

AKO-E3420 Organisaation kehittäminen – Case 3: muutosanalyysi

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

Case 3n muutosanalyysi perustuu kahden lähtötekstin hyödyntämiseen. Nämä tekstit ovat

1. Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and audience: Organizational change as a multistory process. *Journal of Management Studies*. 44(5): 669-686. (Artikkeli on osa 8. luennon lukupakettia. Halutessasi voit hyödyntää muutakin kurssin kirjallisuutta analyysissäsi täydentävällä, muttet korvaavalla otteella)
2. Tässä dokumentissa kuvattu sisältö logistiikkaterminaalin muutoshankkeesta.

Muutosanalyysi on kirjallisuuden avulla tehtävä tapausesimerkin analyysi. Analyysi on kirjallinen, esseemuotoinen teksti (diagrammien ja kuvien käyttö on sallittua), jonka ohjeellinen maksimipituus on neljä sivua. Analyysi palautetaan opettajalle sähköpostitse viimeistä luentoa edeltävänä iltana (6.4. klo 2100 mennessä, jouni.virtaharju@aalto.fi). Tämä siksi, että opettaja ehtisi tutustua opiskelijoiden teksteihin ennen niistä keskustelua viimeisellä luennolla. Tutustu teoreettisen artikkelin sisältöön ja hyödynnä sitä lähdemateriaalin analyysissä. Tapausesimerkin jälkeen on tarjottu ohjaavia kysymyksiä analyysin tekoon. Muutosanalyysi arvostellaan pistein 0-20 pistettä ja se muodostaa 20% kurssin kokonaissuorituksesta.

”Mitenkäs meillä menikään?” – Logistiikkaterminaalin muutoshankkeen onnistuminen ja jatkotoimenpiteet

Työskentelet erään monikansallisen yhtiön Suomen kehittämissyksikössä konsernin sisäisenä kehittämissiantuntijana. Esimiehesi kutsuu sinut luokseen ja allokoii sinulle uuden projektin: ”Konserniin kuuluu logistiikkaterminaali, jossa on tehty omin voimin kehittämishanketta nyt kahden vuoden ajan. Homma on edennyt siellä ihan kivasti, mutta nyt niillä on ilmennyt jotain ongelmia. Logistiikkajohtaja soitti minulle ja pyysi tukea hankkeen jatkamiseen. Lupasin heille, että teemme kevyen auditoinnin heidän hankkeestaan ja suosittelemme jotain toimenpiteitä. Käy haastattelemassa avainhenkilöitä ja selvitä mitä siellä on oikein tapahtunut.”

Etsit yksiköstä lisätietoja. Sinulle selviää, että logistiikkaterminaali on materiaalivirtojen solmukohta, josta tuotteita ja varaosia ohjataan sekä konsernin sisäisille että ulkopuolisille asiakkaille. Terminaaliin saapuu tavaraa sekä Suomesta että ulkomailta ja sieltä materiaalivirrat ohjataan asiakkaille ympäri pohjoista Eurooppaa. Tämä tarkoittaa käytännössä tavarantoimitusten vastaanottoa, purkamista, varastointia, kokoamista ja lähettämistä asiakasyrityksille ympäri Suomea ja lähialueita. Henkilöstöä yksikössä on noin 70. Valtaosa terminaalissa työskentelevistä henkilöistä kuuluu kahteen ryhmään. Logistiikkasuunnittelijat suunnittelevat ja organisoivat materiaalivirtoja keskitetyssä ohjaamotilassa ja operaattorit operoivat kuljetuksia laajalla kentällä useissa varastorakennuksissa. Suunnittelijoilla ja operaattoreilla on yhteinen työnjohto. Työprosessia on pyritty automatisoimaan vuosien saatossa, mutta käytännössä edelleen tarvitaan huomattava määrä ihmisiä tekemään ruumiillista työtä. Työtä tehdään kolmessa vuorossa, logistiikkaterminaali palvelee asiakkaitaan 24 tuntia vuorokaudessa. Terminaalin operatiivisesta toiminnasta vastaa terminaalipäällikkö Patrick Sjölund. Hänen esimiehensä on Pohjois-Euroopan toimintojen logistiikkajohtaja, jonka työpiste on samassa toimistossa.

Kehittämishankkeesta saat erilaisista raporteista selville seuraavaa. Terminaalissa on tehty vajaat kymmenen vuotta aikaisemmin suuria teknisiä investointeja. Terminaalin kapasiteettia on lisätty laajentamalla ja automatisoimalla varastotoimintoja. Esimerkiksi uudenaikainen automaattivarasto ja sen toimintaa tukeva toiminnanohjausjärjestelmä hankittiin Sveitsistä tuossa yhteydessä. Tämä nykyinen hanke on kuitenkin ensimmäinen laaja henkilöstön kehittämishanke toimipisteessä. Hanke on käynnistetty kaksi vuotta aikaisemmin ja virallisen kuvauksen mukaan sillä halutaan 'tehostaa henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä', 'rikastaa ja monipuolistaa eri henkilöstöryhmien työtä' ja 'kehittää esimiestoimintaa'. Hankkeessa ei ole ollut mukana kehittämissyksikköä väkeä, vaan sitä on tehty paikallisin voimin, siten että paikallisesta oppilaitoksesta on mukana ollut henkilöstön kehittämisen asiantuntija konsultoimassa hanketta.

Soitat terminaaliin ja saat järjestettyä haastattelutapaamiset kolmen hankkeeseen osallistuneen henkilön kanssa. Ensimmäiseksi haastattelet terminaalipäällikkö Patrick Sjölundia. Toinen haastateltavasi on luottamusmies Matti Lappeteläinen. Kolmannessa

haastattelussasi tapaat hankkeessa mukana olleen konsultin, kasvatustieteen maisteri Matleena Alaseppälä-Farjounin.

Haastattelut päätät aloittaa kaikissa tapauksissa samalla tavalla kysyen ”Miksi ja miten muutosta täällä on toteutettu viime vuosina” ja edeten siitä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin kehittämisestä ja kehittämisprojektista.

Ensimmäinen haastateltavasi terminaalipäällikkö Sjölund kertoo sinulle seuraavan tarinan.

”No, onhan tää bisnes muuttunut viime vuosina huomattavasti. Kun Suomi on nyt integraali osa EUn sisämarkkinaa, niin tarkoittaahan se meillekin ihan ennennäkemättömiä paineita kehittää tätä bisnestä. Osa meidän kilpailijoista on ulkoistanut nämä toiminnot, mutta meillä nämä on edelleen ’in house’ -juttu. Kilpailu toimialalla on tosi kovaa ja logistiikkaprosessin tehokkuus on B-to-B-puolella ihan ratkaiseva menestymiselle. Niinhän ne aikoinaan 90-luvun Nokiastakin sanoivat, että se logistiikkaketjun hallinnalla pesi muut firmat. Se on meillä edelleen keskeistä tässä meidän bisneksessä. Kehitys onkin johtanut markkinan voimakkaaseen segmentoitumiseen. Meidän avainasiakkaat ovat isoja yrityksiä, joiden volyymit ovat suuria ja toimitusvarmuus on ihan keskeistä. Että siellä puolella meillä on ihan hyvätkin kasvumahdollisuudet. Kyllä tää fokusointi on ollut meillä selvää jo aika pitkään. Itse asiassa tähän meidän terminaaliin on satsattu huomattavasti, sillä meidän strategiassa tää on keskeinen toimipiste. Tää on keskeinen hubi, jonka kautta huolehditaan niin Pohjoismaiden, Baltian kuin Venäjän Euroopan puoleisten alueiden jakelusta.

Kun tää on nyt sellainen piste, johon satsataan, eikä tätä ajettu alas niin kuin esimerkiksi Ruotsin terminaalia, niin kyllähän me ollaan se nähty niin, että tätä sisäistä toimintaa pitää saada kehitettyä. Isot investoinnit tehtiin kahdeksan vuotta sitten, silloin me automatisoitiin toi varasto. Se oli iso urakka, kun me koulutettiin porukka hallitsemaan uusi ERP-järjestelmä. Mutta se hanke meni kyllä erittäin hyvin, meidän ei tarvinnut irtisanoa ketään, joten se meni oikein kivuttomasti. Meillä on useita ongelmia, tän porukan keski-ikä on täällä 49.8 vuotta. Se on teollisuudessa keskimäärin 47 vuotta, eli porukka vanhenee, eikä tänne ole oikein nuorempaa väkeä tulossa. Itse asiassa ei olla saatu ottaakaan neljään vuoteen, kun konsernitasolta on pidetty rekrytointikieltoa. Eli

ikäntyvästä porukasta pitää saada entistä enemmän irti. Sillä me ollaan oltu kiinnostuneita LEANista, tiimeistä ja itseohjautuvuuden lisäämisestä täällä terminaalissa. Viiden vuoden kuluessa meiltä jää eläkkeelle 20 prosenttia nykyisestä vahvuudesta. Eli kyllä näitä toimintaprosesseja pitää kehittää ja saada uutta ajattelua ja uutta väkeä ajettua sisään.

Tästähän se alkoikin tää hanke. En tiedä mitä sinulle on vielä kerrottu, mutta meillähän on aika pitkä perinne ollut kaikenlaisia pieniä konflikteja työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Täällä aina välillä kuulee juttuja ”punakaartista”, että kansalaisotaa käydään edelleen. Että noita vanhoja rintamalinjoja on ollut vaikea haudata. Eiväthän ne kovin mairittelevia ole. En mä olisi aikoinaan uskonut moista kun mä muutin tänne pääkonttorista, mutta näköjään ne vanhat kaunat istuu tosi syvässä.

Kaksi vuotta sitten meillä otettiin käyttöön työajanseurantajärjestelmä. Siitä oli ollut pientä kinaa työntekijöiden kanssa, mutta seuraukset olivat jotain mitä emme olleet osanneet kuvitella. Porukka pisti korpilakon pystyyn. Tai oikeastaan kyse oli ’italialaisesta’ lakosta, eli työn tekemisen tahti putosi tuolla kentällä kolmannekseen. Joku lähetti mun esimiehelle eli logistiikkajohtajalle törkeän kirjeen, jossa haukuttiin kaikki ja sellaisin sanakääntein, ettei niitä tässä viitsi mainita.

Toimitukset alkoi myöhästyä, asiakkaiden toiminta alkoi kärsiä ja meidän piti ratkaista tää konflikti tosi nopeasti. Kävimme esimieheni kanssa keskustelua eri ryhmien luottamusmiesten kanssa ja tehtiin sellainen ratkaisu, joka tyydytti kaikkia. Se nyt oli sellainen pieni episodi, mutta se sai meidät täällä johtoryhmässä miettimään. Ja silloin me todettiin, ettei tää voi oikein tällä lailla jatkua. Päätettiin sitten siinä, että kyllä meidän pitää saada jollain lailla tätä kulttuuria muutettua ja näitä välejä parannettua. Esimieheni on ollut kiinnostunut henkilöstön kehittämisestä pitkään, hän on käynyt erilaisia kursseja ja seminaareja. Yhdessä seminaarissa hän oli kuullut yhden paikallisen oppilaitoksen edustajan puhuvan tiimityöstä. Pyysimme tämän Matleenan paikalle - sinähän tapaat hänetkin vielä tänään - ja annettiin tehtäväksi kehittämisprojektin perustaminen. Matleena teki esityksen projektin etenemisestä ja me todettiin, että näyttää hyvältä, lähdetään tekemään. Pidettiin siitä tiedotustilaisuuksia väelle, esiteltiin Matleena väelle.

Matleenalla on henkilöstön kehittämisen erikoisasiantuntemusta, hän jumppasi meitä johtoryhmänä ja mietitytti että mitä me tältä jutulta halutaan, ja sitten hän haastatteli vielä laajasti muutakin jengiä, että saatiin sitä yhteistä tahtotilaa rakennettua. Sen vaiheen jälkeen me järjestettiin kehittämisseminaarit koko väellä. Se oli viime vuonna, ja se oli jotain sellaista mitä tässä organisaatiossa ei oltu koskaan tehty. Ne oli hienoja tilaisuuksia, niissä luotiin pohjaa tälle uudelle kulttuurille. Matleena suunnitteli ja veti seminaarit. Siellä oli periaatteena, että kaikki, niin johto kuin työntekijät olivat tasavertaisia. Kaikki osallistuivat yhtä lailla ryhmiin. Ensimmäinen väki oli vähän ihmeissään, että mitä tämä on, mutta kun ne pääsivät vauhtiin, niin täytyi ihan ihmetellä, että miten hienosti väki pystyi ottamaan kantaa ja perustelemaan. Sieltä tuli paljon juttuja, joista olemme johtoryhmässäkkin ottaneet oppia. Koottiin kaikki ne esiinnoituneet asiat listaan, ja voin sanoa, että kaikki ne, joiden toteutus ei ole vaatinut mahdottomia investointeja, toteutettiin seuraavaan kevääseen mennessä, ihan kaikki. Esimerkiksi nyt kulkuväylien remontoinnit ja radiopuhelinten uusinta. Samantapaisia käytännön työprosessin uudistuksia oli arviolta neljäkymmentä erilaista. Mulla on ne kaikki tässä listassa dokumentoituna. Eli nämä tilaisuudet olivat menestys. Olen seurannut poissaolotilastoja ja niissä näkyy selvä lasku niiden seminaarien jälkeen. Samoin johtamisilmapiiri parani seuranneessa mittauksessa. Eli tosi hyvä juttu.

Niistä seminaareista syntyi vielä lisääkin toimenpiteitä. Tilasimme Matleenalta vielä lisäseminaarin, joka oli tarkoitettu työnjohtajille ja olinhan minäkin siellä. Kun yksi juttu, joka noissa aiemmissa seminaareissa paljon keskusteltiin, oli lähiesimiestyöskentely, niin järjestimme siis sellaista johtamiskoulutusta, jossa oli rooliharjoituksia ja vuorovaikutusoppia. Se oli todella tarpeellista tavaraa, sain itsekin paljon uusia ajatuksia.

Sitten me tulemmekin siihen murheenkryyniin, jonka takia otimmekin yhteyttä sinne teille. Nimittäin yksi näistä seminaareissa syntyneistä kehittämistavoitteista oli tuon kenttäoperaattoreiden työn kehittäminen. Sitä me olimme miettineet oman esimiehenikin kanssa jo monta vuotta, aina sieltä automaattivarastoinvestoinnista lähtien. Se on nimittäin tosi rankkaa työtä, mitä meidän kenttäväki tekee. Se on työtä, jota tehdään osittain ulkona kesästä talveen. Kaikkea ei saa koneilla hoidettua, eikä kaikki tavara mahdu sisälle. Erityisesti talvella työ on erittäin raskasta, konttien lukot jäätyvät ja työtä tehdään pimeässä. Turvallisuusriskit ovat huomattavia. Toisena vuonna

yksi kaveri jäi trukin alle ja oli yli puoli vuotta sairauslomalla. Vanhenevan joukon kanssa sen hoitaminen on todella riskialtista. Ei me haluta, että väki siirtyy sairaseläkkeelle, vaan että saataisiin tuohon työhön jotain rikastavia elementtejä. Tätä sitten lähdimme suunnittelemaan koulutustyöryhmässä, jossa oli mukana niin työnjohtoa, suunnittelijoita kuin kenttäoperaattoreita, ja sitten luottamusmiehet, minä ja muutama muu henkilö, kuten terminaalihenkilöstön koulutuksesta vastaava henkilö. Kaikki tuntui menevän hyvin, suunnittelimme uutta sisältöä operaattoreiden työhön, aikomus oli lisätä siihen suunnitteluosuuksia työnjohdon ja logistiikkasuunnittelijoiden työstä ja perustaa tiimejä, joissa kenttä ja ohjaamo yhdessä vastaisivat eri työvaiheista. Työ sujui mielestäni hyvin, kunnes tuo työntekijöiden luottamusmies yht’äkkiä sanoi yhteistyön irti hankkeen loppupuolella. Hän on kenttäväkeä. Keskustelua oli syntynyt palkkauskysymyksistä ja niistä emme päässeet yhteisymmärrykseen. Tarjosimme niille, jotka olisivat tulleet mukaan työnlaajennukseen, maksimissaan 150 euroa kuukaudessa lisää. Kenttähenkilöstön vastatarjous oli 300 euroa, mikä on täysin mahdotonta, sillä se olisi vienyt palkan samaan kuin on logistiikkasuunnittelijoilla, joiden perehdytys omaan tehtävään on tätä räätälöityä koulutusta vielä kaksi kuukautta pidempi. Emme me voineet sellaiseen suostua, suunnittelijat olisivat joutuneet epäoikeudenmukaiseen asemaan. No, tässä on nyt sitten käynyt sillä tavalla, että tämä luottamusmies omalla painoarvollaäänestyytti tämän koulutuksen nurin johdon ja työntekijöiden välisessä yhteistilaisuudessa, eli meidän kehittäminen on nyt sitten tyssännyt tähän.

Sinähän juttelet seuraavaksi juuri tämän luottamusmiehen kanssa. Saat siinä sitten varmaan selville, miten he tämän asian näkevät”

Lounaan jälkeen haastattelet luottamusmies Matti Lappeteläistä.

”Ai että mitä kehittämistä täällä? Haluatkos, että mä sanon ihan rehellisesti vai kaunistellaanko? Selvä sitten. Annas kuule kun mä sanon, se on ollut lähinnä taantumusta, mitä täällä on koettu aina siitä lähtien kun mä täällä aloitin vuonna -92! Katos homma on ollut kautta aikojen se, että yhä enemmän pitäisi saada irti työntekijästä samalla palkalla. Ei se sen monimutkaisempaa ole.

Onhan tätä eripuraa ollut kautta aikojen, mutta kysehän on siitä, että asioistahan me täällä riidellään. Ei mulla ketään vastaan mitään henkilökohtaista ole. Se vaan on sillä tavalla, että me kenttäväki ollaan aina oltu tän yrityksen pohjasakkaa, me ollaan syntipukkeja ja loppujen lopuksi se porukka, joka saa lyhimmän tikun käteensä.

Hommahan alkoi pahentua -05, kun tänne rakennettiin toi automaattijärjestelmä. Sitä ennen me oltiin tasavertaisia, kaikki niin työntekijät kuin työnjohtokin teki töitä kentällä. Se oli sitä tiimityötä, mistä ne tänään toittovat, kaikki kiersi toimisto- ja kenttävuoroja. Mutta sitten tuli noi systeemit, ja osa väestä eli nykyisen ohjaamon suunnittelijat ja työnjohto siirtyi siisteihin sisähommiin, istumaan näyttöjen eteen. Me jäätiin tänne alas ja ulos. Sieltä ne sitten ohjaa tätä hommaa. Oletko sä käynyt katsomassa sitä niiden touhua? Ne tossuttelee sitä kahvihuoneen ja ohjaamon väliä Reino-tohveleissa ja me saadaan tehtävät trukin näytölle ja eikä niistä voi edes poiketa, jos ne on suunniteltu päin hemmettiä. Ja niin muuten käy edelleen ihan koko ajan! Ennen tää juttu oli sentään toista, mäkin muistan sen kun mä aloitin täällä silloin aikanaan. Silloin työnjohto vielä johti tätä hommaa. Silloin työnjohtajat olivat kovia jätkiä, ei niille menty vittuilemaan. Kovia ukkoja, mutta aina rehtejä ja rehellisiä ja ne tiesi mitä työn tekeminen tarkoittaa. Ylempi johtohan on jo vuosikaudet halunnut vähentää väkeä täältä, ja nimenomaan täältä lattialta. Mutta kun kukaan insinööri ei ole kehittänyt sellaista konetta, joka tän homman voisi hoitaa. Ei ole robotit sen taseisia vielä, että itsestään purkaisivat ja järjestelisivät kaman tonne automaattiin tai sitten autoihin, joten pitää johdon tyytyä ihan meihin.

Nythän tää viimeisin kalabaliikki alkoi siitä konfliktista, kun meidän piti ottaa kellokortti käyttöön. Siinä johto meni niin metsään ja kunnolla. Nythän tän homman luonne on se, että me tehdään tätä hommaa urakaluonteisesti. Aina on kaikki hommat tehty mitä velvoitetaan, kellokortilla ne olisi halunneet alkaa käyttämään meitä ja istuttamaan siihen viimeiseen minuuttiin. Luulisi että se on pikemminkin sitä motivaatiota, että voidaan lähteä kun on viimeinen lasti saatu kuntoon. Ei kilpailukykyä tässä bisneksessä KIKY-tunneilla tehdä, ei tää ole volyymituotantoa vaan kyse on nopeasta reagoinnista asiakkaan tilauksiin. Me tehtiin porukoiden kanssa sellainen periaatepäätös, että jos kerran aletaan ajasta eikä työnteosta maksaa, niin toimitaan sitten sen mukaan. Kyllähän johto aika nopeasti hoksasi, että eivät ne olleet

ymmärtäneet miten näitä hommia tehdään ja ne sitten korjasivat asian. Nyt me kuitataan töihin saavuttaessa, mutta ei illalla poistuttaessa. Tästä on nyt pari vuotta.

Mikä projekti? Niin, onhan täällä se yksi nainen pyörinyt. Kyllä se on multakin käynyt näitä juttuja kyselemässä. Niin ja kyllähän se ne yhteisistunnot veti. No, täytyy mun sitä vähän kehua, että kyllähän ne oli hyvä juttu. Vaikka kyllä mä ihmettelen, että niitä piti jossain kurssikeskuksessa saakka käydä jauhamassa. Ne olivat sellaista, että kyllähän meidän porukka näytti muille niin kuin joskus sanotaan, niin närhen munat. Olihan se ihan hyvä, pääsi johtokin näkemään, että kyllä me nää hommat hoksataan. Katsoin pariin otteeseen terminaalipäällikön naamaa, miten se venähti, kun joku meidän kavereista esitti ryhmätyön tuloksia. Se oli ihan hyvä, että saatiin muutkin kun ne aina äänessä olevat kaverit esille. Mun ei tarvinnut niin kuin tavallisesti, se oli hyvä. Oli niissä tilaisuuksissa sekin hyvää, että johto kerrankin kuunteli, miten ne asiat tuolla kentällä ovat ja kyllähän siinä saatiin selvyyttä myös niiden näkemyksistä. Kyllä me se tajutaan, että kilpailu kovenee, mutta ei näitä ongelmia millään taikatempuilla saada hoidettua. Se on katsos mahdoton yhtälö, että kun volyymit kasvaa koko ajan ja resurssit vähenee. Kun totuus on se, ettei tänne ole otettu neljään vuoteen ketään lisää ja viisi kaveria on jäänyt eläkkeelle viimeisen kahden vuoden aikana. Korulauseiden takana on se, että tehkää enemmän hommia. Kyllä henkilöstön jaksaminen on oikeasti aina se, joka jää tavoittelemaan pistesijoja tässä kilpajuoksussa.

Niin se on tässä koulutuskysymyksessäkin. Joo, olin mä mukana siinä työryhmässä. Kyllä se alussa kuulosti ihan hyvältä, tiimeissä näitä hommia pitääkin tehdä, eihän tätä muuten kuin yhdessä saada hoidettua. Suurin osa siitä keskustelusta meni kyllä ihan ohi maalin, siellä puhuttiin siitä että seuraavaksi joka kaverille laitetaan ties mikä virtuaalikypärä päähän ja jatkuva GPS-seuranta taskuun. Sillä mä muutaman kerran sanoin, että 'Hei jampat ... maa kutsuu. Eiköhän yritetä pitää jotain realismia tässä hommassa, ei tässä mitään astronautteja olla.' Se siitä luottamuksesta, kenttäväkeä kytätään ja ketään ei kiinnosta kuinka kauan suunnittelijat istuu kahvilla. Se koulutuksen sisältökin oli aika ongelmallinen. Siinä suunniteltiin, että kenttäkaverit alkavat tehdä samat hommat kuin mitä ohjaamon jätkät nyt tekevät, palkkaa ei kuitenkaan saisi saman verran. Minä kysyn, että mikä tiimi se sellainen on, jossa kaikki tekee samaa tai jopa enemmän kun vanhatkin hommat pitää hoitaa, mutta saa vähemmän kuin muut. Sitten siihen koulutukseen pääsemiselle alettiin jossain

vaiheessa laittaa jotain ehtoja, pitäisi selvittää näistä ja näistä psykologisista testeistä. Se homma alkoi mennä yhä enemmän metsään, mitä enemmän me sitä poikien kanssa mietittiin. Meillä olisi ollut sen seurauksena kolmen kerroksen väkeä kahden sijaan. Tämä porukka on kuule jo sen ikäistä, ettei tässä iässä kovin montaa enää kiinnosta eteneminen. Ne olisi edenneet jo aikaisemmin, jos niitä se olisi kiinnostanut. Tälläkin porukalla on paljon muutakin tekemistä kuin tämä työ. Meidän joukossa on jääkiekkovalmentaja, toisella on oma autokorjaamo tämän homman lisäksi, monet laittaa kesämökkiä. Että kun se sitten meni siihen, että otatteko vai jätättekö, niin kaverit kertoivat mielipiteensä: ei oteta. Eihän tämä kehittäminen ole mitenkään hukkaan mennyt, paljon epäkohtia saatiin korjattua ja vain täysin epärealistiset tavoitteet jäi tekemättä. Nythän tämä on nähty ja testattu pitemmän kaavan kautta ja todettu että nykyinen systeemi on kuitenkin paras.”

Iltapäivän päätteeksi tapaat työyhteisön kehittäjä, Matleena Alaseppälä-Farjounin. Hän kertoo tapahtumista seuraavaa.

”Minä olen tämän paikallisen oppilaitoksen palveluksessa. Olin ensin erilaisissa henkilöstöhallinnon tehtävissä reilun viisitoista vuotta niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Kaipasin muutosta ja nyt teen täällä väitöskirjaani virtuaalitiimien kollektiivisesta oppimisesta. Olen tämän tutkimustyöni takia mukana erilaisissa kehittämisprojekteissa, kerään niissä samalla aineistoa väitöskirjani empiiriseen osaan.

Tähän hankkeeseen tulin mukaan jo ihan alkuvaiheissa. Eräs yrityksen paikallisista johtajista osallistui järjestämäämme koulutusseminaariin vähän yli kaksi vuotta sitten. Juttelin hänen kanssaan tuossa tilaisuudessa melko pitkään työyhteisön kehittämisestä ja sen menetelmistä. Sitten eräänä päivänä hän soitti minulle ja sovimme tapaamisesta. Sovimme tapaamisen hänen ja terminaalipäällikkö Patrick Sjölundin kanssa. He selostivat minulle yrityksen tilannetta, ja kysyivät miten esitettyä tilannetta voisi lähteä purkamaan. Heillä oli ollut ongelmia ajanhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Kysyin heiltä joitain tarkentavia kysymyksiä ja lupasin miettiä asiaa. Sovimme että laadin heille esityksen siitä, millaisella kehittämissankkeella tässä voisi edetä. Tein projektisuunnitelman, tapasimme vielä yhteisesti kerran, jonka yhteydessä projektisuunnitelmaa tarkennettiin ja sitten yhdessä sovittiin, että lähdemme yhdessä muutostyöhön. Pidimme terminaalissa projektin perustamistilaisuuden, jossa

logistiikkajohtaja ja terminaalipäällikkö esittelivät minut henkilöstölle ja esitimme yhdessä millaisia asioita projektissa lähdetään tavoittelemaan. Perustimme projektille ohjausryhmän, johon kuului niin johtoa, luottamusmiesorganisaation jäseniä, kuin muitakin työntekijäryhmien edustajia.

Ohjausryhmä oli tärkeä projektin toteutuksen kannalta. Olen oppinut aikaisemmista kokemuksista, että onnistumisen kannalta on tärkeää saada mahdollisimman laaja kosketuspinta organisaatioon. Johto oli esittänyt mielipiteen työn rikastamistarpeesta erityisesti kenttähenkilöstön keskuudessa. Minusta se oli hieno ja tärkeä visio kehittämiselle. Testasin henkilöstön vastaanottavaisuutta tälle ajatukselle tekemällä varmentavia haastatteluja kaikissa työntekijäryhmissä ja havaitsin että myös haastattelemiini kenttähenkilökunnan jäsenet suhtautuivat ajatukseen työtehtävien kehittämisestä hyvin myönteisesti. Tästä syystä päätimme keskittyä nimenomaan kenttähenkilöstön työn kehittämiseen, siinä oli eniten saavutettavaa. Näitä pohdintoja tuki vielä ohjaamani opiskelijaryhmän yksikössä tekemä kommunikaatiotutkimus. Se sai meidät kiinnittämään huomiota henkilöstöryhmien väliseen vuorovaikutukseen, jota oli selvästi liian vähän ja siinäkin oli huomattavaa kehittämistarvetta.

Esittelin alustavat ideat projektiryhmälle ja käynnistimme kehittämisseminaarien suunnittelun. Seminaarien teemat olivat selkeät ja niillä oli ylimmän johdon tuki. Seminaarit onnistuivat varsin hyvin, alussa osallistujat selvästi vähän vierastivat työskentelytapaa, mutta erityisesti toisena päivänä kaikki osallistuivat innokkaasti. Raportoin seminaarien tulokset ja ne olivat perusta hankkeen jatkon suunnittelulle.

Mielestäni eräs tärkeimmistä terminaalien kehittämiskohteista on johtamistoiminta. Siinä on suuria puutteita, esimerkiksi kenttäoperaattorit eivät juuri kohtaa välitöntä esimiestään kasvokkain, vaan lähes kaikki vuorovaikutus tapahtuu joko puhelimen tai tietojärjestelmän kautta. Virtuaalitaso vuorovaikutus ei näytä riittävältä, vaan tilanne on johtanut siihen, että johtajuus päivittäistason esimiestyössä on hukassa. Tästä syystä järjestimme työnjohdolle oman koulutusseminaarinsa, jossa pohdittiin juuri näitä asioita. Ylin johto sitoutui tähänkin asiaan esimerkillisesti, koska terminaalipäällikkö oli täällä aktiivisesti mukana. Hän on myös alkanut toimittaa organisaation sisäistä tiedotuslehteä. Työnjohtajat ovat sittemmin yrittäneet järjestää muutamia yhteistilaisuuksia yhdessä kenttä- ja ohjaamohenkilöstön kanssa, mutta ilmeisesti

tulokset ovat olleet vielä varsin vaatimattomia. Asenteiden muuttuminen vie vielä aikaa.

Kehittämisseminaarien tuloksena perustettiin uusi ryhmä, jonka tehtäväksi tuli miettiä kenttähenkilöstön työn rikastamista. Itse en varsinaisesti kuulunut tähän ryhmään, mutta olen kuullut paljon sen työn tuloksista. Mielestäni ryhmän esitys oli juuri sellainen kuin organisaatiossa tarvitaan, ruohonjuuritason tehtäviä pyritään monipuolistamaan. Siihen on tulossa uusia, rikastavia elementtejä. He pääsevät suunnittelemaan omaa työtään, he pääsevät oppimaan uusia taitoja, mm. tietojärjestelmän käyttö lisääntyy. Raskaan, ulkona tehtävän työn suhteellinen osuus vähenee. Työhön tulee fyysisesti keveämpiä osia, omaa ajattelua aktivoidaan. Kaiken kaikkiaan suunta on juuri oikea.

Projektin tilanne on tällä hetkellä se, että koulutusryhmän esitystä on käsitelty organisaatiossa, ja kaikista ennakkokäsityksistä poiketen operaattoreiden ryhmä suhtautui siihen hyvin varauksellisesti. Muutosvastarinnan voimakkuus yllätti niin johdon kuin minutkin. Se ilmenee nyt tänä palkkauskiistana. Kehittäminen on nyt kriittisessä vaiheessa. Kenttähenkilöstön ryhmittymä pitää saada ymmärtämään, että suunniteltu työn kehittäminen parantaa nimenomaan heidän työhyvinvointiaan. Mielestäni vuoropuhelu eri ryhmittymien välillä pitää saada käyntiin mahdollisimman nopeasti.”

Paluumatkalla mietit mitä sinulle oikeastaan selvisi hankkeesta näiden kolmen haastattelun perusteella. Onko logistiikkaterminaalin kehittäminen onnistunut vai epäonnistunut ja mitä suosituksia teet logistiikkaterminaalin johdolle?

Analysoi haastattelutarinoissa kuvattua kehittämishanketta hyödyntäen Buchanan & Dawsonin kuvailemia neljää organisatorisen muutoksen kuvaamisen tyyllilajia (normatiivinen, tulkinnallinen, kriittinen ja dialoginen). Hyödynnä seuraavia kysymyksiä suunnitellessasi esseesi sisältöä. Huomaa, että niiden sisältöä/järjestystä ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan ne on tarkoitettu sinun oman jäsentelysi avuksi.

1. Selvennä miten eri tyyllilajit esittävät organisatorisen muutoksen ja mitkä ovat kunkin tyyllilajin edut ja haitat.
2. Millaiset analyysit logistiikkaterminaalin kehittämistoiminnasta syntyvät näitä eri tyyllilajeja soveltamalla?
 - a. Mikä lähdeaineistossa olisi olennaista kunkin tyyllilajin analyysille?
 - b. Miten eri tyyllilajit jäsentäisivät kehittämishankkeen sisällön? Mitä yhtäläisyyksiä/erilaisuuksia tyyliä nostaisivat kehittämistoiminnasta esiin?
 - c. Miten eri tyyllilajien mukaan kehittämishankkeen onnistumista/epäonnistumista tarkasteltaisiin?
3. Millaista raportointia itse hyödyntäisit sinulle osoitetussa auditointitehtävässä? Miksi? Miten analysoisit kehittämishankkeen toteutumista ja tuloksia auditoinnin tilaajalle (=logistiikkakeskuksen johdolle) ja mitä heille suosittelisit jatkoksi?
4. Mitä tämä harjoitus opettaa organisatorisen muutoksen arvioinnista ja sen vaikutuksista yleisellä tasolla?