

Rakennamme yhdessä

Ovien avaamisen ja kysymisen taito
– opas kuntaliitoskuntien lähiesimiehille



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Kuntaliitto
Kommunförbundet

FCG Efeko Oy

Tekijä
Riitta Sinkkilä, FCG Efeko Oy

Taitto
Pramedia Oy

Piirroksset
Leena Itkonen

1. painos, 2008
ISBN 978-952-213-362-5 (painettu)
ISBN 978-952-213-399-1 (pdf)
© Suomen Kuntaliitto
Newprint Oy

Myynti:
Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti
www.kunnat.net/kirjakauppa
Faksi (09) 771 2331
Tilausnumero 509194

Toinen linja 14
PL 200, 00101 Helsinki
Puhelin (09) 7711
Faksi (09) 771 2291
www.kunnat.net

Rakennamme yhdessä

Ovien avaamisen ja kysymisen taito
– opas kuntaliitoskuntien
lähiesimiehille

Esipuhe

Suuri kuntaliitosaalto on lähtenyt liikkeelle. Muutoksilta odotetaan vaikuttavuutta. Kuntaliitosprosessin toteutusvaiheessa muutosten vaikutukset ulottuvat työyksiköitasolle. Tämä tekee tuhansista lähiesimiehistä tavallaan myös ”muutosjohtajia”.

Lähiesimiehet toimivat siltana ylemmän johdon ja henkilöstön välillä muuttaen visiot ja ideat realistisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi käytännöiksi.

Rakennamme yhdessä -opas on katsaus yhdessä rakentamiseen ja lähiesimiesten rooliin muutoksessa. Se on tarkoitettu lähiesimiehen työn tueksi kuntaliitosmuutoksissa. Punaisena lankana on tuloksellisuus ja työhyvinvointi. Opas on hyvin sovellettavissa myös muihin kunta-alan muutostilanteisiin.

Opas perustuu hedelmälliseen tutkimuksen ja käytännön vuorovaikutukseen. Se pohjautuu Suomen Kuntaliiton ja Lapin yliopiston Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -tutkimukseen, joka nosti esiin lähiesimiesten merkittävän roolin muutosten läpiviemisessä.

Oppaan rahoittajana ovat toimineet Työsuojelurahasto, Työturvallisuuskeskus ja Kuntaliitto. Kunta-alan henkilöstö- ja työnantajajärjestöjen edustajat toimivat aktiivisesti sparraajina. Kiitokset rahoittajille ja yhteistyökumppaneille!

Muutoksen tekemisen taitoa tarvitsemme kaikki!

Kaija Majoinen

Kehitysjohtaja
Suomen Kuntaliitto

SISÄLTÖ:

| | |
|--|----|
| Lukijalle | 6 |
| Minä esimiehenä muutoksessa | 8 |
| Oma suhteeni muutokseen | 8 |
| Esimiehen roolikartta | 9 |
| Rajapintojen ovilla | 12 |
| 1. Ovi Työyhteisö ja uuden rakentaminen | 12 |
| 2. Ovi Päätöksenteko, strategiat ja oma toimiala | 17 |
| 3. Ovi Talouden ja hallinnon tukijärjestelmät | 19 |
| 4. Ovi Työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminta | 21 |
| 5. Ovi Kuntalaiset ja asiakkaat | 25 |
| Uudistuminen ja uudistaminen on tapa tehdä työtä | 26 |

Lukijalle

Muutoksien läpiviemisessä ja toteuttamisessa ovat lähiesimies ja työyksikön jäsenet tärkeä voimavara. Myös tutkimukset osoittavat, että lähiesimies on organisaatiossa tärkein muutosjohtaja. Mitä tämä oikeasti tarkoittaa esimiehen työssä kuntaliitoksia toteutettaessa?

Rakennetaan yhdessä -opas on kirjoitettu lähiesimiehille. Se on suunnattu niille, jotka on jo nimitetty uuden kunnan esimiestehtävään ja niille, jotka ovat suunnittelemassa uutta tutussa, vanhassa organisaatiossaan. Opas voi myös antaa ylimmälle johdolle ajatuksia siitä, miten lähiesimiehiä on tarpeen tukea ja muistaa muutoskiireen keskellä.

Oppaan tehtävänä on nostaa esille niitä kysymyksiä, joilla on vaikutusta lähiesimiehen työhön kuntien liitosprosessissa ja palvelujen uudistamisessa. Tavoitteena on lisätä rohkeutta tehdä kysymyksiä sekä itselle että muille. Ja löytää konkreettisia työvälineitä ja tukea esimiestyölle muutoksessa. Opas johdattaa lukijan viidelle esimiestyön rajapinnan ovelle. Jokaiselta ovelta avautuu erilainen näkökulma muutokseen omine teemoineen ja kysymyksineen. Ensimmäinen pysähdys on kuitenkin esimieheen itseensä.

Minä esimiehenä muutoksessa: mikä on oma rooli ja suhde tapahtuviin muutoksiin juuri tällä hetkellä? Lähiesimies on usein muutoksessa yhtä ymmällään ja yksin, kuin työyhteisön muutkin työntekijät. Päätöksentekijät kuitenkin odottavat nopeita ja linjakkaita toimia muutosten toteuttamiseksi.

1. Ovi: keskittyy esimiehen omaan työyhteisöön, jonne ovi on aina avoinna tai ainakin raollaan: lähiesimiehen perustehtävä on mahdollistaa työn tekeminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Miten antaa tilaa muutosten tuomille epävarmuuden ja pelon tunteille, entisestä luopumiselle ja surutyölle ja miten löytää ne vahvuudet ja unelmat, joille uutta on hyvä ja turvallista rakentaa.

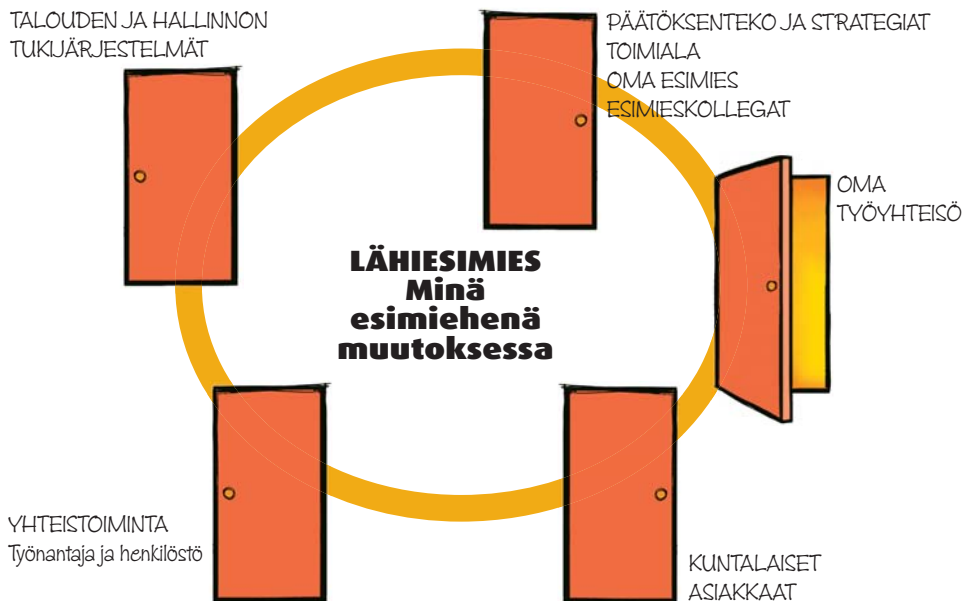
Päätöksentekijät työryhmineen ovat saaneet valmiiksi kaaviot organisaatioista ja järjestelmistä. Lähiesimiesten tehtävänä on ottaa ihmiset mukaan toteuttamaan sekä vanhaa että uutta: jatkamaan sitä, mikä toimii ja on hyvin sekä toisaalta tekemään muutosta siellä, missä on yhtenäistämisen ja parantamisen varaa.

2. Ovi: johdattaa päätöksenteon ja strategioiden tasolle sekä vuorovaikutukseen oman toimialan sisällä.

3. Ovi: aukeaa näkökulma talouden ja hallinnon tukijärjestelmien maailmaan ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin.

4. Ovi: johdattaa työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan lähiesimiehen voimavarana.

5. Ovi: takaa aukeaa näkökulma kuntalaisten ja asiakkaiden kanssa käytävään vuoropuheluun ja mahdollisuuksiin.



Esimiestyön rajapinnat uutta kuntaa rakennettaessa

Kaikki tuovat omat näkökulmansa ja vaateensa sekä voimavaransa mukaan liitosprosessiin. Tässä oppaassa tavoitteena on nostaa näkyville eri osapuolien rooleja ja suhdetta toisiinsa. Opas avaa kysymysten kautta mahdollisuuden rakentavaan vuoropuheluun.

Peruslähtökohtia tässä oppaassa ovat:

Avoimuus, läpinäkyvyys ja luottamuksellisuus

- Kaikki työhön liittyvät asiat ovat tärkeitä ja niistä voi puhua ja keskustella
- Organisaatiossa on monta ääntä ja näkökulmaa, jotka on hyvä saada mukaan uuden rakentamiseen

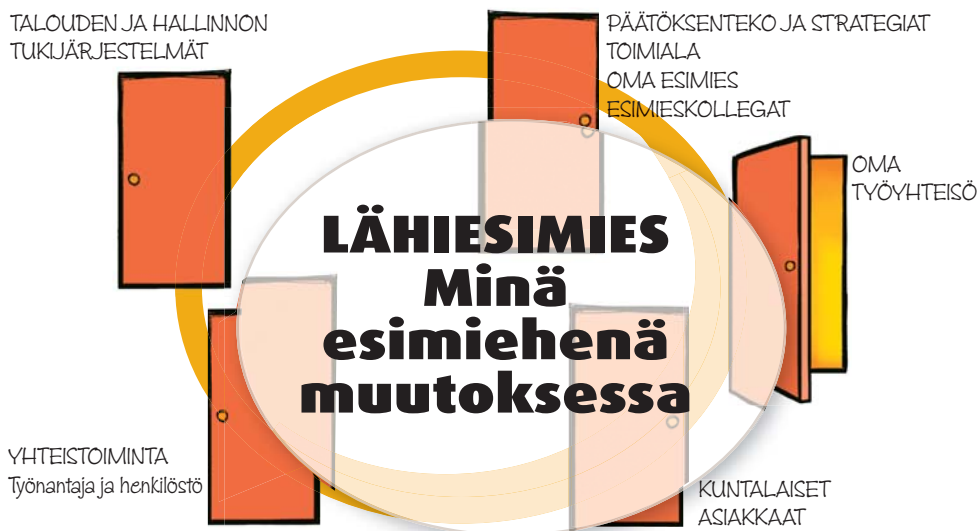
Keskustelun, kysymisen ja vastaamisen voima

- Muutosvaiheessa on paljon sekavuutta – kenelläkään ei välttämättä vielä ole tietoa, vaan sitä tuotetaan yhdessä keskustelujen ja neuvottelujen avulla
- ”Tuplataan vuorovaikutus”

Joustavuus, turvallisuus ja työhyvinvointi

- Kaikki ei suinkaan muutu, vaan rakennetaan sille, mikä on hyvää ja toimii
- Johto luo turvallisuutta linjauksilla ja rakenteilla
- Samanaikaisesti annetaan tilaa paikallisuudelle ja erilaisuudelle

MINÄ ESIMIEHENÄ MUUTOKSESSA



Oma suhteeni muutokseen

Pysähdy hetkeksi kysymään itseltäsi, mitä henkilökohtaisesti ajattelet tästä kuntaliitoksesta tai muutoksesta ja kaikesta siihen liittyvästä tällä hetkellä:

Miten ajattelen sen vaikuttavan perustehtävääni yksikön esimiehenä?

Tuoko muutos mukanaan uusia mahdollisuuksia – millaisia?

Entä mistä ajattelen joutuvani luopumaan?

Miten voin vaikuttaa omaan tulevaisuuteeni, työhöni ja asemaani?

Näenkö muutoksen itselleni uhkana vai mahdollisuutena – vai molempina?

Esimesuralla on monia vaiheita. Sinun on hyvä tunnistaa, missä vaiheessa itse olet: alkuvaiheessa, jolloin on paljon edessä ja opittavaa. Vai keskivaiheilla, jolloin kokemusta ja ammattitaitoa on jo kertynyt. Vai lähellä eläkeikää, jolloin kokemuksen ja tiedon siirtäminen ja mentorina toimiminen voivat nousta keskeisiksi.

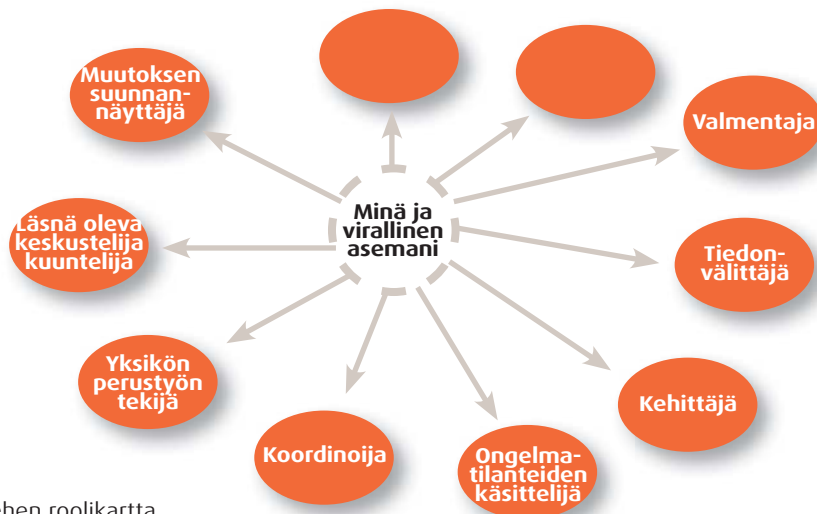
Näistä ja muistakin mieltäsi askarruttavista kysymyksistä sinun kannattaa keskustella muiden kanssa. On tärkeää, että löydät keskustelukumppaneita. Omassa työyhteisössäsi olet esimiehenä yksin, joten hyviä keskustelukumppaneita ovat oman esimiehen lisäksi esimieskollegat. Oma perhe ja ystävät voivat osaltaan auttaa sinua asian käsittelyssä.

Uhkien, pelkojen, toiveiden tai mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen, sekä itsellesi että myös muille, lisää edellytyksiäsi toimia muutoksessa entistä realistisemmin ja tietoisemmin. Se vapauttaa voimavarojasi siihen, mihin on mahdollista vaikuttaa ja lisää näin muutoksen hallinnan tunnetta.

”Ei se niin helppoa ollut, itkut tuli itkettyä. Mutta nyt tuntuu mukavalta, että nuoremmat ottavat nämä esimiestehtävät ja minä voin jälleen olla kokeneena asiantuntijana tekemässä perustyötä. Ehkä voin myös tukea uutta esimiestäni hänen työssään.”

Esimiehen roolikartta

Esimiesroolit ovat hyvinkin erilaisia työyksiköstä ja organisaatiosta riippuen. Yhteistä useimmille esimiehille on kuitenkin se, että perustehtävää toteutetaan ja tulokset saadaan aikaan yhdessä muiden ihmisten kanssa. Siksi on tärkeää, että esimiestyö kohdistuu ihmisten väliin suhteisiin – yhteistyöhön.



Esimiehen roolikartta

Pysähdy tutkimaan omaa rooliasi esimiehenä esim. oheisen esimiehen roolikartan avulla. Voit peilata tai kirjata siihen oman tilanteesi ja lisätä tyhjiin ympyröihin vielä muita roolejasi:

Mihin työni tällä hetkellä painottuu?

Mitkä asiat juuri nyt ovat tärkeitä ja pitäisikö niille löytyä enemmän aikaa?

Mitä voin jättää vähemmälle?

Miten se voisi tapahtua tai olla mahdollista?

Kenen kanssa minun olisi hyvä puhua tästä?

Oma esimies on hyvä keskustelukumppani ajatellen työnjaon uudistamista ja tehtävien painottamista. Omat esimieskollegat ja työyhteisön jäsenet voivat tuoda roolikarttaan omat näkökulmansa ja toiveensa.

Onnistuneen esimiestyön kriteerit kuntaliitosprosessissa ovat tutkimusten mukaan:

1. Läsnä oleva ja keskusteleva johtaminen – *”muutosta ei voi johtaa etätyönä tai sähköpostitse”*

- pienessä työyksikössä esimiehen läsnäolo ei usein edellytä erityisiä järjestelyjä, mutta suuremmissa tai hajasijoitetuissa voidaan tarvita enemmän suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta
- välitön yhteistoiminta, säännölliset työpaikkapalaverit ja kahdenkeskisesti käytävät kehityskeskustelut ovat erinomainen toimintatapa
- miten paljon itse olet läsnä keskustelemassa, kuuntelemassa ja vastaamassa työntekijöiden kysymyksiin? Onko se riittävästi?

2. Rohkeus tarttua ongelmiin – *”sellaiset esimiehet ovat hyviä, jotka uskaltavat keskustella työntekijöiden kanssa vaikeista asioista ja tuovat nämä esille”*

- miten sinä itse toimit ongelmatilanteissa?
- tarvitsetko vaikeisiin tilanteisiin tukea? – sitä saat omalta esimieheltä, esimieskollegoilta, työterveyshuollosta, työsuojelupäälliköltä, työsuojeluvaltuutetulta
- ks. lisää esim. *”Aktiivinen aikainen puuttuminen”* -julkaisu www.keva.fi/kuntatyokunnossa/ -> julkaisut ja materiaalit -> kuntatyökunnossa -julkaisut ja www.ttl.fi/duunitalkoot -> esimiehet -> konfliktien käsittely

3. Esimerkillä johtaminen – *”Tää johdon sitoutuminen, pystytäänkö johtamaan tämä kunnolla, ollaanko jämäköitä, pidetäänkö kiinni, ei lipsuta. Ei yhdellä kertaa olla yhtä mieltä ja toisella toista.”*

- sinun oma motivaatiosi ja sitoutumisesi ovat hyvä malli koko työyhteisölle
- jos motivaatio on koetuksella, niin keskustelu oman esimiehen ja esimieskollegojen kanssa voi auttaa vahvistamaan sitä
- perustehtävän selkeys ja usko tavoitteisiin ja unelmiin lisää motivaatiota ja sitoutumista
- riittävän hyvä esimiestyö riittää – täydellisyyttä ei kukaan odota

4. Luottamuksen rakentaminen – *”Meidän pitäisi kuitenkin kyetä hyödyntämään ihmisten osaamista sillä tavalla, ettei kenenkään ihmisarvoa niin kuin loukata, mielekkäitä tehtäviä.”*

- luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen vahvistaminen teoilla alusta pitäen
- asioiden avoin käsittely ja läpinäkyvyys ovat avainasioita
- muista esimiehen säilötehtävä – ei kaikkea esimiehen roolissa sinulle tuotua kannata roiskaista sellaisenaan henkilöstölle – mieti, miten ja milloin asiat tuot työyhteisölle
- ks. esim. *”Oikeudenmukainen johtaminen”* -esite ja tutkimusraportti www.keva.fi/kuntatyokunnossa/ -> julkaisut ja materiaalit -> kuntatyökunnossa -julkaisut

5. Valmentava johtajuus – *”Minun mielestä esimiehelle pitäisi myös antaa vähän koulutusta tähän miten niin kuin käytäntöön viedään ja miten pitää toimia.”*

- sinulla on oikeus saada tukea ja valmennusta/koulutusta työhösi ja rooliisi muutosjohtajana
- hakeudu itse aktiivisesti koulutukseen
- työturvallisuuslain 16 §:n mukaan työnantajalla on vastuu siitä, että esimiehellä on riittävä osaaminen ja edellytykset tehtävänsä hoitamiseen

”Et semmosta räpäimistä, kun ei tunnu ehtivän tekemään edes viime tipassa, sit semmonen riittämättömyyden tunne on se mikä tästä seuraa.”



IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

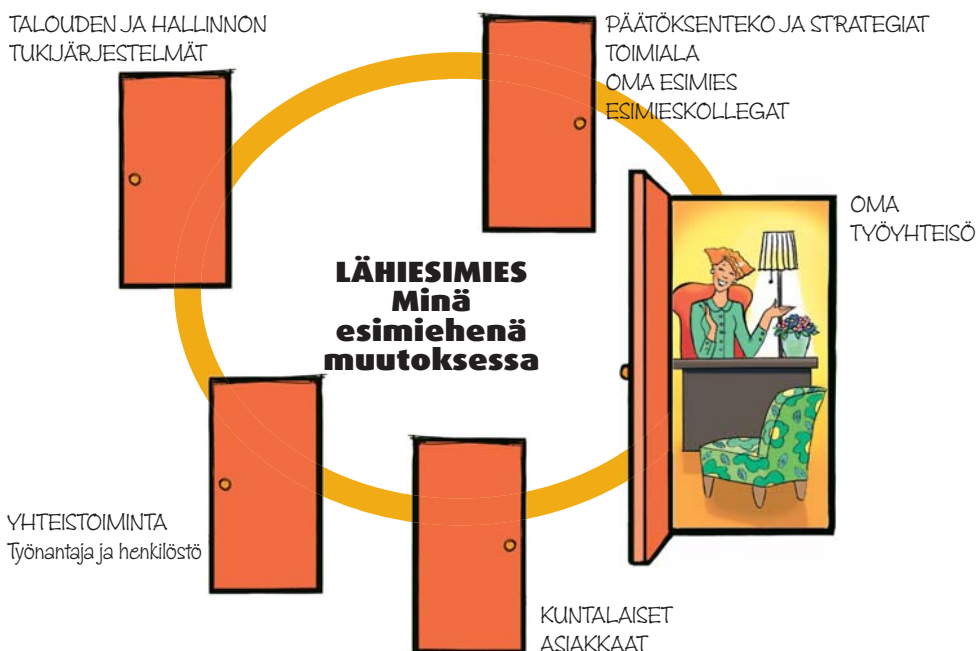
- **ROOLITYÖPAJA:** järjestäkää oman toimialan esimiesten yhteinen parin tunnin pysähdys, jossa yhdessä pohditte roolianne ja tehtävääne muutosjohtajina – pienryhmissä ja yhdessä – sekä sovitte muutosta edellyttävistä toimista
- **KIIREPYSÄKKI:** kun työaika ei enää riitä kaiken tärkeän tekemiseen, pysähdy yksin tai yhdessä kollegoittesi kanssa tutkimaan roolikarttaasi ja ajankäyttöäsi

RAJAPINTOJEN OVILLA

1. Ovi

Oma työyhteisö ja uuden rakentaminen

”Ihmiset suhtautuu niin eri tavalla muutokseen, että jollekin voi olla jonkin tuolin värin vaihtuminenkin ihan täysi katastrofi. Toiset taas on, ettei mitään väliä missä istuu.”



Organisaatio ja työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä. Muutuskokemukset ja -valmiudet ovat yksilöllisiä ja erilaisia. Muutosvastarinta kertoo, että organisaatiolla on kykyä sitoutua. Vastustaminen perustuu siihen, että halutaan pitää kiinni jostain itselle tärkeästä. On hyvä selvittää, mihin henkilöstö on sitoutunut.

Esimiestyön näkökulmasta tämä merkitsee, että sinun tulee olla mahdollisimman paljon läsnä, kuunnella ja kuulla ihmisten huolia ja pelkoja sekä toiveita ja olla valmis keskustelemaan niistä. Työyksikön perustehtävän ja tavoitteiden selkiyttäminen ja esillä pitäminen ovat tilannetta ja mieltä rauhoittavia asioita – ne tuovat realismia muutostilanteeseen. Tarvitaan jatkuvaa tiedottamista ja asioiden esillä pitämistä ja toistoa:

**Mitkä asiat ovat tosia ja päätettyjä ja mitkä huhuja, mielikuvia ja oletuksia?
Mihin asioihin emme voi vaikuttaa - miten niiden kanssa elämme?
Mihin voimme vaikuttaa ja miten sen teemme?**

Säännölliset työpaikkapalaverit ja kahdenkeskiset kehityskeskustelut ovat korvaamaton toimintatapa muutoksissa. Niissä voidaan jakaa huolettavat asiat ja pelot ja samalla nostaa esille ne vahvuudet ja arvokkaat asiat, joille tässä uudessa tilanteessa on hyvä rakentaa uutta.



IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

- **MISSÄ NYT OLEMME** – palaverit riittävän usein
- tietoa on sekin, että ei ole mitään uutta kerrottavaa
- **VANHAN HAUTAJAISET** – juhlitaan sitä mitä on ollut ja tehdään tilaa uudelle
- **KUORMAN PURKU:** ryhmätyönohjaus on yksi mahdollisuus purkaa muutoksen aiheuttamaa kuormaa mielen päältä
- **TEMPAUKSET:** yhteiset epäviralliset yhteiset tempaukset ja tapaamiset rakentavat ja vahvistavat yhteisöllisyyttä
- **RYHMÄMENETELMÄ OMAN TYÖN HALLINTAAN TYÖYHTEISÖILLE** -julkaisu. Työturvallisuuskeskus, syksy 2008.

Esimiehen rajalla olo tarkoittaa, että et ole liian lähellä työyhteisöäsi: esimiehen rooli tuo mukanaan sen, että et voi olla yksi työntekijä muiden joukossa. Rajalla olo tarkoittaa myös, että et ole liian kaukana työyhteisön arjesta pystyäksesi kuulemaan työn tekemisen huolet ja ilot.

Pysähdy tutkimaan, missä olet suhteessa omaan työyhteisösi. Ethän ole joutunut liian lähelle – silloin et enää pysty näkemään ”metsää puilta”. Tai oletko huomaamattasi ajautunut liiaksi hoitamaan ulkopoliittikkaa ja vieraantunut työyhteisön arjesta?

”Organisaatiota voidaan perustaa, mutta työyhteisöksi on kehityttävä”

Työyhteisöt ovat eri tilanteissa kuntaliitosmuutoksissa. Osa säilyy täysin ennallaan, näin on usein koulutoimen, päivähoidon ja vanhustenhuollon alueilla. Osassa vaihtuu joko esimies ja/tai osa työntekijöistä ja rakennetaan täysin uusia työyhteisöjä. Toimintaympäristön ja rakenteiden muutokset edellyttävät kuitenkin toimintatapojen muuttamista. Kuntapalvelujen uudistaminen koskettaa kaikkia työyhteisöjä ja niiden henkilöstöä.

Yhdistymissopimuksissa ja uuden kunnan strategioissa on asetettu tavoitteita – ne voivat olla jo pitkällekin toimintaa määrittäviä. Toisaalta toimialoille ja työyhteisöille

jää paljonkin vaikutusmahdollisuuksia luoda uudenlaisia toimintatapoja annetuissa raameissa. Keskitytään siihen, mihin meillä on mahdollisuus ja osaaminen.

Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä voit esimiehenä lähteä luomaan ottamalla puheeksi ja tekemällä näkyväksi erilaiset käytännöt, työtavat ja toimintamallit sekä periaatteet, joiden varassa kukin töitä tekee ja jotka ohjaavat arjen valintoja. Näin syntyy mahdollisuus yhdessä luoda uudenlaista kulttuuria ja toimintamalleja ja käytäntöjä.



IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

”ME”-TARINAT JA ”NE TOISET” -TARINAT: Uudessa työyhteisössä voi olla monta vanhaa kulttuuria, toimintatapaa ja tarinaa. Tehkää ne näkyviksi kertomalla toisillenne, mitä ajattelette itsestänne ja mitä ajattelette muista. Esimerkiksi seuraavasti:

Keskustelkaa pienryhmissä ja rakentakaa Me-tarinaanne ja Ne toiset -tarinaa alla olevien kysymysten avulla. Lopuksi käykää yhdessä keskustelu siitä, mitä otetaan mukaan uuden työyhteisön rakentamiseen ja mitä mahdollisesti jätetään taakse.

Me -tarinaan virittäviä kysymyksiä:

Missä olemme hyviä?
Mistä olemme ylpeitä?
Mikä on tyypillistä meille?
Missä voisimme olla parempia?
Mitä toimintatapoja ottaisimme mielellämme mukaan uuteen työyhteisöön?
Mitä muuta?

Ne toiset -tarinaan virittäviä kysymyksiä:

Missä uskomme heidän olevan hyviä?
Mistä asioista näemme tai uskomme heidän olevan ylpeitä?
Missä he voisivat toimia toisin tai parantaa?
Mitä toivoisimme, että he ottaisivat mukaan uuteen työyhteisöön?
Mitä muuta?

Sinulla voi lähiesimiehenä olla uuden rakentamisessa keskeisenä ajatuksena ja lähtökohtana:

Pyrin pois siitä, että

”ratkaisen ongelman”
”haen asiantuntijan”
”nimitän vastaavan päällikön”
”etsin oikean tekniikan”
”saan nopean ratkaisun”

Kuljen kohti sitä, että

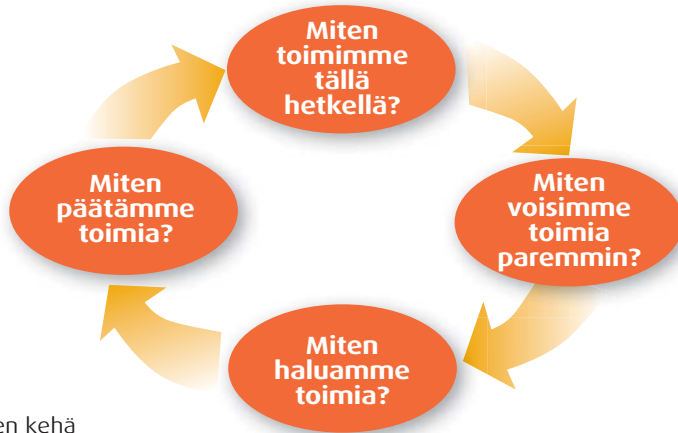
”luomme tulevaisuutta”
”tuen työssä oppimista”
”kaikki osallistuvat”
”löydämme eteenpäin kuljettavan prosessin”
”löydämme uusia tapoja toimia”
”parannamme toimintaa jatkuvasti”

Kehittämisen kehä

Miten nämä näkökulmat käytännössä tukevat lähiesimiehen ja työyhteisön tulevaisuuden luomista ja työssä oppimista?

Alla esitelty kehittämisen kehä muutoksen tekemisen työvälineenä on voimavara-lähtöinen ja kaikkien osaamista hyödyntävä.

Yksinkertaisimmillaan toiminnan kehittämisen malli on pysähtyä vaikkapa neljä kertaa ja yhdessä puhua, keskustella, löytää ja sopia:



Kehittämisen kehä

1. Miten toimimme tällä hetkellä?

- mikä toimii hyvin
- miten nykyiset onnistumiset syntyvät ja näkyvät
- mikä on tärkeää ja arvokasta
- ei käytetä voimavaroja siihen, mikä tuottaa ongelmia, harmeja ja ei toimi

2. Miten voisimme toimia paremmin?

- miten nykyiseen nähden toimittaisiin eri tavalla
 - jotta omat resurssit ja voimavarat olisivat mielekkäällä tavalla käytössä
 - jotta saisi riittävästi toteuttaa omia unelmia
- miten asiat ovat silloin kun ne ovat parhaimmillaan

3. Miten haluamme toimia?

- unelmista ja mielikuvista siirrytään luomaan konkreettisia ideoita
- mitä tekemällä voisimme huomata eron nykyiseen toimintaan
- mihin kannattaa ryhtyä ensimmäiseksi
- mitä meidän vähintään tulisi tehdä, jotta asiakkaamme ja yhteistyökumppanimme huomaisivat muutoksen

4. Miten päätämme toimia?

- edellisistä vastauksista yhdistellään konkreettista toimintaa
- mitä käytännössä aiomme tehdä asioille
- mistä olemme valmiit sopimaan juuri nyt
- miten vastuut jaetaan
- miten seuraamme sopimuksissa pysymistä ja muutosta



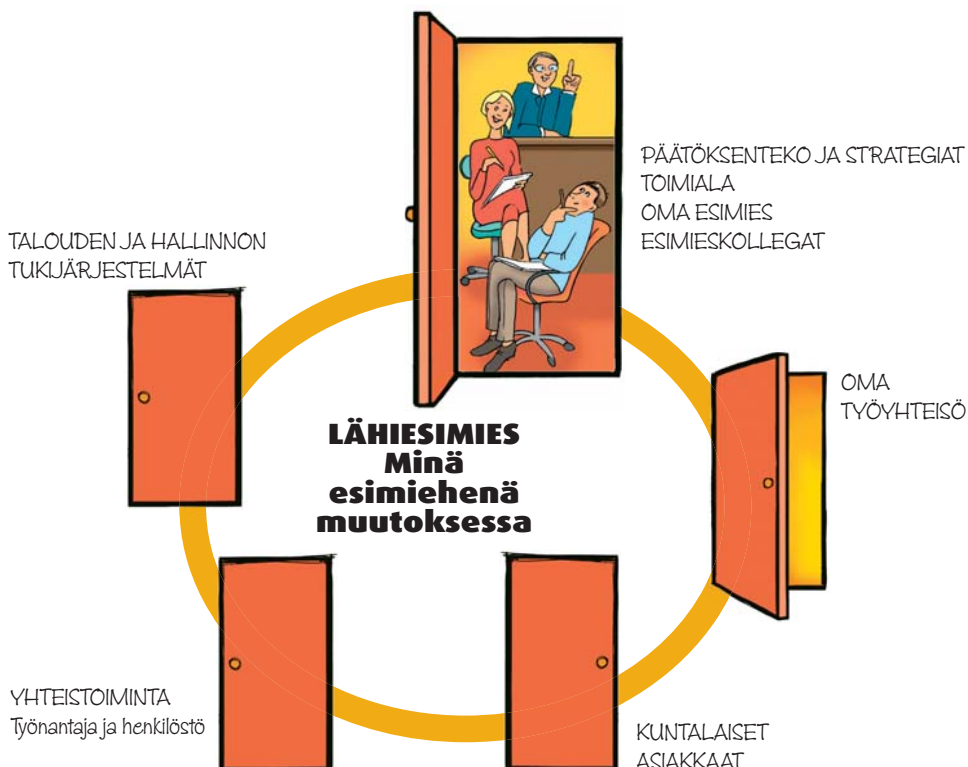
IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

- PARIPORINA vierustoverin kanssa
- PARITYÖSKENTELEY ei-läheisimmän työtoverin kanssa
- KOLMIOISSA TYÖSKENTELEY esim. sovitun teeman tai kysymyksen parissa siten, että kukin vuorollaan on haastattelija, haastateltava ja havainnoitsija – esim. 3 x 10 minuuttia. Lopuksi keskustelu, mitä opimme, mitä kerromme isolle ryhmälle.
- SATUNNAISET PIENRYHMÄT
- RAPORTOINTI, yhteiskeskustelu ja sopiminen jatkosta
- YHTEISKESKUSTELUT
- "Kukin vuorollaan" -kierros jokaisen äänen saamiseksi kuuluviin

2. Ovi

Päätöksenteko, strategiat ja oma toimiala

”Kyllä se aika pitkälle oli epävarmaa, koska meillä tavallisilla työntekijöillä ei ollut oikeastaan mitään tietoa. Nämä johtavat kulki neuvotteluissa ja tiedossa oli, että heille oli kaikille työpaikka. Mutta meille hoettiin sitä, että kyllä teille löytyy paikka, mutta yhtään ei tiennyt, että mistä. Muutoksessa mennään eri tahtia.”



Lähiesimiehen kysymyksiä:

- pysyykö kokonaiskuva mielessä?
- missä nyt ollaan menossa?
- miten työyksikkömme liittyy kokonaisuuteen – helpompi lähteä liikkeelle, kun tietää minne on menossa
- mitä toimialan linjaukset merkitsevät oman työyksikön kannalta?
- miten oma esimieheni tukee minua?
- miten esimieskollegoiden kanssa toimimme – tuemmeko toisiamme?

Johdon näkökulmia:

- kokonaiskuvan ja suunnan esillä pitäminen jatkuvasti
 - unelma ja visio
- miten muutoksesta viestitään?
- miten toimialan linjaukset on johdettu kunnan strategioista?
- miten lähiesimiehet otetaan mukaan toimialan rakentamistyöhön?

Ylimmän muutosjohdon ja lukuisten eri työryhmien ja alatyöryhmien valmistelemaat linjaukset, strategiat ja valinnat tuntuvat usein olevan kaukana lähiesimiehen työstä. Ne tulevat päätöksinä, strategisina asiakirjoina, joiden merkitystä oman yksikön perus-

tehtävän näkökulmasta on vaikea nähdä tai niillä ei ole suoranaista vaikutusta siihen. Linjausten konkretisointi tapahtuu myöhemmin.

Ylimmän johdon valmistelemat ja tekemät päätökset tuottavat paljon puhetta, arvailuja ja tulkintoja kaikkialla organisaatiossa. Omaan työyhteisöäsi koskevat asiat voivat olla pitkäänkin auki, joten tilaa monenlaiselle puheelle on. Saattaa olla, että viestintä ei aina onnistu. Viestinviejiä ja tietoa on niin paljon, että siitä voi olla mahdoton löytää ajankohtainen, oikea ja oleellinen viesti oman työyksikön kannalta.

Olennaista on, että lähiesimiehenä sinulla on tieto siitä, kenellä on toimivalta tehdä päätökset eri asioissa ja millä aikataululla. Silloin voit tarvittaessa lähteä hakemaan tietoa ja kysymään, missä vaiheessa asiat ovat ja mitä niille seuraavaksi tapahtuu? Ja mitä minulta tässä odotetaan? Se on sinun oikeutesi ja velvollisuutesi. Esimiehenä sinun on hyvä muistaa, että epävarmuudessa eläminenkin on arkipäivää ja sen kanssa voi tulla toimeen.

Lähiesimiestyön kannalta muutoksen tekemisen ydintä on, miten uuden kunnan strategioista johdetaan oman toimialan linjaukset ja miten niistä puolestaan konkretisoidaan oman työyksikön tavoitteet. Selvitetään yhdessä, missä nyt ollaan ja minne ollaan menossa nykyistä toimintaa kriittisesti kyseenalaistaen. Tämä keskustelu ja vuoropuhelu käydään oman toimialan ja esimiehen sekä kollegojen yhteisillä foorumeilla, valmistelu- ja suunnittelupalavereissa.



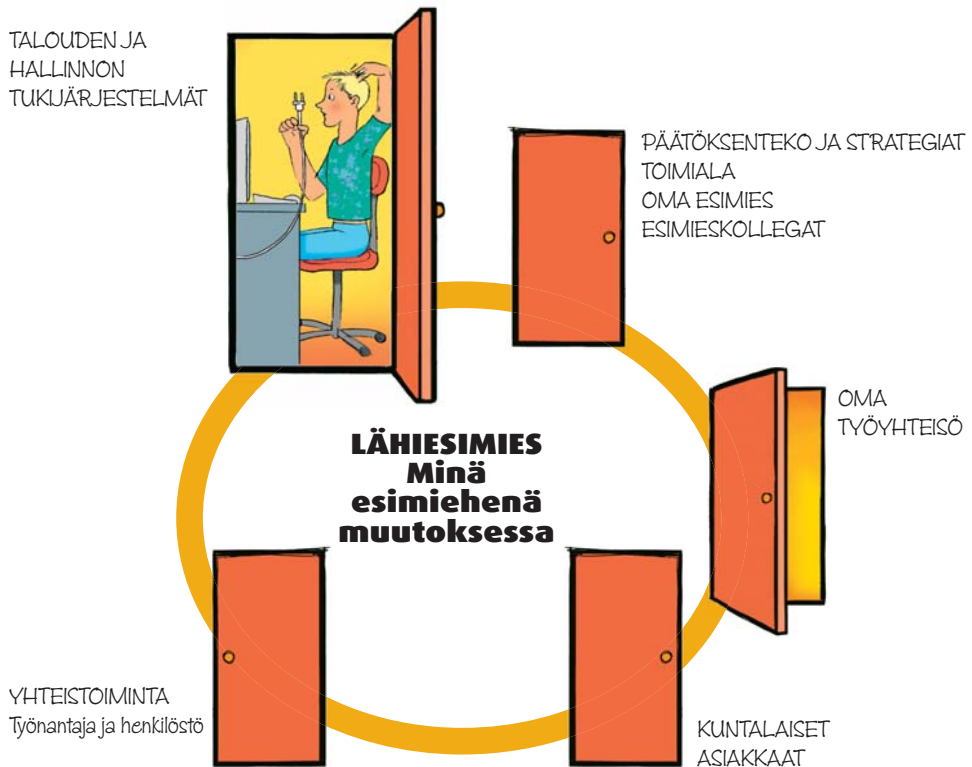
IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

- **ROHKEUS KYSYÄ:** ole aktiivinen ja kysy aina silloin, kun et ymmärrä johdon muutospuhetta ja sen merkitystä toimialalle ja työyksilöllesi
- **AKTIIVISUUS:** ole utelias ja osallistu mahdollisuuksien mukaan toimialan strategiatyöhön
- **PERUSTEHTÄVÄ MIELESSÄ:** pidä työyksikkösi perustehtävä mielessä. Kysy itseltäsi ja muilta, mikä muuttuu ja suhteessa mihin (kokonaisuuteen, toisiin yksiköihin, ...)
- **OMAN ESIMIEHEN TUKI:** pyydä omalta esimieheltäsi tukea muutosjohtajan työhösi
- **KOLLEGAKONSULTOINTI:** esimieskollegat ovat ehtymätön voimavara toinen toisilleen. Sopikaa säännöllisistä pienryhmätapaamisista ja auttakaa toinen toisianne sillä hetkellä akuuteissa johtamis- ja muutostilanteissa

3. Ovi

Talouden ja hallinnon tukijärjestelmät

”Arkisten hommien pitää sujua aivan kuten ennenkin ja lisäksi tässä pitää yrittää ottaa käyttöön uusia toimintajärjestelmiä ja systeemejä. Meillä on ihan toimivat ohjelmistot ja systeemit. Joudutaan tekemään kaksinkertaista työtä, sillä uudet järjestelmät eivät edes toimi. Ei tässä ole mitään järkeä.”



Tukijärjestelmien rakentajien näkökulmia:

- kokonaisuus, joka toimii
- tarvitaan aikaa, opettelua ja kärsivällisyyttä

Lähiesimiehen kysymyksiä:

- menetämmekö jotain korvaamatonta?
- mitä saamme tilalle?
- olemmeko kertoneet riittävän selkeästi tarpeistamme?

Talouden ja hallinnon tukijärjestelmien yhtenäistäminen voivat tuottaa työyhteisöille ja niiden esimiehille paljon työtä. Tämän työn merkitystä on perustehtävän näkökulmasta vaikea nähdä juuri sillä hetkellä. Järjestelmien ja toimintatapojen harmonisointi ei ole helppoa – ei tekijöille eikä loppukäyttäjillekään. Monista paloista koottu kokonaisuus on usein monien neuvottelujen jälkeen löydetty kompromissi, joka sopii jollakin tavalla kaikille.

Esimiehenä sinun kannattaa ensin selkeyttää itsellesi, mitä ajattelet tällä hetkellä tukijärjestelmien harmonisoinnista. Tarvitsetko lisää tietoa? Millaista keskustelua haluaisit käydä ja kenen kanssa? Tiedon ja keskustelujen kautta sinulla on mahdollisuus löytää perusteita ja merkitystä uusien systeemien tarpeellisuudelle osana kokonaisuutta.

Kiireisimmässä muutosvaiheessa voi olla tarpeen pohtia, mihin lähiesimiehenä voit vetää rajaa: tähän pystymme tällä hetkellä, mutta tähän emme. Oma esimies ja esimieskollegat ja erityisesti työyhteisön jäsenet ovat hyvä keskustelukumppani tässä tilanteessa.

Järjestelmät tai niiden toimimattomuus ja käyttökelttomuus ovat usein hyvä kohde purkaa myös yleistä muutostuskaa. Esimiehenä sinun on hyvä pitää esillä tosiasioita ja palauttaa keskustelu oikeaan yhteyteensä.



IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

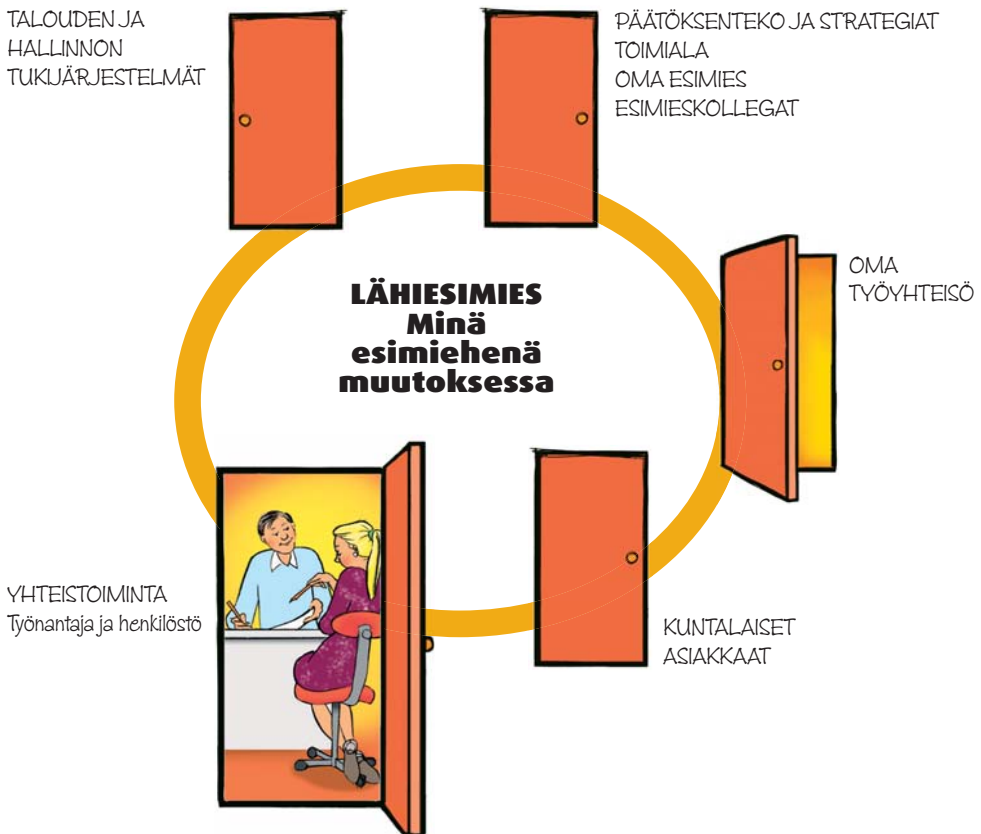
- käy työyksikkösi jäsenten kanssa läpi, mitkä asiat tukijärjestelmiä kehitettäessä ja yhtenäistettäessä ovat yksikkönne perustehtävän näkökulmasta kriittisiä – joiden on toimittava kaikissa tilanteissa – ja miten niiden kanssa toimitte
- **KIIREPYSÄKKI:** aina, kun kiirevaihe jää päälle: pysähtykää yhdessä keskustelemaan, mistä se kiire tulee – ratkaisut löytyvät yhdessä

4. Ovi

Työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminta

Työnantajan ja henkilöstön yhteistyö toteutuu parhaiten työn arjessa ja on osa johtamista ja osallistumista. Esimiehenä edustat työnantajaa ja käytät työnantajan sinulle antamaa toimi- ja puhevaltaa.

Työnantajan ja henkilöstön lainsäädäntöön ja sopimukseen perustuva yhteistoiminta on lähiesimiehellekin voimavara. Edustuksellisuus, luottamuksellisuus ja erillisyyden arjen työstä voivat himmentää ajatuksen, että hyvin toimiessaan tämä yhteistyö on osa johtamista. Kuntaliitostilanteessa yhdistyvien kuntien erilaisten yhteistoimintakulttuurien ja -rakenteiden yhteensovittaminen voi myös hämmentää – kuka on toimivaltainen, onko meillä jo uudet toimet, miten kauan vanhat toimivat?



Yhteistoimintaelimissä mukana olevien näkökulmia:

- miten voimme olla lähiesimiesten ja koko työyhteisön tukena?

Esimiehen kysymyksiä:

- mitä ohjeita, toimintatapoja ja sopimuksia meillä on olemassa?
- mitkä ovat työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet?
- missä asioissa ja tilanteissa voin kääntyä yhteistoimintaelimä edustavien puoleen?

Yhteistoimintamenettely esimiehen tukena



Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa määritellään työnantajan ja henkilöstön välitön ja edustuksellinen yhteistyö.

- Välitön yhteistoiminta toteutuu kehityskeskusteluissa, työpaikka- ja tiimikokouksissa, tiedotus- ja neuvottelutilaisuuksissa sekä osallistumisenä kehittämishankkeisiin
- Henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään edustuksellisessa yhteistyöelimessä

Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään niin kuntaliitosten yhteydessä kuin muissakin muutostilanteissa muutosten perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot. Tätä kautta päätöksentekijöillä on monipuolista tietoa päätöksenteon pohjaksi. Sinulle esimiehenä yhteistoimintamenettely antaa tukea ja perusteita käsitellä muutosta omassa työyhteisössä.

Työnantajan ja henkilöstön yhteisesti laatimat menettelytapaohjeet ja pelisäännöt ovat hyvänä tukena esimiestyöllesi muutostilanteessa. Näitä ovat esim. erilaiset henkilöstöhallinnon periaatteet ja menettelytavat, työhönoton ja perehdyttämisen sekä työhyvinvoinnin periaatteet. Kehittämiseen liittyvät myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, joissa on tietoa henkilöstön rakenteesta, määrästä ja osaamisesta sekä sen kehittämistarpeista ja tulevista haasteista. Tasa-arvosuunnitelma sekä mahdolliset sisäisen tiedottamisen ja aloitetoiminnan toteutusohjeet ovat hyvä tuki esimiehelle muutoksen johtamisessa.

Työsuojelun yhteistoiminta

Yhteistoiminta perustuu lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Uudessa kunta-alan työsuojelun yhteistoimintasopimuksessa korostetaan yhteistoiminnan aktiivista roolia osana henkilöstövoimavarojen strategista johtamista. Työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työelämän laatua ja tulokellisuuden parantamista koskevat tavoitteet sekä niitä kehittävät toimenpiteet ovat osa esimiestyötä tukevaa työsuojelun yhteistoimintaa. Tämä tuo työsuojelun yhteistoiminnan luonnolliseksi osaksi linjaorganisaation toimintaa ja esimiestyötä.

Työnantajalla on sekä viranhaltija- ja työsuojelulain että työturvallisuuslain mukaan yleinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijöiden on noudatettava samaisen työturvallisuuslain mukaan työnantajan, esimiehen toimivaltansa mukaisesti, antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijöiden on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää terveellisyyden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta ja ilmoitettava työssä havaitsemistaan epäkohdista ensisijaisesti omalle esimiehelle. Esimiehen tulee myös kertoa ilmoittajalle, mihin toimenpiteisiin hän on asian suhteen ryhtynyt.

Työnantajalla ja (hänen edustajillaan) esimiehillä on oltava hallussaan ajan tasalla olevat tiedot työn, työtilan, muun työympäristön ja työolosuhteiden aiheuttamista haitta- ja vaaratekijöistä. Milloin näitä ei voida poistaa, on niiden merkitys (työntekijöiden) terveydelle ja turvallisuudelle arvioitava. Selvitys- ja arviointitiedot on tarkastettava olosuhteiden olennaisesti muuttuessa.

Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön roolina on ennen kaikkea olla työnantajan ja henkilöstön asiantuntijana työturvallisuus ja -terveysasioissa. Työsuojelupäällikön tehtävänä on avustaa esimiehiä tehtävissä, jotka liittyvät työsuojelun asiantuntemuksen hankintaan sekä yhteistyöhön työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Koko yhteistoimintahenkilöstö on salassapitovelvollinen tietoonsa saamista yksittäistä henkilöä, työtä ja työoloja koskevista asioista.

Työsuojeluvaltuutetun tulee perehtyä työpaikan olosuhteisiin tarkkailemalla niitä säännöllisesti ja hänen tulee ilmoittaa havaitsemistaan puutteista tai epäkohdista mm. kyseisen työpaikan työnjohdolle. Työpaikoille on mahdollista nimetä myös esimiehestä ja nimetyistä työntekijästä koostuva työsuojelupari hoitamaan työsuojeluasioita kyseisessä työpisteessä.

Työterveyshuolto esimiehen ja työyhteisön tukena

Työterveyshuollon tehtävänä on antaa (laaja-alaista) työlääketieteellistä asiantuntemusta sekä työnantajalle/esimiehille että työntekijöille työhön, työoloihin ja työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn liittyvissä kysymyksissä.

Työterveyshuollon ammattilaisia ja asiantuntijoita on hyvä käyttää tukena, kun pohditaan esimerkiksi henkilöstön työssä jaksamiseen tai työyhteisön tilaan liittyviä kysymyksiä. Työterveyshuollon edustajan voi kutsua esimerkiksi mukaan kokoukseen, jossa käsitellään tämän tyyppisiä asioita. Toisaalta yksittäinen työntekijä/virkamies voi hakeutua työterveyshuollon puoleen, jos tuntuu, että tilanteessa ei enää esimiehen kanssa keskustelemalla päästä eteenpäin. Työterveyshuollolla on aina salassapitovelvollisuus tietoonsa saamista asioista.

Työterveyshuoltolaki edellyttää yhteistoimintaa, kun valmistellaan päätöksiä mm. työterveyshuollon yleisistä suuntaviivoista, toimintasuunnitelmasta, sisällöstä, laajuudesta, toteutuksesta ja vaikutusten arvioinnista.

Luottamusmiesjärjestelmän perusvahvuus

Esimiehenä voit luottaa siihen, että työsuhteeseen liittyvien asioiden linjauksista, sopimisesta ja käsittelystä on olemassa työnantajan ja työntekijöiden yhteisesti sopimat periaatteet ja menettelytavat. Palkkausjärjestelmien yhteensovittaminen on oma erityinen useamman vuoden prosessi, jonka sujumista edesauttaa työnantajan ja työntekijöitä edustavien ammattijärjestöjen keskinäinen hyvä yhteistyö ja tahtotila.

Ammattijärjestöjen luottamusmiehille on kertynyt monipuolinen kokemus ja asiantuntemus yhteistoiminnasta. He ovat usein henkilöstön edustajia yhteistoimintaelimissä ja heitä voidaan pyytää mukaan myös työpaikkatason neuvotteluihin. Myös heitä sitoo vaitiolovelvollisuus.



IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

- Huhumylyssä ja erilaisissa tulkintavaiheissa hyvänä tukena ovat yhteistoimintamenettelyssä käsitellyt linjaukset ja perusteet
- Työsuojelupäällikön tehtävänä on avustaa esimiehiä työsuojelun tietämyksen ja asiantuntemuksen hankinnassa
- Toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on toimia esimiesten edustajana työsuojelun yhteistoiminnassa
- Työsuojeluvaltuutettu voidaan pyytää sisäisenä asiantuntijana mukaan työpaikkakokoukseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen neuvotteluun
- YHTEISTYÖPARIKSI työpaikalla esimies ja työsuojeluasiamies
- ajan tasalla olevat tiedot sopimuksista ja suosituksista löytyvät www.kuntatyonantaja.fi -> Työelämän kehittäminen -> Sopimuksia ja suosituksia

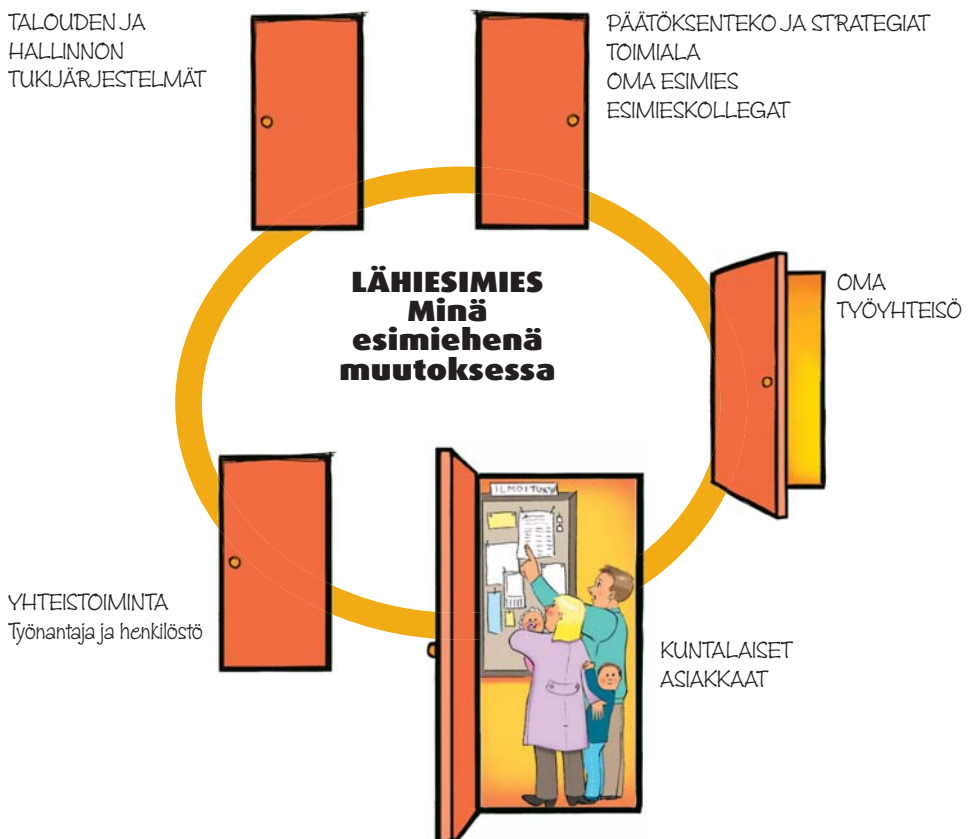
5. Ovi

Kuntalaiset ja asiakkaat

Kuntalaiset ja asiakkaat tarpeineen antavat merkityksen työyksikön työlle, sille miksi olemme olemassa. Vuoropuhelu ja keskustelu antavat palautetta jatkuvasti työstämme tässä ja nyt ja välineitä innovaatioihin – palvelujen ja yhteistyön kehittämiseen.

Esimiehenä sinä johdat muutosta ja pidät huolen siitä, että molemminpuolinen viestintä toimii ja on ajantasaista ja avointa. Oleellista on, että työyhteisön kaikki jäsenet jakavat saman unelman ja tavoitteet, jotka luovat yhteiset viestinnän puitteet.

Millaisia asioita muutostilanteessa asiakkaat ja kuntalaiset odottavat ja mitä me tässä tilanteessa tarvitsemme heiltä? Poikkeako se tähänastisesta toiminnasta? Mitä kerromme muutoksista ja milloin – mitä kerrottavaa meillä on? Onko jotain erityistä, mitä minun esimiehenä pitää ottaa huomioon?



Kuntalaiset, asiakkaat:

- saammeko palvelut kuten ennenkin?
- tätä me tarvitsemme

Lähiesimiehen kysymyksiä:

- mitä me yhdessä viestimme ja kerromme?
- mitä ja miten voimme tehdä paremmin?



IDEA- JA TYÖKALUPAKKI:

- KUMPPANINA ASIAKAS: tulevaisuuden rakentaminen ja yhteissuunnittelu säännöllisesti organisoituna
- PULMAPUIMALA: säännöllinen informointi ja palautteen vastaanottaminen – kanavat kuntoon

Uudistuminen ja uudistaminen on tapa tehdä työtä

Kuntaliitosten rakentamistyössä on hyvä pitää mielessä, että siinä ollaan jatkuvasti liikkeellä. Uudistettavaa ja parannettavaa löytyy aina. Aivan kuten vuoristokiipeilijä vai- valloisen ja paljon valmistautumista vaativan matkan jälkeen valloittaa huipun – vain huomataksen, että on vasta puolessa välissä. Matka perusleiriin on alussa.



**Lisätietoa kuntaliitoksiin liittyvästä
sekä muustakin muutoksen
johtamiseen liittyvästä löydät mm.**

”Mees romppeines siihen”.

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen
johtaminen kuntafuusioissa.

Kirjoittajat: Stenvall, Majoinen, Syväjärvi,
Vakkala ja Selin.

Suomen Kuntaliitto 2007.

Kuntien yhdistymisen opas.

Strateginen muutos selvitysvaiheesta
uuteen kuntaan.

Elina Laamanen (toim.).

Suomen Kuntaliitto 2008.

Stenvall Jari & Virtanen Petri:

Muutosta johtamassa.

Edita, Helsinki 2007.

www.keva.fi/kuntatyokunnossa

www.kunnat.net

<http://www.ttl.fi/duunitalkoot>

www.kuntatyonantaja.fi

Rakennamme yhdessä - Opas lähiesimiehille

- Mikä on lähiesimiehen rooli kuntaliitoksessa?
- Miten lähiesimies johtaa muutoksen läpiviemistä?
- Ja jaksaa muutoksessa?

- Opas on tarkoitettu lähiesimiehen työn tueksi kuntaliitosmuutoksissa.
- Punaisena lankana on tuloksellisuus ja työhyvinvointi. Opas tarjoaa konkreettisia työvälineitä ja tukea esimiestyölle muutoksessa.
- Opas on hyvin sovellettavissa myös muihin kunta-alan muutostilanteisiin.