

Kuntajohto muutoksen osaajana



Anneli Valpola

Lukijalle

Kuntia koskeviin muutoksiin valmistautuminen, niiden kohtaaminen ja hallinta edellyttävät monenlaista osaamista kunnan eri toimijoilta. Erityisesti poliittisilla päättäjillä ja virkamiesjohdolla tulisi olla muutoksesta kattava näkemys sekä tahtotila varmistaa kunnan elinvoimaisuus ja kuntalaisten palvelut. Vaaditaan kykyä sovittaa yhteen kunnan talouden ja tuloksellisuuden, työvoiman riittävyden, henkilöstön osaamisen sekä palvelujen laadun ja saatavuuden haasteet.

Näihin näkökulmiin perehtymisessä Kuntien eläkevakuutus tarjoaa asiantuntijapalveluitaan kuntien käyttöön. Kuntajohto muutoksen osaajana -opas antaa kuntapäätäjille, virkamiesjohdolle ja esimiehille eväitä muutoksen johtamiseen ja hallintaan. Yhdenmukainen näkemys muutosten haasteista ja toteuttamismahdollisuuksista edellyttää myös henkilöstönäkökulman selkeää huomioon ottamista.

Oppaassa tarkastellaan erityisesti muutoksen onnistumisen tekijöitä sekä toimintakulttuurin ja viestinnän merkitystä. Oppaassa annetaan konkreettisia välineitä muutosprosessin eri vaiheisiin ja myös muutoksen vastuunkantajien omaan hyvinvointiin.

Kuntien eläkevakuutus kiittää kirjoittajaa Anneli Valpolaa, joka tuo oppaassa pitkäaikaisen ja monipuolisen kokemuksensa kuntajohdon ja esimiesten käyttöön. Kiitokset kuuluvat myös Raimo Kermanille oppaan toimittamisesta.

Julkaisu on luettavissa myös internet-osoitteessa www.kuntatyokunnossa.fi

Helsingissä 21. päivänä helmikuuta 2007

Pekka Alanen

johtaja

Kuntien eläkevakuutus

ISSN 1456-6265

ISBN 978-952-5317-56-5 (painettu)

ISBN 978-952-5317-57-2 (verkkojulkaisu)

Lukijalle	2
1. Johdanto ja oppaan käyttö	4
2. Millaisesta muutoksesta on kysymys?	6
Monta muutosta samanaikaisesti	6
Missä on muutoksen fokus?	7
Ketkä ovat muutoksen osapuolet ja miten he sitoutuvat?	8
3. Muutos tarvitsee onnistuakseen viisi tekijää	9
Muutosvastarinta	9
Muutoksen tekijät	10
4. Muutoksen talo	13
Muutoksen luvut	15
5. Kulttuuri tukee muutosta tai kumoo sen	17
Mitä kulttuuri on?	17
Kulttuurin määrittäminen	18
Organisaatioiden toimintatapojen erot	19
Uusi identiteetti auttaa luopumaan vanhasta kulttuurista	19
Miten muuttaa kulttuuria?	20
6. Viesti tavoittaa	22
Mikä on olennaista muutosviestinnässä	22
Viestinnän kompastuskivistä	22
Viestinnän suunnittelu	23
Tärkeisiin kysymyksiin valmistautuminen	23
Kysymystori	24
Johtajan viestin pääkohdat	24
Ripeä viestintä odottamattomissa tilanteissa	26
7. Muutosjohtajan oma selviytyminen	27
Naurun voima	27
Selviytymistä voi tietoisesti vahvistaa	27
Konfliktien hallitseminen	28
9. Muutokselle suunnitelma	29
Projektioorganisaatio selkeyttää roolit	29
Projektisuunnitelma ohjaa	29
Työmenetelmät vauhdittavat	29
Kirjallisuutta	33

”Muutos alkaa, kun joku näkee seuraavan askeleen.” (Tuntematon)

1. Johdanto ja kirjan käyttö

Tämä julkaisu on tarkoitettu kuntien päättäjien ja virkamiesjohdon käyttöön. Tavoitteena on tukea kuntia muutostojohtamisessa, kun muutokset ovat haastavia ja niihin kohdistuu monen osapuolen tavoitteita ja odotuksia. Ajankohtaisimpia muutoshasteita ovat lähivuosien lukuisat kuntaliitokset.

Kirjalla on useita tavoitteita

- kehittää ja soveltaa muutostaitoja erityyppisten muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa
- jäsentää johdon roolia muutoksen toteuttamisessa
- korostaa kulttuurin ja identiteetin merkitystä muutosprosessissa
- lisätä aktiivista yhteistyötä ja osallistumista, joiden avulla voidaan saavuttaa ihmisten luottamus ja sitoutuminen
- esittää tapoja ja keinoja lisätä viestintää, jonka avulla kaikki sidosryhmät ymmärtävät muutoksen perustelut ja toteutuksen päälinjat
- tukea ihmisten työhyvinvointia ja auttaa heitä löytämään omat selviytymisen voimansa.

Kirjan ovat toteuttaneet yhteistyössä Kuntien eläkevakuutuksen kanssa Anneli Valpola kirjoittajana, Taina Tuomi ja Marjatta Ollila ohjaajina. Hyödyllisen tuen ovat tarjonneet aineiston lukijoina ja kommentoijina Lisa Pelttari, Varsinais-Suomen sairaalan johtava lääkäri ja Arto Antman, Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n toimitusjohtaja. Useat kirjan esimerkeistä on saatu Kuntalehdestä.

Kirjassa on hyödynnetty Anneli Valpolan teosta Organisaatiot yhteen, muutostojohtamisen käytännön keinot (WSOY 2004), joka sai tunnustuspalkinnon Pro Oeconomia -kilpailussa vuonna 2006 yhtenä parhaista business-kirjoista.

”On arvioitava ennakkoluulottomasti sitä, kuinka kunta voi olla elinvoimainen ja kykenevä suoriutumaan palveluistaan tulevaisuudessakin. Pitää muistaa, että teemme työtä itsellemme, emmekä siksi, että valtio vaatii. Kyseessä on hyvän suomalaisen kuntajärjestelmän turvaaminen”. Näin painottaa Kuntaliiton toimitusjohtaja Risto Parjanne Kuntalehdessä 14/2006. Saman lehden haastattelussa kuntaministeri Hannes Manninen toteaa: ”Uskon puitelain asettavan kunnat joka tapauksessa totuuden eteen ja toivon, että kunnissa tehdään kyllin rohkeita johtopäätöksiä riittävän ajoissa.” Lisäksi hän korostaa henkilöstön aseman turvaamista, kuitenkin niin, ettei betonoida rakenteita liian tiukoiksi estämään kuntalaisille tarpeellisten palvelujen turvaamista.

Monet kuntien kokeneet henkilöstöasiantuntijat kertovat tunnelmista kunnissa seuraavin sanoin:

- Kuntafuusiot ovat henkilöstöhallinnon voimainkoetus! //Kuntien yhdistyminen on kuin naimisiinmeno: ensin on fuusion huumaa, yllätykset tulevat sitten myöhemmin. Makrotasolla kuntafuusio voi olla hyvä päätös, mutta yksityiselle henkilölle se voi olla hankala juttu, jopa tragedia.// On vaarana, että fuusiosta päättämiseen saattaa mennä koko energia. Pitää säästää voimia myös fuusion jälkeiseen aikaan. (Tom Jokinen, Porvoon kaupungin henkilöstöjohtaja; Kuntatyönantaja 5/2006)
- Muutokset kunnassa ovat välttämättömiä ja oikein oivallettuna mahdollisuus.//Yksi yleinen huomio on ollut, että eri päävastuualueet voivat toimia yhden kunnan sisällä kuin bunkkeri. Käydään keskenään asemasotaa, kun olisi saatava toisiltaan synergiaa koko kunnan hyödyksi.//Henkilöstön yhteiskäyttö olisi järkevää. (Sirpa Kristeri, Elimäen sosiaali- ja terveysjohtaja; Kuntalehti 1/2006)
- Muutossuunnitelmat näyttävät hurjilta. Mennään sinne ja tänne, isompaan, mutta sitten taas ruvetaan pilkkomaan yksiköitä. Herrat päättävät. Osastolla on jokapäiväisiä murheita ja iloja kylliksi.//Vaikeinta on epä tietoisuus siitä, mitä uutiset merkitsevät. En osaa sanoa henkilökunnalle, mihin mennään ja mitä tavoitellaan. (Tarja Panula, osastonhoitaja, ja Eija-Liisa Vikström, johtava hoitaja, Pöytyän vuodeosasto. Kuntalehti 15/2006)

Tunnelma tuntuu vaihtelevan pienistä myönteisistä odotuksista kyynisyyteen. Useat muistavat osauudistuksia, joilla on saatu uusia toimintatapoja yhdessä aikaan. Työvaiheet ovat yksinkertaistuneet, palveluhenkeen on puhallettu voimaa ja iloinen ilmapiiri heijastuu asiakkaiden myönteisyydestä. Monet ovat jo nähneet niin monta muutosta, että toiveet muutoksen tuloksista hukkuvat mielikuvaan lisätyöstä ja turhista ponnisteluista.

Oppaan käyttö

Teos voi olla yhteinen aineisto kuntajohdolle eli muutoksen päättäjille ja suunnittelijoille. Sen avulla voidaan löytää yhteinen kieli laajan, kompleksisen muutoksen toteutukseen.

Kirja voi toimia virikkeenä rohkeaan ja määrätietoiseen muutoksen toteuttamiseen, jossa valitut käytännön toimet vievät muutosprosessia eteenpäin.

Teosta voi käyttää omana lukuaineistona, jonka avulla voi perehtyä ja kerrata omat muutosjohtamisen taidot. Kirja palauttaa mieleen sekä muutosprosessin ominaisuuksia että keinoja, joiden avulla muutosta voidaan tukea. Muutoksen toteuttamisessa pääneuvot voi kiteyttää kolmeen keskeiseen sanaan:

- Fokus
- Nopeus
- Syvyys

Fokus eli keskittyminen muutamaa oleelliseen asiaan: kaikkien sidosryhmien ja osapuolien on ymmärrettävä muutoksen tavoitteet eli se, miksi muutos tarvitaan.

Nopeutta tarvitaan tulosten näyttämiseen. Jo pienet onnistumiset kertovat, mitä muutos tarkoittaa käytännössä, mikä omassa työssä muuttuu. Pienetkin tulokset antavat voimia jatkaa, niin että ihmiset työkiireessään huomaavat keskittyä muutoksen tekoihin. Pahinta on, jos ihmiset eivät ehdi tai osaa hyödyntää uusia keinoja työssään; tilanne on kuin taluttaisi uutta polkupyörää, kun ei ole ehtinyt opetella ajotaitoa.

Syvyys tarvitaan, jotta muutos ei jää vain ylimmän johdon innostuksen ja suunnitelmien tasolle. Oleellista on, että jokainen muutoksen osapuoli saa tarpeeksi tietoa ja voi antaa oman kokemuksensa muutoksen käyttöön.

”Tärkeimmät tiedonsaannin viholliset ovat:

Pelko, uusien ajatusten ja kokemusten pelko;

Selkeys, kun kaikki on selvää, ei ymmärretä epäillä;

Valta, sanani on laki, joten miksi tietää paremmin;

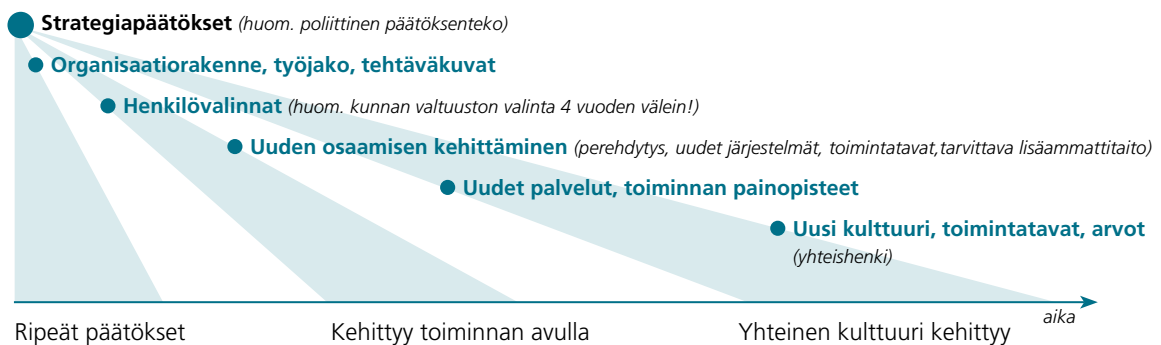
Vanhuus, heittäytyminen laakereille, lopettaa tiedon etsiminen ja oppiminen.” (Castaneda)

2. Millaisesta muutoksesta on kysymys?

Kaikkein tärkeintä onnistuvassa muutoksessa on tunnistaa, millaisesta muutoksesta on kysymys. Se ohjaa sekä keinojen valitsemista että muutosproessin suunnittelua.

Monta muutosta samanaikaisesti

Valmistelu voi kestää vuosia



Kuva 1: Muutoksen osat tarvitsevat eri ajan

Iso muutos on vaikutuksiltaan laaja. Osa asioista voidaan organisoida ja päättää lyhyessä ajassa. Toisissa tilanteissa voi mennä pitkä aika, ennen kuin poliittisessa päätöksenteossa päästään yhteiseen sopimukseen. Strategiapäätösten jälkeen päästään sopimaan organisaatorakenteesta ja nimittämään henkilöt hoitamaan eri tehtäviä. Vasta sitten ihmiset uusissa tehtävissään rupeavat hahmottamaan sekä tehtävän vaatimukset että tarvittavat uudet tiedot ja taidot. Syvä ammattitaito ja osaamisen yhdistäminen työryhmässä vie helposti muutamasta kuukaudesta pariin vuoteen. Vasta uuden opitun avulla pystytään kehittämään alussa ideatasolla olleet palvelut, joilla saadaan aikaan toivotut kustannussäästöt. Yhteishenki ja yhteinen tapa tehdä kasvavat pikkuhiljaa.

Monen vuoden aikana toteutettavaan muutokseen tarvitaan linjaratkaisuissa johdonmukaisuutta. Useimmat nykyisistä muutoshankkeisiin liittyvistä haasteista vaativat pitkäjänteistä kehittämisprosessia. Avoin kehittämismalli ohjaa vision avulla. Sen avulla johto ja henkilöstö kehittävät ja oppivat vaiheittain. Ymmärrys ja sitoutuminen ratkaisuihin syntyvät kehittämistyön avulla. Ensimmäisessä vaiheessa perehdytään, tehdään sen avulla uusi tarkempi suunnitelma, sitten kokeillaan, sovelletaan laajemmin käyttöön. Ollaan löytöretkellä, mennään rohkeasti eteenpäin, ratkotaan niitä asioita, jotka tulevat eteen joko mahdollisuuksina tai esteinä.

Usein käytetään selvityshenkilöä eli annetaan perehtymisen muutostarpeisiin yksittäisen henkilön tehtäväksi tai teetetään ulkopuolisilla konsulteilla ehdotukset. Tällainen lähestymistapa voi äkkiseltään näyttää tehokalta ja nopealta. Mutta toisessa vaakakupissa ovat oman henkilöstön ymmärrys tilanteesta ja sitoutuminen toteuttamaan ehdotukset. Selvityksen aikana toteuttajat perehtyvät tilanteeseen, luottavat muutostarpeeseen ja oppivat, mitä keinoja on käytettävissä. Viimeksi kuvatussa lähestymistavassa päästään heti selvityksen jälkeen toteutukseen!

Missä on muutoksen fokus?



Kuva 2: Muutoksen fokus

Oleellista on harkita, millaisesta muutoksesta on kysymys ja mitä organisaatioiden osia se ensisijaisesti koskee. Yhdistämisessä voi olla kohteena tai tavoitteena:

- Halutaan kahdesta tai useammasta organisaatioyksiköstä yksi, yhtenäisenä toimiva yksikkö, jolla on yhteinen henkilöstö ja toimintatavat.
- Yhdistetään jotkin toiminnot palvelemaan kaikkia yksiköitä, esimerkiksi kiinteistöhuolto, ruokalapalvelu, talousosasto.
- Haetaan kuntien yhteistyömalleja, esimerkiksi tarjotaan alueelliset palvelut asukkaille yli kuntarajojen, mutta perusrakenne säilyy ennallaan.
- Tarvitaan nopeasti merkittäviä kustannussäästöjä: muutostyön tulokset tarvitaan etujassa. Resurssit ovat tiukalla, kehittämiseen ei into oikein riitä.
- Kuntien yhdistämisessä voidaan edetä vaiheittain. Tietyt toiminnot toimivat joustavasti yhteistyössä, esimerkiksi terveydenhoito ja tekniset virastot. Seuraavaksi yhdistetään osia hallinnosta, esimerkiksi taloustoiminto. Näin saadaan yhdistämisestä omia kokemuksia. Eikä koko organisaatio ole hämmennyksen tilassa samanaikaisesti.

Jatkuva kehitys ja "juurruttaminen"

Hyvä lähtötilanne antaa aikaa evoluutiomaiseen kehittämiseen. Voidaan tehdä parhaat käytännöt -selvityksiä, oppia toinen toisilta hyvistä kokemuksista. Voidaan vapaaehtoisilla kokeilla uusia toimintatapoja. Johtamista ja esimiestyön painopisteitä voidaan hienosäätää, ottaa käyttöön määrätietoisesti muutamia johtamisen keinoja, esimerkiksi kehityskeskustelut ja tiimien osaamiskartat.

Huomio palveluihin ja "muutostarve"

Muutoksia tarvitaan nimenomaan asiakkaiden tarpeiden määrittelyssä ja palveluiden kehittämisessä. Resurssit on voitava kohdistaa uudella tavalla; joistakin toiminnoista vähennetään ja jotkin saavat merkittävästi lisää resursseja. Tärkeätä on perustella, miksi muutoksia tarvitaan, sillä organisaation eri osat eivät hevin luovu resursseistaan. Kokeiluprojekteilla pystytään yleensä testaamaan, miten muutokset vaikuttavat. Näiden projektien avulla on helppo viestiä organisaatiossa muille, mitä muutokset tarkoittavat käytännössä.

Dialogin aikaansaaminen ja ”ensimmäiset toimenpiteet”

Osallistuva suunnittelu on paras tapa saada aikaan muutoksia organisaation yhteistyössä ja toimintatavoissa. Ne ihmiset, joiden keskinäistä yhteistyötä tarvitaan, kehittävät sovitun muutosohjelman avulla omaa toimintaansa. Esimerkiksi uusien palveluprosessien suunnittelu on tehokas tapa oppia ymmärtämään oman työn merkitystä kokonaisuudelle. Samalla tulevat tutuiksi sekä edellisen että seuraavan työvaiheen vaatimukset ja ongelmat.

Raju transformaatio ja ”yhteinen näkemys”

Laajassa muutoksessa johdon viestintä ja osallistumismahdollisuudet auttavat onnistumaan. Koko organisaatio, jokainen sidosryhmäläinen tarvitsee tilanteesta kokonaiskuvan ja taidon ymmärtää toiminnan perusasiat. Jos tässä vaiheessa sekä opetetaan kuntatalouden perusasioita että kehitetään ihmisille täysin uusia toimintatapoja, nousee haasteeksi, miten kunnan johdon aika riittää tarvittavaan läsnäoloon ja keskusteluhalukkuuteen. Henkilöstöä helpottaa, jos muutoksen pelisääntöihin ja toteutustyyliin voi luottaa.

Ketkä ovat muutoksen osapuolet ja miten he sitoutuvat?

Kannattaa listata kaikki muutoksen osapuolet ja arvioida heidän suhdettaan muutokseen. Oheinen taulukko auttaa jäsentämään tilannetta.

MUUTOKSEN LÄPIVIEJÄT	Kiinnostus / sitoutuminen			Osaaminen		
Ketkä tarvitaan läpivientiin:	Korkea	Keskinkertainen	Alhainen	Hyvä	Riittävä	Riittämätön
1.						
2.						
3.						
4.						

Taulukko 1: Muutoksen läpiviejät

Taulukko muistuttaa, ketkä kaikki tarvitaan mukaan muutokseen ja ketkä viesteillä täytyy tavoittaa. Kunnissa listalla on varmasti henkilöitä ja seuraavista ryhmistä: johto, henkilöstö, kunnalliset luottamushenkilöt, henkilöstöjärjestöt, henkilöiden eri sidokset (ammattijärjestö, puolue, virka). Taustat vaikuttavat siihen, miten henkilöt ovat perehtyneet ja suhtautuvat muutoksiin. Lisäksi tietenkin vaikuttaa kunnan asukkaiden eli äänestäjien suhtautuminen, puhumattakaan vaalien ajankohdista. Arvioinnin avulla pystytään harkitsemaan, mitä muutoksen tueksi voidaan tehdä:

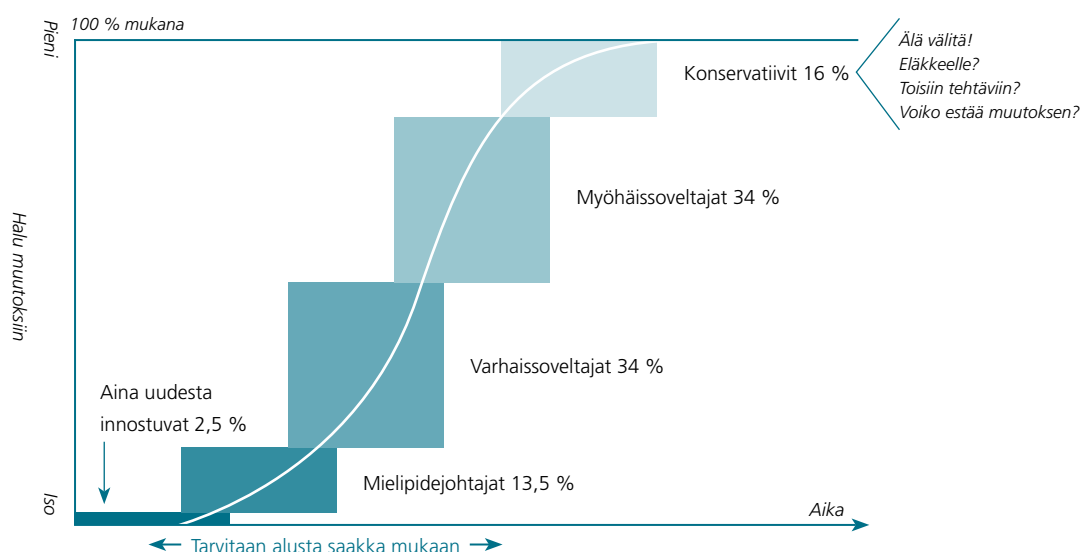
- Lähtötilanteessa kaikki henkilöt tai ryhmät eivät ehkä ole sitoutuneita muutokseen. Tällöin voi auttaa, että perehdytään onnistuneisiin esimerkkeihin, joiden avulla voi päätellä, mitä muutos käytännössä tarkoittaa ja mitä tuloksia sen avulla voidaan saavuttaa.
- Lähtötilanteessa tietyt ryhmät tai henkilöt eivät tiedä asiasta tarpeeksi. Tällöin voi auttaa, että asiantunte-
mista ja tiedon tasoa nostetaan.
- Muutoksen uhkiin ko. ryhmälle/henkilöille pitää suhtautua vakavasti. Ihmisille kyse on todellisista asioista, joista he ovat huolissaan. Silloin he parhaansa mukaan valvovat omia etujaan. Ajoissa asiasta puhuminen voi auttaa löytämään ratkaisut, jotka hyväksytään. Ns. melkein -lupaukset tai vähättelevät vastaukset (asia varmasti järjesty, kaikkien pitää joustaa, pienistä asioista ei kannata inistä) lakaisevat ongelman maton alle. Sieltä se sitten poukkoilee esiin ja aiheuttaa huhuja ja syö uudistajien luottamuspääomaa.

”Uusi idea on herkkä. Sen voi tappaa ivalla tai haukotuksella; sen voi talloa lyttyyn vitsillä tai huolestumalla tärkeän ihmisen otsanrypistyksellä.” (Charles Browder)

3. Muutos tarvitsee onnistuakseen viisi tekijää

Muutosvastarinta

Miksi ihmiset vastustavat muutosta? Monelle muutos on elämän voimajuoma, joka tekee tulevaisuuden mielenkiintoiseksi. Meitä on erilaisia! Usein piirretään käyrää, joka kertoo, miten eri vauhdilla ihmiset muutoksiin lähtevät. Oheinen S-käyrä havainnollistaa asiaa. Prosenttiluvut kertovat eurooppalaisten yritysten henkilöstölle ominaisista määristä, joten kunnille ne ovat suuntaa-antavia.



Kuva 3: Muutosvastarinta

Lähde: André Vandermert, IMD (prosenttiluvut eurooppalaisista yrityksistä)

Osa ihmisistä innostuu aina kaikesta uudesta, he haluavat kokeilla ja nauttia uuden löytämisen viehätystä. Jos mitään uutta ei ole tiedossa, he tylsistyvät. Heidän kiinnostuksensa uuteen voi kohdistua johonkin tiettyyn erityisalueeseen, esimerkiksi tekniikkaan, tai se on heille ominainen suhtautumistapa elämään.

Mielipidevaikuttajilla on keskeinen rooli siinä, mihin lähdetään mukaan. He valitsevat, mikä voisi olla hyödyllistä, minkä auttaisi organisaation tarpeissa.

Seuraava ryhmä ovat varhaissoveltajat. He ovat valmiit ottamaan uuden käyttöön. He ovat rohkeita testaamaan ideoita ja sitkeitä saamaan ne toimimaan käytännössä.

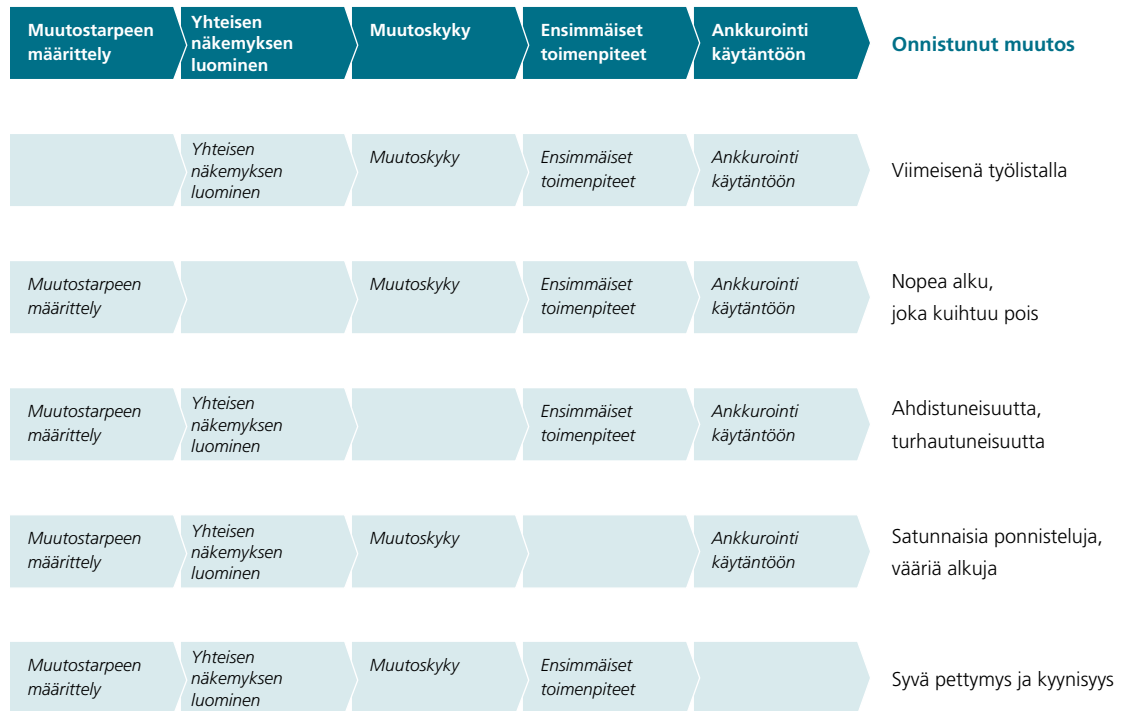
Myöhäissoveltajat seuraavat yleensä varhaissoveltajien esimerkkiä. He luottavat, että asia toimii käytännössä eikä jouduta tekemään turhaa työtä kokeiluissa. Lisäksi he antavat periksi omassa muutosvastarinnassaan, kun valtaosa on jo lähtenyt uuteen mukaan. Mitä sitä enää kannattaa vastustaa, tulee se uusi kuitenkin.

Konservatiivit jäävät muutoksissa viimeiseksi. He vastustavat muutosta joko passiivisesti tai aktiivisesti. Heistä muutos on turha tai ainakaan heihin sitä ei pidä soveltaa.

Muutoksissa tarvitaan alusta saakka mukaan innostujien lisäksi sekä mielipidevaikuttajat että varhaissoveltajat. Heillä on kyky seuloa aina uudesta innostuvan ideamäärästä ne, jotka ovat tarpeellisia organisaatiolle. Heillä on yleensä myös sitä sitkeyttä, mitä muutos tarvitsee. Innostuvien ongelma voi olla se, että innostuessaan aina uudesta he eivät jaksa viedä ideoita toteutukseen.

Konservatiivien rooli on kriittinen, varsinkin jos he ovat päättävässä asemassa. He voivat epäillä muutosta eivätkä puhu uskottavasti sen puolesta. Silloin organisaatiossa ihmiset tekevät vain näennäismuutosta. Jos konservatiivit ovat tehtävissä, jotka eivät ole oleellisia muutoksille, kannattaa heidän suostuttelunsa jättää ajan hoidettavaksi. Usein vasta hyvät konkreettiset tulokset saavat heidät muutokseen mukaan.

Muutoksen tekijät



Kuva 4: Muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen!

Muutosprosessia voi kuvata oheisten viiden tekijän avulla. Jokaista niistä tarvitaan, jotta muutoksella saadaan haluttuja tuloksia aikaan. Kun muutosprosessin ja viestinnän avulla pidetään eri tekijöistä huolta, saadaan muutoksen toteutukselle hyvä tuki.

Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko muutokselle. Muutostarve kertoo jokaiselle sidosryhmälle, miksi muutos tarvitaan, mitä sen avulla saadaan aikaan. Suomalainen luottaa erityisesti tosiasioihin. Kun taloudelliset luvut, vaikutukset tuloksellisuuteen ja asiakastytyväisyyteen tulevat tutuiksi, muutostarve hyväksytään, ja seuraavaksi halutaan löytää keinot. Varsinkin kun yhdistetään kuntaorganisaatioita tai sen osia, on oleellista tosiasioiden saaminen yhteismitalliseksi. Ihmisillä ja eri yksiköillä voi olla hyvinkin erilaiset tavat kuvata tuloksia ja arvioida eri työpanosten tarvetta. Jos tässä vaiheessa ei uskota päättäjiä sekä epäillään heidän vaikuttimiaan, muutokselta putoaa pohja. Tarve tullaan kyseenalaistamaan muutoksen eri vaiheissa.

Henkilöstöllä voi kunnan perinteiden johdosta olla isot erot valmiuksissa ymmärtää ja käyttää jaettua tietoa. Jos aikaisemmin työntekoa eikä tuloksellisuutta ole mitattu, omaa toimintaa ei osata nähdä uusissa taulukoissa. Silloin työntekijöistä tuntuu, että tässä sitä on ahkeroitu, ja nyt vain sanotaan, että teitä on liikaa, tehoa tarvitaan lisää. Jos töitä ei ole kehitetty aikaisemmin yhdessä, työntekijät eivät ehkä ole harjaantuneita näkemään työtään osana prosessia, eli miten paljon työaika menee rutiinin vanhanaikaiseen hoitamiseen, sähläykseen, monen henkilön keskinäiseen yhteydenpitoon, moninkertaiseen tiedonsiirtoon. Yhteisen suunnittelun jälkeen tutkitaan, miten eri työvaiheet voidaan yhdistää, ja silloin vain muutama ihminen hoitaa asian alusta valmiiksi.

Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Yhteinen näkemys antaa perustiedot ratkaisukokonaisuudesta, siitä saadaan kartta ja kompassi muutoksen yksityiskohtaisempaan suunnitteluun. Näkemys mallittaa ja auttaa päätöksenteossa. Näkemyksen avulla pystytään kysymään, auttaako tämä ehdotus tässä ...? Viekö tämä ehdotus näkemystä eteenpäin?

Yhteinen näkemys voi kuntauudistuksissa olla esimerkiksi seuraava:

- palvelutuotanto tehokkaaksi
- palvelut lähelle asukkaita
- oma kuntatyö tehokkaaksi
- organisaatiolokerot vähemmäksi, osaaminen yhteiseen käyttöön
- terveenä eläkkeelle.

Yhteinen näkemys kannattaa kirjoittaa huolellisesti; jokaisella valitulla sanalla on merkitystä. Esimerkiksi on aivan eri tavoitetaso siinä, aikooko kunta tehokkuudessa parhaaksi Euroopassa, Skandinaviassa, Suomessa vai omassa läänissä. Samaa huolellisuutta tarvitaan, kun valitaan henkilöstön hyvinvointia kuvaava tavoite: onnellisena eläkkeelle, tyytyväisyys työpaikkaan paremmaksi, sairauslomat alas, työtapaturmat vähäisiksi. Viestillä kiteytetään, mitä halutaan, mikä on se maali, johon tähdätään.

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutoksesta tulee lisätyötä ja se vaatii uuden oppimista sekä vanhan, osatun soveltamista uusissa tilanteissa. Muutosvoimaa organisaatiossa ja sen ihmisillä voi olla sekä historiansa että organisaatiokulttuurin tukemana. Jos kunta on käynyt monta muutosta läpi, ihmiset ovat oppineet luottamaan, miten kaikesta selvitään. Tai kunta on kohdannut vain vähän muutoksia, kunnan johto ja valtuusto ovat pysyneet samoina pitkään. Muutoskykyä ei ole tarvinnut testata käytännössä, joten kaikki muutokset tuntuvat uhkaavilta ja niitä pitää väistää. Ikä- ja koulutusrakenne sekä työsuhteiden kestot vaikuttavat myös. Jos henkilöt ovat olleet työtehtävissään ja asuneet paikkakunnalla pitkään, heidän henkinen turvallisuusalueensa voi olla tiukkaan paalutettu tuttuun. Kaikki tuntematon tuntuu uhkaavalta. Toislaisessa organisaatiokulttuurissa taas on totuttu testaamaan uutta eikä sitä koeta omaa pätevyyttä uhkaavana. Osataan hakea voimaa omasta aikaisemmasta selviytymisestä ja luottaa tiedonhankintaan ja omaan oppimiseen.

Eli paljon voidaan tehdä organisaatioissa jo etukäteen!

Ensimmäiset toimenpiteet näyttävät heti konkreettisesti muutoksesta kerrottaessa, mistä siinä on kysymys. Vaikka muutos tulisi voimaan vasta parin vuoden kuluttua, niin ensimmäiset toimenpiteet ovat niitä, jotka ovat välittömästi näkyvissä. Niistä tulkitaan johdon sitoutuminen, muutoksen tavoitetaso ja vauhti, jolla tullaan menemään eteenpäin. Juhlallinen aloitus, johon on satsattu poikkeuksellisen paljon rahaa, voi kertoa, että nyt on rahaa riittävästi – myös tuhlettavaksi. Pieni, vaatimaton alkukokous taas voi kertoa, ettei muutokseen liittyviä asioita tarvitse ottaa kiireellisyyslistalle. Johdon innostava läsnäolo ja halu keskustella taas viestivät, että muutoksille on nyt johdon tuki. Sen myötä luottamus johdon päätöksentekokykyyn ja -haluun herää. Alussa ihmiset tekevät johtopäätöksiä erittäin pienistä asioista, esimerkiksi seuraavasti:

- Uusi virkamiesjohto on lupauksensa mukaan tutustunut kaikkiin yksiköihin ja perustellut muutosta.
- Päätöskokoukset on pidetty viikoittain, asiat etenevät ripeästi.
- Jokaisen kanssa on kunnolla käyty läpi työtehtävien muutokset ja työ sopimus on ajan tasalla.

Tai

- Emme ole saaneet sitten ensimmäisen kokouksen vastauksia kysymyksiimme.
- Meidän esimies on katkera siitä, mitä tehtäviä hänen vastualueelleen jäi.
- Jokainen joutuu ajamaan usean työpisteen välillä.

Sata päivää eli noin kolme kuukautta on yleinen ohjeaika, mikä isoissa muutoksissa on aikaa saada muutokset käyntiin. Usein joudutaan todella valitsemaan, millä toimenpiteillä aloitetaan. Pahimmillaan projektiryhmä sisällyttää kaikki tarpeelliset asiat osaksi muutossuunnitelmaa ja saa siten aikaan niin laajan hankkeen, että pelkästään sen kertomiseen menee ensimmäiset kolme kuukautta. Silloin ei saada näkyviin mitään konkreettista, joka herättäisi henkilöstön innon tehdä työtä muutosten eteen.

Ankkurointi käytäntöön on pitkä, monivaiheinen tie. Laajoissa, monimutkaisissa muutoksissa tarvitaan useita vuosia määrätietoiseen muutosten toteuttamiseen. Johdolle muutos on aloituksen jälkeen tavallaan jo tehty

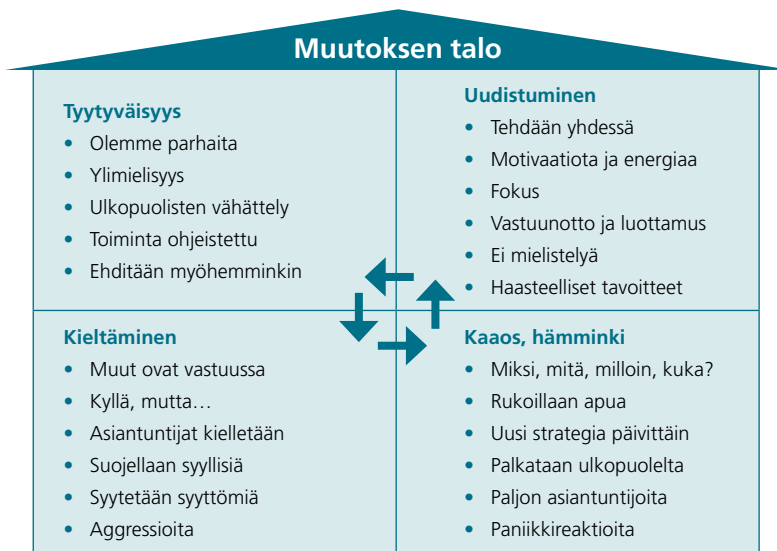
työ. Johto on valmis tarttumaan seuraaviin haasteisiin – ja niitä riittää nykyisessä muuttuvassa maailmassa. Mutta organisaatiolle, sen koon ja muutosvalmiuksien mukaisesti, aika suunnitelmasta toteutukseen on pitkä. Teollisuusyritykset käyttävät laskukaavana matkaa johdosta jokaiseen työntekijään: jokainen organisaatiokerros vaatii reilun vuoden eli toimintasuunnitelmien toteuttamisen verran. Vasta toteutuneet suunnitelmat antavat asianomaisille tiedon siitä, miten tavoitteet vaikuttavat: mitä saavutetaan, mikä osoittautuu vaikeaksi ja vaatii lisää valmennusta tai toteutusaikaa. Jos organisaatiossa on 4–5 organisaatiokerrosta (johtoryhmä-osaston johto-keskijohto-työntekijä), tarvitaan laajan muutoksen toteutukseen 4–6 vuotta. Hienosäätöä tehdään pitkin matkaa, mutta visio ja ratkaisumallin päälinjat tarvitaan pysyvinä. Kriisi, esimerkiksi kunnan verotulojen vähentyminen, nopeuttaa muutoksen toteutusta vuosista kuukausiin, mutta jatkuvaa kriisillä uhkailua ei enää uskota eikä se vauhdita toteutusta.

“Me emme voi tulla, miksi haluamme, pysymällä sellaisena kun olemme.” (Max De Pree)

4. Muutoksen talo

Muutoksen talo kertoo organisaation ja yksittäisen ihmisten suhtautumisesta muutokseen. Se kertoo erilaisista tavoista toimia valitussa tilanteessa. Muutoksen talon huoneet kuvailevat samalla sen muutosprosessin, jonka vaiheiden kautta organisaatiot ja ihmiset käyvät muutosta läpi. Siirtyminen muutoksen talon huoneissa muistuttaa kriisi- ja surutyön eri vaiheiden elämistä.

Muutoksen taloa on helppo käyttää analysointivälineenä. Sen avulla voi herättää organisaatiossa keskustelua ja lisätä itsetuntemusta omasta tilanteesta. Organisaatio ja ihmiset saavat keskustelukeinot monesti erittäin tunneperäisistä ja irratiionaalista asioista.



Kuva 5: Muutoksen talon on kehittänyt Claes Janssen.

Siitä löytyy lisätietoja Anders & Lindströmin teoksesta *Four rooms of change*.

Muutoksen talossa on neljä huonetta. Organisaatio tai yksittäinen ihminen on tietyn asian suhteen yleensä yhdessä huoneessa. Oleellista on, että huoneissa voi liikkua vain tietyssä järjestyksessä: kieltäminen > kaos, hämminki > uudistuminen > tyytyväisyys ja niin edelleen.

Usein pitkään toimineet organisaatiot voivat pysähtyä tyytyväisyys-huoneeseen. Totutaan, että näin meillä asiat sujuvat, näin voimme jatkaa. Tottumus tekee sokeaksi omalle toiminnalle, organisaatiossa annetaan pitkä aika (vuosia, vuosikymmeniä) uusien ideoiden soveltamiseen. Toiset organisaatiot onnistuvat ylläpitämään uudistumisen virettä jatkuvasti, aina löydetään jokin parannettava, omaan toimintaan kokeiltava asia. Siellä ollaan hyviä parhaiden käytäntöjen kehittämisessä, muualta lainataan haasteellinen tavoite, joka innostaa omaan uusiutumiseen.

Esimerkki: koulut poikkeavat paljon toisistaan. Varsinkin lukiot kilpailevat isoissa asumiskeskuksissa oppilaisista. Toiset lukiot koetaan vireinä oppimispaikkoina. Sinne hakeutuvat opetuksen kehittämisestä innostuneet opettajat, sinne pyrkii paras oppilasaines. Toiset lähilukiot voivat vain kateellisina katsoa, miten innostus ruokkii innostusta.

Mikä on eri huoneille ominaista muutoksissa

TYTYVÄISYYS: Menestyvää ei voi pelastaa

Menestys tekee sokeaksi omalle toiminnalle. Pahimmillaan itsetyytyväisyys pysäyttää kehityksen ja valppauden nähdä ympäristön muutoksia ja muiden kehittämiä keinoja. On helppo sanoa: 'ei meille tarpeellinen' tai 'eihän siinä keinossa ole mitään uutta' tai 'helppoahan kaikesta uudesta on innostua, kun on rahaa ja resursseja'. Ollaan ylpeitä omasta asemasta ja toimintatavoista, ihaillaan omia saavutuksia ja hiljennetään kritiikki nopeasti.

KIELTÄMINEN: Huonoista uutisista syytetään viestintuojaa

Ollaan varmoja, että muutosuhat häviävät, kun odotetaan hiljaa ja kärsivällisesti. Suhdanteet ja rahoitussäänöt voivat muuttua, avuksi voi tulla jokin yllätysratkaisu. Organisaation valtapelit ja politikointi ovat yleisiä, niiden taakse piiloutuvat tosiasioiden arviointi ja yhteisiin päätöksiin sitoutunut toiminta. Turvallisinta on säilyttää kaikki ennallaan, sen mukaan osataan elää ja toimia. Kukaan ei halua keikuttaa venettä. Uusia ajatuksia ja tosiasioita esiin tuovat ihmiset luokitellaan uhaksi, joka täytyy hiljentää yhteisen edun nimissä. Voi olla, että on myös totuttu valtion tukeen ja eri viranomaisten avustuksiin, jolloin organisaatiolla ei ole todellista tietoa kustannuksista tai tuottavuudesta. Voidaan vetäytyä eri laskentatapojen taakse ja selittää pois esimerkiksi tilastojen näyttämä tieto. Sitä ei haluta hyödyntää oman toiminnan arviointiin eikä kehittämiseen. Nykyinen tuntuu ainoalta oikealta ratkaisulta.

KAAOS, HÄMMINKI: Kaikki mikä kiiltää, ei ole kultaa

Herääminen pitkän pysähtyneisyyden ajan jälkeen voi olla kipeä. Tarve ongelmien ratkaisuun on suuri, äkkiä täytyy saada aikaan jotain, mutta mitä? Organisaation ihmisillä ei ole valmiiksi mietittyjä ratkaisuja, ei ole ehditty kokeilla eikä hankkia kokemusta, vaan syöksytään ratkomaan ongelmia. Haetaan ulkopuolisia asiantuntijoita, joilta saataisiin neuvot nopeasti. Käytetään ulkopuolisia konsultteja, joiden ratkaisumallien mukaan tartutaan toimeen. On paljon toistensa kanssa kilpailevia ratkaisuja, muutisanat vilistävät keskustelussa: olisiko apua arvojohtamisesta, ovatko prosessit kunnossa, tulokortti auttaa ohjauksessa, JET-koulutus keskijohdolle, oppiva organisaatio tarvitaan, ikäjohtaminen kuntoon jne. Organisaation eri toiminnot väsyttävät itsensä eri hankkeilla. Uutta on vanhaan aikaan verrattuna liikaa, voimat eivät riitä kuin hankkeiden käynnistämiseen. Energiaa ja yritystä on paljon, mutta vain vähän tuloksia, jotka auttaisivat arjen työssä. Lupaukset uudesta uljaasta organisaatiosta ovat lähtökuopissa.

UUDISTUMINEN: Tahto vie tuloksiin

Jotta saadaan tuloksia, tarvitaan keskittymistä muutamiin sovittuihin asioihin. Hyväksytään yhdessä arvio lähtötilanteesta ja pääkeinosta, joilla mennään eteenpäin. Jos tarvitaan myös ns. ikäviä päätöksiä, ne tehdään. Uusiin mahdollisuuksiin tartutaan ja niitä sovelletaan omaan tilanteeseen. Uudistumisen huoneessa johto ja henkilöstö ratkovat asioita yhdessä keskustellen. Tehdään itselle selväksi, mikä on tilanne ja mitä sille halutaan tehdä. Oma osaaminen hyödynnetään, ollaan valmiit oppimaan uutta. Yhdessä tekemisestä saadaan voimaa jaksaa monimutkaistakin muutosta. Keskinäinen luottamus kasvaa, yhdessä on hauska tehdä työtä. Voidaan vain ihmetellä, miksi ei aikaisemmin ruvettu uusiin hankkeisiin? Joskus jälkiviisaasti voidaan todeta ensin, 'ettei kukaan kertonut' ja sitten sanoa: 'emmehän me olisi uskoneet, vaikka joku olisi kertonutkin'. Riskinä on liika innostus uudistumiseen, jolloin ei osata hetkeksikään pysähtyä nauttimaan aikaansaannoksista eikä huolella tutkimaan, mihin oivalluksiin hyvät tulokset perustuvat.

On johtamisen taitolaji pitää organisaatio suurimman osan aikaa uudistumisen huoneessa. Pieni tyytymättömyys omiin tuloksiin luo herkkyyttä uusille trendeille ja tutkimustuloksille. Kun organisaatio on tottunut liikkumaan ripeästi tyytyväisyys- ja kieltämishuoneen kautta uudistumaan, uudet tilanteet eivät yllätä ihmisiä.

Uudistumishuoneen johtamiselle on ominaista, että strategia on käytössä arjen töissä. Tietoa käytetään perusteellisesti toimintasuunnitelmien teossa ja jälkikäteen arvioidaan, mitä saatiin aikaan.

Muutoksen neljä huonetta ovat myös yksilön muutosprosessin hyväksymisvaiheita. Elämäkokemukset vaikuttavat siihen, miten itse kukin meistä liikkuu eri huoneissa ja mihin huoneisiin mieluiten pysähdymme. Kun asiat sekä työssä että omassa elämässä ovat olleet pitkään muuttumattomia, kieltäminen tuntuu luontevimmalta ensireaktiolta, varsinkin jos muutos tulee ulkopuolelta eikä sitä ole itse haluttu.

Toiset ovat elämässään tottuneet liikkumaan huoneesta toiseen. Heidän on helppo todeta, että nyt on uusi tilanne, tai heidän on helppo sanoa: kiva kun tulee jotain säpinää elämään. Se mittaa elämänhalun.

Mitä johtamisen keinoja voi käyttää tukena, kun halutaan ihmisten organisaatiossa hyväksyvän muutokset?

Tyytyväisyydestä kieltämiseen

- Auta henkilöstöä ottamaan selvää parhaista käytännöistä.
- Aktivoi ihmiset perehtymään tilanteeseen organisaation ulkopuolella, pitämään yhteyttä kollegoihin ja tutkimustietoon.
- Kerää tietoa ja case-esimerkkejä.
- Kyseenalaista tyytyväisyys tuloksiin ja tuottavuuskehitykseen, palauta mieleen menneitä muutoksia.

Kieltämisestä kaaokseen

- Jatka parhaiden käytäntöjen selvittämistä.
- Kerää systemaattista tositietoa toiminnasta.
- Kerro ongelmista haasteina koko henkilöstölle.
- Ota mukaan kehittämiseen avainvaikuttajat ja sidosryhmät.
- Siirrä jääräpäisimmät vastustajat syrjään.
- Näytä konkreettisia esimerkkejä sekä ongelmasta että uusista keinoista.

Kaaoksesta uudistumiseen

- Anna visio ja suunta.
- Markkinoi ideoita, älä käske.
- Keskity ensimmäisiin toimenpiteisiin, havainnollista pilottiprojektien avulla.
- Aseta haastavat, saavutettavissa olevat tavoitteet ja osatavoitteet.
- Sopikaa myös, mitkä asiat voivat jatkua entisellään. Kaikkea ei kannata ottaa muutoksen kohteeksi yhtä aikaa.
- Tee saavutetut tavoitteet tulokset näkyviksi.
- Hyödynnä projektiorganisaatiota ja erilaisen kokemuksen hyödyntämistä.
- Kannusta ja palkitse uutta käyttäytymistä ja suoritusta.
- Jaa vastuuta ja luota ihmisiin.

Ehkäisy putoamisesta tyytyväisyyteen pysyvästi

- Pidä huoli, että organisaatiossa on riittävän haastavat tavoitteet ja todellisia tuloksia halutuissa asioissa.
- Pidä huoli, että kaikki saavat sekä sisäistä että ulkoista palautetta suoritusten ohjaukseen.
- Koordinoi ja kanavoi pyrkimykset, niin että tavoitelistalla on vuosittain vain muutama asia.
- Pidä visio ja arvot elävinä.
- Iloitkaa saavutetuista tuloksista.
- Älkää syökö suunnitelmiin kirjattuja säästötuloksia ennen kuin ne ovat totta.

Muutoksen luvut

Siirtymistä muutoksen talossa huoneesta toiseen voi nopeuttaa niin sanotuilla muutoksen luvuilla. Ne toimivat myös perusteena viestinnän ja yhteisten tilaisuuksien suunnitteluun.

2–5 keskeistä viestiä

Muutoksen tavoitteet kiteytetään muutamaksi ymmärrettäväksi ja helposti toistettavaksi viestiksi. Niitä käytetään sidosryhmien kanssa.

17 toistoa

Viestin perillemenoon tarvitaan keskimäärin 17 toistoa. Jotta viesti kantaa, ihmisten täytyy kuulla ja voida keskustella siitä useaan kertaan. 17 toistoa tarkoittaa esimerkiksi lähiviestinnässä, että muutoksesta puhutaan puolen vuoden aikana joka viikko.

Joka viides muutosagenttina

Muutoksen puolestapuhujia eli muutosagentteja tarvitaan 20 prosenttia kohderyhmästä. Tieto kulkee hyvin, kun jokaisessa ns. kokousryhmässä ja kahviporukassa on henkilö, joka osaa kertoa muutoksen tavoitteista ja keinoista. On tärkeää, että hän myös kuljettaa tietoa tilanteesta eteenpäin. Silloin organisaatio toimii keskustellen.

Johto sitoutunut

Muutoksessa tarvitaan johdon 100-prosenttinen sitoutuminen. Ihmiset seuraavat tarkasti johdon eri jäsenten sitoutumista. Ikävästi sanottuna organisaatio osaa halutessaan olla tosi taitava peluuttamaan johdon jäseniä, niin että päätökset ja toteutusaikataulut vesittyvät. Henkilöt, joilla on useita rooleja muutoksessa, joutuvat tarkasti miettimään omat näkemyksensä ja tapansa osallistua muutokseen. Eniten ristipaineita tulee varmaan viranhaltijoille, jotka ovat tekemässä päätöksiä kunnanvaltuuston jäsenenä ja perustelemassa niitä virkamiehinä kollegoilleen ja alaisilleen.

Usean vuoden prosessi

Laajat muutokset tarvitsevat vuosia toteutuakseen ja antaakseen tulokset, joita varten muutokseen lähdettiin. Pitkäjänteisyys ja sitkeys auttavat.

”Yhteentulo on alku, yhdessä pysyminen kehittää, yhdessä työskentely luo menestyksen.”
Tai ”Sovulla pienet asiat kasvavat, eripuralla suuretkin hajoavat.” (Sallustius)

5. Kulttuuri tukee muutosta tai kumoo sen

Mitä kulttuuri on?

Kulttuuri on kokonaisuus arvoja, asenteita, uskomuksia, olettamuksia, filosofioita, ideologioita, odotuksia, normeja ja traditioita, jotka ovat kaikki yhteisinä, vaikeasti ilmaistavina organisaatioissa ja joilla on vaikutus organisaation elämään.

Tiivistetyksi kulttuurin voi määritellä kahdella helposti ymmärrettävällä tavalla: ensiksikin ”kulttuuri on tapa toimia” ja toiseksi ”kulttuuri on kuin vesi kalalle: vasta kuivalla maalla kala huomaa veden merkityksen”.

Yleensä kulttuuri tiedostetaan vasta kohdattaessa uusi tilanne: organisaatiomuutos, esimerkiksi kuntaliitos, usean oppilaitoksen liittäminen ammattikorkeakouluksi tai synnytysten keskittäminen keskussairaalaan.

Vahva, yhtenäinen kulttuuri antaa pohjan yhtenäiselle toimintaotteelle. Kaikesta ei tarvitse olla tarkkoja ohjeita, kun kulttuuri ja arvot ohjaavat ihmisiä valintatilanteissa. Erityisesti muuttuvassa ympäristössä, missä vanhat ohjeet eivät päde eikä uusia pystytä (eikä aina halutakaan) tarpeeksi nopeasti laatimaan kaikkiin tarpeellisiin tilanteisiin, kulttuuri antaa ’perälautamaisen tuen’, jota käyttäen ihmiset pystyvät toimimaan samansuuntaisesti visiota kohti. Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt antavat turvallisuutta ja toimintavarmuutta uusissa tilanteissa.

Organisaation kulttuuria voi havainnoida tuiki tavallisista asioista:

- tiloista: millaiset rakennukset, toimistotilat, istutaanko avoimin vai suljetuin ovin, onko helppoa saada opastus oikeaan paikkaan vai onko organisaation eri osat hajautettu eri kyliin ja rakennuksiin?
- kokouksista: milloin ja minkälaisia kokouksia pidetään, ketkä osallistuvat, millainen kokouskutsu ja pöytäkirjat lähetetään, miten kokouksissa keskustellaan ja jaetaanko vai otetaanko puheenvuoroja, miten kokouksista viestitään muille?
- uusien työntekijöiden opastuksesta: miten uutta työntekijää neuvotaan onnistumaan, mistä varoitetaan, missä asioissa, esimerkiksi pukeutuminen, ylityöt, työtahti, annetaan tarkkojakin neuvoja (ryhmäkuri!)
- historiasta: mistä tapahtumista kerrotaan, mitä muistellaan saunaillassa, projektitilaisuuksien lopussa? Keistä kerrotaan juttuja, ketkä ovat organisaation sankareita, merkkihenkilöitä? Otetaanko menneestä aloitevoimaa vai antaako mennyt varoituksen, ettei pidä ottaa riskejä?

Kunnan kulttuuri koostuu aina monesta tekijästä; oheinen kaavio muistuttaa siitä. Sulkeissa on esimerkkinä, mitä kaavion eri kohdat voivat olla kuntien kulttuurissa. Keskustelu eri tekijöistä voi auttaa tutustumisessa uuteen osapuoleen, toiseen kuntaan ja sen toimintoon, virastoon tai laitokseen. Kaavion avulla pystyy tiedostamaan sekä itselle että uusille yhteistyökumppaneille, mikä kaikki vaikuttaa, miksi toiset toimintatavat ja valinnat ovat olleet luontevia omalla vastuualueella. Osa yhteenmenon ihmettelystä ja konflikteista voidaan ratkaista kuuntelemalla ja perustelemalla eri toimintatapojen taustoja. Samalla toivottavasti pystytään harkitsemaan, miten voidaan löytää uusi hyvä tapa toimia ja hoitaa palvelun ja toiminnan tarkoitus asukkaiden/asiakkaiden parhaaksi.

<p>Kunnallinen kulttuuri Historia, perinne</p> <p><i>(esim. teollisuus, maatalous, läänin hallintokeskus, yliopistokaupunki)</i></p>	<p>Maakunnallinen kulttuuri Maakuntakulttuuri, alueen ominaispiirteet</p> <p><i>(esim. Karjala, Pohjanmaa, Lappi, laajat pinta-alakunnat, Ruuhkasuomi, rannikon pienet ruotsinkieliset kunnat)</i></p>
<p>Paikallinen/osaston kulttuuri Toimiala, liikelaitokset</p> <p><i>(esim. opetus, sivistys, sosiaali- ja terveys, tekninen, hallinto, pelastustoimi)</i></p>	<p>Kielikulttuuri Ammattitutkinnon ja työkokemuksen terminologia ja slangit; kunnan kaksikielisyys</p> <p><i>(esim. juristit, opettajat, lääkärit, kulttuurisihteerit, insinöörit, kansantalous)</i></p>

Kuva 6: Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat monet tekijät

Kulttuurin määrittäminen

Ohessa on kaksi kulttuurin analysointikeinoa, joiden avulla samanlaisuutta ja erilaisuutta voi analysoida ja tehdä samalla kulttuuria näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Toinen on lista, jonka avulla osapuolet voivat kertoa omasta kulttuuristaan ja taustastaan. Toinen on taulukko, jonka muuttujien avulla tilannetta voi kuvata. Molemmat ovat subjektiivisia tapoja kertoa; niistä ei voi päätellä, onko kulttuuri hyvä vai huono. Voidaan veikata, että jos kunta tai yksikkö saa aikaan monipuolisesti hyviä tuloksia, sen kulttuurissa on vahvuuksia, jotka sitä auttavat.

Kysymyslista

(Organisaatiosta on käytetty sanaa kunta, vaihtakaa tilalle oman yksikön nimi)

1. Minkä ikäinen "kunta" on?
 - a) kalenterivuosina
 - b) henkisesti

	vauva	pikku lapsi	lapsi	nuori	nuori aikuinen	aikuinen	keski-ikäinen	vanheneva	vanhus
nyt									
5 v. sitten									
10 v. kuluttua									

Kuva 7: Minkä ikäinen organisaatio on?

2. Minkälaiset ovat "kunnan" asukkaat, asukasrakenne, asiakasrakenne?
3. Millainen on "kunnan" elinkeinorakenne, mitkä elinkeinot kasvavat, mitkä vähenevät, ovat uhanalaisia? Mitkä ovat kunnan tärkeimmät palvelut? Minkä tarve kasvaa, minkä vähenee?
4. Millaisia kriisejä ja vaikeuksia kunnalla on ollut historiassa? Kertokaa merkityksellisimmät.
5. Ketkä ovat olleet kunnan kehityksen merkkihenkilöitä, kunnan suurmiehiä ja -naisia? Miten he ovat vaikuttaneet, millaisen johtamis- ja ongelmien ratkomiskäytännön he ovat jättäneet perintönä kunnalle?
6. Mikä on kunnan suhde naapurikuntiin? Mikä selittää suhteen? Missä yhteistyössä ollaan aktiivisia, missä pysytään enemmän taustalla?
7. Mitä tarinoita ja esimerkkejä kerrotaan uusille työntekijöille tai kuinka kuntaa markkinoidaan turisteille ja kuntaan muuttajille? Mikä on kunnan symboli tai tunnus ja miten valittua perustellaan?
8. Mitkä ovat tavallisimmat mielikuvat ja analogiat, joita johto käyttää viesteissään henkilöstölle ja päättäjille?
9. Millaiset ovat kunnan johtamistyyli ja organisaatorakenne? Millä kriteereillä esimiestehtäviin valitaan ja johtotehtäviin edetään?
10. Millaiset ovat kunnan johdon, edustajien ja virkamiesjohdon sidokset? Millainen on kunnan sidosryhmien ja vaikuttajien yhteistyö, miten oman kunnan asioita kehitetään ja viedään eteenpäin? Keiden kanssa kunnan toimintaa kehitetään, minne mennään hakemaan apua: EU, ministeriöt, puolue, maakunta, kaupalliset ketjut jne.

Organisaatioiden toimintatapojen erot

Toimintatapoja voi kuvata oheisten tekijöiden avulla. Sanaparit kuvaavat ääripäitä. Ottamalla kantaa eri tapoihin voi hahmottaa, mikä on ominaista organisaatiolle. Samalla nousee varmaan perusteluja, miksi tietty toimintatapa on juurtunut ominaiseksi organisaatiolle tai toiminnolle. Taulukkoa voi käyttää keskusteluissa, kun organisaatioyksiköt haluavat tutustua toisiinsa ja kertoa omasta kulttuuristaan. Silloin voi joko ryhmässä tai yksin arvioida eri osapuolien kulttuuria. Havaintoja voi verrata osapuolten kesken ja avata keskustelua johtamisperiaatteiden ja yhteisten toimintatapojen kehittämiseen.

	Aina	Usein	Molemmat	Usein	Aina	
Keskitetty päätöksenteko						Hajautettu päätöksenteko
Nopea päätöksenteko						Hidas päätöksenteko
Lyhyt aikajänne						Pitkä aikajänne
Yksilökeskeinen						Tiimikeskeinen
Konfliktien kohtaaminen						Konfliktien välttäminen
Riskienotto						Riskien välttäminen
Tuloskeskeisyys						Prosessikeskeisyys
Ihmiset vastuussa						Ihmiset eivät vastuussa
Horizontaali yhteistyö						Siilotyöskentely (omissa funktioissa)
Korkea keskinäinen luottamus						Valtataistelu
Byrokraattinen						Yrittäjämäinen
Avoin ja rehellinen viestintä						Ohjattu/valvottu viestintä
Nopea tiedonkulku						Hidas tiedonkulku
Suoraa kasvokkain viestintää						Väillistä viestintää
Muutosvстарintaa						Muutoshaluinen

Taulukko 2: Organisaatioiden toimintatapojen erot

Lähde: Schweiger: M&A Integration 2002

Uusi identiteetti auttaa luopumaan vanhasta kulttuurista

Mitä nopeammin organisaation ihmisillä on uusi rooli ja he työskentelevät uuden organisaation mukaisissa ryhmissä, sitä helpompaa heidän on luopua vanhan kulttuurin toimintatavoista ja 'vanhan hyvän ajan muisteiluista'. Jos uusi organisaatorakenne on jo tiedossa, mutta samoihin tiloihin ja yhteistyöhön päästään hitaasti, vanhoissa työryhmissä ehtii viritä epäluuloa tuleviin työvereihin ja uuteen esimieheen. Nämä epäluulot luovat yhteistyön alkuun 'väritetyt silmälasit', joiden läpi uutta tilannetta tarkastellaan. Siksi on aivan oleellista se, miten nopeasti henkilöstön uusista työtehtävistä sovitaan ja miten ripeästi uudet yksiköt aloittavat työnsä.

Pelkkä organisaatiokaavio ei auta, sillä vasta työnteko uudessa ympäristössä antaa riittävästi tietoa uudesta niin, että ihminen saa tietää, miten häneen suhtaudutaan, miten asioista tullaan keskustelemaan ja miten hänen ammattitaitoaan ja kokemustaan tullaan arvostamaan.

Jokaista meistä helpottaa, kun meillä on muutostilanteessa tukenamme usea identiteetti: johtaja, asiantuntija, puoliso, isä/äiti, yhdistysjäsen jne. Uudessa tilanteessa auttaa, jos henkilö on tietoinen työsuorituksensa tasosta ja on tottunut oppimaan uusia asioita. Jos ihminen on vain yhden identiteetin varassa, hän voi ruveta puolustamaan ainokaista identiteettiään ilveksen sitkeydellä: 'olen aina hoitanut nämä asiat kunnolla, niihin ei jatkossakaan kukaan koske'; asemasta ja sen tunnusmerkeistä tuntuu mahdottomalta luopua. Pienetkin muutokset kokousjäsenyyksissä, asioiden etenemisjärjestyksessä tai huonejärjestelyissä koetaan suunnattomana uhkana.

Identiteetin ja ammattiroolin merkitystä muutostilanteissa havainnollistetaan usein dramaattisella esimerkillä palomiesten kuolemista metsäpaloissa Pohjois-Amerikassa. Palomiehet ovat joutuneet rajun palon

edetessä uuteen tilanteeseen: sammutuksessa muodostetaan kiireesti uusia ryhmiä. Niissä tilanteissa ei ole aikaa tutustua ryhmän jäseniin, puhumattakaan että olisi aikaa keskustella vasta nimitetyn esimiehen kanssa ja tarkistaa, mitä kokemusta hänellä on. Kun juostaan tulimyrskyä pakoon, palomiehet eivät tiedä, kenen ohjeisiin luottaa. Kun esimies karjuu 'luopukaa varusteista', käsky tulkitaan monella tavalla: toiset heittävät osan varusteista pois, toiset keräävät jopa muiden heittämät varusteet talteen. Palomiehen identiteettiin kuuluu olla ammattilainen, ja jokainen tietää, että varusteet tarvitaan jatkossa. Lisäksi joitakin kalvaa epäily, että palomies haukuttaisiin varusteiden turhasta pois heittämisestä. Tällaisissa kauhunhetkissä kaikki palomiehet eivät ole ehtineet juosta turvaan, vaan ovat kuolleet liekkeihin lyhyen matkan päässä pelastautumisesta. Etukäteen ei ole harjoiteltu, että neljänkymmenen kilon painoisesta repusta luovuttaessa palomies pystyy juoksemaan monta senttiä pitempiä askelia. Se olisi auttanut turvaan.

Tätä esimerkkiä voi soveltaa organisaatiomuutoksiin:

Kun roolit ovat epäselviä eikä uusien työtovereiden kanssa ole ehditty keskustella, ihmiset voivat olla kuulematta uusia ohjeita. Kaaoksen tunne jättää ihmisen epävarmuuteen ja he rupeavat vaistomaisesti toistamaan vanhaa tuttua ammattirooliaan ja siihen liittyviä toimintamalleja.

Vastaamalla oheisiin kysymyksiin saadaan selkiytettyä eri henkilöiden rooleja ja työtehtäviä

- Mikä on toiminnan tarkoitus?
- Ketkä ovat osapuolia tässä hankkeessa, keihin ollaan yhteydessä?
- Mikä on tärkeintä, mitä tarvitaan tuloksena?
- Kuinka kiire asialla on, milloin sen pitää olla valmiina?
- Kuinka tärkeä asia on, mitä töitä voi siirtää myöhemmäksi?
- Mitä taitoja tarvitaan asian hoitamiseen?
- Onko jotain erityistä, mikä täytyy ottaa huomioon, esimerkiksi laatuksymyksiä, ammattitaitovaatimuksia?
- Mitä minulta erityisesti odotetaan tässä hankkeessa tai tilanteessa?

Miten muuttaa kulttuuria?

Kulttuurin muuttaminen on prosessi. Toimintatapojen muuttuessa muuttuu myös kokonaiskuva, josta johtopäätöksiä tehdään. Uusien kokemusten kautta saadaan uusia neuvoja ja tärkeysjärjestyksiä. Silloin muuttuvat myös olettamukset, jotka ovat olleet perusteluina päätöksille ja tärkeysjärjestyksille. Eli kulttuuria ei voi käskyllä muuttaa!

Tehokkaimpia keinoja vaikuttaa kulttuuriin ovat sisäinen viestintä, henkilöstön kehittämisohjelmat, avainhenkilöiden valinnat ja strateginen johtaminen.

Sisäinen viestintä on pääroolissa uuden kulttuurin luomisessa. Viestintä vahvistaa kuntajohdon äänen, niin että jokainen organisaatiossa tietää, mitä tärkeille asioille halutaan tapahtuvan. Viestintä tarjoaa kanavat keskusteluun ja tiedonkulkuun. Viestinnän avulla saadaan aikaan muutosten tarvitsemat toistot. Oleellista on kiteyttää muutosviestit, valita monentyyppisiä kanavia ja pitää huoli, että lähiesimiehillä on käytettävissä tietoa, jonka avulla ihmisten kysymyksiin vastataan.

Henkilöstön kehittämisohjelmat ovat tehokas tapa vauhdittaa kulttuurimuutosta. Yhteisen ohjelman avulla tutustutaan työtovereihin ja voidaan tehdä hyödyllistä työtä uudelle kokonaisuudelle. Kehittämisohjelma voi olla esimiesten koulutusohjelma, esimerkiksi JET-ohjelma (Johtamisen erikoisammattitutkinto). Koulutusohjelma räätälöidään muutosprojektin tarpeisiin siten, että osanottajien välityöt ja näyttökokeet palvelevat uuden kunnan/yksikön toiminnan kehittämistä. Johto ja keskijohto valmistelevat silloin yhdessä strategiaa ja luovat pelisääntöjä siihen, miten yhteistyötä ja kehittämistä voidaan yhdessä tehdä. Koulutusohjelman aikana organisaation eri puolilta tulevat osanottajat ovat tiiviisti yhdessä, tutustuvat toisiinsa ja perehtyvät harjoitusten avulla kunnan uusiin tavoitteisiin.

Avainhenkilöiden valinnoissa muutos henkilöityy esimiehiin ja asiantuntijoihin. Heidän taitonsa ja kokemuksensa vaikuttavat siihen, miten päätetyt tavoitteet saadaan toteutumaan. Heidän valinnallaan voidaan viestiä muutoksesta johtamistyyliin. Pätevyys on virkojen täytössä oleellista. Ristiriitana voi olla, että muodollinen tutkinto varmistaa tietämyksen tason, mutta kertoo vain vähän kyvystä muutosjohtamiseen.

Strateginen johtaminen ja toimintasuunnitelmien teko ovat kulmakiviä kulttuurin muuttamisessa. Vuosisuunnittelu-ohjelma (ns. vuosisuunnittelukello) kertoo, ketkä ja milloin asioita valmistelevat, mihin tilannetiedot ja ehdotukset tuodaan, kun halutaan vaikuttaa. Sen avulla tiedetään, milloin eri asioista voi odottaa tietoa ja päätöksiä. Uudenlaiset kehittämis- ja päätöskokoukset, joissa asioita käsitellään, ovat havainnollinen keino muuttaa kulttuuria. Tehokas muutoskeino on lukuystävällinen strategiasta kertova vihkonen. Sen avulla jokainen esimies pystyy kertomaan strategiasta omalle henkilöstölleen ja soveltamaan strategian painopisteitä toimintasuunnitelmaan.

”Kannattaa mieluummin kysyä tyhmiä kysymyksiä kuin korjata tyhmiä virheitä.” (*tuntematon*)

6. Viesti tavoittaa

Mikä on olennaista muutosviestinnässä

- Viestin selkeys: päätösten perustelujen tulee olla ymmärrettävissä. Viestien keskinäinen johdonmukaisuus on tärkeää. Useimmat hankalat huhut saavat voimansa, kun yhdessä viestissä on sanottu yhtä ja toisessa tilaisuudessa on annettu siihen poikkeava vastaus. Johdonmukaisuus ja koordinointi luovat jatkuvuutta ja tukevat sitä, miten eri pohdinnoissa päästään suurin piirtein samoihin johtopäätöksiin: tämä on päätetty, tämä on tärkeää, tämä on aikataulu.
- Tarvitsijan tavoittaminen: ihmiset arvioivat viestiä omalta kannaltaan. Tärkein kysymys vastattavaksi jokaiselle henkilöstössä on, mitä tämä tarkoittaa minulle: muuttuvatko tehtäväni, miten voin hoitaa perustehtäväni, muuttuuko työpaikkani fyysisesti, miten käy tiimini, tuleeko muutoksia sopimukseeni, etuihini, kehittymismahdollisuuksiini. Ihminen hakee pikaista vastausta itseään koskettaviin kysymyksiin.
- Keskustelumahdollisuus: ihmiset haluavat keskustella saamansa tiedon perusteella. Näin he varmistavat itselleen ymmärrettävän sisällön päätösten seurausvaikutuksille. Tämä edellyttää, että joukossa on aina niitä, joilta saa lisätietoa. Keskustelu huhujen perusteella ei vie asioita rakentavasti eteenpäin.

Muutosviestinnässä johdolla ja henkilöstöllä on erilaiset tarpeet. Oheinen taulukko havainnollistaa niitä:

Mikä johdosta on tärkeää?	Mikä henkilöstöstä on tärkeää?
Uuden organisaation visio	Jatkuuko työni?
Yhdistymisen strategiset hyödyt	Mitä organisaatio ja minä voimme saada/menettää tässä?
Perustelut muutokselle ja siitä seuraaville toimenpiteille	Mitkä ovat mahdollisuuteni menestyä tässä uudessa kokonaisuudessa?
Nimimuutokset	Muutokset palkkaan ja etuihin
Organisaatiomuutokset ja nimitykset	Muutokset tehtäviin ja asemaan
Muutokset tuotteissa, työnjaossa, asiakaspinnassa jne.	Mitä tapahtuu työtovereille?
	Miten keskeneräiset jutut hoidetaan?
	Etenemismahdollisuudet
	Mahdolliset henkilöstövähennykset
	Muutokset järjestelmissä, työpaikan hengessä jne.

Taulukko 3: Mitä ihmiset haluavat tietää fuusiossa ja mitä johto yleensä kertoo.

(Muokattu David M. Schweigerin kirjan *M & A Integration* listasta, 2002)

Viestinnän kompastuskivistä

Papukaijaviestintä

- Pää ja sydän eivät puhu samaa viestiä. Jotkut nimittävät tätä papukaija -viestinnäksi. Viestin vastaanottaja on äärettömän tarkka tulkitsemaan, uskooko viestijä itse asiaansa vai lukeeko hän valmiin tekstin avulla pakolliset asiat.

Vain olemalla paikalla saa tietoa

- Tietoa jaetaan vain tietyissä kokouksissa tai tilaisuuksissa. Jos on niistä poissa, jää tiedon ulkopuolelle.

Esimies ei kerro

- Lähiviestintä ei tue kokonaisuutta. Lähiesimiehen ja työtovereiden kanssa ei voi asiasta keskustella, koska kaikilla on yhtä vähän tietoa. Vastauksena on turhan usein: "en minä tiedä asiasta enempää kuin mitä tiedotteessa lukee".

Selkokieliyys puuttuu

- Asiat kerrotaan monimutkaisesti, pitkinä lauseina ja vierailta käsitteillä, niin etteivät ihmisten omat tiedot ja yleissivistys riitä ymmärtämään sisältöä. Selkokielen neuvojen soveltaminen on tärkeää.

Ei keskustelua

- Ei ole mahdollisuutta kysyä eikä hankkia lisätietoa. Muutoksissa hämmentynyt henkilö ei saa mahdollisuutta jäsentävään keskusteluun.
- Tiedotustilaisuuksissa ja kokouksissa aikaa on varattu vain muutamia kymmeniä minuutteja, niistä isoimman ajan vie asian esittely, kysymyksiin jää muutamia minuutteja.

Yleisyys

- Muutoksesta kerrotaan yleisellä tasolla, vaikka ihmisiä kiinnostavat nimenomaan muutoksen vaikutukset omaan työhön ja omaan työryhmään.

Viestinnän suunnittelu

Viestinnän keinoja on runsaasti: tiedotustilaisuudet, kirjeet, tiedotteet, intranet, ilmoitustaulu, sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedotuspisteet. Kirjallinen aineisto on tarpeellinen tukemaan, mutta se ei useinkaan aktivoi ihmisiä perehtymään asioihin ja löytämään kysymyksiinsä vastauksia.

Viestintää voi jokainen vastuhenkilö tai projektiryhmä suunnitella oheisen taulukon avulla:

Käytettävissä oleva aika	Kun viestintätilaisuus voi kestää päivän	Kun viestintätilaisuus voi kestää kolme tuntia	Kun viestintätilaisuus voi kestää tunnin
Kohderyhmä			
Johto, päättäjät			
Asiantuntijat, keskijohto			
Koko henkilöstö			
Kuntalaiset, asiakkaat, yhteistyökumppanit			

Taulukko 4: Viestinnän suunnittelu

Kannattaa miettiä, miten kohderyhmän tarpeet ja käytettävissä oleva aika hyödynnetään parhaalla tavalla:

- Mitkä ovat kunkin tilaisuuden tavoitteet, mitä haluamme tulokseksi?
- Mitkä ovat tärkeimmät viestit per kohderyhmä: mitä kerron ja millaisen prosessin avulla voin toteuttaa tilaisuudet?
- Mitkä alustukset tarvitaan, mitä etukäteislukemista voi olla tarjolla, minkälaisia ryhmätöitä ja harjoituksia voi käyttää?
- Miten voin aktivoida ihmisiä kysymään? Kannattaako mahdollinen kahvi tarjoilla tilaisuuden keskellä eikä alussa, jolloin ihmiset pääsevät jäsentämään kuulemaansa? Voiko läsnäolijoita aktivoida pyytämällä huoneen eri puolilta teemoihin kysymyksiä esimerkiksi tyyliin: Mistä haluatte lisää tietoa? Mitkä ovat tämän suunnitelman riskit? Mikä tässä suunnitelmassa innostaa?

Tärkeisiin kysymyksiin valmistautuminen

Yksi tehokas tapa valmistautua viestintään on avoriihenä listata kaikki kysymykset, joita ihmiset (sidosryhmät) voivat muutoksesta kysyä. Ideoinnilla tuotetaan kysymysten määrää. Kun listassa on noin 100 kysymystä, saadaan varmasti esiin oleelliset. Pitkästä listasta valitaan noin 10 kysymystä, joihin on oleellista onnistua viestimään hyvin. Näille kysymyksille tehdään jokaisen viestijän käyttöön vastauslinjat. Ne antavat hyvän muistituen erilaisiin tilanteisiin. Ne pitävät myös tietyt luvut mielessä, käsitteet pysyvät jämpteinä, ei unohduta kertomaan vain oman tutun organisaation yksikön esimerkeillä.

Näistä oleellisista kysymyksistä voidaan tehdä myös esite muutoksen tueksi. Joko vihkosena tai intranetissä julkaistuna voi olla palsta "Paljon kysyttyä ja vastattua". Aikaa tällainen valmistautuminen vie 2–4 tuntia.

Kysymystori

Tilaisuuden voi aloittaa pyytämällä osanottajilta kysymyksiä. Tukena voi olla etukäteisaineisto. Tilaisuudessa työskennellään silloin vaiheittain:

A) Kerätään kaikki kysymykset näkyviin joko yksilöinä tai 2–3 hengen ryhmissä Post-it-lapuille. Laput ryhmitellään seinälle aihealueittain. Osanottajilta voidaan pyytää kysymyksiä:

'Mitä haluan kysyä johdolta tässä tilaisuudessa?' 'Mitä haluan tietää lisää tästä muutoksesta?'

'Mitä haluan kysyä lisää tästä strategisesta suunnitelmasta/projektisuunnitelmasta?'

B) Johto käy tutustumassa seinän lappuihin (pyritään siihen, että ehtivät hetken perehtyä kysymyksiin ja jakaa vastausvastuita) ja vastaavat kaikkiin kysymyksiin. Vastatut laput kerätään pois. Toisissa kysymyksissä riittää, kun johto sanoo, että tästä asiasta tiedetään lisää esimerkiksi vasta kahden kuukauden kuluttua. Sovitaan mitä tapahtuu vastaamatta jääneille kysymyksille. Osaan osataan vastata tietyn ajan päästä, osa ei kuulu tämän muutoksen toteutukseen, ja ne laput ohjataan organisaatiossa toisille vastattavaksi.

Tässä ratkaisussa ihmiset voivat avoimesti kysyä. Johto on kokemukseni mukaan erittäin kiinnostunut kysymyksistä. Ryhmittely auttaa hahmottamaan, mitkä teemat ovat eniten esillä. Se auttaa myös vastaamaan isompina kokonaisuuksina ja perustelevaan, taustoittamaan vastausta.

Tässä ratkaisumallissa vältytään myös ikävältä ping-pong -tilanteelta, jossa joku henkilö pommittaa johtoa kysymyksillään eivätkä muut ehdi tai halua osallistua kyseiseen keskusteluun. Pienet ryhmät kysyvät yleensä asiallisesti ja rohkeasti keskeisistä asioista.

Kysymystorin voi toteuttaa myös niin, että ennen johtajan tai asiantuntijan alustusta kerätään kysymykset näkyviin. Johtaja tai asiantuntija ehtii tutustua kysymyksiin, ryhmät voivat kertoa ne ääneen samalla kun laput järjestellään seinälle. Alustuksen jälkeen johtaja tai asiantuntija varmistaa, mihin kysymyksiin hän vastasi jo alustuksessaan ja mihin hän vastaa kysymys kerrallaan. Tällainen toteutus räätälöi johtajan tai asiantuntijan alustuksen. Kuulijoista se ei enää kuulosta moneen kertaan toistetulta kalvosulkeiselta.

Johtajan viestin pääkohdat

Oheinen muistilista kertoo, mitä fuusiotilanteissa johdon viestin tulisi sisältää. Lista on toiminut valmistavissa keskusteluissa muistin tukena: onko kaikki tarpeellinen huomioitu. Lista ei ole kaavamainen, vaan jokainen muokkaa sen omaan tilanteeseensa ja esittämistyylinsä. Lista muistuttaa erityisesti, mitä henkilöstölle fuusiosta kerrotaan. Ulkoiset viestit ovat samansuuntaisia, mutta ne ottavat huomioon kohderyhmän huolella.

Lista koostuu viidestä osa-alueesta:

- Organisaation yhteenmeno
- Organisaatio ja johtaminen
- Tavoitteet ja tunnusluvut
- Yhdistäminen
- Odotukset kohderyhmälle/läsnäolijoille

Yhteenmeno

- Mitä on sovittu, ketkä menevät yhteen? Mikä on muutos, joka halutaan toteuttaa?
- Mitkä ovat olleet tärkeimmät syyt muutokseen?
- Ympäristön muutokset, yhteiset kiinnostukset esimerkiksi asiakaskunnassa, arvoprosessissa, odotukset toiminnan/palvelujen kehittämiseksi.
- Millaisen kokonaisuuden haluamme näistä osista tehdä?
- Lähtötilanteessa konkreettisuus on oleellista. Se antaa vision ja konkretisoi haasteet!
- Toiminnan fokus, missä haluamme olla erityisen hyviä, missä riittää vähempikin.

Organisaatio ja johtaminen

- Organisaatio
Millainen organisaatio tavoitteena, mitä on jo päätetty (minkäluonteinen organisaatio on tavoitteena: liikelaitokset, itsenäiset tulosityksiköt, prosessiorganisaatio, osaamiskeskukset jne.)
- Millainen organisaatorakenne, mikä on päätöksentekojärjestelmä, millaiset yhteiset toiminnot tarvitaan, millainen on keskushallinnon luonne ja sijainti.
- Arvot ja kulttuuri
Mitkä arvot, toimintatavat ovat tälle kokonaisuudelle tärkeitä? Miten erilaiset toimintakulttuurit ja kuntien historiat vaikuttavat tähän yhteiseen hankkeeseen. Mitä voimaa saamme taustoistamme?
- Johto, valinnat
On oltava tietoa myös johdon valintakriteereistä ja valittujen taustoista: millaisia johtajia ja esimiehiä tarvitaan ja tullaan valitsemaan.
- Johtaminen
Millä tyyllillä tullaan johtamaan, missä on johtamisen fokus? Millaisen roolin haluaa itselleen johtajana tai yksikön vetäjänä? Voi kertoa omista tavoitteistaan, tyylistään, työn painopisteistä. Esimerkeillä voi muokata alaisten odotuksia realistisiksi, miten johtajana ohjaa omaa ajankäyttöään, mihin kaikkeen aikoo ehtiä mukaan.

Tavoitteet ja tunnusluvut

- Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet?
Kriittiset tavoitteet lukuina, säästöpotentiaalilukuina, tehostamistoimenpiteiden vaikutukset, tulokortti.
- Mitkä tulevat olemaan tärkeimmät tunnusluvut, joilla ohjataan?
Millä johdon tuloksia mitataan, paljonko on aikaa kehittää toimialan/yksikön toimintaa? Tässä on mahdollisuus ottaa uusia tunnuslukuja käyttöön: tuottavuus, asiakastyytyväisyys, ympäristöarvot, prosessien läpimenoajat.

Yhdistäminen

- Millä filosofialla tullaan yhdistämään ja liittämään yhteen ja kuinka syvälle (osat vs. koko organisaatio yhteen), yhteenmenon vaiheistus.
Millä tavalla halutaan integroida, mitä on jo tehty, miten tästä edetään (yhteenmenon projektointi/ työryhmät, osaamisen hyödyntäminen, työkierto)?
Integroinnin suunnittelu ja päätöksenteko, miten päätöksiä tehdään, miten epävarmuuteen, riskeihin, virheisiin suhtaudutaan?
Mitä tähän mennessä on tehty? Konkreettista tietoa, esimerkkejä päätöksistä, alkaneista ja päättyneistä hankkeista.
Mitä seuraavaksi tapahtuu (seuraavat päivät, viikot ja kuukaudet)?

Odotukset kohderyhmälle ja läsnäolijoille

- Mitä odottaa jokaiselta läsnä olevalta? Missä on tekemisen painopiste seuraavien viikkojen ja kuukausien aikana?
Verbien valinnassa kannattaa olla huolellinen. Aktiiviset, liikkumista kuvaavat verbit herättävät halun toimia (tehdään, aikaansaadaan, tartutaan asioihin). Vastaavasti passiiviset verbit (olla-verbi yksi vähiten vaikuttavista verbeistä!) ja konditionaalinen käyttö (-isi, pitäisi, olisi hyvä) eivät herätä ihmisen motivaatiota.
- Mitä haluaa, että jokainen kertoo lähiympäristössään, niin että onnistutaan viestin välityksessä ja muutoksesta keskustelussa?
- Keille kerrotaan ja keihin ollaan yhteydessä, kun ihmisillä on hyviä ideoita siitä, miten muutosta voidaan toteuttaa tai kun käy ilmi, ettei muutos suju niin kuin on suunniteltu ja ohjeistettu?

Ripeä viestintä odottamattomissa tilanteissa

Säännöllinen viestintä ehkäisee odottamattomien tilanteiden syntymistä ja niihin liittyvien huhujen leviämistä ja kärjistymistä kriisitilanteiksi. Kun etukäteen on tiedotettu sidosryhmille ja tiedotusvälineille sekä pystytty jakamaan tietoa kokonaiskuvasta ja perusteluista, vaikeidenkin tilanteiden hoitaminen helpottuu.

Organisaation toimintakulttuuri, jossa arvostetaan rehellisyyttä ja jossa esimiehet ja työntekijät kertovat herkästi ongelmallisista asioista, ehkäisee kriisiytymistä.

Odottamattomien tilanteiden viestintäohjeisto kannattaa laatia etukäteen yleisellä tasolla ja projekteittain. Selkeissä ohjeissa voi olla esimerkiksi seuraavat asiat:

- yleinen viestinnän toimintamalli sekä työn- ja vastuunjako
- tiedot sisäisistä ja ulkoisista yhteistyökumppaneista erilaisissa poikkeustilanteissa (ajan tasalla myös muutosvaiheessa!)
- perustiedot ja tausta-aineisto helposti esiin saatavissa
- vastuuhenkilöt harjoittelevat etukäteen kysymyksiin vastaamista
- toimintaohjeet ajan tasalla siitä, miten laaditaan tiedotteet, järjestetään tiedotustilaisuudet, viestitään verkossa, annetaan haastattelut, vastataan kysymyksiin ja huolestuneisiin tiedusteluihin.

Organisaation sisällä kannattaa olla ajan tasalla olevat, pikkutarkat avainhenkilöiden yhteystiedot, niin että tarvittaessa jokainen tavoitetaan lyhyessä ajassa (tunnissa!).

Muistilista huhu-, väärinkäsitys- ja kriisitilanteisiin:

- Ota aloite käsiisi, ryhdy toimenpiteisiin.
- Ihminen vastaa tilanteesta, ei asema tai funktio (henkilövastuu).
- Puhu totta, kerro kaikki heti. Selvitä asiaa riittävän laajasti, kertaa perusasiat.
- Huolehdi siitä, että tieto kulkee organisaation sisällä (Ei: saamme lukea meitä koskevista asioista lehdestä).
- Pidä sidosryhmät ja tiedotusvälineet ajan tasalla.
- Ennakoi kysymykset, puhu selkeästi.
- Tunnusta tilanteen vaikutukset, ilmaise välittämisesi.
- Korjaa tilanne mahdollisimman hyvin, varmista, että myös korjaavista toimenpiteistä kerrotaan.

7. Muutosjohtajan oma selviytyminen

Muutoksen päättäjiltä ja toteuttajilta vaaditaan erityistä jaksamista. Heidän odotetaan näyttävän esimerkkiä, osaavan vastata kaikkiin kysymyksiin ja olemaan läsnä useassa paikassa samanaikaisesti. Moniulotteisessa muutoksessa heidän tarvitsee sekä oman ymmärryksensä että hyväksyttämisen takia pitää yhteyttä useisiin erilaisiin ryhmiin ja asiantuntijoihin. Omaa miettimisaikaa on niukasti. Jokainen muutosvaikuttaja joutuu selvittämään oman suhteensa muutokseen ennen kohderyhmiä – vaikka olisi kuullut muutoksista samanaikaisesti muun organisaation kanssa. Tämä vaatimus voi tuntua kohtuuttomalta, mutta siksi muutosvaikuttajan kannattaa löytää oma tapansa ja omat tukihenkilönsä, joiden kanssa jäsentää muutosta. Johtaja ja projektipäällikkö, joilla muutos myllertää omassa sisikunnassa, tuskin pystyvät esittämään asiat selkeästi, puhumattakaan että kuuntelisivat muiden huolia ja rauhoittaisivat heitä epäilyissä. Muutosvaikuttajan kannattaa palauttaa mieleensä, että hänellä luultavasti asemansa johdosta on tottumusta ottaa asioista selvää, panna toimeksi ja vakuuttaa muita.

Yksi onnistuneen muutoksen avaimista on, että muutosvaikuttaja huolehtii omasta jaksamisestaan. Moni päättäjä ei aina omissa kiireissään kuuntele omaa vointiaan. Konkreettisia stressin ilmenemisiä ovat huono fyysinen kunto, ylipaino, valvotut yöt, omien työkiireiden hyväksyttäminen perheenjäsenillä ja alaisilla. He tuntevat paineista seuraavan ärtyvyyden ja keskittymiskyvyn puutteet. Omaan tilanteeseen syötetään energiaa optimisimilla: tämän muutoksen jälkeen on aikaa sekä itselle että läheisille!

Naurun voima

Nauru kertoo paljon ihmisen voinnista. Hirtehishuumori on kautta aikojen viljelty naurun laji. Sen avulla saadaan kerrottua, että tilanne on kamala, muttei voittamaton. Sitten kun naurua ja hymyä ei enää ole, voimia on tosi vähän jäljellä. Riskirajoista kertoo myös hysteerinen hihitys. Ivanaaurun monet kokevat kiusaamiseksi ja se voi jäädä mieleen pitkäksi aikaa. Toisensa hyväksyvät ihmiset nauravat lämpimästi, samaan tahtiin yhdessä. Tilannekomiikasta ja huumorilausehduksista osataan kerätä voimaa.

Selviytymistä voi tietoisesti vahvistaa

Ihmiselle ominaiset selviytymisen voimat voi kiteyttää kolmeen asiaan: tarkoitus, mielekkyys, säännöllisyys. Niiden avulla ihmiset ovat selviytyneet käsittämättömän vaativista elämäntilanteista (Antonovsky, Sense of coherence). Niitä jokainen voi käyttää apunaan, kun ulkopuolinen maailma vaatii ylivoimaisia suorituksia tai hylkää vastuuhenkilön riippumatta aikaansaannoksista tai aikaisemmista lupauksista.

Elämälläni on tarkoitus: **Tarkoitus** kertoo ihmisen haaveista ja syistä elää. Tarkoitusta ovat kaikki isot asiat, jotka auttavat meitä tekemään tärkeitä valintoja ja jotka antavat meille tulevaisuudenuskoa. Usein ne ovat kesken ja siten pitävät elämäntahtoa yllä. Ne voivat olla useaa tyyppiä: parantaa yhteiskuntaa, näyttää parhaansa ammattilaisena, toteuttaa tämä muutos, kasvattaa lapsi aikuiseksi, saada oma puutarha.

Maailma jäsentyy: **Mielekkyys** jäsentää maailmaamme ja omaa merkitystämme siinä. Saamme kartan ymmärtää isojen monimutkaisten asioiden yhteyksiä ja omaa mahdollisuuttamme vaikuttaa. Ne voivat olla tyyppiä: oma työni on tarpeellinen kunnan asukkaille; uuden sukupolven kasvattaminen on tärkeää, taloudellinen hyvinvointi lisää terveyttä. Vanha Fransiscus Assisilaisen rukous kiteyttää tavan jäsentää kirkkaasti:

”Herra, anna minulle voimaa vaikuttaa asioissa, jotka ovat tärkeitä,
Herra, anna minulle nöyryyttä kestää asioita, joita en voi muuttaa,
Ja Herra, anna minulle viisautta erottaa nämä kaksi asiaa toisistaan.”

Arjen rutiinit auttavat: **Hallittavuus ja säännöllisyys** pitävät vaikeissakin tilanteissa yllä ihmisen omaa toimintakykyä. Toistuvat rutiinit ja arkisten asioiden hoito antavat muutospaineissa voimaa, pienet suoritukset ikään kuin palkitsevat tekijänsä valmiiksi saamisesta. Niillä voi ylläpitää jatkuvuutta ja säilyttää hallinnan tunteen, niin ettei ole pelkkä ajopuu muutoksen virrassa. Isojenkin johtajien kannattaa osata arjen rutiineja. Silloin rajutkaan muutokset omassa asemassa eivät tee avuttomaksi käyttämään tietokonetta tai käymään kaupassa ruokaos-

toksilla. Masentuneena ihminen antaa helposti periksi arkisten asioiden hoitamisessa, ovat ne sitten työhön liittyviä tai omien yksityisten asioiden hoitamista.

Konfliktien hallitseminen

Muutoksen johtajat ratkovat pieniä ja isoja konflikteja jatkuvasti, muuten muutos ei etene. Usein toivoo, että muutos hyväksyttäisiin sellaisena kuin se kerrotaan eikä tarvitsisi yhä uudestaan puida eri asioita ihmisten kanssa. Oheinen lista muistuttaa mieleen ihmisille ominaisia suhtautumistapoja, joita ristiriitatilanteissa ilmenee. Oheen on kerrottu myös muutama neuvo konfliktien ratkomiseen.

- Tavoite- tai intressikonfliktille on ominaista, että ihmisillä on erilaiset kuvat tavoitteen määrästä, laadusta ja etenemisvauhdista. Toiset haluavat haasteellisen tavoitteen, toiset puhuvat realistisista tavoitteista. Toiset antavat toteutusaikaa pari viikkoa, toiset haluaisivat pari vuotta. Tulkinta ja tiedot mahdollisuuksista ja resursseista voivat poiketa paljon toisistaan.
Uudessa kulttuurissa tavoitteet kerrotaan täsmällisinä. Tulokortti ja tunnusluvut ovat usein keinoina. Adjektiivit voivat eri kulttuureista tuleville merkitä sisällöltään erilaisia tavoitteita.
- Arvokonflikti perustuu ideologisiin ja uskonnollisiin näkemyseroihin, jotka heijastuvat kehittämiskeinojen valintoihin. Johtamisessa arvokonflikti näkyy ihmisenäköyksenä: ovatko alaiset oma-aloitteisia, vastuullisia, ammattitaitoisia tekijöitä vai täytyykö heitä ohjata ja valvoa pikkutarkoilla ohjeilla. Ajankohtainen arvokonflikti kunnissa on palveluiden tuottaminen. Toiset luottavat oman henkilöstön tuottamiin palveluihin, osa haluaa kokeilla ostopalveluja.
Uudessa kulttuurissa jo pelkäävät se, että erilaisista näkemyksistä keskustellaan ja hankitaan yhdessä tietoa, muuttaa ihmisten tapaa sitoutua ja ottaa vastuuta.
- Tiedonpuutekonfliktissa, ihminen tai tiimi hermostuu siitä, ettei saa vastauksia kysymyksiinsä. Johtajat ehkä vastaavat, mutta yleisemmällä tasolla kuin halutaan. Pahimmillaan ongelmana on, etteivät ihmiset ymmärrä vastausta, ja silloin vastausten toistaminen ei auta. Uusien johtamismallien käsitteet ja tunnusluvut voivat olla näiden konfliktien taustalla.
Uudessa kulttuurissa ihmisten kysymys yritetään monipuolisesti ymmärtää, ennen kuin rynnätään antamaan lyhyt, keskustelun lopettava vastaus. Dialogin avulla molemmat osapuolet kysyvät ja vastaavat eli tekevät ymmärtämistyötä yhdessä. Yleensä tarvitaan aikaa enemmän kuin johto on ehkä huomannut varata.
- Näennäiskonfliktissa joistakin ihmisistä on mukavaa väitellä ja olla näyttävästi eri mieltä. He haluavat käyttää valtaansa olemalla vastarinnan kiiski eivätkä huomaa omaa häiriökäyttäytymistään. Joistakin on mukava loistaa omalla tietämyksellään ja testata toisten osaaminen kysymällä yksityiskohtia. Kestää aikansa, ennen kuin väittelijä uskoo, että valmiita vastauksia ei ole.
Uudessa kulttuurissa on tärkeätä, että jokaisella on mielekäs työrooli ja selkeät odotukset työsuoritukselle. Silloin energian voi kohdistaa töihin. Asiallinen vastaaminen ja väittelyn lopettaminen on taitolaji, jota muut ihmiset seuraavat uteliaina vieressä.

”Tiellä menestykseen on monta houkuttelevaa pysähdyspaikkaa.” (tuntematon)

9. Muutokselle suunnitelma

Muutoksen projektointi on tehokkain tapa selkeyttää muutoksen suunnittelua ja toteutusta. Projekti ohjaa räjätua hanketta sovitussa aikataulussa valmiiksi. Nähdään, että jotain saadaan alkuun ja myös valmiiksi. Projekti antaa hankkeelle prioriteetin, hanke saadaan näkyväksi eri sidosryhmille, ja silloin se ei häviä koko toiminnan paljouteen. Samalla normaali organisaatio voi keskittyä jatkuvan toiminnan hoitamiseen.

Projektiorganisaatio selkeyttää roolit

Oleellista on ohjauksen ja tekemisen tasapaino. Siksi projektiorganisaation kannattaa muistuttaa tiimalasia: yläosa tiimalasia ohjaa projektia luomalla päälinjat, tekemällä tärkeimmät valinnat ja seuraamalla projektin aikaansaannoksia. Yläosa tiimalasia on nimeltään ohjausryhmä, projektin johtoryhmä, hankkeen neuvottelukunta. Alaosa tiimalasia ovat työryhmä(t), jotka tekevät varsinaisen valmistelu- ja suunnittelutyön sekä toteuttavat käytännössä sovitut asiat. Työryhmiä on projektin koon mukaisesti joko yksi tai useita. Usein pyritään pieniin, tehokkaisiin ryhmiin, jotka pystyvät ripeään yhteistyöhön. Tiimalasin kapeimmassa kohdassa on projektipäällikkö, jonka tärkein tehtävä on toimia ohjausryhmän ja työryhmien yhteyshenkilönä. Hänellä on riittävästi valtuuksia ja oma-aloitteisuutta ohjata työryhmien työtä, saada ohjausryhmältä suuntaviivat ja viedä ohjausryhmälle tarpeellinen seurantatieto.

Valitsemalla projektiorganisaation jäsenet huolellisesti saadaan tarpeelliset ihmiset osallistumaan ja tuomaan osaamisensa hankkeen käyttöön. Kannattaa muistaa, ettei projektiin kannata valita vain uudistuksesta innostuneita. Jotta toteutus onnistuisi, tarvitaan lisäksi mielipidevaikuttajat ja varhaissoveltajat (vrt. kuva 3, s. 10).

Projektisuunnitelma ohjaa

Projektin suunnittelu määrittää, miten tietty hanke hoidetaan ja millä resursseilla se tehdään. Projektisuunnitelma kattaa tehtävän ja tehtäväketjut, aikataulun, kustannukset ja henkilöresurssit. Projektisuunnitelma kiteyttää näkyväksi, miten uutta, outoa asiaa ruvetaan tekemään. Se kertoo, mikä osuus on perehtymisellä, suunnittelulla, kokeiluilla ja toteutuksella. Projektiohjelmat kertovat havainnollisesti, missä ollaan aikataulussa ja missä vastaavasti ollaan jäämässä jälkeen. Niistä on helppo seurata, miten hanke etenee. Pienikin, muutaman hengen projekti kannattaa tehdä kirjalliseksi suunnitelmaksi, koska se muistuttaa erilaisille ihmisille ja organisaatioyksiköille, mitä hankkeen toteuttaminen vaatii.

Työmenetelmät vauhdittavat

Seuraavassa on kuvattu kolme työskentelymenetelmää, joiden avulla projektin työryhmissä saadaan aikaan aktiivista osallistumista ja käyttöön ideat ja tiedot, joita ihmisillä on hankkeen hoitamiseen. Työmenetelmät ja yhteiset pelisäännöt luovat turvallisuutta, jolloin erilaiset ihmiset pystyvät tekemään yhteistyötä. Kehittämiskousten aika ei riitä siihen, että keskustelu etenee jokaisen läsnä olevan tarpeiden mukaan.

Tuplatiimi

Tuplatiimi antaa työskentelyvaiheet vaihtoehtojen kehittämiseen (Kari Helin: Tuplavoiimin muutoksiin. Innotiimi 1993). Tuplatiimin etuna on työskentelyn vaiheistus ja kokonaisuudessaan lyhyt toteutusaika (1–2 tuntia). Kaikki osallistuvat ja pääsevät tuomaan ideansa näkyviin. Seinällä olevat ideat ovat kaikkien näkyvissä eli kuunneltavissa.

Ensin sovitaan asia, ongelma, johon tarvitaan ratkaisuja.

Omat ehdotukset -vaiheessa jokainen listaa ideoita asiaan/ongelmaan.

Pari valitsee omista ehdotuksistaan 5–10 esiteltäväksi muille.

Esittelyvaiheessa ehdotukset on kirjoitettu jokainen omalle lapulle (joko tuplatiimitaululle tai post-it-lapuille). Ideat esitellään muille, ei pitkiä keskusteluja.

Ristiinarviointivaiheessa jokaisella parilla on ääniä, esimerkiksi 5–6 ääntä, jotka se voi antaa haluamilleen ehdotuksille. Jokaisella osallistujalla voi olla käytössään 2 sydänääntä, jotka voi henkilökohtaisesti antaa haluamilleen ideoille.

Aiheiden ryhmittely, ehdotukset järjestetään taulukkoon, niin että samantapaiset ideat tulevat alakkain. Ylimmäksi järjestetään eniten ääniä saaneet. Tämän ideoiden uudelleenjärjestelyn avulla saadaan näkyviin, mitä keinovaihtoehtoja on nähty ja mitkä ovat halutuimpia, kiinnostavimpia.

Tuplatiimin avulla löydetään ne keinoalueet, joita kehittämällä päästään halutussa asiassa eteenpäin. Hyviä aiheita menetelmään ovat ongelman jäsentely, ideoiden kehittäminen, yhteinen visiointi ja pelisääntöjen selkeytys. Tuplatiimi ei sovi ns. suljettuihin ongelmiin, joihin on olemassa yksi oikea vastaus, eikä liioin ihmissuhde-ongelmien ratkomiseen.

Riskianalyysi

Kun projektissa siirrytään suunnittelusta lähelle toteutusta, on hyödyllistä yhdessä miettiä toteutuksen riskit ja mahdolliset ongelmat. Ihmisillä on erilaista tietoa toteutuksesta, monella on epäilyjä onnistumisesta. Siksi kannattaa listata oheiseen taulukkoon kaikki mieleen tulevat – isot ja pienet – ongelmat ja riskit.

Sen jälkeen listatuista riskeistä arvioidaan yhdessä sekä vaikutus että todennäköisyys. Eli jos riski toteutuu, miten iso sen vaikutus on kokonaisuudelle. Samalla tavalla arvioidaan todennäköisyys. Taulukosta luetaan huolella ne riskit, jotka ovat saaneet paljon pisteitä. Näille riskeille mietitään sitten ehkäisy ja korjaus. Ehkäisynä mietitään, miten ko. riskin toteutuminen voidaan ehkäistä esim. lisäämällä koulutusta, tiedon kulkua, tiettyjen asioiden seuranta. Korjauksessa mietitään valmiiksi, mitä sitten tehdään, jos riski kuitenkin toteutuu huolimatta ehkäisystä. Miten hoidetaan se, että riskin vaikutukset jäisivät kuitenkin mahdollisimman pieniksi.

Mahdollinen riski, potentiaalinen ongelma	Vaikutus 1–3	Todennäköisyys 1–3	Miten ehkäistään?	Miten korjataan?

Taulukko 5: Riskien ja potentiaalisten ongelmien analyysi

Yleensä jo riskien kartoittaminen auttaa ihmisiä ennakoimaan muutoksen toteutuksen mahdollisia vaikeuksia. Kun mietitään vaikutukset ja todennäköisyydet, huomataan, että toisinaan on itse kulkenut jonkin huolen kanssa, joka on jo toisilla erittäin ammattitaitoisesti hoidossa. Riskianalyysi vähentää stressiä, sillä kaikki kuvitellut ongelmat pystytään yleensä hoitamaan hyvin. Vasta todella odottamattomat ongelmat luovat sen hätäisen kiireen, jossa ei oikein löydy asiallisia ratkaisuja.

Suurkokous

Aktiivinen kokous, johon osallistuu 20–200 henkilöä, on tehokas tapa viestittää muutoksesta kaikille ja kehittää yhdessä asioita. Suurkokous poikkeaa perinteisestä luentosalitilaisuudesta eniten siinä, että osanottajat tekevät sovituista teemoista ryhmä-, pari- ja yksilötöitä, joiden avulla kaikki perehtyvät yhdessä sovittuun teemaan. Suurkokous voi kestää neljästä tunnista kahteen päivään.

Esimerkki suurkokouksesta

Tässä esimerkissä perehdytään 40 hengen voimin organisaation uuteen organisaatioon ja strategiaan. Tässä kuvatus suurkokouksen kesto on noin kuusi tuntia. (Lisää esimerkkejä suurkokouksesta on Valpolan kirjassa Organisaatiot yhteen).

Etukäteen

Suurkokouksen osanottajia pyydetään valmistautumaan kokoukseen perehtymällä uuteen strategiaan. Jokainen miettii kolme kysymystä, joita pitää tärkeänä.

Suurkokouksen teemat ja toteutusjärjestys

- A) Avaus, tilaisuuden ohjelma ja pelisäännöt
- B) Kysymysten kerääminen näkyviin

Pienryhmissä tärkeimmät kysymykset kirjoitetaan Post-it -lapuille, ryhmitellään seinälle samantapaiset lähekkäin. Kerrotaan kysymykset lyhyesti läsnäolijoille. (aikaa noin 30 min)
- C) 'Ison johtajan' alustus, johdatus strategiaan (lyhyt, alle 30 min.)

'Iso johtaja' on kuunnellut kysymykset, pystyy osan ottamaan huomioon alustuksessaan. Alustuksen lopussa hän käy kysymykset läpi ja vastaa mahdollisimman isoon osaan. Muista kysymyksistä voidaan kertoa, kuka vastaa asiasta tai milloin asiaan tulee lisätietoa.
- D) Eri osastojen, yksiköiden strategioiden esittely

Osa 1 Jokainen osasto/yksikkö esittelee alustuksena oman strategiansa ja organisaationsa työnjaon (esim. 10 min./yksikkö)

Osa 2 Keskustelu ja tarkempi perehtyminen torilla eli jokainen osasto/yksikkö avaa oman torikojunsa, jossa osanottajat voivat perusteellisesti hankkia lisää tietoa ja antaa palautetta.
- E) Virikealustus, jossa asiantuntijan alustus tai esimerkki toisesta kunnasta/yrityksestä. Sen avulla saadaan neuvoja ja luottamusta muutosten toteuttamiseen.
- F) Riskien kartoitus tai tarkennettu toimintasuunnitelma

Osastot/yksiköt keräävät saamansa kysymykset ja palautteet. He voivat tehdä oman riskikartoituksen. Nämä ryhmätyötulokset kerrotaan kaikille, jotta osanottajat voivat omalta osaltaan kuulla, tuliko kaikki tärkeät palautteet otetuksi huomioon.

Vaihtoehto tehdä yhteenveto torin keskusteluista on, että osasto/yksikkö tekee tarkennetun toimintasuunnitelman 'mistä meidän pitää aloittaa, jotta strategia toteutuu' -tyyliin ja kertoo sen suurkokouksessa.
- G) 'Iso johtaja' esittää yhteenvedon ja kannustaa toimintaan kokouksen jälkeen. Hän kertoo, mitä päätös- ja kehittämistarpeita hän on havainnut kokouksen aikana.
- H) Suurkokouksen arviointi

Osanottajat keskustelevat sekaryhmissä ja listaavat, mitä hyötyä suurkokouksesta oli. Ryhmien tulokset kerrotaan.
- I) Oma suunnitelma

Ohjelmaan kannattaa varata joko teeman E tai teeman F jälkeen lyhyt hetki, jolloin jokainen osanottaja tekee itselleen suunnitelman, miten tukee strategian toteuttamista ja organisaation työnjakoa.

Suurkokouksen jälkeen

Suurkokouksen jälkeen esitellyistä ja tuotetuista aineistoista tehdään yhteenvedot ja toimitetaan kopiot ripeästi osanottajille. Tärkeätä on viedä havaitut tarpeet päätöksentekoon ja kertoa asioiden etenemisestä kaikille osanottajille. Kun osanottajat näkevät, että voivat yhdessä rakentavasti keskustella ja saada aikaan asioita eteenpäin vieviä ehdotuksia, luottamus yhteistyöhön ja strategioiden toteuttamiseen kasvaa. Varsinkin torimainen toteutus antaa kaikille mahdollisuuden kysyä ja keskustella. Luentosalitilaisuudessa vain harvat ottavat julkisesti kantaa asioihin. Yhteisvastuulle on myös tilaa, kun kuullaan perusteellisesti toistenkin suunnitelmista ja on voitu tuoda esiin oma tilanne ja aiomukset.

Muutokselle suunnitelma

Muutoksen suunnittelulle on ominaista, että itse muutosprosessi etenee kuin joki, välillä hitaasti kauniissa maisemassa, toisinaan nopeana virtana tai tulvivana järvenä. Uoman voi tunnistaa ja sitä voi paikka paikoin voimakkain toimenpitein ohjata. Mutta virrassa paluuta lähtöpisteeseen tai aikaisempiin etappeihin ei ole. Joka kerta kun joen kohtaa, se on erilainen. Siksi muutosprosessin tilanne on tärkeätä tunnistaa ja vaikuttaa juuri läsnä olevassa tilanteessa!

Ensimmäisestä kahdesta tunnista, ensimmäisestä kokouksesta ei voi vielä vetää johtopäätöksiä, miten ihmiset tulevat suhtautumaan muutokseen. Alkumetreillä suurin osa ihmisistä ei osaa kysyä tarpeeksi jäsentääkseen, mistä on kysymys.

Muutoksessa on oleellista muistaa, että tietämätön tarvitsee tietoa, hämmentynyttä henkilöä auttaa keskustelu. Nykyisessä monimutkaisessa maailmassa meistä suurin osa tarvitsee ymmärtääkseen muutoksen ydintä ja omaa rooliaan ajatustenvaihtoa toisten kanssa. Siksi pienryhmäkeskustelut, menetelmät analysoida ja ideoida hanketta, yhteiset projektitehtävät ja haastattelut ovat aikaa säästäviä dialogin luoja. Yhteinen tekeminen kuljettaa tietoa, jakaa kokemuksia sekä synnyttää sitoutumista muutosten toteuttamiseen.

Kirjallisuutta

Suomenkielisiä

Erkkilä, Kaija Katariina ja Valpola, Anneli (2005): *M&A 1.0. Yritysten yhdistämisen työkirja*, Teknologia-teollisuus.

Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen, ja Sallinen (toim.) (1999): *Voiman lähteet: Työn voimavarojen ABC*, Työterveyslaitos.

Hämäläinen, Virpi ja Maula, Hanna (2004): *Strategiaviestintä*, Infor.

Isaacs, William (1999/2001): *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*, Kauppakaari.

Kvist, Hasse ja Kilpiä, Teemu (2006): *Muutosaskeleita*, PPA.

Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko ja Teikari (2003): *Organisaation strategian toteuttaminen*, Edita.

Valpola, Anneli (2004): *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*, WSOY.

Vartia, Lahtinen, Joki, Soini (2004): *Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla*, Työterveyslaitos.

Åberg, Leif (2006): *Johtamisviestintää, esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*, Infor.

Englanninkielisiä

Bridges, William (1995/2002): *Managing Transitions. Making the Most of Change*, NB.

Heller, Robert (1998): *Managing Change*, DK Publishing.

Hubbard, Nancy (1999/2001): *Acquisitions, Strategy and Implementation*, MacMillan Business.

Schweiger, David (2002): *M&A Integration*, McGraw-Hill.

Weick, K.E. (2001): *Making Sense of the Organization*, Blackwell Business.

Kuntien eläkevakuutus

PL 425

00101 Helsinki

Puhelin 020 614 21

Sähköposti kuntatyokunnossa@keva.fi

www.kuntatyokunnossa.fi