

SAIMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikka Imatra
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Anne Oinonen

ESIMIEHEN ROOLI ORGANISAATIOMUUTOKSEN
TOTEUTUKSESSA
Case: Imatran kaupunki tekninen toimi

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

Anne Oinonen

Esimiehen rooli organisaatiomuutoksen toteutuksessa case: Imatran kaupunki tekninen toimi

66 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Tekniikka, Tuotantotalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2012

Ohjaajat: koulutuspäällikkö Leena Kallio Saimaan ammattikorkeakoulu, tuotantojohtaja Tomi Käiväräinen Imatran kaupunki

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle, Imatran kaupungin tekniselle toimelle, organisaatiomuutoksen toteutusta esimiehen näkökulmasta, miten muutosta hallitaan ja millainen on hyvä muutoksenjohtaja, mitä vaiheita muutos sisältää sekä mitä tarkoitetaan tilaaja-tuottajamallilla. Työssä selvitettiin myös keinoja muutosvastarinnan ehkäisemiseksi ja korjaamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Työn teoreettisessa osassa keskityttiin organisaatiomuutokseen, muutosjohtamiseen ja esimiestyöhön. Näihin käsitteisiin liittyen tarkasteltiin muun muassa organisaatiomuutoksen tarkoitusta, muutoksen hallintaa, muutoksen vaiheita, muutosvastarintaa ja esimiehen tehtäviä muutostilanteessa. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käytettiin aineistona kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia ja internetiä.

Työn empiirinen osa toteutettiin haastatteluilla, jotka perustuivat ennalta laadittuihin haastattelukysymyksiin. Työssä haastateltiin kolmen kaupungin ja yhden kunnan johtoa. Haastatteluilla selvitettiin johdon näkemyksiä muutoksesta ja sen läpiviemisestä sekä tilaaja-tuottajamallin toimivuudesta. Haastatteluiden tavoite oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka tukevat opinnäytetyötä.

Empiriaosuuden tulokset perustuivat haastatteluista saatuihin vastauksiin, joita vertailtiin keskenään. Haastatteluista laadittiin yhteenveto.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat lähes toivotulla tavalla. Neljän haastattelun avulla saatiin konkreettista tietoa johdon suhtautumisesta muutokseen ja sen tuomiin haasteisiin sekä siihen, mitkä ovat syyt lähteä muuttamaan organisaatiomallia. Lisäksi haastatteluiden avulla selvisi, että johtajat pitivät muutosta ratkaisuna, johon kuntien oli mentävä, muttei kuitenkaan pakon sanelemana. Kunnilla tulee olla rohkea ote muutokseen ja nähdä asiat kuntalaislähtöisesti.

Asiasanat: Muutoksen johtaminen, esimies, muutoksenhallinta, muutosvastarinta, organisaatiomuutos, tilaaja-tuottajamalli

ABSTRACT

Anne Oinonen

The manager's role in implementing organizational change case study: City of Imatra technical centre

66 pages, 1 appendix

Saimaan University of Applied Sciences, Imatra

Techology, Industrial Engineering and Management

Bachelor's Thesis, 2012

Instructors: Mrs Leena Kallio, Degree Programme Manager, Saimaa University of Applied Sciences and Mr Tomi Käiväräinen, Production Manager in Technical Centre, City of Imatra

The aim of this thesis was to research for the client, City of Imatra technical centre, the impacts of the organizational change in the manager's point of view: how to control the change, what sort of person is a good change manager and what kind of phases in change exist. The second aim was to examine different ways to prevent and repair resistance of change and the meaning of purchaser-provider model.

The research method used was a qualitative research method. In the theoretical section focus was on organizational change, change management and leadership. According to these concepts, the meaning of organizational change, change management, phases of change, resistance to change and the superior's missions in a change situation were reviewed. The theoretical part was done by using literature, articles and web pages.

The empirical part was carried out by interviews based on the pre-established questions. There were managers from three cities and from one municipality interviewed. Through these interviews the management's concerns of the change and how to get it done were examined and also the functionality of the purchaser-provider model. The aim of these interviews was to get answers to the research questions, which supports this thesis.

The answers of the interviews were compared among themselves. The summary was prepared based on the answers.

The intention and aim of this thesis came true quite well. The concrete information of management's concerns in change and the challenges in change were found through four interviews. In addition, the answers to the question what are the reasons to start the change were found. As well was found that the managers think that the change is the way that cities must go, but not by compulsion. There must be a brave touch to change and ability to see things from the perspective of a citizen.

Keywords: change management, manager, change management, resistance to change, organizational change, purchaser-provider model

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE, RAKENNE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1 Työn tarkoitus ja tavoite	7
2.2 Työn rakenne	7
2.3 Tutkimusmenetelmät	8
3 ORGANISAATIOMUUTOS	9
3.1 Organisaation määritelmä	10
3.2 Organisaatiomuutos ja sen tarkoitus	10
3.3 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa	11
4 MUUTOKSENHALLINTA	13
4.1 Muutoksen johtaminen	14
4.2 Muutosjohtamisen tehtävät ja vaiheet	15
5 ESIMIES MUUTOSTILANTEESSA	23
5.1 Esimiehen tehtävät	23
5.2 Viestinnän merkitys	24
5.3 Muutosvastarinta	26
5.4 Esimies ja työhyvinvoinnista huolehtiminen	29
5.5 Hyvä johtajuus	31
5.6 Onnistuneen muutoksen elementit	33
6 IMATRAN KAUPUNGIN ORGANISAATIOMUUTOS	36
6.1 Toimeksiantajan esittely	36
6.2 Teknisen toimen muutos	36
6.3 Julkisen sektorin päätöksenteko ja tiedottaminen	37
6.4 Mallin valinta	38
6.5 Muutosvastarinta ja työhyvinvointi	40
6.6 Siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin	40
6.7 Uuden toimintamallin hyödyt ja haitat	42
6.8 Avaimet onnistuneeseen muutokseen	42
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	44
7.1 Tutkimuksen lähtökohdat	44
7.2 Haastatteluiden suorittaminen	46
7.3 Tutkimustulokset	47
7.3.1 Rasion lähtökohdat ja tarve muutokselle	47
7.3.2 Haminan lähtökohdat ja tarve muutokselle	48
7.3.3 Kempeleen lähtökohdat ja tarve muutokselle	49
7.3.4 Uuden toimintamallin valikoiminen ja käyttöönotto Raisiossa	49
7.3.5 Uuden toimintamallin valikoiminen ja käyttöönotto Haminassa	50
7.3.6 Uuden toimintamalli valikoiminen ja käyttöönotto Kempeleellä	51
7.3.7 Muutoksesta tiedottaminen kaupungeissa	51
7.3.8 Muutoksen tuomat hyödyt ja haitat	52
7.3.9 Neuvot muutoksen alkaville ja muutoksessa oleville kunnille	55
7.3.10 Avaimet onnistuneeseen muutokseen	56
7.3.11 Mielenpitoet tilaaja-tuottajamallin vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista	57
7.4 Haastatteluiden yhteenveto	58
8 YHTEENVETO	60
HAASTATTELUT	62
LÄHTEET	63

LIITTEET
Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Opintojeni ohella seurasin paikallislehdessä Imatran kaupungissa tapahtuvaa organisaatiomuutosta. Asiasta uutisoitiin paljon, joten kaupunkilaisena ja tuotantotalouden opiskelijana kiinnostuin sen edistymisestä. Tuleva opinnäytetyön tekeminen oli myös mielessä. Syksyllä 2011 näin paikallislehti Uutisvuoksessa artikkelin uuden tuotantojohtajan valitsemisesta tekniseen toimeen. Otin häneen myöhemmin yhteyttä kysyäkseen mahdollisuutta opinnäytetyön tekemiseen tekniseen toimeen.

Aihetta teknisestä toimesta löytyi muutosten keskellä. Sovin tuotantojohtajan kanssa, että lähden selvittämään teknisen toimen organisaatiomuutosta, jossa tutkin muutoksen hallintaa. Muutoksen haasteet, vaiheet ja muutosvastarinta aiheena herättivät mielenkiintoni. Aihe hioutui opinnäytetyön edetessä ja lopulliseksi aiheeksi tuli selvittää muutosta esimiehen näkökulmasta. Esimiestyö ja työhyvinvointiasiat olivat myös asioita, jotka olivat aina kiinnostaneet.

Imatran tekninen toimi siirtyi tilaaja-tuottajamalliin perinteisestä organisaatiomallista. Tilaaja-tuottajamalli oli alkuunsa vieras sana, mutta siihen perehtyessäni huomasin, että myös monissa muissa Suomen kunnissa oltiin samassa tilanteessa kuin Imatralla: muutoksia on tehtävä. Aihe oli siis ajankohtainen ja uskoin, että siitä olisi minulle hyötyä myös tulevaisuudessa. Halusin perehtyä asiaan ja tehdä mahdollisimman hyvän opinnäytetyön, jotta myös muut muutokseen lähtevät ja niissä olevat kunnat Imatran ohella voisivat tarvittaessa käyttää sitä hyödyksi.

Muutosjohtaminen on monille kunnille suuri haaste, koska se edellyttää monenlaista osaamista. Aihe on laaja, mutta opinnäytetyössäni olen rajannut muutoksen esimiestyöskentelyn näkökulmasta: kuinka muutos voidaan viedä onnistuneesti läpi, henkilöstöä kuunnellen.

2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE, RAKENNE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Julkisella sektorilla organisaatiomuutokseen liittyy erityisiä haasteita talouden yhteensovittamisen, kilpailun kovenemisen, nopean kasvun ja liiketoimintaympäristön muuttumisen myötä. Nämä tekijät edellyttävät kunnalta suuria toimenpiteitä, muuntautumiskykyä, haasteellisia valintoja ja nopeaa päätöksentekoa. Lisäksi muutoksessa edellytetään ketteryyttä johtajilta. (Koskinen 2009.)

2.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia organisaatiomuutoksen hallintaa ja toteutusta esimiestyön näkökulmasta julkisella sektorilla. Case-organisaationa toimii Imatran kaupungin tekninen toimi, jossa muutos koskee tilaaja-tuottajamalliin siirtymistä.

Työn tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin:

- Miten muutosta hallitaan?
- Mikä on esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä?
- Mitkä ovat avaimet muutoksen onnistumiselle?
- Tuoko tilaajatuottaja -asetelma jotakin erityispiirteitä muutoksen hallintaan?

Lisäksi työn tavoitteena on tutkia muutoksenhallintaa esimiehen näkökulmasta, miten suuri muutos voidaan viedä hallitusti läpi, mitä ongelmia muutos tuo mukanaan, miten niistä voi selvitä ja miten kääntää muutoksen voimat eduksi.

2.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa on kuvattu syyt työn aiheen valitsemiselle ja se, mitä työssä selvitetään.

Toisessa luvussa kerrotaan työn tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä käytettäviä tutkimusmenetelmistä.

Kolmannessa luvussa kuvataan organisaatiomuutosta: mikä on organisaatiomuutos ja sen tarkoitus ja miten organisaatiokulttuuri liittyy muutokseen.

Neljännessä luvussa kuvataan muutoksenhallintaa. Siinä selvitetään, mitä muutoksen johtaminen on sekä mitkä ovat muutosjohtamisen tehtävät ja vaiheet.

Viidennessä luvussa on kuvattu esimiehen roolia: mitkä ovat esimiehen tehtävät ja miten viestintä liittyy esimiestyöhön, mitä tarkoitetaan muutosvastarinnalla, miten työhyvinvointi tulee ottaa muutoksessa huomioon sekä mitä on hyvä johtajuus.

Kuudennessa luvussa kuvataan Imatran kaupungin teknisen toimen organisaatiomuutosta, sen syitä, muutoksen valmistelua, suunnittelua ja tavoitteita sekä tilaaja-tuottajamallia, päätöksentekoa ja tiedottamista.

Työn empiirinen osa on laadittu haastatteluiden perusteella. Haastattelut löytyvät työn seitsemännestä luvusta. Opinnäytetyön kahdeksas luku on loppuyhteenveto.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa haetaan tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkökulmia. Työn empiirinen osa toteutettiin haastatteluilla, jotka perustuivat ennalta laadittuihin haastattelukysymyksiin. Haastatteluilla selvitettiin johdon suhtautumista muutokseen ja muutoksen vaikutuksia kuntaan.

Empiriaosuuden tulokset perustuivat haastatteluista saatuihin vastauksiin, joita vertailtiin keskenään ja tehtiin yhteenveto.

Työn teoreettisessa osassa keskityttiin organisaatiomuutokseen, muutosjohtamiseen ja esimiestyöhön. Näihin käsitteisiin liittyen tarkasteltiin muun muassa organisaatiomuutoksen tarkoitusta, muutoksen hallintaa, muutoksen vaiheita, muutosvastarintaa ja esimiehen tehtäviä muutostilanteissa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käytettiin aineistona kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia ja internetiä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi asetettiin: miten muutosta hallitaan ja mikä on esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä, mitkä ovat avaimet muutoksen onnistumiselle sekä tuoko tilaajatuottaja–asetelma jotakin erityispiirteitä muutoksen hallintaan.

Haastattelukysymykset ovat nähtävillä opinnäytetyön lopussa olevassa liitteessä (Liite 1). Haastattelukysymysten tarkoitus on vastata osittain tutkimusasetelmassa asetettuihin kysymyksiin.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

Taloustilanne, kilpailun koveneminen ja liiketoimintaympäristön nopea muuttuminen ovat ajaneet kaupungit ja kunnat siihen tilanteeseen, että toimintatapoja tulee muuttaa, jotta pysytään mukana kilpailussa ja että pystytään edelleen tuottamaan kaupungin asukkaille kaikki tarvittavat palvelut. Muutos sanana voi aiheuttaa pelkoa, kritiikkiä ja vastarintaa. Muutos voi tapahtua pakon sanelemana tai harkittuina uudistamisprosessina. Pakon sanelema muutos luo organisaatioon paljon epävarmuutta ja kiirettä, kun taas omasta tahdosta halutussa muutoksessa liikkumavaraa on enemmän ja muutosta on helpompi ajaa eteenpäin harkitusti ja järjestelmällisesti. (Koskinen 2009.)

Taloudellistuminen eli kehitys, jossa asiat tulkitaan talouden näkökulmasta, koskee lähes kaikkia elämänalueita. Talous on osa yhteiskunnan kehittymistä ja se määrää kehityksen suunnan. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen, 2004, 34.) Esi-

merkiksi vaikeassa taloustilanteessa olevilla kunnilla on edessään suuret haasteet väestön ikääntymisen ja keskittymisen, työvoiman saatavuuden sekä julkisen talouden kestävyysvajeen hallinnassa (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2012).

Kuntiin kohdistuu erilaisia sisäisiä ja ulkoisia paineita, mikä ajaa kunnat muuttamaan organisaatorakennetta. Ulkoiset paineet voivat johtua kunta- ja palvelurakenteen uudistamishankkeista, seudullinen yhteistyö -hankkeista tai naapurikuntien jo tekemistä organisaatiomuutoksista. Sisäiset paineet voivat johtua eläköitymisen tuomista työtehtävien uudelleenjärjestelyistä ja hajallaan olevista, epäselvistä toimenkuvista organisaation sisällä. Lisäksi oman kunnan toimintaa on hankala mallintaa, mikäli organisaatiomalli poikkeaa muiden, muutoksen jo läpikäyneiden kuntien mallista.

Sanotaan, ettei mikään muutos ei ole pysyvää eikä muutos tapahdu hetkessä. Haaste on kunnille suuri, kun tavoitteena on onnistunut organisaatiomuutos. On kuitenkin muistettava, että muutosta lähdetään toteuttamaan vain perustelluista syistä. Muutosta ei tehdä ”muutoksen vuoksi”.

3.1 Organisaation määritelmä

Organisaatio koostuu ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä, ja se on olemassa tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation ominaisuudet määräytyvät ympäristön ominaispiirteistä, ja niiden välinen vuorovaikutus heijastuu organisaation rakenteeseen. Organisaatio sopeutuu ympäristöön, kun se pyrkii löytämään tasapainon työnjaon erilaisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. Ympäristössä tapahtuvien muutosten takia myös organisaatioiden tulee muuttua. Asiakkaat, kilpailijat ja alalle tulevat uudet näkökulmat muuttuvat, joten myös organisaation tulee muuttua. (Juuti, 2006, 205.)

3.2 Organisaatiomuutos ja sen tarkoitus

Toimintatapoihin tarvitaan muutosta, kun tunnistetaan jokin virhe tai epäkohta, johon halutaan tarttua. Muutos voi olla pieni tai suuri, mutta se on aina haaste.

Usein esimies on tarpeen havaitsija, mutta muutoksen eteenpäin viemiseen tarvitaan myös sitoutunut johto. (Ponteva 2010, 10.)

Muutosprosessin laukaisee aluilleen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän se sisältää osakokonaisuuksia, joissa esimiehen työtä on muuttaa tavoitteet osatavoitteiksi ja hakea muutosta tukevat ratkaisut omalla vastuualueellaan. Anneli Valpola kuvaa organisaation olevan kuin laivasto, jossa jokaista venettä ohjaa sen kippari. Jokaisen tulee hallita oma osuutensa, että saadaan kokonaisuus toimimaan. (Valpola 2004, 15.)

Terveen organisaation piirre on, että se kehittyy jatkuvasti. Muutos muuttuu haasteelliseksi silloin, kun se on ulkoapäin ohjattua, jonkun muun määrittämää tai muuten vain rajua. Toimintojen ulkoistuminen, suurten ikäluokkien poistuma työmarkkinoilta ja ikärakenteen uusiminen, alueellistamiset ja yhdistämiset, tuotavuusohjelmat, keskitetyt järjestelmät ja tulosohtaus ovat esimerkkejä muutoksista. Varsinkin poliittisesti tehty päätös voi olla organisaatiolle hankala toteuttaa ja sen vuoksi siihen on hankala sitoutua. (Valtionkonttori 2006.)

Muutoksen toteutuksessa esimiehen ja sitoutuneen johdon lisäksi muutos edellyttää organisaation jäsenten muutoskykyä omaksua uudenlainen ajattelutapa (Heikkilä 2012).

3.3 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa

Organisaatiomuutosten yhteydessä myös organisaatiokulttuurin merkitys ja sen ymmärtäminen tulee esille. Organisaatiokulttuuria pitäisi ymmärtää paremmin, koska sitä voidaan pitää näkyvänä ja tuntuvana sekä todellisena ilmiönä, jossa yksilöt ja organisaatio suoriutuvat. (Schein 1987, 41–42.)

Organisaatiokulttuurin merkitys muutosprosessiin voi olla sitä vahvistava, vastustava tai neutraali tekijä. Organisaatiokulttuurissa on kolme eri tasoa, jotka vaikuttavat muutostilanteissa eri tavalla. (Schein 1987, 41–42, Herranen 2011.)

Tasoista ylimmäinen on artefaktien taso, joka on näkyvä taso, mutta ei aina tulkittavissa oleva. Tähän tasoon sijoittuu ihmisen itsensä rakentama sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Myös puhuttu ja kirjoitettu kieli ja ryhmän käyttäytyminen kuuluvat tähän tasoon, ja näitä kutsutaan artefakteiksi. (Schein 1987, 31–37.) Scheinin (2001) mukaan tällä tasolla muutosvoimaa voidaan kutsua vetovoimaksi, sillä tulevaisuuden visio on arvioitu nykytilaa paremmaksi, ja pyrkimyksenä on päästä kohti haluttua muutosta. (Herranen, 2011.)

Alimmalla tasolla on organisaatiokulttuurin ydin, joka pitää sisällään pohjimmaiset perusolettamukset, jotka ovat näkymättömiä, itsestään selviä uskomuksia, ajatuksia, tunteita ja käsityksiä. Tätä tasoa voidaan pitää kulttuurin perusolettamuksen ilmentymänä. (Schein E. 1987, 31–37.) Scheinin (2001) mukaan tällä tasolla muutosvoiman luonnetta voidaan kuvata työntövoimana, mikäli perusolettamukset eivät ole ristiriidassa ylemmän tason artefaktien kanssa. Tällä tasolla muutosvoima antaa kulttuurisen hyväksynnän ja motivaation muutoksen toteuttamiseen. (Herranen, 2011.)

Näiden kahden tason väliin jää arvot omaava taso, jossa tietyt normit ja arvo-merkitys ovat tiedossa ja tiedetään, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille, miten ne ovat (Schein 1987, 31–37). Schein (2001) on todennut tällä tasolla olevan usein ristiriitoja perusolettamusten ja artefaktien välillä. Tämä aiheuttaa muutoksen vastavoimia, josta voi kanavoitua passiivista tai aktiivista muutosvastarintaa. (Herranen, 2011.)

Schein (2001) on todennut, että muutostilanteessa on tärkeää saada näkymättömät perusoletukset näkyviksi. Näitä perusolettamuksia työstämällä voidaan mahdollistaa poisoppiminen ei-toivotuista olettamuksista ja samalla tehdään tilaa uusille olettamuksille. Uudet olettamukset juurrutetaan osaksi perusolettamuksia. Muutosvoimien tunnistaminen on tärkeää, koska niiden varaan muutosprosessi kannattaa rakentaa. (Herranen, 2011.)

Organisaation kulttuuri opitaan yleensä vanhoilta työntekijöiltä, jotka opettavat uudet työntekijät ”talon tavoille”. Uusi työntekijä kuitenkin tuo aina mukanaan omat arvonsa työn yhteyteen. Uuden kulttuurin ja omien arvojen yhteentörmäys

voi jakaa yhteisiä näkemyksiä. Tilanteet ja ongelmat ovat kuitenkin ratkottava yhteistyön jatkuvuudeksi. Yleensä näitä tilanteita ratkotaan juuri kulttuurin pohjalta, jossa on yhdessä omaksuttuja arvoja ja käyttäytymisnormeja vastaavia ”rangaistuksia” tai ”palkintoja”. Näitä voivat olla esimerkiksi työkaverin tai esimiehen kiitos, hyväksyntä tai viileämpi suhtautuminen. (Huuha 2010, 108–109.)

Organisaation muuttuessa myös toimintatavat muuttuvat ja pikku hiljaa organisaatioon mukautuu uusi kulttuuri, miten tietyissä tilanteissa on tapa toimia, keeneen tietyssä tilanteessa voi olla yhteydessä, miten ongelmat kohdataan ja miten niitä aletaan selvittää ja mitkä ovat roolit uudistuksen jälkeen. Ihmiset organisaatiossa luovat uuden kulttuurin. Ilman organisaation rakenteen ja kulttuurin tuntemusta on muutosta vaikeaa tai lähes mahdotonta hallita. Perusteellinen tietämys organisaation sisäisistä toimintatavoista on myös muutoksessa tarpeen, jotta muutosta voidaan johtaa hyvin.

4 MUUTOKSENHALLINTA

Muutoksen johtamisessa muutoksen toimeenpanovaihe on usein ketjun heikoin kohta ja työläs vaihe. Laaditut suunnitelmat pitää saada toteutumaan ja organisaatio pitäisi saada toimimaan suunnitelmien mukaisesti. Muutosvastarinta hankaloittaa vaihetta ja muutos vaatiikin johtajalta vakaata persoonallisuutta ja tervettä itseluottamusta, jotta muutos voidaan toteuttaa. Tämän lisäksi johtajan pitäisi pystyä viestimään selvästi ja innostavasti, jotta kaikki muutoksessa olevat ihmiset olisivat motivoituneita muutokseen. (Huuha, 2010, 154.) Seuraavassa kappaleessa selvitän, mitä muutoksen johtaminen on, mitkä ovat muutosjohtamisen ja esimiehen tehtävät, mitkä ovat muutosjohtamisen vaiheet, mitä tarkoitetaan muutosvastarinnalla, miten työhyvinvointi tulisi ottaa muutoksen yhteydessä huomioon ja millaista on hyvä johtajuus.

4.1 Muutoksen johtaminen

Hallinto-lehden artikkelissa Muutoksen johtaminen on haastava tehtävä, Virpi Juppo toteaa, että organisaatiot kohtaavat elinkaarensa aikana monia muutoksia, pieniä ja suuria. Muutoksella pyritään aina kohti tuottavampaa, kehittyvämpää ja paremmin palvelevaa tavoitetilaa. Uudistaminen tarkoittaa rakenteiden, toimintatapojen, järjestelmien ja voimavarojen muutosta. (Juppo, 2011.)

Juppon mukaan muutos edellyttää johtamista, joka vaatii johtajilta ja esimiehiltä erityisiä muutoksen johtamisen taitoja ja keinoja. Muutos edellyttää muutosta ajattelutavoissa, asenteissa ja ihmisten arvomaailmassa. Tämän vuoksi systemaattisen päätöksentekoprosessin läpiviemisen ratkaisee johdon kyky käsitellä muutosta koko organisaatiossa. *Muutoksen dynamiikan tunteminen auttaa luomaan kuhunkin vaiheeseen sopivat strategiat ja järjestelmän muutoksen toteuttamiseksi.* (Juppo 2011.)

Mercurius –lehden artikkelissa (2012) Muutos lähtee ihmisestä emeritusprofessori Jorma Heikkilä toteaa, että muutoksen onnistuminen on kiinni siitä, miten hyvin organisaation jäsenet hyväksyvät uudet ajatukset ja innostuvat niitä toteuttamaan. Todellinen muutos edellyttää organisaatiossa toimivien henkilöiden kykyä omaksua uudennettu ajatustapa. Hänen mukaansa organisaatiossa tulee olla sellaiset olosuhteet, jotka antavat mahdollisuuden asioiden pohtimiselle ja kyseenalaistamiselle. Organisaatioissa tarvitaan kykyä visioida moneen eri suuntaan ja visioissa tulee olla ulottuvuutta. ” *Ihminen ei ole materiaa, jota voidaan kääntää kuin rautalankaa*”. Tällä hän tarkoittanee sitä, että ihmiselle tulee tarjota mahdollisuuksia ja vanhasta tavasta johtaa pitäisi osata ohjata malliin, jossa johtajasta tulee mahdollistaja. Heikkilän mukaan johtajan pitäisi osata ohjata toimintaa etäältä ja antaa tilaa luoville ratkaisuille. Heikkilä on lanseerannut Suomeen termin voimaantuminen, jolla hän tarkoittaa persoonallisuuden ja luovuuden käyttämistä työssä. Kun oman minän, persoonallisuuteensa päästää vapaaksi ja käyttää valtaa yhdessä toisten kanssa, saadaan aikaan voimaantumisen tunne, eli tunne siitä, että voi tehdä jotakin merkittävää. Voimaantuneissa yrityksissä muutoksen läpiviemiselle on erinomaiset edellytykset avoi-

men, suvaitsevan ja keskusteleavan ilmapiiriin vuoksi. Muutos on aina riski, mutta suurimpana riskinä on se, ettei muutosta tapahdu lainkaan ja siksi muutokseen tulee aina suhtautua mahdollisuutena. (Heikkilä 2012.)

Kun muutoksen tuulet puhaltavat, on parempi rakentaa tuulimyllyjä kuin suojamuureja.

Kiinalainen sananlasku.

Eräs muutosjohtamisen määritelmä on, että muutosjohtaminen on prosessi, jossa yksilöt ja organisaatio autetaan siirtymään vanhasta tavasta tehdä asioita tekemään asiat uudella tavalla (Lorenzi, Riley 2003).

Muutosjohtamisen tärkeä tehtävä on muutoksenhallinta. Muutoksen hallinnan haasteita ovat jatkuvat ja toisiaan seuraavat, samanaikaiset muutokset. Jatkuvuuden takaamiseksi on tärkeää pyrkiä ennakoimaan organisaation toimintaa ja muutosta toimintaympäristössä. Muutoksen hallinnan peruskysymyksinä voidaan pitää: Miksi muutoksia toteutetaan? Miten niihin voi vaikuttaa? Ovatko ne mielekkäitä? Kysymykset koskettavat kaikkia muutoksessa olevia ja muutosjohtamisen ydin onkin näihin kysymyksiin vastaaminen. (Työterveyslaitos 2010.)

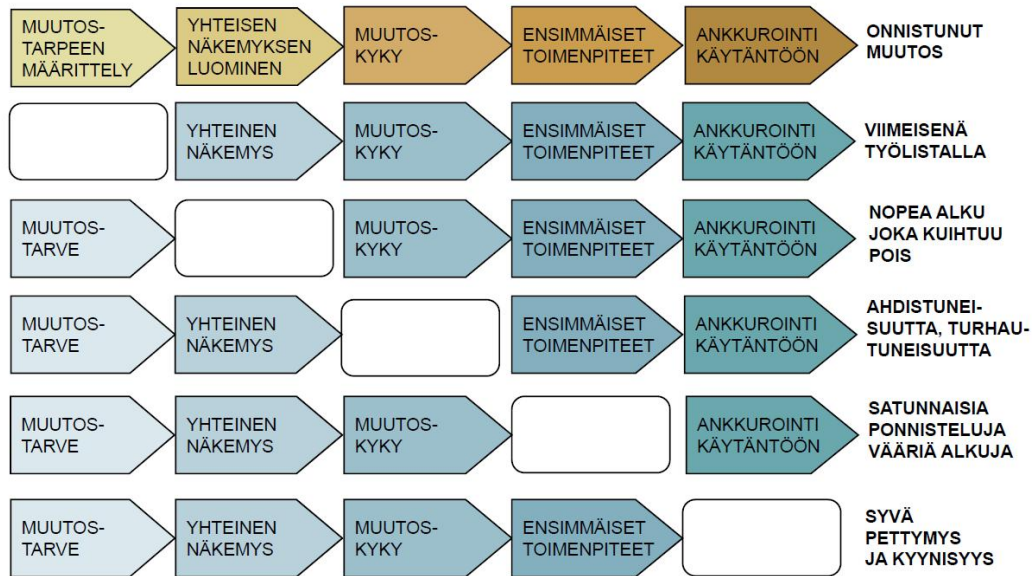
*"There is nothing permanent except change."
– Heraclitus 500 B.C.*

4.2 Muutosjohtamisen tehtävät ja vaiheet

Johtajuudesta puhuttaessa voidaan erottaa kaksi eri asiaa: on asioiden johtamista ja ihmisten johtamista. Asiajohtaminen on organisaation varsinaisen toiminnan johtamista ja toimintaympäristön hallintaa. Henkilöjohtaminen on ihmisten johtamista, organisaation ja arvoympäristön hallintaa. (Honkanen 2006, 190–191.)

Tärkeintä muutosjohtamisessa on määrittellä, mikä on muutos, joka halutaan saavuttaa. Siirtyminen nykytilasta haluttuun tilaan on muutosprosessin ohjaa-

mista. Anneli Valpolan mukaan muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää, jotta päästään haluttuun muutokseen. Kun kaikki viisi tekijää ovat muutoksessa kunnossa, päästään haluttuun lopputulokseen, eivätkä prosessiin käytetyt voimavarat kulu hukkaan. Valpola on muokannut professori Maurice Saias`n (1991) mallista onnistuneen muutoksen läpiviennin viisi tekijää. Malli esitetään kuvassa 1. (Valpola 2004, 27–31.)



Kuva 1. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen. (Valpola 2004, 29)

Kuvassa ensimmäinen vaihe on *Muutostarpeen määrittely*, joka luo pohjan prosessille. Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen tarve pitää pystyä perustelemaan ja kaikki muutoksessa olevat pitäisi saada ymmärtämään syyt, miksi muutosta tarvitaan. Ilman perusteluita tai asian ymmärrystä on muutosta vaikea hyväksyä. Tämän vuoksi on tärkeää, että johto ensin selventää itselleen muutoksen syyt ja sen, miten muutos tulisi toteuttaa. Johdon sitoutuminen muutokseen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Valpola 2004, 27–31.)

Hyväksymisvaihe tulee muutostarpeen määrittelyn jälkeen. Kun johto on itse selvittänyt itselleen perusteet muutokselle, ne tulee kertoa kaikille muutoksissa oleville selvästi ja johdonmukaisesti. Henkilöstö huomaa kyllä, mikäli syyt muutokselle ovat niin sanotusti perusteettomia. Mikäli henkilöstö huomaa, että perustelut ovat järkevät ja tarpeelliset, on muutos helpompi hyväksyä. Hyväksy-

misvaiheessa olisi myös tärkeää saada ihmiset innostumaan muutoksesta ja luopumaan vanhoista toimintatavoista. (mt.)

Hyväksymisen jälkeen voidaan siirtyä *yhteisen näkemyksen luomiseen* eli visiointiin. Tämä vaihe sisältää sen, millä keinoin haluttuun tavoitteeseen päästään. Yhteistä näkemystä tarvitaan, jotta suunnitelmia voidaan alkaa toteuttaa halutulla tavalla. Valpolan mukaan tällainen näkemys toimii kompassin tavoin muutoksen läpiviennissä. Tässä vaiheessa on tärkeää kiteyttää näkemys huolellisesti, sillä se toimii perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. (mt.)

Seuraava vaihe on *muutoskyvystä huolehtiminen*, siinä tarvitaan muutosvoimaa muutoksen toteutukseen. Valpolan mukaan muutosvoimaan vaikuttaa se, onko muutos organisaatiolle ensimmäinen vai onko muutoksia koettu jo aikaisemmin. Valpola kertoo, että usein ensimmäinen organisaatiomuutos koetaan shokkina, mutta seuraavissa muutoksissa sitä ei enää pidetä uutena, eikä se tunnu enää niin vaikealta asialta. (mt.)

Muutoskyvystä huolehtiminen on muutosvoimien tunnistamista, kokoamista ja tukemista. Tässä vaiheessa johdon ja esimiesten tehtävä on huolehtia siitä, että työntekijät selviävät itselleen vieraisissa, muutoskykyä vaativissa tilanteissa. Muutos tarkoittaa uuden oppimista ja vanhan tiedon soveltamista uuteen. Muutoskykyyn vaikuttavat myös toimiala ja työtehtävät organisaatiossa. Tärkeää kuitenkin muutoksessa on, että kaikkien muutoksessa olevien äänet saadaan kuuluville, koska muutosvoimana yhteisöllisyys, ihmissuhteiden toimivuus ja avoin osallistuminen vievät organisaatiota eteenpäin. (Valpola 2004, 27–31.)

Muutosvoiman jälkeen tulee vaihe *ensimmäiset toimenpiteet*, jotka alkavat heti ensimmäisestä päivästä, kun muutos aloitetaan. Ne ovat kriittisiä muutoksen päämäärälle ja vauhdille. Ensimmäisiä toimenpiteitä tarkkaillaan, ja ne ovat myös viestinnällisesti tärkeitä. Ne myös kertovat siitä, että muutosta on jo alettu toteuttaa. Muutos saadaan aluilleen noin muutamien viikkojen tai kuukausien aikana. (Valpola 2004, 27–31.)

Ensimmäisten toimenpiteiden jälkeen tulee vaihe *ankkurointi käytäntöön*, se voi kestää kuukausia, vuoden, tai jopa useita vuosia. Yritys ankkuroituu uuteen toimintamalliin, jossa ei enää haikailla vanhojen toimintatapojen perään, vaan muutoksen synnyttävästä yksiköstä on tullut luonnollinen kokonaisuus. (mt.)

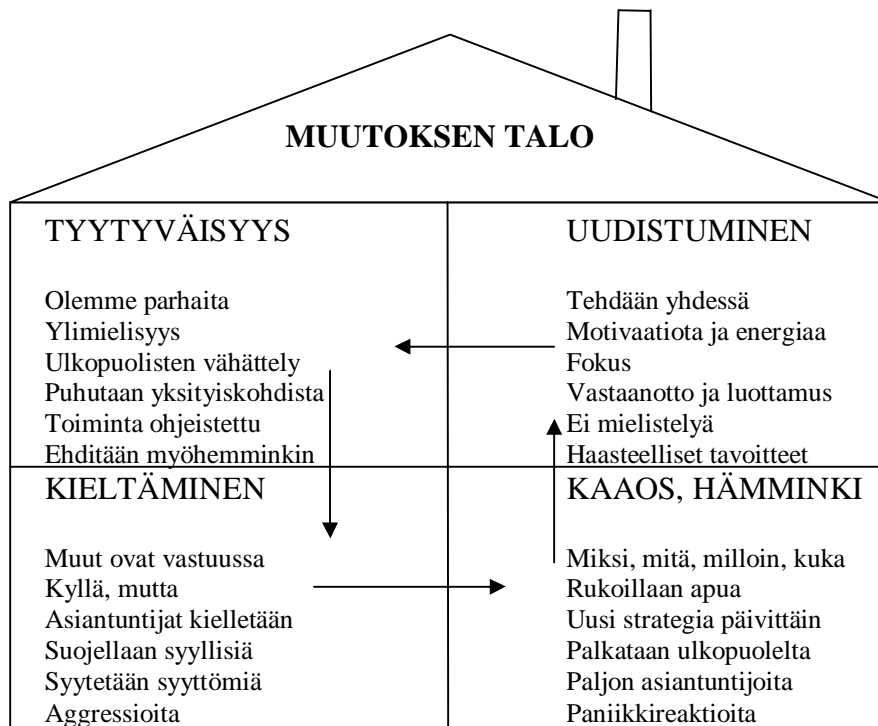
Muutoksen kaikki vaiheet tulee käydä läpi, jotta päästään onnistuneen muutoksen lopputulokseen. Kuvan ensimmäinen rivi on onnistuneen muutoksen malli. Seuraavalta riviltä puuttuu muutostarpeen määrittely ja siinä on lopputuloksena ”viimeisenä työlistalla”. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli muutostarpeen määrittely on asetettu viimeiseksi asiaksi työlistalla, on muutoksessa vaikea päästä alkuun. Syyt ja perustelut muutokselle puuttuvat. Kolmannelta riviltä puuttuu yhteisen näkemyksen luominen. Tällöin muutoksella voi olla nopea alku, mutta vision puuttuminen voi vaikuttaa siihen, että muutos kuihtuu pois. Mikäli muutostyöstä ei huolehdita, voidaan ajautua siihen tilanteeseen, että henkilöstö tuntee ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta. Tämä tilanne on kuvattu rivillä neljä. Toiseksi alimmalta riviltä puuttuvat ensimmäiset toimenpiteet. Koska ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä toiminnalle, voi niiden puuttuminen ajaa muutoksen väärään alkuun tai satunnaisille ponnisteluille. Alimmalta riviltä puuttuu ankkuroinnin käyttöönotto. Mikäli muutosta ei ankkuroida käyttöön, voidaan muutokseen käytettyä energiaa pitää turhana ja sen vuoksi se voi aiheuttaa syvää pettymystä ja kynnisyttä. (mt.)

Muutoksen kokonaisvaltainen, hallittu johtaminen on haaste. Muutoksessa on tärkeää, ettei siinä pysähdytä paikalleen, vaan hallitusti edetään asioissa eteenpäin. Muutoksessa tulee ottaa huomioon myös organisaation lähtöasetelma: onko siellä koettu jatkuvaa myllerrystä vai onko organisaatio tasapainoissa tilassa.

Usein ihmiset pitävät kaikenlaisia muutoksia negatiivisena. Ajatusten muutos ja tulevaisuuden näkeminen positiivisempänä vaatii hyvää muutosjohtamista.

Organisaatio voi olla eri lähtötilanteessa muutosprosessin alussa. Näitä erilaisia tilanteita on kuvattu kuvassa 2, Muutoksen neljä eri huonetta. Muutoksen taloa

voidaan pitää organisaation ja ihmisten tapoina suhtautua muutokseen. Se kertoo erilaisista tavoista toimia muutoksen vaiheissa.



Kuva 2. Muutoksen neljä huonetta. (Valpola 2004, 37.)

Huoneet kuvailevat muutosprosessin, jonka vaiheiden kautta organisaatiot ja ihmiset käyvät muutosta läpi. Huoneet ovat tyytyväisyys, uudistuminen, kieltäminen ja kaaos. Organisaatio voi siis elää missä huoneessa tahansa, mutta huoneesta toiseen liikkuminen tapahtuu aina tietyssä järjestyksessä: kieltäminen, kaaos, uudistuminen, tyytyväisyys. Jokaisesta huoneesta toiseen siirtymistä voidaan verrata kriisivaiheiden käsittelemiseen elämässä. (Valpola 2004, 36–39.)

Kaaoksen huoneessa organisaatiolla voi olla pitkän pysähtyneisyyden vuoksi kipeä tarve ongelmien ratkaisuun. Tarvitaan nopeasti aikaan jotain, mutta ei tiedetä mitä. Organisaatiossa toimivilla ei ole ratkaisuja olemassa oleville ongelmille, kokemusta ei välttämättä ole ehditty hankkia eikä ongelmanratkaisua ole ehditty kokeilla. Tässä kaaoksen huoneessa usein haetaan ulkopuolisia asiantuntijoita nopeiden neuvojen saamiseksi ja käytetään ulkopuolisia konsultteja,

joiden ratkaisumallien mukaan tartutaan toimeen. Muotisanat voivat vilistä keskusteluissa, sillä erilaisia kilpailevia ratkaisuja on paljon. Organisaatio saattaa myös uskoa siihen, että uusi johtaja ratkaisee kaikki ongelmat. Usein muutos-hankkeet aloitetaan malttamattomina ja sitkeiden, rutiininomaisten asioiden läpiviennit koetaan ikävältä. (Valpola 2004, 36–39.)

Uudistumisen huoneessa johto ja henkilöstö ratkovat asioita yhdessä keskustellen. Johtamiselle ominaista tässä huoneessa on strategian käyttö arjen töissä. Toimintasuunnitelmat laaditaan perusteellisesti tietoja hyväksikäyttäen ja jälkikäteen tehdään tilannearvio siitä, mitä on saatu aikaan. Huoneessa tehdään myös itselle selväksi, mikä tämänhetkinen tilanne on ja mitä sille halutaan tehdä. Uudistumisen huoneessa saadaan voimaa yhdessä tekemisestä ja oman osaamisen hyödyntämisestä. Tässä huoneessa ollaan valmiita oppimaan uutta ja nautitaan yhdessä tekemisestä. Riskinä on, että uusista asioista innostutaan liikaa, jolloin ei pysähdytä nauttimaan aikaansaannoksista eikä tutkita, mihin oivalluksiin hyvät tulokset perustuvat. Riskinä on myös se, että luottamuksen puute uudistuksiin ja tulosten odottaminen liian lyhyellä aikavälillä voi turmella hyvin alkaneen muutoksen. Tässä huoneessa kaaoksen huone on vielä lähellä, joten uudistumiseen keskittyminen saattaa olla hankalaa. (mt.)

Tyytyväisyyden huoneessa ollaan niin ylpeitä omasta asemasta ja toimintata-voista, että samalla sokeudutaan ympäristön tapahtumille eikä kehitetä omaa toimintaa. (mt.)

Kieltämisen huoneessa ajatellaan, että on turvallisinta säilyttää vanha tilanne, jossa on aina ennenkin toimittu. Organisaatio saattaa olla myös tilanteessa, jossa sillä ei ole selvää kuvaa omasta todellisesta menestyksestä tai kilpailukyvyttä esimerkiksi viranomaisten tuen tai julkisten avustuksien vuoksi. Tässä huoneessa ollaan usein niin sanotussa saippuakupla -tilanteessa, jossa johdon ja henkilöstön pitäisi herätä todellisuuteen. (Valpola 2004, 36–39.)

Huoneesta toiseen siirtymistä voi tukea erilaisin toimenpitein. Tyytyväisyyden huoneesta kieltämiseen voi tukea kehottamalla ihmisiä ottamaan selvää parhaista käytännöistä ja saamalla ihmiset perehtymään asiaan yrityksen ulkopuo-

lella. Lisäksi siirtymistä voidaan tukea tarjoamalla tietoja ja case-esimerkkejä menestyvistä yrityksistä, korostamalla muutostarpeita sekä levittämällä tyytymättömyyttä tuloksiin. (mt.)

Kieltämisestä kaaokseen voidaan tukea parhaiden käytäntöjen selvittämällä ja lisäämällä ulkopuolelta tullutta palautetta, ongelmien kertomisesta koko henkilöstölle, avainvaikuttajien ottamisella mukaan, siirtämällä syrjään muutoksen hankalimmat vastustajat ja korostamalla edelleen muutostarvetta. (mt.)

Kun organisaation on päästävä kaaoksesta uudistumiseen, voi siirtymistä tukea visioimalla ja antamalla suuntaa. Ratkaisujen markkinointi, ensimmäisiin toimenpiteisiin keskittyminen ja saavutettavissa olevien haasteiden asettaminen ovat keinoja siirtymiseen. Lisäksi saavutettujen tulosten näkyville laittaminen, sekaryhmien hyödyntäminen, kannustaminen, palkitseminen, delegoiminen ja luottaminen ovat keinoja päästä uudistumisen huoneeseen. (Valpola 2004, 36–39.)

Putoamista tyytyväisyyden huoneeseen tulee ehkäistä. Usein pitkään toimineet organisaatiot ovat pysähtyneet tyytyväisyyden huoneeseen. Tässä tilanteessa on totuttu asioiden tietynlaiseen hoitamiseen, Näin meillä on aina tehty – tilanteeseen. Tottumus voi tehdä sokeaksi omalle toiminnalle, mikäli organisaatiossa on totuttu siihen, että uusia ideoita toteutetaan pitkällä (vuosia, vuosikymmeniä) aikavälillä. On siis pidettävä huoli siitä, että organisaatiossa on riittävän haasteellisia tavoitteita ja että käytössä on sekä sisäistä, että ulkoista palautetta suoritusten arvioinneissa. Lisäksi tulee koordinoita ja kanavoida pyrkimyksiä sekä määrittää uusia tavoitteita. (Valpola 2004, 36–39.)

Sosiaalipsykologian moderni klassikko Kurt Lewin esitteli jo 1950-luvulla mallin, jonka pohjalta nykyisiä muutosteorioita on johdettu. Perusajatuksena Lewinillä oli malli kolmivaiheisesta organisaatiomuutoksen prosessista, jossa ensimmäisessä vaiheessa oli sulattaminen, toisessa muutosliikkeen toteuttaminen ja viimeisessä vaiheessa jäädyttäminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 209–210.)

Lewinin ajatuksia pidetään kaikkien organisaatiomuutosta koskevien käsitteellisten ja teoreettisten mallien perustana. Esimerkiksi muutosjohtamisen guruna pidetty amerikkalaisprofessori John B. Kotter on pitänyt Lewinin ajatusmallia omana esikuvanaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 209–210.)

Kotterin (1996) kahdeksanportaisen muutosmallin voidaan nähdä pohjautuvan Lewinin kolmivaiheiseen malliin. Kotterin Kahdeksan askeleen mallin vaiheet voidaan kuvata seuraavasti: 1. Saa aikaan kiireen tuntu. 2. Kokoa ohjausryhmä. 3. Kehitä muutosvisio ja –strategia. 4. Selvitä visiosi ja viesti se ymmärrettävästi muille. 5. Valtuuta muut toimimaan. 6. Tuota lyhytaikaisia voittoja. 7. Vakiinnuta voitot ja tuota lisää muutosta. 8. Ankkuroi uudet lähestymistavat kulttuuriin. (Kotter 1996, 35–36.)

Ensimmäisessä vaiheessa tuodaan esiin muutoksen välttämättömyyden tarve esittämällä vaihtoehtoisia skenaarioita ja asettamalla tavoitteet asioille, jotka edellyttävät muutosta. Toisessa vaiheessa perustetaan tiimi, joka ohjaa muutosta. Tiimiin on valittu muutoksen ja organisaation kannalta oikeat, toisiinsa luotavat henkilöt. Tämän jälkeen laaditaan selvä, realistinen ja helposti viestittävä visio strategioineen. Neljännessä vaiheessa muotoillaan muutosvisio, jonka avulla viestitetään omasta toiminnasta mahdollisimman useissa keskusteluissa molemmansuuntaisesti. Seuraavaksi valtuutetaan henkilöstö toimimaan vaikuttamalla järjestelmiin, esimiehiin, henkilöstön osaamiseen ja rakenteisiin. Kuu-dennessa vaiheessa pyritään saavuttamaan lyhyen aikavälin näkyviä, muutokseen liittyviä onnistumisia, jotta turhilta epäilyiltä vältyttäisiin. Seitsemännessä vaiheessa lyhyen aikavälin saavutukset vakiinnutetaan ja sisällytetään. Viimeisessä eli kahdeksannessa vaiheessa muutoshanketta jatketaan yrityskulttuurin perinteitä ja ihmisten tunteita kunnioittaen. (Kotter 1996, 35–145.)

Kotterin mukaan muutosten toteuttamisessa tulisi soveltaa tarkasti suunniteltua prosessia siten, että asioiden johtamisen ohella on myös laadukasta ihmisten johtamista. Muutokseen liittyvä asioiden johtaminen on tärkeää, mutta ihmisten johtaminen on kuitenkin suurin haaste. Onnistunut muutos on 70–80 -prosenttisesti ihmisten johtamista ja 20–30 -prosenttisesti asioiden johtamista. (Kotter 1996, 35–145.)

5 ESIMIES MUUTOSTILANTEESSA

Muutostilanteessa esimieheltä odotetaan paljon ja hänellä on edessään haasteita ja velvoitteita, jotka voivat olla hyvin vaativia. Muutos uhkaa aina mukavuusalueettamme, koska emme voi tietää, mitä kaikkea se tuo mukanaan. Tämän vuoksi tunteet aktivoituvat ensimmäiseksi. (Kotter ym. 2008, 128.) Esimiehen ammattitaito joutuu koetukselle, sillä hänen tehtävä on huolehtia osaltaan henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista muutostilanteessa. (Valtionkonttori 2006, 33–34.)

5.1 Esimiehen tehtävät

Muutos organisaatiossa vaatii esimieheltä kykyä viedä tietoa muutoksesta eteenpäin, jotta kaikki muutoksessa olevat ovat ajan tasalla tilanteesta ja jotta ylimääräisiä huhupuheita pystytään välttämään. Esimiehen asema on johdon ja alaisten välissä. Rooli muutoksessa on haastava, koska muutosta pidetään yleensä aina negatiivisena asiana. Esimiehen tulee itse uskoa muutoksen tuomiin etuihin ja pyrkiä tartuttamaan hyvää henkeä alaisilleen. Lisäksi hyvät työolot ja jokaiselle työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi ovat esimiehen vastuulla.

Esimes huolehtii työyhteisön perustehtävien sujumisesta kaikissa olosuhteissa. Muutostilanteessa henkilöstö tarvitsee paljon huomiota. Esimiehen tulee rakentaa tulevaisuudenkuvaa, joka vastaa kysymyksiin: Millainen on työmaailma muutosprosessin jälkeen? Millainen on ympäristö, jossa työskentelemme? Millaisia ovat palvelu ja toiminta, joita muut meiltä odottavat? Esimiehen tehtävä on pyrkiä myös tukemaan alaisiaan, jotka pohtivat näitä kysymyksiä. Samalla hänen tärkeänä tehtävänä on viestiä organisaation visiota ja perustehtävää. (Valtionkonttori 2006, 33–34.)

Hyvä esimes on koko ajan tasalla muutoksesta ja hän hankkii siitä lisätietoja. Hän voi kuitenkin joutua tilanteeseen, jossa hänen tulee toteuttaa jotain sellais-

ta, mitä ei ole vielä sisäistänyt. *Esimiehen keskeinen tehtävä on rakentaa itselleen positiivinen tulkinta muutoksesta niin, että voi itse uskoa siihen.* (Valtionkonttori 2006, 33–34.)

Tavoitetilan tulee olla selvä, mutta itse prosessin vaiheiden ei tarvitse olla ennalta määrättyjä. Mikäli muutos on liiaksi ennakolta suunnattu ja jäykkä, ei se anna tilaa henkilöstön osallisuudelle. (Valtionkonttori 2006, 33–34.)

Esimiestä voidaan pitää muutosprosessin avainhenkilönä. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on tehdä itselleen selväksi muutoksen syy. Tätä varten esimiehen tulee hankkia tietoa, keskustella ylempien esimiesten kanssa ja nähdä paljon vaivaa asioiden eteen. Esimiehen keskeisimpiä haasteita on pitää huoli perustehävän toteutumisesta ja normaalin työn sujuvuudesta kaikissa olosuhteissa, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, muutosprosessin eteenpäin vieminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on olennaista, koska esimies ei kykene hoitamaan työtään, mikäli hän laiminlyö oman toimintakykynsä. Hänen tulee käsitellä omia kysymyksiään oman esimiehensä tai vertaisryhmän, kuten muutosta ohjaavan ryhmän kanssa. Esimiehen päässä pyörivät kysymykset voivat liittyä omaan motivaation ja sitoutumiseen sekä oman roolin muutokseen. (Valtionkonttori 2006, 33–34.)

Muutoksen tuomia ilmiöitä voivat olla pelko erilaisuudesta tai itse muutoksesta, mikä luo epävarmuutta ja epätietoisuutta sekä ennakkoluuloja. Muutosjohtajalla on tärkeä tehtävä pitää koko muutoksen ajan kaikki muutoksessa olevat henkilöt ajan tasalla, jotta erilaisia huhuja ja väärää tietoa ei lähde liikkeelle. Muutosjohtamisessa on tarkoitus viedä tietotaitoa eteenpäin.

5.2 Viestinnän merkitys

Viestintä on avainasemassa muutoksen johtamisessa ja samalla sen tukena. Tapa viestiä vaikuttaa muutoksen toteutumiseen.

Viestinnän merkitys on yhdistää organisaatio ja pitää se elossa toimivana ja luovana. Avoin kommunikaatio tuo lisäarvoa ja mahdollistaa vapaiden ja ennakkoimattomien ideoiden syntymisen. Keskeinen rooli organisaatiossa on johtajan tuottama viestintä. (Huuhka 2010, 117.)

Vaikka johtaja onkin keskeisessä osassa, koskee viestintä lisäksi kaikkia työntekijöitä, eikä vain organisaation ylintä johtoa. Viestintä voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedon jakoa organisaation sisällä ja ulkoinen tarkoittaa niitä toimintatapoja, joita organisaatiolla on tiedon välittämiseen ulospäin asiakkaille ja sidosryhmille. (Virtanen & Stenvall 2010, 222–223.)

Oleennaista organisaatiossa on ymmärtää tiedon välittyminen organisaation sisällä ja organisaatiosta ulos sekä sisälle. Viestinnän johtamisessa oleennaista on ihmisten tapa ottaa tietoa vastaan ja välittää sitä edelleen. (Virtanen & Stenvall 2010, 222–223.) Jotta johtaja saa sanomansa organisaation kaikilla tasoilla läpi, hänen tulee viestimisen lisäksi osata esiintyä vakuuttavasti (Huuhka 2010, 119).

Viestintä vaikuttaa myös organisaation maineeseen sidosryhmien välityksellä. Kohtaamisissa syntyy tulkintoja organisaation toiminnasta ja ne rakentavat sidosryhmille mielikuvan organisaation toiminnasta ja maineesta. Jokainen kontakti sidosryhmien välillä on omalta osaltaan vaikuttamassa organisaation maineeseen. Hyvä maine on organisaatiolle erittäin arvokas ja tavoiteltava ominaisuus. Se lisää luottamusta organisaation sisä- ja ulkopuolella, kuten esimerkiksi rekrytointitilaisuuksissa. Hyvämaineinen yritys houkuttelee parhaita osaajia palvelukseensa. Lisäksi hyvämaineinen yritys pystyy rakentamaan itselleen brändin ja valtaamaan markkinaosuuksia. (Huuhka 2010, 123–125.)

Muutostilanteessa korostuu huolellisen viestinnän tärkeys. On tärkeää välttää huhujen leviäminen ja viestiä oikeita tietoja useilla toistoilla. Asioiden kertaamista voidaan pitää muutosviestinnän avainasiana.

Viestinnällä voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja sitä kautta muutoksen läpivientiin. Usein muutos aiheuttaa pelkoa, ahdistusta ja vastarintaa, mutta

hyvällä viestinnällä muutoksesta voidaan tehdä helpompi asia. Varsinkin epävarmoina aikoina huolellinen viestintä helpottaa esimiehen ja tiimin toimintaa.

Varmalla, faktatietoon perustuvalla tiedon jakamisella luodaan varmuutta työntekijöille ilmassa oleville kysymyksille, kuten: Miten minun käy muutoksessa? Säilyykö työpaikkani? Muuttuvatko tehtäväni, vastuuni, palkkani, asemani? Joudunko vaihtamaan paikkakuntaa? Missä ja kenen kanssa joudun työskentelemään? (Murto 2004.)

Luottamuksen rakentaminen viestinnällä on tärkeä tehtävä. Luottamusta voidaan kasvattaa avoimella ja aktiivisella kommunikaatiolla, epämuodollisella keskustelulla, alaisten kuulemisella päätöksenteossa, päätösten perustelulla, johdonmukaisella käytöksellä ja yksilön sekä ryhmän tarpeiden ja tavoitteiden tukemisella. (Juuti 2011, 118–120.)

Esimies toimii alaisilleen roolimallina, joten hänen omat asenteensa ja käytöksensä heijastuvat heihin. Esimiehen kommunikaatio voi olla esimerkiksi stimuloida uudentyyppistä ajattelua, uusien näkökulmien ja luovien ratkaisujen esittämistä, yhteisen vision kuvaamista ja arvojen ja yhteisen tehtävän ilmaisemista. (Juuti 2011, 118–120.)

5.3 Muutosvastarinta

Finwinin teettämän Valtionhallinnon uudistuminen ja muutosjohtamisen haaste –loppuraportin 2007 -2008 mukaan psykologisesta näkökulmasta katsottuna muutosvastarintaa voidaan pitää ihmisen puolustusmekanismina, jonka turhautuneisuus ja pelko ovat aiheuttaneet. Nämä voivat ilman hyvää muutosjohtamista aiheuttaa suorituskyvyn laskua ja poissaolojen kasvuja työuupumuksen seurauksena. (Finwin 2007–2008).

Muutosvastarinta sisältää luottamuksen puutetta, väärinkäsityksiä, ristiriitaisia tilannearvioita ja tulkintoja, epävarmuutta ja muutoksen sietokykyä. Yksilön näkökulmasta muutosvastarinta voidaan kuvata haluttomuudeksi hyväksyä muutoksia, jotka yksilö tuntee itselleen uhkaavaksi tai vaaralliseksi. Ihminen reagoi

muutokseen prosessinomaisesti vaiheittain. Kubler-Rossin (1969) vaihemallissa vaiheet ovat esitetty seuraavasti: Ensimmäinen vaihe on asian kieltäminen, jossa ominaista on haluttomuus kohdata todellisuus, sitten tulee viha, seuraavaksi tinkiminen, jossa yritetään pienentää menetyksiä, tämän jälkeen masentuminen, jossa menetyksen todellisuus on tiedostettu ja tämän jälkeen asian hyväksyminen. Kubler-Rossin malli auttaa ymmärtämään muutosvastarintaa myös organisaatiossa, joka toimii voimakkaassa muutoksessa. (Huuha 2010, 164.)

Muutosvastarinta on voitettavissa positiivisin keinoin, mikä vaatii johtajalta taitoa visioida tulevaisuuteen, herättää luottamusta uusiin käytäntöihin ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Tiedonkulku ja kommunikaatio ovat avainasemassa muutoksessa. Muutoksessa kuitenkin lähes aina syntyy konfliktitilanteita, joissa johtajien tulisi kohdata asiat ja käsitellä ne niiden vaatimalla tavalla. Neuvottelu asioista on kaikkien osapuolten kannalta rakentavin vaihtoehto. (Huuha 2010, 165–167.)

Ihmiset tuntevat muutoksen eri tavalla. Joku saattaa kokea muutoksen helppona ja kivuttomana, kun taas toiselle muutos saattaa olla vaikea kohta elämässä, johon pitää saada apua esimieheltä.

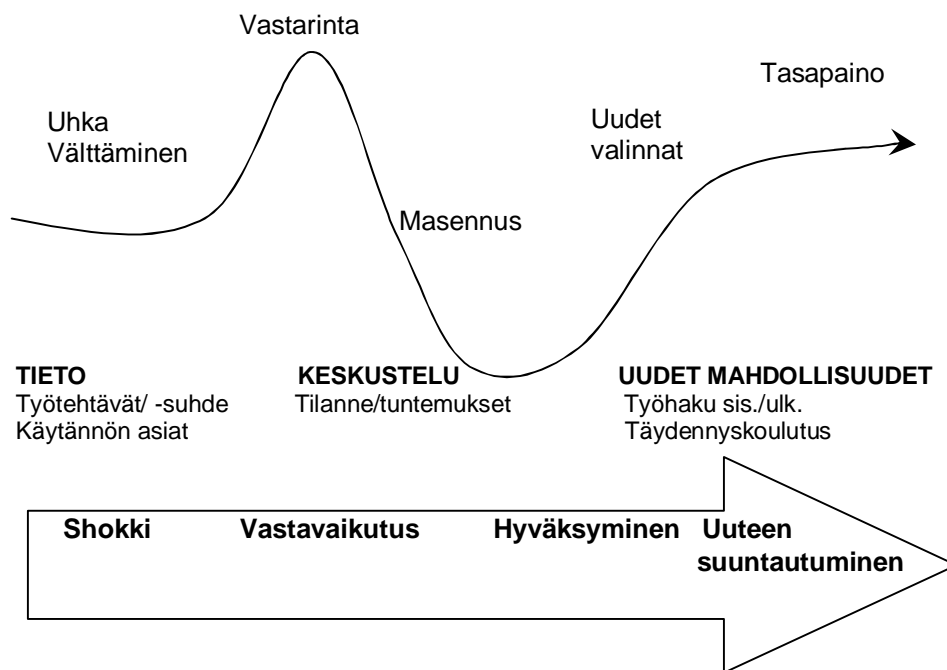
Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa kolme on kriisikäyrä, joka kuvaa kriisissä olevaa ihmistä ja hänen vaiheitaan muutoksessa. Kun kriisi on tuttu, on käyrä ajallisesti lyhyempi kuin mikäli se on uusi ja vieras asia, voi se olla kuukausia tai vuosia. (Valpola 2004, 108–112.)

Käyrän alkupäässä on muutoksen ensimmäinen vaihe, jossa muutoksesta on tiedotettu. Tässä vaiheessa asia kielletään. Todetaan, ettei muutos voi koskea meitä tai tilanne ei voi olla niin huono. Kun päätös tulee voimaan, aletaan taistella sitä vastaan eli syntyy vastarinta. Tässä vaiheessa nähdään ainoastaan huonoja seurauksia päätöksestä. Tämän vaiheen jälkeen tulee syvä pettymys ja masennus sekä voimattomuuden tunnetta. Ihmisellä ei ole enää voimia taistella vastaan, ja annetaan periksi. Kun kolmannen vaiheen yli on päästy, tulee neljäs vaihe eli muutoksen ja sen seurausvaikutusten hyväksyminen. Tiedetään, että asian kanssa on eletävä ja mennyt on jätettävä taakse. Hyväksymisen jälkeen

voi sitoutua uuteen ja haetaan uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Joskus ihminen tai organisaatio voi jäädä kriisikäyrän jossain vaiheessa jumiin; ei hyväksytä tosiasiota, suljetaan pois tietoisuudesta muutoksen tarpeet tai vastustetaan muutosta voimakkaasti kieltäen muutos. (Valpola 2004, 108–112.)

Kriisikäyrän eri vaiheet on hyvä tunnistaa, jotta muutoksessa olevia työntekijöitä pystytään tukemaan paremmin.

Ensimmäinen vaihe on viestinnällisesti hyvin tärkeä, koska muutoksessa oleville ihmisille täytyy antaa tietoa, mihin päätökset perustuvat ja mihin suuntaan ollaan menossa. Organisaation johto ja esimies ovat oleellisia tässä vaiheessa. Seuraavaksi on kuvattu keskustelua, jossa voidaan purkaa tuntemuksia ja ajatuksia sekä hakea ratkaisuja siihen, miten vaikeita tilanteita voidaan hoitaa. Esimiehen on tärkeää myös tunnistaa tässä vaiheessa esimerkiksi vaikeasti masentuneet henkilöt, jotka saattavat tarvita kolmannen osapuolen, kuten työterveyden apua tilanteen hoitamiseksi. (Valpola 2004, 108–112.)



Kuva 3. Kriisissä olevan ihmisen tukeminen. (Valpola 2004, 111)

Uusien mahdollisuuksien tarjonta tulee pitää näkyvillä ja tuoda esiin, vaikka niitä olisikin jo aluksi kerrottu. Alkuvaiheessa ihminen ei pysty ajattelemaan jatko-mahdollisuuksia, koska hän vielä käsittelee muutoksen tuomaa asiaa. Tässä kohtaa esimiehen rooli saattaa olla ristiriitainen, koska alaisilleen esimiehen tulee edustaa muutosta eli tässä vaiheessa ikäviä päätöksiä, mutta omat voima-varat tulee suunnata muutoksen toteutukseen. Esimies voi olla tässä kohtaa it-sekin epävarma omasta tulevaisuudestaan. Esimiehen tulee kantaa vastuunsa, mutta alaisten kannattaisi tässä ristiriitaisen vaikeassa tilanteessa saada tukea myös muilta kuin omalta esimieheltä. (Valpola 2004, 108–112)

5.4 Esimies ja työhyvinvoinnista huolehtiminen

Anne Luomalan, Marja-Liisa Mankan ja Sanna Nuutisen teettämän työhyvinvointitutkimuksen (2008) mukaan työhyvinvoinnin ja motivaation säilyttäminen ovat organisaatiomuutoksen kriittinen menestystekijä. Huonosti läpiviety muutoshanke voi aiheuttaa paljon ongelmia niin yksitasolla kuin koko organisaation toiminnassa. Hyvinvoivassa organisaatiossa voidaan hyvin.

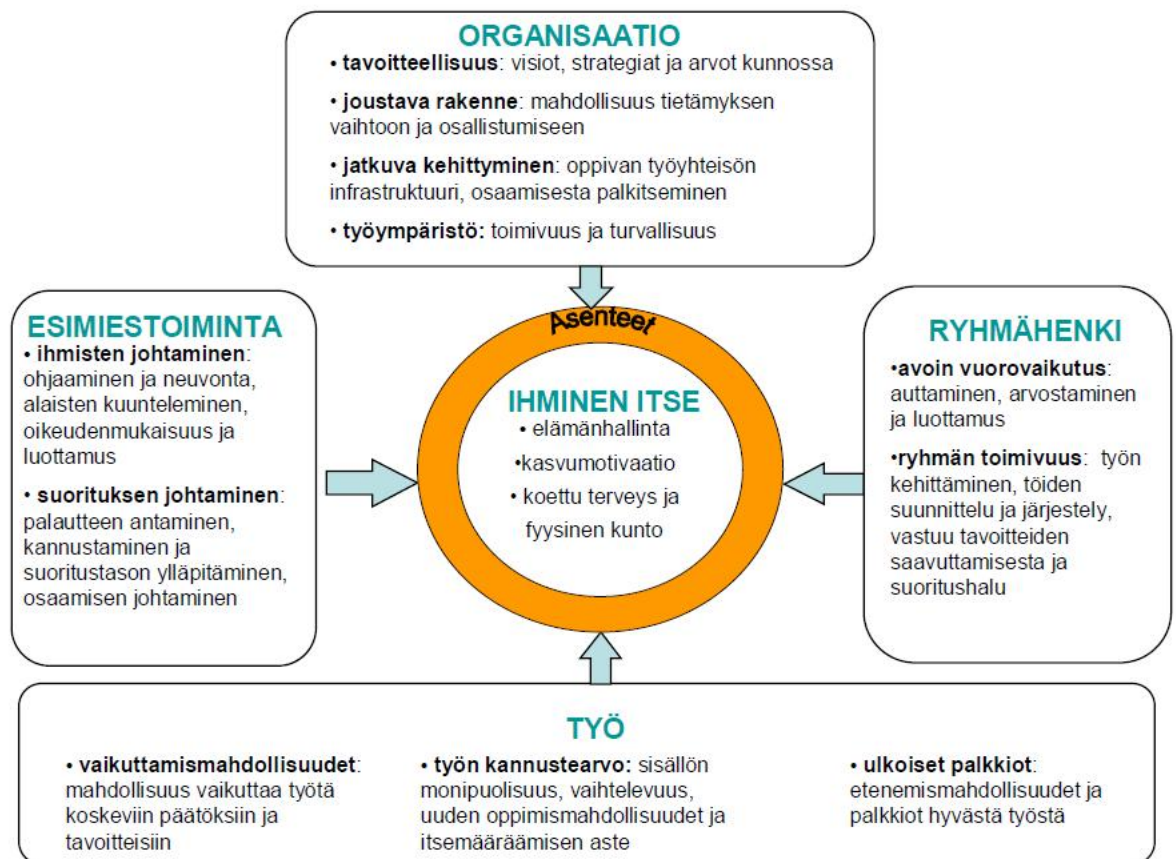
Hyvinvoiva työyhteisö edellyttää oppimisen infrastruktuuria; hyvinvoivalla työyhteisöllä on kyky oppia ja luoda tietämystä. Avoin vuorovaikutus, epävarmuuden sietäminen ja spontaani toiminta aikaansaavat uudistusta. Henkilöstö on kasvuhaluista ja heillä on työelämävalmiuksia, he ovat positiivisesti itseohjautuvia, huolehtivat omasta terveydestään ja fyysisestä kunnostaan sekä pitävät osaamisen ajan tasalla.

Tutkimuksessa käy ilmi, että on oleellista, että henkilöstö otetaan mukaan työhyvinvoinnin ja muutosjohtajuuden kehittämisessä. Kuitenkin myös esimiesten ja kunnan johdon on oltava aktiivisia. Toimintaympäristön tarkastelulla ja oman organisaatiokulttuurin tiedostamisella pystytään vaikuttamaan elämään ja kulkemaan kohti tavoitetta sekä kehittämään omaa työtä ja vaikuttamaan siihen.

Raportista on todettavissa, että oppiminen on avainasemassa työyhteisön kehittämisessä, jotta uuteen toimintatapaan liittyvät ongelmat ja työhyvinvointia edellyttävät ongelmat saadaan ratkaistua. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on

oppimisympäristön virikkeisyys, ammattiosaamisen edistäminen ja riittävät tiedonhallintataidot.

Organisaation työhyvinvoinnin tekijöitä on esitelty sivulla 30 kuvassa 5. Kuvan keskiössä on ihminen itse ja sen ympärillä organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki ja tehtävä työ. Ihminen itse vaikuttaa omaan elämäänsä, pitää yllä terveyttään ja fyysistä kuntoa sekä elämänhallintaa. Ihmisen työtä koskeviin asenteisiin vaikuttavat vaikutusmahdollisuudet päätösten tekoon ja tavoitteisiin, työn monipuolisuus, vaihtelevuus ja etenemismahdollisuudet sekä mahdolliset palkkiot hyvästä työstä. (Luomala ym. 2008, 18–20.)



Kuva 4. Organisaation hyvinvoinnin tekijät. (Luomala ym. 2008, 18–20.)

Raportissa on todettavissa, että esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä hän johtaa ja neuvoo ihmistä, kuuntelee ja on oikeudenmukainen sekä luotettava. Hän antaa palautetta ja on kannustava, pitää suoritustasoa yllä sekä johtaa osaamista.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös ryhmän toimivuus, jossa korostuu vuorovaikutuksen avoimuus, arvostaminen, luottamus, töiden suunnittelu ja järjestely. Lisäksi vastuu tavoitteista ja niiden saavuttamisesta tulee olla kaikille selkeät.

Organisaatiossa tulee olla selvä tavoite, joustava rakenne ja sen tulee kehittyä jatkuvasti. Lisäksi siellä tulee olla toimiva ja turvallinen työympäristö.

5.5 Hyvä johtajuus

Useista määritelmistä huolimatta ei ole selkeää käsitystä siitä, mikä erottaa hyvän johtajan keskinkertaisesta. Hyvän johtajan ominaisuuksista olevaa listaa tieteellisestä näkökulmasta ei ole vielä olemassa. (Huuha 2004, 69.)

Erämetsän (2009) mukaan esimiehenä onnistuminen ja kehittyminen voidaan jakaa 7 T:n kaavaan, jonka avulla esimies voi saada aikaan toteuttamista vaativat asiat. Seitsemän T:n kaavaan kuuluvat seuraavat asiat:

Tiedä – hanki tietoa asioista, ymmärrä ja sisäistä tietoa

Tunnista – tunnista toimintasi, pyydä ja ota vastaan palautetta

Tunnusta – tunnusta virheesi, tunne, miten toimia ja mihin tuloksiin se johtaa

Tahdo – tahdo joka ikinen päivä

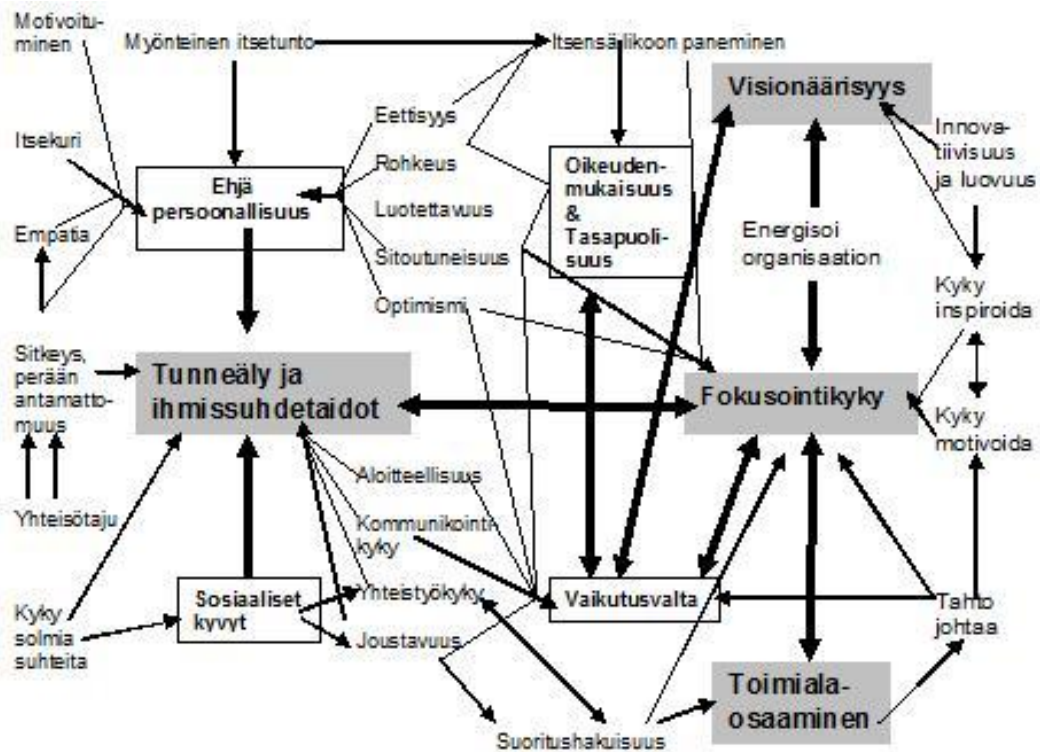
Tiedostaminen tilanteesta – havainnoi toimintaasi, kun se tapahtuu

Toimiminen toisin – toimi toisin haluamallasi ja päättämälläsi tavalla

Tee toimintatavaksi – tee uudestaan ja uudestaan, lopulta se on luontainen tapa (Erämetsä 2009, 9 -11.)

Huuhkan (2004) mukaan liikkeenjohtajien ominaisuuksia tutkittaessa on todettu, että *henkilöt, joilla voidaan määritellä olevan perusluonteista johtamispotentiaalia, ovat persoonallisuudeltaan erittäin eheytyneitä*. Tutkittavista nousi esiin erityisesti kolme ominaisuutta, jotka rakentuvat erinomaisen johtajuuden varaan. Näitä ominaisuuksia ovat rehellisyys, henkinen kypsyyden ja energisyys. Lisäksi

vahva älyllinen kapasiteetti, tuloshakuisuus ja voimakas suoritustarve olivat johtajia yhdistäviä tekijöitä. (Huuha 2010, 69.)



Kuva 5. Hyvä johtajuus. (Huuha 2010, 72.)

Hyvällä johtajalla useita eri ominaisuuksia, joita on kuvattu kuvassa 5. Näitä ominaisuuksia ovat tunneäly ja ihmissuhdetaidot, fokusointikyky, toimialosaaminen sekä visionäärisyys. Näistä neljästä pääkohdasta linkittyy tärkeitä tekijöitä, jotka ovat hyvälle johtajuudelle ominaisia asioita. Tunneäly sisältää kommunikointikykyä, yhteisötajua, empatiaa, energiaa, tahtoa johtaa, inspiroida ja motivoida sekä luotettavuutta, sitoutuneisuutta, aloitteellisuutta, joustavuutta ja sitkeyttä. Fokusointikyky auttaa johtajaa priorisoimaan toimintaa liittyviä tekijöitä päätöksenteossa ja tekemään vain sellaisia päätöksiä, jotka vievät kohti tavoitteita. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös johtajan ehjä persoonallisuus, joka sisältää myönteisen itsetunnon ja eettisen, rohkean, luottavan, sitoutuneen sekä optimistisen persoonan. Myös toimialosaaminen linkittyy hyvän johtajan ominaisuuksiin. Ilman osaamista ja uskottavuutta ei voi johtaa menestyksekkäästi. (Huuha 2010, 69–72.)

5.6 Onnistuneen muutoksen elementit

Tässä kappaleessa on kerätty yhteenvetona kappaleista 3, 4 ja 5 onnistuneen muutoksen elementtejä. Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat monet eri tekijät ja siinä tulee ottaa huomioon seuraavanlaisia asioita:

Yleistä

- Terveen organisaation piirre on, että se kehittyy jatkuvasti.
- Muutoksessa tärkeää on hallittu kokonaisuus.
- Muutoksessa tarvitaan kykyä visioida moneen eri suuntaan ja visioissa tulee olla ulottuvuutta.
- Organisaation lähtöasetelma vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen.
- Muutoksen eteenpäin viemiseen tarvitaan myös sitoutunut johto, vaikka usein esimies on tarpeen havaitsija.
- Muutoksella pyritään kohti tuottavampaa, kehittyvämpää ja paremmin palvelevaa tavoitetilaa.
- Ihmiset tuntevat muutoksen eri tavalla.

Organisaatiokulttuuri

- Organisaatiokulttuurin merkitys muutosprosessiin voi olla sitä vahvistava, vastustava tai neutraali tekijä.
- Muutostilanteessa on tärkeää saada näkymättömät perusoletukset näkyviksi. Näitä perusolettamuksia työstämällä voidaan mahdollistaa poisoppiminen ei-toivotuista olettamuksista ja samalla tehdään tilaa uusille olettamuksille.
- Tilanteet ja ongelmat on ratkottava yhteistyön jatkuvuudeksi. Yleensä näitä tilanteita ratkotaan juuri kulttuurin pohjalta, jossa on yhdessä omaksettuja arvoja ja käyttäytymisnormeja vastaavia ”rangaistuksia” tai ”palkintoja”.
- Organisaation muuttuessa myös toimintatavat muuttuvat ja pikku hiljaa organisaatioon mukautuu uusi kulttuuri.

- Perusteellinen tietämys organisaation sisäisistä toimintatavoista on myös muutoksessa tarpeen, jotta muutosta voidaan johtaa hyvin.
- Muutos edellyttää muutosta ajattelutavoissa, asenteissa ja ihmisten arvomaailmassa.

Muutoksen hallinta

- Muutoksen toimeenpanovaihe on usein ketjun heikoin kohta ja työläs vaihe. Laaditut suunnitelmat pitää saada toteutumaan ja organisaatio pitäisi saada toimimaan suunnitelmien mukaisesti.
- Muutoksen vaiheet ovat muutostarpeen määrittely, hyväksymisvaihe yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi.
- Muutoksen tuomia ilmiöitä voivat olla pelko erilaisuudesta tai itse muutoksesta, mikä luo epävarmuutta ja epätietoisuutta sekä ennakkoluuloja.
- Muutosvastarintaa voidaan pitää ihmisen puolustusmekanismina, jonka turhautuneisuus ja pelko ovat aiheuttaneet.
- Muutosvastarinta on voitettavissa positiivisin keinoin.

Johtaminen, esimiestyö

- Muutos edellyttää johtamista, joka vaatii johtajilta ja esimiehiltä erityisiä muutoksen johtamisen taitoja ja keinoja.
- Esimiestä voidaan pitää muutosprosessin avainhenkilönä
- Muutosjohtamisen tärkeä tehtävä on muutoksenhallinta.
- Tärkeintä muutosjohtamisessa on määritellä, mikä on muutos, joka halutaan saavuttaa.
- Ajatusten muutos ja tulevaisuuden näkeminen positiivisempana vaatii hyvää muutosjohtamista.
- Muutokseen liittyvä asioiden johtaminen on tärkeää, mutta ihmisten johtaminen on kuitenkin suurin haaste.
- Esimiehen ammattitaito joutuu koetukselle, sillä hänen tehtävänä on huolehtia osaltaan henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista muutostilanteessa.

- Muutosta pidetään yleensä aina negatiivisena asiana. Esimiehen tulee itse uskoa muutoksen tuomiin etuihin ja pyrkiä tarttumaan hyvää henkeä ja hyvät työolot alaisilleen sekä antaa mahdollisuus jokaiselle työntekijälle tulla kuulluksi.
- Esimiehen keskeisimpiä haasteita on pitää huoli perustehtävän toteutumisesta ja normaalin työn sujuvuudesta kaikissa olosuhteissa, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, muutosprosessin eteenpäin vieminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.
- Muutostilanteessa korostuu huolellisen viestinnän tärkeys. Varmalla, faktatietoon perustuvalla tiedon jakamisella luodaan varmuutta työntekijöille.
- Esimies toimii alaisilleen roolimallina.

Muutoksen läpivieminen ei ole yksinkertainen asia, mutta siitä ei pidä myöskään piirtää itselleen liian hankalaa ja ylitsepääsemätöntä kuvaa. Kappaleista käy ilmi se, että muutos lähtee aina yksilöstä ja jokainen yksilö on erilainen. Jokainen meistä tuntee muutoksen tuomat haasteet eri tavalla ja siksi se tekeekin muutoksesta haasteellisen silloin, kun muutos koskee organisaatiota, jossa työskentelee kymmeniä, satoja tai jopa tuhansia ihmisiä. Muutos tunnetaan usein negatiiviseksi ja johdolla sekä varsinkin esimiehellä on suuri rooli saada alaiset motivoitumaan ja innostumaan uusista asioista.

Myöskään viestinnän tärkeyttä ei voi olla vähättelemättä. Johdon ja esimiehen viestintä ja keskusteleminen kaikkien muutoksessa olevien kanssa ovat tärkeitä tekijöitä. Muutoksessa täytyy muistaa myös se, että esimiehen näkökulmasta muutos tuo aina omat haasteensa, sillä esimies on aina roolikuva alaisilleen, ja hänen tulee toimia johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

6 IMATRAN KAUPUNGIN ORGANISAATIOMUUTOS

Tähän kappaleeseen on kerätty tietoa kirjallisuuden pohjalta, internetlähteistä ja lehtiartikkeleista. Lisäksi tietoa saatiin haastatteleamalla teknisen palvelukeskusten tuotantojohtajaa.

6.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Imatran kaupungin tekninen toimi. Imatran kaupunki sijaitsee Etelä-Karjalassa. Se on perustettu vuonna 1948 ja asukkaita vuoden 2011 lopussa on 28 472 henkilöä. Kaupunki on toiseksi suurin työnantaja Imatralla. (Imatra.)

Kaupungin hallinto on jaettu kuuteen eri toimialaan, joista tutkittava kohde on tekninen toimi. Teknisen toimen tehtävänä on taata kuntalaisille turvallinen, toimiva ja viihtyisä kaupunkiympäristö sekä kehittää kaupunkirakennetta, ylläpitää ja rakentaa osaltaan kaupunkia sekä tuottaa yhdyskunnan teknisiä palveluja. (Imatra.)

6.2 Teknisen toimen muutos

Imatran kaupunginhallitus käynnisti 21.12.2009 organisaatiouudistuksen, jonka strategisina tavoitteina olivat erinomainen asiakastyytyväisyys, hyvä työilmapiiri ja kustannustehokkuus. (Imatra.)

Teknisen toimen organisaatiouudistus saatiin valmiiksi ja organisaatio aloitti toimintansa 1.1.2012 tilaaja-tuottajamallin, eli sopimusohjausmallin mukaisesti, jossa palveluiden tilaajat ja niiden tuottajat erkaantuivat toisistaan. Mallin mukaan tekninen toimiala toimii palveluiden tilaajana ja tekninen palvelukeskus tuottajana. Nimeke Imatran teknisestä toimesta muuttui Imatran tekniseksi palvelukeskukseksi. Henkilöstö on jaettu kolmeen osaan: palvelujen tuottajiin, nii-

den tilaajiin sekä YH-Rakennuttajalle tai uuteen kunnossapito-yhtiöön siirtyviin. (Imatra.)

Haastateltavan mukaan teknisen toimen syytä muutokseen olivat toiminnan suunniteltavuuden, läpinäkyvyyden ja tehokkuuden parantaminen. Tilaajapuolen töitä on suunnitella kaupungin tulevaisuutta ja vastata siitä, että kaupunki tuottaa asukkailleen lain velvoittamat palvelut. Tuottajan puolella ovat ammattilaiset, jotka tekevät tilatut työt. (Käiväräinen 2012.)

Tilaajapuoli linjaa ja tekee rajanvedon siihen, mitä laatutaso kulloinkin on, kuten esimerkiksi katujen auraaminen. Tilaaja myös niin sanotusti ”kaivaa” rahat teettävälle töille. Tilaaja ja tuottaja toimivat hyvässä hengessä keskenään. (Käiväräinen 2012.)

Ennen muutosta teknisessä toimessa oli käytössä niin sanottu perinteinen kunnan malli, jossa tilaaja ja tuottaja olivat samassa organisaatiossa. Monella henkilöllä saattoi olla kaksi eri roolia. Uudella mallilla haluttiin, että rooleja selkeytetään ja että toimintoja voidaan tehostaa. (Käiväräinen 2012.)

Lisäksi muutos toi mukanaan esiin myös niin sanotut ”löysät kohdat”, eli ne asiat, jotka aiemmin olivat jääneet joko tekemättä tai tehtiin ”turhaan”. (Käiväräinen 2012.)

6.3 Julkisen sektorin päätöksenteko ja tiedottaminen

Kuntien tehtävänä on taata asukkailleen tarvittavat kunnalliset palvelut. Palveluiden takaamiseksi kunta tarvitsee aikaa ja voimavaroja kunnan tulevaisuuden elinvoimaisuuden ylläpidoksi. Usein kuntien suurin haaste on soveltaa tarpeet ja tarjonta keskenään. Jatkuvassa muutoksessa oleva kunta tarvitsee rauhan kestävän kehityksen rakentamiseen ja tasapainon säilyttämiseksi. (Kuntakirja 2011, 30–31.)

Kunnan tavoitteista ja palveluiden ostamisista päättävät poliitikot kunnan päätöksentekoelementeissä. Päätöksentekoa edeltää virkamiesten valmistelu. Tilaaja tekee tilaukset ja valvoo sekä arvioi ja kilpailuttaa tilausten toteuttamista. On tärkeää, että tilaajalla on hankintatoimen osaamista. (Raatikainen 2010, 72)

Imatran teknisessä toimessa kaikki tilaajasopimukset käsitellään, päätetään ja hyväksytään tilaajalautakunnassa. Tämän jälkeen työ siirtyy tilaajalle. Käytäntönä on ollut, että yhdellä isommalla sopimuksella mennään pitkälle, mutta myös yksittäisiä sopimuksia myös tulee. (Käiväräinen 2012.)

Haastateltavan mukaan Imatralla muutoksesta pidettiin muutama iso infotilaisuus, jossa sekä tilaaja että tuottaja olivat paikalla. Kaikille muutoksessa oleville pidettiin pienemmissä ryhmissä infotilaisuuksia ja lisäksi tiedotettiin kirjallisesti. (Käiväräinen 2012.)

6.4 Mallin valinta

Kaupunginhallitus päätyi tilaaja-tuottajamallin valintaan palvelutuotannon tehokkuuden ja palveluiden laadun parantamisen vuoksi. Imatra on saanut eri kaupungeista kokemusperäistä tietoa mallin toimivuudesta ja pitää tärkeänä onnistumisen kannalta sitä, että asiat tehdään imatralaisten ehdoilla ja hyväksi. Sekä tilaajat että tuottajat toimivat yhteiseksi hyväksi keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön kautta.

Itä-Suomen yliopiston professori Juha Kinnunen (2012) on tutkinut tilaaja-tuottajamalliin siirtymistä ja kokemuksia erilaisia tuotantomalleista ja lautakuntarakenteista. Hänen mielestä Imatralla on mitä parhaimmat onnistumisen mahdollisuudet, sillä Imatralla on tahto muuttua eikä se joudu tekemään muutosta pakon sanelemana. Imatra haluaa turvata palvelut asukkailleen tulevaisuudessakin, joten muutokselle oli tarvetta. (Imatran kaupunki 2012a.)

Uuden toimintatavan uskotaan lisäävän toiminnan suunnitelmallisuutta, seurattavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tällä hetkellä organisaatio on vielä mukautumassa paikalleen, mutta toiminta tilaaja-tuottajamallina on jo alkanut.

Imatran kaupungin teknisessä palveluskeskuksessa, eli tuottajapuolella työskentelee 170 henkilöä (25.4.2012), mutta henkilömäärä on laskeva henkilöstön eläköitymisen vuoksi. Tilaajapuolella työskentelee 47 henkilöä. (Käiväräinen 2012.)

Kaupunki on arvioinut tilaaja-tuottajamallin siirtymisen, henkilöiden eläköitymisen ja toiminnan tehostamisen tuovan säästöä noin 10 henkilötyövuotta, rahassa mitattuna noin puoli miljoonaa euroa. (Uutisvuoksi 2011.)

Haastateltava kertoo, että Imatran kaupunki otti mallia muutokseen muun muassa Raision, Varkauden ja Mikkelin kaupungeista. Mitään tiettyä mallia ei kuitenkaan lähdetty suoraan kopioimaan, vaan lähdettiin hakemaan omaa kuntamallia. Vertailututkimuksia siis tehtiin ja voidaan sanoa, että nykyinen tilaaja puoli aloitti muutoksen ja valmisteli sen, koska lopullista tuottajapuolta tuolloin ei vielä ollut olemassa. Haastateltava tuli kaupungin palvelukseen siinä vaiheessa, kun isoja linjauksia muutoksen osalta oli jo tehty ja henkilöstö pääosin oli jo jaettu. Haastateltava aloitti teknisen palvelukeskuksen tuotantojohtajana lokakuussa 2011. Hänen mukaansa olisi ollut hyvä, kun olisi voinut olla jo aiemmin mukana muutoksessa. Hän on nyt ollut toiminnassa mukana noin yhdeksän kuukauden ajan ja on täysin sitoutunut muutokseen. Hänen mukaansa on vielä paljon hiottavaa ja muutettavaa esimerkiksi roolien jakamisessa. Vaikka muutos ei toteutuisikaan optimaalisesti, hän on silti sitoutunut, koska uskoo muutoksen olevan kannattava ja tuovan hyötyjä kaupungille. Henkilökohtaisella tasolla haastateltava pitää muutosta projektina, joka kiinnostaa häntä hyvin paljon. (Käiväräinen 2012.)

Haastateltava kertoo, että muutoksessa ei ollut erillistä ohjausryhmää, joka olisi ollut tarpeen. Kotterin kahdeksan askeleen mallissa toisena vaiheena on ”kokoa ohjausryhmä”. Ohjausryhmällä tarkoitetaan tiettyä, samaa joukkoa, joka on muutoksessa alusta asti mukana. Haastateltavan mukaan hyvä ohjausryhmä olisi syntynyt siitä, että mukana olisi ollut sekä tilaaja - että tuottajapuolen väkeä sekä kaupunginjohtaja, joka olisi seurannut tilaaja - ja tuottajapuolen kehitystä. (Käiväräinen 2012.)

6.5 Muutosvastarinta ja työhyvinvointi

Haastateltavan mukaan muutosvastarintaa on koko ajan. Usein muutoksessa olevat ihmiset eivät välttämättä edes vastusta isoja asioita vaan pienempiä, kuten esimerkiksi sitä, että tietyt tavarat pitää hakea eri paikasta. (Käiväräinen 2012.)

Vastarintaa aiheutuu myös siitä, mikäli työtehtävät muuttuvat ja työtaakka sen seurauksena kevenee. Kaikki uusi tuntuu pelottavan ihmisiä. Muutoksen yhteydessä pitää tiedostaa se konkreettinen asia, että ihmiset vastustavat muutosta. Lisäksi olisi hyvä tunnistaa niin sanotut psykologiset syyt asioille. Paras tapa muutosvastarinnan torjumiseksi on hyvin perustellut asiat, kuunteleminen ja asioista keskustelu. (Käiväräinen 2012.)

Muutostilanteessa pitää kuitenkin olla tietyllä tavalla ”jääräpäinen” eli muutos pitää kyetä viemään eteenpäin vastarinnasta huolimatta. Joskus voidaan tehdä vääriäkin päätöksiä, mutta se vain pitää hyväksyä. (Käiväräinen 2012.)

Työhyvinvointi ei ole saanut mitään erityistä roolia muutoksessa, mutta se vaikuttaa taustalla. Esimerkiksi työtehtävistä on yritetty viestittää kaikille siten, että työtehtäviä muutetaan, mutta tarkoituksena ei ole lisätä työmäärää, vaan muuttaa niitä helpommin hoidettaviksi. Täten voidaan parantaa työviihtyvyyttä. (Käiväräinen 2012.)

Hyvä työilmapiiri auttaa jaksamaan paremmin. Tärkeä osa muutosta on se, että henkilöt pääsevät mukaan osallistumaan keskusteluihin ja että omiin rooleihin ja työtehtäviin voi vaikuttaa. (Käiväräinen 2012.)

6.6 Siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin

Tilaaja-tuottaja –periaate on yleistynyt tapa julkishallinnossa tuottaa palveluita sitten, että julkinen toimija tilaa palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta, jotka voivat olla kunnan oma tai ulkopuolinen organisaatio. Lisäksi tilaaja valvoo ostaja-

na palvelun laatua. Tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ohjaavat sopimukset. (Raatikainen 2010, 70.)

Tilaaja-tuottaja toimintatapa on markkinasuuntautunut toimintatapa, joka muuttaa perinteistä hierarkkista toimintatapaa siten, että kunta toimii tilaajana ja palveluiden järjestäjänä. Vastuu jakautuu sekä tilaajalle, että tuottajalle, jossa tilaaja vastaa palveluiden järjestämisestä ja tuottaja tuotteista. (Raatikainen 2010, 70.)

Suomessa tilaaja-tuottaja-toimintatapaa on sovellettu erityisesti teknisen toimen palvelujen organisointiin. Monesti tilaajaksi on määritelty lautakunta ja viraston ylin johto ja tuottajaorganisaatio on erotettu siitä sekä siirretty mahdollisesti eri lautakunnan alaisuuteen. Kahden toimijan välistä toimintaa ohjaa sisäinen sopimus. Suomessa otettiin käyttöön 2000-luvun alussa myös koko kuntaa käsitteviä malleja. Useat isäntäkuntamallin mukaiset järjestelyt ja seudulliset hankkeet perustuvat tilaaja-tuottaja-ajatteluun ja sen tavoitteisiin, vaikka sitä nimeä ei niissä välttämättä käytetä. (Raatikainen 2010, 71.)

Huhtasen (2010) mukaan tilaaja-tuottajamallin käyttöönotolla kunnissa on ollut vaikutusta kustannustehokkuudessa, kustannustietoisuudessa, hintatietoisuudessa, henkilöstön lisääntyneenä vastuunottona, oman työn kehittämisessä, töiden monipuolistumisessa, töiden selkiintymisessä, projektien – ja laadunhallinnassa, lisääntyneinä palaverina, henkilöstön ja resurssien ohjauksen tiukentumisessa, paperityönä ja tietotekniikan käytössä, henkilöstön sairaspöissaolosten lisääntymisessä sekä vähentyneenä työnjohdon ajassa. Lisäksi siirtymävaiheessa tilaaja ja tuottajaosapuolen organisoituminen ja henkilöstön rekrytointi aiheutti epäselvyyttä päätöksenteossa ja lisäsi osapuolten välistä epäluottamusta. (Imatran kaupunki 2012b.)

Haastateltavan mukaan teknisen toimen tilaaja-tuottajamallin vahvuuksina voi pitää sen tehokkuutta, selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Heikkoutena on byrokratian lisääntyminen ja ylimääräinen ”paperityö”. Imatralla on melko pienet toimintamahdollisuudet, joten yhtiöittämisellä voitaisiin tehdä muitakin kuin kaupungin töitä, jolloin siitä tulisi selkeämpi ja parempi. (Käiväräinen 2012.)

Mallin mahdollisuuksia ovat muun muassa sen tuoma lähestyminen yritysmaailman toimintatapoihin, lisäksi mahdollisuuksia on byrokratian poistumiselle ja henkilöstön monialaiselle käytölle. Uhkia ovat toiminnan "puuroutuminen" tilaajan ja tuottajan välillä, byrokratian lisääntyminen ja muutosvastarinta, varsinkin jos se on poliittista. (Käiväräinen 2012.)

6.7 Uuden toimintamallin hyödyt ja haitat

Toistaiseksi kaupungille on ollut muutoksesta hyötyä siten, että toiminta on suhteellisesti tehostunut, mutta sitä on vaikea vielä osoittaa näin lyhyellä aikavälillä. Henkilömäärä ei ole vähentynyt, mutta uusien ihmisten, ajatusten ja toimintatapojen myötä tehokkuus suhteellisesti on parantunut. Lisäksi sairaspöissaolot ovat vähentyneet. Ilmeisesti ihmiset huomasivat, ettei muutos tuonutkaan mukanaan mitään pahaa, joten sairauslomille ei jääty. (Käiväräinen 2012.)

Mallin hyötynä on myös koko kaupungin kannalta uusien ajatusten ja ideoiden synty. Tekninen toimi on pilottihankkeena myös Imatran kaupungin hyvinvointipalvelujen organisaatiomuutokselle. (Käiväräinen 2012.)

Mitään pysyviä haittoja muutos ei ole vielä tuonut. Haastateltava mainitsee kuitenkin tässä kohtaa byrokratian, joka tällä hetkellä on uhka, mutta voi muodostua haitaksi. (Käiväräinen 2012.)

Haastateltava uskoo, että suurempi osa henkilöstöstä on tyytyväisiä kuin pettyneitä muutokseen. Moni on pitänyt hyvänä asiana uusien ajatusten tuleamista. (Käiväräinen 2012.)

6.8 Avaimet onnistuneeseen muutokseen

Haastateltavan mukaan huolellinen valmistelu on ehdottomasti tärkeä osa onnistunutta muutosta. Haastateltava kokee, että muutoksen alkuvaihe Imatralla hoidettiin hieman liian hätiköidysti. (Käiväräinen 2012.)

Lisäksi hän kertoo, että mallia ei pitäisi niinkään ottaa muista kunnista, vaan enemmänkin yksityiseltä sektorilta. Yksityinen sektori toimii vähemmällä hallintorakenteella ja byrokratialla ja sitä voitaisiin mallintaa enemmän myös kunnissa. (Käiväräinen 2012.)

Haastateltava kertoo tärkeää olevan myös sen, että tilaajan ja tuottajan roolit sekä jaetut työt tarkastellaan huolella, jotta voidaan saada suurin mahdollinen hyöty kokonaisuuden kannalta. (Käiväräinen 2012.)

Huolellisen valmisteluvaiheen lisäksi avaimia onnistuneeseen muutokseen on muutoksen läpivienti reippaasti läpi, koska hidas muutos ”tappaa ideoita”. Lisäksi esimerkiksi taloushallinnon huomioon ottaminen on tärkeää. Talouden seurantamallit ja järjestelmät eivät välttämättä ole sopivia tuottaja -mallille. (Käiväräinen 2012.)

Imatra ei ollut niin sanotusti pakon edessä muutokseen. Haastateltavan omat odotukset muutokselta olivat entistä selvemmat roolit tilaajan ja tuottajan välillä ja myös tietynlainen vapaus tuotannon puolella. Sopimukset ohjaavat, mutta on tärkeää myös saada tietynlainen vapaus myös ajatuksen tasolla. (Käiväräinen 2012.)

Lisäksi haastateltavan odotuksia muutokselta oli muun muassa tehokkuuden kasvuun ja tulosten näkemiseen liittyvät odotukset. On muistettava, että vaikka ollaan kunnalla töissä, niin asioita monin paikoin mitataan rahalla. (Käiväräinen 2012.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kokemusperäistä tietoa organisaatiomuutoksista haastatteleamalla muutoksessa olleiden tai olevien kuntien johdossa työskenteleviä henkilöitä.

7.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön päätavoite oli selvittää Imatran kaupungin tekniselle toimelle muutoksen tuomia haasteita ja välineitä onnistumiselle. Tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin eri kunnista johtoasemassa olevia henkilöitä haastatteluun. Kunnat valikoitiin hakemalla internetistä tietoa muutoksessa olevista kunnista.

Sähköpostikyselyä haastatteluhalukkuudesta lähetettiin viiteen eri kuntaan: Raisioon, Ouluun, Haminaan, Jyväskylään ja Kempeleelle, joista kolmeen saatiin haastattelu sovituksi. Kolme kuntaa Imatran lisäksi olivat Raisio, Hamina ja Kempele.

Raision haastateltavan yhteystiedot löytyivät suoraan Raision kaupungin kotisivuilta. Raisioon laitettiin sähköpostia, josta vastaus saatiin nopeasti ja päivämäärä ja aika haastatteluun saatiin sovittua. Haminan kaupungille laitettiin sähköpostia useammalle eri henkilölle, joista kaksi vastasi ja ilmoitti, keneen kannattaa olla yhteydessä. Tämän jälkeen laitettiin sähköpostia pyydetylle henkilölle, joka vastasi viestiin halukkuudesta haastatteluun ja näin ollen myös sovittiin haastattelupäivä. Kempeleen kunnan yhteystietoja etsittiin kunnan internetsivuilta. Yhdelle henkilölle laitettiin kyselyä asiasta sähköpostitse. Vastaus myös Kempeleeltä saatiin. Sieltä myös annettiin suosittelu, kehen kannattaa olla yhteydessä. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä pyydettyyn henkilöön, jonka kanssa myös sovittiin haastattelu. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen sähköpostilla. Haastateltavat pääsivät miettimään valmiiksi vastauksia tulevaan haastatteluun. Kaikki haastatteluajat saatiin sovittua nopealla aikataululla, muutamien päivien päähän

Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyön teoriaosuuteen ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin perustuen.

Tutkimuskysymyksiin:

- Miten muutosta hallitaan?
- Mikä on esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä?

oli tarkoitus saada vastauksia seuraavilla haastattelukysymyksillä:

- Mitkä olivat syyt lähteä muuttamaan organisaation mallia?
- Mikä tarve on muutokselle?
- Miten uusi toimintatapa valikoitiin?
- Miten eri malleja vertailtiin?
- Millä tavoin toit äänesi kuuluviin, miten vaikutit?
- Miten viestit alaisille ja järjestit infotilaisuuksia?
- Kuinka sitoutunut olet muutokseen?
- Miten hoidit muutosvastarintaa? Esimerkkejä tapauksista?
- Miten työhyvinvointi on otettu huomioon muutoksessa?

haastattelukysymyksillä:

- Mitä hyötyä kaupungille on muutoksesta ollut tähän saakka?
- Mitä haittoja muutos on tuonut mukanaan?
- Mitä neuvoja voisit antaa muutokseen alkaville ja muutoksessa oleville kunnille?
- Avaimet onnistuneeseen muutokseen?
- Tilaaja-tuottajamallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?

oli tarkoitus saada vastauksia Tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat avaimet muutoksen onnistumiselle
- Tuoko tilaaja-tuottaja – asetelma jotakin erityispiirteitä muutoksen hallintaan?

Haastattelukysymyksistä viimeinen, tilaaja-tuottajamalli – kysymys jäi Raision haastattelusta epähuomiossa pois, mutta haastattelussa myös mallin toimivuudesta tuli puhetta.

7.2 Haastatteluiden suorittaminen

Haastattelut tehtiin puhelimitse, koska matkaa eri paikkakunnille Imatralta oli melko paljon. Ensimmäinen haastattelu tehtiin Raisioon, toinen Haminaan ja kolmas Kempeleelle. Kaikki haastattelut suoritettiin hieman päälle viikon sisällä.

Raision haastateltava oli Raision kaupungin teknisen keskuksen tekninen johtaja. Ennen tekniseksi johtajaksi valintaansa, ollessaan kaupungininsinöörinä, hän toteutti organisaatiomuutoksen kunnallisteknisissä palveluissa. Haastattelu oli vapaamuotoinen ja kertova. Haastattelija ei edennyt kysymys kysymykseltä, vaan oli lähinnä kuuntelijan roolissa ja kirjoitti vastauksia muistiin. Haastattelun kesto oli noin tunti. Haastattelussa käsiteltiin pääasiassa kunnallisteknisissä palveluissa toteutettua organisaatiomuutosta.

Haminan haastateltava oli Haminan teknisen toimen johtaja. Hänellä myös oli paljon tietoa ja kokemusta organisaatiomuutoksista. Haastattelu eteni maltillisesti kysymys kysymykseltä ja haastattelusta saatiin paljon asioita kirjoitettua muistiin noin puolen tunnin puhelun aikana.

Kempeleen haastateltava oli vastaava palvelutuotantojohtaja. Hän ei ollut valitsemassa suoranaisesti uutta organisaatiomallia kunnalle, mutta hänellä oli muutoksesta kuitenkin tietoa. Haastattelu eteni kysymys kysymykseltä, joitakin tietoja tarkentaen. Myös Kempeleen haastattelu kesti noin puoli tuntia.

7.3 Tutkimustulokset

Raisiossa kunnallisteknisten palveluiden organisaation muutoksen valmistelu aloitettiin 2009 ja se toteutettiin seuraavan vuoden aikana. Haminan teknisessä toimessa tilaaja-tuottajamalliin siirryttiin 2009 vuoden alussa, ja myös Kempeleellä uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön 2009 vuoden alusta.

Kokemuseräistä tietoa muutoksesta oli siis saatavilla. Vastajilla oli syvällistä tietoa muutoksenhallinnasta, muutosjohtamisesta ja tilaaja-tuottajamallin käyttöönotosta. Haastatteluista kävi selvästi ilmi myös tarpeet muutokselle.

7.3.1 Raision lähtökohdat ja tarve muutokselle

Raision, joka on noin 25000 asukkaan kaupunki Varsinais-Suomessa, tekniseen keskuksen kuuluvat muun muassa ympäristö-, maankäyttö- ja kunnallisteknisten palvelujen lisäksi koko kaupungin sisäiset tila-, tietohallinto-, kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelut. Haastattelemani henkilö, teknisen keskuksen johtaja, on myös teknisen lautakunnan esittelijä. Tekninen keskus Raisiossa jakaantuu edellä mainittuihin palvelualueisiin, joita johtavat palvelupäälliköt. Raision teknisen keskuksen kokonaisvahvuus on noin 280 henkilöä, joista kunnallisteknisissä palveluissa työskentelee noin 50 henkeä. Kunnallisteknisiin palveluihin kuuluvat kunnallistekniikan suunnittelu ja rakennuttaminen, joukkoliikenne, katuverkon ja viheralueiden ylläpito ja hoito, kunnallistekniikan rakentamisen ja ylläpidon logistiikka, materiaalipalvelut sekä pienvenesatama. (Korte 2012.)

Raision syitä organisaatiomallin muuttamiseen olivat muun muassa se, että kunnallisteknisiin palveluihin kohdistui sisäisiä ja ulkoisia paineita. Sisäisiä paineita loivat muun muassa hajallaan olevat vastuualueet, päällekkäiset työtehtävät sekä kaupungin strateginen tavoite kuntien välisestä yhteistyöstä. Lisäksi kaupunkiin kohdistui paineita ulkoapäin, joita olivat muun muassa valtioneuvoston keväällä 2005 käynnistetty Paras-hanke kunta -ja palvelurakenteen uudistamiseksi, jossa korostetaan kuntien välistä yhteistyötä

Lähtötilanne muutokselle oli se, että kunnallisteknisten palveluiden vanha organisaatiomalli oli sellainen, missä töitä hoidetaan itse omana työnä, esimerkiksi katujen kunnossapito ja konevarikon työt, ja itse myös kilpailutetaan ulkoistetut työt. Vanhassa mallissa joka yksikössä oli pieni tilaaja ja pieni tuottaja eli joka yksikössä tehtiin kaikkea. Usein ajaututtiin siihen, että työtehtävissä oli päällekkäisyyksiä ja toimenkuvat eivät olleet selviä. Oli esimerkiksi epäselvyyttä siitä, ovatko katujen viheralueet viheryksikön vai katujen kunnossapidon vastuulla. Eläköitymisen vuoksi myös osaamista poistui. Organisaation rakenne ei tukenut yksiköiden tehtäviä eikä rakenne ja vastuujako olleet selviä. (Korte 2012.)

7.3.2 Haminan lähtökohdat ja tarve muutokselle

Kymenlaakson vanhimmassa kaupungissa, noin 21 000 asukkaan Haminassa, tekninen toimi työllistää noin 240 työntekijää, joista tuotantopuolella on 160 henkilöä. Reilu vuosi sitten Haminaan valittiin uusi tuotantopäällikkö, joka kehittää uusia toimia. Tilaaja-tuottajamalli on Haminassa vain teknisen ja ympäristötoimen käytössä. (Filppu 2012.)

Haminassa lähtökohdat ennen muutosta olivat, että vuonna 2008 lakkautettiin Summan paperitehdas. Tämä aiheutti ongelmia Haminan sataman toimintaan ja siihen, että työpaikkoja menetettiin paljon eikä korvaavia ole saatu tilalle. Kunnallisvero nousi korkealle tasolle ja kaupunki ajautui vaikeaan tilanteeseen. (Filppu 2012.)

Haminan teknisen toimen muutos valmisteltiin 2008 vuoden aikana. Tähän aikaan Summan paperitehtaan lakkautukset oli jo tehty. Tuolloin kaupungissa tilanne näytti siltä, että ollaan menossa vaikeaan suuntaan. Tämän vuoksi lähdettiin hakemaan uudenlaista kaupunkimallia. (Filppu 2012.)

Vuonna 2008 Haminassa tehtiin tilanneselvitys ja päätös kehitysryhmältä siitä, että malli otetaan käyttöön. Päätös tehtiin rohkeasti vitkuttelematta, ei esimerkiksi odotettu kuntavaaleja tai muuta vastaavaa. Tarvetta muutoksille oli paljon. Vuoden 2003 alusta tapahtui Haminan ja Vehkalahden kuntaliitos. Käytössä oli

perinteinen organisointimalli, joka oli ollut kuntien käytössä viimeiset 20 vuotta. Jokainen toimiala (ympäristötekniikka, maankäyttö, yhdyskuntatekniikka, vesihuolto) oli ollut omana tulosalueenaan. Myös kaupungin vaikea taloustilanne vaikutti siihen, että muutosta ja uusia toimintatapoja tarvitaan. (Filppu 2012.)

7.3.3 Kempeleen lähtökohdat ja tarve muutokselle

Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevassa, noin 16 000 asukkaan, Kempeleellä otettiin uusi toimintamalli käyttöön vuoden 2009 alusta. Uusi toimintamalli pitää sisälleen viranhaltija- ja luottamushenkilöorganisaatioiden uudistuksen lisäksi sisäisen tilaaja-tuottajamallin eli sopimusohjausmallin käyttöönoton. Kempeleen mallissa kunta on jaettu kansalaiskuntaan ja palvelukuntaan, jossa kansalaiskunta vastaa kunnan strategisesta johtamisesta ja omistajaohjauksesta suhteessa palvelukuntaan. (Rautakoski 2012.)

Kempeleen muutos koskee kaikkia toimialoja. Sektoroituneesta palvelutuotannosta haluttiin kohti yhtenäisempää palvelutuotantoa. Aiemmin esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteillä sekä sivistyspuolella on ollut oma lautakuntansa. Haluttiin luoda palvelukokonaisuus, joka mahdollistaa paremman prosessien kokonaisuuden hallinnan. Tämän lisäksi haluttiin siirtyä kohti asiakaslähtöistä ajattelupohjaa. Aiempi palvelujärjestelmä oli aiheuttanut vaikeuksia palveluiden yhteensovittamisessa. (Rautakoski 2012.)

Tämän lisäksi Kempeleen tuli miettiä uudet linjaukset, kuten esimerkiksi luottamushenkilöiden roolit ja päätösvalta. Kempeleeseen ei kohdistunut suoraa vaikutusta lähikunnista, kuten Oulusta, vaan mallina toimi enemmänkin esimerkiksi Tampere. (Rautakoski 2012.)

7.3.4 Uuden toimintamallin valikoiminen ja käyttöönotto Raisiossa

Raisiossa on olemassa tekninen lautakunta, jossa asiat päätetään, erikseen tilaaja- ja tuottajalautakuntaa ei ole olemassa. Mallin tarkoituksena on pyrkiä tehokkaaseen toimintaan, jossa vältetään päällekkäisyyksiä ja niin sanottua pape-

risotaa. Nykyisessä organisaatiossa tilaaja- ja tuottajatehtävät on eriytetty. Tilaajatehtäviä voidaan pitää kunnan ydinalueena, sillä tilaaja suunnittelee, päättää ja rahoittaa. Lain mukaan kunnan täytyy tuottaa tietyt palvelut kuntalaisille ja tilaaja on tästä vastuussa. Laki ei kuitenkaan kerro sitä, kuinka palvelut tuotetaan. Palvelut voidaan tuottaa itse tai ostaa ulkopuolelta. Tilaaja vastaa esimerkiksi hoidon laatutasoista ja kilpailuttamisesta ja tuottaja tekee tilatut työt. Raisiossa ei ole virallista tilaaja-tuottajamallia, jossa oma tuottaja vastaa sisäiseen tarjouspyyntöön, vaan tehtävät toteutetaan perinteisesti niin sanottuna ”omana työnä”. Oma tuotantoa koskevat kuitenkin kaikki ne laatuvaatimukset, jotka koskevat urakoitsijoitakin. Tällä hetkellä tilaajapuolella on noin 15 henkilöä ja tuottajapuolella noin 35 henkilöä. Vuoden 2011 alussa Raision taloudenhallinnan järjestelmä uusiutui kokonaan. Tämä viivytti organisaatiomuutosta, koska talousjärjestelmän muutos haluttiin viedä läpi samassa muutoksen ”rytinässä”. Haastateltavan mukaan muutoksen läpivienti vei pari vuotta, vaikkakin sen olisi saanut vuodessa menemään. Haluttiin kuitenkin edetä rauhassa ja huolellisesti. (Korte 2012.)

7.3.5 Uuden toimintamallin valikoiminen ja käyttöönotto Haminassa

Haminan haastateltava on ollut muutoksen käynnistävä voima ja valmisteluryhmän puheenjohtaja. Hän on ollut voimakkaasti mukana myös mallin valikoimisissa. Mallin valikointiin vaikutti se, että kaupunki haluaa pystyä selvittämään tarkemmin, mitä palvelun tuottaminen maksaa. Halutaan pois kaksoisrooleista ja tuottavuuden kannalta selkeämpää parannusta. Tilaaja-tuottajamalli antaa mahdollisuuden pystyä vertailemaan kustannuksia muihin kuntiin ja vaihtoehtoisia palvelunjärjestäjiä esimerkiksi yksityiseltä sektorilta.

Haminassa malleja vertailtiin tekemällä tutustumismatkoja kuntiin, esimerkiksi Imatralle ja Anjalankoskelle. Anjalankoskelle pidettiin tiukempaa yhteyttä, koska siellä siirrytty jo tilaaja-tuottajamalliin. Mallien vertailujen jälkeen perustettiin valmistelutyöryhmä ja tehtiin selvitys siitä, mitä muutos kaupungin puolelta edellyttää. Asia vietiin selvitystyön jälkeen kaupunginvaltuuston päätettäväksi. Päätös muutoksesta hyväksyttiin, koska tarve muutokselle oli selkeä ja tahtotila korkea. Vuoden 2009 vuoden alusta alkoi muutos. (Filppu 2012.)

Haminan teknisessä toimessa on noin 240 työntekijää, joista tuotantopuolella on 160 henkilöä. Reilu vuosi sitten valittiin uusi tuotantopäällikkö, joka kehittää uusia toimia. Yhtenä asetettuna tavoitteena oli, että tekninen – ja ympäristötoimi toimii mallin pilottina ja mahdollisesti myöhemmin malli laajenee muihin toimialueisiin. Laajentumista ei kuitenkaan tapahtunut. Mallia ei sovelleta esimerkiksi sosiaalipuolelle. (Filppu 2012.)

7.3.6 Uuden toimintamalli valikoiminen ja käyttöönotto Kempeleellä

Kempeleen haastateltava ei itse ollut suoraan valmistelemassa eikä sen takia osaa suoraan sanoa, miksi juuri tähän malliin päädyttiin. Haastateltava oli kuitenkin muutoksessa mukana esittämässä asioita ja keskustelemassa niistä kunnan johtoryhmässä, valtuustosta ja seminaareissa. Keskeisimpinä asioina oli muun muassa osastojen jakautuminen ja ajatusten kehittäminen kohti uutta. (Rautakoski 2012.)

7.3.7 Muutoksesta tiedottaminen kaupungeissa

Raision haastateltavan muutoksen syyt pitää pystyä perustelemaan ”järkisyillä”. Haastateltava itse piti organisaatiomuutoksesta tiedotustilaisuuksia koko henkilöstölle useaan kertaan valmisteluvuoden aikana. Ensimmäiset tiedotustilaisuudet aiheuttivat työntekijöiden keskuudessa pelkoa muun muassa työpaikan menettämisestä. Tiedotustilaisuuksia järjestettiin useita ja pelko ihmisissä alkoi laantua, kun kaikki ymmärsivät muutokseen syyn ja tiesivät, missä mennään. Haastateltavan mukaan avoimuus muutoksen aikana on kaiken a ja o, salailu ja asioiden esiin ”räjäyttäminen” ei ole koskaan hyvä asia. Haastateltava pitää avoimuuden ja säännöllisen tiedottamisen vuoksi muutosvastarintaa Raision organisaatiomuutoksessa hyvin vähäisenä. Ihmisille ei tullut enää tunnetta ”pomo kutsuu paikalle, alkavatko yt- neuvottelut”, vaan tilanteeseen totuttiin. Tiedotuksia pidettiin, vaikka asia etenikin hitaasti. Ihmiset uskaltautuivat kertomaan asioista tiedotustilaisuuksissa totuttuaan niihin. (Korte 2012.)

Muutoksesta tiedottaminen tapahtui Haminassa siten, että kaikilla tulosalueilla pidettiin työpaikkakokoukset, jonne tulosaluepäälliköt menivät kertomaan muutoksesta. Lisäksi teknisen toimen johtoryhmä kokoontui joka toinen viikko, jolloin myös henkilöstön edustaja oli paikalla. Keskusteluja käytiin eri vaiheissa.

Haminassa teknisessä ja ympäristötoimessa on tavoitteena pitää vuosittain vähintään kaksi tilaisuutta, johon koko henkilöstö voi osallistua. Myös tilaaja – tuottajamallin valmistelun aikana selvitystyötä voitiin esitellä kyseisissä tilaisuuksissa. (Filppu 2012.)

Kempeleellä järjestettiin muutostilaisuus koko henkilökunnalle. Muutoksesta tiedotettiin kaikille samanaikaisesti ja lisäksi muutoksen eri vaiheista tiedotettiin sähköisesti. (Rautakoski 2012.)

7.3.8 Muutoksen tuomat hyödyt ja haitat

Raision haastateltava pitää Raision kunnallisteknisten palveluiden organisaatiomuutosta hyvin onnistuneena. Hänen mukaan ajoitus on yksi tärkeimpiä tekijöitä muutokseen lähdeittäessä. Samaan aikaan tapahtui taloudenhallinnan järjestelmän uusiminen ja muita organisaatiomuutoksia. Johtajan tulee ehdottomasti sitoutunut ja motivoitunut muutokseen yhdessä muun johdon kanssa. Muutos astui voimaan 2011 vuoden alussa ja nyt, puolentoista vuoden kuluttua lähes kaikki muutoksessa mukana olleet ovat tyytyväisiä nykyiseen organisaatiomalliin. (Korte 2012.)

Haminassa uuteen malliin on oltu myös kaikenpuolin tyytyväisiä. Joitakin pienempiä tarkastuksia tullaan vielä tekemään, mutta ei mitään suurta. Haastateltava odotti muutokselta enemmän liiketoiminnallisen osaamisen kehittymistä, jota ei vielä niin paljon ole tapahtunut tähän saakka. Hyviä esimerkkejä muutoksesta ovat kuitenkin Haminan vesi, joka on oma liikelaitoksensa. Siellä on tapahtunut hyvää kehitystä. Myös Haminan serviisi (puhtaanapito ja ruokapalvelu), joka on teknisen toimen tuotannon puolella, (ei vielä liikelaitos) on hyvä esimerkki siitä, että asioissa on menty oikeaan suuntaan eteenpäin. Teknisen toimen muutoksilla ei kuitenkaan merkittäviä muutoksia Haminan alueen talou-

teen ollut, vaikka koko tekninen toimi olisi lopetettu. Mallia pidettiin kuitenkin teknisen toimen tuottavuuden kannalta parempana, kuin vanha malli oli. Muussa tuotantopuolella ei liiketoiminnallisen osaamisen kehitystä ole niinkään tapahtunut. Tämä on ollut haastateltavalle hieman pettymys. Hän painottaa kuitenkin, että liikkumavara sopimishjousmallin ja taloustilanteen takia on aika pieni. (Filppu 2012.)

Muutos ei ole tuonut Haminan kaupungille taloudellista apua paljoakaan. Ollaan niin sanotussa plus miinus nolla tilanteessa, ehkä hieman säästöjä on saatu. Toimintamalliajattelu on kuitenkin kehittynyt mallin seurauksena, työntekijöitten roolit ja vastuut on pystytty selvemmin eriyttämään: kuka toimii tilaajana, kuka tuottajana. Joitakin pienempiä tarkastuksia tehdään vielä, mutta ei mitään suurta. (Filppu 2012.)

Muutoksen haittoina henkilötasolla oli alkuvaiheen tietämättömyyttä uudesta mallista ja omista rooleista joillakin esimies-asemassa olevilla henkilöillä. Tässä tilanteessa tilaaja-tuottajamallia ei tunnistettu ja tehtävät sekoittuivat. Toimittiin edelleen kahdessa eri roolissa ja työskenneltiin rajapinnoilla, kenen vastuulla mikäkin on ja kuka hoitaa. Haastateltava pitää näitä mallin käyttöönoton alkuvaiheessa tulleet alkukankeutena, joita ei enää ole. (Filppu 2012.)

Haminan haastateltava on itse ollut koko ajan täysin sitoutunut muutokseen, vaikka kaikki muutoksessa olleet eivät pitäneet mallista, eivätkä sitoutuneet siihen. Syitä sitoutumattomilla oli muun muassa se, että he pitivät muutosta ”Haminan kokoisessa kaupungissa” – ei niin todellisena muutoksena eikä mahdollisuutena. Koettiin, että markkinat ovat pienet, koska toimitaan pitkälle kaupungin sisällä. Keskusteluissa tuotiin hyvin esille se, että tällä mallilla pystytään käymään tuottavuusasiaan kiinni ja että liiketoimintaosaamista pystytään kehittämään paremmin. (Filppu 2012.)

Haminassa on tehty työhyvinvointikysely joka vuosi ja kyselyn tuloksia seurataan. Tilaaja-tuottajamalliin siirtymisen aikana tuloksissa ei ollut havaittavissa muutosta huonompaan tai parempaan. Mitään hälyttävää ei ainakaan kantautunut haastateltavan korviin. Haminassa on panostettu työhyvinvointiohjelmiin ja

tyky –toimintaan, koska asiaa pidetään tärkeänä. Haastateltava pitää Haminan työhyvinvointia korkeatasoisena. (Filppu 2012.)

Hamina osallistui tilaaja-tuottajamallin verkostohankkeeseen, jonka FCG Efeko Oy yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa käynnistivät maaliskuussa 2009. Hankkeessa käytiin läpi kokemuksia ja näkemyksiä tilaaja-tuottajamallista sekä vertailtiin malleja keskenään. Hankkeeseen osallistui Haminan lisäksi muun muassa Hämeenlinna ja Jyväskylä. Hanke päättyi syyskuussa 2010. (Filppu 2012.)

Kempeleen haastateltava pitää vanhan lautakunnan mallia selvempänä. Nykyisessä mallissa roolit ovat vielä hieman epäselvät, kuka vastaa mistäkin. Haastateltavan mukaan roolit pitäisi pystyä selkeyttämään paremmin ja päällekkäisyyksiä pitäisi pystyä välttämään. (Rautakoski 2012.)

Kempeleen haastateltavan mielestä muutos ei ole tuonut mukanaan henkilöstön puolelta mitään normaalista poikkeavaa käytöstä eli että muutosvastarintaa olisi muutoksessa syntynyt. Muutos on ollut pitkän aikavälin tuotos, jossa on lähdetty vähitellen liikkeelle ja rooleja on muutettu sekä tehtäviä jaettu uudelleen.

Kempeleen haastateltavan omat odotukset muutokselta olivat palvelukokonaisuudet, päätöksenteon joustavuus ja prossinomaisuus. Lisäksi odotuksina oli se, että asioita voidaan vähitellen kehitellä, eikä tarvitse tehdä mahdollisimman nopeasti päätöksiä ja jokaisen puolustella omia määrärahoja.

Haastateltava sanoo, että asiat ovat yhteisiä, joissa tulee miettiä jokaisen, erikäisen, kuntalaisen hyvinvointia. (Rautakoski 2012.)

Haastatteluhetkellä Kempeleellä oli menossa toimintamallin arviointi, jonka ulkopuolinen taho toteuttaa yhteistyössä yliopiston kanssa. Tulevana syksynä valmistuvaan arviointiin osallistuu henkilökunta, esimiehet ja luottamushenkilöt. Arvioinnissa pääsee tuomaan mielipiteensä esille kunnan kokonaistoiminnasta. Toimintamallin arvioinnin pohjalta päästään näkemään yhteinen käsitys siitä, missä mennään. Myös kaikkien eri toimijoiden merkitys nähdään ja kokonaisuus tulee paremmin näkyviin. Tavoitteena on ennaltaehkäisevien toimintoihin siirty-

minen. Kempele on myös mukana Kuntamaisema-ohjelmassa. (Rautakoski 2012.)

7.3.9 Neuvot muutoksen alkaville ja muutoksessa oleville kunnille

Haastateltava Raisiossa painottaa, että muutokselle tulee olla aina vahvat perusteet. Ei lähdetä tekemään muutoksia muutoksen vuoksi, vaan muutoksen täytyy olla aina hyvin perusteltu. Jokaisella on oikeus tietää missä mennään. Arkaluontoisetkin asiat pitää pystyä tuomaan esille ja asiat pitää pystyä kertomaan perustellusti. Avoimuus on kaiken tärkein henkilöstön suhteen. Salattuja motiiveja ei saa olla. Kun kaikki muutoksessa olevat ymmärtävät syyt muutokselle, ei muutosvastarintaa tule. Selvät roolit pitää olla ja rahojen pitää olla selvästi jaettu. (Korte 2012.)

Haminan haastateltava antaa ohjeeksi muutokseen alkaville ja muutoksissa oleville kunnille sen, että keskeiset toimijat kannattaa alkuvaiheessa ottaa hyvin muutoksen mukaan ja käydä läpi perusteita, miksi muutokseen ollaan menossa. Lisäksi hän suosittelee tutustumaan vertaiskuntiin ja kirjallisuuteen, jotta tulee selväksi asiat, joita muutoksessa tulee ottaa huomioon. Hän sanoo, että valmisteluvaihe on tärkeä. Uusi malli pitää kuitenkin valita rohkeasti käyttöön, pitää olla vahvuutta muutokseen. Henkilöstö pitää motivoida, että asiat tehdään nyt eri tavalla. Myös ne, jotka ajattelevat, että vanha ja tuttu turvallinen malli olisi ollut parempi. (Filppu 2012.)

Kempeleen tilaaja-tuottajamalli ei ole vielä kokonaan valmis, mutta haastateltava kertoo sen olevan hyvällä mallilla. Haastateltava antaa muutokseen alkaville ja muutoksessa oleville muun muassa neuvoja siitä, että kannattaa olla liikkeellä ja vähitellen kehittää ajatus muutokseen. Jokainen kunta on erilainen ja mitään suoraa mallia ei ole olemassa, joten suoraan ei voida kopioida jonkun tietyn kaupungin mallia, vaan malli tulee luoda omalle kunnalle sopivaksi. Haastateltava sanoo myös, että on otettava rohkeasti askel uuteen, koska mikään ei ole kuitenkaan peruuttamatonta. Valmisteluvaihe kannattaa tehdä hyvin, jotta

pääsee paremmin liikkeelle. Lisäksi muutosvastarinta tulee huomioida, sillä se kuuluu osaksi muutosprosessiin. (Rautakoski 2012.)

7.3.10 Avaimet onnistuneeseen muutokseen

Raision haastateltava kertoi seuraavien asioiden olevan tärkeitä, jotta muutoksessa onnistutaan:

- Mikä on muutoksen syy → havainnointi miten ”homma” voisi toimia paremmin.
- Jos et voi perustella muutoksen syytä itsellesi, et voi perustella sitä muillekaan.
- Johdon sitouttaminen! Jos väliportaan johto ei sitoudu muutokseen, on muutosta mahdoton toteuttaa.
- Viestiminen alaisille katoaa, jos et itse ole sitä viestimässä.
(= tiedotustilaisuudet kaikille, jotta informaatio ei muutu tai värity matkalla)
- Nyrpeä naama esimiehellä → alaisten vaikea motivoitua
(= jos esimies ei ole sitoutunut, ei ole alainenkaan).
- Ongelmia ei saa siirtää syrjään. Jos konfliktia ei voi välttää, se pitää kohdata hyvin valmistautuneena.

Haminan haastateltava kertoi seuraavien asioiden olevan tärkeitä, jotta muutoksessa onnistutaan:

- Pitää saada keskeiset toimijat sitoutumaan
→ Tulee vaikeuksia, jos osa ei ole sitoutunut.
- Hyvän hengen luominen
→ Täytyy saada henki päälle, että tämä on hyvä juttu.

- Kaikkien muutoksessa olevien pitää ymmärtää asia

Kempeleen haastateltava kertoi seuraavien asioiden olevan tärkeitä, jotta muutoksessa onnistutaan:

-Rohkeus.

-Eri näkökulmat.

-Tarkastella asiat kuntalaisen tarpeesta, kuntalaislähtöisesti eikä organisaatiolähtöisesti.

7.3.11 Mielipiteet tilaaja-tuottajamallin vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista

Kempeleen haastateltavan mukaan yleisellä tasolla tilaaja-tuottajamallin vahvuuksia ovat muun muassa sen pyrkimys kustannustehokkuuteen. Palveluita pystytään hyödyntämään paremmin myös kunnan ulkopuolelta, yksityiseltä sektorilta. Heikkouksina haastateltava näkee mallin rooleissa ja vastuissa: kuka vastaa ja sanoo viimeisen sanan. Jotkin asiat ovat selviä, mutta jääkö iso joukko asioita epäselväksi, kummalle asia kuuluu, eli joudutaanko niin sanottuun pallottelutilanteeseen. Lisäksi varjopuolena voi olla se, synnyttääkö malli kunnassa niin sanottua kahden keskuksen väkeä, jossa yhteistyö saattaa hämärtyä. Mahdollisuuksina haastateltava pitää sitä, että malli avaisi palvelukokonaisuuden ja roolit selkeytyisivät. Mallissa tilaaja vastaisi isoista kokonaisuuksista ja tuottaja olisi vapaa arvioimaan palvelutarpeen laatu tai kustannusnäkökulmasta ja miten palvelut parhaiten tuotetaan. Uhkina olisi mallin kahtiajakautuminen, sisäinen laskutus ja muun muassa se, että sisäinen hallinnointi vaatii paljon resursointia ja aikaa, jolloin asiakastyö saattaa kärsiä. (Rautakoski 2012.)

Haminan mukaan yleisellä tasolla tilaajatuottaja-mallin vahvuuksia voisivat olla selvemmat roolit eri toimijoilla, mahdollisuus päästä tuottavuuden ja toiminnallisuuden kannalta parempaan suuntaan ja toimintaosaaminen kehittyminen.

Heikkouksina haastateltava piti toimivan resurssin löytämistä ja sitä, että alkuvaihe voi vaatia lisäresursointia. Mahdollisuuksia haastateltava piti sitä, että saadaan paremmin selville, mitä mikäkin palvelun tuottaminen maksaa, jolloin päästään paremmin lopputulokseen. Uhkina mallissa haastateltava pitää sitä, että mikäli toimijoiden sitoutuneisuus ei ole tarpeeksi korkealla tasolla, voi palvelutaso heiketä ja malli kääntyä hyviä tavoitteita vastaan. (Filppu 2012.)

7.4 Haastatteluiden yhteenveto

Kaikilla paikkakunnilla oli siirrytty aiemmasta organisaatiomallista toiseen, joka oli mukautettu tilaaja-tuottajamalli. Yhdelläkään ei malli ollut samanlainen.

Haastatteluista kävi ilmi, että muutoksille täytyy löytyä aina vahvat perusteet, ennen kuin lähdetään tekemään mitään. Asia täytyy olla hyvin perusteltu itselle, koska muutoin sitä ei voi perustella muille. Mikäli perusteet muutokselle ovat heikot tai vääristetyt, ei niitä uskota, ja syntyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinta kuitenkin kuuluu osaksi muutosta ja sitä voidaan ehkäistä.

Valmisteluvaihetta pidettiin tärkeänä muutosprosessissa. On tärkeää, että kaikki muutoksessa olevat saavat tietoa siitä, mihin organisaatio on muuttumassa ja perusteet, miksi. Anneli Valpolan kuvaaman muutoksen viiden tekijän mukaan lähtökohdan määrittämisestä toiminnan ankkurointiin asti muutoksen tulee olla hallittua. Näissä kaikissa vaiheissa myös viestinnän tulee olla aktiivista. Esimies on kaikissa näissä vaiheissa tärkeässä asemassa ohjaamassa toimintaa, tukemassa alaisiaan, tiedottamassa asioista, käymällä keskusteluja johdon ja alaisten kanssa. On myös tärkeää, että esimies pitää koko muutoksen ajan huolta omasta hyvinvoinnistaan.

Haastatteluista kävi ilmi, ettei voimakasta vastarintaa oltu koettu. Mitään kovin hälyttävää ei ollut johdon korviin kantautunut. Hyvän työilmapiirin luominen ja säilyttäminen ovat myös tärkeitä tekijöitä muutoksessa. Avoin, keskusteleva ilmapiiri antaa tilaa luoville ajatuksille ja vapauttaa hyvää henkeä. Haastateltavat pitivät huolellista, säännöllistä viestimistä ja tiedottamista tärkeänä asiana.

Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että myös muutoksessa olevat keskeiset toimijat kannattaa alkuvaiheessa ottaa hyvin mukaan ja käydä läpi perusteita. Kaikki muutoksessa olevat pitäisi saada samalle, niin sanotulle lähtöviivalle ja kaikille pitäisi tulla tietoa säännöllisesti.

Johdon sitoutuminen väliportaineen muutoksessa oli haastateltavien mukaan erittäin tärkeä asia. Mikäli sitoutumista ei ole, on muutosta Raision mukaan mahdoton ja Haminan mukaan hyvin vaikea, toteuttaa. Kempeleen haastateltavan mukaan asiat pitäisi osata lisäksi tarkastella kuntalaisen tarpeesta, kuntalaislähtöisesti eikä organisaatiolähtöisesti.

Lisäksi kävi ilmi se, että kunnissa täytyy olla tarpeeksi rohkeutta lähteä mukaan muutokseen. Ei pidä tyytyä tilanteeseen, jossa ajatellaan ”näin on aina tehty”. Muutoksia ei tapahdu ilman tekoja. Virheitä saatetaan tehdä, mutta niistä voidaan oppia ja suurin osa niistä voidaan korjata. Myöskään ongelmia ei saa siirtää syrjään. Mikäli konfliktitilanteita ei pystytä välttämään, pitää asia kohdata hyvin valmistautuneena.

Haastatteluista kaiken kaikkiaan kävi ilmi, että muutokseen oltiin tyytyväisiä tai että muutos oli hyvällä mallilla menossa. Joitakin parannuksia olisi voitu tehdä, mutta muutokseen lähdettäessä tulee muistaa, että myös virheiden tekeminen kuuluu osaksi prosessia.

8 YHTEENVETO

Haastatteluista saatiin paljon hyödyllisiä tietoja niin itse opiskelijalle kuin myös opinnäytetyön toimeksiantajalle.

Lopputyöni tavoitteena oli etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin: miten muutosta hallitaan, esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä ja mitkä ovat avaimet muutoksen onnistumiselle. Vastaukset kysymyksiin löytyivät sekä teorian pohjalta että haastatteluista saaduista vastauksista. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaativat muutokselta paljon ja millä keinoin muutoksesta voidaan selvittää onnistuneesti. Haastatteluiden tuloksista ilmeni selvästi, että haastatellut henkilöt pitivät muutosta tarpeellisena.

Kaikki johtajat olivat samaa mieltä siitä, että perustelut muutokselle täytyy olla vahvat ja että johdon sekä esimiesten tulee vahvasti sitoutua muutokseen. Heidän mukaansa mitään suurempaa muutosvastarintaa ei syntynyt, mutta asia tulee kuitenkin ottaa muutoksessa huomioon.

Työssä saatujen tulosten perusteella oleellista olisi kiinnittää huomiota siihen, että kaikki muutoksessa olevat tietävät, mistä muutoksessa on kysymys ja mitä mallilla tarkoitetaan. Aiheeseen tutustuminen esimerkiksi kirjallisuuden kautta voisi vähentää mahdollisuutta väärinymmärrysten ja kaksoisroolien syntymiseen.

Hyvän hengen luominen, sitoutuminen muutokseen, tehokas viestiminen, alaisien motivoiminen ja avoimuus olivat johdon mielestä tekijöitä onnistuneeseen muutokseen. Monen eri sidosryhmän välinen heikko tiedonkulku saattaa myös aiheuttaa viivästyksiä, joka johtaa helposti kiireeseen ja sitä kautta vahinkojen syntymiseen. Lisäksi muutoksen yhteydessä perustettavaa ohjausryhmää pidettiin tarpeellisena.

Opinnäytetyötä voidaan käyttää hyväksi toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi myös esimerkiksi haastatteluiden yhteydessä Haminan ja Raision kaupungit olivat kiinnostuneita saamaan valmiin opinnäytetyön luettavakseen.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja alan kirjallisuutta tuli luettua paljon. Aiheen valinnan myötä myös Imatran kaupungin asioita on tullut seurattua entistä enemmän. Mielenkiinto aiheeseen syventyi ja kirjoitettavaa olisi ollut paljon.

HAASTATTELUT

Antti Korte, Tekninen johtaja, Raision kaupunki, tekninen keskus. 24.5.2012.
Puhelinhaastattelu.

Matti Filppu, teknisen toimen johtaja, Haminan Kaupunki. 30.5.2012. Puhelin-
haastattelu.

Pentti Rautakoski, v. palvelutuotantojohtaja, Peruspalvelut, Kempeleen kunta.
4.6.2012. Puhelinhaastattelu.

Tomi Käiväräinen, tuotantojohtaja, Imatran tekninen palvelukeskus. 23.3.2012,
6.6.2012, Imatra.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M., Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Finwin 2007–2008. Valtionhallinnon uudistuminen ja muutosjohtamisen haaste –loppuraportti.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080530Finwin/1_Finwin_Loppuraportti.pdf. Tulostettu 2.4.2012
- Heikkilä, J. Muutos lähtee ihmisestä, Turun Kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti Mercurius.
<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>, Tulostettu 10.4.2012
- Herranen, J. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi, Aktantti Consulting Group verkkojulkaisu. <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>
Viitattu 28.4.2012.
- Honkanen, H. (2006). Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Imatran kaupunginvaltuuston pöytäkirja 6.6.2011.
<http://www.imatra.fi/djulkaisu/kokous/20111565-17.HTM>, Pykälä 56).
Tulostettu 20.3.2012.
- Imatran kaupunki. 2012a. Power Point -esitys. Sopimusohjausmalliin siirtymisen:
Kokemuksia erilaisista tuotantomalleista ja lautakuntarakenteista. Tilaajan ja tuottajan roolit. Kinnunen, J. Tutkijatiimi Taskinen, Kokkonen, Paronen, Vornanen. Itä-Suomen yliopisto.UEF/Viestintä.
- Imatran kaupunki. 2012b. Power Point –esitys. Tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen ja kokemuksia erilaisista tuotantomalleista ja lautakuntarakenteista. Kinnunen, J., Taskinen, H., Kokkonen, K. Sosiaal- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto.
- Juppo, V. Muutoksen johtaminen on haastava tehtävä. Hallinto-lehti 03/2011,
<http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2232>.
Viitattu 12.4.2012.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 2011 Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, Helsinki: Hansaprint.

Koskinen, K. 20.4.2009. Muutoksen johtaminen – teoriasta pohjaa oikealle toiminnalle, http://www.priorite.fi/c/document_library/get_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128. Tulostettu 15.4.2012.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Oy.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suom. Lustig, E., alkuperäinen teos 2005. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kuntaliiton verkkojulkaisu. Kuntatalouden vakauttaminen, 8.2.2012. Kuntaliitto, Kommunförbundet. Luettu 11.4.2012.

Kuntakirja-uudistusajatuksia. 2011. Toim. Antti Mykkänen, Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Lorenzi, N. M. & Riley R. T. 2003. Organizational issues = change. International Journal of Medical, Informatics.

Luomala, A., Manka, M., Nuutinen, S. Työhyvinvoinnin ja ihmisten tutkimus ja kehittämisryhmä HyWin Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 5.3.2008, 18–20
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>.
Luettu 15.3.2012

Murto, K, 2004. Muutosvastarinta työyhteisössä. 04/2004.
http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/20044_muutosvastarinta.php
p Tulostettu 18.4.2012

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOY. Juva.

Raatikainen, S. 2010. Organisaatiomuutos osana tilaaja-tuottaja- toimintatavan kehittämistä – case tukipalvelut tekniseen keskukseseen. Opinnäytetyö (YAMK), Turun ammattikorkeakoulu, Bioalat ja liiketalous.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/23021>. Luettu 5.4.2012.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Työterveyslaitos, Muutosjohtaminen, Päivitetty 28.9.2010,
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx)
Tulostettu 3.4.2012.

Uutisvuoksi. Lehti-artikkeli Imatran teknisen toimen nimilistat lähes valmiit 7.11.2011. Luettu 7.11.2011.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Valtionkonttori, Kaiku-palvelut, Työhyvinvointi muutoksessa, Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2006.
<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=68623&GUID={D00D81E7-D0BD-4626-BDD5-68801D252D29}> Viitattu 17.4.2012

Virtanen, P. & Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

1. Mitkä olivat syyt lähteä muuttamaan organisaation mallia? Tarve muutokselle?
2. Miten uusi toimintatapa valikoitiin? Miten eri malleja vertailtiin?
3. Millä tavoin toit äänesi kuuluviin, miten vaikutit?
4. Miten viestit alaisille ja järjestit infotilaisuuksia?
5. Kuinka sitoutunut olet muutokseen?
6. Miten hoidit muutosvastarintaa? Esimerkkejä tapauksista?
7. Miten työhyvinvointi on otettu huomioon muutoksessa?
8. Mitkä olivat/ovat omat odotuksesi muutokselta?
9. Mitä hyötyä kaupungille on muutoksesta ollut tähän saakka?
10. Mitä haittoja muutos on tuonut mukanaan?
11. Mitä neuvoja voisit antaa muutokseen alkaville ja muutoksessa oleville kunnille?
12. Avaimet onnistuneeseen muutokseen?
13. Tilaaja-tuottajamallin
 - vahvuudet
 - heikkoudet
 - mahdollisuudet
 - uhat?