

Jari Stenvall

Professori

Tampereen yliopisto

[jari.stenvall@tuni.fi](mailto:jari.stenvall@tuni.fi)



Olen ollut arvioimassa yli neljäkymmentä reformia, julkisen sektorin muutokseen ja uudistamiseen tähdännyttä hanketta vuodesta 1997-,

Tällä hetkellä Koronatoimien johtaminen ja hallinto; OUTO-toimintamalli (Oulun kaupunki, Kelan kantapalveluiden ohjaus, tarkastus ja arviointitoiminta)

Yli 5000 sivua reformeista ja muutoksista arviointien yhteydessä

# Taistelu reformeista



# Muutos -yleistä

- Pahimmat pelot harvemmin toteutuvat
- Uudistukseen menevää aikaa usein vähätellään
  - Jos ei tule ”ikäviä”, uudistukseen liitettyjä yllätyksiä, prosessi vie tavallisesti 3-5 vuotta. Tätä aikaa usein vähätellään. Ei kuitenkaan tarkoita, että itse uudistus olisi koko ajan ”päällä” ja arjessa.
- Alkuvaiheessa muotoutuva ilmapiiri vaikuttaa suuntaa-antavasti läpi toteutusajan
- ”Pienet asiat” voivat yllättää (esim parkkipaikat jne).
- Riskienhallinta ja kriisiviestintä kannattaa suunnitella etukäteen

# Tavoitteet, politiikka

Fuusion ym mahdollistavat yksityiskohtaiset sopimukset tuottavat monesti vaikeuksia muutosprosessille

Tavoitteet ohjaavat usein alussa toimintaa, sitten ne unohtuvat, kunnes taas arvioinnin ym ”heräämisen” seurauksena otetaan agendalle

Kuntaliitoksissa on usein valtuustossa on isompaan kuntaan liittyneiden pienempien kuntien ylliedustus. Jännitteet ja intressiristiriidat tukahduttavat helposti toimintaa

Taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet harvoin toteutuvat. Niiden arvioiminen muuttuvassa tilanteessa on myös vaikeaa

# Muutosprosessi

Reformeissa tavoitellaan usein asiakaskeskeisyyttä tai parempaa sopeutumiskykyä ympäristöön. Samoin korostetaan yhteistyösuhteita ulkoisiin toimijoihin nähden. Usein käytännössä reformeissa käännytään ”sisäänpäin”, koska hallinnollista työtä, sisäistä palveluiden järjestämistä ym on niin paljon. Samalla syntyy katkoksia ulkoiseen toimintaan

Monesti reformeissa tavoitellaan puhtaalta pöydältä etenemistä tai parhaiden käytäntöjen käyttöönottamista. Useimmiten käytännöt muodostuvat pääosaltaan isoimman fuusioon liittyvän toimijan mukaisiksi.

Radikaali muutos toteutuu vain harvoin. Jos se toteutuu, tulee mekanismin, joka ohjaa uudistumiseen, olla vahva

Onnistunut muutosprosessi on oikealla tavalla rytmittynyt.

Yhteisössä tiedetään onnistuneessa muutoksessa, mikä/mitkä toiminnot vievät muutosta eteenpäin

# Johtaminen

Onnistunut muutosjohtaminen on tyypillinen perustelu sille, mikä ratkaisee muutoksen

.Monesti vaikutukset syntyvät uudeltaisesta vaikuttavuus/toimintalähtöisestä johtamisjärjestelmästä (ei valtaperustaisesta)

Johtaminen helposti ailahtelee. Usein alkuvaiheessa on keskitettyä ja sitten hajautetaan. Tämä johtaa monesti tilanteeseen, jossa ”hajautusvaiheessa lähi- ja keskijohto ei uskalla tehdä päätöksiä”

Usein alussa ylin johto on aktiivinen, mutta aktiivisuus hiipuu ajan kuluessa. Lähi- ja keskijohdon merkitystä ei aina tiedosteta, joka heikentää toteutusta

Jos johtamisen luottamus menee alkuvaiheessa, sitä ei ole helposti palautettavissa myöhemmässä vaiheessa

Johto kääntyy helposti sisäänpäin ja etääntyy henkilöstöstä. Lopputuloksena on jännitteitä ja epäonnistuminen

Pienet asiat, sanavalinnat ym, ratkaisevat, vähättely on tuhoisaa

Kritisoidusta johtajasta tulee usein arvostettu jälkikäteen. Oleellista on ratkaisukeskeisyys ja provosoimattomuus. Johdon vastuun tulee näkyä ja johdon tulee kyetä tarjoamaan näkymää. Johdolla tulee olla oikeankaltainen tilannekuva ja asenne muutokseen.

# Työyhteisö

Alkuvaiheessa on pelkoja, mutta myös odotuksia mm paremmasta palkasta ja esimiestyöstä

Pienemmästä isompaan organisaatioon siirtyvät kokevat usein oikeudenmukaisuuden, mutta myös byrokratian ja jäykkyyden kasvamista.

Kannusteet (miksi toimia muutoksen eteen) ovat ratkaisevia.

Välinpitämättömyys näkyy omiin tehtäviin vetäytymisenä, sitoutuminen organisaatioon vähenee ja tulokset heikkenevät. Kannattaa suunnitella, miten pitää muutosprosessi kiinnostavana

Tärkeää on, miten pystytään luomaan perusturvallisuus henkilöstölle merkityksellisissä asioissa heti alkuvaiheessa

Henkilöstölle, pitää pystyä kertomaan, miksi. Tästä syntyy merkityksellisyys

Ristiriitaiset viestit tai ristiriita luvattun ja toteutetun välillä ”murentavat muutoksen.”  
Tehdyt linjausmuutokset pitää pystyä perustelemaan henkilöstölle



# Työyhteisö 2

Yhteisöllisyyden rakentuminen vaihtelee. Aluksi työntekijät ovat usein joustavia uuden organisaation rakentamisessa. Pahimmillaan vanhat kulttuurit jäävät elämään

Kun esimies on eri paikkakunnalla, se synnyttää henkilöstössä epävarmuutta.

Alkuvaiheessa sairaslomat saattavat vähetä. Pidemmällä aikavälillä työhyvinvointi usein laskee, työn merkityksellisyyden kokemus vähenee psyykkisen ja fyysisen kuormituksen takia ja henkilöstö vaihtuvuus kasvaa

Tiukat palveluprosessit voivat myös vähentää mielekkyyttä, kun käsitys oman osaamisen hyödyntämismahdollisuuksista vähenee

Reformeissa tulee lähes aina kriittinen arvio viestinnästä ja tiedon kulusta.

Henkilöstö usein kokee, että kuullaan, mutta ei kuunnella

Muutos on oppimista ja uudelleenoppimista. ”Huolien käsittely” kannattaa organisoida

# Kuin Juice

Reformeista ja fuusioista selviää hengissä  
Kun on ainakin jossain jengissä