

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhdyskuntatieteiden laitos

PROJEKTIT MUUTOSJOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Kunnallispolitiikka

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2007

Ohjaaja: Arto Haveri

Noora Lindfors

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhdyskuntatieteiden laitos

LINDFORS, NOORA: Projektit muutosjohtamisen välineenä.

Pro gradu –tutkielma, 77 s., 2 liites.

Kunnallispolitiikka

Kesäkuu 2007

Kunnat ovat nykyään jatkuvassa muutoksen tilassa. Toimintaympäristön muuttuessa myös johtamisjärjestelmien täytyy muuttua. Kunnanjohtajilta vaaditaan yhä enemmän strategisen johtamisen taitoja eli kykyä nähdä kunnan toiminta pitkällä aikavälillä sekä kykyä tunnistaa tarvittavat muutokset kunnan elinvoimaisuuden säilyttämiseksi ja tarvittavien palvelujen turvaamiseksi. Jotta muutos kyettäisiin toteuttamaan onnistuneesti, tarvitaan muutosjohtamisen taitoja sekä mekanismi muutoksen toteuttamiseksi. Muutoksen luontevimpana toteutustapana pidetään projektityöskentelyä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää kuinka kunnanjohtajat kokevat muutosjohtamisen ja kuinka se vaikuttaa kunnanjohtajan työhön. Lisäksi selvitetään, kuinka kunnanjohtajien mielestä projekteja käytetään muutoksen toteuttamisessa ja millaisena kunnanjohtajat näkevät oman roolinsa projektityössä.

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka empiirinen osuus toteutettiin haastatteluiden avulla. Tutkielmaa varten haastateltiin Hauhon, Hattulan, Hämeenlinnan, Janakkalan, Kalvolan, Rengon ja Tuuloksen kunnanjohtajia. Kunnat kuuluvat Hämeenlinnan seutukuntaan. Hämeenlinnan seudulla on toteutettu useita seudullisia projekteja, joiden kautta on toimeenpantu mittaviakin muutoksia. Tästä syystä seutua voidaan pitää edistyksellisenä ja esimerkillisenä seutuna. Haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa 2007.

Kunnanjohtajien mukaan suurin osa kuntia koskettavista muutoksista lähtee ulkoapäin. Lähes kaikki kunnanjohtajat nimesivät PARAS-hankkeen tämän hetken voimakkaimmaksi muutoksen aiheuttajaksi kunnissa. Lisäksi muutoksia aiheuttavat kuntien taloudellinen tilanne, väestörakenteen muutokset sekä kuntaorganisaation kehittäminen. Kunnanjohtajien mielestä muutosjohtajan tehtävä on tarkastella kuntaa ja sen toimintaa kokonaisuutena. Muutosjohtajan tulee kyseenalaistaa vanhat toimintatavat sekä havaita ja tunnustaa tarvittavat muutokset. Muutosjohtajan tulee olla aktiivinen osallistuja, joka vakuuttaa ihmiset muutoksesta sekä sitouttaa ja motivoi heitä muutostyöhön.

Projekteihin kunnanjohtajat suhtautuivat sekä myönteisesti että kriittisesti. Osa kunnanjohtajista koki projektit hyvänä menetelmänä toteuttaa muutosta, kun osa puolestaan koki ne enemmän aikaa vievänä työskentelytapana. Yleisesti kielteinen suhtautuminen projekteihin ajateltiin johtuvan projektien paljoudesta, niiden heikoista tuloksista sekä muutoksiin liittyvistä peloista. Projektien hyötyinä kunnanjohtajat pitivät niiden suunnitelmallisuutta, hyvää hallittavuutta, organisoitavuutta sekä aika- ja resurssirajoitteisuutta. Projektien heikkouksina kunnanjohtajat pitivät projektityön rasittavuutta.

Kunnanjohtajien mielestä projektinhallintatapa riippui siitä ovatko kunnanjohtajat itse projektissa mukana vai eivät. Projektinhallinta koostuu kunnanjohtajan näkökulmasta vaikuttamisesta, seurannasta ja varmistamisesta. Kunnanjohtaja voi kunnan strategisena johtajana vaikuttaa siihen, millaisia projekteja kunnassa perustetaan. Hänen tehtävänä on seurata niiden etene mistä ja varmistaa, että projektilla on kaikki edellytykset onnistua ja projekti pysyy asetetuissa raameissa.

Kunnanjohtajien mukaan yksi muutostyön suurimmista haasteista on muutoksen jalkauttaminen projektin päätyttyä. Projektin tarkoituksena on luoda aina jotain uutta. Jos uutta toimintatapaa ei koeta vanhaa paremmaksi, muutos ei jalkaudu organisaatioon ja projektin voidaan sanoa epäonnistuneen. Tästä syystä muutoksen jalkauttamista voidaan pitää projektityön onnistumisen mittarina. Toinen merkittävä haaste kunnanjohtajien mielestä oli projektien kannalta oikeiden henkilöstövoimavarojen löytäminen. Muutos lähtee ihmisistä, joten muutoksen toteuttamiseen tarvitaan intoa ja halua toteuttaa sitä. Pienissä kunnissa ongelmana on henkilöstön vähyys, jolloin samat henkilöt toteuttavat erilaisia projekteja oman virkatyönsä ohessa ja näin työn rasittavuus kasvaa. Kolmas tutkielman kautta esille noussut todellinen haaste kunnanjohtajille on ihmistenjohtaminen, jossa viestinnän merkitys on hyvin keskeisessä asemassa. Sen kautta ihmisiä sitoutetaan ja motivoidaan muutokseen sekä jalkautetaan muutos osaksi organisaation toimintaa. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että muutos toteutetaan parhaiten projektien kautta, mutta se jalkautetaan parhaiten selkeän vision ja avoimen viestinnän kautta.

Avainsanat: muutosjohtaminen, muutos, projekti, kunnanjohtaja, strateginen johtaminen

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 PARAS-hanke muutoksien taustalla.....	8
1.2 Tutkielman kohde ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3 Tutkielman toteuttaminen	9
1.4 Tutkielman rakenne	10
2 STRATEGINEN KUNTAJOHTAJUUS	12
2.1 Strategia ja strateginen johtaminen.....	14
2.2 Kunnanjohtaja kunnan strategisena johtajana	15
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	18
3.1 Muutoksen käynnistävät tekijät	18
3.2 Muutosjohtajan tehtävät.....	20
3.3 Organisaatiokulttuuri	22
3.4 Muutosvastarinta.....	23
3.5 Muutosviestintä	24
3.6 Muutosprosessimallit	25
4 PROJEKTIT MUUTOKSEN TOTEUTTAJINA	30
4.1 Projekti käsitteen määrittely	30
4.1.1 Ohjelma	32
4.1.2 Projektisalkku	33
4.2 Projektinhallinta.....	33
4.3 Projektien ongelmat ja riskit.....	37
4.4 Projektiprosessi.....	39
4.5 Projektit ja muutos.....	41

5 HAASTATTELUIJEN TOTEUTUS.....	42
5.1 Kohde kuntien taustoitus.....	42
5.2 Tutkielma-aineisto	44
5.3 Tutkielma-aineiston analysointi	45
6 MUUTOSJOHTAMINEN JA PROJEKTIT KUNNANJOHTAJIEN	
ARVIOINNISSA	47
6.1 Näkemyksiä muutosjohtamisesta	47
6.1.1 Muutoksiin johtavia syitä	47
6.1.2 Muutosjohtajan tehtävät kuntaorganisaatiossa.....	49
6.2 Projektien rooli ja merkitys	50
6.2.1 Projektin herättämät mielikuvat	50
6.2.2 Projektien hyödyt ja haitat	52
6.2.3 Muita tapoja toteuttaa muutos.....	55
6.3 Projektit muutostyössä.....	56
6.3.1 Projektinhallinta kunnanjohtajan näkökulmasta.....	57
6.3.2 Projektiryhmien organisointi.....	59
6.3.3 Muutoksen jalkauttaminen.....	61
6.4 Projektityöskentelyn kehittäminen	62
6.5 Yhteenveto.....	63
7 LOPPUPÄÄTELMÄT	66
7.1 Kunnanjohtaja projektityössä	66
7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	70
LÄHTEET	72

Lista liitteistä

Liite 1. Haastattelupyyntö kunnanjohtajille

Liite 2. Teemahaastattelurunko kunnanjohtajille

1 JOHDANTO

Monet kuntajohtajat eri puolilla maata ovat hyvin erilaisten muutostilanteiden edessä. Maa on jakautunut kasvukeskuksiin ja taantuviin alueisiin. Kasvukeskuksien ongelmana on palvelujen turvaaminen asukasmäärän kasvaessa, kun puolestaan taantuvilla alueilla ongelmana on palvelujen turvaaminen asukasmäärän pienentyessä. Kasvukeskuksissa palvelujen kysyntä lisääntyy nopeasti ja kuntien on vaikea vastata siihen samalla tahdilla. Taantuvilla alueilla työllisyystilanne on yleensä huono ja suuri osa kuntalaisista elää erilaisten tukien sekä avustusten varassa. (Miettinen 2001, 13.)

Kunnat ovat siis jatkuvassa muutoksen tilassa. Organisaation menestymiseen vaaditaan taitoa havaita toimintaympäristön muutoksia ja kykyä vaikuttaa niihin. Kunnissa on kyettävä turvaamaan palvelut, vaikka toimintaympäristön muutospainet olisivat suuret ja taloudelliset voimavarat vähäiset. Toimintaympäristön muuttuessa myös johtamisjärjestelmien täytyy muuttua, sillä muuttumaton johtamisjärjestelmä ei nykyään enää toimi. Johtaminen perustuu yhä enemmän strategiseen johtamiseen ja sen vuoksi myös muutosjohtamiseen. Strategisen johtamisen kautta pyritään varmistamaan kunnan elinvoimaisuus tuottamalla kuntalaisille tarvittavat palvelut resursseja kuitenkaan tuhlaamatta. (Santalainen & Huttunen 1993, 9.)

Muutosjohtamista voidaan pitää yhtenä kuntajohtajien haastavimpana johtamistehtävänä. Se on monialainen johtamisen laji, jossa tärkeintä on muutoksen ymmärtäminen ja havaitseminen sekä kyky perustella sen tärkeyttä muille. (Paton & McCalman, 2000, 36–37.) Muutosjohtaminen on asioiden johtamista ihmisten kautta.

Projektit ovat keskeinen osa muutostyötä ja niistä on tullut yhä yleisempi tapa kehittää kunnan toimintaa. Projektien tarkoituksena on saavuttaa jokin suunniteltu lopputulos tietyssä ajassa. Projektityöskentelyä voidaankin pitää tehokkaana kehittämisen toteuttamistapana. Projekteihin suhtaudutaan kuitenkin toisinaan kielteisesti ja projektityöskentelyyn liittyvät vaikeudet saatetaan nähdä onnistumisenesteinä. Usean tahon yhteiset projektit lisäävät projektin

hallittavuuden haastetta, toisinaan projektien tulokset saattavat jäädä hyödyntämättä tai projektin annetaan hiipua. Kunnissa saatetaan toteuttaa paljon yksittäisiä, pirstaleisia projekteja, jotka aiheuttavat turhautumista ja ns. ”projektiähkyä”. Asenne projekteja kohtaan on kuitenkin muuttumassa. Projektit nähdään selkeinä ja hallittavissa olevina kokonaisuuksina, jotka perustuvat organisoituun tekemiseen ja asian syvempään tarkasteluun.

1.1 PARAS-hanke muutoksien taustalla

Suuri osa tutkielmaa varten haastatelluista kunnanjohtajista nimeää Kunta- ja palvelurakennemuutostuushankkeen eli PARAS-hankkeen tämän hetken yhdeksi voimakkaimmaksi muutoksien aiheuttajaksi kunnissa. PARAS-hanke on suurin kunnallishallinnon ja kunnallisen palvelurakenteen uudistamishanke Suomen historiassa. Sen tavoitteena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta siten, että kunnat kykenisivät tulevaisuudessakin turvaamaan asukkailleen kuntien vastuulla olevat peruspalvelut. Tarkoituksena on edistää uusia palvelujen tuotanto- ja organisointitapoja, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja. Tavoitteena on saavuttaa vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta kuntien kehittämiseksi. Valtioneuvosto käynnisti hankkeen vuonna 2005 ja uudistuksen tulee toteutua vuoden 2012 loppuun mennessä. Kunnat toteuttavat uudistusta yhdessä valtion kanssa. (Kunta- ja palvelurakennemuutostuus 2007a; Kunta- ja palvelurakennemuutostuus 2007b.)

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta varten asetettiin puitelaki, jonka puitteissa uudistusta toteutetaan. Lakiin sisältyy erilaisia kuntia koskevia velvoitteita, joiden mukaan kunnat joutuvat tekemään muun muassa selvityksiä yhteistyöstä sekä toimeenpanosuunnitelmia palveluiden järjestämisestä. Lisäksi kuntajakolakiin ja varainsiirtoverolakiin tehtiin uudistusta koskevia muutoksia. Puitelaki ja lakimuutokset tulivat voimaan 23.2.2007. Puitelaki ja varainsiirtoverolaki ovat voimassa vuoden 2012 loppuun saakka. (Kunta- ja palvelurakennemuutostuus 2007b.)

1.2 Tutkielman kohde ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielman tavoitteena on selvittää projektien tärkeyttä muutostyössä kunnanjohtajien näkökulmasta. Muutosjohtamisesta ja projektityöskentelystä on kirjoitettu paljon. Sen sijaan kunnallistieteellistä tutkimusta aiheesta on vähän. Tutkielman tulosten toivotaan tuovan tietoa lukijalle siitä, kuinka merkittävä osa projekteilla on muutostyössä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia kunnanjohtajat näkevät projektien tuovan kunnan kehittämiseen sekä kuinka tärkeänä he pitävät projektitoimintaa heidän asemastaan katsottuna. Tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka kohdekuntien kunnanjohtajat kokevat muutosjohtamisen?
 - a. Mitä tehtäviä muutosjohtajalle kuuluu?
 - b. Millaisia haasteita muutosjohtaminen tuo kunnanjohtajan työhön?
2. Miten projekteja käytetään muutosjohtamisessa ja millainen rooli kunnanjohtajilla on projektityössä?

1.3 Tutkielman toteuttaminen

Tutkielma on osa Uudistuvan kuntajohtamisen tutkimuskokonaisuutta, jossa selvitetään, millaisia haasteita nyt ja tulevaisuudessa kuntajohtajat työssään kokevat ja millaisia uusia toimintatapoja heidän tulee työssään sisäistää. Tutkimuskokonaisuuden toimeksiantaja on Suomen Kuntaliitto. Kokonaisuuden neljä muuta tutkielmaa käsittelevät seuraavia teemoja:

- Sopimuksilla johtaminen kunnissa. (Rekonen 2007)
- Seutujohtajan rooli seutuyhteistyössä. (Köppä 2007)
- Balanced Scorecard henkilöstöjohtamisen välineenä kunnassa case Tampereen kaupunki. (Kivimäki 2007)
- Kunnanjohtaja verkostujohtajana – johtajuuden uudet haasteet. (Tuurnas 2007)

Tämän tutkielman kohteeksi valittiin Hämeenlinnan seutu. Hämeenlinnan seudulla on meneillään palvelu- ja kuntarakennehanke eli PATU-hanke, jonka tavoitteena on muodostaa vuoden 2009 alusta uusi kunta. Uuden kunnan perustamisen valmisteluissa ovat mukana Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Rengon ja Tuuloksen kunnat. (PATU-hanke lyhyesti 2007.) Hämeenlinnan seudulla on jo aiemminkin toteutettu useita seudullisia projekteja ja siksi seudun kuntia voidaan pitää edistyksellisinä kuntina, joissa kehittämistä ja muutoksista on tullut osa seudun toimintaa.

Tutkielma toteutettiin haastattelemalla Hattulan, Hauhon, Janakkalan, Kalvolan, Rengon ja Tuuloksen kunnanjohtajia sekä Hämeenlinnan kaupunginjohtajaa. Tästä eteenpäin tutkielmassa käytetään kunta- ja kaupunginjohtajista yleisnimitystä kunnanjohtaja. Hämeenlinnan seudun kunnanjohtajia lähestyttiin ensimmäisen kerran kirjeitse helmikuussa 2007 ja haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa 2007. Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkielma.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoria koostuu kolmesta asiakokonaisuudesta: strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja projektit. Kunnanjohtajien näkökulmasta strategisella johtamisella ja sitä kautta muutosjohtamisella on keskeinen osa kunnan muutostyössä. Tästä syystä teoriaan on valittu kaikki kolme osa-aluetta tuoden näin esille niiden välinen yhteys.

Tutkielman teorettinen viitekehys koostuu luvuista 2-4. Luvussa 2 selvitetään lyhyesti muutosjohtamisen taustalla vaikuttavaa strategista johtamista ja määritellään, mikä on kunnanjohtajan tehtävä kunnan strategisessa johtamisessa.

Luvussa 3 keskitytään muutosjohtamisen teoriaan ja tuodaan esille muutokseen johtavia syitä sekä selvitetään muutosjohtajan roolia muutostyössä. Lisäksi luvun lopussa esitellään kolme eri aikakauden muutosprosessimallia.

Luku 4 aloitetaan projektikäsitteen määrittelyllä ja erottelemalla sen lähikäsitteitä: hanke, ohjelma ja projektisalkku. Tämän jälkeen paneudutaan projektihallinnan osa-alueisiin ja selvitetään, millaisia ongelmia projekteihin yleensä liittyy. Lopuksi luodaan katsaus projektiprosessin periaatteisiin sekä arvioidaan muutosjohtamisen ja projektien yhteenkuuluvuutta.

Luvut 5-6 muodostavat tutkielman empiriaosuuden. Luvussa 5 esitellään tutkielman kohdekunnat sekä selvitetään millaisin menetelmin tutkielma-aineistoa on kerätty ja analysoitu.

Luvussa 6 esitellään kerätyn aineiston pohjalta saatuja tuloksia. Luvussa käsitellään muutosjohtamista ja projektityöskentelyä kohdekuntien kunnanjohtajien näkökulmasta.

Luvussa 7 pohditaan teorian ja empirian pohjalta tutkielman keskeisiä tuloksia sekä tehdään loppupäätelmiä projektityöskentelystä kunnanjohtajien oman työn kannalta. Lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusalueita.

2 STRATEGINEN KUNTAJOHTAJUUS

Kunnan johtaminen ja kuntatyö ovat tavoitteellista työtä, jossa kunnasta riippuen tavoitellaan kehitystä kohti parempaa, ylläpidetään nykytilaa tai turvataan kunnan olemassaoloa. Tavoitteellinen toiminta vaatii aina hyvää organisointia ja kuntalaisten tarpeiden huomioimista. (Miettinen 2001, 9.) Kuntalain 65 § mukaisesti jokainen kunta tekee suunnitelmakaudeksi taloussuunnitelman, johon on kirjattu kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Lisäksi monissa kunnissa laaditaan toimintasuunnitelmia eli strategioita. Strategia on niin sanottu ohjenuora kunnan toiminnan kehittämistä ja toimintaympäristön muutoksiin vastaamisesta (Strategiat, ohjelmat, projektit, 2006).

Pitkän aikavälin investointiohjelmia alettiin joissakin kunnissa tehdä 1950-luvulla. Varsinaisena kunnallisen suunnittelun alkamisajankohtana voidaan pitää kuitenkin 1960-lukua, jolloin kaavoituksen ja talousarviotyön rinnalle otettiin käyttöön eri asteisia toiminta- ja taloussuunnitelmia sekä toimialakohtaisia sektorisuunnitelmia. Kunnallislain tarkistamisen yhteydessä 1976 kuntasuunnittelu säädettiin kunnille pakolliseksi toiminnaksi ja tällöin voidaan nähdä kokonaisvaltaisen kuntasuunnittelun käynnistyneet. Palveluja, elinkeinojen kehittämistä, asumista, liikennettä, ympäristönsuojelua, toimintojen sijoittamista ja taloutta alettiin tarkastella keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. 1980-luvulla kuntasuunnitelmista alkoi tulla tiedonvaihtoa kuntien ja valtion välille ja samalla vakaa talouskasvu toi mukanaan optimismia, joka teki suunnitelmista toisinaan epärealistisiakin. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 6-7.)

Ennen 1980-luvulle siirtymistä kunnan toiminta oli hyvin riippuvaista valtiovallan toimenpiteistä (Anttiroiko & Haveri 2003, 137) ja kuntajohtaminen perustui byrokraattiseen johtamismalliin, jossa hierarkkisuus, panosperusteinen budjetointi, säännöt ja virkamiesten vahva asema olivat toiminnan peruspilareita. Byrokraattinen johtamismallin toi mukanaan varmuutta, luotettavuutta, ennustettavuutta ja korruption hylkimistä, mutta samalla myös jäykkyyttä, toiminnan raskautta, huonoa palvelukykyä ja heikkoa kustannustehokkuutta. Byrokraattista mallia alkoi kuinekin vähitellen syrjäyttää New Public Managementin eli Uuden Julkisjohtaminen mukaiset opit. (Haveri & Rönkkö 2003,

63.) Uuden julkisjohtamisen juuret ulottuvat 1970-luvun anglosaksisiin maihin, eli Iso-Britanniaan, Uuteen Seelantiin, Australiaan, Kanadaan ja Yhdysvaltoihin, joista se erilaisten hallinnon uudistusten kautta levisi myös länsimaihin ja näin ollen myös 1990-luvulla Suomeen. (Pollitt 1997, Haverin 2000, 34 mukaan.)

Uusi julkisjohtaminen on yksityistaloudellinen yritys- ja markkinamalli, jonka johtamisopit haluttiin siirtää myös julkiselle sektorille. Se sisältää organisaatio- ja menettelysääntöjä, joiden kautta julkisia tehtäviä sekä julkista sääntelyä voidaan purkaa ja hallinnon tehokkuutta lisätä. (Ryynänen 2001, 18.) Kunnallishallinnossa on sen myötä alettu käyttää myös yritysmaailman termejä kuten tuloksellisuus, benchmarking, arviointi ja asiakasorientaatio (Haveri & Rönkkö 2003, 63). Hallintovirkamiehistä on tullut johtajia, jotka omaavat oikeudellisen perustan lisäksi neuvottelu-, kieli- ja ihmissuhdetaitoja, sekä kykyä verkostoitua, ymmärtää talouden perusteita sekä luoda strategioita (Haveri 2000, 34). Kunta ei kuitenkaan voi suoraan ottaa mallia voitto tavoittelevien yritysten johtamisjärjestelmistä, sillä kunnan johtamisen taustalla vaikuttaa aina yhteiskunnallinen vastuu ja tästä syystä taloudellisuutta ja tehokkuutta ei myöskään voida pitää toiminnan ainoina arvioinnin kriteereinä (Haveri & Rönkkö 2003, 63).

Laman aiheuttamien paineiden seurauksena 1990-luvun alussa, monessa kunnassa luovuttiin toiminnan ja talouden suunnittelusta ja suunnittelun välineenä käytettiin ainoastaan talousarviota. Taloutta hoidettiin lyhytjänteisellä taloudellisten voimavarojen tarkasteluun keskittyneellä päivänpolitiikalla. Myöhemmin 1990-luvulla kuitenkin huomattiin, ettei kyseisellä kuntasuunnittelulla pystytä vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Vuonna 1995 tuli voimaan uusi kuntalaki, jonka seurauksena kuntien itsehallinto vahvistui. Kunnissa alettiin noudattaa uutta suunnittelukäytäntöä, joka korostaa taloudellisten voimavarojen merkitystä ja suunnittelun realistisuutta. Kuntasuunnittelua alettiin yhä enemmän kehittää yritysmaailman mallin mukaisesti strategisen suunnittelun suuntaan. (Houni ym. 2002, 6–7.)

2.1 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategialla tarkoitetaan toiminnan päämäärää ja sen saavuttamiseksi tarvittavien keinojen valintaa (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 369). Strategisessa suunnittelussa on kysymys analyttisestä suunnittelusta, jonka kautta valmistaudutaan kohtaamaan ennustettavissa oleva tulevaisuus parhaalla mahdollisella tavalla. Kunnan strategisessa suunnittelussa kunta nähdään osana muuttuvaa toimintaympäristöä. (Houni & muut 2002, 8.) Toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavat muun muassa väestön ja ikärakenteen muutokset sekä talouden, elinkeinoelämän ja yhdyskuntarakenteen muutokset (Miettinen 2001, 25–26). Strategisen suunnittelun avulla tilanteille etsitään sopivia ratkaisuja. Asiat nähdään kokonaisuutena, takertumatta päiväkohtaisiin toimintoihin. (Houni & muut 2002, 8) Strategian tehtävänä on osoittaa muutostarve eli ilmaista, millaisessa tilanteessa ollaan nyt, ja millaisia kehittämistoimenpiteitä on tulevaisuudessa tarpeen tehdä (Haveri & Majoinen 2000, 41).

Koska strategia on tulevaisuuteen suuntaava suunnitelma, sen tulee perustua johonkin haluttuun päämäärään eli visioon. Visio on se tavoitetila, joka voidaan nähdä parhaana mahdollisena tulevaisuuden kuvana. Sen on kuitenkin oltava realistinen ja toteutettavissa oleva. (Miettinen 2001, 24.) Parhaimmillaan kunnan visio on päättäjien yhteinen näkemys siitä, mihin kunnan toimintaa tullaan kohdentamaan. Sen kautta pyritään löytämään ne ydinkohdat, jotka kertovat kunnalle, millaisia strategisia valintoja on tehtävä, jotta kyetään turvaamaan kuntalaisten tarpeet, vahvistamaan taloudellista tehokkuutta tai kilpailuasemaa. (Haveri & Majoinen 2000, 42.)

Strategiatyö ei ole vain strategia-asiakirjan laatimista. Tärkeä osa työtä on strategian toteuttaminen tehdyn suunnitelman pohjalta. (Miettinen 2001, 29–30.) Hyvällä strategialla ei ole merkitystä, jos sitä ei hyödynnetä kunnan toiminnan suuntaamisessa. Strategisessa johtamisessa organisoidaan asioiden toteuttamista sekä motivoidaan ja innostetaan työntekijöitä tulosten saavuttamiseksi. (Houni & muut 2002, 24.) Strateginen johtaminen voidaan nähdä organisaation elinvoimaisuuden vahvistamisena ja ylläpitämisenä pitkällä aikavälillä. (Santalainen & Huttunen 1993, 34–35.) Se on johtamista ja me-

nestymistä tulevissa toimintaympäristöissä nykyisien ja uusien voimavarojen avulla (Artto ym. 2006, 369).

Strategisessa johtamisessa ei pyritä tekemään tulevaisuuden päätöksiä, vaan kaikki päätökset perustuvat nykyhetkeen. Strategisen johtamisen kautta pyritään hahmottamaan tulevaisuutta ja nykyhetken päätösten kautta kulkea sen suuntaisesti. (Koteen 1997, 26.) Strateginen johtaminen voidaan Ranniston (2005, 14) mukaan jakaa kolmeen erilaiseen toimintoon, joita ovat:

1. strategian muodostaminen
2. strategisten tavoitteiden ja dokumenttien kokoaminen
3. strateginen toiminta ja käytäntöön vieminen.

Koteen (1997, 26–27) on koonnut yhteen strategisen johtamisen perusajatukset seuraavasti:

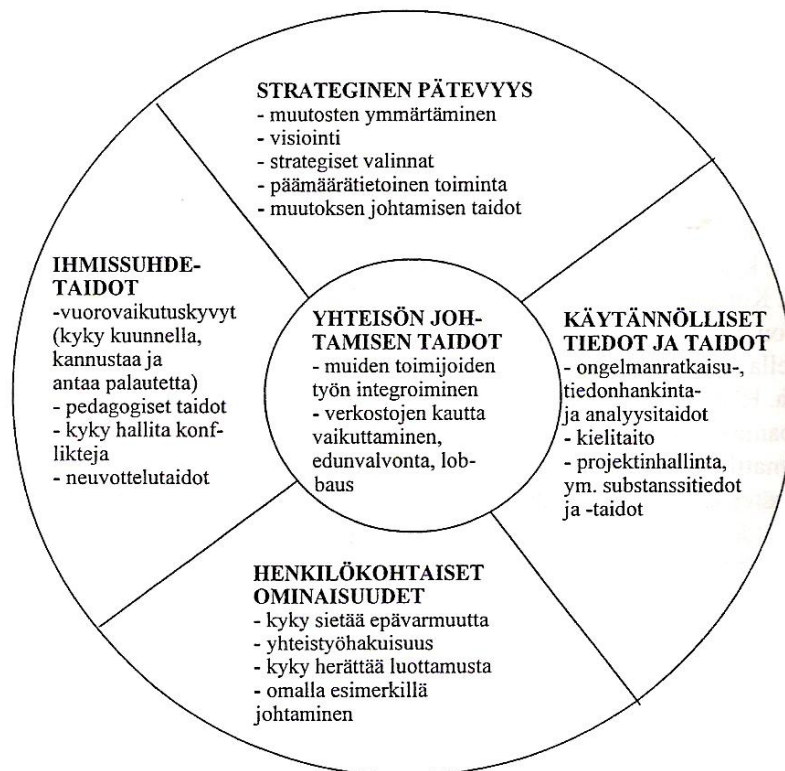
- Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa.
- Se on ajattelutapa ja toimintasuunta, jonka kautta päästään muutokseen.
- Se on jatkuvaa toimintaa.
- Se asettaa raamit, joiden sisällä organisaatiota johdetaan.
- Strateginen johtaminen on vaikeaa ja vaativaa.

2.2 Kunnanjohtaja kunnan strategisena johtajana

Kunnan strategiseen johtamiseen osallistuu sekä kunnan poliittinen että ammatillinen johto. Kunnan strategiset päätökset kuuluvat ensisijaisesti valtuustolle ja kunnan operatiivisen tason päätöksistä vastaa ammatillinen johto valtuuston alempien toimielinten kanssa. (Hämäläinen 1997, 17.) Poliittinen johto osallistuu ensisijaisesti toiminnan suunnan määrittelyyn ja ammatillinen johto huolehtii strategian valmistelusta ja sen toteuttamisesta jokapäiväisessä johtamisessa ja päätöksenteossa (Houni ym. 2002, 25). Organisaation strategisten johtajien määrittelyssä Koteen (1997, 24) nostaa esille kolme näkökohtaa:

1. Organisaation strateginen johtaja toimii päätöksentekijöiden neuvonantajana ja päätösten valmistelijana.
2. Organisaation päästrategisteja ovat johtajat, jotka toimeenpanevat päätöksiä, kuten esimerkiksi sektorijohtajat ja projektijohtajat.
3. Strateginen johtaminen on aina yhteydessä organisaation toimintaan ja johtamiseen.

Näin ollen kunnanjohtajalle voidaan nähdä kuuluvan merkittävä osa kunnan strategisesta johtamisesta. Tämä ilmenee myös kuvioista 1, johon Haveri ja Majoinen (1997) ovat hahmotelleet kunnanjohtajalta vaadittavia valmiuksia. Kunnan johtaminen vaatii jatkuvaa strategista ajattelua. Siksi kunnanjohtajan tuleekin työssään jatkuvasti arvioida vastuulleen annettua kokonaisuutta ja siihen liittyviä muutoksia, uhkia ja mahdollisuuksia (Hämäläinen 1999, 17.) Kunnanjohtajan tulee ylläpitää keskustelua asetetusta strategiasta ja huolehtia, että strategia huomioidaan päätöksiä tehtäessä ja asioita valmisteltaessa. Lisäksi kunnanjohtajan tulee viestitää strategiasta kunnan ulkopuolisille tahoille ja sidosryhmille. (Kuntajohtajat 2006.)



Kuvio 1 kunnanjohtajan pätevyysprofiili (Haveri & Majoinen 1997, 101)

Kuntalain mukaan kunnanjohtaja johtaa kunnan hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisuudessa. Käytännössä kunnanjohtajan työ muokkautuu sen mukaan, minkä roolin niin päättäjät kuin kuntalaisetkin kunnanjohtajalle antavat (Hämäläinen 1999, 12). Kunnanjohtajiin kohdistuu yleensä erilaisia odotuksia kunnan kehitystilanteen mukaan. Hänen saatetaan odottaa olevan voimakas asioiden muuttaja tai asioiden säilyttäjä. Hänestä saatetaan etsiä esikuvaa tai niin sanottua kunnan isää tai äitiä. Toisinaan saatetaan myös ajatella, että kunnanjohtaja on vain nimellinen johtaja, jonka ei tarvitse tuoda mitään uutta kunnan toimintaan tai sitten odotukset ovat juuri päinvas-taiset ja haetaan suurta uudistajaa. (Hämäläinen 1999, 103.)

Kunnanjohtajan on kyettävä reagoimaan yhä enemmän muutoksiin ja toimittava aktiivisena kehityksen ohjaajana. Siksi häneltä edellytetään myös muutosjohtamisen taitoja (Kunnanjohtajat 2007). Kunnanjohtaja on kunnan organisaatiossa yleensä satojen, jopa tuhansien ihmisten ylin johtaja. Siksi organisaatiolle tärkeiden asioiden on tultava ensimmäisenä hänen viestimänään ja vaikeissa tilanteissa hänen on kyettävä olemaan uskottava esimerkki, joka antaa rohkeutta ja luottamusta omalla käyttäytymisellään. (Hämäläinen 1999, 28.) Lisäksi kunnanjohtajan on tunnettava oma organisaationsa. Hänen tulisi olla selvillä siitä, mitkä ovat kunkin työyksikön tuottamat palvelut kuntalaisille ja millaisissa olosuhteissa niitä toteutetaan. Ilman tätä tietoa kunnanjohtajan on vaikea kehittää organisaatiota ja hahmottaa siihen liittyviä muutostarpeita. (Hämäläinen 1999, 28.)

Strategiasta on tullut yksi tärkeimmistä organisaatiosuunnittelun ja toteuttamisen välineistä. Strateginen suunnittelu tarjoaa kunnanjohtajalle mahdollisuuden toimia aktiivisena johtajana ja muutoksen hallitsijana. Strateginen johtaminen on jatkuva päätöksentekoprosessi, jossa katsotaan tulevaisuuteen sekä yhdistetään organisaation sisäiset valmiudet tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien kanssa. (Koteen 1997, 20–21.) Vaikka kunnanjohtaja toimii strategisena johtajana kunnan poliittisen johdon sekä kunnan ylimpien virkamiesten kanssa, hänen rooliaan kunnan strategisena johtajana voidaan pitää hyvin keskeisenä. Kunnat joutuvat nyt ja tulevaisuudessa varautumaan erilaisiin kuntaa koskeviin muutoksiin, jolloin strategisten johtajien tulee kyetä toimimaan kuntien muutosjohtajina.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosten kuntien toimintaympäristössä voidaan nähdä kiihtyvän entisestään ja sen vuoksi myös uudistusaineiden voidaan ennustaa lisääntyvän. Nykyään ei ole lainkaan harvinaista, että kunnanjohtajat joutuvat johtamaan kuntaa kriisin yli tai jopa jatkuvassa kriisitilassa. Näin ollen kunnanjohtajat ovat joutuneet tilanteeseen, jossa he joutuvat valitsemaan muutosjohtamisen tai muutoksen pakenemisen välillä. (Miettinen 2001, 14). Kuntien toimintaympäristön muutoksia ei hallitse mikään logiikka, joten on vaikea rakentaa mitään valmiita malleja tai päätelmiä niiden varalle. Tästä syystä kunnissa saatetaan joutua ratkaisemaan isojakin asioita yrityksen ja erehdyksen kautta. (Hämäläinen 1999, 17).

3.1 Muutoksen käynnistävät tekijät

Peruseriaate muutoksissa on se, että maailma organisaation ympärillä sekä asiat ja ihmiset sen sisällä muuttuvat. Muutosten syyt voivat olla peräisin niin organisaation ulko- kuin sisäpuoleltakin. Muutos voidaan jakaa reaktiiviseen muutokseen, jolloin ympäristön pakottamaan muutokseen reagoidaan ja pyritään sopeutumaan siihen, tai proaktiiviseen muutokseen, jolloin organisaatio ennakoii jo tulevia muutoksia ja pyrkii itse vaikuttamaan niihin. (Haveri & Majoinen 2000, 26.)

Santalainen ja Huttunen (1993, 14–17) jakavat strategisten muutosten käynnistävät tekijät kolmeen:

1. kriisi
2. voimakkaat muutossignaalit
3. sisältäpäin lähtevä halu uudistaa.

Kriisitilanteessa organisaation nykyinen olotila ei enää toimi, jolloin se saattaa vaatia radikaalejakin muutoksia. Voimakkaat muutossignaalit ovat puolestaan merkkejä muutostarpeesta, kuten esimerkiksi lainsäädännön, kilpailutilanteen tai asiakastarpeen muu-

toksista ennen kriisivaihetta. Jos muutoshalu lähtee organisaation sisältä, vaikuttaa taustalla aito halu saada organisaatio menestymään.

Nadler ja Tushman (1990, Haveri & Majoinen 2000, 27 mukaan) jakavat muutoksen puolestaan sen voimakkuuden ja nopeuden mukaan neljän ryhmään ja luovat näin erilaisia muutostyyppisiä:

1. hienosäätö, jossa mukailaan ympäristön muutoksia
2. sopeuttaminen, joka pakottaa reagoimaan voimakkaisiin ulkoisiin muutoksiin
3. uudelleensuuntaaminen, jossa organisaatio muuttaa sen ydintoimintoja
4. uudelleen luominen, jossa toteutetaan täydellinen muutos, jotta säilytettäisiin olemassaolo.

Kuntia koskevat muutokset lähtevät useimmiten ulkoapäin, mutta myös kuntaorganisaation sisältä nousee muutostarpeita. Kunnissa muutoksen voi aiheuttaa esimerkiksi organisaation kasvu tai kutistuminen, uusi teknologia, uudet johtamisjärjestelmät sekä ikääntyminen (Haveri & Majoinen 2000, 27–28). Paton ja McCalman (2000, 9–10) listaavat edellä mainittujen syiden lisäksi vielä kuntalaisten muuttuneet vaatimukset, lainsäädännön, taloudelliset muutokset, viestintävälineet sekä yhteiskunnan arvomaailman.

Organisaation ikä vaikuttaa usein organisaation muutostarpeiden havaitsemiseen. Vanhat organisaatiot saattavat olla sisäänpäin suuntautuneita, ja siksi niissä ei välttämättä havaita ympäristön muutoksia yhtä tehokkaasti kuin nuorissa organisaatioissa. Ajan kuluessa organisaatio rakentuu vankaksi rakenteeksi, jossa saattaa olla vaikeaa toteuttaa muutoksia. Muutos tulkitaan helposti uhaksi, jolloin se herättää muutosvastarintaa. (Haveri & Majoinen 2000, 28.) Jotta muutos kyettäisiin toteuttamaan, vastustusta pystyttiin lieventämään ja jotta uudet toimintatavat saataisiin osaksi organisaation aiempia käytäntöjä, johdolta vaaditaan muutosjohtamisen taitoja.

3.2 Muutosjohtajan tehtävät

Johtaminen jaetaan tavallisesti asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Johtamiskäytännöissä on perinteisesti kiinnitetty runsaasti huomiota asioiden johtamiseen ja sen tärkeyttä on korostettu suhteessa ihmisten johtamiseen. (Haveri & Majoinen 2000, 30.) Asioiden johtamisen avulla ylläpidetään ihmisten ja tekniikoiden muodostamaa järjestelmää, jossa huomio kiinnitetään suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin, valvontaan ja ongelmanratkaisuun. Ihmisten johtamisessa on puolestaan kyse tulevaisuuden näkymien määrittelystä sekä ihmisten koordinoimisesta kannattamaan asetettua visiota. Ihmisten johtamisessa pyritään kannustamaan ihmisiä työskentelemään vision mukaisesti mahdollisista esteistä huolimatta. (Kotter 1996, 23.)

Strategisten johtamisperiaatteiden vuoksi on alettu vähitellen korostaa ihmisten johtamisen taitoja asioiden johtamisen ohella. Henkilöstöä on alettu pitää yhä tärkeämpänä strategisena voimavarana (Haveri & Majoinen 2000, 30). Näin ollen myös muutosjohtamisessa on ihmisten johtamisella merkittävä osa. Onnistuneen muutoksen on todettu vaativan 70–90 prosenttia ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttia asioiden johtamista. Asioiden johtaminen on kuitenkin juurtunut moniin organisaatioihin niin vahvasti, että sen rinnalla on vaikea nähdä ihmisten johtamisen tärkeyttä, jolloin byrokraattinen kulttuuri saattaa tukahduttaa muutokseen reagoivat yksilöt. On kuitenkin korostettava, että muutos ei voi myöskään onnistua täysin ilman asioiden johtamista. Asioiden johtamisen puuttuessa on vaarana, että muutosprosessi riistäytyy hallinnasta. (Kotter 1996, 23–26.)

Byrokraattiseen johtamismalliin liittyy sääntöjä, määrättyjä menettelytapoja ja roolijakoja. Ihmisten johtamisessa on kysymys juuri päinvastaisesta johtamismallista. Sitä toteuttamalla pyritään vastaamaan yhä nopeammin tapahtuviin muutoksiin, joita organisaatiot nykyään kohtaavat. Henkilöstö nostetaan organisaation menestystekijäksi uskolla heihin ja antamalla heille lisää päätösvaltaa. Kun työ on suunniteltu siten, että jokaisella on mielekkäitä työtehtäviä ja jokainen ymmärtää paikkansa kokonaisuudessa, on jokaisen helpompi sitoutua työn tekemiseen. (Paton & McCalman 2000, 126–127, 145.)

Paton ja McCalman (2000, 36) kiteyttävät ihmisten johtamisen tärkeyden muutostilanteessa seuraavasti:

”Ihmiset johtavat muutosta, mutta hyvin johdetut ihmiset johtavat muutosta tehokkaammin.”

Ihmisten johtaminen ei ole ongelmaton, ja käytännössä sen toteutus on luonnollisesti monimutkaisempaa kuin teoria. Megson (1988, Paton & McCalman 2000, 128–146 mukaan) on määritellyt joukon esteitä, jotka rajoittavat johtajia näkemästä organisaatiota ihmisistä muodostuvana kokonaisuutena:

1. Analyttiset ja mekaaniset *ajattelutavat* tulisi muuttaa systemaattisiksi ja suunnitelmallisiksi.
2. *Organisaatiomallien liiallinen rajallisuus* saattaa jättää pehmeät arvot johtamisen ulkopuolelle.
3. Organisaation *olemassaolon tarkoitus* puuttuu.
4. Organisaation tehtävästä puuttuu *visio*, jolloin se estää korkealuokkaiset suoritukset.
5. *Työtä ei delegoida*, jolloin työntekijät saattavat turhautua ja heidän työpanoksensa jäävät vähäisiksi.
6. Jos organisaatiosuunnittelun perusta eli *organisaatioarvot ja -filosofia puuttuvat*, hämärtyy käsitys siitä kokonaisuudesta, jossa työskennellään.

Toisinaan on siis hyvä kyseenalaistaa se, mitä organisaatiossa tehdään, jolloin hahmotetaan ihmisten, organisaation sekä johtajien roolien merkitykset.

Muutosjohtaminen on monialainen johtamisen laji, jossa johtajalta vaaditaan muun muassa kommunikaatio-, neuvottelu- ja vaikuttamistaitoja sekä kykyä suunnitella ja organisoida toimintaa (Paton & McCalman, 2000, 36–37). Olennaista muutosjohtajan työssä on se, että muutosjohtaja itse ymmärtää olevansa myös muutoksen kohteena eikä vain sen johtajana. Jos muutosjohtaja ei ensin selvitä muutoksen itselleen aiheuttamia mielenliikkeitä tyyneytensä ja toimintakykynsä säilyttämiseksi, hänen on tällöin mahdotonta perustella henkilöstölleen muutoksen tärkeyttä sekä kannustaa heitä epävarmassa tilanteessa. (Järvinen 2003, 97.)

Muutosjohtamisen keskeisinä menestystekijöinä voidaan lisäksi pitää ihmisten osaamisen lisäämistä ja motivointia. Niitä parannetaan aktiivisella henkilöstöpolitiikalla, tulostauksilla ja kannustavalla palkitsemispolitiikalla. (Haveri & Majoinen 2000, 31.) Muutosjohtajan yksi haasteellisimmista tehtävistä on muutosviestintä. Muutosjohtajan tehtävänä on viestiä ymmärrettävästi ja tehokkaasti organisaatiossa muutoksen tärkeydestä ja tavoitteista. Jos ihmisillä ei ole ymmärrystä siitä, minkä asian puolesta he työskentelevät, heidän on vaikea motivoitua ja sitoutua työhön. Kysymys on tällöin mielekkyyksiperiaatteesta. (Järvinen 2003, 97–98.)

3.3 Organisaatiokulttuuri

Jokaisessa organisaatiossa vallitsee oma organisaatiokulttuuri, jonka kautta heijastuu organisaation vuorovaikutussuhteet sekä johtamismalli. Organisaatiokulttuuriin liittyy todellisia ja abstrakteja ilmiöitä. Todelliset ja niin sanotusti havaittavissa olevat ilmiöt tulevat esille muun muassa organisaation hallintoyhteisöistä, organisaatorakenteesta, kontrollointimekanismeista, menettelytavoista, pukeutumiskoodeista, sisustuksesta, kommunikaatiosysteemistä sekä päämäärien, tavoitteiden ja tehtävien julkilausumista. Organisaatiokulttuurin abstrakteja eli vaikeasti havaittavia ilmiöitä ovat puolestaan organisaation epävirallinen arvomaailma, ihmisten väliset rituaalit, politikoinnin voimakkuus sekä menestymisen symbolit. (Paton & McCalman 2000, 42.)

Organisaation sisällä on yleensä monimutkaisia sosiaalisia rakenteita, joilla on määrätty toimintatavat ja henkilösuhteet. Sosiaaliset rakenteet ovat rakentuneet jatkuvan kehityksen tuloksena ja vakiinnuttaneet paikkansa organisaatiokulttuurissa. Ne nähdään tärkeinä organisaation toiminnan kannalta, mutta toisaalta ne saattavat hankaloittaa ja jarruttaa muutoksen toteuttamista. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on haastavaa työtä ja se saattaa synnyttää voimakastakin muutosvastarintaa. (Haveri & Majoinen 2000, 29.)

3.4 Muutosvastarinta

Jokainen organisaatio kohtaa muutostilanteessa jonkinlaista muutosvastarintaa. Vaikka muutoksen tarve olisikin selvä ja toivottu, se saattaa silti aiheuttaa vastustusta henkilöstön keskuudessa. Syinä muutosvastarinnalle ovat yksinkertaisimmillaan pelko tuntemattomasta ja pysyvyyden häviämisestä, mutta taustalle mahtuu myös monia yksityiskohdaisempiakin syitä. On huomattavaa, että muutosvastarintaa ei voi koskaan täysin poistaa, mutta sitä voi lieventää muun muassa tehokkaan viestinnän avulla. (Paton & McCalman 2000, 47.)

Muutosvastarinta voi nousta henkilöstön lisäksi organisaation eri sidosryhmien keskuudesta. Varsinkin kunnissa on huomioitava oman henkilöstön lisäksi kuntalaiset, joilla on erityinen asema niin veronmaksajina kuin asiakkaina kunnan toiminnassakin. Muutostilanteessa kuntalaiset saattavat toisinaan jopa reagoida voimakkaammin kuin henkilöstö. (Haveri & Majoinen 2000, 29.)

Muutosvastarinta ei kuitenkaan aina ole kielteinen reaktio. Taustalla saattaa olla hyvinkin järkevää ja perusteltua vastustusta esimerkiksi tilanteessa, jossa huomataan muutoksen vuoksi yhteisen hyvän vaarantuvan. (Paton & McCalman 2000, 49.)

Hage (1980, 229–234) jakaa muutosvastarinnan synnyttäjät kolmeen teoriaan:

1. *Oman edun teoria*, jossa muutoksen vastustajana on usein organisaation johtoporras. Muutos synnyttää heissä pelkoa vallan menettämisestä. Kyse on siis oman edun ja statuksen kiinnipitämisestä vastustamalla uusien ideoiden syntymistä.
2. *Muutoksen kapasiteettiteoria* lähtee ajatuksesta, että rauhallisella tahdilla tulevia muutoksia on helpompi hyväksyä, koska silloin ihmisille jää aikaa käsitellä tapahtuvaa muutosta ja luoda selviytymiskeinoja. Jos muutoksia tulee nopeasti ja yllättäen, se synnyttää ihmisissä stressiä, vastustusta ja muutosvastarintaa. (Dewar 1976, Hage 1980, 233–234 mukaan.)

3. *Kustannus–hyöty-teoria* perustuu näkemykseen, jonka mukaan muutostilanteessa on mahdollista laskea muutoksesta syntyvien hyötyjen ja menetyksien suhde arvoihin ja etuihin nähden. Toisin sanoen muutostilanteessa oleva henkilö punnitsee muutoksesta itselleen aiheutuvat kustannukset ja hyödyt suhteessa organisaatiolle aiheutuviin kustannuksiin ja hyötyihin. Jos omat hyödyt ovat huomattavasti heikommät kuin organisaation saamat hyödyt, se synnyttää muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnassa on siis kyse yhteisödynaamisten voimien liikkeelle lähdöstä. Ihmisten ajatuksia ja tekoja alkavat ohjata erilaiset mielikuvat, jotka kiristävät jännitettä organisaation sisällä. Kun yhteisön ilmapiiri on kireä, yhteisön jäsenet eivät kykene antamaan osaamista yhteiseen käyttöön, vaan he tuhlaavat energiaansa muutoksen vastustukseen. Jotta muutostilanteessa kyettäisiin säilyttämään toiminta- ja yhteistyökyky, tarvitaan tilanteeseen erilaisia jäsentäjiä ja pelisääntöjä, joiden avulla saadaan oioittua vääriä mielikuvia. (Miettinen 2001, 42.)

3.5 Muutosviestintä

Kun muutosta ollaan käynnistämässä, nousee muutoksesta viestiminen koko organisaation laajuudelta tärkeään osaan. Monesti muutostilanteessa ei ymmärretä vuorovaikutuksen tärkeyttä, vaan pelätään muutostarpeen olevan viesti epäonnistumisesta, ja siksi sitä saatetaan olla tuomatta julki. Todellisuudessa ihmiset kuitenkin hyväksyvät muutoksen, jos he saavat selityksen sen tärkeydestä ja käsityksen sen tarpeellisuudesta. (Patton & McCalman 2000, 11–12.)

Muutosviestinnässä ilmaisut ovat hyvin tärkeitä. Viestin tulee olla selkeä ja yksinkertainen. Asia pitää ilmaista siten, että jokainen ymmärtää mistä on kysymys, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja millaisin keinoin. Vaikka muutoksen syynä olisikin kriisi, ei sitä

tarvitse tuoda julki uhkana, vaan mahdollisuutena muutokseen, jonka haasteeseen halutaan vastata. (Paton & McCalman 2000, 12.)

Muutosviestinnän peruseriaatteina voidaan pitää Patonin & McCalmanin (2000, 45–46) esittämiä viestinnän keinoja:

- Sanoma tulee muuttaa yleisön mukaiseksi siten, että se perustuu kuulijoiden tietoihin ja taitoihin.
- Sanoman lisäksi sanaton viestintä on osa sanomaa, jolloin esimerkiksi äänensävy voi antaa yleisölle vääriä mielikuvia, samoin kuin vartalon liikkeet tai pukeutuminenkin.
- Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, jolloin myös kuulijoille annetaan mahdollisuus osallistua.
- Muutosviestinnän on oltava johdonmukaista ja käytännönläheistä.

Jokainen ihminen on oma persoonansa ja jokaisella on omat kokemuksensa ja historiansa. Näin ollen teot ja havainnot perustetaan omien arvojen ja asenteiden pohjalle. Vuorovaikutustaidot eivät siis ole itsestäänselvyys, vaan taitolaji. Sitä tulee harjoitella, jotta kykenee hallitsemaan tilanteita ja vakuuttamaan ihmiset asiastaan. Vuorovaikutus ei ole yhtä kuin puhumisen taito tai oman mielipiteensä julistaminen. Hyvin olennaista on kuunnella muita ja pystyä löytämään hälinästä myös hiljaisempia ajatuksia. Yksi vuorovaikutukseen liittyvä oleellinen taito on lisäksi kysymisen taito. Kysymysten ja kyseenalaistamisen kautta muutosjohtajat voivat saada riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. (Miettinen 2001, 48–49.)

3.6 Muutosprosessimallit

Tavoitteellisen muutoksen toteuttamiseksi monet alan asiantuntijat ovat kehittäneet erilaisia muutosprosessimalleja. Prosessilla tarkoitetaan jatkuvaa tapahtumakulkua, joka koostuu useista vaiheista. Muutosprosessimalleja voidaan kutsua myös kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi, joissa jokainen vaihe on omalla tavallaan kriitti-

nen muutoksen toteutumisen kannalta (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 16). Eri prosessimalleissa vaiheiden termistöt vaihtelevat sen mukaan, minkälaisen painotuksen mallin kehittäjät haluavat prosessivaiheilleen antaa (Hage 1980, 208).

Yksi muutosprosessimalleista on Kurt Lewinin 1950-luvulla kehittämä malli, joka käsittelee yksilön käyttäytymistä muutostilanteessa. Malli jakautuu kolmeen vaiheeseen (Lanning, Roiha & Salminen 1999 16–17 ; Haveri & Majoinen 2000, 35):

1. *Vapauttamisen vaiheessa* kyseenalaistetaan organisaation toimintatavat, luodaan muutosvisio sekä keskitytään muutoksen valmisteluun.
2. *Muutosvaiheessa* toteutetaan muutos
3. *Vakiinnuttamisen vaiheessa* muutos vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintatapoja.

Jerald Hagen kehittämä muutosprosessimalli on peruseriaaltaan hyvin Lewinin mallin kaltainen. Hage (1980, 209–226) jakaa muutosprosessin neljään eri vaiheeseen:

1. *Arviointivaiheessa* mitataan organisaation menestystekijöitä. Jos mitattaessa toiminnassa ilmenee aukkoja, ne synnyttävät organisaatiossa muutoksia.
2. *Aloitussvaiheessa* etsitään taloudellisten voimavarojen lisäksi tarvittavia henkilövoimavaroja. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että mukana muutoksen toteuttamisessa on oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista.
3. *Toimeenpanovaiheen* tarkoituksena on muuttaa niitä toimintatapoja, jotka ovat aiheuttaneet aukon menestystekijöihin. Mitä radikaalimpi muutostarve on ja mitä enemmän uudistuksia halutaan toteuttaa ja sitä enemmän se saattaa synnyttää vastustusta ja konflikteja.
4. *Vakiinnuttamisvaiheessa* päätetään muutoksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Jos muutoksesta seuraa enemmän vastustusta kuin myönteisiä tuloksia, muutos saattaa keskeytyä. Muutoksen jatkuessa uudet käytännöt sovitetaan aiempiin toimintatapoihin ja tavoiteltu muutos vakiinnutetaan osaksi organisaatiokulttuuria.

John P. Kotterin 1990-luvulla luoma muutosprosessimalli on Lewinin ja Hagen malleja syvällisempi malli. Se antaa käytännön ohjeita muutoksen toteuttamisesta sekä neuvoja

muutosta koskettavien ongelmien minimoimisesta. (Haveri & Majoinen 2000, 36). Muutoksen epäonnistumiseen voivat johtaa muun muassa sisäänpäin kääntynyt organisaatiokulttuuri, jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puuttuminen, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja tuntemattomuuden pelko. (Kotter1996, 19.)

Kotterin (1996, 18) muutosprosessin vaiheet ovat seuraavat:

1. muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden selvittäminen
2. ohjaavan tiimin perustaminen
3. muutosvision ja -strategian laatiminen
4. muutosvisiosta viestiminen
5. toiminnan delegoiminen
6. lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin.

Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on minimoida tyytyväisyyden lähteitä ja havaita muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Jos organisaatiossa ei tunneta muutosta välttämättömäksi, on silloin vaikea edetä prosessin toiseen vaiheeseen ja koota muutosta ohjaavaa vahvaa tiimiä ja vakuuttaa muut muutosvisiosta. Yhdellä henkilöllä ei ole nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvittavaa tietoa vision kehittämiseksi. Siksi vision suunnitteluun tarvitaan tiimiä, jonka jäsenet pyrkivät samaan päämäärään ja luottavat toisiinsa. (Kotter 1996, 32–37, 45–50.)

Hyvä muutosvisio selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa. Se helpottaa yksityiskohtaisempien päätöksiä tekemistä, sekä auttaa koordinoimaan toimenpiteitä tehokkaasti ja nopeasti. Muutosvision tehtävä on antaa selkeä kuvan tulevaisuudesta. Sen on realistinen ja joustava. Kun muutosvisio on selkeä ja yksinkertainen, siitä viestiminen on tehokasta, mutta myös haasteellista. Kotterin esimerkkiä lainaten on paljon helpompi kirjoittaa pitkä ja monimutkainen kirje kuin lyhyt ja ytimekäs. Johdon toimiessa vision mukaisesti, myös työntekijät sisäistävät sen helpommin. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista,

jotta mahdolliset väärinkäsitykset ja harhakuvat korjaantuisivat. (Kotter 1996, 60–63, 76–85.)

Prosessin viidennessä vaiheessa vastuuta ja valtuuksia siirretään henkilöstölle. Tarkoituksena on hyödyntää ihmisten taitoja muutoksen toteuttamisessa ja samalla muutostyöhön tuodaan tarvittavaa johtamista. (Kotter 1996, 88–99.)

Mittavat muutokset vaativat normaalisti hyvin paljon aikaa. Jos mitään näkyvää, lyhyenaikavälin tulosta ei saada aikaan, ihmiset alkavat epäillä muutosprosessin tärkeyttä ja saattavat turhautua. Tuloksien pitäisi näkyä selkeinä numeroina niin, ettei synny epäilystä muutostyön tuloksista. Lyhyen aikavälin tulokset vahvistavat muutostyötä, vaimentavat epäilijöitä ja lisäävät tarmoa jatkaa muutostyötä. (Kotter 1996, 102–107.)

Muutosprosessin seitsemännessä vaiheessa suunnitellut kehittämisprojektit käynnistetään. Tässä vaiheessa vaarana on se, että lyhyen aikavälin tulokset tuovat liiallista tyytyväisyyden tunnetta, kadotetaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta ja näin ollen tehty työ saattaa valua hukkaan. Onnistumisien tuomaa tarmoa tulisikin käyttää hyväksi ja tarttua yhä suurempiin muutosprojekteihin. Samalla muutostyöhön pitäisi ottaa mukaan enemmän organisaation henkilöstöä ja jakaa esimerkiksi projektinhallinnan ja asioiden johtamisen tehtäviä hierarkian alemmille tasoille. Ylimmän johdon tulisi puolestaan keskittyä muutoksen päämäärän ylläpitämiseen ja ihmisten johtamiseen. (Kotter 1996, 116–125.)

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan organisaatiokulttuuriin eli nivotaan uudet toimintatavat vanhoihin ja poistetaan niiden välistä riskiä. Uudet toimintatavat juurtuvat kuitenkin osaksi organisaatiokulttuuria vasta kun on selvää, että uudet tavat ovat vanhoja parempia. (Kotter 1996, 129–137.)

Edellä kuvatut kolme muutosprosessimallia ovat esimerkkejä siitä, millaisia vaiheita muutostyöhön kuuluu ja mitä muutosta suunniteltaessa on hyvä huomioida. Mikään valmis malli ei sovi suoraan mihinkään organisaatioon vaan jokaisen organisaation tulee

luoda itselleen sopiva malli. Muutosprosessimallit eivät myöskään huomio tarpeeksi muutostyön käytännön toteuttamista. Muutos ei tule itsestään vaan jokainen muutosvaihe vaatii oman työpanoksensa. Yleisin muutoksen toteuttamisen väline on projektityöskentely, jonka perusajatuksena on tuottaa uutta tietoa tai uusia toimintatapoja määrättyssä ajassa. Suunnitelmallinen muutos ilmenee siis parhaimmillaan tavoitteellisena ja projektinomaisena toimintana (Lanning ym. 1995, 15).

4 PROJEKTIT MUUTOKSEN TOTEUTTAJINA

Muutos tarvitsee toteutuakseen jonkin käytännön mekanismin, jonka avulla sitä voidaan viedä eteenpäin. Useimmiten muutoksen toteuttamisen välineeksi valitaan projektityökentely. (Houni ym. 2002, 30.) Projektien kautta asioita muutetaan muokkaamalla, uudelleen rakentamalla tai vanhan hävittämällä ja näin ollen muutetaan status quo eli vallitseva tilanne. Jos mikään ei muutu projektin myötä, projektin voidaan sanoa epäonnistuneen. (Berkun 2006, 15.)

4.1 Projekti käsitteen määrittely

Projekti -termiä käytetään hyvin monenlaisissa tilanteissa ja projekteiksi nimetään monenlaisia sekä työhön että arkipäivään liittyviä suorituksia. Siksi on hyvä selvittää, millaisia määritelmiä projekti termille on olemassa.

Projektilla tarkoitetaan kertaluontoista tekemistä. Kyse voi olla pienestä tai suuresta toiminnasta, mutta projektin tarkoituksena on aina saavuttaa ennalta määritelty tavoite. Projekteihin liittyy suunnittelua, raportointia sekä tiettyjä vaatimuksia kuten esimerkiksi aikataulu, budjetti ja projektiorganisaatio. Projekti on kokonaisuus, jonka lopputulos on selkeästi määritelty ja siihen liittyvä työ on etukäteen suunniteltavissa. (Mäkelä 2002, 8; Lehtonen ym. 2006, 19; Berkun 2006, 3; Pelin 2002, 38.)

Projektin kautta haetaan muutosta olemassa olevaan tilanteeseen. Sille on ominaista ainutkertaisuus ja monimutkaisuus. Jos toteutettava työ olisi yksinkertaista ja toistuvaa, kutsuttaisiin sitä sarjatuotannoksi. Projekti vaatii kuitenkin erityisosaamista, luovuutta, jatkuvaa arviointia, valintoja ja päätöksentekoa. Se sisältää sarjan erilaisia tehtäviä, jotka tulee toteuttaa tietyssä järjestyksessä. Projektin monimutkaisuus syntyy juuri tehtävien välisistä riippuvuuksista sekä keskinäisistä suhteista. (Artto ym. 2006, 26–27.)

Projekteja on olemassa hyvin erilaisia ja erikokoisia. Projektin hallittavuuteen vaikuttaa projektin koko, rakenne ja valtuussuhteet. Projekti voi olla esimerkiksi yhden henkilön oma projekti tai ulkopuolisen projektiryhmän hoitama tehtäväkokonaisuus. Projekti voidaan toteuttaa myös organisaation sisäisellä tiimillä, jolloin projekteja toteuttaa organisaation oma henkilöstö. (Berkun 2006, 54.)

Projektityöskentely voidaan nähdä myös johtamisjärjestelmänä, jossa on projektiorganisatoriset käskysuhteet. Projektitoiminnan keskeisin henkilö on projektipäällikkö, joka vastaa kaikesta mikä liittyy projektin toteuttamiseen. Projektissa toimivat työntekijät eivät välttämättä toimi projektipäällikön suoranaudessa, vaan esimerkiksi matriisimuotoisessa organisaatiossa, jossa määrätty määrä henkilöstöä varataan projektille, mutta he säilyttävät kuitenkin oman linjaesimiehensä. Projektin vaihtuessa vain projektipäällikkö vaihtuu. Projekteilla ei ole myöskään ylimääräisiä ja turhia resursseja, sillä projektissa toimivat henkilöt siirtyvät muihin tehtäviin tai uusiin projekteihin heti työn valmistuttua. (Pelin, 2002, 29.)

Muutos syntyy organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Myös projekteja on olemassa kahdentyyppisiä: ulkoisia toimitusprojekteja sekä sisäisiä kehittämisprojekteja (Pelin 2002, 32). Toimitusprojektien tehtävänä on toimittaa tilattu tuote tai palvelu sen tilaajalle kun taas sisäiset kehittämisprojektit kattavat kaiken organisaation sisällä tapahtuvan kehittämisen kuten esimerkiksi toimintatapojen, laadun, henkilöstön tai strategian kehittämisen (Lehtonen ym. 2006, 20–21) Muutosjohtamisen yhteydessä on normaalisti kysymys sisäisistä kehittämisprojekteista huolimatta siitä, tuleeko muutoksen aiheuttaja organisaation ulko- vai sisäpuolelta. Lanningin ym. (1999, 239) mukaan sisäisille kehittämisprojekteille on ominaista se, että organisaatio muuttaa itse itseään niiden avulla, eli organisaatio toimii samanaikaisesti projektin toteuttajana ja tuloksen vastaanottajana.

Aloite kehittämisprojektille tulee lähteä organisaation johdolta. Jotta projektiin sitoudutaisiin, johdon tulisi seisoa tehdyn päätöksen takana koko projektin ajan. Lisäksi projektin toteutukseen tulisi ottaa henkilöstöä laajasti mukaan sekä päätösvaltaa siirtää organisaation alemmille tasoille. Onnistuakseen projekti vaatii selkeää organisoitumista sekä

päätoimista projektipäällikköä, jonka tehtävänä on johtaa projektikokonaisuutta. (Lanningin ym. 1999, 25.)

Projekti -termin synonyyminä käytetään usein termiä hanke. Lisäksi se liitetään usein myös julkishallinnon terminologiaan. Hankkeella voidaan tarkoittaa sekä projektia suurempaa että pienempää kokonaisuutta. Terminologialla ei sinänsä ole projektin onnistumisen kannalta merkitystä, vaan tärkeää on se, että kaikilla projektityöhön osallistuvilla on sama käsitys siitä, mitä termiä käytetään ja mitä sillä tarkoitetaan. (Lehtonen ym. 2006, 20; 29) Hankkeen lisäksi projektin lähikäsitteitä ovat ohjelma ja projektisalkku.

4.1.1 Ohjelma

Ohjelma on tavallisesti luonteeltaan monimutkainen ja kestoaltaan pitkä. Sille määritelty päämäärä ei sisällä yksityiskohtaisia vaatimuksia, vaan on yleisellä tasolla oleva missio (Artto ym. 2006, 30). Ohjelmien asettamisesta päättää yleensä organisaation strateginen johto, sillä ohjelmien päämäärät vastaavat usein organisaation strategisia tavoitteita (Lehtonen ym. 2006, 122).

Ohjelma koostuu yleensä osaprojekteista, jotka yhdessä tähtäävät ohjelman tavoitteeseen. Näin ollen vältytään paisuttamasta yksittäistä projektia liian suureksi ja vaikeasti hallittavaksi. (Lehtonen ym. 2006, 122.) Osaprojektit ovat keskenään riippuvuussuhteissa ja siksi niitä koordinoidaan kokonaisuutena (Artto ym. 2006, 30). Koska jokainen projekti tähtää samaan tavoitteeseen, eivät ne kilpaile keskenään resursseista vaan jokainen osaprojekti tulee toteuttaa ohjelman onnistumiseksi (Lehtonen ym. 2006, 122).

Laajat organisaatiomuutokset perustuvat yleensä ohjelmiin, sillä suurta muutosta kyetään harvoin toteuttamaan yksittäisen projektin avulla (Mäkelä 2002, 10). Ohjelmissa hyödynnetään kuitenkin projektinhallinnan käytäntöjä ja siksi projekti -termin käyttö on tutkielman kannalta perusteltua.

4.1.2 Projektisalkku

Projektisalkun tehtävänä on toimia työkaluna strategiatyön ja organisaatiossa toteutettavien projektitoiminnan välillä. Projektisalkku on moniprojektitympäristö, joka sisältää yksittäisien projektien lisäksi myös ohjelmia. Projektisalkun arviointia varten järjestetään säännöllisesti salkkukatselmoitteja eli arviointikokouksia, joissa määritellään, mihin suuntaan projektijoukkoa tulisi milloinkin kehittää ja suunnata. (Lehtonen ym. 2006, 79.)

Projektisalkku on yleensä yhden organisaatioyksikön vastuulla oleva projektijoukko (Mäkelä 2002, 10), joten yhdessä organisaatiossa saattaa olla samanaikaisesti useita projektisalkkuja. Jokainen salkku toteuttaa tällöin omaa strategiaansa. (Lehtonen ym. 2006, 83.)

Koska projektisalkku on yhteydessä organisaation strategiaan, tulee sen olla myös tasapainossa strategisten tavoitteiden kanssa. Tästä syystä projektisalkussa olevien projektien tulee painottaa samassa määrin jokaista strategian osa-aluetta pitäen näin salkun tasapainossa. Jos tasapaino horjuu, projektijoukkoa muutetaan strategian ja asetettujen resurssien mukaiseksi. (Lehtonen ym. 2006, 84.)

4.2 Projektinhallinta

Organisaation visio määrittää toiminnan suunnan. Sen pohjalta laaditaan muutosstrategia määritellyksi ajanjaksoksi. Organisaation muutosstrategian tehtävänä on ohjata uudistusten suuntaa ja määritellä ne keinot, joilla organisaatiossa saavutetaan tavoitellut valmiudet. Sen kautta valitaan tavoitteen kannalta sopivat kehittämisprojektit. (Arto ym. 2006, 373.) Jotta projekteille asetetut tavoitteet saavutettaisiin, tarvitaan projektinhallintaa. Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektitiimin ohjaamista ja projektin tavoitteen selventämistä. Siihen liittyy suunnittelua, aikataulutusta sekä projektin ohjaamista

viestinnän, päätöksenteon ja strategian avulla. Projektinhallinnan avulla kyetään viemään projekti päätökseen. (Berkun 2006, 9-10.)

Projektinhallinnan menetelmät ja työkalut on kehitetty pitkälti 1950-luvun USA:n puolustusministeriön ja asevoimien toimesta. Perinteiseen projektinhallintaan kuuluu neljä osa-aluetta, joilla jokaisella on omat menetelmänsä ja työkalunsa (Lanning ym. 1999, 21):

1. *Suunnittelu*, jossa määritellään projektille tavoitteet, ratkaisutavat, aikataulu sekä budjetti.
2. *Organisointi*, johon kuuluvat sekä projektiorganisaation muodostaminen että voimavarojen käytön suunnittelu ja ohjaus.
3. *Valvonta*, jonka tarkoituksena on seurata projektin edistymistä suunnitelman mukaisesti.
4. *Ohjaus*, jonka avulla projekti kulkee kohti haluttua päämäärää.

Arto ym. (2006, 36–40) jakavat projektinhallinnan kolmeen osa-alueeseen seuraavasti:

1. *Projektinhallinta tietoaalueina ja prosesseina*. Projektit nähdään seuraavanlaisina hallintaan liittyvinä osa-alueina ja työkaluina:
 - a. *Projektin kokonaisuuden hallinta*, jonka keskeisin työkalu on projektisuunnitelma. Sen kautta hallitaan projektin osa-alueiden riippuvuussuhteita, määritellään tavoitteet sekä hallitaan muutosta.
 - b. *Laajuuden hallinnalla* varmistetaan, että projektin tulos vastaa sille asetettuja vaatimuksia, ja että projekti toteutetaan tehokkaasti ilman tarpeetonta työtä.
 - c. *Aikataulun hallinnan* tehtävänä on varmistaa, että projekti toteutetaan sovitussa ajassa.
 - d. *Kustannusten hallinta* käsittää projektin kustannusarviot, budjetoinnit sekä kustannusten seurannan.
 - e. *Resurssien ja henkilöstön hallinnassa* on kyse voimavarojen oikea-aikaisesta saatavuudesta ja henkilöstön organisoinnista, tehtävien suunnittelusta sekä yhteistoiminnan kehittämisestä.

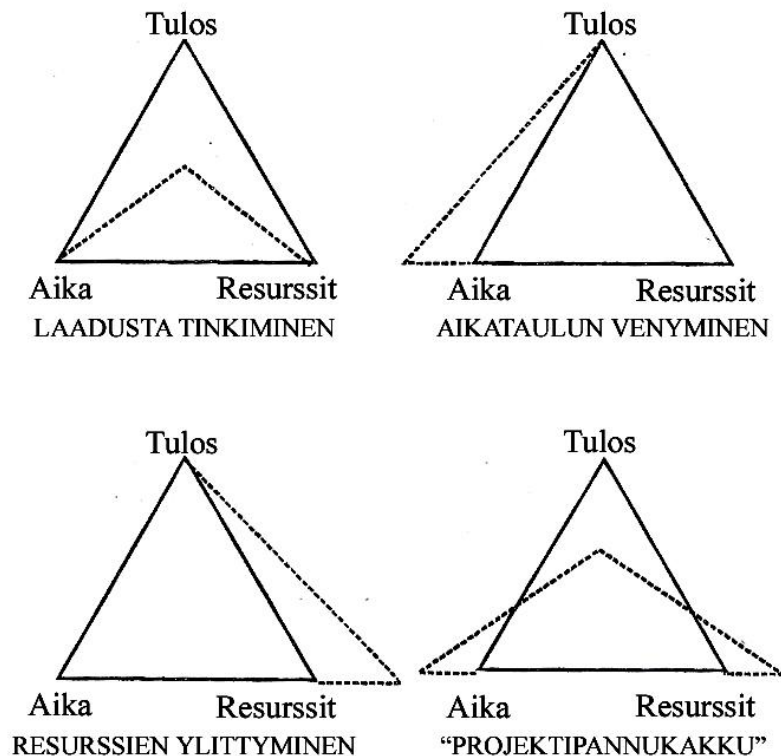
- f. *Kommunikaation hallinnan* kautta siirretään informaatiota niin projektin osapuolten kuin sidosryhmienkin kesken.
- g. *Riskienhallinnassa* pyritään tunnistamaan ja arvioimaan projektiin liittyvät riskit.
- h. *Hankintojen hallinta* käsittää ulkopuolisten resurssien etsimisen, valinnan ja käytön sekä sopimusten ja yhteistyön hallinnan.
- i. *Laadunhallinnalla* varmistetaan, että projekti täyttää sille asetetut vaatimukset.

Artton ym. hallinnan osa-alueet mukailevat pitkälti maailmanlaajuisesti tunnustetun projektitoiminnan laatustandardin ISO-1006 (International Organization for Standardization) määrittelemiä projektinhallinnan prosesseja. (Ijäs & Tuominen 2004).

2. *Projektinhallinta osaamisena ja ominaisuuksina.* Tässä osa-alueessa on kyse niistä tiedoista, taidoista, asenteista ja ominaisuuksista, joita projektinhallinnasta huolehtivilla, yleensä projektipäälliköillä, tulee olla.
3. *Projektinhallinta työvälineinä ja dokumentointina.* Hallintaan liittyy aina erilaisia kaavioita, työpohjia ja työvälineitä, joiden avulla pyritään vähentämään projekteihin liittyvää epävarmuutta. Työvälineitä voivat olla muun muassa lomakkeet, ohjeet, tarkistuslistat sekä erilaiset suunnittelun ja seurannan tekniikat.

Projektinhallinta voidaan jakaa kolmen eri tekijän eli tuloksen, aikataulun ja resurssien yhtäaikaiseen hallintaan. Näiden kolmen tekijän yhtäaikainen hallinta saattaa toisinaan olla hankalaa. Jos projektin laajuus kasvaa, rahaa ja aikaa kuluu usein ajateltua enemmän. Jos aikataulua joudutaan kiristämään, saattaa se vaikuttaa projektin laatuun heikentävästi. Kahden tekijän hallinta on yleensä helpompaa, sillä riittävillä resursseilla saadaan yleensä aikaan hyvää laatua, jos aikataulusta ei tarvitse välittää. Onnistuneessa projekteissa on kyettävä hallitsemaan kaikkia kolmea tekijää. (Pelin 2002, 38; Lehtonen ym. 2006, 22.) Niiden kautta mitataan myös projektin onnistumista. Yleisin projektinhallintaan liittyvä ongelma on aikataulussa pysyminen. Se puolestaan aiheuttaa useimmiten budjetin ylityksen. Toinen ongelma saattaa olla laadun kaventuminen, jolloin asetetun aikataulun ja taloudellisten voimavarojen rajoissa tehdään se mikä ehditään, jol-

loin laatu kärsii. Kolmas ongelma on projektibudjetin ylitys, joka voi aiheutua esimerkiksi työmäärän virhearvioinnista. Neljännessä ja pahimmassa tapauksessa minkään tekijän rajoissa ei pysytäkään, vaan projektin resurssit ja aikataulu ylitetään saamatta kuitenkaan toivottua tulosta aikaiseksi. (Pelin 2002, 46–47.) Edellä mainittuja ongelmia voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla:



Kuvio 2 Projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Pelin 2002, 46).

Projektinhallinnan kannalta oleellista on selvittää, kenellä tai keillä on valtuudet päättää projektiin liittyvistä vaatimuksista ja kuinka usein projektisuunnitelma ja vaatimukset tullaan projektin aikana tarkastamaan. Mitä useamman henkilön kesken valtuudet on jaettu, ja mitä monimutkaisempi systeemi taustalla on, sitä enemmän suunnittelu vaatii panostusta. (Berkun 2006, 56.)

Monissa organisaatioissa on olemassa omia projektimalleja, jotka sopivat juuri kyseisen organisaation tarpeisiin ja organisaatiokulttuuriin. Organisaation projektitoiminnan kypsyystasosta riippuen projektimalli voi olla hyvin yksityiskohtainen tai se voi sisältää

vain yleisiä linjauksia (Lehtonen ym. 2006, 23). Mallit ovat yleensä kirjallisia ohjeita, joiden kautta koko organisaatio saa tiedon siitä, mikä toiminta on projektin kannalta oikeaa. (Pelin 2002, 55.)

Projektinhallintaan liittyvä työ jaetaan yleensä kahteen osaan seuraavasti:

1. Asiantuntijatyöhön eli varsinaisen työn tekoon ja
2. johtamistyöhön eli ohjaukseen.

Asiantuntijatyöhön liittyy muun muassa tutkimusta, suunnittelua, testausta ja markkinointia. Johtamistyö puolestaan perustuu tehtävien järjestyksessä ja liikkeellä pitämiin sekä asioista tiedottamiseen. Projektipäällikkö on projektiryhmän työnjohtaja, jolla ei ole esimiesasemaa muuten kuin projektin osalta. Hän toimii johtoryhmälle esittelijänä ja päätöksien toimeenpanijana. Projektinhallinnan jakaminen johtamis- ja asiantuntijatyöhön estää näiden kahden työn sekaantumisen ja varmistaa ohjauksen ja valvonnan säilymisen kaikissa olosuhteissa. (Mäkelä 2002, 17–18.)

4.3 Projektien ongelmat ja riskit

Organisaatioissa, joissa projekteja toteutetaan paljon, on kyky suoriutua yksittäisistä projekteista tehokkaalla ja järjestäytyneellä tavalla. Projektityöskentelystä on saattanut tulla jopa osa organisaatiokulttuuria. Yksittäiset projektit onnistuvat kuitenkin harvoin aivan täydellisesti missään organisaatioissa, sillä projektin taustalla vaikuttaa aina useita tekijöitä. (Mäkelä 2002, 5.)

Projektien kohtaamat ongelmat voivat lähteä sekä ihmisistä että organisaation rakenteista ja toimintatavoista. Yleisimpiä ongelmia projektityössä ovat muutosvastarinta, tulehuneet ihmissuhteet tai projektin ennenaikainen päättyminen. Lisäksi projektin epäselvä sisältö, venyvä aikataulu ja ylittyvä resursointi, tuovat mukanaan ongelmia. Projektityöskentelyyn liittyy usein myös ulkoisia paineita, jolloin ihmiset lupautuvat tekemään enemmän työtä kuin heillä on resursseja ja kykyä. Tavoitteiden löyhä asettaminen ja

puutteellinen raportointi saattavat aiheuttaa ihmisissä turhautumista ja projekti-innon sammumista ja viestinnän laiminlyöntiä. (Lanning ym. 1999, 132–136.)

Mäkelän ja Stenlundin (1995, 143) mukaan seuraavat syyt johtavat tyypillisesti projektin epäonnistumiseen:

- Tavoitteiden saavuttamiseen ei uskota.
- Projektin tila ei ole johdon tiedossa.
- Budjetti on ylittynyt moninkertaisesti.
- Aikataulussa ei pysytä.
- Projektin tulos on odotettua heikompi.

Näiden ongelmien lisäksi Rantalan ja Salkusen (2006, 69) mukaan julkisen sektorin projektitoiminnan yhtenä uhkana on demokraattisen vastuullisuuden hämärtyminen. Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisu vaatii vuosien kokemusta ja alan hyvää asiantuntemusta, jota ei välttämättä väliaikaisen projektiorganisaation asiantuntijoilta löydy.

Projektin läpivienti ei yksinään riitä onnistumisen takeeksi, vaan projektit vaativat niin päätöksentekijöiden kuin linjajohdonkin sitoutumista toteuttaa projektien kautta muutosta. Organisaatiokulttuuri vaatii johdon kautta tulevaa ohjausta, jotta projektien tuomat uudet toimintatavat sopisivat toimintaympäristöön. (Mäkelä 2002, 5–6.) Projekteja koskettavat mahdolliset ongelmat ja riskit tulisi huomioida jo projektia suunniteltaessa. Niiden selvitys ei yleensä ole hankalaa, sillä useimmilla organisaatiolla on aikaisempia kokemuksia projekteista ja niiden aikana ilmenneistä ongelmista. Yleensä samoilla ongelmilla on suuri riski uusiutua. Riskejä arvioitaessa huomio tulisi kiinnittää projektin kannalta kriittisiin alueisiin, kuten aikatauluun, uuteen teknologiaan, vastuukysymyksiin, taloudellisiin voimavaroihin sekä organisaatorajoihin. Ongelmien ennakoinnilla ei kyetä täysin eliminoimaan kaikkia mahdollisia ongelmia, mutta niitä kyetään vähentämään ja näin ollen välttämään kuluttamasta jatkuvasti aikaa projektin aikana ongelmien selvittämiseen. (Pelin 2002, 218–219.)

Projektin onnistumiselle voidaan luetella joitakin kriittisiä tekijöitä, joiden huomioon ottaminen saattaa vähentää epäonnistumisen riskiä (Mäkelän 2002, 13–14):

- selkeät tavoitteet
- johdon tuki
- riittävät resurssit
- realistinen aikataulu
- käyttäjien osallistuminen
- projektin johtaminen
- joustava muutoshallinta
- selkeät vuorovaikutuskanavat
- kokemuksen hyödyntäminen
- riskien hallinta.

4.4 Projektiprosessi

Projektiprosessilla tarkoitetaan projektin eri vaiheita, jotka seuraavat toisiaan projektia toteutettaessa. Jaon tarkoituksena on pitää projektin toteutus hallinnassa sekä jakaa projekti useaan arviointipisteeseen, jolloin on mahdollista arvioida projektin kannattavuutta ja edistymistä jo projektin toteutuksen aikana. (Pelin 2002, 110; Lehtonen ym. 2006, 24) Projektiprosessin vaiheina on perinteisesti pidetty seuraavia:

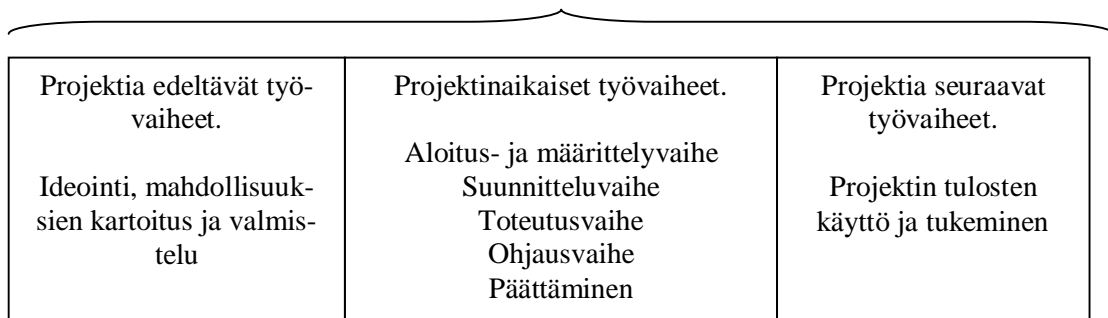
- *Aloitus ja määrittelyvaiheessa* tunnistetaan projektin tarve muutoksen aikaansaamiseksi tai ongelman poistamiseksi. Projektille määritellään päämäärät ja tavoitteet sekä tehdään riskianalyysi, jotta projektiin liittyvät riskit ja niiden vaikutukset tunnistettaisiin. Lisäksi laaditaan alustava projektikuvaus ja analysoidaan eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset.
- *Suunnitteluvaiheessa* määritellään projektin toteutukseen liittyvät tehtävät ja niihin tarvittavat voimavarat. Lisäksi kootaan projektiorganisaatio, laaditaan aikataulu ja projektisuunnitelma.
- *Toteutusvaiheessa* eli projektiryhmän varsinaisessa työskentelyvaiheessa projektia viedään suunnitelmanmukaisesti eteenpäin. Tässä vaiheessa tarkentuvat projektitiimin keskeiset vastuut ja tehtävät. Oleellista on, että resursseja kohdiste-

taan projektin onnistumisen kannalta oikeaan tekemiseen, oikeaan aikaan ja lisäksi tehdään tarkoituksenmukaista dokumentointia.

- *Ohjausvaihe* on toteutusvaiheen rinnakkain vaihe, jossa seurataan projektin etenemistä erilaisten raportointien avulla sekä ennakoidaan tulevaa. Tässä vaiheessa muutoksen hallinnan menetelmät ovat keskeisellä sijalla, sillä jos projekti ei etene suunnitelmien mukaisesti, projektisuunnitelmaa pitää muuttaa.
- *Päätämisenvaihe* jää usein vähälle huomiolle. Usein ajatellaan, että projektin tuloksen saavuttamisen jälkeen projektityö on päätöksessä. Viimeiseen vaiheeseen kuuluu kuitenkin projektidokumenttien viimeistely ja arkistointi, projektin päättämis- tai palautekokouksen pitäminen ja loppuraportin laatiminen. (Artto ym. 2006, 48–50.)

Projektiprosessi voidaan nähdä myös edellä esitettyä prosessia pidempänä kokonaisuutena. Projektiprosessin alkuun liitetään projekti-ideoiden syntymis- ja esiselvitysvaiheet sekä loppuun seuranta- ja jälkihoitovaiheet. Tätä kutsutaan laajennetuksi projektiprosessiksi (Lehtonen ym. 2006, 24) tai projektin elinkaareksi (Artto ym. 2006, 47).

Projektin elinkaari



Kuvio 3 Projektin elinkaari koostuu projektin toteutusvaiheesta sekä esi- ja jälkivaiheista (Artto ym. 2006, 47).

Laajennettu projektiprosessin tarkoituksena on tuoda esille se, että projektit sitovat resursseja jo projektin esivaiheessa sekä vielä projektin jälkivaiheessakin. Esivaiheeseen voi kuulua muun muassa ideoiden tuottamista ja vertailua, projektin myyntiä ja markkinointia sekä kannattavuusselvityksiä. Projektin jälkivaiheeseen voi sisältyä muun muas-

sa projektin jälkiarviointia, oppimisen varmistamista sekä jälkimarkkinointia. (Lehtonen ym. 2006, 25.)

4.5 Projektit ja muutos

Tulevaisuudessa kuntien menestymiseen ja siihen kuinka ne pystyvät vastaamaan tuleviin haasteisiin riippuu siitä, kuinka kunnat kykenevät vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Ympäristön muutokset saattavat vaatia suuriakin muutoksia, joiden toteuttaminen ei aina ole helppoa. Muutokset tuovat mukanaan toisinaan haasteita ja uhkia, mutta myös mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Parhaimmillaan muutokseen voidaan vastata työllä, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja siksi kehitysprojekteja voidaan pitää tehokkaana keinona vastata suuriin kehittämishaasteisiin. (Lanning ym. 1999, 327.) Lisäksi projektityö on parhaimmillaan oppimisprosessi, jonka avulla voidaan kumota vanhoja ajattelu- ja työtapoja (Jalava & Virtasen 1995, 161).

Muutostyö ja projektityöskentely ovat hyvin lähellä toisiaan. Projektien tarkoituksena on luoda jotakin uutta tai muokata vanhoja käytäntöjä ja sitä kautta synnyttää muutos vallitsevaan olotilaan. Sekä muutosjohtaminen että projektienkin johtaminen ovat ihmisten johtamiseen perustuvaa työtä. Molemmissa on tärkeää se, että koko organisaatiossa on käsitys tavoitellusta päämäärästä ja toteutettavista työtavoista. Projektit ja muutos vaativat molemmat jäykkää hallintaa ja jatkuvaa työn seurantaa.

Muutos on prosessi, jota edetään tiettyjen vaiheiden kautta. Jokaiseen muutosprosessivaiheeseen sisältyy jokin projektiprosessin vaihe tai yksittäinen osaprojekti. Voidaan sanoa, että ilman halua muuttaa jotakin, ei voi syntyä toimivia projekteja ja ilman projekteja ei voi syntyä tavoiteltua muutosta. Mäkelän (2002, 79) mukaan muutosprojektit saattavat parhaimmillaan olla onnistumisen ja kilpailukyvyn menestystekijöitä. Muutoksen haasteisiin vastattaessa, ratkaiseviksi onnistumisen avaimiksi nousevat avoimuus, yhteistyö, vuorovaikutus sekä vastuunjako.

5 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS

5.1 Kohdekuntien taustoitus

Tutkielmaa varten haastateltiin Hauhon, Hattulan, Hämeenlinnan, Janakkalan, Kalvolan, Rengon ja Tuuloksen kunnanjohtajia. Tutkielman kannalta oli tarpeellista löytää kohdekunniksi kuntia, joissa oli aikaansaatu muutoksia ja näin ollen kunnista löytyisi myös kokemusta onnistuneesta projektityöskentelystä. Kaikki edellä mainitut kunnat kuuluvat Kanta-Hämeen maakunnassa sijaitsevaan Hämeenlinnan seutukuntaan, johon näiden seitsemän kunnan lisäksi kuuluu myös Lammi. Hämeenlinnan seudulla on toteutettu useita seudullisia hankkeita ja niiden kautta toimeenpantu mittaviakin muutoksia. Tästä syystä seutu nähdään edistyksellisenä ja kunta- ja palvelurakennemuutoksen aikaan myös esimerkillisenä seutuna, jossa seudulliseen yhteistyöhön suhtaudutaan positiivisesti.

Hämeenlinnan seudulla kuntien välistä yhteistyötä on toteutettu systemaattisesti noin kymmenen vuoden ajan. Seutu on yksi sisäministeriön ja Suomen Kuntaliiton vuonna 2002 käynnistämästä Seutukuntien tuki-hankkeeseen, SEUTU-hanke, valitusta kahdeksasta seudusta. SEUTU-hanketta toteutetaan Hämeenlinnan seudulla vapaaehtoisen liittoutuman, Hämeen allianssi-hankkeen kautta. Allianssin näkemys on se, että kunnat toimivat alueellaan strategisesti vain, jos ne toimivat seudullisesti yhteistyössä. Kuntayhteistyö nähdään seudulla ylivoimaisena välineenä kilpailtaessa maakunnallisista, valtakunnallisista ja ylikansallisista resursseista. Samalla kunnat voivat myös parantaa omia toimintaedellytyksiään. (Seutuhanke Hämeen allianssi; Airaksinen ym. 2004, 16–17, 133–134.)

Hämeenlinnan seudulla yhteistyö organisoituu Seutukeskus Oy Hämeen ja Kehittämiskeskus Oy Hämeen ympärille. Seutukeskus Oy Häme on Hämeenlinnan seudun kuntien omistama osakeyhtiö, joka tarjoaa palveluja kuntayhteisöjen omien toimintojen tueksi. (kts. Seutukeskus Oy Häme, 2007.) Kehittämiskeskus Oy Häme puolestaan palvelee

seudun yrityksiä edistäen seudun elinkeinopolitiikkaa sekä lisäten alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä. Seudun kunnat ovat Kehittämiskeskus Oy Hämeen osakkaita. (kts. Kehittämiskeskus Oy Häme 2007.)

Päätyneitä seudullisia projekteja ovat olleet muun muassa Julkiset palvelut verkkoon-hanke eli JUPA-hanke, eAllianssi sekä seutuyhteistyöllä taloushallinnon toteuttamiseen-hanke eli TAHTO-hanke. (Hämeenlinnan seutu 2007.) TAHTO-hankkeen perusselvitykset alkoivat vuonna 2000 ja varsinainen toteutus vuoden 2003 alussa. Hankkeen tuloksena Hämeenlinnan seudulle perustettiin Seutukeskus Oy Hämeen yhteyteen seudullinen yksikkö, joka vuoden 2005 alusta on hoitanut sovituin osin seudun yhteisiä talous- ja palkkahallinnon palveluita. (Airaksinen ym. 2004, 146–149.)

Yksi seudun merkittävimmistä ja mittavimmista projekteista on meneillään oleva Palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa-hanke eli PATU-hanke (kts. Uusi kunta 2007), jonka tavoitteena on perustaa vuoden 2009 alusta uusi kunta. Hankkeen ensimmäinen vaihe alkoi vuoden 2006 alussa, jonka aikana oli tavoitteena löytää seudun yhteinen näkemys tilanteesta ja mahdollisuuksista järjestää palveluja yhdessä. Ensimmäisessä vaiheessa olivat mukana Hattulan, Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kunnat, joista Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Renko ja Tuulos sitoutuivat 2.10.2006 PATU-hankkeen toiseen vaiheeseen ja näin ollen uuden 58 500 asukkaan kunnan perustamiseen. Tämän tutkielman tekovaiheessa PATU-hankkeessa on meneillään hankkeen toinen vaihe. (PATUhanke suunnitelma 2006.)

Tutkielman varsinaisena tarkoituksena ei ole tutkia seudullisia hankkeita vaan kohde-kuntien kunnanjohtajien näkemyksiä muutosprojekteista. Hämeenlinnan seudulla on kuitenkin toteutettu ja ollaan toteuttamassa suuria muutoksia, jolloin haastateltavilla kunnanjohtajilla oletetaan olevan tuoretta näkemystä mittavista muutoksista ja hankkeisiin kuuluvista projekteista. Lisäksi Airaksisen ym. (2004, 147) mukaan esimerkiksi TAHTO-hankkeessa kunnanjohtajat toimivat hankkeen varsinaisina liikkeellepanijoina ja tukijoina läpi koko hankkeen. PATU-hankkeessa puolestaan kunnanjohtajat muodostavat kunnanjohtajakokouksen, joka toimii hankkeen ohjausryhmän valmistelijana (Kun-

nanjohtajakokouksen muistiot 2007). Näin ollen seudun kunnanjohtajien voidaan olettaa olevan aktiivisia muutosjohtajia.

5.2 Tutkielma-aineisto

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka on toteutettu puolistrukturoidun haastatteluin. Haastattelun näkökulma päätettiin ennen haastatteluja ja haastatteluja varten koottiin valmis kysymysrunko. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Näin ollen se eroaa kokonaan strukturoidusta haastattelusta, jossa haastateltavan pitää valita valmiista vastausvaihtoehdoista. (Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitos 2005) Haastattelun lähtökohtana oli kolme eri teemaa:

1. muutosjohtaminen
2. projektit muutostyössä
3. muutokset ja projektit tänään ja tulevaisuudessa.

Kohdekuntien kunnanjohtajia lähestyttiin ensimmäisen kerran kirjeitse (liite 1) helmikuussa 2007. Kirjeessä heille esiteltiin tutkielman tarkoitus sekä haastatteluteemat. Seuraava lähestyminen tapahtui noin viikon kuluttua kirjeen lähettämisestä, jolloin kunnanjohtajilta kysyttiin suostumusta haastatteluun puhelimitse. Haastatteluun antoi suostumuksensa kahdeksasta kunnanjohtajasta seitsemän. Yksi kunnanjohtaja jättäytyi haastattelusta väliaikaisen virkasuhteensa takia. Haastattelupyyntöihin suhtauduttiin vastaanottavasti ja positiivisesti ja ensimmäiset haastattelut tehtiin jo muutama päivä puheluiden jälkeen.

Vaikka lähetetyssä kirjeessä oli esitelty haastattelua koskevat teemat, osa kunnanjohtajista toivoi mahdollisuutta tutustua varsinaisiin haastattelukysymyksiin ennen haastattelua. Jotta kaikille haastateltaville taattiin samat lähtökodot, lähetettiin näin ollen kaikille kunnanjohtajille haastattelurunko (liite 2) sähköpostitse. Haastattelukysymyksiin etukä-

teen tutustuminen antaa haastateltaville aikaa miettiä vastauksia. Tällöin haastateltavan on helpompi antaa monipuolisempia, mutta myös harkitumpia vastauksia, joka saattaa jossakin määrin heikentää haastattelun aitoutta, mutta toisaalta parantaa vastauksien syvyyttä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina jokaisen kunnanjohtajan kunnassa helmi-huhtikuussa 2007. Haastattelut vaihtelivat kestoaltaan viidestätoista minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, mikä helpotti haastattelujen jatkokäsittelyä.

5.3 Tutkielma-aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin nauhoitettujen haastattelujen purkamisella. Tässä vaiheessa haastattelut kirjoitettiin lähes sana sanalta, jotta varsinaisen analysoinnin alkaessa, se kokonaiskuva säilyisi, joka haastattelujen kautta saatiin. Kun kaikki haastattelut oli dokumentoitu, keskityttiin seuraavaksi niiden lukemiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Haastatteluja lukiessa vastauksista alkoi hahmottua kolme loogista kokonaisuutta, eli analyysiyksikköä. Yksiköt olivat hyvin haastatteluteemojen mukaiset.

1. muutosjohtaminen
2. projektit
3. projektit ja muutos.

Jokaisen kokonaisuuden alle valittiin tiettyjä vastauksia, jotka poikkesivat jossakin määrin aikaisempien teemojen alla olevien kysymysten järjestyksestä. Tämän jälkeen aineistosta alettiin kerätä lyhyitä, suoria lainauksia uuteen dokumenttiin, jolloin vastauksia pelkistettiin karsien näin kaikki ylimääräinen asian ympäriltä. Haastateltavien vastauksia ryhmiteltiin erilaisiin alateemoihin, joiden kautta voitiin saada näkemys siitä, mitkä vastukset toistuiivat useimmissa haastatteluissa ja näin ollen aineistoa abstrahoitettiin eli pyrittiin löytämään alateemalle yleiskäsite. Tätä kautta tutkielman tuloksia alettiin koota. Ryhmittelyn ja pelkistämisen aikana huomiota kiinnitettiin kuitenkin myös aineistosta nouseviin yksittäisiin ja muista poikkeaviin näkemyksiin, joita käytettiin tuomaan tutkielman tuloksiin uutta näkökulmaa aiheesta. Tutkielman tuloksia on esitetty myös

kunnanjohtajien omien lausumien kautta, jolloin on pyritty tuomaan esille aineiston ja tulosten välinen yhteys sekä elävöittämään tutkielman tuloksia.

6 MUUTOSJOHTAMINEN JA PROJEKTIT

KUNNANJOHTAJIEN ARVIOINNISSA

6.1 Näkemyksiä muutosjohtamisesta

Muutosjohtaminen perustuu strategiseen johtamiseen, jolloin kuntaa johdetaan kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Hämeenlinnan seudun seitsemästä kunnanjohtajasta kaksi on toiminut kunnanjohtajan virassa 30 vuoden ajan, neljä 9–16 vuotta ja yksi kaiken kaikkiaan noin neljä vuotta. Tästä syystä osan kunnanjohtajista voidaan olettaa kokeneen kuntajohtajuuden muutoksen byrokraattisesta johtamismallista strategiseen johtamiseen.

6.1.1 Muutoksiin johtavia syitä

Kunnanjohtajien mielestä suuri osa kuntia koskettavista muutoksista lähtee kuntaorganisaation ulkopuolelta. Lähes jokainen kunnanjohtaja nimeää kunta- ja palvelurakennuudistuksen eli PARAS-hankkeen kuntansa yhdeksi muutoksia synnyttäväksi tekijäksi. Tällä hetkellä PARAS-hankkeessa eletään aikaa, jolloin kuntien tulee tehdä viimeistään 1.9.2007 selvitykset kuntaliitoksista ja yhteistoiminta-alueiden muodostamisesta sekä laadittava uudistusta koskevat toimeenpanosuunnitelmat (Kunta- ja palvelurakennuudistus 2007c). PARAS-hankkeen lisäksi osa kunnanjohtajista nostaa muutoksien synnyttäjäksi myös voimistuneen seutuyhteistyön ja SEUTU-hankkeen. Seudullisen yhteistyön koetaan olevan hyödyllistä, mutta myös haasteellista.

”Kun katselee taaksepäin, niin hyvin vanhahtavilla menetelmillä, kulttuurilla on tehty asioita. Liian paljon yksin, liian paljon pienellä porukalla. Jos nytkin haetaan yhteistyökumppaneita, jos puhutaan suuremman kunnan muodostamisesta, näyttää siltä, että ollaan tekemässä etukäteen välivaiheeksi tuomittavia, liian pieniä yhteistyökuvioita.“

”Hämeenlinnan seudulla on tehty hyvin paljon hyvää yhteistyötä ja saatu tuloksia aikaan niin sekin varmaan vie kohti seuraavaa vaihetta, eli kuntaliitosta.”

Toinen useamman kunnanjohtajan esille nostama muutokseen johtanut tekijä on kuntien taloudellinen tilanne, joka lamavuosina aiheutti monille kunnille suuria vaikeuksia ja yhä edelleen monet kunnat painivat kireän taloudellisen tilanteen kanssa. Taloudellisen tilanteen kanssa käsi kädessä kulkee kunnan peruspalvelujen turvaaminen kuntalaisille, jonka kunnanjohtajat tuovat myös esille yhtenä muutoksen syynä. Monissa kunnissa väestörakenne muuttuu, jolloin palvelujen kysyntäkin muuttuu.

”...ellei muutosvirrassa olla mukana, niin mitä se vaikuttaa käänteisesti...kunnan palveluiden näivettyminen kun ja jos väestö muuttaa kunnasta pois. Jos kunta ei pysty vastaamaan niihin vaatimuksiin ja haasteisiin, joita sille kulloinkin asetetaan ja jos veronmaksajat lähtevät, niin silloin tullaan juuri tähän toiminta ja talouslinkitykseen, että jos tulopohjakin sitten rapautuu ja ohentuu, niin on entistä hankalampi järjestää niitä palveluja alueen ihmisille.“

Kolmanneksi muutokseen johtaneeksi tekijäksi osa kunnanjohtajista mainitsee kuntaorganisaation kehittämisen. Eläköityminen ja työn tehostaminen aiheuttavat osaltaan muutoksia kuntaorganisaatioon, mutta joidenkin kunnanjohtajien mielestä myös kunnan imagoa työnantajana tulisi muuttaa ja kehittää houkuttelevampaan suuntaan. Lisäksi kunnan isku- ja kilpailukyvyyn parantaminen sekä kuntaorganisaation vetovoimaisuus johtavat kunnissa muutokseen.

Muita haastatteluissa esille tulleita muutoksien syitä olivat lainsäädännöstä aiheutuvat muutokset, EU-jäsenyys, jonka kehittämistoiminta perustuu projekteihin ja projektirahoitukseen, kansainvälistyminen sekä tietotekniikan tuomat muutokset.

6.1.2 Muutosjohtajan tehtävät kuntaorganisaatiossa

Muutosjohtajan yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi kunnanjohtajat näkevät vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamisen ja sitä kautta muutokselle altistumisen. Kunnanjohtajien mukaan muutosjohtajan tulee havaita ja tunnustaa vaadittavat muutokset ja tätä kautta rakentaa visio siitä, mihin päin toimintaa tullaan suuntaamaan. Muutosjohtajan tehtävänä on nähdä asiat kokonaisuutena ja kyetä ottamaan ne hallintaan.

”Kaikki muuttuu. Jos et pysy mukana, et voi olla muutosjohtaja.”

”Joskus pitää havaita itsekin. Jos joku tulee kertomaan, että näin on käynyt, niin sä olet sitten jo myöhässä.”

”...muutosta pitää jonkun johtaa eli jollakin pitää olla selkeästi se näkymä, että mihin suuntaan.”

Toinen oleellinen ja ehkä kaikkein esille nostetuin muutosjohtajan tehtävä kunnanjohtajien mielestä on muutosviestintä. Jotta muutosjohtaja kykenee hallitsemaan muutosta, hänen on ensin selvitettävä itselleen mistä muutoksessa on kysymys. Sen jälkeen hänen on perusteltava sen tärkeyttä henkilöstölle ja muille sidosryhmille ja samalla valmisteltava heitä tulevaan muutokseen. Sen lisäksi, että ihmiset saadaan viestinnän kautta vakuuttuneeksi muutoksesta, toimii se myös sitouttamisen ja motivoinnin välineenä.

”...muutosjohtamiseen kuuluu se, että kaikki tasot ja kaikki tahot ovat riittävän selvillä, mitä ollaan tekemässä ja miksi.”

”...tietyllä tavalla valmentajan hommaa, jotta pystyy innostamaan ja vetämään mukanaan ja ajamaan eteenpäin niitä muutoksia.”

Kunnanjohtajien mielestä muutosjohtajan on aktiivisesti osallistuttava muutosta koskeviin tilaisuuksiin ja huomioitava muutosta koskevat toiminta- ja talousnäkökulmat. Lisäksi muutosjohtajan on jatkuvasti opeteltava uusia asioita. Muutosjohtajan tehtäviin kuuluu myös seurata muutoksen etenemistä, sekä verrata sitä asetettuihin tavoitteisiin. Muutosjohtajan ominaisuuksiksi kunnanjohtajat luettelevat: ennakkoluulottomuus, luovuus ja tietynlainen omapäisyys. Eräissä haastattelussa syntyi aiheesta jopa syvempää ja itsekriittisempää pohdiskelua:

”Mutta onko kunnanjohtajat oppineet oikein muutosjohtamista. Enempi se taitaa olla monelle, että jotenkin koitetaan olla muutoksessa mukana ja katsotaan, mihin siinä ajaudutaan, kuin aktiivisesti koitettaisiin ottaa ote siitä ja johtaa sitä muutosprosessia.”

6.2 Projektien rooli ja merkitys

”Projektihan ei ole itsetarkoitus vaan, että sen projektin kautta löydetään uuden tyyppistä raitista näkökulmaa.”

6.2.1 Projektin herättämät mielikuvat

Projektit herättävät kunnanjohtajissa niin myönteisiä kuin kielteisiäkin ajatuksia. Lähes jokainen kunnanjohtaja tunnustaa, että projektit nähdään toisinaan kielteisessä valossa ja joskus projektikäsité voi olla jopa synonyymi kirosanalle. Syyt kielteisille näkemyksille arvellaan lähtevän projektimäärän paljoudesta, niiden heikoista tuloksista sekä muutoksiin liittyvistä peloista.

Eräs kunnanjohtaja ajattelee kielteisen asenteen johtuvan siitä, että projektitoiminta on liike-elämästä otettu työskentelymalli, joista tuli niin sanottu muoti-ilmiö. Niitä käynnistettiin paljon ja niiden odotettiin korjaavan nopeasti kaikki kunnissa olevat ongelmat. Muun muassa tästä syystä osa kunnanjohtajista suhtautuu projekteihin jokseenkin epäluuloisesti sekä yhdistää projektitoiminnan aikaa tuhlaavaksi kahvitteluksi. Joidenkin

kunnanjohtajien mielestä projekti -sanaa käytetään liian kevyin perustein ja monenlaista tekemistä kutsutaan projekteiksi, vaikka ne eivät täyttäisi projektien vaatimuksia.

”En ole kauhean innostunut kun kuulen sanan projekti.”

”Ihmisten keskuudessa projekti on vähän sellainen negatiivissävyinen. Varmaan sen takia, että on luotu sellainen maailma jossa on konsultteja, jotka tulevat tekemään projekteja ja lähtee sen jälkeen...minulle itselleni projekti on myönteinen sana.”

”Se tietysti tällaisessa vanhassa virkamieheessä joskus saattaa herättää jotenkin vähän epäluuloisiakin ajatuksia.”

”Yleensähan projekteilla on sellainen negatiivinen lataus, mutta ehkä siinä on sitten tätä muutoksen tuskaa.”

Kunnanjohtajien asenteet projekteja kohtaan ovat kuitenkin suurimmaksi osaksi myönteisiä. Projektit nähdään oikein käytettynä hyvänä menetelmän toteuttaa muutosta. Niiden kautta kyetään nostamaan tietty asia esille, johon halutaan perehtyä syvemmin, ja jolle halutaan löytää tuloksia. Projektimyönteisyyttä lisää se, että projektit nähdään organisoituna tekemisenä. Ne ovat suunnitelmallista ja hallittua toimintaa, ja niiden toteuttamiseen liittyy aina tietynlainen vastuu. Erään kunnanjohtajan mielestä suhtautumiseen saattaa vaikuttaa jopa käytettävä termi.

”Projektin suomenkielinen nimi kehittämishanke on paljon kauniimpi ja kuvaava sana. Projekti on huonosti suomennettu ja sointuva ja se on vierasperäinen sana ja siksi epäselvä...Kehittäminen on parempi sana kuin projekti tai muutos. Muutos on sana joka saa perääntymään. Kehittäminen on positiivisempi sana.”

”Oikein ja vastuullisesti käytettynä hyvä väline, mutta sen osajia on kovin vähän.”

”Minulle tulee päällimmäisenä mieleen hyvin myönteinen mielikuva projektista. Sillä aikaansaadaan riittäviä selvityksiä ja sen jälkeen muutoksia.“

”Se on sovellettavissa ennen muuta erittäin suuriin, laajoihin asioihin kun muutoksia viedään läpi, mutta myös reaalielämän pieneimpiinkin tapahtumiin.”

Projekteja tarvitaan myös ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi. Jotta esimerkiksi TE-keskukselta, Hämenliitolta, aluekeskusohjelmasta tms. myönnettäisiin rahoitusta muutosta varten, on silloin kyettävä osoittamaan sitä varten tehty projektisuunnitelma. Projektityöskentelyn nähdään myös symboloivan muutoksien jatkuvuutta ja se koetaan jokseenkin kunnan pysyvänä työskentelytapana. Toisaalta eräs kunnanjohtaja näkee ne byrokratian tapana elää omaa elämää ja kehittää toisinaan turhaakin työtä.

6.2.2 Projektien hyödyt ja haitat

Projektien luonteen takia, ne koetaan helpoimmaksi menetelmäksi aloittaa muutostyö ja viedä sitä eteenpäin. Projekteilla on alku ja loppu ja niille on mahdollista valita oma projektiryhmä. Jokainen projekti on näin ollen oma selkeä kokonaisuutensa. Kunnanjohtajat pitävätkin projektien ehdottomasti tärkeimpänä etuna niiden selkeyttä ja hallittavuutta.

Kunnanjohtajien mielestä onnistunut projekti koostuu suunnittelusta, organisoinnista, taloudellisten perusteiden löytämisestä ja realistisen aikataulun luomisesta. Projekteille asetetaan tietyt päämäärät ja välitavoitteet sekä tehtäviä vastuutetaan useille henkilöille. Suunnitelmallisen projektikokonaisuuden kautta kyetään luomaan hyvät lähtökohdat muutoksen toteutumiselle ja samalla innostetaan ja sitoutetaan henkilöstöä virkistäväillä ja normaalista poikkeavilla työskentelytavalla.

”...koska projekti täytyy aina suunnitella ja se täytyy aina organisoida ja sille tulee löytää taloudelliset perusteet, joten se on selkeä kokonaisuus.”

”...muutosprojekteissa on asetettava ne tietyt tavoitteet, päämäärät välitavoitteineen ja niin edespäin, niin kyllä ne luovat niitä mahdollisuuksia ja edellytyksiä onnistua muutosten teossa.”

”...se tietyllä tavalla innostaa ja sitouttaa ihmisiä enemmän siihen hankkeeseen ja sen läpiviemiseen, kun selkeästi tiedetään, mitä tavoitellaan ja tiedetään, mihin mennessä tämä pitää saada aikaiseksi ja niin edelleen.”

Projektit antavat kunnanjohtajille toisenlaista perspektiiviä seurata muutoksen toteutusta. Projektit ovat myös hyvä keino harjoittaa yli sektorirajojen tai jopa yli kuntarajojen toteutettavaa yhteistyötä. Eri toimijat saadaan koottua yhteen ja asioita kyetään käsittelemään monesta eri näkökulmasta. Projektit avaavat yhteistyökanavan, joka saattaa myöhemmin synnyttää myös muuta yhteistyötä eri toimijoiden välille. Koska Projektit ovat tietyn asian ympärillä tapahtuvaa toimintaa, ne antavat mahdollisuuden päästä syvemmälle toteutettavaan muutokseen. Projektien tarkoituksena on myös aina synnyttää jotain uutta, jolloin projektityöskentelyä voidaan pitää myös oppimisprosessina.

Monissa kunnissa projektit toteutetaan oman henkilöstön voimin, jolloin projekteja toteutetaan perus virkatyön ohella. Tämän useimmat kunnanjohtajat kokevat projektien yhdeksi haitaksi. Projektien nähdään lisäävän työn rasittavuutta. Toisaalta projekteja pidetään virkistävänä toimintatapana, jolloin uhkana saattaa ollakin se, että henkilöstö innostuu projektien toteuttamisesta vähentäen panostaan omasta virkatyöstään. Jos projekteja toteutetaan ulkopuolisten projektityöntekijöiden voimin, kunnanjohtajat kokevat sen riskinä sille, että oma henkilöstö ei saa tarvittavaa hyötyä ja oppia projekteista vaan tieto lähtee projektityöntekijöiden mukana.

Projektien onnistumisen uhkana koetaan myös projekti-innon ennenaikainen heikentyminen, jolloin projektit alkavat elää omaa elämäänsä kunnes vähitellen sammuvat ja unohtuvat. Haittana pidetään myös sitä, että projektit voivat toisinaan rajata liikaa ongelmakenttää, jolloin niiden kautta tuotetaan paljon kapeaa sektoraalista ajattelua.

Kunnanjohtajien mielestä projekteja koskevien uhkien ja haittojen laajuus riippuu kuitenkin siitä, kuinka projektit on rakennettu ja organisoitu, sekä miten projekteja koskevat tehtävät on jaettu ja vastuutettu projektiryhmän kesken.

”Vie hirveästi aikaa ja se on hirveän byrokraattista ja monimutkaiset säännöt... Yleensä kehittämisen tulisi olla suoraviivaista toimintaa ja tässä kyllä papereita saa täytellä ja anomuksia. Tilityksen tilityksiä ja tarkastuksen tarkastuksia... Kun projekteja on niin paljon, hyväkin projekti unohtuu ja sen uljaat tavoitteet jää toteutumatta niin kuin on ajateltu.”

”Se ei tavallaan rasita varsinaista linjaorganisaatiota, mutta huonona puolena on, että jos ne eivät ole siinä mukana, ne ei opi siitä mitään. Kun projekti on päättynyt, niin on se know-howkin mennyt ties minne, jos siinä ei olla oltu mukana.”

”...mutta silloin kun se tulee hallintohenkilökunnan muiden tehtävien päälle, niin monta kertaa henkilöstö kokee sen ylimääräiseksi rasitteeksi.”

”Joskus projekti saattaa lähteä ikään kuin elämään omaa elämäänsä, jos sitä ei pystytä hallitsemaan. Se saattaa lähteä huitelemaan ihan johonkin sivupoluille. Se on minusta aikalailla kiinni siitä tietysti, kuinka projekti on organisoitu ja kuinka on tehtävät jaettu ja vastuutettu.”

”...pienissä kunnissa ne kaatuu sitten aina samojen ihmisten hoidettavaksi ja se saattaa sitten synnyttää toisinaan sellaista turnausväsymystä.”

6.2.3 Muita tapoja toteuttaa muutos

Kunnanjohtajien mielestä muutosprosessin läpivienti on luontevinta toteuttaa projektien kautta, sillä projektit antavat tarvittavan ja selkeän välineistön muutostyölle.

”Jos ajattelee kehittämistyötä, niin minä en keksi mitään parempaa tapaa, miten tänä päivänä voitaisiin kehittää kun projektien kautta.”

Jossain määrin muutoksi voidaan toteuttaa myös perinteisen hallintoprosessin kautta eli talous- ja toimintasuunnitelmien kautta.

”Oikeastaan sanoisin, että se mikä meille ylhäältäpäin annetaan esimerkiksi lailla ja asetuksilla, ne muutokset toteutuvat taloussuunnitelman kautta tai sitten nopeampina toimenpiteinä kunnan omilla päätöksillä. Mutta projekti on sellainen pitkäaikainen ja perusteellisempi ja sanotaan, että isompia asioita kun lähdetään tekemään, niin kyllä ne sitten aina toteutetaan hankkeiden kautta.”

”No jos niitä ei niin juhlallisesti nimetä projekteiksi, niin se on tätä normaalia hallintoa ja hallintorutiinia...”

Muutama kunnanjohtaja nimeää vaihtoehtoiseksi muutoksen toteuttamistavaksi komentamisen tai niin sanotun armeijamallin. Johtajat tekevät päätökset ja johtavat ihmisiä sen mukaan suoraan edestä. Samassa kuitenkin todetaan kyseinen mallin sopimattomuus nykypäivän johtamismalliksi. Esimerkillä halutaan kuitenkin korostaa, ettei projektien vuoksi täysin unohdettaisi myös perinteistä tapaa johtaa.

”Kunnanjohtaja vaan määrää ihmisiä tehtävästä toiseen ja suorittaa tällaista vanhakantaista auktoritääristä johtamista...Joskus voi olla tarpeellista korottaa ääntään tai olla ihan hiljaa. Pitäisi saada ihmiset reagoimaan johtamiseen. Sellainen johtaja ei ole mikään, joka menee kuin haamu. Johtaja saa ihmiset reagoimaan.”

Osa kunnanjohtajista nostaa esille ajatuksen projektimaisesta työskentelytavasta, jossa joitakin virkatöitä hoidettaisiin projektien periaatteilla, varsinaista projektia kuitenkaan perustamatta. Toisinaan projekti saattaa tuntua liian laajalta toiminnalta hoidettavalle asialle, mutta toisaalta siitä löytyisi projektin elementtejä. Tällöin kyseinen asia voitaisiin niin sanotusti ”projektoida”. Lisäksi eräs kunnanjohtaja pohti yritys-elämästä tulevan riskiajattelun sopivuutta kuntasetorille:

”Paljon voitaisiin tehdä, jos hyväksyttäisiin, että voi mennä pieleen. Ruvettaisiin vaan ilman sen kummempia projekteihin. Päätettäisi, että nyt tehdään näin, jos tämä ei pelaa, niin palataan takaisin ja katsotaan sitten jotain muuta.”

Jos muutettava asia ei ole ennestään tuttu ja selvä, kunnanjohtajat ovat yksimielisesti sitä mieltä, että projektit ovat tehokkain väline toteuttaa muutosta.

6.3 Projektit muutostyössä

Kun muutosta aletaan toteuttaa projektien kautta, kunnanjohtajien mielestä hyvä suunnittelu ja selkeä tavoitteiden asettelu nousevat tärkeimmiksi onnistuneen muutosprojektin kriteereiksi. Tarve muutokselle tulee olla olemassa, jolloin tavoitteet nousevat oikeista tarpeista. Tällöin toteuttamiseen yleensä sitoudutaan herkemmin ja innostus säilyy läpi koko projektin. Onnistunut muutos vaatii selkeän projektisuunnitelman. Lähes jokainen kunnanjohtaja pitää yhtenä olennaisimpana onnistuneen projektin vaatimuksena realistista aikataulutusta. Lisäksi vaaditaan sekä taloudellisia voimavaroja että henkilöstövoimavaroja sekä selkeää työnjakoa ja vastuun jakamista.

Jotta jokainen projektissa mukana oleva hoitaa osansa projektityöstä, ja jotta into projektityöhön säilyisi, projektityöntekijät on sitoutettava työhönsä. Projekti ei saa tuntua sen toteuttajista pakolta ja turhauttavalta työltä, vaan muutos ja halu toteuttaa sitä projektien kautta tulisi lähteä jokaisesta itsestään. Sitouttaminen muutokseen ja projektiin tapahtuu tiedottamisen ja avoimen keskustelun kautta

”Paljon tehdään erilaisia projekteja esimerkiksi yrittäjille ja mietitään heidän puolestaan, mitä he tarvitsevat ja sitten otetaan yrittäjät vasta projektin varrella mukaan.”

”Sanotaan, että sellaista ei kannata tehdä, mistä kukaan ei tiedä. Pitäisi aina muistaa se, että tiedotetaan ja tietysti ei saisi unohtaa kun kuntapuolesta puhutaan niin kuntalaisia, koska heitähän se muutos loppujen lopuksi koskee.”

Ideaalissa tilanteessa muutosta aletaan toteuttaa jo projektien aikana. Tämä osoittaa, että työstä ollaan aidosti innostuneita ja tiedetään mistä projektin tavoitteissa on kyse. Projekti on itsenäinen kokonaisuus, jossa jokainen hoitaa oman osansa.

Kunnanjohtajien mielestä muutostyö on haasteellista ja opettavaa työtä huolimatta siitä, että se vie paljon aikaa.

6.3.1 Projektinhallinta kunnanjohtajan näkökulmasta

Projektinhallintatapa riippuu kunnanjohtajien mielestä siitä, ovatko he itse mukana projektin toteuttamisessa vai eivät. Varsinkin paikallisissa projekteissa vastuu projektijohtamisesta on usein kunnanjohtajalla kun taas useiden kuntien yhteisissä projekteissa kunnanjohtaja toimii oman kuntansa edustajana.

Seudullisissa projekteissa on yleensä kyse suurista muutoksista. Hämeenlinnan seudulla seudulliset projektit ovat viime vuosina lisääntyneet huomattavasti ja seudulla on saatu projektien kautta myönteisiä tuloksia aikaan.

Suurin osa kunnanjohtajista kokee seudullisissa projekteissa haastavimmaksi yhteisen tarpeen ja tahtotilan löytämisen. Projektin pohjan rakentamiseen ja kuntien yhteisen näkemyksen löytämiseen tulee tästä syystä panostaa paljon. On selvää, että projektissa, jossa on mukana useita kuntia, joudutaan tekemään kompromisseja. Osa kunnanjohtajista kokeekin sen jokseenkin heikentävän projektin tehoa ja siitä saatavia hyötyjä. Laajo-

jen seudullisten projektien ohjaaminen nähdään vaikeampana paikallisiin projekteihin verrattuna ja riski projektin ennenaikaiseen päättymiseen koetaan suuremmaksi. Seudullisissa projekteissa yksi kunta voi kaataa projektin kesken matkan.

”...se on silloin laajempi ja vaikeusaste isompi, koska siihen tulee erilaisia näkökulmia ja intressejä ja se tavallaan vaikeuttaa sitä. Näissä nämä alueelliset kysymykset ovat ongelmallisia, sillä kaikki haluaa pitää kiinni omasta ja tätä kautta myös tavoite hämärtyy. Kun sitä viedään oikealla tavalla eteenpäin, niin se voi olla hirvittävän innovatiivista kun vapaudutaan rajoista ja tuodaan se oma osaaminen ja se oma kokemus sitä kautta.”

Kunnanjohtajien mielestä projektinhallinta voidaan heidän näkökulmastaan jakaa kolmeen:

1. vaikuttaminen
2. seuranta
3. varmistaminen.

Projektit perustuvat kuntien strategiatyöhön, jonka toteuttamisessa kunnanjohtajalla on keskeinen rooli. Tästä syystä kunnanjohtajat pyrkivät vaikuttamaan myös siihen, millaisia projekteja kunnissa perustetaan, millaisia tavoitteita niille asetetaan sekä millaisella aikataululla niitä toteutetaan. Projektinhallinnassa on tärkeää seurata, mitä projekteja kunnassa on meneillään, ja kuinka ne etenevät. Lisäksi kunnanjohtajan tehtävänä on seurannan kautta varmistaa, ettei projekti etene sovitulla tavalla ja että se pysyy asetettujen raamien sisällä.

Yksi kunnanjohtajien projektienhallintamekanismi on säännölliset kokoontumiset ja kokoukset. Suuremmissa projekteissa kuten PATU-hankkeessa, kunnanjohtajat voivat kuulua projektin ohjausryhmään tai johtoryhmää, jolloin he kokoontuvat keskenään työstämään omaa vastuualuettaan ja sitä kautta hoitavat projektinhallintaa. Projektin aikana pidettävien kokouksien kautta kunnanjohtaja pystyy aktiivisesti osallistumaan ja vaikuttamaan projektiin sekä saamaan tietoa projektin etenemisestä.

Osa kunnanjohtajista kokee projektit kuitenkin aikaa vievinä työskentelytapoina, varsinkin jos he itse ovat siinä mukana. Kunnanjohtajan tehtävä on seurata projektien etenemistä, joten mukana olemalla tieto tulee ohessa ilman, että seuranta tapahtuisi raportteja lukemalla, joten kyse on ajankäytön suunnittelusta. Mitä suuremmasta projektista on kyse, sitä enemmän se vie aikaa varsinaisesta virkatyöstä. Eräs kunnanjohtaja tuo asian esille seuraavasti:

”Ainakin se vie tavattomasti aikaa olla monessa projektissa ja monessa ohjausryhmässä. Mutta toisaalta ne ovat näköalapaikkoja ja siinä voi olla vaikuttamassa sitten näiden kehittämishankkeiden eteenpäin menemiseen...ehkä siihen täytyy kuitenkin antaa aikaansa vähintään sama määrä, jos aikoo tutustua niihin kaikkiin [raportteihin]. Että olemalla mukana se tulee niin kuin luontevana osana se tieto, jota voi sitten hyödyntää. Mutta ajankäyttökysymys se on.”

Projektinhallintamekanismeina toimivat siis erilaiset suunnitelmat, raportit ja selvitykset, joita projekteista tehdään. Niiden kautta kunnanjohtaja pystyy seuraamaan projektin etenemistä niin tavoitteiden, aikataulun kuin resurssienkin osalta. Tämä edellyttää projektiorganisaatiolta säännöllistä raportointia projektin edetessä. Lisäksi kunnanjohtajan on tiedotettava projekteista myös eteenpäin niin kuntaorganisaation henkilöstölle, kuntalaisille kuin sidosryhmillekin. Pääasiassa kunnanjohtaja välineet projektinhallinnassa ovat keskustelut ja kirjalliset raportit. Kunnanjohtajan on myös kyettävä seurannan kautta näkemään, jos projekti ei etenekään halutulla tavalla. Tällöin yksi hallinnan keino on keskeyttää projekti.

6.3.2 Projektiryhmien organisointi

Hämeenlinnan seudulla monet projektit liittyvät tällä hetkellä PATU-hankkeeseen, eli ne ovat seudullisia, usean kunnan yhteisiä projekteja. Jos kunta ei ole mukana PATU-hankkeessa, kunnan projektityöskentely on huomattavasti vähäisempää.

Kuntien omien projektien organisointi on jokseenkin erilaista seudullisiin projekteihin verrattuna. Kaikissa projekteissa lähtökohtana on kuitenkin aina projektisuunnitelma, joka osoittaa, kuinka laajasta toiminnasta, ja minkä tasoisesta projektista on kyse, sekä millainen projektiryhmä projektin toteuttamiseen vaaditaan.

”Käytännössä katsotaan ensin keitä se koskee ja miltä sektoreilta haetaan osaavimmat ja vastuullisimmat työntekijät siihen ja ruvetaan haravoimaan yhteistyöverkoston.”

Tärkeää projektin onnistumisen kannalta on se, että projektille löydetään asiantunteva projektipäällikkö, joka hallitsee projektityöskentelyn periaatteet sekä ymmärtää muutoksessa olevan asiakokonaisuuden. Projektipäälliköltä edellytetään tällöin alan kokonaisvaltaista hallintaa. Kunnissa projektit ovat usein virnahaltijoiden ja luottamusmiesten hallinnassa. Esimerkiksi PATU-hankkeessa lähes jokaisessa työryhmässä on jokaisesta kunnasta viranhaltija- ja luottamusmiesedustajat. Toisinaan projekteja toteuttaa täysin viranhaltijoiden voimin.

”Henkilöstöresurssi on tosi tärkeä. Jos sitä tehdään hyvin paljon sillä tavalla oman työn ohella...niin joku kärsii, joko ne virkatyötehtävät tai sitten se projekti. Että selkeästi täytyy resursoida...Ei kukaan noidu näitä asioita oman virkatyönsä ohella...”

Ulkopuolisten projektityöntekijöiden käyttö kunnissa on kunnanjohtajien mielestä harvinaista. Suurin osa projekteista pyritään toteuttamaan oman organisaation henkilökunnan voimin. Toisinaan tilanne saattaa kuitenkin vaatia sellaista asiantuntijuutta, jota kunnasta ei löydy, jolloin asiantuntija palkataan organisaation ulkopuolelta. Syy ulkopuolisten projektityöntekijöiden vähäiseen käyttöön on todennäköisesti taloudellisten voimavarojen niukkuus, mutta myös pelko projektista saadun osaamisen katoamisesta projektityöntekijöiden mukana.

6.3.3 Muutoksen jalkauttaminen

Onnistuneen projektin merkki on se, että tavoiteltu tulos saavutetaan ja sen myötä haluttu muutos muuttuu osaksi organisaation aiempia käytäntöjä sekä osaksi organisaatiokulttuuria. Osa kunnanjohtajista pitääkin muutoksen jalkautumista onnistuneen projektin mittarina, sillä muutoksen jalkauttaminen on yksi muutostyön haasteellisimpia tehtäviä.

Projektien kautta on tarkoitus hakea uusia toimintatapoja ja näkökulmia. Jos saatuja tuloksia ei projektin päätyttyä jalkauteta osaksi organisaation aiempia toimintatapoja, projektin tulokset jäävät hyödyntämättä ja samalla jää muutos toteutumatta.

”Se on sitten se suuri kysymys, että on tietysti olemassa paljon projekteja, jotka päättyvät ja asia jää siihen. Minusta se ei ole enää sitten tarkoituksenmukainen.”

”Tämä on ihan oikeasti niitä suurimpia haasteita ainakin tämän tyyppisissä kuntarakennemuutosprosesseissa.”

”Se on yksi vaikeimpia hommia sikäli, että siinä eletään sitten sitä aikaa kun projekti on päättynyt. Ja jos kaikki paukut on laitettu siihen projektiin, niin se saattaa helposti jäädä, ettei sitä voida riittäväällä intensiteetillä, miten se muutos toimii ja istuu ja lähtee liikkeelle.”

Jotta muutos jalkautuisi osaksi aiempia käytäntöjä, sen tarve tulee osoittaa ennen projektin käynnistämistä niille, joita se tulee koskettamaan. Kun kaikki osapuolet hyväksyvät muutoksen, on sen vastaanottaminen ja näin ollen myös jalkauttaminen helpompaa. Jos muutos koskettaa esimerkiksi kuntaorganisaation henkilöstön toimintaa, tarvitsevat he johdolta lähtevää tukea sekä jämäkkää ja suunnitelmallista johtamista. Lisäksi henkilöstön tulee saada tarvittavaa, muutokseen liittyvää koulutusta.

Projektin päätyttyä seurannan tulee jatkua, jolloin aika ajoin palataan niihin muutosta koskeviin tavoitteisiin, joita projektien kautta haluttiin toteuttaa ja näin ollen arvioida muutoksen jalkautumista.

6.4 Projektityöskentelyn kehittäminen

Projektin päätyttyä usein havaitaan, mitä projektissa olisi voitu tehdä toisin ja mikä työssä oli haastavaa ja ongelmallista. Jokainen projekti on oma kokonaisuutensa, eikä samanlaista projektia voida toteuttaa toistamiseen. Siitä huolimatta projekteissa törmätään usein samantapaisiin ongelmiin, joita voidaan analysoida ja sitä kautta selvittää, millaista kehittämistä projektityöskentely vielä vaatii, ja mihin seuraavissa projekteissa tulee kiinnittää huomiota. Ongelmia ei voida täysin poistaa, mutta niitä voidaan vähentää.

Jos kohdekunnissa aloitettaisiin nyt toteuttaa mittavaa muutosta projektien kautta, kunnanjohtajien mielestä tulisi selvittää, onko tarve projektille todellinen vai voiko asian hoitaa normaalina virkatyönä. Jos aisa päätetään toteuttaa projektin kautta, sille tulisi asettaa selkeät tavoitteet sekä selkeä projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman tulisi perustua huolellisesti kerättyyn ja analysoituun pohjatietoon. Usean kunnan yhteisessä projektissa on tärkeää löytää projektisuunnitelmaa varten kuntien yhteiset tavoitteet.

Muutostyössä kehittämistarvetta nähtiin lisäksi henkilöstöasioihin. Muutosjohtamisen kannalta ongelmallisena pidetään johtavien viranhaltijoiden kiirettä. Heillä ei ole aikaa pysähtyä miettimään, mitä kunnassa tai tietyllä palvelusektorilla todella tulisi kehittää ja millaisia muutoksia tarvittaisiin pitkällä aikavälillä. Projektityöskentelyssä kehitettävää koetaan olevan projektihenkilöstön valinnassa. Usein projektiin valitaan automaattisesti henkilöitä heidän asemansa perusteella, eikä välttämättä mietitä, kenellä olisi projektin kannalta tarvittavaa osaamista ja tietämystä. Projektiin tulisi valita henkilöitä, joilla on todellinen intressi toteuttaa muutosta, ja jotka myös sitoutuisivat projektiin. Projekti-

työskentely ei kuitenkaan ole yhden ryhmän salaista työtä, vaan projekteista tulisi tiedottaa koko henkilöstölle ja ottaa heitä mukaan projektiin alusta asti.

Lisäksi henkilöstön projektiosaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, varsinkin silloin, kun organisaatiossa asenne projekteja kohtaan on kielteinen. Projekteja suunniteltaessa tulisi myös etukäteen miettiä kunnan poliittisen tahon osallisuus, sillä muutos aikaansaadaan parhaiten kun työssä on mukana sekä viranhaltijajohto että poliittinen johto.

Lisäksi kehittämistarvetta koetaan olevan jossakin määrin aikataulun noudattamisessa, projektin organisoinnissa, resursoinnissa sekä muutoksen jalkauttamisessa. Jos vaikuttaa siltä, että projekti ei kulje kohti tavoitteita tai se ei mene eteenpäin, projektin suuntaa pitäisi osata myös muuttaa.

Monissa Suomen kunnissa tehdään jatkuvasti erilaisia selvityksiä ja muutoksia projektien kautta. Tieto niistä ei kuitenkaan aina kantaudu naapurikuntia edemmäksi, jolloin samaa työtä saatetaan tehdä paljon rinnakkain. Tietoa kuntien projekteista ja muutoksista on saatavilla, mutta aika ja voimavarat eivät riitä niiden etsimiseen ja läpikäymiseen. Tästä syystä osa kunnanjohtajista pitää ”benchmarkkauksen” tehostamista yhtenä kehittämisalueena, jolloin kokemuksia ja käytäntöjä kyettäisiin jakamaan kuntien kesken.

6.5 Yhteenveto

Tutkielman tulosten mukaan kohdekuntien kunnanjohtajat kokevat muutoksien kuuluvan nykypäivän kunnallishallintoon. Muutoksia on tehtävä, jotta kunnan elinvoimaisuus säilyisi ja palvelut turvattaisiin kuntalaisille. Suhtautuminen muutoksiin vaihtelee kuitenkin kunnittain. Osa kunnanjohtajista on hyvin myönteisiä muutoksille ja osa suhtautuu niihin kriittisemmin. Jokaisessa kunnassa on tehty muutoksia. muun muassa kunta- ja palvelurakenteen, taloudellisen tilanteen tai palvelujen kysynnän muuttumisen vuoksi. Jokaisella kunnanjohtajalla on kokemusta muutoksista ja muutoksen toteuttamisen

periaatteista, jolloin heillä voidaan olettaa olevan näkemystä siitä, mitä onnistunut muutos vaatii.

Tutkielman kohdekunnista viisi on mukana Palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa-hankeen (PATU) toisessa vaiheessa, jonka tavoitteena on perustaa uusi kunta. Tekeillä on mittava muutos, joka vaatii lukuisia osaprojekteja. On siis selvää, että kyseisten viiden kunnan kunnanjohtajien näkemykset perustuvat hyvin paljon meneillään olevaan muutokseen ja siihen liittyviin projekteihin ja tästä syystä paikalliset projektit jäävät haastattelussa vähemmälle huomiolle.

Haastattelujen perusteella suurin osa kunnanjohtajista ei nimeäisi itseään automaattisesti muutosjohtajaksi. Tähän vaikuttaa oletettavasti se, että kunnanjohtajat kokevat muutoksen olevan osa heidän varsinaista virkatyötään, jossa kunnan toimintaa joudutaan jatkuvasti seuraamaan ja arvioimaan. Lisäksi kunnanjohtajat johtavat kunnan toimintaa yhteistyössä sekä kunnan poliittisen johdon että muun ammatillisen johdon kanssa, jolloin omaa henkilökohtaista yhteyttä muutosjohtajuuteen on vaikea havaita. Muutosjohtajuus herätti kuitenkin osassa kunnanjohtajista epäilyksiä ja pohdintoja omasta kyvystä toimia muutosjohtajana.

Tulosten perusteella muutostyön ehdottomasti tärkeimmäksi osa-alueeksi nousee viestintä ja tiedottaminen. Useimmat kunnanjohtajat ovat sitä mieltä, että muutoksesta tulisi tiedottaa avoimesti koko kuntaorganisaatiolle, kuntalaisille ja muille sidosryhmille. Sitä kautta voidaan lieventää muutosvastarintaa, sitoutettaisiin ihmisiä muutokseen sekä edistettäisiin muutoksen jalkautumista. Viestinnässä kunnilla on vielä parantamisen varaa, mutta suurien seudullisten hankkeiden myötä, siihen on alettu panostaa yhä enemmän.

Tutkielman tuloksista voidaan päätellä, että kunnissa ollaan varovaisia mittavien projektien toteuttamisessa paikallisesti. Kunnanjohtajat painottavat, että projektin tulee syntyä todellisista tarpeista. Projektit nähdään kunnissa hyvinä välineinä tehdä selvityksiä ja

toteuttaa muutoksia, mutta samalla myös ymmärretään, että liiallinen projektimäärä heikentää projektien laatua ja työntekijöiden intoa.

Osa kunnanjohtajista näkee projektit hyvin myönteisinä ja tehokkaina muutoksen välineinä. Niitä pidetään selkeinä asiakokonaisuuksina, joiden kautta pystytään keskittymään jonkin tietyn asian työstämiseen. Muutama kunnanjohtaja suhtautuu projekteihin varovaisemmin ja projektit nähdään lisätyötä teettävinä ja aikaa vievinä työskentelytapoina. Pienissä kunnissa projekteista vastaa usein samat henkilöt, jolloin projektien pe-
lätään uuvuttavan niiden parissa työskentelevät.

Muutoksen jalkauttaminen nähdään jokseenkin hankalaksi. Projektien kautta tuotetaan uutta tietoa tai uudenlaisia toimintoja, jotka tulisi ottaa projektin päätyttyä käytäntöön. Ihmisten on kuitenkin vaikea muuttaa ajattelu- tai käyttäytymismallejaan, jolloin projektien aikaansaannokset saatetaan jättää hyödyntämättä ja näin ollen muutos jää toteutumatta. Kunnanjohtajien mielestä muutos voidaan jalkauttaa tehokkaammin viestinnän ja seurannan avulla. Ennen muutostyötä tulisi niille henkilöille, joita muutos koskee, osoittaa muutoksen tarve ja selkeät päämäärät. Muutos työtä tulee seurata koko muutoksen ajan ja varsinkin varsinaisen muutostyön päätyttyä, jolloin toimintaa tulisi verrata asetettuihin tavoitteisiin.

PATU-hanketta voidaan pitää oppimisprosessina niin muutostyölle kuin projektityöskentelyllekin. Se on mittava projekti, joka vaatii kunnanjohtajilta paljon aikaa ja paneutumista. Sen kautta kunnanjohtajat saavat konkreettista kokemusta muun muassa siitä, mitä mittava muutos vaatii, mitä haasteita se tuo mukanaan ja millaisien projektien kautta haluttuihin tuloksiin päästään. Saatuja kokemuksia kunnanjohtajat voivat hyödyntää seuraavia muutoksia toteuttaessaan.

7 LOPPUPÄÄTELMÄT

7.1 Kunnanjohtaja projektityössä

Tutkielman tulokset osoittavat, että kohdekuntien kunnanjohtajien käsitykset muutosjohtajan tehtävistä ovat hyvin tutkielman teorian mukaisia. Sekä teorian että empirian mukaan muutosjohtajan tulee kyseenalaistaa organisaation tehtäviä ja tätä kautta havaittava tarvittavat muutokset.

Kuntaorganisaatiossa muutosjohtaminen ei ole yksioikoista. Kunnanjohtajat eivät voi yritysjohtajien tapaan tehdä merkittäviä päätöksiä yksin ja suoraan, vaan mittavimmissa muutoksissa päätöksen tekee viime kädessä kuntalaisia edustava kunnan valtuusto. Kuntia koskevat muutokset vaikuttavat aina jossakin määrin kuntalaisiin ja tästä syystä muutoksien tulee olla tarkkaan harkittuja ja kuntalaiset huomioon ottavia. Teorian ja empirian perusteella kunnanjohtajat toimivat muutoksien valmistelijoina, muutostyön toimeenpanijoina ja toteutuksen seuraajana.

Tutkielma osoittaa sen, että muutosprosessi ja projektiprosessi kytkeytyvät hyvin läheisesti toisiinsa ja joskus on vaikea havaita, kummasta prosessista on kysymys. Muutosta ei synny ilman käytännön mekanisme ja projekteja ei puolestaan voi toteuttaa ilman asetettuja päämääriä ja halua muuttaa asioita. Muutos tarvitsee projekteja ja päinvastoin. Sekä muutoksen että projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että niitä toteutetaan todellisista tarpeista. Näiden tarpeiden määrittelyssä kunnanjohtajalla on kunnan strategisena johtajana keskeinen tehtävä. Kunnan strategiaa määriteltäessä, kunnanjohtajalla sekä kunnan muilla strategisilla johtajilla, tulee olla näkemys siitä, kuinka kunnan toimintaa tullaan kehittämään pitkällä aikavälillä. Tässä vaiheessa kunnanjohtajat voivat vaikuttaa siihen, millaisia projekteja kunnassa tullaan toteuttamaan ja millaiset päämäärät niille asetetaan.

Tutkielman teorian mukaan ylimmän strategisen johdon pitää antaa projektiryhmälle itsenäisyyttä ja vapautta toteuttaa muutosta. Useimmassa kohdekunnassa kunnanjohtajat

kuitenkin toisinaan osallistuvat itse projektityöskentelyyn. Empirian perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kunnanjohtajat haluaisivat varmistaa muutoksen toteutumisen olemalla projektiryhmässä mukana, vaan pienissä kunnissa henkilöstövoimavarat ovat vähäiset ja tästä syystä kunnanjohtajat osallistuvat projektityöhön. Kyse saattaa olla myös PATU-hankkeen tapaan seudullisesta projektista, jossa kunnanjohtajat toimivat oman kuntansa edustajina esimerkiksi projektin ohjausryhmässä.

Olemalla projektissa mukana, kunnanjohtaja saa jatkuvasti tietoa siitä, mitä projektissa tapahtuu ja eteneekö se suunnitelmallisesti. Tällaisessa tilanteessa kunnanjohtaja pystyy vaikuttamaan projektinhallintaan välittömästi. Kun kunnanjohtaja on itse projektissa mukana, hän osoittaa toiminnallaan sekä projektiryhmälle että koko organisaatiolle sekä kaikille sidosryhmille, että hän uskoo projektiin ja on halukas toteuttamaan kyseistä muutosta. Näin ollen hän saattaa motivoida muita muutokseen ja vähentää muutosvastarintaa.

Useimmilla kunnanjohtajilla on laaja kokeneisuus kunnan toiminnasta ja vankka kunnallishallinnon tietämys. Kokemuksensa takia heillä on kyky nähdä kunta eri toimialoista rakentuvana kokonaisuutena ja havaita sen tarpeita. Projektin kannalta on hyvä nähdä asiat osana suurta kokonaisuutta, mutta toisaalta projektissa toimivien tulisi tuntee muutoksessa oleva ala käytännöntasolla, jolloin näkemys olemassa olevasta tilanteesta on konkreettisempi. Lisäksi kokemus saattaa rutinoida toimintoja ja heikentää uusien vaihtoehtojen löytämistä ja estää projektin onnistumisen kannalta tärkeiden innovaatioiden syntymistä. Kunnanjohtajan läsnäolo saattaa lisäksi vaikuttaa muiden projektityöntekijöiden innovatiivisuuteen, sillä kunnanjohtajaa ei välttämättä koeta tasavertaiseksi projektityöntekijäksi, vaan häneen liittyy aina tietty auktoriteetti.

Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin päätellä olevan yleisempää se, että kunnanjohtaja ei itse osallistu muutoksen käytännön toteutukseen, vaan antaa projektiryhmälle etäisyyttä toteuttaa muutosta asetettujen raamien puitteissa. Kun kunnanjohtaja ei itse ole projektiryhmässä, hänelle kuuluu sekä teorian että empirian mukaan kunnassa toteutettavien projektien seuraaminen. Hänen tulee olla tietoinen projekteille asetetuista tavoitteista sekä projektien etenemisestä. Vaikka kunnanjohtaja ei ole itse mukana projek-

tissa, hänen on säilytettävä mielenkiinto toimintaan ja tätä kautta osoitettava luottamuksensa projektiryhmään ja uskonsa muutoksessa olevaan asiaan. Seurannan välineinä toimivat kaikki projektiryhmän tekemät kirjalliset raportit ja selvitykset sekä säännölliset tapaamiset. Näiden kautta kunnanjohtaja saa tiedon siitä, kuinka projekti etenee ja tarvitseeko sen suuntaa mahdollisesti muuttaa tai jopa keskeyttää sen toteutus.

Projektityön todelliset haasteet

Tutkielman teorian mukaan projektien haasteet voidaan pääasiassa kiteyttää kolmeen tekijään: aika, tulos ja resurssit. Niiden yhtäaikainen hallinta on teorian mukaan haastavaa. Toisaalta empirian mukaan aikataulun, resurssien ja määriteltyjen tavoitteiden muodostama kokonaisuus voidaan pitää projektin etuna. Kun kaikki kolme tekijää on selkeästi määritelty, ne antavat hyvän pohjan toteuttaa projektia hallitusti. Ne antavat yhdessä selkeän mittariston, jonka kautta projektin etenemistä voi mitata.

Kunnanjohtajat kokevat projektin kannalta suuremmaksi haasteiksi oikeiden henkilövoimavarojen löytämisen. Kunnissa projekteja toteutetaan suurelta osin oman henkilökunnan voimin, josta saattaa seurata se, että projekti uuvuttaa työntekijät tai se vie projektissa mukanaolevien kiinnostuksen normaalista virkatyöstä. Tässä voidaan nähdä olevan kunnanjohtajan näkökulmasta selkeä yhteys sekä projektinhallintaan että muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisen keskeisin osa-alue on ihmisten johtaminen, joka projektityöskentelyn kannalta tarkoittaa ihmisten organisoimista toimivaksi projektiryhmäksi ja tukemaan muutosvisiota.

Muutosjohtaminen perustuu ihmisten johtamiseen, jossa ihmisiä koordinoidaan toteutamaan asetettua visiota ja tätä kautta pyritään vastaamaan muutoshaasteisiin. Ihmisten johtamista voidaan empirian perusteella pitää kunnanjohtajille muutostyön yhtenä haasteellisimpana tehtävänä. Kunnissa on perinteisen asajohtamismallin mukaisesti totuttu ratkomaan ongelmia taloussuunnitelmien ja budjettien kautta, kiinnittämättä huomiota ihmisten kannustamiseen ja motivointiin. Totuttua toimintatapaa on vaikea muuttaa ja tästä syystä kaikki kohde kuntien kunnanjohtajat eivät koe itseään muutosjohtajiksi.

PATU-hankkeessa on havaittu ihmistenjohtamisen tärkeys ja siitä syntyvät vaikutukset. Kun ihmisiä otetaan muutostyöhön mukaan ja heille annetaan tietoa muutoksesta, he suhtautuvat asiaan myönteisemmin. Tästä syystä PATU-hankkeen toisessa vaiheessa tiedottamiseen panostetaan yhä enemmän. Tavoitteena on aktiivisesti tiedottaa muutoksesta suoraan kuntien valtuutetuille ja kuntalaisille sekä välillisesti eri medioiden kautta. Lisäksi korostetaan sitä, että sidosryhmille tiedottaminen tulee olla ryhmäkohtaista, jolloin taataan jokaiselle viestin ymmärrettävyys.

Ihmisten johtamisesta on myös kysymys muutoksen jalkauttamisessa. Teorian mukaan muutos jalkautuu organisaatioon ainoastaan silloin, kun huomataan että uudet tavat ovat vanhoja parempia. Muutos synnyttää ihmisissä pelkoja ja epäilyksiä ja siksi on normaalia, että eri sidosryhmien keskuudesta nousee muutosvastarintaa. Tällöin uudistuksen väitetään olevan huono tai tarpeeton, vaikka todellisuudessa taustalla saattaa olla kysymys oman työpaikan menettämisestä. Muutos tapahtuu kuitenkin vain ihmisten kautta ja tästä syystä sekä teoria että saadut tulokset osoittavat, että muutos jalkautuu tehokkaimmin muutosviestinnän avulla. Kun kaikilla niillä, joita muutos koskettaa on oikeaa tietoa siitä, mitä tapahtuu ja mihin muutoksella pyritään, heidän on helpompi suhtautua muutokseen ja he kykenevät antamaan oman panoksensa se toteuttamiseen.

Projektien merkitys kunnanjohtajan työssä

Suurin osa haastatelluista kunnanjohtajista on sitä mieltä, että projektit vievät paljon aikaa. Toiset kokevat ne siitä huolimatta hyvin tehokkaana työskentelytapana, toiset puolestaan näkevät projektit kriittisemmin. Eniten arvostelua herätti se, että projekteista on tullut muoti-ilmiö ja tästä syystä halutaan perustaa paljon erilaisia projekteja, jotka joko päättyvät ennen aikojaan tai päättyvät raporteina ainoastaan mappeihin tuomatta kuntaorganisaatioon mitään lisäarvoa.

Myönteisenä työskentelytapana projekteja pidetään siksi, että niiden kautta pystytään keskittymään yhteen tiettyyn asiakokonaisuuteen. Kunnanjohtajan näkökulmasta projektit antavat uudenlaisen aseman asian tarkasteluun ja mahdollistavat selkeämmän ko-

konaisuuden hallinnan. Projektityö merkitsee kunnanjohtajan työn kannalta niiden strategisten päämäärien tavoittamista, jotka kyseisen kunnan kuntajohtajat yhdessä ovat nähneet parantavan kunnan elinvoimaisuutta ja tehokkuutta pitkällä aikavälillä.

Kunnanjohtajan näkökulmasta muutosta toteutetaan ensisijaisesti strategisen johtamisen ja sen myötä muutosjohtamisen kautta. Projektit toimivat muutostyön toteuttamisen välineinä. Kunnanjohtajan roolia muutosjohtamisessa voidaan pitää merkittävämpänä kuin hänen rooliaan muutoksen konkreettisesti toteuttamisessa eli projektityöskentelyssä.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmaa voitaisiin jatkaa tutkimalla aihetta tietyn tapausesimerkin kautta. Seuraamalla kunnallisen projektin etenemistä saataisiin vastauksia esimerkiksi siitä, kuinka projektityöskentely käynnistetään, miten projektiryhmät ja heidän työt organisoidaan sekä millaisin menetelmin projektin tulos jalkautetaan. Tutkielman mielenkiinto voitaisiin kohdistaa ihmisten johtamisen toteutumiseen kunnallisen projektiprosessin aikana.

Toisaalta mahdollisuuden jatkotutkimukselle antaa Hämeenlinnan seudun PATU-hanke ja sen vaikutukset kuntajohtajien projektikäsityksiin. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää yleisellä tasolla kunnanjohtajien käsityksiä projekteista muutoksen välineinä. Haastatteluista kävi kuitenkin selvästi ilmi se, että kunnanjohtajilla, jotka ovat mukana PATU-hankkeessa, on hyvin samankaltaisia näkemyksiä projektityöskentelystä. Tämän voidaan olettaa johtuvan hankkeen aikana tapahtuneesta oppimisprosessista. Tutkimuksen kautta voitaisiin selvittää kuinka kuntajohtajien eli kunnan ammatillisten ja poliittisten johtajien projektikäsitykset ovat kehittyneet hankkeen aikana.

Yksi tämän tutkielman keskeisistä tuloksista on viestinnän erityinen rooli niin muutoksen kuin projektityössäkin. Sen merkitys nousi haastattelujen yhteydessä usein esille. Tästä syystä tutkimusta voisi myös jatkaa tutkimalla kuntaorganisaation muutosviestintää mit-

tavan muutosprojektin aikana. Aihe antaa mahdollisuuden tutkia asiaa niin kuntajohtajien, kunnan henkilöstön tai kuntalaistenkin näkökulmasta. Esimerkiksi kunnanjohtajien näkökulmasta aihe on erityinen, sillä heidän tehtävänä on muutostilanteessa tukea henkilöstöä ja viestiä muutoksesta. Sen sijaan kunnanjohtajilta puuttuu niin sanottu keskustelukumppani, jolta he itse saisivat tukea muutoksen aiheuttamassa epävarmassa tilanteessa (Forma, Harkonmäki, Saari & Väänänen 2007, 20).

Niin PARAS-hanke kuin muutkin kunnalliset muutosprojektit asettavat kunnanjohtajille suuria haasteita nyt ja tulevaisuudessa. Kuntaorganisaatio on täynnä osaavia ihmisiä, mutta haasteena on saada heidät innostumaan muutoksesta ja antamaan oman työpanoksensa siihen. Tutkielman tulosten perusteella projektit toimivat tehokkaina muutosjohtamisen välineinä, mutta onnistuneen muutosjohtamisen avaimet ovat selkeä visio ja tehokas viestintä.

”Jokaisessa organisaatiossa on huikeasti energiaa, voimavaroja ja osaamista. Mutta ne tuskin koskaan ovat sataprosenttisesti käytössä. Energiaa pitää myös suunnata. Muuten ollaan kuin lauma preerialla laukkaavia villihevosia: energiaa kyllä riittää mutta suunnasta ei ole tietoaakaan. Ja kun vielä saisi luoduksi sydäimestä nousevaa sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin, on yhtälö valmis. Kun osaavat ihmiset innostuvat, pitäisi esiin nouseva energia saada suunnatuksi järkevällä tavalla. Tähän tarvitaan kelpo visio, johon on helppo sitoutua. Vaan pelkkä visio ei riitä, tarvitaan tietenkin mukaansatempaavaa viestintää.” (Åberg 2000, 13)

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Airaksinen, J., Nyholm, I. & Haveri, A. (2004) Seutuyhteistyön arki – Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Tampere. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Anttiroiko, A.-V. & Haveri, A. (2003) Uusi paikallinen hallinta. Teoksessa Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A., Siitonen, P. (toim.) (2003) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006) Projektiliiketoiminta. Helsinki. WSOY oppimateriaalit.

Berkun, S. (2006) Projektihallinnan taito. Jyväskylä. Gummerus.

Forma, P., Harkonmäki K., Saari P. & Väänänen J. (2007) Kuntajohtajien työhyvinvointi 2007. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.

Hage, J. (1980) Theories of organizations. Form, process, and transformation. New York, Chichester, Brisbane, Toronto. John Wiley & Sons.

Haveri, A. (2000) Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Haveri, A. & Majoinen, K. (1997) Seudullisen yhteistyön johtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Haveri, A. & Majoinen, K. (2000) Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Haveri, A. & Rönkkö, P. (2003) Kuntaorganisaatio ja sen johtaminen. Teoksessa Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A., Siitonen, P. (toim.) (2003) Kuntien

toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Helander, V. (2003) Päättäjien profiilit. Teoksessa Helander, V., Pikkala, S., Sandberg, Siv & Grönholm, S. (2003) Päättäjien areenat ja yhteydet. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Houni, M., Nupponen, M. & Pakarinen, K. (2002) Kuntien strategiatyön avaimet. Praxis – Tiedosta toimeen nro 5. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Hämäläinen, J. (1999) Minä kunnanjohtaja. Polemia-sarjan julkaisu nro 34. Vammala. Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Ijäs, L. & Tuominen, K. (2004) Laatu projektien hallintaan ISO 1006. 53 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku. Benchmarking Ltd.

Jalava, U. & Virtanen, P. (1995) Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. Tampere. Kirjayhtymä.

Juppo, V. (2005) Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2005, 102–115.

Järvinen, P. (2003) Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell.

Kivimäki, J. (2007) Balanced Scorecard henkilöstöjohtamisen välineenä kunnassa case Tampereen kaupunki. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Koteen, J. (1997) Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations. Managing Public Concerns in an Era of Limits. Westport. Greenwood Publishing Group.

Kotter, J. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. USA. Harvard Business School.

Köppä, S. (2007) Seutujohtajan rooli seutuyhteistyössä. Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999) Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna. Karisto.

Lehtonen, P., Lindholm, L., Korpinen, S. & Simonen, J. (2006) Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Miettinen, R. (2001) Kunta – kahden johtajuuden areena. Praksis – tiedosta toimeen nro 2. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Mäkelä, P. (2002) Projektin johtoryhmän opas. Linjajohto asiantuntioiden tukena. Toijala. Promanet.

Mäkelä, P. & Stenlund, H. (1995) Projektijohtaminen. Toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Helsinki. Pravo.

Nissinen, T. & Viitasaari, A. (2006) Kunta- ja palvelurakennemuutos – kuntien kadonnutta taloudellisuutta etsimässä? Teoksessa Kuntarakenteita etsimässä. Puheenvuoroja kunta- ja palvelurakenteiden uudistustarpeista ja – mahdollisuuksista (2006) Juhlakirja kunnallistalouden professori Veli Karhun siirtyessä eläkkeelle vuonna 2006. Tampere.

Paton, A. & McCalman, J. (2000) Change Management. A guide to effective implementation. London: SAGE Publications.

Pelin, R. (2002) Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Rannisto, P.-H. (2005) Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes print.

Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) (2006) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Tampere. Yliopistokustannus University Press Finland.

Rekonen, R. (2007) Sopimuksilla johtaminen kunnissa. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Ryynänen, A. (2001) Kuntayhteisön johtaminen. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 28. Vammala. Pole-Kuntatieto.

Rönkkö, P. (2003) Kunta osana suomalaista yhteiskuntaa. Teoksessa Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A., Siitonen, P. (toim.) (2003) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Sallinen, S. (2003) Kunnan tehtävät. Teoksessa Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A., Siitonen, P. (toim.) (2003) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Santalainen, T. & Huttunen, P. (1993) Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä. Gummerus.

Temmes, M., Kiviniemi, M. & Peltonen, P. (2001) Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Helsinki. Valtiovaranministeriön tutkimukset ja selvitykset 4/2001.

Tuurnas, S. (2007) Kunnanjohtaja verkostoillajohtajana – johtajuuden uudet haasteet. Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Åberg, L. (2000) Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä.

MUUT LÄHTEET

Hämeenlinnan seutu (2007) Hankkeet. Saatavissa: <http://www.hameenlinnanseutu.net/>.
Luettu 18.4.2007.

Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitos (2005) Haastattelu. Saatavissa:
<http://virtuaaliyliopisto.jyu.fi/jargon/kenttatyo/kenttatyo/tiistai2.htm>. Luettu 15.4.2007.

Kehittämiskeskus Oy Häme (2007) Saatavissa:
<http://www.kehittamiskeskus.com/portal/kehittamiskeskus/suomeksi/>. Luettu 19.4.2007.

Kunnanjohtajakokouksen muistiot (2007) Saatavissa:
<http://www.hameenlinna.fi/uusikunta/index.php?id=9135>. Luettu 20.4.2007.

Kunta- ja palvelurakennemuudistus a. Saatavissa:
<http://www.intermin.fi/kuntajapalvelurakenne>. Luettu 13.4.2007.

Kunta- ja palvelurakennemuudistus b. Saatavissa:
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183. Luettu 13.4.2007.

Kunta- ja palvelurakennemuudistus c. Saatavissa:
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;82183;101137. Luettu
23.4.2007.

Kuntajohtajat. 2006. Saatavissa:
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85390. Luettu
7.2.2007.

Kuntalaki 17.3.1995/365. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>. Luettu 16.1.2007.

OHJAS - Ohjelmajohtamisen kehittäminen kuntien projektitoimintaan 2006. Saatavissa:
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;31540;78333. Luettu
13.4.2007.

PATU -hanke lyhyesti. 2007. Saatavissa: <http://www.hameenlinna.fi/uusikunta/>. Luettu 14.4.2007.

PATUhanke suunnitelma (2006) Saatavissa:

<http://www.hameenlinna.fi/attachments/uusikunta/Uusi%20H%E4meenlinna%202.doc>.

Luettu 20.4.2007.

Seutuhanke Hämeen allianssi. Saatavissa:

http://www.hameenlinnanseutu.net/seutu_hankkeet.html. Luettu 19.4.2007.

Seutukeskus Oy Häme (2007) Saatavissa: <http://www.seutukeskus.net/>. Luettu

19.4.2007.

Strategiat, ohjelmat ja projektit. 2006. Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85398. Luettu

7.2.2007.

Tukea kuntien muutokseen. Muutosjohtaminen. 2006. Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395. Luettu

8.11.2006.

Uusi kunta (2007) Saatavissa: <http://www.hameenlinna.fi/uusikunta/>. Luettu 20.4.2007

Liite 1. Haastattelupyyntö kunnanjohtajille

Arvoisa Kunnanjohtaja/Kaupunginjohtaja

Olen Tampereen yliopistossa opiskeleva hallintotieteiden ylioppilas ja olen tekemässä kunnallispolitiikan pro gradu –tutkielmaa yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa aiheesta projektin muutosjohtamisen välineenä.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka kuntajohtajat muutosjohtajina näkevät projektin työskenelyn osana muutoksen toteuttamista, millainen rooli muutosjohtajalla on muutostilanteessa sekä millaisia näkemyksiä heillä on projekteista muutoksen toteuttajina.

Tutkielmaan on valittu teidän kuntanne sekä muut Hämeenlinnan seudun kunnat ja toivomuksenani olisi voida haastatella teitä. Haastatteluun osallistumalla antaisitte arvokasta tietoa yhdestä kuntajohtamiseen liittyvästä uudesta haasteesta. Haastatteluun liittyvät kysymykset koskevat muutosta ja muutosjohtamista sekä muutoksiin liittyvien projektien organisointia, hyötyjä, haittoja ja hallintaa teidän näkökulmastanne Hämeenlinnan seudun kuntayhteistyössä. Haastattelun arvioitu kesto on yksi tunti.

Yritän tavoittaa Teitä puhelimitse ensimmäisen kerran torstaina 8.2.2007. Toivottavasti voimme tällöin sopia mahdollisesta haastatteluajankohdasta.

Lisätietoja tutkimukseen liittyen voitte kysyä minulta 0400 408 397, noora.lindfors@uta.fi, kunnallispolitiikan professorilta Arto Haverilta 03 3551 7615 sekä Suomen Kuntaliiton projektivastaavalta Antti Kuopilalta 09 7771 2753 tai 050 3452390

Vaivannäöstä ja yhteistyöstä etukäteen kiitän

Noora Lindfors

Pyydän myönteistä suhtautumista Nooran haastattelupyyntöön kaikkien kiireittesikin keskellä.

Arto Haveri

Liite 2. Teemahaastattelurunko kunnanjohtajille

1. Taustatiedot

- Kokemus kunnanjohtajan virassa?

2. Muutosjohtaminen

- Millaiset syyt ovat johtaneet muutokseen kunnassanne?
- Millaisia tehtäviä kuuluu muutosjohtajan työhön?

3. Projektit muutostyössä

- Miksi muutoksen toteuttamisen keinoksi valitaan projektityöskentely?
- Mitä mahdollisuuksia ja haittoja projektityöskentelystä on muutostyössä?
- Kuinka suuren projektijoukon mittava muutos vaatii?
- Mitä projekteilta vaaditaan, jotta niiden kautta päästään haluttuun muutokseen?
- Kuinka kunnassanne on organisoitu projektiryhmät?
- Mitä on projektien hallinta kunnanjohtajan näkökulmasta?
- Miten ja millaisilla välineillä pyritte ohjaamaan projektityöskentelyä ja kuinka usein?
- Kuinka varmistetaan, että muutos jalkautuu osaksi organisaatiokulttuuria projektien päättyttyä?
- Mitä muita vaihtoehtoja on muutoksen toteuttamiselle kuin projektit?

4. Muutokset ja projektit tänään ja tulevaisuudessa

- Millaista kehitettävää mielestänne kunnilla olisi projektityöskentelyssä?
- Jos nyt lähtisitte toteuttamaan mittavaa muutosta projektien avulla, mihin seikoihin tulisi teidän näkökulmastanne erityisesti kiinnittää huomiota?