

A-JAKSOJEN YHTEISRAPORTTI

Liikelaitosten A ja B valmennuksista

JOHTAMINEN JA YHTEISTYÖ TULEVAISUUDESSA

Ryhmätöiden tavoitteena oli laitosten toimintojen kitkaton ja sujuva yhdistyminen sekä operatiivisen toiminnan tehostaminen.

Mitkä nykyiset asiat tukevat tavoitteen saavuttamista (+)

- Kokonaisvaltainen tietotaito
- Työt ja ihmiset tuttuja
- Selvä päämäärä (omistajan tahto) ja selvät perustelut
- Asiallinen ja ajanmukainen suunnitelma
- Paikallistuntemus
- Laatu ja toimintavarmuus
- Toiminta prosessoidaan ja valmistaudutaan yhdessä muutokseen
- Tiedetään omat resurssit ja laitteet
- Valmis yhteistyöverkosto (tunnetaan tilaaja, laitokset ja ihmiset)

Mitkä asiat eivät tue tavoitteen saavuttamista (-)

- Kiire = liian tiukka aikataulu; omistajan tahdon laadukas toteuttaminen edellyttäisi pidempää aikajännettä
- Muutosvastarinnan tunnistaminen ja tunnustaminen; ”kissat heti pöydälle” ja suorat palautekeskustelut asianomaisten kanssa (negatiivisten ”myyräntö” aiheuttaa paljon vahinkoa ja hidastaa prosessia)
- Hajalla oleva organisaatio = nykyiset tilajärjestelyt
- Vakava tiedotusongelma, johon ei ole panostettu riittävästi edes aikaisemmin. Miten voi odottaa, että työntekijät tietävät, jos esimiehetkään eivät tiedä?
- Huhuja liikkuu paljon, kun on epäselvää mitä tehdään uudessa liiketoimintatilanteessa (osakeyhtiö)
- Erilaiset kulttuurit voivat hidastaa kehittymistä, ellei niitä osata ja opita hyödyntämään suunnitelmien hidas valmistuminen
- Kuntatalouden yleinen tilanne / epävarmuus

Mitä ongelmia saattaa nousta esiin, joita ei lähitulevaisuudessa voida vielä ratkaista

- Bisneshenkisyiden sisäistäminen vie oman aikansa
- Yksittäiset esimiehet saattavat muodostaa muutosongelman (negatiiviset asenteet)
- Voimavarojen oikea ja tehokas yhteiskäyttö; uusien toimintatapojen löytäminen ja opetteleminen vie oman aikansa
- Jäykät palkkarakenteet
- IT-ongelmat; nykyiset järjestelmät eivät palvele osakeyhtiötä
- Seudullinen yhteistoimivuus
- Poliittinen ”venkoilu”
- Yhtiön pitää voida itsenäisesti järjestää omat hallintotyönsä (nyt vahvat kytkökset kaupungin järjestelmiin)
- Urakoita joudutaan ehkä aloittamaan ”mutu -tuntumalla”
- Työsopimusasiat (soveltuminen?)
- Pystytäänkö kehittämään hyvä ja toimiva organisaatio
- Osaammeko arvostaa toistemme työtä riittävästi

Mitä ehdotamme käytännössä

- Valmisteluvaiheeseen tarvitaan enemmän aikaa, vaikka tavoitteena onkin toteuttaa muutos nopeasti ja tehokkaasti
- Avoimuutta tarvitaan joka tilanteeseen; on uskallettava ottaa esiin arkojakin asioita, jotta ne eivät jää hiertämään, hidastavat prosessia ja syö energiaa
- Organisoidaan sisäinen tiedottaminen (selkeä kuvaus ja sen selkeä tiedottaminen kaikille). Seuraavat asiat ovat jo työn alla:
 - tiedottaja on saatu,
 - työryhmä on olemassa, joka suunnittelee tiedottamisprosessin.
- Johtoryhmien kokouksista suunnitelmallinen ja jatkuva tiedottaminen henkilöstölle
- Operatiivisiin työryhmiin työjohdon ja henkilöstön asiantuntijoita
- Kustannustietoisuus ja seuranta paremmaksi
- Koneiden ja laitekannan kartoitus
- Organisaatiotuntemuksen lisääminen; työpaikkavierailut, saunaillat...
- Tehtäväkuvien ja nimikkeiden muuttaminen / yhtenäistäminen / yksinkertaistaminen
- Jämäköitä päätöksiä tarvitaan jatkuvasti: huonokin päätös on usein parempi kuin ei päätöstä ollenkaan
- IT-ohjelman kehittäminen
- Henkilökunnan osaamisen hyödyntäminen rakennemuutoksessa; mitä kukin osaa
- Byrokratian vähentäminen
- Työajan jousto
- Selvitetään edullisin tapa hoitaa hallinnolliset työt (nyt ostetaan kaupungilta)
- Tiedon vieminen työntekijöille saakka (pitää tehdä huolella, jotta tieto muuttuu myös ymmärtämiseksi)
- Työnjohto molemmista laitoksista työpajoihin pohtimaan asioita yhdessä (erinomainen ja jo nyt hyväksi koettu keino)
- Myös työntekijöille vastaavaa koulutusta jossain muodossa, jotta he oppivat ymmärtämään ja arvostamaan erilaisuutta sekä osaavat suhtautua oikein muutokseen / yhdistymiseen

ORGANISAATIOKULTTUURIEN YHDISTÄMINEN

Ryhmätöiden tavoitteena oli laitosten toimintojen sujuva yhdistäminen ja näkyvä keskinäinen arvostus.

LIKELAITOS A

Vahvuudet (oma käsitys)

- Rautainen ammattitaito
- Yhteistyökyky
- Joustavuus
- Toimintaympäristön tuntemus
- Selvät toimintatavat
- Välineet / kalusto
- Resurssit ovat olleet riittävät

Liikelaitos B:n näkemys A:sta

- Saa apua, kun osaa pyytää
- Hyvä yhteistyökyky

Heikkoudet (oma käsitys)

- Joustamattomuus (mm. työajoissa)
- Resurssien oikea kohdentaminen ontuu
- Toimintajärjestelmän päivittäminen
- Toiminnan tehostamistarvetta on olemassa
- Tiedetäänkö koneiden työhistoria (mm. investointisuunnitelmia varten)

Liikelaitos B:n näkemys A:sta

- Millä tasolla on toiminnan kehittäminen, esiintyykö todellista panostusta ja kannustusta siihen, annetaanko mahdollisuuksia kehittämiseen ja kehittämiseen?
- Toimiiko tiedonkulku (tilaaja-tuottajamalli saattaa aiheuttaa pulmia)?
- Annetaanko muille liian usein huonoa kalustoa?
- Vuorovaikutuksessa välillä ylilyöntejä (värikkäät ja jopa loukkaavat ilmaisut)
- Laskutuksen epätarkkuus; perustelemattomia laskuja

Kehittämistarpeet (oma käsitys)

- Ohjeistuksen suunnittelemisen ja lisääminen (toiminta ym.), liikaa asioita muistin varassa eivätkä ole yhdensuuntaista
- Joustavuutta tarvitaan lisää mm. työajoissa
- Kustannustietoisuutta lisää
- Resurssien parempi kohdentaminen
- Yrittäjämäisen kulttuurin omaksuminen
- Molempien laitosten osaamisen yhdistäminen (vaihdetaan tekijöitä, tehdään yhteistyötä, lisää keskusteluja ja yhteistä suunnittelua...)

Liikelaitos B:n näkemys A:sta

- Opitaan ymmärtämään mitä ja miten uudessa yhtiössä tehdään; aktiivisuutta ja halua tutustua toiseen työhön -> arvostus lisääntyy
- Töiden näkeminen osana kokonaisuutta
- Olemme kaikki ihmisiä ja uudessa tilanteessa: asenne ratkaisee paljon

LIKELAITOS B**Vahvuudet (oma käsitys)**

- Toimintaa kehitetty tietoisesti (kokouskäytännöt, toimintajärjestelmät...)
- Huomioitu kaikki työntekijäryhmät
- Toimiva tuurajärjestelmä
- Avoimesti korjataan virheitä ja puhutaan niistä, opitaan omasta tekemisestä
- Monipuolista osaamista
- Olemme nopealiikkeisiä

Liikelaitos A:n näkemys B:sta

- Hyvät ohjeistukset
- Joustavuutta investointitöissä
- Perustehtävissä ammatillinen osaaminen on hyvä
- Kalusto / työvälineet

Heikkoudet (oma käsitys)

- Ollaanko oltu liian usein pilotteja eri hankkeissa (lisätyötä oman työn ohessa)
- Samassa asiassa monta vastuunkantajaa (hukataan aikaa)
- Liikaa keskusteluja ja palavereita, hukataanko oleellinen, osataanko tehdä päätöksiä?
- Välillä tehdään ylilaatua
- Joustamattomuus työajoissa
- Resurssien oikea kohdentaminen

Liikelaitos A:n näkemys B:sta

- Ylläpitotöissä joustamattomuutta
- Laskutuksen epätarkkuus; perustelemattomia laskuja
- Rakentamisen ajoitus ei aina toimi
- Infrarakentamisessa kehitettävää
- Urakoinnin kehittymättömyys
- Toiminta osittain tehotonta (ylilaatu)

Kehittämistarpeet (oma käsitys)

- Vastuiden selkeyttäminen
- Rajapintojen huolellinen selvittäminen yhdistymisessä
- Opitaan tekemään se mitä on tilattu (ylilaatu maksaa)
- Työt ovat jatkossa yhteisiä, me-hengen kehittäminen
- Avoin ilmapiiri luo pohjan hyvälle yhteistyölle
- Positiivinen suhtautuminen toisten tekemisiin

Liikelaitos A:n näkemys B:sta

- Joustavuutta lisää ylläpitotöihin (rajapinnat)
- Työvoiman kouluttaminen moniosajiksi
- Yrittäjämäisen kulttuurin omaksuminen
- Molempien laitosten osaamisen yhdistäminen (vaihdetaan tekijöitä, tehdään yhteistyötä, lisää keskusteluja ja yhteistä suunnittelua...)

LOPPURAPORTTI VALMENNUKSISTA

Liikelaitosten A ja B toimintojen yhdistäminen tavoitteena on kilpailukykyinen osakeyhtiö

OPPIMINEN

Osallistujien suhtautuminen ensimmäisen jakson tilaisuuksien alussa oli jonkin verran epäileväinen ja passiivinen, mutta muuttui nopeasti. Keskustelut olivat pääosin asiallisia ja tukivat tulevaa muutosta. Toisessa jaksossa asioita ja ongelmia käsiteltiin vielä suuremmin niiden oikeilla nimillä.

Toimintatapojen yhdistäminen tulee olemaan suuri haaste, koska ne ovat niin erilaisia. Liikelaitos A:n organisaatiokulttuuri on asiakaskeinen ”halki-poikki-pinoon” -tyylinen. Liikelaitos B:n kulttuuri on keskustelelevampi. Käytimme runsaasti aikaa tämän tilanteen ja erilaisuuden ymmärtämiseksi. Toisessa jaksossa tarkasteltiin myös miesten ja naisten osittain erilaisia tapoja ajatella ja tuntea. Näiden keskustelujen pohjalta jokaisella on nyt tiedossa mitä on tulossa. Jos tässä mainittu erilaisuus synnyttää yhdistymisvaiheessa suuria ongelmia, on kysymys ko. esimiesten henkilökohtaista asenteista.

Sekä seminaari- että käytäväkeskusteluissa selvisi, että kaikki eivät ole yhdistymisen takana. Itsekkyyttä löytyy muutamilla liikaa; he haluavat toimia omalla tavallaan ja heitä voi olla vaikea saada mukaan rakentavaan yhteistyöhön. Nämä henkilöt pitäisi tunnistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja puuttua tilanteeseen. Yhdistyminen on aina suuri haaste ja siihen liittyy monia ongelmia, joita ei suunnitteluvaiheessa edes osata ottaa huomioon. Negatiivinen ja asenteellinen esimies pystyy ko. tilanteessa tekemään paljon vahinkoa.

Yksi tärkeimmistä asioista on riittävän avoin ja suora tiedonkulku. Välttämättä sekään ei vielä riitä. Jos työntekijäkunnasta löytyy kielteisiä asenteita, ei viesti mene oikealla tavalla perille. Rivien välistä voidaan lukea asiat väärin. Tieto muuttuu matkalla ja huhuja levitetään. Siksi on erittäin tärkeä, että jokainen esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa tiedotetuista asioista. Tieto on muutettava ymmärrykseksi.

ESIMIESTEN VALMENNUS

Työryhmien perustaminen ja heidän työnsä on ensiarvoisen tärkeä. Erittäin hyvä ratkaisu on myös, että muutosta johtamaan on nimetty oma vetäjä. Vasta kun työryhmien suunnitelmat, ratkaisut ja ehdotukset on saatu käytäntöön, tapahtuu muutos todellisuudessa. ”Teorian” muuttaminen käytännöksi on pitkä ja haastava tie, koska kummankin laitoksen esimiesten aivoissa on syvät perinteiset työskentelymallit, joiden pohjalta työt on tehty pääsääntöisesti hyvin ja laadukkaasti.

Tätä ajattelu-, asenne- ja toimintatapamuutosta tukemaan tarvitaan ehkä jatkovalmennuksia. Seuraavia aihealueita voidaan harkita tarpeen ja tilanteen pohjalta.

- Muutosjohtaminen. Ensin käydään läpi teoria käytännön keinoineen. Sitten työryhmille annetaan erilliset todelliset caset, joihin he soveltavat opittua teoriaa.
- Ajan ja energian hallinta. Muutos teettää usein ylimääräistä työtä ja jos esimies ei osaa aikatauluttaa päiviään ja priorisoida tehtäviä, on seurauksena kaaos ja stressi.

- Motivointitaidot. Suorittavan tason motivaation ylläpitäminen on tärkeää, jotta muutoksen paine ei näy asiakaskentässä. Muutostilanne on lähes aina hämmentävä henkilöstölle, siksi esimiehen tulee toimia hyvänä esimerkkinä ja olla lähellä ryhmää.
- Kehityskeskustelu on yksi henkilöjohtamisen tärkeimmistä työkaluista. Sen laadukas ja oikea toteuttaminen motivoi yksilöä pitkään.

TYÖNTEKIJÄT

Muutos toteutetaan työryhmien suunnitelmien ja johdon / esimiesten johtamisen kautta. Tarvitaan pitkäjänteistä työtä ja paineen sietämistä. Monissa vastaavissa muutostilanteissa on asetettu liian suuria odotuksia esimiehille. Ensinnäkin he kamppailevat omien asenteidensa ja pelkojensa kanssa (onko järkevä, uskonko muutokseen, onnistummeko tulevaisuudessa...). Toiseksi heidän tulee hoitaa normaalit työt kuten ennenkin. Kolmanneksi pitää oppia uutta ja tehdä yhteistyötä uusien kollegojen kanssa. Neljänneksi heidän pitää tehdä tulosta ja pitää huolta, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Viidenneksi pitää olla mukana oppimassa uutta ja kehittämässä toimintaa. Kun näihin lisätään työntekijöiden muutosvastarinnan kohtaaminen puutteellisilla ihmisjohtamisen ja motivoinnin taidoilla, on työkuorma monesti osoittautunut liian suureksi.

Siirtyminen kaupungin tarjoamasta turvallisesta tilasta vapaille markkinoille kilpailemaan töistä on useimmille pelottava asia, vaikka se myönnetään harvoin suoraan. Pelko synnyttää muutosvastarintaa, joka toisinaan nousee esiin jatkuvana kritiikkinä, joskus piikittelynä ja usein passiivisuutena.

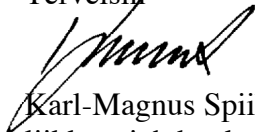
Tarvitaanko jossain vaiheessa esimiesten johtamisen tueksi jonkinlainen valmennus työntekijöille, jossa voidaan purkaa pois pahimmat paineet ja pelot? Ulkopuolisen on helpompi käsitellä inhimillisiä tuntemuksia ja reaktioita, joita suuri muutos aiheuttaa. Kokonaishaaste on suuri, koska kysymys ei ole vain kahden laitoksen yhdistämisestä, vaan siirtyminen kunnallisesta organisaatiosta yritysmaailmaan kilpailemaan töistä.

LOPUKSI

Oikeusministeriö tilasi muutosjohtamisen valmennusta omien yksiköidensä esimiehille ja avainhenkilöille. Tilaisuuden järjestäjän palaute sähköpostissa: *”Keskustelua on ollut tilaisuuden jälkeen paljon ja osallistujat olivat todella tyytyväisiä. Moni sanoi, että tämmöinen olisi pitänyt olla heti yhdistymisien alkumetreillä kaikille, jotta yhdistymiset olisivat sujuneet kitkattomammin.”*

Sama käsitys tuotiin esiin myös näissä seminaareissamme. Esimiesten valmentaminen jo tässä vaiheessa oli nykyisen johdon taholta viisas ja kauaskantoinen päätös. Asian riittävä ymmärtäminen muokkaa asenteet myönteisemmiksi. Moni valmennuksen osallistuja suhtautuu nyt yhdistymiseen ja tulevaisuuteen positiivisemmin kuin ennen.

Terveisin



Karl-Magnus Spiik
liikkeenjohdon konsultti (LJK), ekonomi
puhelin 02-2421 345, 050-2333
sähköposti: spiik@spiik.fi
internet: <http://www.spiik.fi>

UUSI TOIMITUSJOHTAJA

Laitosten yhdistäminen on käynnistetty useiden työryhmien ja projektien avulla. Tehtäviin on käsittäkseni paneuduttu huolella ja vastuuntuntoisesti, vaikka erimielisyyksiäkin esiintyy kuten on luonnollista. Muutosta tukemaan päätettiin järjestää esimiehille johtamistaidon valmennus. Tilaisuuksissa perehdyttiin tulevaisuuden kannustavaan johtamiseen. Keskustelu oli avointa ja asiallista, asioista puhuttiin niiden oikeilla nimillä.

Tällä hetkellä esimiestaso on huolissaan tulevasta kehittämisestä. Onko suunnitelmissa ensin toteuttaa yhdistyminen nyt sovittujen vastuuhenkilöiden kanssa ja vasta sitten valita yhtiölle toimitusjohtaja?

Asiantuntijan silmin tämä ei ole hyvä ratkaisu. Siihen liittyy paljon riskejä. Yhtiön tuleva toimitusjohtaja pitäisi valita ja nimetä pian, jotta hän pääsee sisälle tähän muutosprosessiin, oppii rauhassa tuntemaan ihmiset ja toimintatavat. Kahden erilaisen kulttuurin yhdistäminen on iso ja haasteellinen tehtävä. Vakiintuneiden työskentelytapojen muuttaminen on paljon suurempi prosessi kuin kuvitellaan.

Taloustutkimuksen tämän vuoden tutkimuksen mukaan puolet suomalaisista työskentelee yrityksissä ja yhteisöissä, joissa ei ole työntekijöiden mielestä selkeää strategian avulla määriteltyä päämäärää työlle. Strategian sisäistäminen olisi tärkeää, sillä päämäärän ymmärtäneet työntekijät ovat keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä. Tutkimuksen mukaan:

- 71 % kertoi tietävänsä strategian,
- 53 % ei näe yhteyttä työnantajansa strategian ja oman työn välillä ja
- 68% kertoi, ettei strategiasta ole olemassa ytimekästä ja ymmärrettävää kiteytystä.

Nämä koskevat siis yrityksiä ja organisaatioita, joissa ei ole menossa toimintakulttuurien yhdistämisä. Ilman yhdistymistäkin on riittävän vaikea saada suorittava taso sisäistämään organisaation päämäärän ja strategiat. Liikelaitos A:n ja B:n erilaiset organisaatiokulttuurit asettavat tälle vielä suuremman haasteen. Kun tavoitteena on lisäksi yrittäjämäisempi toiminta, ei muutosta voida toteuttaa pala kerrallaan ja katsoa mitä saatiin aikaan. Tarvitaan pitkäjänteistä suunnittelua ja määrätietoista toteutusta. Siksi uuden toimitusjohtajan pitäisi olla jo nyt mukana ”hihat käärittynä” työskentelemässä henkilöstön kanssa.

Entiset tai nykyiset toimintatavat ovat monien vuosien aikana juurtuneet syvälle aivorunkoon; niistä on tullut itsestään selviä toimintatapoja. Monilta osin ne ovat olleet hyviä ja laadukkaista. Tehtävät on hoidettu vastuuntuntoisesti ja huolella. Suurin osa käytännön tekemisistä on tarkoitus toteuttaa kuten ennenkin, koska ne on koettu hyviksi ja tuloksetkin ovat hyviä. Mutta kaikilta osin ei voida jatkaa kuten ennen. Tähän muutokseen tarvitaan riittävän perusteellista ja jämäkkää panostusta.

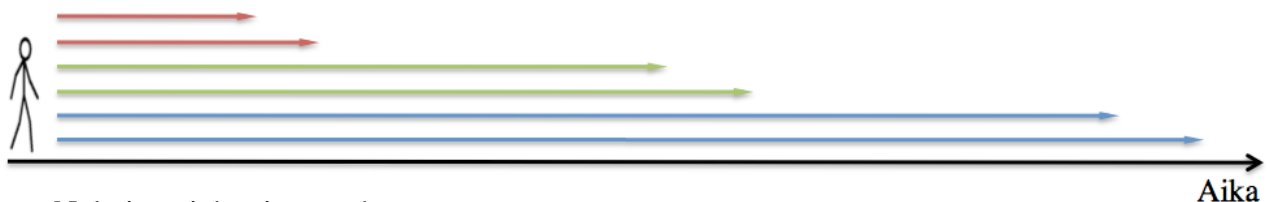
Uudelta toimitusjohtajalta edellytetään erityisesti seuraavia asioita:

- Liikkeenjohdollisia kykyjä (yrittäjähenkisyys, taloudellinen ajattelu).
- Markkinointiosaamista ja tarvittaessa myös myyntitaitoja (suuremmat sopimukset).
- Henkilöjohtamisen taitoja (kannustaminen ja motivoiminen).
- Vuorovaikutus- ja vaikuttamisen taitoja.

Toimitusjohtajalta odotetaan erityisesti sosiaalisia taitoja, koska niitä tarvitaan suhteessa asiakkaisiin, sidosryhmiin, yhteistyökumppaneihin ja henkilöstöön. Tämän pohjalta rohkenen todeta, että hän ei saa olla kunta-alan syvälinen osaaja.

Suomesta löytyy lukuisia esimerkkejä, joissa vastaavassa tilanteessa toimitusjohtajaksi on palkattu alan erikoisosaaja, joka on panostanut aikansa väärin asioihin eli itse organisaation toimintoihin ja niiden kehittämiseen.

Tulevassa osakeyhtiössä on riittävästi alan osaamista ja useita työryhmiä pohtimassa toimintatapojen ja tehtävien yhdistämistä. Uuden toimitusjohtajan tulee olla visionääri, joka panostaa aikansa yhtiön menestymisen kannalta tärkeimpiin asioihin. Hänen tulee saada henkilöstö katsomaan tulevaisuuteen ja uskomaa menestymisen mahdollisuuksiin. Hänen tulee tuoda organisaatioon edellä lueteltua osaamista ja tartuttaa sitä omalla esimerkillään ja keskusteluillaan henkilöstöön – erityisesti esimiehiin ja työnjohtoon.



- Nykyinen johto ja työryhmät suunnittelevat lähitulevaisuuden toimintatapojen yhdistämistä.
- Uuden toimitusjohtajan tehtävänä on panostaa aikansa liikkeen johtamiseen, henkilöjohtamiseen (asenne-muutoksiin) ja taloudelliseen ajatteluun.
- Uuden toimitusjohtajan (johtoryhmän) tulee samalla katsoa pidemmälle tulevaisuuteen. Kun uusi organisaatio toimii kohtuullisesti, panostetaan vielä enemmän aikaa markkinointiin, pysyviin asiakassuhteisiin ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen.

Terveisin

Karl-Magnus Spiik
liikkeenjohtajan konsultti (LJK), ekonomi
Lemuntie 355, 20760 Piispanristi
puhelin 02-2421 345, 050-2333
spiik@spiik.fi
<http://www.spiik.fi>