

## **Referaatti professori Jari Stenvallin luennoista Helsingissä 2.9.2008: Pettääkö luottamus kuntauudistuksessa?**

Professori Jari Stenvallin mukaan vain joka neljäs kuntamuutos onnistuu. Ongelma muutoksissa on se, että rakenteisiin liittyvät päätökset osataan tehdä, mutta rakenteista ei juuri osata edetä käytännön palveluihin ja toimintaan. Tämä toimeenpanoon liittyvä muutosjohtaminen on nimenomaan henkilöstövoimavarojen johtamista, koska 80 % muutoksesta on henkilöstön kanssa tekemistä. Vain harvat johtajat osaavat muuttaa omaa johtamistapaansa tähän suuntaan muutostilanteessa.

Kunta- ja palvelurakennemuudistusta vauhdittanut Paras-hanke synnytti yllättävän määrän kuntamuutoksia. Kuntien määrä vähenee hankkeen myötä noin 25 %. Kunnat eivät kuitenkaan ole useinkaan muodostaneet loogisia aluekokonaisuuksia, vaan ovat etsineet sopivan kokoisia kumppaneita täyttääkseen 20 000 asukkaan vaatimuksen. Kaupunkiseuduilla on ollut vähän muutoksia ja esimerkiksi sana "Suur-Oulu" pysäytti alueen hyvin alkaneen yhteistyön. Uudistuksen riskinä on, että kuntarakenne jää edelleen hajanaiseksi ja kehittäminen pysähtyy rakennemuudistukseen. On myös epävarmaa, pystyvätkö luodut rakenteet (yhteistoiminta-alueet) tekemään vaikeita päätöksiä, jotka koskevat palveluverkkoa. Rakennerratkaisujen teko on lisäksi ollut vain poliitikkojen ja kuntajohtajien puuhaa, sillä henkilöstöä ei ole osallistettu. Paras-hanke voikin johtaa korkeimman virkamiesvallan vahvistumiseen. Mutta osallistaminenkaan ei ole ongelmatonta: kaikki eivät halua osallistua, vaikka haluavatkin tietää asioista.

### **Onnistunut muutos vaatii aikaa, selkeän suunnan ja luottamusta**

Uudistuksen pitäisi edetä rakenteista strategioihin ja palveluihin. Samalla tämän ylhäältä lähteneen muutoksen pitäisi kehittyä osittain alhaalta ylöspäin eteneväksi uudistukseksi. Tähän tarvitaan keksivä prosessi. Yleensä henkilöstö toteaa jälkikäteen, että muutokset kannattivat.

Muutoksen onnistunut toteutus vaatii 3-5 vuotta. Erityisen aikaa vievää on toimintakulttuurin ja käytäntöjen yhteensovittaminen. Tekemisen tavat ovat työntekijöille tärkeitä ja usein näihin liittyviä ongelmia ei osata ennakoida ja niiden ratkaisu vaatii aikaa. Muutoksessa on myös asenteellisia kysymyksiä paljon: "Noi maalaiset liittyvät meihin". Ison ja pienen kunnan yhteenliittymässä otetaan helposti ison kunnan toimintatavat käyttöön niitä kyseenalaistamatta. Vain kriisit - usein taloudelliset - johtavat toimintatapojen kyseenalaistamiseen.

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on se, että muutoksella on selkeä suunta, tavoite ja tarve. Muutos pitää valmistella hyvin ja toteuttaa riittävän nopeasti. Henkilöstöllä pitää olla riittävästi osaamista ja kykyä toteuttaa uudistusta sekä resurssit uudistukseen. Tässä osaamiskartoitukset auttavat, samoin mentorointi ja esimiehen tuki tai valmennus. Pitää muistaa, että muutoksessakin ahkera ja tyhmä saa eniten tuhoa aikaan! Se, mitä ongelmia ja miten työpaikoilla ratkotaan, on myös moraaliseettinen kysymys ja ongelmien ratkaisutavoilla luodaan toimintakulttuuria. Työpaikoilla ongelmia ei saa personoida ja jokaiselle tulee luoda käsitys oman työn merkityksestä organisaatiolle. Onnistuneessa muutosjohtamisessa asiantuntemusta arvostetaan.

Muutoksen onnistumisen ratkaisee luottamus. Luottamus toisiin vaikuttaa käyttäytymiseen. Luottamusta rakennetaan avoimuudella, lupauksen pitämisellä ja sitoutuneisuuden osoittamisella. Muutoksessa on myös oltava tavalla tai toisella kuulemisia ja vuorovaikutusta johtajan ja henkilöstön välillä. Tieto muutoksen pohjana lisää uskottavuutta ja sitä kautta luottamusta. Luottamusta luodaan myös selkeillä pelisäännöillä ja yhdessä hyväksytyjä menettelytapoja noudattamalla. Luottamus testataan konfliktitilanteissa.

## **Tunteet muutosprosessissa**

Muutos prosessina etenee vaiheittain. Ensin tulee shokki, jossa henkilöstö lamaantuu. Tämän vaiheen kestoon vaikuttaa johtaminen. Sitten toivo alkaa herätä ja tunnelmat sahaavat ylös ja alas. Lopulta muutoksen sopeudutaan. Työntekijöiden tarvitsema sopeutumisaika muutokseen kuitenkin vaihtelee, mikä aiheuttaa kitkaa. Työntekijän kannalta on tärkeää tietää, kuka on oma esimies ja mitkä omat työtehtävät. Muutoksessa pitäisi koko ajan arvioida muutosta, mutta tämä arviointi vaatii uskallusta ja avoimuutta, koska arvioinnissa tunteet ovat pinnalla. Arviointikeskustelun johtajalta vaaditaan paljon. Johtajuuden ottaminen muutoksessa on raskasta, koska muutokseen liittyy syyllistäminen, mikä helposti kohdistuu johtajaan. Muutosjohtajina voivat kuitenkin toimia varsin yllättävät henkilöt. Muutoksessa oma lähiyhteisö ratkaisee onnistumisen. Joskus nämä vanhat lähiyhteisöt palaavat ennalleen alkusekoittumisen jälkeen.

Muutoksissa on aina sekä rationaalinen että irrationaalinen puoli. Rationaalinen näkee muutoksen hyödyt ja irrationaalinen kyseenalaistaa perusolettamukset, jonka seurauksena riippuvuus johtajaan kasvaa. Voi syntyä myös työyhteisö, jonka jäsenet takertuvat toisiinsa. Jos johtaja reagoi tunteella alaisen tunteeseen, tilanne helposti laukeaa käsiin.

Tiedotuksen kannalta muutos on haasteellinen. Kun johtajien mielestä kaikki on kerrottu, työntekijät eivät mielestään ole saaneet mitään tietoa. Kyse voi olla siitä, että tunteen vallassa ei kuulla tai siitä, että tiedotus on ollut väärin ajoitettua. Muutosta kuitenkin pidetään usein positiivisena. Kun liitytään isommaksi kokonaisuudeksi, myös työtehtävät selkeytyvät ja oikeudenmukaisuus kasvaa.

## **Henkilöstön ja esimiesten muutosvalmiudet**

Henkilöstön muutosvalmiuksia ovat kyky motivoida omaa toimintaa (motivoituneisuus tarttuu), hyvä tilanteiden arviointikyky, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, kyky vaikuttaa ja neuvotella, tietoisuus toiminnan menestystekijöistä, myönteinen ja realistinen suhtautuminen muutokseen, asioista selvän ottaminen, avoin ja toisia huomioiva käyttäytyminen, varmuus omasta osaamisesta, huomaavaisuus, luontevuus ja oppimishalu. Oppimishalu lisää työssäjaksamista.

Esimiehen muutosvalmiuksia ovat sekä henkinen että fyysinen läsnäolo, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky laittaa itsensä likoon, luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen perustuva johtaminen ja valmentava johtaminen. Lähijohdolla on muutoksissa ristiriitaisia paineita. Esimiehen epävarmuus valuu helposti alaspäin, koska suomalainen työelämä on hyvin esimieskeskeistä. Näistä syistä esimiesten valmentaminen on tärkeää.

-----

Jari Stenvall on Tampereen yliopiston Johtamistieteen laitoksen hallintotieteen professori. Luento perustui Stenvallin ja muiden tutkijoiden Lapin ja Tampereen Yliopistoissa tekemiin tutkimuksiin ja seuraaviin julkaisuihin:

Stenvall, Jari ja Virtanen, Petri (2007): Johtaminen muutoksessa

Stenvall Jari ja muut: Mees Romppeines siihen. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Kuntaliitto

Stenvall ja muut (2008): Paras alussa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen arviointi. Valtiovarainministeriö 17/2008, löytyy Internetistä.

Stenvall ja muut (2008): Kun Romppeet on paikoillaan. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen, Tulossa kuntaliitolta marraskuussa 2008