

MUUTOSJOHTAMISEN ABC

***Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja
ihmisten johtamisesta muutoksessa***

Anne Luomala

Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä
HYWIN

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008

® Tekijä ja taustayhteisö



SISÄLLYS

1 Taustaa	3
2 Ideasta muutokseen	4
<i>Muutostarpeen perustelu</i>	5
<i>Muutossuunnitelma</i>	6
<i>Muutoksen avainkohtia: ihmiset, resurssit ja arviointi</i>	7
3 Ajan ja tiedon hallinta muutoksessa	9
4 Muutosten hyvä hallinta	12
<i>Muutoksiin suhtautuminen</i>	16
5 Hyvän muutosjohtamisen aakkoset	22

1 Taustaa

Yritysten, yhteisöjen ja Euroopan Sosiaalirahaston yhdessä rahoittama ja tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin (Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu) toteuttama *muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishanke* toteutettiin runsaan puolen vuoden aikana viidessä kunnassa ja kolmessa yrityksessä, joissa kaikissa oli joko suunnitteilla tai meneillään erilaisia organisatorisia ja työn tekemisen tapoihin liittyviä muutoksia. Muutosten onnistunut toteuttaminen edellyttää hyvää ja monialaista johtajuutta, mistä syystä kehittämistoimenpiteet kohdennettiin ensisijaisesti muutosten suunnittelusta ja toteuttamisesta vastuussa oleviin esimiehiin.

Työhyvinvoinnin räätälöity kehittäminen muutoksessa edellyttää huomion kohdentamista muutokseen itseensä. Ei riitä, että johdetaan muutoksia, vaan että myös ihmisiä johdetaan muutoksessa. Siksi hankkeen kehittämistoimenpiteet räätälöitiin kunkin muutoksen tavoitteen ja laadun mukaisesti, koska työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kohentaminen muutoksissa tarkoittaa laaja-alaista vastausten etsimistä esille nouseviin kysymyksiin muutoksen tarpeellisuudesta (muutoksen tavoite ja sen perustelut), uusista käytännöistä (mikä muuttuu ja keitä kaikkia muutos koskettaa).

Kehittämishankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa esiintyi vaihtelevia työhyvinvoinnin ja muutosjohtajuuden tarpeita. Organisaatioiden yhdistymiset ovat seurausvaikutuksiltaan nk. suuria uudistuksia, jotka heijastuvat pitkään työn tekemisen tapoihin tai työilmapiiriin. Kehittämishankkeen organisaatioissa suuria muutoksia oli lähiaikoina koettu mm. Akaassa (Toijalan ja Viialan yhdistyminen Akaaksi), KPM-Engineering – yrityksessä organisaatiot olivat yhdistyneet; Valkeakoskella kaupungin ylin johto on vaihtunut lyhyessä ajassa lähes kokonaan. Muutoksia on toteutettu ja ollaan toteuttamassa samoin Aamulehden Kirjapainossa sekä Urjalan ja Kylmäkosken kunnissa. Maanlaajuisena yrityksenä S-Marketissa hyvälle työhyvinvoinnin johtamiselle asetuu täysin omanlaisiansa haasteita työhyvinvoinnin edistämiseksi vaihtelevissa muutostilanteissa. Myös Lempäälässä haluttiin ehkäistä jatkuvista muutoksista mahdollisesti aiheutuvaa työhyvinvoinnin alenemista. Siellä kehittäminen kohdennettiin suoraan työsuojelun alueelle. Tavoitteena oli ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista ja kouluttaa henkilöstö tunnistamaan

ja edelleen ennaltaehkäisemään työpaikkakiusaamista, sosiaalista syrjäytymistä ikäsyrjintä mukaan lukien.

Tähän muutosjohtajuuskirjaseen on koottu joitakin projektin aikana hyväksi havaittuja huomioita onnistuneesta työhyvinvoinnin edistämisestä ja muutoksen johtamisesta sekä yksilö- että yhteisötasolla. Yksilötasolla muutoksen kehittävää johtamista tarkoittaa huomion kiinnittämistä ihmisen työhyvinvointiin ja siihen, kuinka hyvinvointia voi edistää hyvällä johtamisella. Ihmisten iän huomioon ottaminen töiden organisoinnissa edistää sosiaalista työhyvinvointia. Yhteisöllinen näkökulma työhyvinvointiin on olennainen yksilöllisen ulottuvuuden lisäksi, koska kaikissa organisaatioissa muutosta konkreettisesti johtava ja sitä toimeenpaneva henkilöstö asettuu muutoksen toteuttamisen ytimeen. Yhteisöllinen työhyvinvointi osana taidokasta muutoksen johtamista mahdollistaa jaksamisen ja työn tekemisen myös muutoksissa. Hyvin johdetussa muutoksessa uudistuksen mahdollisesti negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin pyritään eliminoimaan tai ainakin minimoimaan.

2 Ideasta muutokseen

Muutostilanteessa on ensinnäkin määriteltävä muutoksen tavoitteet ja kerrottava perustelut. Onnistuneessa muutoksessa kiinnitetään samanaikaisesti huomiota myös organisaation toimivuuden kehittämiseen muutoksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa työolosuhteiden ja muutostavoitteiden keskinäistä suhteuttamista siten, että muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa otetaan muutostarpeiden lisäksi huomioon työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen ja työn sisällöt sekä fyysiset olot, jotka kaikki yhdessä muotoilevat työyhteisön toimintaa muutoksessa. (Manka 2006; Luomala & Manka & Nuutinen 2008)

Muutoksen lähtökohtana täytyy olla organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Muutoksen suunnittelussa, eteenpäin viemisessä, toteuttamisessa, kehittämisessä ja edelleen arvioinnissa otetaan huomioon samanaikaisesti organisaation yleistavoitteet (toiminnan yleispäämäärät, taloudelliset tavoitteet ja tuloshakuisuus, asiakkaiden tarpeet ja kumppanuuksien kehittäminen) ja organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset (henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet). Hyvässä muutoksen johta-

misessä molemmat näkökulmat otetaan huomioon siten, että kaikissa vaiheissa toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite säilyy kirkkaana, johtaminen perustuu tosiasioihin ja on prosessin omaista. Myös muutoksen edellyttämiin uuden oppimisen vaatimukseen pitäisi kyetä vastaamaan ja resurssioimaan organisaatio muutoksen edellyttämällä tavalla.

Organisaatiokäytäntöjen muutokset ovat kestoiltaan monivuotisia. Siksi myös muutostoiminnan johtajuuskoulutuksen tulisi olla jatkuvaa, mutta jostain on aloitettava. Ensi vaiheessa huomiota kohdistetaan erityisesti muutosta johtaviin tahoihin organisaatioissa. Muutoksen avainhenkilöillä on oltava riittävästi tietoa organisaatiomuutosten riskitekijöistä kuten heikkolaatuisen tai hyvän johtamisen eroista sekä nk. alaistaitojen merkityksestä muutoksen onnistumiselle. Ihmisten johtaminen muutoksissa kulminoituu esimiesten ja johtajien kykyyn motivoida henkilöstöä ja antaa heille tilaa ja mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen (ks. myös Denhart & Campbell 2006).

Muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista sekä kunkin muutoksen erityiselementtien hallintaa. Substanssiosaaminen ei riitä, vaan on osattava johtaa myös ihmisiä siten, että heidän yksilölliset tarpeensa ja organisaation tavoitteet tulevat muutoksessa huomioon otetuiksi. Siksi läsnäolo muutosta konkreettisesti toteuttavien keskuudessa on olennaista sen lisäksi, että hyvin suunniteltu muutos sisältää organisaatio- ja työyksikkökohtaiset täsmähoitomenetelmät, jolloin työpaikan muutosvalmiuksien odotetaan kohenevan.

Muutostarpeen perustelu

Muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos. Siksi ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksissa. Henkilöorganisaatioissa – olipa sitten kyse yrityksestä, julkisyhteisöstä tai muista yhteenliittymistä – muutoksen onnistunut johtaminen tarkoittaa monien toisistaan erillisten, mutta muutoksessa toisiinsa kietoutuvien ulottuvuuksien huomioonottamista. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. On kyettävä esittämään kysymys, *miksi* muutosta tarvitaan, *mihin* muutoksella *pyritään* ja edelleen, *kuinka* asetettu päämäärä saavutetaan.

Muutostarpeen noustessa esille ensimmäiseksi on varmistettava *muutoksen tarpeellisuus*, joka on todennettava muille suostuttelevan kommunikaation keinoin. Muutostarve

voidaan parhaiten perustella luomalla *visio halutusta tulevaisuudesta*. Vision on tuettava organisaation yleistavoitteita ja toimintaidea ja sen on nojautettava organisaation hyväksymiin yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Fernandez & Rainey 2006, 169)

Muutoksen jälkeisestä tilaa kuvaavan vision pitäisi vastata muutoksen kouriin joutuvien tahojen käsityksiä ja uskomuksia muutoksen positiivista puolista. Muutostarpeesta keskusteltaessa ja uutta toimintakuvaa luotaessa muutoksen alkuunpanijoiden, muutoksen operationaalisten johtajien ja työntekijöiden pitäisi voida *kommunikoida avoimesti* ja myös spontaanit ideat huomioon ottaen. Avoimen ja visioivan keskustelun/keskustelujen jälkeen olisi vihdoin *aikaansaatava päätös muutoksesta* ja sen toteuttamisesta. Päätös puolestaan pitää sisällään *eksplikoidun muotoilun muutoksesta, sen taustoista ja tavoitteista* sekä *kiteytetyn tulevaisuuskuvan* siitä, mikä muuttuu, miten ja millaisella aikajännteellä.

Muutostarpeen ja muutospäätöksen jälkeen muutoksesta on toisin sanoen luotava *konkreettinen suunnitelma*, joka sisältää kaikki muutoksen olennaiset vaiheet. Suunnitelma sisältää työ- ja vastuun lisäksi suunnitelman muutostuen (kehittämislottuvuus) tarjoamisesta henkilöstölle. Siksi suunnitelman olisi hyvä sisältää muutoksen toimeenpanoa edeltäneisiin keskusteluihin osallistuneiden eri ryhmien (johto, esimiehet, henkilöstö) ajatukset muutoksesta. (Fernandez & Rainey 2006, 170-171)

Muutossuunnitelma

Muutossuunnitelma sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Hyvä muutossuunnitelma sisältää myös määritellyt sisäisen ja ulkoisen muutostuen tarpeista. Hyvässä muutossuunnittelussa laaditaan muodollisiin muutoksiin kohdistuva etenemissuunnitelma, joka samalla ottaa huomioon myös epäviralliset toiminnot ja tapahtumat. Muutosten hallinnoinnissa ja koordinoinnissa on kyse muutoksen johtamisesta organisaatio- ja omistajalähtöisesti. Ihmisten johtamisessa muutoksessa kiinnitetään huomiota yksilöiden ja pienryhmien kokemuksiin ja tunteisiin ja toimitaan tavalla, joka auttaa ihmisiä tuomaan oman näkökulmansa mukaan muutokseen. Ihmisten huomioon ottamisen onnistuessa sitoutuneisuutta muutokseen voidaan tällä tavoin voimistaa.

Muutossuunnitelmassa ennakoidaan myös mahdolliset karikot ja kriisipaikat, sillä muutokseen liittyy aina sekä epäonnistumisen riski että onnistumisen mahdollisuus. Muutoksen käynnistäminen edellyttää riskien tunnistamista sekä kykyä esittää ne sellaisessa muodossa, että odotettavissa olevat positiiviset mahdollisuudet ovat riskejä paitsi suuremmat myös toteutumismuodeltaan todennäköisemmät kuin arvioidut riskit. (Douglas & Wildavsky 1983). Riski ja konkretisoitu mahdollisuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin uhka tai koettu epävarmuus, jotka molemmat ovat vaikeammin muunnettavissa käsiteltävään muotoon juuri siksi, ettei niistä ole vielä olemassa kyllin konkreettista käsitystä (ks. myös Luomala 2008).

Muutos voi tuoda mukanaan myös uhkakuvia kuten henkilökohtaisia pelkoja oman työn ja työpaikan säilymisestä tai kysymyksiä oman ammattitaidon ja osaamisen riittävydestä. Jatkuva muutokset voivat myös väsyttää tai aiheuttaa työtehtävien ja toimenkuvien epäselvyyttä. (Manka 2007, 68) Uhkakuvat luovat kasvualustaa muutosvastarinnalle, minkä vuoksi ne tulisi ajoissa tunnistaa ja niihin pitäisi voida tarttua. Muutoksia suunniteltaessa ja erityisesti johdettaessa ihmisiä muutoksissa epävarmuudet olisi kyettävä kääntämään varmuuksiksi ja osoittamaan samalla ihmisille, etteivät muutokseen liittyvät uhkat muutu vaaroiksi. Tästä tyypillinen esimerkki voisi olla esimerkiksi kahden organisaation yhteenliittyminen, joka odotetuista hyödyistään ja synergiaeduistaan huolimatta voi aiheuttaa myös pelkoja esimerkiksi oman työpaikan menettämisestä.

Muutoksen avainkohtia: ihmiset, resurssit ja arviointi

Onnistuneessa muutoksessa huomiota on kohdennettu paitsi suunnitelmiin ja resursseihin tai muutoksen käytännön toimenpiteiden *avainkohtiin* mutta myös muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin eli organisaation muutoksen *avainhenkilöihin* (muutosagentit). (Luomala et al 2008; ks. myös Fernandez & Rainey 2006, 172–173) Muutoksen suunnitteluun on varattava myös riittävät ja monipuoliset *resurssit* (fyysiset olosuhteet, taloudelliset varat, aikaa, tietoa ja osaamista, lisätyövoimaa). Muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamistapa määrittelevät sen, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä ovat kulloisenkin muutoksen keskiössä.

Muutoksen avainhenkilöt eivät löydy välttämättä virallisten hierarkioiden tärkeistä valtapositiosta, vaan heidän joukostaan, jossa konkreettinen puhe muutoksesta kulkee ja sieltä, missä muutos konkreettisesti tehdään. Taitava muutosjohtaja pyrkii jo ennalta paikantamaan kunkin muutoksen avaintoimijat ja ottamaan heidät mukaan muutoksen kommunikatiiviseen suunnitteluun jo muutoksen ensimmäisistä ideointihetkestä alkaen. Tämnäköaltainen ihmisten sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä o sen lisäksi, että toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta myös työnteon mielekkyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä myös muutoksessa.

Muutostilanteessa yrityksen tai yhteisön ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen on eräs keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle. Toinen tärkeä tekijä on ottaa työpaikan avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa kommunikaation sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. (Fernandez & Rainey 2006, 171; Härkönen & Nissinen 1990) Vanhakantainen (usein julkisyhteisöille tyypillinen) hierarkkinen johtamistapa ei sovi prosessimaisten muutosten johtamiseen, koska onnistunut muutos edellyttää yhdessä tekemistä työyhteisön kehittämisulottuvuus huomioon ottaen.

Viestinnän ja kommunikaation keinoin on mahdollista ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa ja vastaavasti lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon, mikäli muutoksen johtamisessa kiinnitetään riittävästi huomiota ihmisten yleiseen työhyvinvointiin ja eritoten jaksamiseen jatkuvassa muutostulvassa.

Tämä tarkoittaa käytännössä, että muutossuunnitelma sisältää täsmällisesti muutosprosessien kuvaukset (tulos- ja tehokkuustavoitteet), muutoksen työnteolle asettamat vaatimukset (työprosessit, rutiinit, päällekkäisyydet, riskit, uhkat ja epävarmuudet) sekä *tiedottamissuunnitelman*. Muutoksen toteuttamissuunnitelma sisältää siis selvityksen keskeisistä muuttuvista toiminnoista, mikä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi resurssitarpeiden tarkkaa arviointia, koulutus- ja osaamistarpeiden samoin kuin työnjakokysymysten sekä vastuiden ja valtuuksien selvittämistä muutoksessa.

Muutoksen johtaminen tai ihmisten johtaminen muutoksessa ei pääty muutoksen toteuttamiseen tai kehittäviin tukitoimenpiteisiin. Muutokset ovat osa arkipäivää ja siksi aiempien muutosten ja muutosprosessien arviointi voi edesauttaa valmistautumaan seu-

raavaan muutokseen entistä paremmin eväin. Hyvässä muutossuunnitelmassa kiinnitetään huomiota myös suunniteltujen *muutosprosessien arviointiin*.

Toiminnan arviointi muutoksessa ja toteutetun muutosprosessin jälkikäteinen arviointi edellyttää kuitenkin huomion kohdistamista ennen muuta arviointikriteereihin. Arviointikriteerit on suhteutettava muutokselle asetettuihin tavoitteisiin, jotka on kirjattu muutossuunnitelmaan. Arvioinnin apuna voidaan käyttää erilaisia mittareita, mutta niiden laadinta on enemminkin mekaaninen toimenpide: olennaista on se, että mittarit mittaavat sitä, mitä on tarkoitus. Toisin sanoen, jos arvioinnin kohteena on esimerkiksi toiminnan laatu, silloin määrälliset kriteerit eivät voi toimia arvioinnin pohjana. Jos taas halutaan vertailla yrityksen taloudellista tulosta ennen ja jälkeen erikseen määritellyn arviointihetken, määrällisiin arvioihin kohdistuvat mittarit lienevät oikeellisin valinta.

3 Ajan ja tiedon hallinta muutoksessa

Muutoksen hallinta tarkoittaa johtamisen kannalta uusien ja vanhojen pelisääntöjen yhteensovittamisen tarvetta. Samalla voidaan ennakoida mahdolliset muutoksesta aiheutuvat työyhteisöristiriidat. Ristiriitojen ennakointi ja ehkäisy edellyttää huomion kiinnittämistä myös työn palkitsevuuteen ja muutoksen oikeudenmukaisuuteen. Myös mahdolliset arvoriidat on tunnistettava. Lisäksi on kiinnitettävä erityistä huomiota tiedonkulkuun ja korostettava muutoksen mukanaan tuomia positiivisia asioita eri näkökulmista (organisaatio, työyksikkö, työyhteisö, yksilö). Näkökulmat voivat olla keskenään myös ristiriidassa koska se, mikä on organisaation etu, ei välttämättä näytä positiiviselta työntekijän näkökulmasta. (Manka 2007, 40–41; 94) Omien työtapojen muuttuminen, työtehtävien vaihtuminen tai työpisteen fyysinen vaihtuminen ovat kokemuksia, joiden kääntäminen positiivisesti edellyttää, että sopeutumiseen varataan riittävästi aikaa ja että muutos on tarpeeksi perusteltu ja muutosta ja sen seurausvaikutuksia koskeva tiedonkulku on riittävän monipuolista ja monisuuntaista. (Luomala & Nuutinen 2008)

Muutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa on otettava huomioon työn määrä, työn vaatimukset, työn jakautuminen ja työn tekemisen tavat, mutta myös muu-

toksen tarvitsema *aika*. Siksi muutoksen johtamisessa on kyse myös muutoksen ajan hallinnasta: onnistunut muutos vaatii aikaa.

Aikaa tarvitaan sekä suunnitteluun, käytännön järjestelyihin ja tiedottamiseen, mutta myös uudistuksen mukanaan tuomiin muutoksiin sopeutumiseen. Toisaalta muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen varatun ajan ei välttämättä tarvitse olla kovin pitkä; usein ripeästi toteutetut muutokset koetaan jopa paremmiksi, koska pitkään jatkuva epävarmuuden tila voi rasittaa. Näin siitä huolimatta, että ripeästi toteutetut uudistukset voivat lisätä kiirettä merkittävästi. (Luomala 2008) Ajan merkitys korostuu myös siinä, ettei muutos pääty mekaanisen uudistuksen toteuttamiseen, vaan muutos on jatkuva ja monikerroksinen prosessi.

Muutosviestinnässä *tiedottamisen* oikea-aikaisuus on olennaista. Liian yleisluontoinen tai toisaalta liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuta kohde-ryhmäänsä. Tiedottamisen pitääkin olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Hyvässä muutostiedottamisessa otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen. Muutostilanteessa on mahdollisuus oppia uutta, mikä seikka on hyvä huomioida myös muutosviestinnässä. Hyvässä muutostiedottamisessa jätetään tilaa omille oivalluksille ja rakennetaan uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. Siksi tiedonkulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Muutoksen analysointi työympäristön ja työyhteisön näkökulmasta samoin kuin muutoksen ennakoitavat vaikutukset, uhkat, riskit ja mahdollisuudet olisi hyvä käydä läpi kerrottaessa muutossuunnitelmista. Muutoksen mahdolliset mukanaan tuomat uudet työn organisointiin ja työaikaan liittyvät järjestelyt samoin kuin mahdollisuus ammattitaidon edistämiseen ja yleensä ammatilliseen kehittymiseen tuodaan selvästi esille hyvässä muutosviestinnässä.

Muutostilanteissa henkilöstö työskentelypositiosta huolimatta kritisoi usein huonoa tiedonkulkua. Näin siitä huolimatta, että tietoa muutoksesta olisi jaettu järjestelmällisesti. Yleensä heikkoa tiedonkulkua koskeva kritiikki tarkoittaaakin koettua tunnetta siitä, ettei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai siihen, kuinka muutos käytännössä toteutetaan. Kysymys ei siis välttämättä ole heikosta tiedonkulusta tai tiedon puutteesta, vaan ennemminkin vaikuttamiskokemuksista. (Luomala & Nuutinen 2008)

Huomion kiinnittäminen tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen muutoksessa on tärkeää siksi, että muutostilanteessa tiedon sosiaalinen luonne tulee näkyviin. Tiedossa tai tiedottamisessa ei ole kyse vain informaation vaihdosta tai eteenpäin välittämisestä, vaan käsiteltävinä olevien asioiden eli tiedon merkityksellistämisestä. Muutoksen onnistumisen kannalta on oleellista, että ihmiset kokevat voivansa osallistua tiedon merkityksellistämiseen eli tekemään tulkintoja todellisuudesta, laatimaan yhteisiä pelisääntöjä, luomaan neuvoteltuja käsityksiä tai tekemään sopimuksia. Kulloinkin käytävissä oleva tieto voidaan muuntaa myös fyysisesti havaittavissa oleviksi artefakteiksi. (Lehtonen 2002; Nonaka & Takeuchi 1995)

Olennaista tiedottamisessa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on mahdollisuus tiedon uudelleen käsittelyyn ja jäsentelyyn. Muutosprosessissa on erityisen tärkeää havaita tietämisen erilaiset muodot ja tasot. Virallisen numero- ja kirjatiedon lisäksi tulee tunnistaa organisaatorakenteisiin kietoutunut merkityksellistetty kollektiivinen tieto, joka muokkaa työpaikan käsityksiä ja toimintatapoja muutoksia suosivaksi tai niitä vastustaviksi. Taitava muutosjohtaja kiinnittää huomiota myös kokemusperäisiin henkilökohtaisiin tietämyksiin ja muutosasenteisiin. (Luomala 2002)

Onnistuneessa ihmisten johtamisessa muutoksessa henkilökohtaiset tapaamiset eri muodoissaan ovat tärkeitä, koska kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyvä aito dialogi on tärkeää. Tällä tarkoitetaan aitoa kuuntelemista kuulemisen sijaan sekä ihmisten kykyä asettua muiden keskustelijoiden ja osallistujien asemaan sekä mahdollisuutta kyseenalaistaa taustaoletuksia tai uudistamissuunnitelmia. Samalla tarvitaan tietoa kriteereistä, joiden perusteella voidaan arvioida ehdotettuja, suunnitteilla tai meneillään olevia muutoksia. (Kangasharju ym. 2003, 262–261)

Käytännössä kasvokkain kohtaamisen paikkana on usein kokous. Varsinkin tiedonkulun onnistumisessa kokous on tärkeä yhteistoiminnan muoto ja päätöksenteon paikka. Kokous on tärkeä johtamisen väline, ja se myös sisältää kaikki tärkeimmät johtamisen elementit: kokous tuo yhteen organisaation päätöksenteon ja tiedonkulun kannalta tärkeät henkilöt. Kokouksessa käsiteltävät asiat ja niitä koskeva tieto tarjoaa osallistujille mahdollisuuden päivittää omat tietonsa ja vaihtaa kokemuksia. Kokouksessa käytävissä oleva tieto merkityksellistetään ja samalla myös muutosta voidaan jäsentää uudelleen. (Kangasharju ym. 2003, 262)

Kokousosallistujille syntyy myös vastuu kokouksessa käsiteltyjen asioiden eteenpäin tiedottamisesta kukin tahoillaan. Muutoksen johtamisessa tämä on keskeinen elementti: kuinka muutoksesta tiedotetaan, kuinka siitä keskustellaan siten, että samanaikaisesti sekä yrityksen omistajien tai työpaikan johdon sekä henkilöstön näkemykset tulevat huomioon otetuiksi. Erityisesti jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa valikoidulla, yhteisesti luoduilla käsityksillä siitä, mikä muuttuu, miksi muuttuu ja miten muuttuu, on olennainen merkitys muutoksen tavoitteiden saavuttamiselle ja muutoksen onnistumiselle. Lisäksi on kiinnitettävä erityistä huomiota ihmisten jaksamiseen muutoksessa.

4 Muutosten hyvä hallinta

Muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen edellä kuvatuin tavoin interaktiivisesti mahdollisimman moni muutoksen osapuoli huomioon ottaen on keskeistä myös työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Hyvä muutosjohtaja ottaa nimittäin huomioon myös työhyvinvoinnilliset näkökulmat muutoksessa.¹

Muutoksia on tutkittava eri tasoilla ja vaihtelevista näkökulmista, onhan kyseessä jatkuvasti liikkeessä oleva ja vaihtelevin aikajäntein toteutuva limittäisten tapahtumien ketju. Aiemmat tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet, että muutoksia on osattava johtaa, jotta toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutettaisiin. Onnistuneessa muutoksessa olennaista on, että muutoksia johdetaan hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta vielä tärkeämpää on, että ihmisiä johdetaan muutoksessa. (ks. esim. Manka 1999; 2006).

Siksi organisaatiomuutoksia suunnitellaan huolellisesti. Suunnittelussa pyritään ottamaan huomioon myös henkilöstön näkemykset ja toiveet. Usein organisaatiouudistuksissa huomio kuitenkin kohdistuu enemmän muutoksen mukanaan tuomiin järjestelyihin ja muutosten johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen muutoksessa. Muutoksen mukanaan

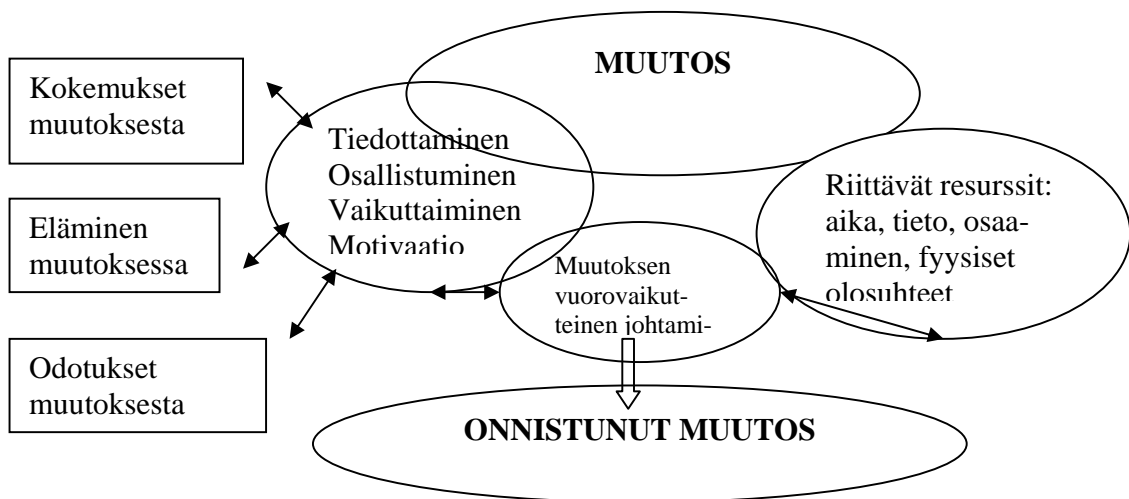
¹ Usein muutosta perustellaan taloudellisilla seikoilla sekä yrityksen tai yhteisön kilpailukykyä edistävillä argumenteilla. Mutta myös henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja jaksamisesta huolehtiminen on kilpailukykyä edistävä tekijä. Työhyvinvointi tarkoittaakin, että yrityksen henkilöstön hyvinvoinnista (sekä esimiehet että työntekijät) huolehditaan monialaisesti unohtamatta sitä, että työpaikalla jokainen kantaa osaltaan vastuuta työpaikkansa viihtyvyydestä ja sitä kautta myös työn ja työyhteisön tuottavuudesta. (Manka 2007, 47)

tuomissa uusissa kiireissä muutoksen käytännössä toteuttavien näkemykset parhaista toimintatavoista saattavat jäädä huomioonottamatta. Kuitenkin käytännön työtä tekevillä voi olla parhaat käsitykset siitä, kuinka muutoksia kuten organisaatiouudistuksia olisi hyvä toteuttaa, jotta suunnitellut uudistukset toteutuisivat mahdollisimman hyvin ja että ihmisten työhyvinvointi ja jaksaminen turvattaisiin myös muutostilanteessa. (Luomala 2008a; Nuutinen 2008)

Muutoksessa on otettava huomioon myös työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajina. Nk. alaistaidot eli henkilöstön itseohjautuvuus ja riittävä oman työn hallinta on asetettu erääksi onnistuneen muutoksen edellytykseksi. Näin siitä huolimatta, että usein jätetään tarkemmin määrittelemättä mitä oman työn hallinnalla ja itseohjautuvuudella tai aktiivisuudella ja sitoutuneisuudella tarkoitetaan. Muutoshankkeen johdon, esimiesten ja henkilöstön näkemykset voivat erota toisistaan. Kaikkien osapuolten näkemys on kuitenkin tärkeä. Muutoksia suunniteltaessa ja niitä toteutettaessa henkilöstön mielipiteen kuunteleminen – ei vain kuuleminen – on siksi ensiarvoisen tärkeää, koska juuri heillä on hallussaan kokemusperäinen tieto ja käsitys siitä, kuinka muutos voitaisiin parhaiten toteuttaa mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi niin henkilöstön jaksamisen kuin organisaation tavoitteiden kannalta. (Nuutinen 2008)

Muutostilanteissa yksilöiden hyvinvointi joutuu koetukselle. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, mitkä ovat onnistuneen muutoksen johtamisen edellytykset. Siksi muutoksia on johdettava ja mielellään viisaasti. Muutosten johtamiseen kiinnitetään toki huomiota ja esimiesten lisäksi myös muutoksessa mukana olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Hyvinvoivien ja innostuneiden työntekijöiden odotetaan tekevän myös parempaa tulosta (Ahonen 2002, 10). Hyvin johdetussa muutoksessa huomiota kiinnitetään henkilöstön sitoutumiseen, motivoituneisuuteen, samastumiseen ja ammatilliseen osaamiseen sekä vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon, mitkä kaikki tekijät edistävät sitoutumista. (Keskinen 2005, 25–33.) Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden sitoutumisen merkitys korostuu. Muutoksen johtamisessa huomio on perinteisesti kohdistettu huomiota esimiehen kykyyn johtaa muutoksia, mutta nyttemmin korostetaan johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. (ks. myös Nuutinen 2008)

Organisaatiomuutoksen positiivisesti kokemisessa työyhteisön toimivuudella voi olla jopa esimiestyöskentelyä suurempi merkitys. Myös työntekijöiden omilla muutostaidoilla on merkitystä. Hyvässä muutosjohtamisessa työoloja kehitetään kokonaisvaltaisesti kaikkien osapuolten työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtimalla siten, että muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä kehittämistyöhön voidaan osallistua työyhteisön kaikilla tasoilla. (Rissa 2007) Onnistuneen muutoksen toteuttaminen vaatii siis henkilöstön aktiivisuutta ja heidän kuulemistaan, sillä muutokset synnyttävät vaatimuksia uusien asenteiden ja johtamistapojen omaksumisesta (Sundholm 2000, 11). Muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa sekä edellyttää halua oppia uutta ja tahtoa sitoutua organisaatioon. (Nuutinen 2008)



Kuvio 1. Onnistuneen muutoksen elementtejä.

Muutosprojektit voivat uhata työn mielekkyyden kokemista ja näin lisätä työstressin uhkaa. Siksi on perusteltua kiinnittää huomiota henkilöstön asemaan ja mielipiteisiin jo muutoksia suunniteltaessa, mutta myös niitä toteutettaessa. Olennaista on tällöin selvittää, mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten prosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista.

Esimiehet ja johto ovat kuitenkin muutoksen ytimessä. Siksi heidän jaksamiseensa sekä muutosjohtajuustaitoihinsa on kiinnitettävä erityistä huomiota. Muutos on osattava suunnitella ja muutoksen toteuttamiseen on varattava riittävästi resursseja (aikaa, tietoa ja osaamista). Muutoksen hyvä etukäteissuunnittelu ja koordinoitu johtaminen edesauttaa muutoksen toisen poolin huomioonottamista eli sitä, kuinka parhaiten motivoida muutokseen osallistujia ja saada henkilöstö työskentelemään yhteiseksi asetetun tavoitteen mukaan. Usein ongelmana voi olla juuri yhteisyyden rakentaminen eli se, kuinka totuttuja työn tekemisen tapoja tai organisaation rakenteita muutettaessa muutoksen käytännössä kohtaavat tahot saadaan motivoitua ja sitoutettua muutokseen.

Siksi työpaikoilla tarvitaan ajantasaista tietoa siitä, kuinka uudistukset toteutetaan siten, että muutoksille asetetut tavoitteet saavutetaan ja samalla varmistetaan työyhteisön hyvinvointi.

Hyvin johdetussa muutoksessa uudistuksen läpiviennistä vastaavat kysyvät hyvissä ajoin, kuinka työyhteisöä pitäisi kehittää muuttuvissa olosuhteissa yhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Muutoksen johtaminen onkin taito, joka edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Hyvä muutoksen johtaja luo työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, lisätä tietämystä ja kehittyä. Hän myös tunnistaa oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit, joita Mankan mukaan (2007, 58) ovat mm. osaamistarpeiden samansuuntaisuus yrityksen strategioiden kanssa, joustavuus, avoin sisäinen vuorovaikutus, oppimista suosiva ilmapiiri, kannustusjärjestelmät, ympäristön ja yrityksen välinen aktiivinen vuorovaikutus, yksilöllisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille, ryhmien ja ihmisten välisen riippuvuuden mieltäminen yhteisöllisyyden perustaksi, luottamus, riskin ottaminen ja avuliaisuus sekä kyky ratkaista konfliktit yhteisöllisesti.

Hyvä muutosten hallinta edellyttää, että muutokset ovat tiedollisesti ymmärrettäviä (kokonaisuuden hahmottaminen kunkin tason omasta perspektiivistä; organisatorinen perustelu ei ole välttämättä riittävän vakuuttava argumentti yksilötasolla), hallittavissa kaikissa vaiheissa ja tasoilla (mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen; oma-aloitteisuutta edistävä, ei estävä) ja merkityksellisiä (tunne muutoksen tarpeellisuudesta, hyödyt osoitettava selkeästi samoin muutoksen tarve (muutosperustelut): miksi vaivannäkö kannattaa). (Manka 2007, 98)

Muutoksen hyvä hallinta luo kehittämislle myönteisen kasvualustan ja näin myös positiivista muutosorientoituneisuutta voidaan vahvistaa. Muutoksen hallinta edellyttää taitoa johtaa osaamista, jolloin huomio kohdistuu asijaohjantamisen lisäksi myös työn mielekkyyteen ja palkitsevuuteen. Varsinkin suurissa organisaatiouudistuksissa vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittaminen ja hyvän työyhteisöhengen luominen on tärkeää suunnitellun muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muutoksiin suhtautuminen

Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Useimmat myös sopeutuvat muutokseen shokki- ja/tai totutteluvaiheen jälkeen. Joillekin muutos itsessään on uuden mahdollisuus. Muutokseen mahdollisuutena suhtautuvat henkilöt voivat toimia muutosvastarintaa kohtaavina muutoksen promoottoreina. Muutosvastarinta on normaali ilmiö, mutta se ei saisi jäädä pysyväksi. Siksi muutosta kyseenalaistavillekin kysymyksille olisi jätettävä tilaa myös muutoksista tiedotettaessa. Kääntäen on kyse muutoksen johtamisesta tavalla, jossa ihmiset otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutoksen käytännön suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä voi koskea myös muutosviestintää ja muutoksesta tiedottamisen tapoja.

Muutosvastarinnasta muutokseen tarttumiseen

Muutosvastarinta on normaali kaikkiin muutoksiin olennaisesti kuuluva ilmiö, joka voi kuitenkin ilmentyä monin eri tavoin. Sillä - olipa kyse pienestä tai suuresta muutoksesta - muutos aina jollain tavoin muokkaa ja uudistaa olevaa, mikä ei ole muutoksen kaikille osapuolille välttämättä vastaanoton tai sellaisenaan hyväksyttävissä oleva ilmiö. Lievimmillään muutosvastarinta esiintyy keskusteluissa ilmaistuna muutosperusteiden tai - tavoitteiden kriittisenä kyseenalaistamisena tai julkilausuttuna epäuskona muutoksen toivottuihin positiivisiin tuloksiin. Samoihin argumentteihin nojautuen voidaan perustella myös aktiivista ja voimakasta muutoksen vastustusta. Näiden ero on kuitenkin paitsi intensiteetissä, myös vastarinnan jatkuvuudessa sekä siinä, että lievimmissä muodoissaan muutosvastarintavaihe menee nopeasti ohi, kun taas voimakkaissa tapauk-

sisä muutosvastarinta alkaa haitata työntekoa ja työpaikan ihmissuhteita ja vakavasti uhata myös muutoksen toteuttamista tai sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Ennen lopullisesti tehtyä päätöstä muutoksesta muutostarpeet voivat leijua ilmassa, muutosta voidaan aavistella tai ennakoida. Mikäli tämä tilanne jatkuu liian kauan aikaa ilman avointa keskustelua muutoksesta, voi tilanne synnyttää epävarmuutta ja heikentää näin työhyvinvointia. Mutta myös muutospäätöksen jälkeen voi esiintyä epävarmuutta. Mikäli tiedottamiseen ja keskusteluun ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota, myös huhut voivat levitä. Uhkaksi muuttuessaan epävarmuus voi jopa lamauttaa toimintaa. Muutoksen merkityksellistäminen edellyttää tunteiden mukaantottoa. Tunteita ei voi kuitenkaan hallita minkäänlaisilla hallinnointivälineillä, vaan tunteita on käsiteltävä, niistä on voitava puhua ja kertoa. Tilaisuuksien tarjoaminen konkreettiseen osallistumiseen ja muutoksiin vaikuttamiseen on muutoksen edetessäkin yhä edelleen yksi tärkeimmistä hyvän muutosjohtamisen välineistä konventionaalisen tosiasia- ja tapahtumatiedottamisen rinnalla.

Muutosta koskevat tunteet ovat usein ristiriitaisia eivätkä kaikki tunteet ole suinkaan negatiivisia. Muutokseen liittyy kuitenkin aiemmasta luopumista ja uuden opettelua, mikä voi edellyttää eräänlaisen surutyön tekemistä. Muutosvastarinta voi ilmetä voimakkaana juuri tässä surutyövaiheessa. Faktojen, työn konkretian ja tunteiden (sekä yksilön että työyhteisön) prosessimainen ja tietoinen käsittely johtaa vähitellen hyväksymisen tilaan. Usein hyväksyminen tarkoittaa samalla sitä, että aiemmin muutoksena tai uudistuksena tunnetusta toimintamallista on tullut osa arkipäivää. Työntekoon liittyvänä uudistuksena hyväksymistä on voinut edeltää tarve täsmentää sekä omaa ammatti-identiteettiä tai työyhteisön ammatillista roolia organisaation osana. Hyväksyminen voi olla myös tarpeellinen askel muutoksen mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin tarttumiseen.

Muutoksen laadusta riippuu, kuinka muutos koetaan (äkillinen tai suunniteltu), mutta joitakin yksilöiden muutuskokemuksille yhteisiä piirteitä voidaan kuitenkin hahmottaa. Suoraan omaa työtä koskeva äkillinen muutos voi aiheuttaa lamaantumista ja jopa työn menettämisen pelkoa. Viha ja pelko voivat synnyttää vastustusta, ja sittemmin myös surua siitä, mitä on menettänyt tai menettämässä. Muutoksen hyväksymisprosessi voi käynnistyä jo suruprosessin aikana. Sen hyväksyminen, ettei voi muuttaa tilannetta, voi olla myös selviytymisen ensi askel. Tietoinen ja jatkuva muutostunteiden prosessointi voi edistää muutoksesta selviytymistä. Prosessoinnin avulla voi vähitellen alkaa havaita muu-

toksen mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia. Uudet mahdollisuudet voivat herättää kiinnostuksen uusia asioita kohtaan ja vähitellen muutos on mahdollista hyväksyä tapah-
tuneena, mutta uutta tuottaneena tosiasiana. (ks. esim. Manka 1999; 2006)

Työn tehokkuus ja työnjako

Onnistuneessa muutoksessa ihmiset säilyttävät työmotivaationsa ja työkykynsä. Siksi muutosta jo suunniteltaessa olisi hyvä kartoittaa työyhteisön hyvät asiat. Työyhteisön hy-
viksi koetut asiat (esimerkiksi esimiestoiminta, työilmapiiri tai työjärjestelyt) eivät nimit-
täin ole itsestään selviä tai pysyviä, vaan niiden eteen on jatkuvasti työskenneltävä. Näin erityisesti muutostilanteissa, koska muutos haastaa aina olemassa olevaa.

Muutostilanteessa kiinnitetään usein huomiota työnteon tehokkuuteen tai tehottomuu-
teen. Arvioitu tehottomuus on usein työyhteisön rakenteisiin kietoutuneista asenteista
kumpuavaa ja päinvastoin: hyvällä johtamisella ja yhteistoiminnalla on mahdollista saada
aikaan tehokkuutta. Tehokas työnteko ei siis tarkoita hikistä puurtamista, vaan ennemin-
kin sitä, että työ on organisoitu järkevällä tavalla ja että työtä tehdään riittävin resursein
(aika-, tieto- ja henkilöresurssit sekä oikeelliset fyysiset olosuhteet). Tehokas työyhteisö
syntyy hyvästä johtamisesta ja yksilöiden keskinäisistä hyvistä suhteista, jotka yhdessä
näkyvät tuloksia aikaansaavana työntekona. (Syvänen 2003)

Muutoksessa on olennaista osata jakaa työt siten, että päätösvalta ja työvastuut on ja-
ettu työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota vahvistavalla tavalla eli ottamalla laaja-alaisesti
huomioon em. muutoksen onnistuneeseen hallintaan vaikuttavat seikat. (Manka 2007)
Henkilöstön itseohjautuvuus on tässä tärkeä elementti, mutta se ei tarkoita, että työyhteisöissä luovuttaisiin kokonaan johtajuudesta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työn teke-
misen (uutta) tapaa eli työhön sisään rakennettuja vaatimuksia tehdä työ itsenäisesti,
oma-aloitteisesti ja vastuullisesti ilman, että esimies suoraan kontrolloi työn tekemistä tai
laatua. Sekä ohjauksen että kontrollin tavat ovat muuttuneet entistä monisäikeisimmiksi
ja ennen kaikkea näkymättömämmiksi. Silti erityisesti julkisyhteisöissä päätöksentekoa ja
toimintaa ohjataan yhä erilaisten johto- ja hallintosääntöjen kehikossa lainsäädännöllisten
vaatimusten lisäksi.

Verkostomaisissa olosuhteissakaan organisaation hierarkiat eivät poistu kokonaan, mutta hierarkiat eivät enää välttämättä määrittele työn tekemisen tapoja tai paikkoja. Sijalle on noussut ammatillinen osaaminen sekä kyky itseohjautuvuuteen. Itseohjautuva työskentely edellyttää työhön sitoutumista riippumatta siitä puhutaanko esimiehen vai työntekijän työstä. Muutosten onnistumisessa sitoutuminen uuteen on keskeinen avaintekijä. (Manka 2007)

Kiireen taltuttaminen

Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota myös kiireen taltuttamiseen ja pyrkii eliminoimaan mahdollisia muutoksen aiheuttamia riittämättömyyden tunteita. Oikeudenmukaisuuden tunteen rakentamiseen sekä palautteellisuuteen on kiinnitettävä huomiota. Eriytyisen tärkeää on onnistunut muutosviestintä ja vuorovaikutuksellinen kommunikaatio organisaatorakenteita perusteellisesti uudistavissa muutoksissa (organisaatioiden yhdistymiset, työntekijämäärän vähentyminen tai uusien osastojen perustamiset). Hyvä muutosjohtaja tähdentää erilaisuutta rikkautena tasapäistämisen sijaan, jolloin muutos voi näyttäytyä nimenomaan uutena mahdollisuutena uhkan sijaan.

Joskus ihmisten osallisuus estyy siksi, että työpaikalla pyritään toimimaan liian rationaalisesti, jolloin luovuudelle ja omalle ajattelulle ei jää tilaa. Varsinkin muutostilanteissa toiminnan laadulle ja prosessimaisuudelle pitäisi kuitenkin antaa arvoa samoin kuin luoda tilaa pohdiskelulle ja spontaanien mielipiteiden esittämiselle. (Kangasharju ym 2003, 266.) Lisäksi olisi kiinnitettävä erityistä huomiota ryhmähengen ja ryhmän saavutuksiin pelkän yksilön tietämyksen tai osaamisen korostamisen sijasta (Manka 2007; ks. myös Kangasharju ym 2003, 266)

Henkilöstön osallistaminen positiivisessa merkityksessä oman työpaikkansa toimintaan ei aina onnistu. Joskus henkilöt itse eivät ole halukkaita toimimaan itseohjautuvasti tai aloitteellisesti, he voivat suhtautua varauksellisesti muutokseen tai kokea todellista muutosvastarintaa. Joskus ihmiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan uudessa tilanteessa, mikä voi ehkäistä osallistumista. Kollektiivisen ryhmähengen merkitystä ei myöskään tule aliarvioida. Positiivisen hengen luominen on tärkeää erityisesti muutostilanteissa.

Työhyvinvointisuunnitelma muutosjohtajan välineenä

Valtaosa työorganisaatioiden jäsenistä hyväksyy muutoksen suhteellisen lyhyellä aikajänteellä. Taitava muutosjohtaja kuitenkin kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin tukitarpeen jatkuvuuteen. Erityisen tärkeää se on niiden henkilöiden tai työryhmien kohdalla, joiden on muita vaikeampaa hyväksyä muutos. Käytännössä muutostuki voi tarkoittaa esimerkiksi erityisten kehittämistoimenpiteiden hankkimista ja kohdistamista muutoksen keskellä eläville. Tavanomaisten työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoitusten lisäksi muutoksen johtajat voivat ryhtyä yhdessä henkilöstön kanssa laatimaan esimerkiksi *työhyvinvointisuunnitelmaa*.

Työhyvinvointisuunnitelma on sekä muutoksen johtajan että muutoksessa elävien työntekijöiden erityinen työväline, jonka avulla ja johon vedoten organisaatiossa voidaan kiinnittää huomiota kulloinkin erityistä kehittämistä vaativaan asiaan. Työhyvinvointisuunnitelman avulla muutosta koskeva tieto voi muuttua ymmärrykseksi ja ymmärrys voidaan vähitellen kääntää toiminnaksi. Kyseessä on proaktiivinen toimintametodi: päivitetty työhyvinvointisuunnitelma on keino ennakoida uhkia ja mahdollisuuksia ja sen avulla on mahdollista rakenteistaa uuden oppimiselle välttämätön suotuisa ilmapiiri. (ks. tarkemmin esim. Manka 2007, 56–57).

Oppiminen muutoksissa ja muutoksista

Muutoksissa on samanaikaisesti meneillään monia vaiheita; suunnittelu ja uudelleensuunnittelu, käytännön toteutus ja sen erilaiset variaatiot, sopeutuminen ja muutosvaiheiden arviointi ja edelleen uuden muutoksen suunnittelu. Onnistuneissa muutoksissa, esimerkiksi hyvin toteutetuissa organisaatiouudistuksissa, valmistelu on monipuolista ja näkyvää ja kaikki muutoksessa osallisina olevat on otettu huomioon: ihmisiä ei vain kuulla vaan heitä myös kuunnellaan. Oleellista on myös se, että muutoksella on kasvot: joku ottaa muutoksen suunnittelusta ja toteuttamisesta organisatorisen vastuun, päätöksenteosta vastaavat henkilöt on nimettävä samoin kuin toteutuksen avainhenkilöt siitä huolimatta, että muutoksia konkreettisesti toteutettaessa jokainen muutokseen osallinen on myös itse

vastuussa omasta muutosroolistaan uudistuksessa. Muutos voi asettaa haasteen myös ammatilliselle kasvulle ja osaamiselle. (ks. myös Manka 2007, 47)

Muutoksessa on olennaista osata jakaa työt siten, että päätösvalta ja työvastuut on jaettu työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota vahvistavalla tavalla eli ottamalla laaja-alaisesti huomioon muutoksen onnistuneeseen hallintaan vaikuttavat seikat. Organisaatioiden toimintaa voidaan merkittävästi ohjata erilaisilla rakenteellisissa, toiminnallisissa mekanismeilla. Myös organisaation muodolla on merkitystä muutosta johdettaessa. Julkisyhteisössä päätöksenteko voi olla aivan toisella tavoin muotomääräytyntyyttä kuin yksityisyrittäksessä. Muotomääräykset on otettava huomioon muutosprosessia suunniteltaessa ja sitä johdettaessa, mutta toisaalta muoto ei saisi olla ratkaisevassa roolissa uudelleen järjesteltäessä päätösvaltaa tai delegoitaessa vastuita. Kaikessa toiminnassa työpaikoilla keskeisessä asemassa ovat johto ja työntekijät sekä omistajat. (Mitronen 2002, 45–48)

Työpaikan yhteisillä säännöillä – sekä kirjoitetuilla että normihierarkioilla – on merkitystä sille, kuinka muutosta ryhdytään suunnittelemaan, kuinka sitä voidaan johtaa ja toteuttaa. Hyvin suunnitellussa ja toteutetussa muutoksessa olemassa olevat säännöt ja normit tunnustetaan ja niiden vaikutus tunnustetaan. Tarvittaessa sääntöjä ja ohjeita voidaan myös uudistaa, mikäli muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sitä edellyttää.

Muutoskokemusten karttuminen voi vahvistaa myös osaamisen kehittymistä. Kokemuksiin perustuvaa osaamisen kehittymistä on kuitenkin hankalampi siirtää nopeasti henkilöltä toiselle. Usein puhutaankin organisaation kasautuvasta hiljaisesta tiedosta, jota on hankala siirtää henkilöltä toiselle nopeasti. Hyvinvoivassa ja luovassa organisaatiossa eri-ikäisten keskinäinen vuorovaikutus on oiva keino varmistaa kokemuksellisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Hyvä johtaja luo olosuhteet, joissa erilaisia työtehtäviä tekevillä ja eri-ikäisillä työntekijöillä on mahdollisuus sopeuttaa työn vaatimukset omaan elämänvaiheeseensa. (ks. myös Nonaka & Takeuchi 1995)

Muutoksen onnistuminen edellyttää myös oppimista ja siksi taitava muutosjohtaja kiinnittää huomiota suotuisan kehitymis- ja oppimisilmapiirin rakentamiseen. Muutoksesta odotettavissa olevat konkreettiset hyödyt yksilötasolla pitäisi kyetä realisoimaan suhteellisen lyhyellä aikajänteellä; organisaatiotasolla aikajänne voi olla pidempikin,

mutta yksilötasolla muutosten positiivista kokemista voidaan edistää tuomalla esille konkreettisia hyötyjä.

Muutostilanteessa on kiinnitettävä erityistä huomiota motivaation kohottamiseen samoin kuin esimiehen tuki ja ajan antaminen on muutostilanteessa oleellista. Muutos on myös hyvä tilaisuus selvittää henkilöstön koulutustarpeita suunnitellun muutoksen vaatimusten ja työyhteisön yleisen kehittymisen kannalta. Muutosta konkreettisesti toteuttavien itseluottamusta on pyrittävä kohentamaan. Organisaation muutostilanteessa on hyvä tarkistaa myös käytettävissä olevien kannustinjärjestelmien palkitsevuus.

Muutoksen johtamisessa ja erityisesti johdettaessa ihmisiä muutoksessa on kiinnitettävä huomiota paitsi yksilöiden tai pienryhmien osaamiseen ja uuden oppimiseen muutoksessa, mutta myös organisatoriseen oppimiseen. Kollektiiviset merkitysrakenteet muodostavat organisatorisen oppimisen ytimen (Lehtonen 2002, 27–31) Hyvin johdetussa muutostilanteessa työyhteisön kehittämiseen osallistuu koko henkilökunta johtomukan lukien.

Johdon sitoutuminen muutokseen vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyvin muutokselle asetetut tavoitteet saavutetaan ja muutos onnistuu (Härkönen & Nissinen 1990). Käytännössä hyvin johdettu muutos toteutetaan siten, että mahdollisimman moni pääsee mukaan suunnittelemaan muutosta ja samalla kehittämään omaa työtään. Muutoksesta hankitaan jatkuvasti lisää tietoa ja jos mahdollista, tutustutaan samankaltaisiin muissa työyhteisöissä toteutettuihin muutoksiin ja niiden toteuttamistapoihin. Muutoksen käytännön toteutuksen tulisi olla kriittistä ja reflektivoivaa, jolloin uuden oppiminen mahdollistuu. Hyvä muutosjohtaja jättää myös pelivaraa muutoksen mukanaan tuomille uusille ajatuksille. (esim. Luomala & Manka & Nuutinen 2008)

5 Hyvän muutosjohtamisen aakkoset

Ihmisten johtamisessa on kyse kyvystä saada muut tekemään jotain, mutta nykyaikaisissa transformatiivista johtajuutta harjoittavissa organisaatioissa se ei tarkoita käskyttämistä, vaan ennemminkin joskus jopa karismaksi kutsuttua taitoa lukea ihmisten toiveita ja kykyä kääntää odotukset toiminnaksi. Motivoiva johtaja innostaa ihmisiä ja saa työyhteisön

teisön työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen. (Denhardt & Campbell 2006, 559–560) Avainkysymys on, kuinka johtaja käytännössä onnistuu tämän tekemään ja, kuinka henkilöstö käytännössä ryhtyy muutoksia toteuttamaan.

Hyvän muutosjohtamisen elementit voikin tiivistää seuraavasti: Riippumatta muutoksen laadusta tai sen tavoitteista, hyvä muutosjohtaja lähtee liikkeelle ihmisestä itsestään. Käytännön muutostilanteessa tämä tarkoittaa huomion kohdentamista muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, heidän elämäntilanteeseensa ja työskentelyolosuhteisiin. Esimiestoiminnassa kiinnitetään erityistä huomiota ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutoksessa, ei vain muutosasioiden koordinointiin. Muutostilanteessa hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen on samoin oleellista ja hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, työn kehittämiseen muutoksessa sekä työn kannustearvon säilymiseen ja ihmisten vaikuttamismahdollisuuksiin. (Manka 2006; Luomala & Manka & Nuutinen 2008) Muutosjohtajuus onkin ymmärrettävä eräänlaisena molemminpuolisena vuorovaikutuksena johtajien ja seuraajien välillä, mikä vuorovaikutus lopulta muuttaa tai muuntaa molempia. (Denhardt & Campbell 2006, 559.)

Muutostilanteessa on kerrottava, mitä hyvää muutos tuo tullessaan, mutta myös negatiivisten uhkien esille tuomiseen on varauduttava. Muutoksen arvioitujen etujen olisi kuitenkin oltava haittoja merkittävästi suuremmat. Muutoksen vaikutusten ennakointi ja arviointi edellyttää monipuolisen tiedon hankkimista ja hyödyntämistä. Samalla on hyvä tunnustaa muutoksen kahdet kasvot: muutos voi samanaikaisesti sekä ihastuttaa että vihastuttaa. Siksi muutosta ja siihen liittyviä tunteita pitäisi voida käsitellä monipuolisesti ja luottamuksellisesti avoimessa luottamuksen ilmapiirissä.

Muutos voi olla tilaisuus saada aikaan uusia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoja. Muutos voi olla suunniteltu tai se voi tapahtua yllättäen, mutta tavanomaista on muutoksen suunnittelun tai yllätyksellisyyden asteesta riippumatta, että siihen liittyy muutosvastarinnan ja joskus jopa kriisin tunteita. Toisaalta muutos voi avata tien uudistumiseen, uuden oppimiseen ja siten jopa edistää sitoutumista muutokseen ja sen odotettuihin positiivisiin seurauksiin.

Oleennaista onnistuneessa muutoksessa on, että kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät, mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan. Tärkeää on myös tietää, millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen tai keiden kanssa työtä jatkossa teh-

dään. Vain riittävä tieto ja tunne vaikuttavasta osallisuudesta luovat riittävän perustavan positiivisen muutoksen aikaansaamiselle.

Hyvin suunniteltu ja johdettu muutos on aikataulutettu ja kustakin toimenpiteestä vastaavat tahot henkilöidään, jolloin muutokselle saadaan kasvot. Aikaisemmista muutoksemuksista on hyvä keskustella jo varhaisessa vaiheessa, mutta siten, että kokemuksia korostetaan positiivisesti uuden oppimisen näkökulmasta. Muutoksen onnistunut toteutuminen edellyttää usein uusien taitojen oppimista. Siksi on tärkeää kartoittaa muutoksen mukanaan tuomat tarpeet ja tätä kautta tarjota kaikille muutoksen pyörteissä työskenteleville muutoksen vaatimaa koulutusta ja muutosvalmennusta.

Virallisen muutosviestinnän ohella muutoksen piirissä oleville on tarjottava aktiivisesti tilaisuuksia käsitellä muutosta ja muutostunteita myös epävirallisemmin sen lisäksi, että ihmisen olisi voitava osallistua omaa työtänsä koskevien muutosprosessien suunnitteluun. Usein henkilöstöllä itsellään on hallussaan paras konkreettista työtä koskeva tieto ja osaaminen, jonka taitava muutosjohtaja osaa ottaa haltuun ja kääntää muutosta edistäväksi positiiviseksi resurssiksi.

Muutoksessa lähdetään yleensä liikkeelle nykytilan arvioinnista, jolloin tarkastelun alaisiksi joutuvat sekä henkilöstön suoritukset että organisaation tehokkuus. Muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä siirtyminen staattisesta nykytilasta muutokseen voi tuottaa ensin sekaannusta, koska usein muutos herättää ensi vaiheessaan pelkoja ja epäilyjä mahdollisuuksien lisäksi. Muutostilanteessa voi esiintyä myös keskinäistä kilpailua ja kyräilyä. Organisaatiomuutoksen eteenpäin viemisen kannalta hyvät muutosjohtajuustaidot ovat edellytys muutoksen onnistumiselle, sillä vain hyvän tiedottamisen, selkeiden pelisääntöjen ja avoimen viestinnän avulla on mahdollista synnyttää sitoutumista työyhteisöön myös muutostilanteessa. Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen eli avoimen ja luottamuksellisten työskentelyolosuhteiden rakentaminen mahdollistaa uudistumisen ja muutoksen hyvän toteuttamisen. Näin myös muutokselle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Käytännössä hyvä muutosjohtaja kertoo selkeästi, miksi muutos on tarpeellinen, mikä muuttuu ja miten muutos käytännössä toteutetaan. Tosiasioiden lisäksi muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää hyvän ja turvallisen ilmapiirin luomista, jotta suunnitellusta muutoksesta voitaisiin keskustella moniulotteisesti. Havaitessaan ongelmia, esimiehen on

tartuttava niihin heti samoin kuin hyvä muutosjohtaja osoittaa perustellusti, miksi jotkin toimenpiteet tai työtavat on uudistettava muutoksen onnistumiseksi ja muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuinka tämä kaikki sitten tapahtuu käytännössä? Ensinnäkin on rakennettava tilanteita, joissa myös kielteisten tunteiden ilmaisu on sallittu. Muutoksen avainhenkilöiden samoin kuin hyvän työilmapiirin luomisen kannalta tärkeiden henkilöiden mukaan ottaminen muutoskeskusteluihin on välttämätöntä. Muutoksiin liittyvien tunteiden käsittely vaatii aikaa ja siksi ripeästi toteutetuissa muutoksissa on annettava aikaa ihmisten sopeutumiselle.

Muutoksiin sopeutumista helpottaa, kun roolit ja vastuut on jaettu oikeudenmukaisesti ja selkeästi. Uudistumiseen kannustaminen on tärkeää samoin kuin se, että ihmisillä on mahdollisuus valmistautua muutokseen esimerkiksi kouluttautumalla. Muutosta tukevan tiedon hankkiminen ja uuden oppiminen voi olla myös itsetuntoa vahvistavaa ja kannustaa uusien organisaatiomuutosta tukevien ideoiden kehittelyyn. Sitoutumista voi syventää myös tukemalla henkilöstön aloitteellisuutta ja antamalla jatkuvaa palautetta onnistumisista. Esimerkiksi Mankan (2006) edelleen kehittelemässä nk. *tavoitetähtimenetelmän* mukaisessa muutosprosessin tukemisessa lähdetään liikkeelle muutosvision kuvaamisesta, mikä edellyttää nykytilan analysoimista suhteessa muutosvisioon. Käytännössä tämä tarkoittaa vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamista ja muutoksen odotettujen hyötyjen ja heikkouksien arvioimista suhteessa tehtyyn analyysiin. Tämän jälkeen on mahdollista rakentaa muutoksen toimintasuunnitelma(t), hankkia tarvittavat tiedot, taidot ja mahdollinen muutostuki. On myös perusteltava, miksi muutos on tärkeä sekä priorisoitava ja aika-
taulutettava muutosprosessin tavoitteet.

Hyvän muutosjohtajuuden osa-alueet voi tiivistää seuraavasti (Luomala 2007):

1. Muutoksen johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen
 - muutoksen johtamisen prosessi ja strategiat
 - muutoksen johtamisen haasteita ja edellytyksiä
 - jaksaminen, palaute, kannustus
2. Yrityksen tai yhteisön johtamisen uudet haasteet
 - johtamisen menetelmiä ja välineitä (strategiat, kehityskeskustelut, ennakointi ja arviointi, työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaaminen)
3. Johtajana kehittyminen
 - itsearviointi; johtajan vaihtuvat roolit
 - auktoriteetin peruste: positio vai toiminta, tiedon jakaja vai tiedon rakentaja
4. Esimiestaidot
 - ajan ja tiedon hallinta; koordinointi
 - substanssin hallinta (esim. talousosaaminen)
5. Alaistaitojen edistäminen
 - henkilöstön tietojen ja taitojen kehittäminen
 - henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien aktiivinen kehittäminen

Nykyisiä työorganisaatioita ei yleensä johdeta hierarkkisesti vaan verkostomaisesti. Muutoksen johtaminen verkostoissa samoin kuin verkostojen johtaminen edellyttää kokonaan uudenlaista otetta ja lähestymistapaa. Verkostoissa työskenteleviltä ja niiden johtajilta edellytetään itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta sekä kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Keskinäinen luottamus ja sopimuksellisuus ovat keskeisiä elementtejä onnistuneessa verkostomaisessa yhteistoiminnassa. (Mitronen 2002, 52-57) Nämä kaikki ovat myös piirteitä, jotka korostuvat johdettaessa muutoksia ja ihmisiä muutoksessa. Muutoksen johtamisessa on toisin sanoen otettava huomioon toiminnalliset lähtökohdat, tehokkuus ja tuloksellisuus, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, viestintä, vuorovaikutus ja kommu-

nikaatio sekä työpaikan osaaminen ja henkilöstön tiedot, taidot ja mahdollisuus niiden edelleen kehittämiseen. Tiivistäen: Onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä voi pitää yhteisöllistä oppimista ja muutokseen sitoutumista, joiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen jouhevaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista.

LÄHTEET

Ahonen Guy 2002. *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen*. Työministeriön jaksamisohjelma, Helsinki.

Ahonen, Pertti. 2001. *Evaluointi – Evaluaatio – Arviointi. Oppia evaluaattoreille, evaluoittajille, evaluoituttajille ja evaluoitaville*. Teoksessa Myllymäki, Arvo & Vakkuri, Jarmo (toim.): Tulos, normi, tilivelvollisuus. Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin. Tampere University Press, Tampere, s. 62- 90.

Denhardt, Janet V. & Campbell, Kelly B. 2006. *The role of democratic values in transformational leadership*. Administration & society, Vol. 38 no. 5, November 2006. Sage Publications, sivut 556-572.

Fernandez, Sergio & Rainey Hal G. 2006. *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review, March/April, ss. 168-176.

Härkönen, Esko & Nissinen, Jouko H. 1990. *Ihmisten johtaminen*. Yritystaitojulkaisut. Kustannustuloskirjat Oy, Kainuun Sanomain Kirjapaino Oy, Kajaani, 8p. Alkuteos 1982.

Juppo, Virpi. 2005. *Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, vol 42, no 2, s. 102–115.

Kangasharju , Helena & Nikko, Tuija & Säntti, Risto 2003. *Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä*. Aikuiskasvatus 4/2003, s. 260–268.

Keskinen, S. 2005. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan kehittämissäätö.

Lehtonen, Teemu 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampereen yliopisto, Tampere 2002.

Luomala, Anne & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2008. *Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämisvaiheessa*. www.uta.fi/synergos

Luomala, Anne & Nuutinen, Sanna 2008. Teoksessa Luomala Anne (toim.): *Työhyvinvointi muutoksessa*. Raportti kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin- Case Akaa. <http://www.uta.fi/synergos/referenssit/julkaisut.php>

Luomala, Anne 2002. *Tieto, toiminta ja innovaatiot*. Teoksessa Siisäinen Martti (toim.). Kolmannen sektorin innovaatiot. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.

Luomala, Anne 2007. *Muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen*. Kehittämisojelma Valkeakosken kaupungin laajennetulle johtoryhmälle. ESR-projekti Muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen –hankkeen kehittämistilaisuus.

Luomala, Anne 2008a. *Kunnan henkilöstö muutoksen poluilla*. www.uta.fi/synergos

Luomala, Anne 2008. *Se oli valamihiksi kirijootettu. Tutkimus politiikan hallinnallistamisesta kunnissa*. Väitöskirja, valtio-oppi, Jyväskylän yliopisto, tulossa.

Manka, Marja-Liisa 1999. *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista työhyvinvointia*. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista- tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.

Manka, Marja-Liisa 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum: Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2007. *Työrauhan julistus*. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja, Helsinki.

Mitronen, Lasse 2002. *Hybridiorganisaation johtaminen*. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Acta Universitatis Tamperensis 877, Tampereen yliopisto, Tampere, 2002.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The knowledge-creating company*. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Nuutinen, Sanna 2008. *Alaistaidot kuntaliitoksessa – henkilöstön näkökulma työhyvinvointiin muutoksessa*. Julkaisematon tutkimussuunnitelma HAMK:n säätiölle.

Rissa, Kari 2007. *Tulosta ja hyvinvointia*. Druvan-malli –opas. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Sundblom, Lars 2001. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Syvänen, Sirpa 2003. *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset*. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Acta Universitatis Tamperensis; 942, Tampere: Tampereen yliopisto.