kuitenkin kokeneita. He tietävät, että yleensä nämä asiat etenevät hitaassa juoksussa mutta äkkinäisiäkin liikkeitä saattaa tulla. Voikkaan tehdas on jo nyt siinä mielessä kapea, että tämä yhteinen organisaatio palvelee heidän tarpeitaan ja tulevaisuuttaan merkittävässä määrin." johto, kymi

"Yhteistyö herätyksiä on ollut, mutta jostain asiat ovat kirranneet. Kerran aikanaan esimerkiksi meidän työntekijät eivät saaneet työkaluja Voikkaan kopista. Jätkät joutuivat tulemaan hakemaan työkalut täältä kuusaanniemestä. Osa haki työkalut Kymiltä ja palautti sitten päivänpäätteeksi ja osa ratkaisi asian niin, että lopetti hommat siihen ja lähtivät takaisin omalle tehtaalle, todeten että tehkööt itse hommansa. Tämä tapahtui 80-luvulla. En tiedä miten asiat nykyään ovat." keskijohto, Kymi

"Voikkaalta oli pyydetty meiltä miehiä, mutta paperitehtaalta ei oltu edes vaivauduttu vastaamaan viestiin. Jossain kokouksessa sitten todettiin, että olisi kiva saada edes vastaus viestiin. Yksi kömmähdys ja alilyönti antaa huonon leiman yhteistyölle. Pitäisi saada kympin arvoisia suorituksia useita heti alkuun, jotta yhteistyö alkaisi ruokkimaan itse itseään." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Kaikkia yksiköitä ohjataan nykyään hyvin voimakkaasti toimialakohtaisesti. Näin ollen ei ole tarvetta puhua yksiköitten itsenäisyydestä, koska sellaista ei suoranaisesti ole kenelläkään. Ei Voikkaalla sen enempää kuin Kymilläkään. Itsenäisyys on veteen piirretty viiva. Mutta tietysti oma identiteetti vaikuttaa yhteistyöhön." johto, Kymi

"Yhteistyö vaatisi sitä, että työnjohto ja työntekijät tapaisivat muutaman kerran ja oppisivat tuntemaan toisensa. Se on eri juttu kun tuntee toisen kaverin kuin, että jos on vain sähköpostin tai puhelimen välityksellä jutellut. Tavatessa syntyy kuva ihmisestä. Vaikka ollaan näin lähellä, niin kun tuntee vain puhelinkeskustelun kautta niin se on vähän toinen juttu. ", kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Toinen ennakkoluuloja herättävä aihe on työntekijöiden lainaaminen ja annetun työn laatu. Vastaanottavalla tehtaalla saatetaan ajatella, että "jaaha, saadaan taas niitä punanenäisiä." Lähettävällä tehtaalla taas voidaan ajatella, että "saas nähdä minkälaisia paskahommia ne meille taas keksii?". Jos tilanne on tämä, niin kukaan omaa ammattitaitoa kunnioittava ihminen ei vapaaehtoisesti töihin lähde. Ensinnäkin passitus töihin on viesti, ettei sinun

panostasi arvosteta tällä tehtaalla ja toisekseen työt, jotka odottavat toisella tehtaalla, ovat töitä, joita kukaan muu ei suostu tekemään. Lähtisitkö sinä silloin töihin toiseen tehtaaseen? Positiivista asiassa on, että nämä ennakkoluulot ovat suurelta osin tunnistettu ja ne esiintyvät keskusteluissa. Ne täytyy pitää kuitenkin esillä jatkuvasti ja ne tulee ottaa huomioon, erityisesti alkuvaiheessa kun sekä uusi toimipiste että työntekijät ovat tuntemattomia. Ajan kuluessa kun paikat ja kasvat käyvät tutuiksi, häviävät myös mahdolliset ennakkoluulot.

"Kun Kymen korjaamo oli voimissaan ja minäkin sinne tulin, niin esim. sellutehtaalle kun mentiin niin saatiin ne työt mitä oma väki ei viitsinyt tehdä. Jos yhteistyö menee tällaiseksi, niin se jää kyllä hyvin lyhytaikaiseksi. Tällainen pelko on varmasti aika monella ihmisellä. Siinä menee ammattitaito hukkaan, eikä se ammattilypeyttäkään kohota. Ei sitä varmaan kukaan tarkoituksellaan teetä likaisia töitä muilla mutta se vain helposti menee siihen."
kunnossapitotyöntekijä, Kymi

"Sitten on se, että onko tässä nyt reilun pelin henki, että siellä ei sitten jouduta ihan paskahommiin. Samanvertaisena täytyisi sitten kohdella kymiläisiä ja voikkaalaisia. Jos on vaikka pidempiä komennuksia, niin sosiaalitilat sun muut täytyy olla kunnossa, ettei meitä rinnasteta ulkopuolisen firman miehiksi." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

8.4 Yhteistyömahdollisuuksia

Konkreettisia yhteistyömahdollisuuksia on monia. Niitä on jo nyt kaikilla tasoilla ja niitä oli lähes jokaisella haastatelluista, vaikka mahdollisista yhteistyömuodoista ei ole vielä edes virallisesti keskusteltu. Mahdollisuuksien määrä myös luultavimmin lisääntyy sen mukana kun ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, kun päästään tekemisen makuun ja kun nähdään konkreettisella tasolla miten asiat sujuvat. Johto näkee rakenteellisten muutosten mukanaan tuomia etuja ja yhteistyön hyötyjä yleisellä tasolla. Keskijohto näkee yhteistyössä mahdollisuuden suurempiin hetkittäisiin henkilöstöresursseihin ja yhdistettyihin toimintoihin, jotka järkeistäisivät ja helpottaisivat toimintaa molemmilla tehtailla. Työntekijät näkevät yhteistyön mahdollisuutena kehittyä työssä ja tienata lisää rahaa.

"Jos puitteet saataisiin kuntoon, niin melko luontevastikin moni asia onnistuisi. Esimerkiksi sama mies voisi hoitaa samoja hommia molemmilla tehtailla. Järkevästi voisi monia asioita

järjestellä. Samalla tavalla voisi monia asioita yhdistää. Miettimällä organisaatiokuvioita ylhäältä asti, niin yhteistyötä voisi helpottaa kummasti. Tällä hetkellä ylempien henkilöiden toiminta tai oikeammin toimimattomuus estää toiminnan." keskijohto, Kymi

"Yksi yhteistyön muoto voisi olla asiantuntijavaihto. Osaamisen vaihtaminen esimerkiksi käyttöönotoissa voisi olla hyvä. Voisi vaihdella asiantuntijoita muutamaksi viikoksi tai kuukaudeksi. Yhteistyö palvelisi koulutusta ja tiedon vaihtoa. Meiltäkin on ollut joku teknikko Voikkaalla ajamassa koneita käyntiin. Tällaista yhteistyötä voisi palkita ja siihen tulisi ainakin rohkaista." keskijohto, Kymi

Tavoiteltaessa synergiaetuja ja esimerkiksi asiantuntijavaihtoa, tulisi asiaa tutkia usealta eri näkökannalta. Edut saattavat haihtua ilmaan, mikäli ei mietitä riittävän konkreettisella tasolla kaikkia tekijöitä.

"Melkein voi sanoa, että oli homma itsessään kuinka vaatimaton tahansa, niin päivän se vie kun kaveri lähtee sitä tekemään. Ensin laitat työkalut, hommaat auton jne. Toinen yhteistyömahdollisuus olisi varmasti työkalujen käyttö." kunnossapitotyöntekijä, Kymi

Asioilla on monesti myös kääntöpuolensa. Joku on voinut saada päähänpinttymän jonkin asian toimivuudesta, eikä kaikkia tosiasioita tule otettua huomioon. Asiat tulisi miettiä realistisesti ja niin monesta näkökulmasta kuin se päämäärän kannalta on järkevää ja mahdollista. Tämä vaatii avoimuutta, ennakkoluulottomuutta ja joustavuutta.

"Tiedonvaihto ja keskusteluvälien synnyttäminen voisi olla hyvä asia. Se vaatisi kuitenkin selkeitä linjavetoja. Varmasti molemmilla tehtailta on hyviä ja huonoja kokemuksia, joita voisi vaihtaa. Esimerkiksi hankinnoissa käytetään eri toimittajia, varmasti sinänsä ihan perustellusti, mutta kuitenkin. Projekteissa voisi tietysti myös olla yhteisten henkilöstöresurssien käyttöä. Ongelmana vain on, että resurssit ovat vedetty pieniin. Tällä tavoin kuitenkin voitaisiin hyödyntää molempien tehtaiden erikoisosaamista eri projekteissa tehtailta. Jos joku lähtee pois, täytyisi tilalle kuitenkin tulla jonkun toisen. Sen verran tiukassa resurssit on. Meillä Voikkaalla on tehdas jaettu kahtia ja kaikki hommat täytyy hoitaa. Ongelmana on myös, että pienet investoinnit tehdään sen verran nopealla aikataululla päätöksestä ja suunnittelusta lähtien, että aikaa organisointiin ei liiemmin ole." keskijohto, Voikkaa

- Työn luonne, ja sen mukana toimintatavat, on muuttunut viime vuosikymmeninä täysin. Tänä päivänä esimies-työntekijä suhde on enemmän valmentaja – asiantuntija tai valmentaja – itsenäinen suorittaja suhde kuin pelkkä esimies-alainen suhde. Työntekijöiden ammattilypeys ja ammattitaito tulee ottaa kasvavien osaamistarpeiden mukana huomioon. Johtamisen tulee perustua ammattitaitoon ja työntekijät huomioon ottavaan työskentelyyn. Auktoriteetti on itse ansaittava. Näin se on varmasti suurelta osin aina ollutkin. Toisaalta työntekijäpuolella on myös aktivoituttava ja lähdettävä kehittämiseen ennakkoluulottomasti mukaan. On oltava avoin muutoksille ja kyettävä kehittymään työssään. Vaatimukset, ja sen mukana työn sisältö, kasvavat tasaisen varmasti, eikä perusteeton takertuminen menneeseen palvele lopulta kenenkään etua. Niin esimiesten kuin työntekijöiden kohdalla vaatimus yhteistyöstä ja kehittymisestä on todellinen ja sen merkitys todennäköisesti vain kasvaa tulevaisuudessa. Siihen täytyy myös molempien osapuolten panostaa. Se vaatii jokaisella tasolla ja molemmilla puolilla toisen osapuolen huomioonottamista, avointa ja rehellistä kommunikointia, vilkasta ja jatkuvaa tiedotusta ja ennakkoluulotonta asennoitumista kehittämiseen. Kymillä ja Voikkaalla on selkeä suuntaus tällaiseen toimintaan, mutta myös sen jatkaminen ja syventäminen entisestään on kehittämisen kannalta kriittistä. Eikä suinkaan helppoa tai itsestään selvää.
- Kehittämistekstit ja –teoriat ovat oikeassa paikkaa ja oikein käytettynä validia materiaalia ja ne voivat olla suuri apu kehittäjälle. Toisaalta ne voidaan leimata taivaita maalailevaksi konsulttijargoniksi, jossa ongelmiin ajautuneen organisaation pelastaa yksi energinen sankari, joka kääntää kaikki ongelmat voitoiksi. Tämä on ehkä kuitenkin enemmän poikkeus kuin sääntö. Muutoksen perusta tulee olla laskettuna henkilöstön omaan haluun kehittyä. Kehittämistyön avuksi voidaan valita tarvittavia apuvälineitä ja menetelmiä. Ne voivat helpottaa vision laadintaprosessia, strategian viestintää ja omaksumista ja niitä voidaan käyttää erilaisissa kehittämistilanteissa. Kuusankosken toimintojen yhdistymisprosessissa tällaisten

apuvälineiden käyttö voisi olla hedelmällistä. Menetelmät tuovat esiin asioita, mitä ei muuten välttämättä ilmaantuisi ja ennen kaikkea ne vähentävät ihmisten välistä jännitettä kehittämisprosessissa ja luovat näin otollisen ympäristön kehittämiselle. Menetelmien käyttö voisi olla seuraava ja luonteva askel sen jälkeen kun yhdistämistoiminnoista vastaavat henkilöt ovat valittu. Sitouttaminen muutokseen on ensisijaisen tärkeää ja parhaiten se onnistuu kun saadaan mahdollisimman moni kehittämiseen heti alusta alkaen mukaan.

- Muutosta tulee johtaa läheltä tapahtumapaikkaa. "Ylimmästä kerroksesta" käsin se ei onnistu, vaikka ylimmän johdon rooli erityisesti valtuuttamisessa on huomattavan tärkeä. Loppupeleissä kyse on jatkuvasta improvisoinnista ja kyvystä 'haistaa' mihin suuntaan täytyy nyt mennä, jotta lopulta päästäisiin aiemmin määritettyyn päämäärään. Tämä vaatii ylemmältä johdolta ymmärrystä konkreettisista ongelmista ja kykyä valtuuttaa keskijohto ja sitä kautta työntekijät kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Se on oppimista prosessin aikana ja se vaatii suuren määrän ennakkoluulottomuutta ja kykyä poisoppia vanhoja tapoja toimia, ajatella ja suunnitella. Johtamisen täytyy tapahtua muutoksen murroskohdassa ja johdon on oltava läsnä. Muuta vaihtoehtoa ei ole.
- Johdon on jatkettava edelleen avointa toimintaa, vähennettävä päällekkäisyyksiä ja vältettävä tasoja, jotka vähentävät tiedon kulkua ja asettavat tarkkoja rajauksia työnkuville. Niin kauan kuin omana työnkuvana on hoitaa vain yhtä pientä, tarkkaan rajattua aluetta, sitä myös puolustetaan, miettimättä sen enempää toiminnan vaikutusta kokonaisuuteen. Oman työnkuvan tarvetta myös puolustetaan, vaikka aika olisi ajanut jo sen tarpeellisuuden ohi. Tämä koskee niin tuotanto- kuin tukitoimintoja. Tällaisia asioita katsotaan myös herkästi sormien läpi, mikäli kyseessä on esimerkiksi metsästys- tai keilailukaveri, yhtään kyseisiä lajeja väheksymättä.
- Käytännön työn tasolla olisi taas ymmärrettävä, ettei vakanssi- ajattelu toimi enää nykypäivän kokonaisvaltaisissa prosesseissa. Pienen nurkkauksen sijaan on hallittava koko prosessi ja parhaiten se onnistuu yhdessä tekemällä ryhmässä. On oltava myös valmis kehittymään ja jatkuvaan oppimiseen. Itsenäisyyden mukana tulee myös vastuu omasta työstä ja kehitymisestä. Työntekijät tulevat olemaan tulevaisuudessa, jo lähitulevaisuudessa, kasvavassa määrin itseohjautuvia, itsenäisiä ja vastuullisia yksilöitä, joskin osana suurempaa ryhmää. Tähän on hyvä varautua jo nyt.

- Oikotietä ei ole. Kaikkien on tunnustettava omat heikkoudet ja yhteistä tulevaisuutta on rakennettava sitä kautta. On kyettävä avoimeen kanssakäymiseen ja nousemaan ylös juoksuhaudoista, muuten mikään ei kehity ja ajaututaan 'pakko muuttaa' - tilanteisiin, joiden lopputulokset vain lisäävät omiin asemiin kaivautumista.
- Muuttamisen innossa ei saa tuhota niitä hyviä asioita, jotka ovat tähän asti kannatelleet tehtaiden kulttuureita. Jos esimerkiksi "voikkaalaisuus" tai "kymiläisyys" on ollut organisaatiolle voimavara, olisi hyvin luultavaa, että sen säilyttäminen palvelee myös tulevaisuudessa. Se kuitenkin tarkoittaa, että "voikkalaisuus" tai "kymiläisyys" ei saa tarkoittaa tunnetta, joka estää yhteistyön Kuusankosken tehtaiden tasolla. Pitää voida olla vahva ja silti kyetä yhteistyöhön. Mikäli organisaation kulttuurista tulee puolustuskeino näennäistä uhkaa vastaan sen sijaan, että sen avulla selviydytään yhdessä, saattaa se koko yhteistyön vaaraan. Tämä ei kuitenkaan vaikuta todennäköiseltä. Varsinkin jos siihen varaudutaan.
- Ulkoistaminen kunnossapidossa ei ole välttämättä tie onneen. Se voi näennäisesti olla paljonkin joustavampi ja helpommin hallittavissa, mutta toisaalta myös varjopuolia on.
 1. Palvelujen tarjoaja ei lähtökohtaisesti ole olemassa sitä varten, että Kuusankosken tehtailla menisi mahdollisimman hyvin. Sitä kiinnostaa oman yrityksen tulos.
 2. Strategisesti kriittisen tärkeää tietoa ja osaamista saatetaan menettää. Takaisin saaminen saattaa aiheuttaa korkeita kustannuksia. Tämä vaara on tällä hetkellä myös työntekijöiden ikärakenteessa. Jos eläkkeelle lähtee ihmisten mukana tiedon ja taidon ydin, saattaa vaikutukset olla huomattavia, mikäli niihin ei olla etukäteen varauduttu.
 3. Kommunikaatio tuotannon ja kunnossapidon välillä saattaa vähetä jo fyysisen etäisyyden takia.
 4. Henkilöstö kokee ulkoistamisen raskaana ja stressiä aiheuttavana.
 5. Ulkoistamisen aloitukseen kuluvat resurssit saattavat olla huomattavasti suurempia kuin alun perin oltiin ajateltu jne. Ongelmakohtia, kuten myös mahdollisuuksia on monia.
- Tehtaiden kehittämisen päätepisteessä ei luultavasti koskaan tule olemaan täydelliset ihmiset tekemässä täydellisesti töitä. Se ei ole inhimillistä eikä mahdollista. Päätepistettä ei ole olemassakaan. Koska reaali maailman rajoitteet ja ongelmat tulevat aina olemaan läsnä, tulisi enemmän keskittyä niiden ratkaisemistapaan. Johdon läsnäolo, aito kaksisuuntainen keskustelu, vahva

tiedottamiskulttuuri ja ihmiset huomioonottava yleinen tapa toimia ja lähestyä asioita ovat tekijöitä, joilla pystytään raivaamaan monia ongelmia riippumatta siitä liittyvätkö ne kunnossapitoon vai tuotantoon. Tärkeää organisaation kannalta ei siis ole sen ainoan oikean ratkaisun löytyminen johonkin tiettyyn kunnossapito-organisaation rakenteeseen. Tapoja on varmasti monia. Tärkeämpää on kehittää toimintamalleja, joilla ongelmaa lähdetään ratkomaan. Tätä kautta voidaan saavuttaa organisaatiossa syvää ja jatkuvaa oppimista, mikä auttaa myös tulevaisuuden haasteissa. Ulkopuolinen toimija voi kyllä osoittaa suunnan tai piirtää kartan alueesta, mutta lopullinen reitin valinta ja kehittämistyö on organisaation suoritettava itse. Vuori rakennetaan kivi kerrallaan.

Työssä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa eli kohdennetussa haastattelussa on neljä keskeistä piirrettä. /Hirsijärvi ym. 1995/

1. Laajuus; haastateltavilla tulisi olla mahdollisuus tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat.
2. Haastateltavien vastausten tulisi olla mahdollisimman spesifisiä, kohdennettuja tiettyyn aiheeseen.
3. Syvyys; Haastattelun tulisi auttaa haastateltavia kuvaamaan tutkittavan ilmiön affektiivisia, kognitiivisia ja evaluatiivisia merkityksiä ja samalla selvittää missä määrin haastateltava on paneutunut ilmiöön.
4. Henkilökohtainen konteksti: Haastateltavien omat kokemukset ja ominaisuudet tulisi selvittää haastattelussa, koska ne määräävät niitä merkityksiä, joita he ilmiölle antavat.

"Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys." /Hirsijärvi ym. 1995 s.36/

10.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmetodi. Haastatteluja voidaankin pitää myös kvalitatiivisina haastatteluina.

Kvalitatiiviset haastattelut ovat struktuuriltaan, rakenteeltaan joustavia ja avoimia. Niissä pyritään antamaan haastateltavalle mahdollisuus puhua avoimesti niistä tutkimuksen alla olevista asioista, jotka hän kokee relevanteiksi, oleellisiksi ja tärkeiksi. Kvalitatiivinen tutkimus on tässä mielessä vastakohta 'puhuviin kyselylomakkeisiin' verrattuna. /Alvesson 2003; Anttila 1999/

10.2 Haastattelut käytännössä

Haastatteluja oli yhteensä 21. Lisäksi kuudelle henkilölle lähetettiin sähköpostitse kysely. Haastateltavat olivat molemmilta tehtailta. Ylempää johtoa 5 henkilöä, keskijohtoa 5 henkilöä ja asentajatason työntekijöitä oli haastateltavista 11 henkilöä, joista jonkin tason luottamustoimessa oli 5 henkilöä. Keskijohdon edustajaksi määriteltiin ne henkilöstön edustajat, joilla oli sekä alaisia että esimiehiä toimialueellaan. //Ikävalko & Aaltonen 2001/ Lisäksi haastattelin myös kaikkia pääluottamusmiehiä sekä yksiköiden ylintä johtoa. Jälkimmäiset haastattelut eivät kuitenkaan seuranneet mitään tiettyä kysymysrunkoa. Yleisesti voidaan todeta, että haastatteluihin liittyvät järjestelyt ja muut käytännön asiat sujuivat erittäin mallikkaasti ja suhtautuminen työhön kaikilla tasoilla oli rakentava ja positiivinen. Haastattelurunko ei haastatteluissa juurikaan muuttunut luonnoksesta. Haastatteluissa pyrin pitämään keskustelun rungon ympärillä, mutta käytännössä se rönsyili välillä runsaastikin. Haastatteluajat vaihtelivat 30 minuutin ja 2 tunnin ja 15 minuutin välillä. Oma roolini haastatteluissa vaihteli keskustelukumppanista selkeästi ulkopuoliseen haastattelijaan, joka kysyy kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa. Lähestymistapa vaihteli yksilöittäin huomattavasti. Haastattelut nauhoitettiin ja ne purettiin mahdollisimman lyhyellä viiveellä, käytännössä viimeistään samalla viikolla. Kun kaikki materiaali oli purettu, tein niistä koosteen, pyrkien löytämään yhteneväisyyksiä (kts. tulokset kappale 9). Kun materiaali oli alustavasti analysoitu, pyrin löytämään tieteestä alueita ja suuntauksia, joihin haastattelutuloksia voitaisiin heijastaa. Ensin tehtiin siis kokeellinen osa, jonka jälkeen haettiin siihen sopivat teoriat. Ideana oli, että kun nykytilanalyysi on tehty, on suurimmat ongelmakohdat tiedossa. Tämän jälkeen ongelmakohtiin voidaan hakea olemassa olevaa tiedettä ja teoriaa, jotta kehittäjillä on mahdollisuudet pureutua ongelmakohtiin.

10.3 Tieteen kritiikkiä

Länsimaisessa tiedehistoriassa on vahva usko, että datan keräämisellä ja prosessoinnilla voidaan todistaa ja kumota erilaisia hypoteeseja ja teorioita. Viime vuosina datan ja empiirisen tutkimuksen asemaa tiedon kehittäjinä ovat kuitenkin horjuttaneet useat intellektuaaliset virtaukset. Interpretiiviset, tulkintaan keskittyvät suunnat painottavat ennakoasenteiden, paradigmojen ja vertauskuvien keskeistä roolia tutkimustyössä. Diskurssiin painottuvat ja konstruktivistiset suunnat toteavat, että tieteellä ei ole mitään etuoikeutettua pääsyä sosiaalisen maailman objektiiviseen totuuteen /Steier 1991/. Akateemikot esittävät, että kieli ennemminkin luo kuin heijastaa ilmiötä. Kieli luo representaation ilmiöstä eli toimii ilmiön esille tuojana samalla määrittäen sen. /Juuti 2001/ Näin ollen empiirisestä tutkimuksesta ja datan absoluuttisuuteen luottamisesta tulee varsin hataralla pohjalla olevia menetelmiä tehdä tutkimusta. Kritiikki on filosofiaan, etymologiaan, sananselitysooppiin ja epistemologiaan, tieto-oppiin perustavaa. Tutkimusmenetelmät ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kritiikki dataa ja empiiristä tutkimusta kohtaan suuruudestaan huolimatta ei ole saanut vastakaikua sen negatiivisesta asennoitumisesta johtuen. Yhtenä syynä on se, ettei se tarjoa uusia mahdollisuuksia, vaan ainoastaan romuttaa 'vanhan tavan tehdä'. Näin ollen tiedettä tehdään edelleen suuressa määrin vanhoihin menetelmiin perustuen. /Alvesson 2003/

10.4 Haastattelutulosten virhelähteitä

Mikäli haastattelumenetelmää pidetään parhaana ja ylivoimaisena tapana tehdä tutkimusta, löytää sosiaalisia rakenteita ja saada tutkittavilta kohteilta jäseneltyä tietoa ja kokemuksia, niin jätetään kokonaan huomioimatta haastattelutilanne sosiaalisesti ja kielellisesti kompleksina tilanteena. Haastattelutilanne ei ole yksinkertainen tiedonkeruuprosessi missä haastattelija haastattelee ja haastateltava kertoo asian suoraan ja rehellisesti, jotta tiede maailmassa etenisi. Ihmisillä on omia motiiveja, esteitä ja vaikuttimia jotka vaikuttavat haastattelutulokseen. Näitä muuttujia ei tulisi kohdella vain ristiriitaisuuksien lähteenä, vaan niitä pitäisi analysoida ja hyödyntää tarpeen mukaan. Mikäli muuttujia ei oteta huomioon on haastattelujen teoreettinen luotettavuus vähintään kyseenalaista. Toisaalta kaikkea on mahdotonta ottaa huomioon. Huomioon otettavat sosiaaliset ja lingvistiset muuttujat

vaihtelevat tapauskohtaisesti ja sen mukaan mihin ollaan keskittymässä. Olennaista on tunnistaa ja tunnustaa muuttujien olemassa olo ja niiden vaikutus. /Alvesson 2003/

10.5 Modernistinen lähestymistapa

Yleisesti tieteessä käytetään modernistista lähestymistapaa. Oletetaan, että löydetään universaalisesti todet tieteiden periaatteet, joiden avulla voidaan auktoritatiivisesti todeta, mikä on totta tutkittavassa kontekstissa. Tämän sijaan tulisi ainakin todeta ristiriitaisuuksien ja epävarmuuksien voima ja samalla tulisi pystyä toteamaan kirjoittajan itsensä subjektiivisuus. /Alvesson 2003/

Tässä työssä omia haastattelu-replikkejäni ei näytetä tekstissä. Tällöin jää huomiotta haastateltavan repliikkien sidonnaisuus kontekstiin ja siihen hetkeen. Eli kuinka paljon olen käytännössä vaikuttanut siihen, mitä haastateltava vastaa. Haastateltavaa on myös mahdotonta täysin ymmärtää. Jo haastattelutilanteessa kokonaisuus elekieliseen, kasvopiirteineen jättää tulkintaan monia aukkoja tutkijalle. Entä sitten kun olen tehnyt valintani siitä mitä lauseita laitan mihinkin kohtaan tekstissä? Tämä on se todellisuus, mikä on lukijan nähtävissä ja tulkittavissa. Lisäksi vielä jokainen lukija tulkitsee tutkijan tulkinnan omalla tavallaan. Sinä siis luet ja tulkitset tekstiä, minkä olen jo kerran tulkinut ja valinnut työhön.

Organisatorinen elämä on jatkuvaa epäselvyyksien, ristiriitaisuuksien, monimutkaisuuksien ja epävarmuuden virtaa. Martin (1992) kysyykin miten on mahdollista, että organisatorinen tutkimus kykenee kuitenkin tarjoamaan tästä maailmasta selkeän, stabiilin ja kontrolloitavissa olevan kuvan? /Martin 1992/

10.5.1 Refleksiivinen pragmaattisuus

Alvessonin (2003) mukaan haastattelutilanteessa tulisi pyrkiä pragmaattisuuteen. Tässä yhteydessä se tarkoittaa jatkuvaa tulosten peilaamista eri muuttujien kesken ja radikaalin skeptisyyden tasapainottamista selkeän päämäärän ja tuloshakuisuuden kanssa, niin, että pyritään välttämään molempia ääripäitä. /Alvesson 2003/ Refleksiivinen pragmatismi tarkoittaa, että työstetään erilaisia tulkintoja ja käytetään erilaisia sanastoja pyrkien löytämään uusia näkökulmia vallalla olevalle tulkitsemistavalle. Tällöin saavutetaan kaksi

merkittävää etua; 1) vältetään naiivisuus, joka syntyy kun uskotellaan, että kerätty 'data' paljastaisi jonkin universaalin totuuden, 2) kun käsitellään tietoa kompleksina merkityskokonaisuutena saavutetaan mahdollisuus suurempaan luovuuteen ja sisällön monipuolistamiseen. Alvessonin (2003) mukaan ei tulisi pyrkiä mahdollisimman selkeään ja tiukkaan haastatteluun, vaan tilanteelle, sanoille, vertauskuville pitäisi antaa tilaa hengittää ja luoda erilaisia tulkintoja tilanteesta, joita sitten tarkastellaan kriittisesti. Haastattelua tulisi pitää tapahtumana, joka tapahtuu eri maailmojen, logiikkojen ja jännitteiden rajapinnassa. Siihen vaikuttavat itse faktat ja niiden kommunikointitapa, kokemusperäinen tieto, poliittiset ambitiot, tietynlaisten kaavojen ja ennakko-odotusten noudattaminen sekä elekielen hallinta. Refleksiivinen lähestymistapa käsittää usean ajattelu- ja lähestymistavan miten ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Se ei siis ole tiettyyn teoriaan ja erikoissanastoon tarrautumista. Siinä tulee tunnustaa epävarmuustekijät, mitä kaikki materiaali sisältää, mutta siinä tulee myös tarjota erilaisia tulkintoja siitä miten tutkimusmateriaalia voi käyttää ajatuksella ja luovasti. /Alvesson 2003/

10.5.2 Tutkimushaastattelun hallitsevat metaforat, vertauskuvat

Tutkimushaastattelun hallitsevat metaforat, vertauskuvat ovat:

- 1) Haastattelu on instrumentti jota enemmän tai vähemmän kyvykkään tutkijan tulee käyttää niin tehokkaasti kuin mahdollista.
- 2) Se on kahden tai useamman ihmisen kohtaaminen joka antaa haastateltavalle mahdollisuuden paljastaa hänen aidot kokemuksensa ja tuntemuksensa. /Alvesson 2003/

Nämä vertauskuvat vievät huomiota pois siitä, että haastattelu on monimutkainen sosiaalinen tilanne. On kehitetty kahdeksan vertauskuvaa, jotka ovat syntyneet osittain kritiikiksi ja toisaalta täydentämään ja syventämään ymmärrystä haastatteluista /Alvesson 2003/.

- 1) Ihmisten välisen toiminnan luoman sosiaalisen ongelman ja monitahoisen vuorovaikutuksen kanssa pärjääminen ei-rutiininomaisessa tilanteessa: lällä,

pukeutumisella, kampauksella jne. saattaa olla suuri merkitys siihen, miten haastateltava suhtautuu tilanteeseen. Esimerkiksi kun olin menossa haastattelemaan asentajia totesi luottamusmies ystävälliseen sävyyn, että ”älä sitten laita kravaattia”. Tällä hän tulkintani mukaan tarkoitti, että liian muodollisesti pukeutuminen saisi työntekijät vain varpailleen, eivätkä haastattelut olisi niin hedelmällisiä.

- 2) Kognitiivinen ongelma, joka syntyy kun pyritään ymmärtämään mistä tosiasiasa on kyse. Haastateltava saattaa vastata aivan toiseen kysymykseen tai muuhun kuin alkuperäiseen kysymykseen liittyen. Kun haastateltavat saavat kysymykset etukäteen, niin he saattavat luoda valmiita mielikuvia siitä, mitä kysymyksillä tarkoitetaan jo ennen haastattelua. Haastateltavilla voi olla myös valmiiksi jäsenneltynä ne asiat, mitä he haluavat sanoa. Kun kysymys on edes aihepiiriin viittaava, niin vastauksena tulevat valmiit ajatukset, ei niinkään vastaus kysymykseen. Haastateltava saattaa myös haastattelun aikana miettiä minkälaisia vastauksia haastattelija haluaa ja miten aihe tai kysymykset tulisi ymmärtää. Nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat vastauksiin. /Anttila 1999/
- 3) Identiteettiin liittyvä ongelma kun pyritään löytämään kontekstiin sitoutumaton lähestymistapa. Esimerkiksi, onko vastaukset erilaisia jos haastateltava vastaa alaisena, johtajana, naisena, miehenä tai jonkin maan kansalaisena? On eri asia jos haastateltavaa haastatellaan esimerkiksi naisena tai johtajana. Haastateltava voi hyvin olla molempia, mutta haastattelun lopputulos ja vastaukset saattavat olla erilaisia, koska silloin on vaikutettu eri 'identiteetteihin'. Tämä saattaa olla ongelmallista siksi, että haastattelijan alitajuinen käytös, eleet tai käytetty sanasto voi vaikuttaa haastateltavaan tavalla, jota on mahdoton ennakoita tai edes heti huomata. Ennen haastattelua tulisikin miettiä minkälaisessa roolissa haluaa haastatella, vaikka toisaalta ei tulisi luoda mitään valmiita rooleja, koska ne vaikuttavat myös saatuihin vastauksiin. Paradoksaalista. Haastattelija saattaa kuitenkin käyttää haastattelutilannetta hyväksyttäkseen tiettyjä ajatuksia ohjaamalla keskustelua haluamaansa suuntaan. Haastattelu saattaa olla haastateltavan puolelta myös identiteetin luomista, eikä suinkaan sen paljastamista.

- 4) Institutionaalinen ongelma, joka syntyy organisaation tai kulttuurin synnyttämästä paineesta toistaa hyväksytyjä asioita tietyistä aiheista. Organisaation kulttuurin voidaan nähdä koostuvan erilaisista tarinoista, jotka ovat hyväksytyjä ja joita pidetään 'virallisena' näkemyksenä siitä, miten asiat ovat. Modernistisen lähestymistavan mukaan haastattelussa odotetaan, että haastateltava kertoisi asiat oikein, rehellisesti ja ymmärrettävästi luottaen siihen, että haastattelija ymmärtää kaiken juuri niin kuin on tarkoitus. Tämä kaikki täytyisi tehdä 60 minuutissa. Tällaisessa tilanteessa haastateltavan on käytettävä kielikuvia ja kieltä mikä on molempien ymmärrettävissä suhteellisen helposti. Onko se helppoa tai edes mahdollista? Tällöin saatetaan tukeutua valmiiksi hyväksytyihin kulttuurillisiin sanastoihin ja tarinoihin, jotka eivät tuo esiin kaikkia asioita, jotka piilevät tarinoiden takana. Toisaalta tarinat kertovat siitä miten organisaatiossa rakennetaan tunnistettava todellisuus ja harmoninen maailmankuva ja se on sinänsä itseisarvallisesti arvokasta. Kuitenkin se, miten he kokevat jokapäiväisen elämän tai tutkimuksen aiheena olevan asian saattaa jäädä selvittämättä.
- 5) Oman arvontunteen kasvattaminen haastattelussa annettavien vastausten myötä: Vaihtoehto, joka on olemassa erityisesti kun tutkitaan suoriutumista. Sanotaan asioita niin, että ne kohottavat itseä ylöspäin. Haastatteluihin vaikuttaa myös se, että haastateltava saattaa haluta antaa hyvän kuvan itsestään tai organisaatiostaan johon tuntee kuuluvansa. Haastateltavalla saattaa olla tunne, että on hänen vastuunsa näyttää lojaalisuutensa organisaatiolle jossa työskentelee tai ryhmälle johon tuntuu kuuluvansa. Silverman (1993) kuvaa, että kun ajattelemme, että ihmiset ovat aidoimmillaan, saattavat he itse asiassa vain toistaa jotain kulttuuriin sidottuja tarinoita ja kielikuvia. Ihmiset haluavat olla 'hyviä jätkeä', eivätkä he halua nostaa tabuja tai muita ongelmakohtia esiin. Tämä saattaa muodostua ongelmalliseksi jos todellisia ongelmia jää varjoon tällaisen, sinänsä täysin inhimillisen, käytöksen takia. Tulisi muistaa, että myös haastattelijalla saattaa olla omia taustavaikuttimia tai halu olla 'hyvä jätkeä'. Löytämällä 'oikean tyyppisiä' tuloksia, saattaa tutkija saada itselleen etuja. On syytä muistaa, että nämä eivät välttämättä lainkaan ole itsenäisiä ja tarkkaan harkittuja päätöksiä. Alitajuiset prosessit saattavat ohjata toimintaa ihmisen onnellisesti ajatellessa tekevänä kaiken 'by the book', oikeaoppisesti ja moraalisesti kantavalla pohjalla. Oliko minulla esimerkiksi alitajuisia tarpeita saada sen tyyppisiä tuloksia, mitä johto tai paperiliitto odottaa? Tämä asettaa tutkijan

objektiivisuuden uuteen valoon. Itse pyrin tässä työssä siihen, että asiat ovat kirjoitettu myös siten auki, miltä ne näyttävät. Tämä vähentää tekstin lennokkuutta, mutta jättää lukijalle tulkinnan mahdollisuuden. Lisäksi se on tietysti huomattavasti tieteellisempää. Miten hyvin siinä onnistuin, on kuitenkin toinen kysymys.

- 6) Motivoiminen ja haastattelun tärkeyden ja järkevyyden osoittaminen haastateltavalle on tärkeää, jotta tämä osallistuisi mahdollisimman täyspainoisesti ja avoimesti haastattelutilanteeseen. Haastateltavaa tulisi tutkia myös poliittisena toimijana, jolla saattaa olla omia ambitiesi ja päämääriä, mitä hän ajattelee lausunnoillaan saavuttavan. Haastateltava saattaa huijata, valehdella tai kertoa totuuden siitä näkökulmasta, joka on hänelle edullinen. Haastatteluissa esimerkiksi kehuaan johtoa toivoen, että itse saisi paremman aseman organisaatiossa. Haastattelija voi ajatella, että anonymiteetin lupaaminen ja varmistaminen vähentää politisointia, mutta haastateltavilla saattaa olla aiheesta omat mielipiteensä. Tähän liittyy myös se, että ei uskalleta tai haluta sanoa mitään, mikä on poikkitelein yleisen mielipiteen kanssa. Tällainen käytös saattaisi vaarantaa tulevaisuuden organisaatiossa.
- 7) Kielen mukana tuomat ongelmat: Miten pystytään konstruoimaan kielestä ymmärrettävä ja ilmiötä kuvaava selvitys? Kuinka paljon tietyt ammattisanastot tai muuten käytetty sanasto vaikuttaa siihen miten asiat ymmärretään? Jollain tietyllä sanalla voi olla täysin eri merkitys eri ihmisille: Monet tutkijat ja tieteensuunnat väittävät, että kieli ja sanat eivät peilaa todellisuutta vaan luo sitä. /Juuti 2001/ Näin ajatellen haastateltavat eivät ole faktojen ja todellisuuden kertojia ja selittäjiä, vaan he käyttävät kieltä tehdäkseen asioita ja saavuttaakseen päämääriään. He saattavat syyttää, pyytää, käskää ja suostutella. Tämä liittyy läheisesti edellisiin kohtiin, mutta se antaa itse kielelle aktiivisen roolin. Kieli ja sanat rakentavat maailmaa.
- 8) Kuinka paljon haastattelun aikainen keskustelu `tunne siitä mihin suuntaan keskustelun pitäisi edetä` ohjaa myös sisältöä? Voiko haastattelija halutessaan saada sellaista sisältöä kuin haluaa? Keskustelun merkitys, sen suunta ja tunnelma vaikuttavat haastatteluun. Haastateltava ja haastattelija ovat diskurssin sisällä ja sen armoilla. Diskurssi etenee koko ajan ja on subjektiivisuuden ja ajan vaikutuksessa. Henkilöitten ajatukset niin tietoisuudessa kuin alitajunnassa rajoittavat mahdollisuuksia ja ohjaavat keskustelua ja vaikka palaaminen edelliseen on aina

mahdollista vaatii se erillistä energian käyttöä, jolloin aika rajoittaa liikkumista diskurssin sisällä. Herakleitos (540-480 ekr.), totesi, ettemme voi kahdesti laskeutua samaan virtaan, sillä laskeutuessamme toista kertaa sekä me, että virta olemme jo muuttuneet. /Alvesson 2003; Gaarder 1991/

Näiden ongelmien tai näkökulmien kautta ja nämä huomioon ottaen on helpompi ymmärtää ja tulkita haastatteluja. /Alvesson 2003/ Kun seurataan pilkulleen kaikkea mahdollisia rajoittavia tekijöitä saatetaan rajauksien alttarille uhrata itse tutkimuksen mahdollinen anti. Tutkija on osa sitä sosiaalista elämää, mitä hän tutkii ja tämän takia tutkijan tulee suorittaa itsetutkiskelua ja kartoittaa erilaisten tulkintojen mahdollisuutta. Tutkija ei voi luoda uutta tietoa, joka ei olisi sidoksissa tutkimuksen alla olevaan sosiaaliseen maailmaan. Tutkijan tulisikin olla avoin kaikille mahdollisille tutkimusta rikastuttaville tutkimustavoille sekä rajoituksille ja ennakkoluulottomasti etsiä erilaisia tulkintoja ja näkökulmia suosimatta erityisesti mitään muiden kustannuksella. Pragmatismi edellyttää, että tämä tehdään kuitenkin niin, että kaikella toiminnalla on päämäärä. Aika, resurssit ja kärsivällisyys ovat rajoitettuja. /Alvesson 2003/. Tällainen lähestymistapa johtaa siihen, että lopputulos saattaa olla eri kuin mitä lähdettiin hakemaan ja niitä saattaa olla useita. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi tutkimuksessa asetettavat rajaukset tuovat esille asioita, jotka ovat tuloksia itsessään. Refleksiivinen pragmatismi vaatiikin enemmän tieto-opillista vireystilaa kuin filosofista pikkutarkkuutta ja jäykkyyttä. /Alvesson 2003/ Haastattelutilanne on moniulotteinen sekoitus erilaista tiedon välittämistä, sosiaalista, poliittista, psykologista sekä diskursiivista prosessia. Metaforilla, vertauskuvilla, esitetyt prosessit eivät välttämättä ole ne, mitkä ovat vallalla. Voi olla myös muita prosesseja kuin edellä esitetyt kahdeksan. Ne kuitenkin avaavat ajattelemaan tilanteen monimutkaisuutta. Kun haastattelu nähdään tilanteena, johon vaikuttaa paikallinen dynamiikka, siitä voidaan löytää ulottuvuuksia, jotka eivät ole sidoksissa paikallisuuteen. Paikallisuus ollen tässä haastateltavien työnkuva, yksikön, osaston tai ryhmän kulttuuri, jne. /Alvesson 2003/

Rajoituksia:

- 1) Haastattelussa on elementtejä, joita on vaikea selittää tai muuttaa helposti seurattaviksi tekniikoiksi. Haastatteluissa myös haastattelijan itsensä havainnoille tulee tietty painoarvo, joka saattaa välittyä tuloksissa.

- 2) Perinteisessä tutkimuksessa, jossa käytetään empiiristä materiaalia, haastateltavan oletetaan antavan luotettavaa dataa aiheesta ellei ole syytä olettaa jotain muuta. Toinen kysymys on; milloin on syytä olettaa muuta?
- 3) Haastattelujen suuri määrä tai saman suuntainen tulos ei välttämättä ole merkki korkeasta luotettavuudesta. Se voi myös indikoida sitä, että haastateltavat käyttäytyvät jostain syystä samalla tavalla tai he saattavat olla osana samaa diskurssia.

Kaiken kaikkiaan haastattelutilanne ei ole kliinisen tarkka tilaisuus tai mikrometrin tarkkuudella toimiva tekninen laite, vaan tilanne, johon vaikuttaa niin haastattelijan monet ulottuvuudet subjektiivisuudesta väärän väriseen paitaan kuin haastateltavan tunnetila aamulla herätessä tai pomon ensimmäiset sanat töihin tullessa, fyysinen haastattelupaikka, ja eritoten kielen luomat eri merkitykset eri ihmisille. Moni asia jää haastateltavan itsensä tulkittavaksi ja monen asian epäselvyyden kohdalla on vaikea enää palata ajatuksissa takaisin haastattelutilanteeseen, vaikka itse haastattelunauhat olisivatkin tallella. Haastattelun avulla saatavan tieteellisen datan arvoa ei tule ylikorostaa. Toisaalta ihminen paljastaa aina jotain puhuessaan. Vaikka kieli ei peilaa todellisuutta, löytyy sieltä aina jotain rajapintoja, jotka osuvat yhteen. /Alvesson 2003/

Heikkilän (1998) mukaan haastattelukysymykset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. /Heikkilä 1998/ Jos esimerkiksi kysytään, mitä kielteisiä vaikutuksia yhdistymisellä on, saadaan lista vain negatiivisista vaikutuksista. Lisäksi tutkijalla saattaa olla valmiita sisäisiä malleja jotka ohjaavat tuloksia. Jos tutkija asennoituu jo valmiiksi niin, että tulee löytämään virheitä jostain tietystä osasta organisaatiota, on hyvin todennäköistä, että tutkimus osoittaa virheiden myös löytyvän sieltä. /Heikkilä 1998/

Lähdeluettelo

1. Alho, K., (1961), Suomen teollisuuden suurmiehiä, WSOY
2. Alvesson, M., (2003), Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of management review* 2003, Vol. 28, No.1 13-33
3. Anttila, P.,(1999), Laadullinen haastattelu, www.metodix.fi
4. Anttila, P.,(1999), Haastattelun virhelähteet, www.metodix.fi
5. Appelbaum, S., H., (2000), Anatomy of a merger: behaviour of organizational factors and processes throughout the pre- during- and post-stages (part I), *Management Decision* 38/9 [2000], MCB University Press
6. Appelbaum, S., H., (2000), Anatomy of a merger: behaviour of organizational factors and processes throughout the pre- during- and post-stages (part II) *Management Decision* 38/9 [2000], MCB University Press
7. Arena, M., J., (2002), Changing the way we change, Glen-Gery Corporation, 2002
8. Argyris, C., (1998), Empowerment: the emperor's new clothes, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, pp. 98-105
9. Auvinen, K., (1997), Communication in Change Management, Turun Kauppakorkeakoulu, Pro Gradu 1997
10. Bierbower, W., Radnor, J., (1996) What every maintenance manager should know, *Metal Center News*
11. Brantberg, R., (1998), Sotakenraalit, Revontuli, Tampere 1998
12. Campbell, J.D., (1995), "Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self provision, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 1, No. 3, MCB University Press
13. Clampitt, P., Williams M.L., DeKoch, R.J, (2002), Embracing uncertainty: The executive's challenge, *Journal of Change Management*, Vol. 2, Iss. 3, p 212
14. Covin, T.J., Kolenko, T.A., Sigheter, J.W., and Tudor, R.K., (1997), "Leadership style and post-merger satisfaction", *Journal of Management development*, Vol 16 No. 1, pp. 22-33
15. Cross, M., (1988), Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, Vol.11, No.3, pp. 8-11

16. Davy, J.A., Kinicki, A., Scheck, C., Kilroy, J., (1989), Acquisitions Make Employees Worry – Companies ease the through effective communication, *Human Resource Magazine*, 1989, Vol. 34, Iss. 8
17. DeLong, T.J., Vijayaraghan, V., (2003), Let's hear it for the B Players, *Harvard Business Review*, June 2003
18. Diesen, M., (1998), *Economics of the Pulp and Paper Industry*, Gummerus, Jyväskylä
19. Duffuaa, S.O., Raouf, A., Campbell, J.D., (1999), Planning and Control of Maintenance Systems: Modeling and Analysis, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 5, No. 2, pp. 149-151, MCB University Press
20. Earl, M.J., (1996), The risks of outsourcing IT, *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 26-41
21. Eisenhardt, K.M., (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management review*, Vol. 14, Iss.4, p 532
22. Emblemståg, J., Tønning, L., (2003), Decision support in selecting maintenance organization, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 9, No. 1, MCB University Press
23. Fenton-O'Creavy, M., (2001), Employee involment and the middle manager: saboteur or scapegoat?, *Human Resource Management Journal*, Vol 11 No 1, 2001
24. Floyd, S.W., Lane, P.J., (2000), Strategizing throughout the organization: Managing role conflict on strategic renewal, *Academy of Management Review*,
25. Forrester, R., (2000), Empowerment: Rejuvenating a potent idea, *Academy of Management Executive*, Vol 14, No. 3, 2000
26. Fralicx, R.D., Bolster, C.J., (1997), Commentary preventing culture schokk: organizations' harmonious blend of values, styles is key to long-term merger success, *Modern Healthcare*, pp. 48-59
27. Furnham, A., (2002), Managers as change agents, *Journal of Change Management*
28. Gaarder, J., (1991), *Sofian maailma*, Tammi,
29. Gioia, D.A., Gorley, K.G., Fabbri, T., (2001), Revising the past (while thinking in the future perfect tense), *Journal of Organizational Change Management*
30. Greenhalgh, L., (1983), Managing the job security crisis, *Human Resource Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 431-45

31. Hatch, M.J., (1997), Organization Theory, School of Management, Cranfield University
32. Heikkilä, T., 1998, Muutosmyrsky – Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena, Otamedia, Espoo
33. Hirsijärvi, S., Hurme, H., (1995), Teemahaastattelu, 7.painos, Yliopistopaino, Helsinki
34. Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., (1997), Tutki ja kirjoita, Kirjayhtymä, Helsinki
35. Huczynski, A., & Buchananin, D., (2000), Organizational Behaviour, FT Prentice Hall
36. Ikävalko, H., Aaltonen, P., (2001), Middle Managers' Role in Strategy Implementation – Middle Managers View, HUT, Laboratory of Work Psychology and Leadership
37. Ivanicevich, J., Schweiger, D., Power, F., (1987), Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions, Human Resource Planning, Vol. 10, No.1, pp. 19-35
38. Juuti, P., (2001), Johtamispuhe, Aavaranta –sarja, PS- Kustannus, Juva, 2001
39. Kim, Chan W., Mauborgne, Renée, (2003), Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, Harvard Business Review, June 2003
40. Kolodny, H., Stjernberg, T., (1993), Self-managing teams: the new organization of work, John Wiley, pp. 279-314
41. Kosonen, Karri, et al., (1998), Muutoksen etulinjassa, Karisto Oy, Hämeenlinna 2002
42. Kotter, J.P., (1990), Johtajuus menestystekijänä, Hämeenlinna, Weilin+Göös
43. Kotter, J.P., (1995), Leading Change: Why transformations efforts fail. Harvard business review March- April 1995,
44. Kotter, J.P., (1996), Leading Change, Harvard Business School Press
45. Kotter, J.P., Cohen, Dan S., (2002), The Heart of Change: real life stories of how people change their organizations, Harvard Business School Publishing, Boston
46. Kuisma, M., (1993), Metsäteollisuuden maa. SHS, Jyväskylä 1993
47. Kärhä, S., Pesu, U., Purmonen, M., (1998) Tehtaan tarina, Kosken kuohuista laatupaperiin, Oy Kirjapaino, tt tryckeri Ab, Porvoo
48. Lacity, M.C., Willcocks, L.P., Feeny, D. P., (1995), IT Sourcing: Maximize flexibility and control, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 3, pp. 84-93

49. Lacity, M.C., Willcocks, L.P, (1998), An empirical investigation of information technology sourcing practises: Lessons from experience, *MIS Quarterly*
50. Lacity, M.C., Hirschheim, R., (1993), The information systems outsourcing bandwagon, *Sloan Management Review*, Vol. 35, No.1, pp. 73-86
51. Laine, P., (2003), Metsäteollisuuden toimintaedellytyksistä kannattaa pitää huolta, *Kauppalehti elokuu 2003*
52. Lainema M, Lahdenpää M., Puolakka P., (2001), Strategisen johtamisen horisontti, *WSOY, Ekonomiliitto, 2001*
53. Lake, D.J., (1997), Frameworks for human professionals participating in business relationships, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 129-134
54. Makin, P., Cooper, C., Cox, C., (1997), "Psychological contracts", *Executive excellence*, Vol. 14 No. 3 pp. 13-14
55. Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1985), Merger Syndrome: Stress and Uncertainty (Part 1) *Philadelphia*, Vol. 20, Iss. 2, pg. 50
56. Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1986), Merger Syndrome: Stress and Uncertainty (Part 2) *Philadelphia*, Vol. 20, Iss. 3, pg. 70
57. Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1992), Rebuilding after the Merger: Dealing with 'survivor sickness', *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 2, pp. 18-23
58. Martin, H.H., (1997), Contracting out maintenance and a plan future research, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 3, No. 2, pp. 81-90
59. Martin, J., (1992), *Cultures in Organizations*, Oxford University Press, New York,
60. Maurer, R., (1996), *Beyond the wall of resistance*, Bard Books, Austin Texas.
61. McMillan, J., (1990), Managing suppliers: incentive systems in Japanese and US industry, *California Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 38-55
62. Meimoun, E., (1995), A rewarding experience, *The benchmark*, February, pp. 40-2
63. Mento, A.J., Jones, R.M., Dirndorfer, W., (2002), A change management process: Grounded in both theory and practice, *Journal of Change Management*, Vol 3, No 1, 2002
64. Metsäteollisuus ry., www.forestindustries.fi
65. Mjema, E.A.M., (2002), An analysis of personnel capacity requirement in the maintenance department by using a simulation method, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 8, No. 3, MCB University Press

66. Murthy, D.N.P., Atrens, A., Eccleston, J.A., (2002) Strategic maintenance management, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 8, No. 4, MCB University Press
67. Nicholson, N., (1998), How hardwired is human behaviour, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, pp. 134-47
68. Porter, M, E, (1991), *Kansakuntien kilpailuetu*. Helsinki. Otava
69. Pyman, G., (1998), Outsourcing, relationship, integration, empowerment; a case study of maintenance contracting at South East Water Ltd., *Proc. of the 3rd Intl. Conf. of Maintenance Societies*, Adelaide, Australia, Paper 11, pp.1-6
70. Quinn, J.B., Hilmer, F.G., (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Vol.35, No.4, pp. 43-55
71. Schein, E.H., (1999), Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect, *The Learning Organization*, 1999, Vol 6, Iss. 4
72. Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
73. Schweiger, D., Ivanicevich, J.M., Power, F., (1987), Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp.110-35
74. Senge P.M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York. Currency
75. Senge. Peter.M., (1994), *The Fifth Discipline*, WSOY, Helsinki
76. Seppälä, R, (1981), *Rudolf Walden – Isänmaan mies*, Otava
77. Sherer, J., (1994), "Corporate cultures: turning 'us versus them' into 'we'", *Hospitals and Health Networks*, may
78. Siehl, C., (1990), After the merger: should executives stay or go?, *Academy of Management executive*, Vol. 4, No. 1, pp. 50-9
79. Tsang, A.H.C., (2002), Strategic dimensions of maintenance management, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 8, No. 1, MCB University Press
80. Tsang, A.H.C., (2000), TPM implementation in China: a case study, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. ,No.
81. Tsang, A.H.C., Andrew, K.S., Kolodny, H., (1999), Measuring maintenance performance: a holistic approach, *International Journal of Operations & Production management*

82. Tsang, A.H.C., (1998), A strategic approach to managing maintenance performance, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 4, Iss. 2, MCB University Press
83. Tuuri, A., (1999), *Metsän jättiläisen synty*, Otava, Helsinki
84. UPM-Kymmene (2003), *Change matrix*, ei julkaistu
85. Venkatesan, R., (1992), Strategic Sourcing: To make or not To make, *Harvard business Review*, Vol. 70, No.6, pp. 98-107
86. Visser, J.K., (1998), Modelling maintenance performance: a practical approach, IMA Conference, Edinburgh, pp.1-13
87. Walden, J.W., (1971), *Minua sanotaan Juusoksi*, Weilin+Göös, Helsinki 1971
88. Watson, P., (1998), Performance specified maintenance contracts – why it is better for a client to specify desired results rather than how to achieve them, *Proc. of the 3rd Intl. Conf. of Maintenance Societies*, Adelaide, Australia, Paper 2, pp.1-9
89. Weber, Y., Menipaz, E., (2003), Measuring cultural fit in mergers and acquisitions, *International Journal of Business Performance*, 2003, Vol. 5, Iss. 1
90. Weber, Y., (1996), Corporate culture fit and performance in mergers and acquisitions, *Human Relations*, Vol. 49, No. 9, pp. 118-202

LIITE 1 Haastattelukysymykset

JOHDANTO

Sekä Kymin että Voikkaan haastatteluissa haastatellaan kunnossapidon johtoa, työnjohtoa ja varsinaista työntekijätasoa. Tarkoituksena on saada eri tasojen näkemyksiä ja ajatuksia näkyviin ja kuuluviin.

Kymin organisaatio on erilainen kunnossapidon osalta Voikkaaseen verrattuna. Näin ollen myös kysymyksissä tulee eri painotuksia tarkoituksena valottaa myös Kymin sisäisen yhteistyön tilannetta. Yhteistyön määritelmä ja tavoite on tarkoitus määritellä tarvittaessa jokaisessa haastattelussa. Ideana on löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia kuitenkin niin, että organisaatioita ei sulauteta toisiinsa vaan tehtaiden omien identiteettien, eli omien toimintojen, päälle rakentuu yhteinen 'UPM-Kymmene' identiteetti, eli yhteisiä toimintoja. Esimerkkinä suunnittelu, jossa voitaisiin mahdollisesti ottaa huomioon kolmen tai viiden koneen sijaan kahdeksan konetta suunnitelmia laadittaessa.

KYSYMYKSET:

OMA TYÖ

1. Mikä on tehtäväsi kunnossapidossa/ yksikön organisaatiossa?
2. Onko omassa työssäsi ollut muutoksia viime aikoina ? Millaisia muutoksia?
3. Mitä konkreettisia asioita teet liittyen yhteistyöhön Kymin/Voikkaan kanssa?

YHTEISTYÖ ORGANISAATIOIDEN KESKEN

Kysymysten 2-8 ja 11-12 kohdalla kysymykset ovat kaksiosaisia. a) oman organisaation sisällä b) Kymin ja Voikkaan välillä

1. Kuinka paljon yhteistyötä Kymi ja Voikkaa mielestäsi tällä hetkellä tekevät? Mekaanisella puolella ja automaatiopuolella? (eri organisaatiot/kunnossapidot)
2. Mitä yhteistyöllä mielestäsi tarkoitetaan? (selitys)
3. Miten paljon yhteistyöhön kannustetaan? Kuinka paljon henkilöstö/esimiehet tukevat toimintaa?
4. Keskustellaanko yhteistyöstä usein? onko siitä keskusteltu paljon?
Kenen kanssa olet asiasta keskustellut?
5. Uskotko, että mahdollisuuksia yhteistyöhön on?
6. Miksi yhteistyön lisääminen on tärkeää?
7. Mitä muutoksia tarvitsisi tehdä, jotta yhteistyötä voitaisiin entisestään lisätä? Mistä löytyy suurimmat ongelmat? Mikä on mielestäsi suurin ongelma? Mikä on vaikeinta?
8. Mitä minä voisin tehdä yhteistyön edistämiseksi? (Kymi/Voikkaa)
9. Mitä me voisimme tehdä yhteistyön edistämiseksi? (Kymi/Voikkaa)
10. Mitä heidän tulisi tehdä yhteistyön lisäämiseksi? (Kymi/Voikkaa)
11. Mitä hyvää yhteistyö mielestäsi toisi? (Kymille ja Voikkaalle)
12. Mitä huonoa yhteistyö mielestäsi toisi? (Kymille ja Voikkaalle)

TULEVAISUUS

1. miltä organisaatiosi tulevaisuus mielestäsi näyttää?

JOHTO (nämä kysymykset esitetään lähtökohtaisesti vain johdolle)

1. *Ketkä kaikki ovat olleet mukana suunnittelemassa yhteistyön lisäämistä?*
2. *Kuinka hyvin yhteistyön lisääminen on saanut mielestäsi tukea ylemmässä johtoportaan?*
3. *Kuinka hyvin yhteistyön lisääminen on saanut mielestäsi tukea keskijohdossa?*
4. *Mitä yhteistyön lisäämiseksi on tehty ja saatu aikaan?*
5. *Mitä taitoja yhteistyön lisäämiseen kaivataan?*
6. *Mikä on ollut vaikeinta yhteistyön suunnittelussa?*
7. *Kuinka hyvin henkilöstö on mielestäsi omaksunut yhteistyöajatuksen?
(Kymi/Voikkaa)*