

Väistämätön muutos ja miten sitä pitäisi johtaa

Delfoi Akatemia
Lähteenmäki Heli
Koivumäki Tanja
lokakuu 2006

SISÄLLYSLUETTELO

1. Aluksi	2
2. Mitä muutos on?	2
3. Muutosjohtamisen teoriaa	3
4. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	4
5. Kuntasektorin muutoshaasteet	7
6. Lopuksi	10
Kirjallisuusluettelo	11

1. Aluksi

Tämän päättötyön näkökulmana on pohtia työelämän muutostilanteita ja sitä, miten johtajan tulisi näissä tilanteissa toimia. Taustalla vaikuttavat päättötyöntekijöiden muutosjohtamisen kokemukset omissa kuntaorganisaatioistaan Raisiossa ja Tampereella.

Ensiksi pohdimme sitä, mitä työelämän muutos oikein on. Sitten käymme läpi muutosjohtamisen teoriaa ja sekä sitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa muutosten onnistumiseen. Neljännessä luvussa otamme esiin kuntasektorin ajankohtaiset muutoshaasteet, ja tarkastelemme asiaa erityisesti Raision case-esimerkin kautta. Lopuksi kokoamme johtopäätökset yhteen.

2. Mitä muutos on?

Sanotaan, että maailma muuttuu, ja ettei mikään muu kuin muutos ole pysyvää. Kaikki muutokset eivät kuitenkaan ole kestoilta, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan samanlaisia. Myös niiden tarkoitus ja yllätyksellisyys vaihtelee. Suunnitellut ja johdetut muutokset käynnistyvät yrityksen sisältä käsin, mutta muutoksia voi ilmaantua myös äkillisesti ja yllätyksellisesti yrityksen ulkopuolelta. Jälkimmäisiin muutoksiin reagoidaan yleensä välittömästi. Riitta Viitala (2002, 88-89) luokittelee muutokset niiden vaikuttavuuden perusteella kahden asteisiin muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia ja uudistuksia olemassa oleviin perusrakenteisiin. Kyseiset muutokset kuuluvatkin siten luonnolliseen kasvuun ja lineaariseen kehitykseen. Toisen asteen muutos on puolestaan luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Nämä jälkimmäiset muutokset ovat ensimmäisen asteen muutoksia epäjatkovampia ja turbulentimpia. Niiden määrä on Viitalan mukaan lisääntynyt työelämässä jatkuvasti.

Kristiina Harju (2002, 20-21) jaottelee muutokset neljään eri kategoriaan: 1) evoluutioon, 2) vaihtuminen toiseksi -muutokseen, 3) revoluuioon ja 4) muuntuminen toiseksi, ilman paluuta -muutokseen. Evoluutiolla hän tarkoittaa vähittäistä muuntautumista toiseksi, joka on ajallisesti ja prosessina ennakoitavissa. Vaihtuminen toiseksi -muutoksella (engl. "change") puolestaan mahdollisesti äkillistä ja yllätyksellistäkin tapahtumaa, joka tosin voi palautua jonkin ajan kuluttua ennalleen. Revoluutiossa olennaista on vallankäyttö ja muutokseen pakottaminen, joka ei johda jatkokehittämiseen. Neljäs muutostyyppi on muuntuminen toiseksi, ilman että vanhaan voidaan palata (engl. "transformation"). Tälle muutokselle olennaista on prosessi, jonka lopputulos elää prosessin eri vaiheissa tehtyjen ratkaisujen mukaan eikä prosessin täydellinen hallinta olekaan siten oikeastaan mahdollista. Tätä jälkimmäistä muutostyyppiä Harju kutsuu ainoaksi todelliseksi muutokseksi, jossa muutettavalla asialla, itse prosessilla, ajalla, muutoksen olosuhteilla ja muutoksen toteuttajilla on oma vaikutuksensa. Työelämässä evoluutio ja toiseksi vaihtamisen periaate ovat toistaiseksi riittäneet, mutta nykypäivänä ja tulevaisuudessa painopiste siirtynee enemmän ja enemmän kohti Harjun mainitsemaa neljättä muutostyyppiä.

Timo Erämetsä (2003, 23) jakaa muutokset neljään tasoon. Ensimmäisenä tasona on yksilön muutos, joka voi olla "self management" -tyyppistä asioiden muuttamista tai vaikeampia muutoksia, jotka koskevat persoonaa, arvoja tai luontaisia reaktioita. Toisena tasona ovat taktiset tai työhön liittyvät muutokset, jotka eivät ole syvästi yrityskulttuuriin kajoavia tai strategisia. Kolmas taso on strategisten muutosten taso ja neljäs, vaikein taso on kulttuuriset muutokset. Neljännen tason muutokset vaativat toteutuakseen erityisen paljon aikaa. Erämetsän sanoma neljännen tason muutoksiin on se, että kulttuurin tulisi kehittyä jatkuvasti, pala palalta ja askel askeleelta. Kulttuurista muutosta voidaankin kutsua myös kasvuksi.

Kari Tuomisen (2001, 277) ajatusten mukaan mikään ei pysy paikallaan, yritys joko kehittyy tai taantuu. Hänen mielestään yritysten kannattaisikin pyrkiä kehittämään toimintaansa koko ajan

pienin askelin, koska jatkuvalla kehittämisellä voidaan eliminoida monet merkittävät ja dramaattiset muutostarpeet. Jokainen isompi muutos olisi hyvä saada jatkuvan kehittämisen uralle.

Katriina Perkkä-Jortikka (2005, 116-117) on todennut, että nykyajan jatkuvassa muutoksessa muutosta ei yksinkertaisesti voi välttää eikä meillä ole siten myöskään mahdollisuutta valita haluammeko sitä vai emme. Voimme vain päättää miten suhtaudumme muutokseen. Ihmisille on luonteenomaista liittää turvallisuus pysyvyyteen ja turvattomuus sekä uhka muutostilanteisiin. Työelämän muutosten kohdalla tämä pitää erityisesti paikkansa. Työyhteisöissä työn organisointiin ja sisältöihin liittyvät muutokset koetaan usein poikkeustiloina ja muutoksia saatetaan vastustaa kaikin mahdollisin tavoin. Useissa yrityksissä onkin ryhdytty muokkaamaan asenteita, jotta muutos hyväksyttäisiin osaksi normaalia palkkatyötä. Asian hyväksyminen helpottaisi ehkä eniten työntekijöitä itseään, mutta myös koko yritystä. Muutoksen hyväksymisestä osana normaalia työkuvaa on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. (Viitala 2002, 88.)

Onko muutos sitten positiivinen vai negatiivinen? Muutos voi olla hyvä ja/tai paha. Se, miten muutos koetaan, riippuu tilanteesta, muutoksen laajuudesta ja suunnasta, ihmisestä, joka sitä tulkitsee, ja monesta muusta tekijästä. Tulkinta voi perustua pitkälti järkeen, esimerkiksi silloin kun on selkeä työn menettämisen uhka. Tai se voi olla enemmän tunnepainotteinen, esimerkiksi selittämätön pelon tunne hallinnan menettämisestä uutta toimintatapaa opiskeltaessa. (Erämetsä, 18-19.)

3. Muutosjohtamisen teoriaa

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut yhdeksi johtamisen keskeisimmistä kysymyksistä. Ilmiötä on kutsuttu myös transformatiiviseksi johtamiseksi (mm. Viitala 2002 ja Sydänmaalakka 2004). Organisaatioiden muospaineissa johdon kyvyt ovat koetuksella, kun muutosvastarinta on kyettävä murtamaan lannistamatta työntekijöitä. Muutos on kyettävä perustelemaan siten, että yksilöt haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. (Viitala 2002, 89.)

Muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Helpoin taso on tiedon muutos. Vanhan tiedon korvaaminen uudella edellyttää selkeää, laajaa perustelua ja toistamista. Seuraava taso on asennemuutos. Se on mahdollinen, jos yksilöt hyväksyvät muuttuneet tiedot ja pitävät niitä merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso, yksilön käyttäytyminen, on jo edellisiä huomattavasti vaikeampi. Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja, mikä näkyy etenkin tällä muutoksen tasolla. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta on myös niitä, jotka kokevat turvattuun joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista. Muutos tapahtuu ensin oppimishaluisimpien keskuudessa ja vasta paljon myöhemmin päästään neljännelle muutoksen tasolle eli kokonaisen ryhmän käyttäytymisen muuttumiseen. (Viitala 2002, 90.)

Bass ja Avolio (1994) ovat määritelleet transformatiivisen johtajuuden neljäksi peruselementiksi idealisoivan merkityksen (johtajan toimii esimerkkinä muille), inspiroivan merkityksen (johtaja luo mahdollisuuksia ja virittää innostusta), intellektuaalisen virityksen (johtaja etsii uusia näkökulmia ja tuo keskusteluihin analyttisyyttä) sekä individualistisen painotuksen (johtaja tukee yksilöllisiä kehittymispyrkimyksiä ja tarpeita).

Kyky muutoksiin on yritysten eloonjäämisen ja menestymisen perusehto. Toisaalta pelkkä muutos ja uudistuminen eivät kuitenkaan itsessään riitä vaan muutostarpeet on tunnistettava ajoissa, muutokset on kohdistettava organisaation menestykselle tärkeisiin asioihin ja muutokset on toteutettava kilpailijoita paremmin ja nopeammin. Näiden vaatimusten täyttäminen edellyttää muutoksia johtavilta henkilöiltä hyviä johtamistaitoja. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa kunkin muutostilanteen vaatimat johtamistavat. Suuria kehityshyppyjä johdetaan eri tavalla kuin jatkuvaa kehittämistä ja vakaampaa tilannetta. Toisaalta taas joissakin tilanteissa luja

ja määrätietoinen ohjaus on parempi vaihtoehto kuin aikaa vaativa ja kompromissia kohden vievä ristiriitojen ratkaisu. Tarvittavia taitoja oppii parhaiten muutoksia johtamalla ja muutosprosesseja arvioimalla. Myös muiden kokemuksista kannattaa ottaa opikseen. (Tuominen 2001, 11, 20; Viitala 2002, 95.)

Muutos ei tapahdu hetkessä vaan etenee asteittain ja vaatii ajan lisäksi niin henkisiä kuin fyysisiäkin voimavaroja. Asiantuntijoiden mukaan muuttuminen vie vähintään kaksi vuotta, joten uusia muutosprosesseja joudutaan ehkä käynnistämään jo ennen kuin edelliset on saatettu loppuun. Tämä, erilaisten muutosprosessien samanaikainen käynnissä olo, saattaa uuvuttaa ja hämmentää työyhteisön yksilöitä. (Harju 2002, 29.)

Timo Erämetsä (2003, 86-87) toteaa, että kaikissa työyhteisöissä ihmisyksilöt ovat vielä toistaiseksi ratkaisijoita: ihmisistä ja heidän yhteisestä osaamisestaan kumpuaa yrityksen tulos tai tuloksettomuus. Erityisesti muutostilanteissa ja myös jokapäiväisessä toiminnassa yrityksen johdon, esimiesten ja itse kunkin muutosta läpiviävän on tärkeää tiedostaa, että määrätietoinen kehittäminen, johtaminen ja strategian läpivieminen on ihmistyötä. Näin ollen on olemassa vain yhdenlaista johtamista (Erämetsä yhdistää leadershipin ja managementin), joka vaihtelee tilanteen, tavoitteen ja ihmisten mukaan. Asioita johdetaan ihmisten kautta. Ihmisten johtamisen lähtökohtana on kunkin johtajan oma ihmiskäsitys.

4. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen

Muutoksen läpivieminen on johtajan työtä. Työyhteisöjen ja työntekijöiden muutosvastaisuus on keskeinen johtamisen ja johtajuuden haaste tämän päivän ja tulevaisuuden työelämän jatkuvassa muutoksessa. Johtajien onkin hyvä tiedostaa muutosvastarintaa ja muutoshyväksyntää vahvistavia tekijöitä osatakseen johtaa muutostilanteita paremmin. Muutosvastarintaa vahvistavia tekijöitä ovat muun muassa työsuhteen menettämisen uhka, paikkakunnan tai yksikön vaihtamisen pakko, hyvän esimiehen menettämisen ja oman asemansa heikentymisen pelko, työntekijöiden vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa tai yksinkertaisesti liian vähäiset tiedot tulevasta muutoksesta. Muutosjohtajien on myös syytä tiedostaa ihmisten erilaiset motivaatiot muutosten hyväksymisessä ja toteuttamisessa sekä sopeuttaa muutosten johtaminen motivaatiotasojen mukaiseksi esimerkiksi väljentämällä muutoksen toteuttamisen aikajännettä. (Perkka-Jortikka 2005, 117-124; Viitala 2002, 96.)

Oheissa on useista eri kirjallisuuslähteistä¹ koottu lista käytännön neuvoista muutostilanteiden johtamiseen. Etenkin nuorille, johtajanuransa alussa oleville henkilöille kyseisestä koosteesta luulisi olevan hyötyä. Kooste ei ole täydellinen, eivätkä neuvot ole millään tavalla tärkeys- ja aikajärjestyksessä.

Neuvoja muutosten johtamiseen:

1) Pyri aikaansaamaan hyvä ja muutosmyönteinen ilmapiiri.

Organisaatioissa muutos ei ole solistista – yksi ihminen ei muuta kokonaisuutta. On luotava valmius jättää tuttu ja herätettävä kiinnostus uskaltaa. Ennen kaikkea on tuettava rohkeutta muuttua toisenlaiseksi. Johtajan tulee luoda työyhteisöön sellainen ilmapiiri, jossa työntekijä haluaa olla, antaa parastaan ja ottaa riskejä. Tämä mahdollistaa yksilöistä kumpuavan halun kehittyä itse ja sen myötä kehittää myös työyhteisöä sekä kurottaa yhteisesti sovittuihin päämääriin. Sopivassa ilmapiirissä ja tunnelmassa olennaisimpia tekijöitä ovat luottamus, avoimuus, keskinäinen arvostus, toiveikkuus, uskallus, yrittämisen sitkeys, huumori ja rentous.

¹ Erämetsä 2003, Harju 2002, Kotter 1996, Perkka–Jortikka 2005, Tuominen 2001 ja Viitala 2002.

2) Perustele muutoksen tärkeys ja välttämättömyys.

Ihmiset on syytä saada ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus. Ilman hyväksyttyä faktoihin perustuvaa tarvetta ja ymmärrettävää syytä ei synny toimintaa. Auta kaikkia näkemään tarve muutaman vuoden päässä. Pidä tätä tarvetta tietoisesti yllä koko muutoksen ajan. Lisäksi muutoksen välttämättömyys on hyvä kertoa siten, että yksilöt näkevät sen organisaation tarpeen lisäksi myös omana tarpeenaan. Yksilö tuskin vastustaa muutosta, jos hän kokee sen vastaavan oikealla tavalla omiin henkilökohtaisiin tarpeisiin ja se tuntuu lisäksi arvoiltaan, tavoitteiltaan ja strategialtaan mielekkäältä.

3) Kokoa muutokseen sitoutuneet ihmiset yhteen.

Muutos käynnistyy yleensä muutaman innokkaan toimesta. Aivan ensimmäiseksi ei kannata yrittää saada kaikkia liikkeelle. Etsi liittolaisia eli henkilöitä, jotka ovat innostuneita viemään muutosta kanssasi eteenpäin. Ne, jotka uskaltavat ja uskovat itseensä, voivat osoittaa aremmille, että muutos on hyvästä. Tutkimusten mukaan 10-15 prosenttia ihmisistä on luonnostaan innostuneita muutoksesta.

4) Määrittele selkeä ja innostava visio.

Visio on yhteinen mielikuva halutusta tulevaisuuden tilasta. Visiosta kukin työntekijä saa käsityksen siitä mihin suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä. Kehittäminen ilman visiota tuntuu pakolta ja tarkoituksettomalta ja johtaa kyllästymiseen. Toisaalta hyväkään visio ei takaa pysyvää innostuneisuutta. Vision tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävä, ja se tulee viestiä kaikille.

5) Aseta haasteellisia tavoitteita.

Kehittäminen ilman tavoitteita ei johda mihinkään merkittävään. Tavoitteiden asettelussa kannattaa olla rohkea, mutta ei kuitenkaan tyhmä. Tavoitteiden tulisi olla riittävän kovia ja epärealistisilta tuntuvia, mutta sittenkin saavutettavissa olevia. Täysin mahdottomia tavoitteita ei kannata asettaa. Joissakin tilanteissa pienikin parannus saattaa riittää eivätkä korkeat tavoitteet ole tarpeellisia. Kannattaa kuitenkin muistaa, että korkeatkin tavoitteet saavutetaan vaihe kerrallaan.

6) Aseta lyhyen aikavälin tavoitteita tai hyödynnä pilottiprojekteja ja kerro jo saavutetuista hyödyistä.

Laajojen muutoshankkeiden toteuttaminen vie yleensä paljon aikaa, joten ihmisten innostusta ja mielenkiintoa prosessia kohtaan on hyvä pitää yllä asettamalla välitavoitteita tai toteuttamalla muutos ensiksi suppeammassa pilottikohteessa. Välitavoitteiden toteutumisesta on hyvä kertoa henkilöstölle ja palkita prosessiin osallistuneita ihmisiä. Esitä vanhan ja uuden toimintatavan väliset eroavaisuudet siten, että ihmiset ymmärtävät kuinka paljon paremmin asiat hoituvat jo toteutettujen muutosten jälkeen. Nopeasti nähtävät positiiviset tulokset ovat paras tapa turvata kehittämishankkeen jatko.

7) Laadi toteutussuunnitelma ja ole valmis muuttamaan sitä muuttuvien olosuhteiden mukaan.

Tavoitteet ovat pelkkiä unelmia ilman suunnitelmia ja ilman suunnitelmia kehittäminen ei lähde käyntiin. Suunnitelmassa tulisi määritellä projektiorganisaatio, tavoitteet, vastuut ja valtuudet sekä aikataulut, resurssit, seuranta ja palkitseminen. Suunnitelmien tekeminen ei ole välttämättä helppoa ja siksi ne jätetään monesti tekemättä. Jos muutaman vuoden suunnitelman teko on vaikeaa niin hanke kannattaa jakaa vaiheisiin ja suunnitella lähimmät jaksot tarkemmin. Seuraavan vaiheen suunnitelmaa voi täydentää edellisen vaiheen aikana. Muutosprosessit sujuvat kuitenkin vain harvoin suunnitelmien mukaisesti. Prosessi pysähtelee ajoittain ja vaiheet kertautuvat useaan otteeseen. Olosuhteet saattavat muuttua nopeastikin ja suunnitelmat mennä uusiksi. Olosuhteiden muuttuminen on kaikissa merkittävissä projekteissa väistämätön tosiasia, joka on vain hyväksyttävä. Siitä on tiettyissä tilanteissa jopa tiettyjä etuja.

8) Kohdenna resurssit oikein.

Kovat tavoitteet ilman resursseja johtavat turhautumiseen ja näpertelyyn. Kaikkea hyvää ei voi saada samanaikaisesti. Resurssien ja energian irrottaminen mittavaan muutokseen edellyttää

jostakin luopumista joko väliaikaisesti tai pysyvästi. Luopuminen voi kohdistua muun muassa budjettitavoitteisiin, kasvuun, tuotevalikoimaan, asiakkaisiin, joustavuuteen, kehitysohjelmiin tai sisäisiin rutiineihin.

9) Anna kaikille mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Anna työyhteisön olla luova ja ideoida uutta. Ota kaikki mukaan muutosta tekemään ja jaa vastuita sekä valtuuksia. Yksilö antautuu ja sitoutuu muutokseen helpommin, kun hänellä on aidot ja riittävät vaikutusmahdollisuudet. Aito vuoropuhelu tuottaa usein kestävimmit tulokset, vaikka vaatiikin aikaa ja voimavaroja. Jos kaikkia ei saada mukaan, projekti saattaa tyrehtyä muutosvastarintaan. Kaikki eteenpäinviejät, empijät ja epäilijät ovat tarpeellisia. Useimmiten epäilijöiden kysymykset ovat erinomaisia hankkeen tarkistusmahdollisuuksia.

10) Tiedota muutoksesta sen eri vaiheissa avoimesti ja rehellisesti.

Työyhteisön sisäisen viestinnän tulee olla kunnossa, kun halutaan, että henkilöstö on muutoksille avoin. Organisaation yksilöiden tulee olla tietoisia organisaation ja työyhteisön nykytilasta sekä tulevaisuuden tavoitetilasta. Lisäksi kaikkien tulee olla tietoisia prosessin etenemisestä ja tuloksista. Kaikilla tulee myös olla mahdollisuus saada lisätietoa ja kysyä mieltään askarruttavia asioita koko prosessin ajan. Viestintä kannattaa ulottaa myös organisaation ulkoisille sidosryhmille. Tiedottamisen muodot, ajoitus ja vastuuhenkilöt kannattaa määritellä jo projektia suunniteltaessa. Ilman tiedottamista syntyy vahingollisia huhuja. Tiedotatpa kuinka paljon tahansa, se ei tunnu riittävän.

11) Hyödynnä muutosagentteja.

Muutosten toimeenpanoa voidaan edesauttaa myös organisaation sisäisten muutosagenttien avulla. Heidän tarkoituksenaan on tasoittaa muutosvastarintaa omissa viiteryhmissään kertomalla muutoksesta ja sen hyödyistä viiteryhmälleen sopivalla puhutavalla. Lisäksi agentit vievät viestiä muutosjohtajien suuntaan siitä miten ryhmät suhtautuvat muutokseen sen eri vaiheissa ja mitä toiveita sekä ajatuksia muutoksen vastaanottajat esittävät matkan varrella.

12) Ole läsnä – kuuntele ja keskustele.

Johtajat voivat helpottaa muutoksen toteuttamista olemalla työntekijöiden läheisyydessä ja käytettävissä, pyrkimällä ymmärtämään työn tekemisen kokonaisuuden eli kunkin työvaiheen ja työntekijän roolin merkityksen, keskustelemalla ja kuuntelemalla työntekijöitä sekä antamalla kaikille mahdollisuus esittää kriittisiäkin arvioita toteutettavasta muutoksesta. Myös irtisanomisia edellyttävissä muutostilanteissa esimiehen on hyvä olla henkilön keskuudessa niin paljon kuin mahdollista. Siten henkilöstö voi säilyttää luottamuksensa siihen, että johtaja kantaa vastuuta, on avoin ja haluaa selvittää asioita.

13) Ole valmis muuttamaan omaa ajatteluaasi.

Muutoksen johtajan tulee arvioida prosessia jatkuvasti ja ottaa opikseen koetusta ja mahdollisista tehdyistä virheistä. Hänen on oltava valmis muuttamaan myös omaa ajattelutapaansa silloin, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. Jos et ole valmis itse muuttamaan niin miksi muutkaan muuttuisivat.

14) Anna muutokselle aikaa.

Muutos ei tapahdu hetkessä. Yksilölle ja ryhmälle muutos on ennen kaikkea tunneprosessi. Muutos etenee asteittain ja vaatii aikaa. Muutokselle suotuisat materiaaliset ja tekniset olosuhteet eivät riitä vaan muutos vaatii ennen muuta henkisiä ja fyysisiä voimavaroja. Muutokset toteutuvat nopeimmin ja luontevimmin silloin, kun muutoksen johtaja ei yritä muuttaa runnomalla, uhkailemalla tai arvostelemalla. Taitava johtaja pyrkii herättämään työyhteisön motivaation, vahvistamaan sen osaamista ja luomaan muutokselle suotuisan tunnelatautuneen tilan. Muutoksen hyötyjä kannattaa kerrata henkilöstölle yhä uudestaan ja uudestaan.

15) Salli kyseenalaistaminen – älä luovuta.

Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen ovat keskeisiä uusiutumista ja kehittymistä edistäviä voimia. Muutoksen esiin nostamia ristiriitoja ei kannata pelätä vaan nähdä ne mahdollisuuksina. Ne

on hyvä sallia koko organisaatiossa ja niitä kannattaa kehittää myös tarkoituksellisesti. Kyseenalaistamisen avulla saadaan usein uusia ideoita, joista voi kehittyä toteuttamiskelpoisia ajatuksia ja jopa läpimurtoja. Jos uskot ajamaasi muutokseen niin muutosta tulee jatkaa vaikeuksistaakin huolimatta, kunnes visio on saavutettu.

16) Tuo sitoutumisesi esille toiminnallasi.

Sitoutuminen on jatkuvaa osallistumista ja mielenkiinnon osoittamista. Se on oman osuutensa tekemistä, ongelmien etukäteen haistamista ja muiden tukemista. Sitoutuminen on myös kehittämisen osaamista ja jatkuvaa oppimista. Parhaimmillaan johtaja on esimerkki sekä organisaationsa kehitysvalmentaja ja suunnannäyttäjä. Jos johto ei ole sitoutunut prosessiin täysillä niin on hyvin vaikeaa saada muitakaan sitoutumaan. Julkilausutun sitoutumisen tulee näkyä ajankäytössä ja toiminnassa.

17) Hyödynnä konsultteja.

Kehityshankkeissa kannattaa käyttää myös organisaation ulkopuolisia kokopäivätoimisia kehitystyön ammattilaisia. Asiantuntijoita tarvitaan muutoshankkeissa, koska he tuovat sellaista erityisosaamista organisaatioon, mitä siellä ei välttämättä koko ajan tarvita. Toisaalta muutoshankkeita ei tule toteuttaa puhtaasti konsultti-/asiantuntijavoimin. Työyhteisön oman osallisuusprosentin muutosprosessissa tulisi olla mahdollisimman lähellä sataa.

18) Virheitä ei tarvitse pelätä.

Yksilöllä tulee olla rauhallinen olo siitä, että virheitä saa tulla ja yksityksissäkin saa olla. Virheitä tulee ottaa opikseen ja jatkaa eteenpäin yhtä kokemusta rikkaampana.

Organisaation muutos käynnistyy päätöksestä, mutta muutos on kuitenkin todellista vasta, kun ihmiset ovat muuttuneet asenteissaan, ajattelussaan ja toiminnassaan. Tekniset ja hallinnolliset muutostoiminnot vain tukevat muutosta. Ihmiset ratkaisevat muutosprosessin onnistumisen. Usein ihmisten on ensin omaksuttava uusi tieto, taito tai suhtautumistapa ennen kuin tämä ”uusi” voi näkyä organisaation toiminnassa. (Harju 2002, 18.)

Delfoi Akatemian yhtenä oppina on ollut se, miten erilaisia me ihmiset olemme ja miten eri tavoin kommunikoimme ja reagoimme muun muassa muutoksiin. Johtajan suuri haaste on ”lukea” alaisiaan ja osata niin sanotusti vetää oikeasta narusta kunkin ihmisen kohdalla, jotta henkilökohmainen muutosprosessi saadaan liikkeelle. Muutosjohtaminen on mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista ja motivointia.

Miten sitten suunnitella muutoksen läpivienti? Olemme oppineet, että muutos vaatii johtajuutta, muutos vaatii aikaa ja muutos vaatii systemaattisuutta. Lisäksi pieni on kaunista, eli pienin askelin eteneminen tuottaa paremman tuloksen kuin kerralla tehtävät suuret muutoshypyt. Nämä asiat tulee muistaa muutosta suunniteltaessa.

Johdon sitoutuminen on muutoksen toteutumisen kannalta keskeistä. Ilman johdon esimerkkiä, mukanaoloa ja näkymistä muutos ei saa legitimitettiä. Samoin jonkun on koordinoitava asioita. Kollektiiviset vastuut eivät tunnetusti toimi. Koska muutos on useimmissa tapauksissa monisyinen ja monimutkainen, kannattaa sen läpiviennistä tehdä mahdollisimman yksinkertaista. Viisaalla aikataulutuksella ja muutoksen rytmityksellä voidaan vastata muutosvastarintaan. Esimiehet ovat muutoksen etulinjassa ja siksi heitä tulee tukea muun muassa valmennuksella. Ylimmän johdon tuki esimiehille on äärimmäisen tärkeää. (Erämetsä 2003, 220-226.)

5. Kuntasektorin muutoshaasteet

Tällä hetkellä Suomen kuntakentässä on tapahtunut ja tapahtumassa suuria muutoksia. Syynä tähän ovat kasvavat palvelutarpeet, julkisen palvelutuotannon menojen kasvu sekä kysymys siitä, miten palvelut tulevaisuudessa rahoitetaan. Kuntasektorilla on mm. otettu käyttöön erilaisia

versioita tilaaja–tuottaja-mallista. Tällä hetkellä kuntia, niiden päättäjiä ja henkilöstöä hämmentää kunta- ja palvelurakennemuutos eli niin sanottu PARAS-hanke. PARAS-hankkeen tavoitteena on, että kuntien vastuulla oleville palveluille saadaan turvattua riittävän vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Sisäasiainministeriön eteenpäin viemä hanke edellyttää selvitysten tekemistä jokaisessa kunnassa palvelutuotannon tulevaisuudesta sekä yhteistyömahdollisuuksista naapurikuntien kanssa. Hanke ei suoraan pakota kuntaliitoksiin, mutta valtiovalta yrittää vauhdittaa kuntaliitoksia kuntaliitostukien avulla. Lisäksi lainsäädännöllä tullaan näillä näkymin pakottamaan pienet, alle 20 000 asukkaan kunnat tekemään yhteistyötä ainakin sosiaali- ja terveystoimissa, ja kasvukeskukset ympäristökuntineen veloitetaan yhteistyöhön maankäytön, asumisen, liikenteen ja palvelujen käytön osalta. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen eteenpäinvieminen on nyt kuntien harteilla, ja jollei vuoteen 2009 mennessä tuloksia saavuteta, saatetaan ottaa kovemmat keinot valtion taholta käyttöön.

Toinen suuri haaste kuntasektorilla on suurten ikäluokkien eläköityminen. Lähivuosina eläkkeelle jäämisen tahti vain kiihtyy, ja kuntien kohtalon kysymys on, miten eläköityminen käännetään voitoksi. Samalla on mietittävä, miten uusia ihmisiä saadaan rekrytoitua eläköityvien tilalle. Joillakin aloilla ja alueilla on jo nyt hankaluuksia saada paikkoja täytettyä.

Kolmas muutoshaaste, joka liittyy myös eläköitymiseen, on kuntasektorin hankintapolitiikka: mitä kaikkea kunnat jatkossa tekevät itse ja mitä ne ostavat markkinoilta. Hankintojen esteenä ainakin joillakin pienemmillä paikkakunnilla on aidon kilpailun puute. Kun ei ole markkinoita, ei voi aidosti kilpailuttaakaan. Hankinnat tulee joka tapauksessa hallita paitsi menettelynä, myös sisällöllisesti. Jatkossakin osa päätösvallasta kilpailutetussa palvelussa pitää olla kunnalla, jotta kunnan tarjoama palvelutaso on kaikille tasapuolinen ja kustannukset pysyvät hallinnassa. Esimerkkinä tästä kunnan itsensä hallinnassa olevasta palvelun osasta on asiakkaan palvelutarpeen arviointi.

Kaikki edellä mainitut muutokset vaativat uutta ajattelua ja uusia toimintatapoja. Lisäksi jokaisessa kunnassa on omanlaisensa toimintaympäristö ja siitä kumpuavat muutoshaasteet. Kuntasektorin muutoshaasteiden johtamisessa on lisäksi rakenteellinen haaste: kuntien kaksinaapainen johtajuus, jossa päätöksenteko perustuu kunnallisdemokratiaan ja operatiivinen johto on virkamiehillä. Muutosta pitäisi kyetä johtamaan jokaisella organisaation tasolla.

Case Raisio – mitä olemme ottaneet opiksi ns. Raision mallin toteuttamisesta?

Koko kuntakenttää huolestuttavat samat tulevaisuuden haasteet: väestönkehitys ja palvelutarpeiden muutokset, meno- ja tulokehityksen epätasapaino ja kilpailun kiristyminen niin työpaikoista, asukkaista kuin henkilöstöstäkin. Raisiossa haasteista ensimmäisenä on tullut vastaan meno- ja tulokehityksen epätasapaino.

Vaikka muun muassa Kuntaliiton tekemät kustannusvertailut keskisuurten kaupunkien terveysmenoista osoittavat Raision tuottavan palvelunsa edullisesti, Raision on ollut pakko kehittää ohjausjärjestelmänsä koko ajan. Meno- ja tulokehityksen epätasapainoon on etsitty ratkaisua 1990-luvun alusta useaan otteeseen säästötalkoilla ja juustohöylämenetelmällä. Viimeisin ratkaisun etsintä alkoi vuoden 2003 aikana – ja nyt haluttiin jotain uutta. Raision mallin yksi kantava teema on kysyntään vastaaminen. Joidenkin palvelujen kysyntä kuntasektorilla kasvaa, mutta löytyy myös palveluita joiden kysyntä vähenee. Vähenevien palvelujen rakenteisiin on uskallettava puuttua, sillä kaikki ei voi jatkua ennallaan.

Raisiossa lähdettiin tekemään palvelustrategiatyötä vuonna 2004. Erilaisten vaiheiden jälkeen toiminnanohjauksen kokonaisuudesta voidaan käyttää nimitystä Raision malli. Malliin kuuluu Raision oma sovellus tilaaja–tuottaja-mallista, joka on käytössä ensimmäistä vuotta tänä vuonna. Käytännössä Raision tilaaja–tuottaja-malli tarkoittaa uusien toimintatapojen sekä toiminnan ohjausvälineiden käyttöönottoa perinteisessä organisaatiossa. Tilaaja–tuottaja-toimintatapa on

tuonut muutoksia luottamushenkilöiden rooleihin ja eri toimielinten tehtäviin. Luottamushenkilöitä on pyritty kuulemaan kehityksen eri vaiheissa ja tekemään kehitystyötä yhdessä luottamushenkilö- ja virkamiesjohdon kanssa. Tilaajat (valtuusto, kaupunginhallitus) pitävät huolen kaikkien kaupunkilaisten palveluista, asiakasnäkökulman huomioonottamisesta sekä kaupungin kokonaistaloudesta. Tuottajat (lautakunnat) keskittyvät toiminnan tehokkuuteen sekä siihen, että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelun tarkoituksenmukaisesti. Tähän liittyy muun muassa resurssien optimointi ja prosessien toimivuuden varmistaminen.

Toinen Rasion mallin osa-alue on prosessien parantaminen, johon lähdettiin laajalla rintamalla syksyllä 2005. Tavoitteena on saada prosessityön avulla ja tuottavuus paranemaan viisi prosenttia vuoteen 2009 mennessä. Tuottavuutta ei ole tarkoitus repiä työntekijöiden selkänahasta, vaan tekemällä organisaationa asiat fiksummin: kehittämällä työtapoja, käyttämällä tietotekniikkaa paremmin hyväksi, poistamalla pullonkaulat ja käyttämällä resursseja optimaalisesti. Aikataulu työlle on tiukka: vuoden 2006 loppuun mennessä on kaikki keskeiset prosessit kaupungissa läpikäyty ja parannettu. Tarkoitus on, että prosessityöstä tulee osa normaalia toimintaa ja työyksiköiden johtamista.

Palvelustrategiatyö ja jokaisen työtehtäviin vaikuttava prosessien parantaminen kohtasivat aluksi runsasta muutosvastarintaa. Työn tavoitteista, sen eduista ja prosessityön etenemisestä tiedotettiin henkilöstölle useissa eri tilaisuuksissa. Näin saatiin pelkoja hävennettyä. Palvelustrategiatyön yksi kantava teema on ollut oman työn arvostaminen ja sen kehittäminen entistä paremmaksi. Henkilöstön aloitteesta palvelustrategian jatkotyön kolmanneksi osa-alueeksi tuli kilpailutusohjeiden laatiminen. Henkilöstö halusi selvyuden siihen, miten henkilöstöä kohdellaan, jos kilpailutukseen lähdetään. Kilpailutusohjeet myös rajaavat tilaajan ja tuottajan toimivaltaa ulkoisissa hankinnoissa.

Kaupungin johto on erittäin sitoutunut prosessityöhön, mutta lähiesimiesten sitoutuminen nähtiin kriittiseksi koko muutoksen toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Jos esimies, joka useimmiten on myös oman yksikkönsä prosessityön vetäjä, ei ota asiaa omakseen, tulokset jäävät todennäköisesti laihoiksi. Esimiesten tueksi järjestettiin koulutusta sekä luotiin niin sanottu sparraaja-pankki, josta esimies voi prosessityöryhmänsä tueksi kutsua mukaan työyhteisön ulkopuolisen sparraajan.

Alun uumoilut lähiesimiesten tärkeydestä ovat käyneet toteen. Prosessityöstä innostuneet esimiehet ovat saaneet lähes ihmeitä aikaan työntekijöidensä kanssa. Työprosesseja on virtaviivaistettu, työ on selkeytynyt ja asiakkaan saama palvelu nopeutunut uusien käytäntöjen ansioista. Työntekijät ovat huomanneet prosessityön kautta saatavat hyödyt, vaikka tietysti poikkeuksiakin löytyy. Sen sijaan ne esimiehet, joilla prosessityö on ollut pakkopullaa, eivät ole saaneet juurikaan muutosta aikaan. Osittain taustalla on pelkoa, osittain omien asemien turvaamista. Lähiesimiehet ovat kaivanneet tukea omilta esimiehiltään etenkin jos lähiesimies on kamppaillut suuren muutosvastarinnan kanssa. Yksi saavutus on saada prosessin virtaviivaistus paperille. Toinen ja suurempi askel on saada prosessiin osalliset toimimaan uudella tavalla. Tämä on myös asiasta innostuneille esimiehille suuri haaste.

Kaupunki on luvannut, että ketään ei irtisanota prosessityön pyöryksessä. Työtehtävä sen sijaan voi muuttua, ja työntekijöitä voidaan sijoittaa organisaatioissa uudelleen. Uudelleensijoitukset vaativat paljon sekä uudelleensijoitettavalta henkilöltä että hänen esimiehiltään ja joustavuutta koko organisaatiolta. Lupaus irtisanomissuojasta on voitu antaa, koska eläköitymistahti tästä vuodesta eteenpäin vain kiihtyy.

Raisiossa on pyritty kulttuurin muutokseen: tavoitteena on avoimempi vuoropuhelu päättäjien ja virkamiesorganisaation välillä sekä se, että eri päätöksenteon tasoilla jaetaan tehtävät ja keskitytään olennaiseen. Raisiossa muutosta on viety läpi nopeassa aikataulussa, ja huomattavis-

sa on se, että näin suuri muutos vaatii aikaa. Ration mallin kehittäminen jatkuu ja se on tullut jäädäkseen. Sen eteenpäin vieni vaatii jatkuvaa muutoksen johtamista monella eri saralla.

6. Lopuksi

Maailma ja työelämä muuttuvat jatkuvasti; muutoksen johtaminen on osa jokapäiväistä johtamista nykypäivänä. Muutoksen johtaminen on mitä suurimmassa määrin ihmisten kohtaamista ja johtamista. Muutostilanteissa johtajan sosiaaliset ja viestinnälliset taidot joutuvat todelliseen puntariin. Ilman ihmisläheistä, ymmärtävää, keskustelevaa ja motivoivaa otetta hänen lienee lähes mahdotonta innostaa ihmiset mukaan uudistumaan ja uudistamaan. Vanhasta tavasta pois oppiminen vie aikaa ja se on edellytys kehitykselle.

Toisaalta johtajalla on myös oltava henkilökohtainen polte johtaa muutosta. Ilman tätä poltetta, henkilökohtaista sitoutumista, muutoksen johtaminen lienee äärimmäisen vaikeata, ja pidemmän päälle myös raskasta. Johtajan tulee uskoa muutokseen, sen tarpeellisuuteen ja mahdollisuuteen. Jos johtajan uskon horjuminen huomataan, muutoksen uskottavuus muiden silmissä rapistuu. Johtajan tulee muistaa myös hypätä pois muutoksenrattaiden tieltä, kun muutos on saatu käyntiin.

Organisaation kulttuurin tasosta riippuu, pitääkö organisaatiossa johtaa suuria muutoshyppyjä vai onko muutos jatkuvaa kehitystä ja kasvamista. Vaikka organisaation kulttuuri mahdollistaisi jatkuvan kehityksen ja kasvamisen, voivat suuret muutoshypyt silti olla välttämättömiä. Muutoksiin tottunut organisaatio sopeutuu uuteen toimintatapaan paremmin kuin organisaatio, jossa muutokset ovat olleet harvinaisia.

Kunta- ja palvelurakenteiden uudistaminen on yksi lähitulevaisuuden vaikeimmista johtamistehtävistä. Tehtävässä tarvitaan erityisesti muutosjohtamisen taitoja. Suomalaiset kunnat ovat reagoineet niitä koskeviin muutostarpeisiin eri tavoin – osa kunnista on ryhtynyt luomaan aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan muutoksia ennakoimalla sekä organisaatiotaan ja toimintatapojaan uudistamalla, toiset ovat olleet vielä odottelevalla kannalla ja ovat vasta aloittelemassa uudistustyötään. Päättyömme esimerkkikunnassa Raisiossa ollaan oltu valveutuneita. Raisiossa on pyritty ennakoimaan muutostarpeita ja visiomaan tulevaisuutta sekä aloitettu organisaation ja toimintatapojen uudistaminen ilman valtiovallan kehotusta.

Nähtäväksi jää, millaisia muutoksia PARAS-hanke tuo esimerkkikuntaamme ja miten näitä muutoksia johdetaan. On mielenkiintoista seurata sitä, miten muutokset eri kunnissa onnistuvat, saavutetaanko muutoksilla niitä tavoitteita joita on haviteltu, ja miten johtamisella on edistetty tavoitteiden toteutumista.

Meidän tulevaisuuden muutosten johtajien lienee hyvä muistaa Laatuokeskuksen hallituksen puheenjohtajan Johan Horellin toteamuksen: Hyvä johtaja oppii menneisyyden kokemuksista, elää nykyisyydessä ja katsoo tulevaisuuteen.²

² Kari Tuomisen Muutoshallinnan mestari -teoksen (2001) esipuheessa.

Kirjallisuusluettelo

Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage.

Erämetsä, Timo. (2003) Myönteinen muutos. Tammi.

Harju, Kristiina. (2002) Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tammi.

Johnson, Spencer. (2002) Kuka vei juustoni? – kesytä muutosvastarintasi - löydä rohkeutesi työssä ja elämässä.

Kotter, John. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Perkka–Jortikka, Katriina. (2005) Kasva tosi johtajaksi. Edita.

Sydänmaalakka, Pentti. (2004) Älykäs johtajuus. Talentum.

Tuominen, Kari. (2001) Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Laatukeskus.

Viitala, Riitta. (2002) Henkilöstöjohtaminen. Edita.

Lisätietoja kunta- ja palvelurakennemuutoksesta löytyy:

Kuntaliiton internet-sivuilta: www.kunnat.net

Sisäasiainministeriön internet-sivuilta: www.intermin.fi

Lisätietoja Raision mallista:

Kuntaliiton internet-sivuilta:

www.kunnat.net > Kuntahakemisto > Raisio > Raision malli tilaaja-tuottaja –toimintatavasta (Toimintatavan yleisesitys 15.3.2006, .pdf)

www.kunnat.net > kunta- ja palvelurakennemuutos > Tukea muutokseen –sivusto > Hyväks – Hyvien käytäntöjen tietopankki > Raision tilaaja-tuottaja-toimintatapa

Raision kaupungin internet-sivuilta:

www.raisio.fi > Päätöksenteko ja hallinto > Talous ja strateginen ohjaus