

Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa

Antti Syväjärvi, Juha Perttula, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Hanna Vakkala

ABSTRACT

This article reviews the role of psychological leadership in complex organizational change. It also gives an extensive attention to the change dynamics that involve humans. It is shown how change has different manifestations and how many of those are related to the personnel of organization. As humans are concerned, an extraordinary awareness should be put into management or leadership in order to secure a well-situated organizational change.

A comprehensive data was collected by interviews (n1=38) and group interviews (n2=15) from the public administration in local and regional levels. Results indicate the importance of situation, human experience, detection and recognition, leadership and psychological contracts in change process. The challenge and simultaneously the demand of psychological based leadership in organizational change situations and in human change dynamics is fairly evident. The psychological leadership takes care, for example, the scope of humanity, i.e. humans as resource, organizational behavior, human as a subject, human detection and recognition, and both the build-up and maintenance of psychological contract. Finally, a model of dynamic psycho-situational change management is introduced.

Key Words: Change, Detection, Experience, Human resource, Leadership, Psycho-situational change management, Psychological contract

JOHDANTO

Muutoksista on muodostunut monessa mielessä organisaatioiden pysyvä olotila. Esimerkiksi julkisessa hallinnossa on pyritty toteuttamaan useita uudistuksia. Näitä ovat niin kuntien yhdistymiset ja palvelurakennehanke, seudullinen yhteistyö, palveluiden kilpailuttaminen, sähköinen asiointi, kuin myös palkkausjärjestelmän uudistus ja laatujärjestelmien eteenpäinvienti. Usein muutosprosesseihin liittyy myös monia eritasoisia muutoksia, esimerkiksi kuntafuusioissa hallinnon rakenteiden muutosten lisäksi uudistetaan palvelujen tuotantotapoja ja -prosesseja. Näissä yhteyksissä muutostilanteen hallinta luo suuria haasteita johtamiselle ja organisaatiotoiminnalle, joita onkin perusteltua tutkia eri näkökulmista. Yksi erittäin keskeinen näkökulma kompleksisissa eli monimuotoisissa muutostilanteissa liittyy henkilöstöön, toisin sanoen ihmisiin, joiden merkitys korostuu hyvin työvoimavaltaisella sekä tieto- ja osaamisintensiivisellä kuntasektorilla.

Henkilöstön muutosdynamikan tunnistaminen onkin keskeinen osa muutosprosessin hallintaa, koska muutostarvetta perustellaan lähes poikkeuksetta tekijöillä joilla on välitön tai välillinen yhteys muutosta läpikäyviin ihmisiin. Esimerkiksi Thompson ja Cole (1997) korostavat strategista tarvetta ymmärtää sisäisesti ja ulkoisesti dynaamisista organisaatioympäristöä, jolloin toimintaympäristön henkilöstön huomioivaan näkökulmaan kuuluvat muun muassa diversitoituvan työyhteisön ymmärtäminen, osa-aikaisen työvoiman hallinta ja uudelleen jaetut työkäytänteet. Doorewaard ja Benschop (2003) vaativat sensitiivistä henkilöstövoimavarojen johtamista, jolloin emotionaaliset käytänteet tuodaan muutostilanteissa

keskiöön kehittämällä ja ylläpitämällä aitoja, empaattisia sekä ihmisten kunnioitusta herättäviä johtamisen lähestymistapoja.

Osana henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtamista esiin on noussut yksilöiden johtaminen (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007). Tämä tarkoittaa johtamista, jossa korostuvat konkreettisesti esimies-alaisuus suhteet ja ihmisten kohtaaminen arjen työtoiminnan tasolla. Ideaalisti esimiehen olisi kyettävä huomioimaan jokaisen työntekijän yksilöllinen ainutlaatuisuus. Ainutlaatusuutta kuvaavat muun muassa demograafiset tekijät eli yksilömuuttujat (Ivancevich & Matteson 1999) kuten koulutustausta, ikä, elämäntilanne, oppimiskyky, vuorovaikutustaidot ja suhtautuminen työhön. Muita tekijöitä ovat muun muassa ihmisten pätevytykset ja ydinosaamiset (Syväjärvi & Stenvall 2003a). Näiden kaikkien tekijöiden tulisi puolestaan heijastua esimiehen psykologiseen johtamistapaan eli esimerkiksi työntekijöiden motivointiin ja muutosvastarinnan käsittelyyn kompleksisessä muutoksessa. Muutoksen läpivienti ja pysyvyys riippuvat suuresti paitsi yksilön muutosdynamiikasta niin myös johtamisesta psykologisena ihmistyönä, jolloin tarvitaan ihmiskäsitysten erittelyä (vrt. Perttula 2006).

Muutostilanteeseen liittyy vahvasti näkökulma, että muutoksen toteuttaminen ja itse muutos eivät voi olla onnistuneita ellei tunnisteta yksilöllistä muutosdynamiikkaa ja ellei yksilöitä oteta muutostoiminnan keskiöön (vrt. Kets de Vries 2006). Yksilöllisen kohtaamisen ja muutostilanteiden hallinnan vaatimukset korostavat johtamisessa psykologista näkökulmaa. Tämän alueella on sinällään pitkä traditio alkaen erityisesti Simonin (1978) päätöksentekoteoriasta. Siinä keskeistä on varsinkin positiiviseen tiedekäsitykseen pohjautuva organisaatiokäyttäytyminen. Psykologinen johtaminen tarkoittaa tässä yhteydessä ihmiskäsitysten ja henkilöstönjohtamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat (muutoksen yhteydessä) muun muassa kokemuksellisten muutosedellytysten ja muutossilmapiirin rakentamisen, ihmisen organisaatiokäyttäytymisen tulkinta ja suuntaaminen, lähiesimiestoiminta, tilannesidonnaisten organisaatiokokemusten ja -havaintojen tajunta sekä psykologisten sopimusten rakentaminen ja ylläpito (Robinson & Rousseau 1994, Syväjärvi & Stenvall 2003b, Cascio & Aguinis 2005; Perttula 2006, Stenvall ym. 2007). Palaamme johtamisen psykologiseen näkökul-

maan myöhemmin.

Muutos aikaisemmasta ei ole helppo eikä aina miellyttäväkään. Yksilödynamiikkaan liittyvä muutosharha on ehkä siinä, että ajatukset muuttuvat muttei toiminta. Tämä on näkynyt julkisorganisaatioissa viime vuosina esimerkiksi siten, että uusia kehittämisen työkaluja on otettu käyttöön (esim. tasapainotettu mittaristo BSC) ja siiti niillä ei aina ole ollut vaikutusta käytännön toimintaan. Muutos onkin kokemuksellinen, tajunnallinen ja erilaisten tilanteiden sävyttämä prosessi, jonka onnistunut läpivienti edellyttää perusteellista - muun muassa kommunikatiivista johtamista (Goodman & Truss 2004) - ja muutosagenttimaista henkilöstövoimavarojen johtamista (Caldwell 2001). Uhkana yksilölliselle muutosdynamiikalle voidaan havaita esimerkiksi emotionaalis-kognitiivista inertiaa eli tässä yhteydessä ihmisten vastustusta, veltoutta tai haluttomuutta muutokseen (Hodgkinson & Herriot 2002). Edellä mainitut näkökulmat huomioiden on ensiarvoista selvittää ihmisten kokemuksia ja odotuksia johtamisesta muutostilanteessa.

Tämän kirjoituksen lähtökohtana on se puutteellisuus, joka ilmenee organisaatio- ja johtamisteorioiden sekä psykologisen näkökulman kohtaamattomuutena. Tämä puute kärjistyy, kun henkilöstö johtajineen käyvät lävitse muutosta. Psykologisessa näkökulmassa on usein keskitytty liiaksi yksilöitä koskeviin kysymyksiin huomioonottamatta organisaatioita toimintaympäristönä, organisaation perustehtävää tai muutosprosessien asettamia vaatimuksia. Vastaavasti, kuten Stacey (2001) on todennut, yksilöiden kohtelu on usein paradoksaalista osaamis- ja johtamisteorioissa. Vaikka henkilöstö asetettaisiin keskeiseen asemaan, niin se ei välttämättä tarkoita ihmisten yksilöllistä johtamista. Sen sijaan usein vallitsevana ajattelutapana on, että organisaatioteorioilla kyetään manipuloimaan ja nostamaan esiin yksilöllä olevaa tietoa ja osaamista organisaatioiden käyttöön.

Psykologista näkökulmaa onkin organisaatio- ja johtamisteorioissa liiaksi kehitetty perinteisen positiivisen tiedetradition kautta. Kuitenkin psykologiseen keskusteluun on tullut myös muita tiedetraditioita, kuten fenomenologinen ja kokemuksellisuutta korostava tiedesuuntaus (esim. Perttula 2005). Tällöin, muun muassa organisaatioiden henkilöstön ja johtamisen näkökulmat huomioiden, ollaan aidosti kiinnostuneita odotuksista, kokemisesta ja tuntemisesta, tietä-

misestä, tahtomisesta, arvioimisesta, muistamisesta ja ennakoimisesta, jotka kaikki ovat erittäin merkityksellisiä muutostilanteiden hallitsemiseksi missä tahansa organisaatioissa.

TUTKIMUSTEHTÄVÄ, -AINEISTO JA -MENE- TELMÄ

Tässä artikkelissa tutkitaan muutosta ja johtamista inhimillisen voimavaran eli henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa keskeisessä tarkastelussa ovat psykologinen johtaminen muutostilanteessa ja henkilöstön muutosdynamikka. Tutkimuskohteemme ovat seuraavia:

Miten psykologista näkökulmaa ja johtamista organisaatioiden henkilöstön muutostilanteissa olisi tulkittava?

Miten organisaatiotoimijat kokevat ihmisten johtamisen muutostilanteessa?

Ensisijaisesti artikkelin taustalla on empiirinen aineisto, joka on kerätty meneillään olevasta Lapin yliopiston ja Kuntaliiton tutkimushankkeesta "Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa". Kyseinen aineisto koostuu henkilöstölle (ovat kuudesta kuntafuusiosta ja 14 kuntaorganisaatiosta) kohdennetuista teemahaastatteluilta (n=38). Valitut teemat perustuivat kunnittain tehtyihin alkukartoituksiin sekä henkilöstövoimavarojen ja muutosjohtamisen kautta nousseisiin asioihin. Kaikki haastattelut olivat noin tunnin kestäviä yksilöhaastatteluja. Haastateltavat olivat kunnan henkilöstöä sekä esimies että työntekijätasolta, mutta osittain myös kunnan luottamushenkilöitä ja luottamusmiehiä. Kuntafuusioiden lähtökohdat olivat toisistaan poikkeavia eli tapauksia, joissa molemmat kunnat lakkautettiin ja perustettiin uusi kunta sekä tapaus, jossa liitos toteutettiin liittämällä kunta toiseen. Lisäksi tutkimuksessa on mukana kaksi niin sanottua monikuntaliitosta.

Aineistona lisäksi on hyödynnetty POLKU -Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -tutkimushankkeen ryhmähaastattelujen (n=15) aineistoa henkilöstön osalta. Tutkimuksen 15 haastateluun osallistui tutkimuskohteesta riippuen 4-9 henkilöstön edustajaa. Haastatteluihin osallistui tutkimuskohteina olevien, kuntien välisenä yhteistyönä perustettujen palvelukeskusten ja yhteistyössä toimivien toimialojen henkilöstöä sekä erillisinä haastatteluryhminään esimiehet ja johto-

ryhmät. POLKU -tutkimushankkeessa selvitetään millaiset henkilöstön osallisuuteen perustuvat yhteistyön ja muutoksen hallinnan toimintamallit edistävät yhteistyön ohella henkilöstön hyvinvointia ja organisaatioiden kokonaistuloksellisuutta.

Tässä artikkelissa esitetyt tutkimustehtävät edellyttävät monitieteellistä eri lähestymistapojen hyödyntämistä. Tutkimuksellisenä lähtökohthanamme on fenomenologisesti orientoitunut psykologia kombinoituna hallintotieteeseen. Niiden kautta yhdistämme muutosjohtamiseen ja -hallintaan, henkilöstövoimavarojen hallintaan sekä johtamisen psykologiaan perustuvaa tarkastelua toisiinsa. Tutkimuksellista lähestymistapaamme voi kuvata myös menetelmätriangulaationa (vrt. Patton, 2002). Johtopäätöso-siossa kokoamme näkökulmat yhteen. Artikkelia voi lukea myös fenomenologisesti orientoitunutta psykologiaa ja hallintotiedettä integroivan ajattelun mahdollisuuksien analyysinä psykologista johtamista ja ihmisten muutostilanteita koskevissa kysymyksissä.

MUUTOKSEN KÄSITE JA KOMPLEKSISUUS

Muutos on kompleksinen eli monimuotoinen kokonaisuus, jolla lähes poikkeuksetta on omat heijasteensa ihmisiin. Käsitteenä muutos symboloi tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä. Transaktionaalisella muutoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten palveluita, ja tuotteita, järjestelmiä (esimerkiksi laatujohtamisen tai prosessien käyttöönottoa) ja toimintatapoja. Muutoksen tarkoituksena ovat positiiviset päämäärät eli muutokset kohti parempaa tilannetta. Tavoitteena voi olla muun muassa pyrkimys parantaa organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta, toiminnan vastaavuutta ympäristön vaatimuksiin, innovaatiokykyä tai henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista.

Muutokset saattavat toteutua tiedostettuina ja tarkoituksellisina tai tiedostamattomina. Myös muutoksen suuruus ja merkittävyys vaihtelevat olennaisesti. Yksi jaottelu on erottaa toisistaan vähittäin tapahtuvat ja radikaalit muutokset (esim. Holbeche 2006). Ensiksi mainitussa on tarkoitus uudistaa voimakkaasti ja perustavanlaatuisesti toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Vähittäin tapahtuva muutos tarkoittaa askeltavasti etenevää uudistusta. Tarkoituksena on edetä nykyti-

lasta pois päin. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi edetä muutosprosessissa asioissa, joista on yhteisymmärrys. Asteittainen toteutus antaa ihmiselle sopeutumisaikaa ja mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden tekemisen. Samalla se kuitenkin voi kuormittaa pitkäaikaisesti organisaatiota. On hyvin mahdollista, että muutosprosessissa on samanaikaisesti sekä radikaaleja että askeltavia elementtejä. Organisaatiossa pyritään ehkä muuttamaan radikaalisti rakenteita sekä samanaikaisesti toteutetaan henkilöstövoimavaroihin liittyvissä käytännöissä askeltavaa toimintata-
paa.

Muutoksen toteuttamistapa voi vaihdella. Tyyppillinen jaottelu on erottaa toisistaan reagoiva ja ennakoiva muutoksen tekeminen. Ensiksi mainittu tarkoittaa sitä, että muutokset tapahtuvat reagoimalla eteen tuleviin tilanteisiin. Vastavasti ennakoivassa muutoksen johtamisessa pyritään ottamaan huomioon tuleva kehitys sekä suunnittelemaan tehtävät toimenpiteet suhteessa kehityslinjoihin. Yksilöllisen muutosdynamiikan kannalta on kuitenkin keskeistä huomata, että muutostilanteessa ihmiset käyvät lävitse emotionaalis-kognitiivista prosessia, johon liittyvät usein askeltavat yksilöllisen muutosdynamiikan osatekijät (vrt. Smith 2004, Syväjärvi ym. 2005, Kets de Vries 2006). Muutos tapahtuu ihmisillä siten sydämellä ja aivoilla, jolloin kokemusten ja tilanteiden hallinta luovat perusedellytyksiä muutoksen haltuun ottamiseksi.

Muutos on aina organisaatiolle ja niiden henkilöstölle riskitekijä. Toisinaan organisaatiot voivat jäädä muutoksen seurauksena heikompaan toiminnalliseen tasoon kuin ennen sen toteutusta. Esimerkiksi Farias ja Johnson (2000) väittävät, että yli puolet merkittäviksi suunnitelluista muutoksista epäonnistuu. Samoin on esitetty arvioita, että uudelleen organisoitumiseen liittyvistä hankkeista epäonnistuu jopa 70 prosenttia (Holbeche 2006). Uudistuksen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu niihin kohdistuvista arviointikriteeristä sekä muutoksen tekemisen kokonaisvaltaisuudesta. Esimerkiksi suomalaisen julkisen hallinnon uudistuksien retoriikkaan on kuulunut korostaa radikaaleja ja mullistavia tavoitteita (Stenvall 1997). Usein itse toteutus on kuitenkin ollut pieniä tekoja, ja tässä mielessä reformit ovat epäonnistuneet. Esimerkiksi ihmisten muutosdynamiikkaa ei välttämättä ole tarpeeksi huomioitu muutostilanteissa. Monet uudistukset ovat saattaneet silti olla parannus

olemassa olevaan tilanteeseen.

Muutos on organisaatiolle merkittävä ja monitasoinen investointi. Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei juuri ole, vaan muutokseen liittyvä kompleksisuus eli eräänlainen monimuotoisuus aiheuttaa epävakautta (esim. Haveri & Majoinen 2000). Jokainen muutosprosessi kohtaa enemmän tai vähemmän ongelmia. Tutkimustulokset viittaava kuitenkin siihen, ettei muutostilanteessa kohdattujen ongelmien määrä juurikaan selitä onnistumista tai epäonnistumista. Keskeisempää on, miten muutoksen vaikutuspiirissä olevat asennoituvat tai ovat valmiita uudistamaan käyttäytymistään (Speitzer & Quinn 1996). Muutoksen tekeminen edellyttää myös perusteellista ja pohdittua harkintaa sekä tiedon hyödyntämistä (Pfeffer & Sutton 2006, 159-186), jota tässä yhteydessä voidaan nimittää näyttöön perustuvaksi muutosjohtamiseksi.

MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutoksen johtamista olemme käsitelleet laajemmin henkilöstövoimavarojen hallinnan ja muutosjohtamisen yhteydessä (Stenvall ym. 2007), josta tässä poimintoina muutamia pääkohtia. Ensimmäisenä varsinaisena muutosjohtamisen teoriana on pidettävä Lewinin (1975) voima-kenttäteoriaa. Tämän jälkeen on kehitetty lukuisia erilaisia muutosjohtamisen teorioita. Tällaisia ovat esimerkiksi, lineaarinen muutosjohtamisteoria (Kotter 1997), systeemiteoriaan perustuva kongruenssimalli (Nadler 1993), dynaamisuu-teen, oppimiseen ja tiedon luomiseen perustuva käsitys (Stacey 2001), vallan johtaminen muutostilanteissa (Pfeffer 1981) sekä organisaatioiden informaatioteknologiaan liittyvä ihmisten muutosjohtamisen malli (Syväjärvi ym. 2005).

Teoriat tarjoavat osaltaan malleja siitä, millä tavoin muutosta tulisi viedä eteenpäin. Ajattelutavat mahdollistavat myös muutoksiin liittyvien ongelmien tunnistamisen. Kokonaisuudessaan tutkimuskirjallisuus on hajanaista, eikä yhtä hallitsevaa ajattelutapaa ole olemassa - ei etenkään ihmisten kokemaan muutokseen liittyen. Muutos ja sen johtaminen rakentuvat useista erilaisista ja toisiinsa kytköksissä olevista muutosparametreista, jotka tekevät muutoksen ja sen johtamisen varsin kompleksiseksi. Esimerkiksi kunta- ja palvelurakennemuutos on osaltaan luonut kompleksisuutta kunnalliseen itsehallintoon, pää-

töksentekoon ja koko kunnalliseen toimintakulttuuriin (Haveri 2006). Samalla se on myös tuonut kuntiin vaatimuksen pitkäkestoisesta muutosprosessista, jolla pyritään vastaamaan pitkän aikavälin, vuosien 2015 ja 2025 muuttuviin palvelutarpeisiin. Vastaavasti esimerkiksi erilaiset henkilöstöön liittyvät johtamispainotukset varioivat (Syväjärvi & Stenvall 2003b). Tässä yhteydessä usein ongelmana on, että muutosteoriat sisältävät toisiinsa nähden varsin ristiriitaisia käsityksiä ja tuloksia uudistusten eteenpäinviennistä. Käytännössä muutoksia toteutetaan harvoin yhden teorian mukaisesti. Sen sijaan muutosprosessit saattavat sisältää aineksia useista teoreettisista lähtökohdista.

Muutosjohtamiskirjallisuudesta tekemämme tulkinnan mukaan oleellisia ovat seuraavat ulottuvuudet. Esiin nostamamme tekijät myös osaltaan erottelevat muutosjohtamisen teorioissa esiintyviä käsityksiä. Ne myös suhteuttavat muutoksen ihmiseen.

1. Muutoksen johtamisen kohde
2. Muutoksen hallittavuus
3. Muutoksen ajallinen eteneminen
4. Muutoksen toteuttamistapa
5. Muutoksen kokemuksellisuus

Siitä mitä muutoksessa tulee johtaa, on monia erilaisia näkemyksiä. Muutoksia voidaan johtaa kiinnittämällä huomiota esimerkiksi toimintaan, valtaan, kulttuuriin, rakenteisiin, työyhteisöihin ja sosiaalisiin suhteisiin tai yksilöihin. Voidaan sanoa, että muutosjohtamisteoriat, kuten organisaatioteoriat ylipäänsä (Morgan 1999) eroavat toisistaan lähtökohdiltaan sen määrittämisessä, mikä tai mitä organisaatioissa ylipäättävästi pidetään tärkeänä tai toiminnallisesti keskeisenä.

Toinen muutosjohtamisteorioita erottava tekijä on muutoksen hallittavuus. Useat ajattelutavat perustuvat mallinnukseen, kuten esimerkiksi Kotterin (1997) muutosjohtamisen malli. Tämä tarkoittaa lähtökohtaa, että toimimalla muutos-tilanteessa tietyllä tavalla tai määriteltäisiin tekijöihin huomiota kiinnittämällä muutoksen toteuttaminen onnistuu. Vastakkaista näkemystä edustaa dynaaminen teoria, jonka taustalla on kaaosteoreettinen ajattelu. Sen mukaan muutos on hallittavissa vain rajallisesti ja pääosin muutos tapahtuu ennustamattomasti ja spontaanisti (Stacey 2001) sekä oppimista ja tietoa luomalla.

Tästä näkökulmasta muutosjohtaminen on konstruktivistista. Siinä tarvittava tieto samoin kuin johtamisen toimintatavat ovat tilanteisiin ja toimintaympäristöihin liittyviä, joihin myös yksilöt asemoivat itsensä riippuen omista kokemuksistaan ja identiteeteistään.

Kolmas ydinosa muutosjohtamisteorioista - joka samalla koskettaa ihmistä muutoksessa - lähtee näkemyksestä, että muutoksissa tulisi edetä noudattamalla ajallisesti ennalta määritellyjä ja tarkkoja vaiheita. Esimerkiksi Kotter (1997) rakentaa kahdeksanvaiheisen toteuttamistavan. Vastaavasti dynaamisessa muutosjohtamismallissa ei eroteta lainkaan erityisiä vaiheita. Voidaan myös olettaa, että muutos-tilanteissa syntyy usein tilanteita ja mahdollisuuksia, joihin tarttumalla voi johto viedä hanketta olennaisesti eteenpäin.

Neljäs keskeinen eri muutosjohtamisteorioita erotteleva ulottuvuus on muutoksen toteuttamistapa. Tältä osin tutkimuskirjallisuudessa on kaksi pääsuuntausta. Toista voidaan nimittää ylhäältäpäin ohjautuvaksi. Muutos on johdon käynnistämä ja tarkasti johdettu, oheistettu ja valtuutettu. Tällaisella toimintatavalla saadaan tyypillisesti verrattain nopeasti aikaan, koska tekemisen seurauksena syntyy aina jokin lopputulos. Tälle vastakkainen muutosjohtamisen malli on alhaalta ylöspäin (bottom-up) etenevä muutosjohtamisen malli. Tämä ajattelutapa korostaa muutoksen johtamista syihin eikä seurauksiin eli sosiaalisiin rakenteisiin ja kulttuuriin. Bottom-up tyyppinen muutoksen toteuttamisen malli edellyttää usein organisaatioissa ihmisten laajaa osallistumista ja keskustelua. Siksi se on hitaampaa, mutta mallin puolustajat korostavat sen olevan tapa jolla aikaansaadaan syvällisiä organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia.

Viidettä ulottuvuutta voidaan nimittää muutoksen kokemuksellisuuden ulottuvuudeksi. Kysymys on keskustelusta, miten henkilöstö saadaan mukaan ja sitoutumaan uudistukseen sekä miten he näkevät ja tulkitsevat muutoksen sisällön ja prosessin? Kokemuksellisuus edellyttää keskinäistä jakamista, jolloin yhteinen kokemuksellisuus ja tajunnallisuus muutoksesta kehittyvät interaktion avulla. Hyvin monissa muutosjohtamisen teorioissa käsitellään esimerkiksi kysymystä muutosvastarinnasta, sen syistä ja ylittämisen keinoista (esim. Stenvall & Virtanen 2007). Myös tämän artikkelin näkökulma - psykologinen johtaminen - liittyy vahvasti kokemuksellisuuteen muutos-tilanteissa.

PSYKOLOGINEN NÄKÖKULMA JOHTAMISEEN

Mikä oikeastaan tekee mihin tahansa kohteeseen suunnattavasta näkökulmasta psykologisen? Psykologian kannalta tämä kysymys on enemmän kuin mielekäs ja välttämätönkin, koska psykologian nimissä tutkittavien ilmiöiden laajuus ja kirjavuus on hämmäntävän laaja. Mitä yhteistä on esimerkiksi kanin viikkuluomen reaktioherkkydellä ja diskursiivisella kulttuuri-identiteetillä? Molempia tutkitaan psykologia -nimikkeen alla. Tutkittavien ilmiöiden kirjavuus johtaa ajattelemaan, onko mielekästä puhua "psykologisesta" yksikössä. Toisaalta se pakottaa ajattelemaan täsmällisesti, mitä tarkoittaa puhuessaan psykologisesta.

Edellä kuvattu vyyhti on avattava myös silloin, kun luodaan psykologista näkökulmaa johtamiseen tai täsmällisemmin muutosjohtamiseen, kuten tässä artikkelissa tehdään. Kun miettii mikä on psykologista, niin on hyvä ajatella: mitä psykologiasta jäisi jäljelle mikäli muut oppialat imisivät siitä itseensä kaiken niiden aloihin hyvin sopivan? Mikä olisi se, Häyrysen (2000) metaforaa käyttäen, jälki rantahiekassa, joka tuollaisen tieteenalojen uudelleen organisoitumismyrskyn jälkeen jäisi psykologiasta jäljelle? Mikä siis psykologiassa on sellaista, joka jäisi muilta tieteenaloilta tutkimatta?

Totesimme muutoksen olevan kompleksinen kokonaisuus, jolla on heijasteensa ihmisiin ja heidän johtamiseen. Tällöin yksi perusteitu vastaus on, että ilman psykologiaa tutkimatta jäisi ihmisille olemassa oleva koettu maailma ja sitä rakentavat kokemukset. Tällä tavalla ymmärrettyä psykologian ydintä voi kutsua tajuntatieteeksi (Perttula, 2003). Fenomenologisesti orientoitunut psykologia on yksi tajuntatieteen näkökulma. Fenomenologisen psykologian omaksuminen tarkoittaa sen tutkimista, mitä ovat ihmiselle ominaiset kokemisen tavat ja miten eri ihmiset elämäntilanteeseensa eli situaatioonsa sisältyviä asioita tajunnallisesti ymmärtävät. Ensimmäinen tehtävä on luonteeltaan filosofis-käsitteellinen. Toinen puolestaan avaa empiiristen johtamistutkimusten selvitetäväksi sen loputtoman rikkaan arkielämän, jossa yksilöt kokien ymmärtävät itseään ja kaikkea muuta omaan organisaatiotilanteeseensa kuuluvaa - tässä yhteydessä yksilölliseen muutostilanteeseen liittyen.

Esitetty fenomenologinen tulkinta psykologi-

asta, tässä tarkemmin ilmaisten psykologisesta, ei ole suinkaan ainoa mahdollinen. Olemme kuitenkin havainneet, että psykologia -tieteen ulkopuolella tämänsuuntainen näkemys on helppo hyväksyä. Monet psykologiaa sisältäpäin huonosti tuntevat näyttävät pitävän sitä jollain tapaa luonnollisena, jopa itsestään selvänä ajatukseen psykologisen luonteesta. Toisin on psykologian sisällä. Psykologia on sisällöllisesti erittäin moniulotteinen tieteenala, mutta tiedekäsitykseltään ihmistieteiden piirissä poikkeuksellisen yhtenäinen. Psykologiasta on kehittynyt vahvasti käyttäytymistieteellinen, positiivisia havaintoja edellyttävä tieteenala (esim. Leahey, 1991). Metodologisesti psykologinen tutkimus nojaa toisaalta syy-seuraussuhteita etsiviin kokeellisiin tutkimusasetelmiin, toisaalta keskimääräisten korreloivien yhteyksien etsimiseen laajojen numeeristen havaintoaineistojen avulla. Tämänkaltaisilla tutkimusperinteillä on oma arvonsa, mutta jos myös ihmisten kokemusten tutkiminen tapahtuu vain havaittavaksi käyttäytymiseksi muunnettuna, menettää psykologinen näkökulma osan potentiaalistaan. Näin myös psykologisen johtamisen ja muutostilanteen tutkimisen kohdalla.

Ratkaistaessa psykologista näkökulmaa johtamisessa hallintotiede on samassa veneessä psykologian kanssa tai vahvasti ainakin samalla järvellä. Tämä artikkeli on myös konkreettinen osoitus eri tieteenalojen identiteettikeskustelun tarpeellisuudesta. Muutosjohtamisen monet teoreettiset mallit ilmentävät sitä, että ei ole yksimielisyyttä juuri hallintotieteen tutkimista ilmiöistä. Tässäkin voi kysyä samoin kuin psykologisen kohdalla: mitä tärkeää jäisi tutkimatta, ellei hallintotiedettä olisi? Organisaatioiden muutosjohtamisen kysymykset ja laajemmin ihmisten johtamisen problematiikka ovat konkreettisia esimerkkejä siitä, että psykologian mieltäminen fenomenologisena tajuntatieteenä ja hallintotiede juuri hallintotieteellisenä ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämän yhteyden tunnistaminen on vielä uutta.

Kun psykologinen ymmärretään edellä kuvatulla tavalla, niin johtaminen organisaatioissa ja työyhteisöissä näyttää ihmissuhdetyönä. Sitä voi kutsua myös psykologiseksi ihmistyöksi tai psykososiaaliseksi työksi (Perttula 2006). Tätä tukee myös käsitys esimiestyöstä ja sosioemotionaalisista ongelmista työyhteisössä, jonka mukaan johtamisessa on panostettava vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn tunnistaa erilaisia proble-

maattisia tilanteita (Tiuraniemi 2004). Johtaminen on perimmältään tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa sekä johtajaksi tai esimieheksi että johdettavaksi tai alaisiksi nimetyt elävät kokemustensa muodostamassa todellisuudessa. Tavoitteellista psykologista johtamistyötä ei voi tehdä ilman tämän lähtöasetelman tajuamista. Johtamisen psykologinen asiantuntemus on taitoa soveltaa ihmisen tajunnallisesta olemisesta juontuvia tosiasiota johtamistyön arkeen. Tällöin korostuvat muun muassa ihmisten omat kognitiiviset havainnot, kokemukset ja niihin liitettävä tulkinta (Näsänen ym. 1997; Syväjärvi & Stenvall 2003b), jotka voidaan yhdistää myös kompleksiseen muutokseen. Havainnot ja tulkinnat ovatkin varsin merkityksellisiä muutoksen ja psykologisen johtamisen näkökulmista.

Esitetty näkökulma pakottaa asettamaan niin sanotun johtamisen ontologisen kysymyksen. Sen vastakohta olisi, että me ilmoittaisimme tässä mitä johtaminen on. Fenomenologinen psykologinen näkökulma johtamiseen rohkaisee ja pakottaa jokaista johtamistyötä tekevää analysoimaan millainen olento ihminen oikeastaan on ja mitä ihmisen kokonaisuudesta asettuu johtamisen kohteeksi tai paremminkin johdettavaksi? Mitä ihmisestä siis "johdetaan"? (vrt. Perttula 2006). Kysymys on hedelmällinen esittää juuri näin yleisenä ja vastausmahdollisuuksiltaan avoimena. Vastaukset sen sijaan saavat olla hyvinkin henkilökohtaisia. Tämä koskee myös objektiivisuutta ja totuutta tavoittelevaa tutkijaa. Tätä tarkoittaa väitteemme, että johtamistyö psykologisena ihmistyönä on ytimeltään ontologista. Jotakin johtaja joka tapauksessa ihmisestä olettaa. Oletuksia voi saada esiin vaikkapa pohtimalla mistä ihmisistä koskevista sitoumuksista ei mitenkään voisi luopua luopumatta samalla siitä mikä ihmisessä on olennaista. Mikä tekee ihmisestä ihmisen ja erottaa hänet vaikkapa porosta, heinäseipästä ja enkelistä? Voi väittää, että nämä oletukset tulevat sitä pakottavammin esiin, mitä haastavammassa tilanteessa johtamistyötä tehdään. Tarkastelussa olevat organisaation ja toimintaympäristön kompleksiset muutostilanteet ja niiden suhde ihmisten johtamiseen ovat erinomaisia esimerkkejä tällaisista tilanteista.

IDEA DYNAAMISESTA PSYKOSITUATIO-NAALISESTA MUUTOSJOHTAMISESTA

Miten organisaatioiden muutostilanteita voisi teoreettisesti jäsentää edellä esitetyn yleisen psykologisen näkökulman kanssa johdonmukaisella tavalla? Kun muutosjohtamisen yhteydessä puhutaan muutoksesta, tarkoitetaan tavallisesti joko organisaation sisäisen tai sille tärkeän ulkoisen toimintaympäristön muuttumista, tai pikemminkin sen tietoista muuttamista. Tämä edellyttää kuitenkin hyvin vahvasti yksilöllisen muutosdynamiikan tunnistamista ja johtamista. Kuvaamme seuraavassa näkökulmia, joista rakennamme integroivaa viitekehystä tai mallia ihmisen, muutoksen ja psykologisen johtamisen teoreettiseksi ymmärtämiseksi. Nimitämme kokonaisuutta dynaamiseksi psykosituaationaaliseksi muutosjohtamisen malliksi, jossa ihminen on muutosjohtamisen keskiössä.

Esittämästämme psykologisesta näkökulmasta toimintaympäristön muutos tarkoittaa ihmisen tilanteen eli elämäntilanteen muutosta. Situaatio tarkoittaa kaikkia niitä ihmisen arkeen sisältyviä asioita, joihin suhteessa hän elää (esim. Rauhala, 2005). Situaatio ei ole ihmiselle mitään ulkopuolelta vaikuttavaa tai edes jotakin, jonka kanssa ihminen on vuorovaikutuksessa. Situaatio on erottamaton osa ihmistä, se kuuluu häneen. Makrotasolla yleisesti tarkasteltuna situaatio näyttää olevan monille ihmisille yhteinen. Yhtään tarkemmin katsottuna huomaa kuitenkin helposti, että se on jokaisen ihmisen kohdalla erilainen. Ei ole olemassa kahta ihmistä, joiden suhteessa olemisesta muodostuisi identtinen kokonaisuus. Jo pelkästään situaatio siis tekee ihmisestä yksilön. Tämä riittää vahvistamaan sen, että esittämämme psykologinen näkökulma johtamiseen liittyy siihen perinteeseen, jossa ihmisten kohtaamista yksilöinä pidetään tärkeänä.

Situaatio -ajatuksen yhtenä sovelluksena on se, että aina kun ihmisten väliset roolit nimetään johtajaksi (esimieheksi) ja johdettavaksi (alaisiksi), kuuluvat he toistensa situaatioon ja ovat sen vuoksi "osa toisiaan". Kun tämän ymmärtää niin kuin se tarkoittaa, tajuaa johtajuuden fundamentaalisen vastavuoroisen vastuun (esim. Smith 2004, 29-35). Vastuu ei ole vain organisaation tai johtamisoppien puhetta, vaan tosiasiallista elämää työpaikalla. Ei ole vialta tai toisarvoista, miten johtajana kohtaa toisen ihmisen, miten häntä kohtelee tai mitä hänelle puhuu. Joh-

taja osallistuu vuorovaikutuksensa kautta siihen, millaisiin suuntiin johdettavat ihmisinä kehittyvät. Olennaista on huomata, että sama logiikka pätee myös toisinpäin. Johdettavat ihmiset eivät pääse asemansa vuoksi pakoon omaa merkitystään osana johtajan situaatiota. Tällöin kysymys on myös ihmisten välisistä psykologisista sopimuksista, jotka velvoittavat osapuolia (esimies vs. alainen) vastavuoroiseen ja kokemukselliseen toimintaan (esim. Keskinen 2005).

Tällainen näkökulma suhtautuu kriittisesti muutosjohtamisen teoreettisiin malleihin, jotka asettavat ihmisen tavalla taikka toisella johtamisen kohteeksi tai niin sanotun väistämättömän muutoksen ajopuuksi. Stenvall ym. (2007) osoittavat, että ihmisten johtamisessa on paljon kysymys yksilöllisen muutoksen tunnistamisesta eli pelkkä johtamisoppien ”työkalupakki” -tyylinen soveltaminen ei ole ratkaisu. Ihmisen objektiivoinen osuukin usein teoreettisesti harhaan. Psykologisessa muutosjohtamisessa ihmisellä on subjektiivinen arvo. Mielenkiintoista ja tärkeää on liittää subjektiivinen arvo sekä vapauteen että vastuuseen. Ihmisen arvo olla subjekti säilyy myös organisaation muutostilanteissa, olkoot ne miten hankalia tahansa. Samoin säilyy vastuu olla subjekti, vaikka se tuntuisi miten epämiellyttävältä ja ahdistavalta. Edelleen tärkeää on liittää subjektiivinen arvo molemmissa merkityksissään sekä johtajaan että johdettaviin. Esitetty vaade subjektiivisen asemasta on toki hyvin haastava. Vaikeissa muutostilanteissa (esim. saneeraustilanteessa) ihmisen arvo subjektiivisena ei aina toteudu ihmisen joutuessa, ainakin aluksi, muutoksen objekteiksi.

Vaikka muutosjohtamisen tilanteessa johtajan ja johdettavien asema on edellä kuvatussa mielessä symmetrinen, on heidän tilanteessa myös eronsa. Kun puhutaan organisaation tai toimintaympäristön muutoksesta, niin ei perinteisessä mielessä tarkoiteta johdettavana olevien alulle panemaa muutosta. Aloite tulee usein jostakin muualta ja vaikka se ei tulisi myöskään johtajilta, ovat he organisaatioasemansa vuoksi vastuussa muutoksen toteuttamisesta. Tästä lähtökohdasta käsin on perusteltua kysyä, millainen situaatio johtajan pitäisi organisaation muutostilanteissa olla johdettavilleen? Perusajatuksemme on, että kun muu situaatio myllertää, niin johtajan pääasiallinen tehtävä on luoda olemisellaan tulevaisuutta alaisilleen. Tämä ei tarkoita ruusuisten todellisuuden luomista eikä muutoksen vähättelemistä. Tulevaisuutta luovaa johtajan olemista

voi kuvata sanoilla luotettava, rehellinen, avoin, varma ja lähestyttävä.

Olemme todenneet muutoksen olevan tilasta toiseen siirtymistä. Mitä tämä tarkoittaa psykologisesti? Mitä se edellyttää kokemuksellisesti? Erityisesti psykodynaamiset teoriat esittävät, että ihminen pyrkii luonnostaan säilyttämään psykologisen eheyttänsä ja välttämään kaikkea muutosta (esim. Vuorinen, 1990). Psykkisen itsesäätelyn kannalta psykologinen muutos on ihmiselle aina jonkinlainen mullistus, kriisi tai ainakin epävarmuuden aihe (Kets de Vries 2006). Psykologinen muutos siten aina koskettaa ihmistä, vaikka muutos olisikin lähtökohtaisesti muutosta kohti jotain parempaa ja tavoiteltavampaa tilaa. Aivan samaan tapaan kuin muutos on organisaatiolle riski, niin on se sitä myös ihmiselle.

Kun luodaan psykologisesti orientoitunutta mallia muutosjohtamisesta, on esitettävä kysymys, miten johtaja voi toimia houkutelakseen työntekijöitä tällaiseen epämiellyttävältä tuntuvaan tilaan. Miten johtaja saa alaisensa ottamaan riskin, jonka muutos tuo mukanaan? Yksi avain on ymmärtää organisaation ja ihmisen muuttumisen toisistaan poikkeavat mekanismit. Kirjoitimme edellä näyttöön perustuvasta muutosjohtamisesta ja totesimme, että silloin muutoksen tekeminen edellyttää perusteellista harkintaa.

Mikäli muutosjohtamisen kohteeksi otetaan organisaatio saa johtamistyö analyyttisen ja järjestyksellisen perustuvan rationaalisen luonteen. Schermerhorn ym. (2001) kuitenkin muistuttavat, kuinka organisaatiohavaitsemisen prosessissa havainnoitsijaan - tällöin muun muassa johtajaan - liittyviä epätarkkuustekijöitä ovat kokemukset, tarpeet, motiivit, persoonallisuus, arvot ja asenteet. Jälleen on merkittävä ajatusvirhe siirtää ylirationaalinen toimintatapa muutosjohtamiseen tilanteissa, jolloin kohteena on ihminen. Jos näin tehdään, syntyy umpiperiä, joissa muutosta vastustavat ihmiset määrittävät yksilöinä esimerkiksi hankaliksi, mukavuudenhaluisiksi, yhteistyöhälyttömiksi ja jämähtäneiksi. Psykologisesta näkökulmasta he ovat pikemminkin aivan tavallisia ihmisiä.

TULOKSET

Tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmän kuvaukset ovat esitettynä artikkelin alkupuolella. Perusteellinen tutkimusaineiston sisällön ana-

lyysi johti käsittelemään tuloksia kolmessa pääulottuvuudessa, joita ovat kokemuksellisuus ja havainnot, lähiesimiestoiminta ja ihmisten muutosodotuksiin perustuvat psykologiset sopimukset. Näin pystymme parhaiten ja luotettavimmin kuvaamaan miten psykologista näkökulmaa ja johtamista organisaatioiden henkilöstön muutostilanteissa olisi tulkittava ja toisaalta miten organisaatiotoimijat kokevat ihmisten johtamisen muutostilanteessa?

Tuloksemme osoittavat, että merkityksellistä on ihmisen muutosdynamiikan yksilöllinen ymmärtäminen, sietäminen ja hallinta. On pidettävä erillään organisaation muutos ja ihmisen muutos. Ihmisen muuttumisessa on usein ratkaisevaa ymmärtää emotionaalisuutta, intuitiivisuutta ja muita inhimillisiä kokemuksen tapoja, jotka eivät jäsenny ihmiselle itsellekään kielellisesti saati selkeiksi argumenteiksi. Tällaiset kokemukset ovat analyttisyyden ja täsmällisyyden sijasta luonteeltaan hyvin kokonaisvaltaisia. Myös työpaikalla ihmisen arkinen toiminta ohjautuu, jopa määräytyy paljolti niiden mukaan. Johtamisen psykologia ihmistyönä vastaavasti voi parhaimmillaan auttaa organisaatioarjen elämistä eli esimerkiksi myös ihmisyiden kautta onnistuneen muutoksen elämistä.

Muutostilanteissa ihmiset elävät organisaatioarkeaan vahvojen tunteiden ja kokemusten ristipaineessa. Tutkimusaineistomme kuntaorganisaatioita ja samalla niiden henkilökuntaa koettelevat melkoisen voimakkaat muutosturbulenssit. Muutos ilmentyy näiden ihmisten organisaatioarjessa varsin vaihtelevina tilanteina, jolloin kokemukset ja havainnot muutoksesta ovat varsin eksplisiittisiä. Henkilöstö odottaa esimiestoiminnalta ihmisten kohtaamista ja johtamista, jotta esimiehen ja alaisen tilanteet kohtaisivat huomattavasti paremmin. Käytännössä kyse on organisaatioarjen jakamisesta muutostilanteessa ja eräänlaisen ihmisten osallisuuden kasvattaminen muutoksessa.

"Jossain vaiheessa alkoi tuntua, että nämä päätökset tehdään jossain muualla kuin niissä itse työryhmissä. Eli se valmistelu tapahtui jossain muualla ja niitä valmiita asioita tuotiin sitten työryhmiin."

"Semmoinen kokemus minulle tuli - että tehdään minkälaisia päätöksiä vaan - sitten kun henkilökohtaisesti keskustellaan, niin ne asiat onnistuvat. Jos tulee viestiä, että mahdollisesti tapahtuu jotain

muutoksia ja sitä ei henkilökohtaisesti käsitellä, niin se on kaikkein ongelmallisinta."

Näin ollen ihmisten kokemukset ja havainnot muutokset oikeuttavat tutkimusaineistomme pohjalta päättelemään, että muutos edellyttää ihmisten johtamista missä ihminen aidosti ja ensisijaisesti huomioidaan muutostilanteessa. Tätä voidaan tietysti pitää ikään kuin selviönä, mutta käytännön kompleksisessa kuntaorganisaation muutostilanteessa johtamistoiminnan toteutus ei näytä arvostavan ihmisen subjektiivista asemaa kuntaorganisaatiossa.

Alaisten kokemukset ja odotukset johtamisesta peräänkuuluttavat johtamisen tajunnallisuutta eli tilanteiden hallinnan ja herkkyyden analyysiä suhteessa inhimillisesti koettuun muutokseen. Tällöin kyse on johtamiseen liittyvästä ihmistyöstä ja organisaatiotoimijoiden tilanteiden päällekkäisyydestä, joiden voidaan perustellusti palvelevan eli yksilöiden ja koko työyhteisön muutosdynamiikan hallintaa. Kyse ei siten näyttäisi olevan pelkistä johtamistoimintojen kohdentamisista, vaan mitä suurimmassa määrin myös ihmisten yksilöllisistä kokemuksista ja esimiesten muutosdynamiikan tajunnallisuudesta. Tutkimusaineistomme mukaan tilanteiden jakamisen tarpeellisuus korostuu erityisesti muutosristiriitojen yhteydessä.

"Totta kai asioista voi nähdä huonot puolet, jos on ollut liitosvastainen. Ja sitten jos on ollut myönteinen liitokseen, niin sitten ehkä näkee niitä myönteisiä asioita mitä liitos on tuonut. Ehkä se semmoinen yleinen havainto voi olla, että kyllä kokemukset voivat vaikuttaa."

"... tuntui just hyvältä, että kyseltiin koko matkan meidän mielipiteitä ja toiveita."

Johtajan tilanteen olisi oltava varsin ilmeinen, todennettavissa ja kohdattavissa oleva, jotta edellytykset toimivalle esimies-alainen suhteelle olisivat olemassa. Kuntaliitoksiin ja seutuyhteistyöhön liittyvät muutoksenhallinnan toimintamallit näyttävät tutkimusaineistomme mukaan edellyttävän ihmisten vastavuoroisuutta, sosiaalista tukea sekä informaation hyvää ja kommunikatiivista funktiota. Yhdistettäessä nämä havainnot ihmisiin ja psykologiseen johtamiseen voidaan nimittäjiksi muutostilanteissa nostaa kommunikaatio ja osallisuus. Tätä vahvistavat havainnot läsnä olevasta johtajuuden vaateesta.

"Esimiehet, jotka ovat hyviä, uskaltavat työntekijöiden kanssa keskustella asioista ja tuovat nämä esille. Ja aivan selvästi näkyvät ne työyhteisöt, joissa esimies kertoo työntekijöille, niitä on olemassa ja se näkyy se ilmapiirissä."

"Että kyllä siinä niin kuin pitäisi olla joku, joku semmoinen selkeä... joku ihminen johonka otat yhteyttä, jos sinulla tulee joku että mitenkä tämä homma hoidetaan. Niin en minä ainakaan tiennyt kehenkä mää olisin ottanut yhteyttä."

Aineistosta on johdettavissa vastavuoroisuuden ja yhteistoiminnallisuuden vaade työyhteisöissä. Näihin eräänlaisiin sosiaalisen tuen tarpeisiin voidaan sisällyttää työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja keskustelumahdollisuudet toimivan yhteistyön ja työilmapiirin lisäksi. Haastatteluihin ilmeni, että muutostilanteissa me-hengen rakentaminen ja ylläpitäminen koetaan erityisen tärkeänä asiana. Kokemuksellisen tai tunneperäisen tuen tarpeet koostuivat henkisestä tuesta, empatiasta, ymmärtämisestä, kuuntelemisesta sekä turvallisuuden tunteen ylläpitämisestä. Nämä koetaan erityisen hyvinä keinoina epävarmuuden lievittämiseen. Psykologisen johtamisen näkökulmasta kyse on etenkin läsnä olevasta johtamisesta, joka mahdollistaa ainutlaatuisien tilanteiden limittäisyyden.

Muutostilanteessa tuen ja tarpeiden muodoista yhdeksi keskeisimmäksi voidaan lopulta määrittellä informatiivisen tuen rooli johtamisessa ja muutostilanteissa. Tiedon jakaminen ja muutoksen etenemisestä tiedottaminen ovat kiistämättä muutoshallinnan keskeisimpiä asioita. Tiedon tarve on yleensä valtava ja jopa niin voimakas, että johtajan koetaan pimeän tietoa, ellei hän sitä jatkuvasti jaa. Kuitenkin tilanteet olisi tutkimusaineistomme perusteella hyvä jakaa tässäkin suhteessa. Ratkaistavaksi ongelmaksi muodostuu se, että muutostilanteessa on aikoja, jolloin "odotettava tietoa" ei vain yksinkertaisesti ole saatavilla. Tilanteiden mukaan ihmisten ainutlaatuisuutta korostaa tällöin myös se, että tieto tiedon puuttumista on informoinnin arvoisen.

"Henkilöstöllä oli kova tiedontarve, mutta ei ollut oikein antaa sitä tietoa. Mutta toisaalta lähdettiin siitä, että kaikki ovat samalla viivalla... huhuja liikui paljon, kun ei ollut avointa ja eikä tiedotettu... epävarmuus rassasi henkilökuntaa."

Esitetyt lainaukset osoittavat lopulta sen, että henkilöstöllä on ihmisten johtamiseen ja muutokseen liittyviä, usein kompleksisia odotuksia. Psykologian, hallintotieteen ja johtamistutkimuksen yhdistäen näitä varsin yksilöllisiä, kirjoittamattomia ja useinkaan julkilausumattomia odotuksia voidaan nimittää käsitteellä psykologinen sopimus. Ne ovat hyvin ainutlaatuisia, yksilöllisiä, tilanteesta riippuvia ja subjektiivisia käsityksiä siitä miten organisaatiotoimijat kokevat ja havainnoivat muutostilannetta sekä toteutettua ihmisten johtamista.

"Enemmän pitää henkilöstölle selvittää. Se on ihan hirveätä viime tippaan asti odottaa, että missä minä olen ja mitä minä saan tehdä ja että missä mennään?"

"Jos nyt suoraan sanon, niin tässä kohdin olisin kaivannut enemmän nimenomaan tukea omalta esimieheltäni kun tammöisten asioiden ja haasteiden edessä ollaan."

Psykologisten sopimusten (ks. Robinson & Rousseau 1994) korostunut merkitys muutostilanteissa ja ihmisten johtamisessa on ilmeistä. Psykologisissa sopimuksissa on erotettavissa relationaalinen (emotionaalinen) ja transaktiivinen (suoritus) liittyvät elementit, jolloin aineistomme mukaan muutostilanteessa korostuu nimenomaan kokemuksiin ja tuntemuksiin liittyvät odotukset. Vaikuttaa siltä, että odotukset - toisin sanoen muutostilanteessa ja johtamistoiminnassa - kiinnittyvät luottamukseen, tuen tarpeeseen, arvostukseen ja turvallisuuden kokeeseen. Nämä ovat mitä suurimmassa määrin haasteita psykologiselle johtamiselle, kun ihminen elää muutostilannetta.

Aikaisempaa havaintoa vahvistaen, myös tilanteet ja vastavuoroisuus huomioiden, muutokseen elävien ihmisten arjessa psykologisen johtamisen tulisi palvella luottamuksen, osallisuuden ja kommunikation rakentamista sekä ylläpitoa. Nämä elementit ja turvallisuus muutostilanteessa voivat tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihminen kokee tai tietää epävarmojen asioiden selkiytyvän ajallaan ja kuinka muutostilanteet syntyvät tosiasioiden, eikä esimerkiksi erilaisten "pelien" tuloksena. Aineiston mukaan muutostilanteessa ihmiset kokevat tärkeänä jatkuvuuden ja turvallisuuden, jotka ovat keskeisiä asioita organisaation arjen sujumisessa.

"Mutta kyllä se sitten näissä muutoksissa on tärkeätä, että esimies vie kuitenkin viestiä. Kyllä sen pitää hallita meidän kokonaisuus, kun meitä on kuitenkin monta, niin se päävastuu on kuitenkin sillä ja se pitää meihin yhteyttä..."

"Silloin jouduttiin pitkää päivää tekemään, niin koin sen positiivisena, että tehdään yhdessä. Jokainen yritti yhdessä ja kyllähän me siitä selvitettiin, ja nyt ollaan jo huomattavasti väljemmillä vesillä."

Haastattelussa ilmeni, että muutoksen sekaavuus ja sen suunnittelun vaatima aika näkyy oman työyksikön toiminnan suunnittelussa. Ihmisillä on käytännöstä epätietoisuutta ja selkeisiin puutteisiin ei tartuta. Voidaankin aiheellisesti päätellä, että luottamuksen, osallisuuden ja kommunikaation kattavuus, avoimuus ja säännöllisyys ovat keskeisiä ihmisten muutoksen johtamisen keinoja.

Tutkimusaineiston mukaan esimerkiksi osallisuuden mahdollisuuksista keskustellaan hyvin paljon kuntasektorilla ja sitä pidetään yleisesti yhtenä tärkeimmistä asioista toimintaan sitoutumisessa. Myös osallisuuden tärkeydestä ollaan harvinaisen yhtä mieltä, mutta osallistumismahdollisuuksien toteuttaminen varioi suuresti kunnittain. Aikaisemmin esitettyä perusjaottelua hyödyntäen - toisin sanoen kokemuksellisuus ja havainnot, lähiesiemiestoiminta sekä ihmisten muutosodotuksiin perustuvat psykologiset sopimukset - on huomioitava, että psykologinen johtaminen muutostilanteessa edellyttääkin aktiivista johtamisotetta ilmeisten ja "tajunnallisten" tekojen muodossa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä artikkelissa olemme temaattisina tutkimuskohteina yhdistäneet toisiinsa muutosta, muutosjohtamista, inhimillisiä henkilöstövoimavaroja ja fenomenologista näkemystä painottavaa psykologista tarkastelua. Tutkimustehtävänä oli selvittää miten psykologista näkökulmaa ja johtamista organisaatioiden henkilöstön muutostilanteissa olisi tulkittava, ja miten organisaatiotoimijat kokevat ihmisten johtamisen muutostilanteessa? Ensiksi on todennettavissa psykologisen johtamisen yhteys muutostilanteeseen ja -johtamiseen niin muutoksen hallittavuuden, toteuttamistavan kuin kokemuksellisuuden funktiona. Toiseksi voidaan todeta, että fenomenologisesti orientoitunut

psykologia tieteenä ja johtamisen psykologian ydinaineksena tunnistaa hyvin ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita. Kolmanneksi havaitaan kuntaorganisaatioiden rakenteellisissa ja toiminnallisissa muutostilanteissa psykologinen johtamisen olevan hukassa, vaikka vahvat perusteet sen huomioimiseksi ovat olemassa. Muutoksen johtamisessa painottuu ensisijaisesti asioiden, eikä niinkään ihmisten johtaminen.

Psykologisen johtamisen asema ja sen tuomat haasteet kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa ovat hyvin merkittäviä. Muutoksen johtamisen ja muutostilanteen näkökulmista psykologinen johtaminen manifestoituu eritoten muutoksen hallittavuuden, toteuttamistavan ja kokemuksellisuuden ulottuvuuksissa. Psykologinen johtamisen tulisi siten olla hyvin kriittinen ja keskeinen osa muutostilanteen hallintaa, mutta aineistomme mukaan voidaan esittää perusteellinen epäily sen toteutumisesta muutostilanteen yhteydessä. Nämä väittämät vahvistuvat johtopäätöksinä tutkittaessa ihmisten kokemuksia ja havaintoja muutoksesta, ruodittaessa lähiesiemiestoiminnan keskeistä merkitystä muutostilanteessa sekä todennettaessa psykologisten sopimusten kokemusperäinen tehtävä suhteessa muutostilanteeseen ja johtamiseen. Käymme seuraavaksi johtopäätöksinä ja pohdintoina lävitse joitakin keskeisiä tutkimushavaintoja sekä esitämme lopuksi psykologista johtamista kompleksisessa muutostilanteessa jäsentävän mallin.

Henkilöstön muutosdynamiikan kannalta näyttäisi olevan keskeistä luoda yksilöllisiä käytänteitä, toteutustapoja ja johtamista, niin sitoutumisen, osallisuuden, kommunikaation kuin luottamuksen kehittämiseksi (mm. Syväjärvi & Stenvall 2003a, Goodman & Truss 2004). Yksilöllistä muutosdynamiikkaa voidaan tukea muun muassa situaatioiden tunnistamisella, ihmisten perehdyttämisellä, lähiesiemiestoinnalla, esimerkiksi ja osallisuusmahdollisuuksien antamisella. Yksilöllinen muutosdynamiikka on siten paitsi yksilön itsensä, niin myös hänen esimiehensä agendalla muutoksen yhteydessä. Yksilölliseen muutosdynamiikkaan liittyy vahvasti psykologinen muutos, jonka yksilö kokee erottamattomasti omassa situaatiossaan. Siten psykologisessa johtamisessa muutostilanteessa korostuvat psykologiset sopimukset ja niiden vaaliminen (Robinson & Rousseau 1994). Eli ihmisillä on kokemuksiin perustuvia ja tajunnal-

lisia sitoumuksia tai käsityksiä kanssatoimijoihin kohtaan, jolloin johtaminen perustellusti voi manifestoitua ihmistyönä (Perttula 2006).

Havaintomme mukaan on tärkeää huolehtia, että jokaisella työntekijällä ja työyhteisöllä on käytössään työssä tarvittava tieto, mahdollisuudet osallisuuteen sekä situaatioiden jakamiseen. Perkka-Jortikka (2002, 17-18) tarkastelee muutoksen hallinnan keskeisiä elementtejä henkilöstön näkökulmasta eritellen ne erilaisiin tuen muotoihin: sosiaalinen, arvostava, tunneperäinen, instrumentaalinen ja informatiivinen tuki. Tutkimusaineistossamme korostuu neljän näkökulman merkitys muutosjohtamisessa. Sosiaalista tukea tulee työyhteisöstä ja johtamisesta luottamuksen, avoimuuden ja keskustelumahdollisuuksien kautta. Arvostavaan tukeen sisältyy kannustaminen, oikeudenmukaisuus ja palaute. Tunneperäistä tukea työyhteisössä muodostuu empaattisen vuorovaikutuksen ja toisten asemaan asettumisen kautta sekä mahdollisuuksina ilmaista kokemuksiaan. Informatiivinen tuki voi auttaa työyhteisöä ratkaisemaan ongelmia ja hallitsemaan omaa työtään. Sosiaalinen, arvostava, tunneperäinen ja informatiivinen ovatkin hyviä adjektiiveja kuvaamaan psykologista johtamista.

Psykologinen johtaminen voidaan nähdä myös mentaalisten muutosedellytysten ja universaalien muutosilmapiirin rakentamisena, organisaatiokäyttäytymisen uudelleen suuntaamisena, lähiesimiestoimintana sekä jo edellä mainittujen psykologisten sopimusten rakentamisena ja ylläpitona. (Ivancevich & Matteson 1999; Syväjärvi & Stenvall 2003b; Smith 2004; Keskinen 2005). Joka tapauksessa johtamisessa korostuu ihmisen kohtaaminen eli on tärkeää miten ihmisen muutosdynamiikan rakentamista tuetaan. Muutostilanne on ihmiselle monimuotoinen tapahtuma ja vahvasti hänen omiin tilanteihinsa liittyvä. Uudistukseen ja muutokseen sisältyy aina epä-tietoutta, pelkoa ja ahdistusta eli jokaiselle yksilölle ainutlaatuisia kokemuksia muutostilanteesta, joita lähiesimiehen ei sovi vähätellä. Inhimilliseltä muutosdynamiikalta voidaan jossain määrin edellyttää mikro- makrotason tilanteiden hallintaa, asennetta muutokseen, halua ja tahtoa muutokseen, ongelmien tunnistamista, mahdollisuuksien näkemistä sekä lopulta muutoskykyä eli kognitiivisen ja emotionaalisen muutoksen haltuunottoa. Edellä mainittuja tutkimushavaintojamme vahvistaen, psykologisen johtamisen yhdeksi tehtäväksi muotoutuu epävarmuuden vähentäminen.

Kuten todettua, niin muutoksen toteutus ja pysyvyys riippuvat yksilön muutosdynamiikasta ja psykologisesta johtamisesta. Yksilöllinen muutosdynamiikka olisi pidettävä erillään organisatorisesta muutosdynamiikasta. Muutos prosessina tapahtuu niin sydämellä kuin aivoilla, jolloin monimuotoisen muutoksen hallittavuus edellyttää samaan muutossykliin pyrkivää mutta vaihtelevaa muutoksenhallinnan logiikkaa hyödyntävää toimintaotetta ihmisten johtamisessa. Vaihtelevuus viittaa niin yksilöllisten tarpeiden ainutlaatuisuuteen ja niiden sovittamisen vaikeuteen makrotason muutoksenhallinnan kanssa. Kysymys on tällöin jokaisen organisaatiotoimijan oman itsensäätelyn, itsetuntemuksen ja -hallinnan osallistamisesta (esim. Syväjärvi & Stenvall 2003b; Cascio & Aguinis 2005).

Aineistomme nosti vahvasti esille myös informaation kommunikatiivisen hyödyntämisen muutoksen hallinnassa. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat korostaneet kommunikaation merkitystä. Sashkin ja Sashkin (2003) tekivät katsauksen seitsemään viime vuosikymmenien huomattavaan muutosjohtamisen tutkimukseen ja he totesivat kuudessa kommunikaatiolle annetun hyvin keskeisen merkityksen. Täydentävästi Goodman & Truss (2004) pitävät kommunikaatiota merkittävä haasteena hyvälle muutosjohtamiselle. Paradoksaalisesti tämä kuitenkin tuo tilanteita esiin paljastavasti.

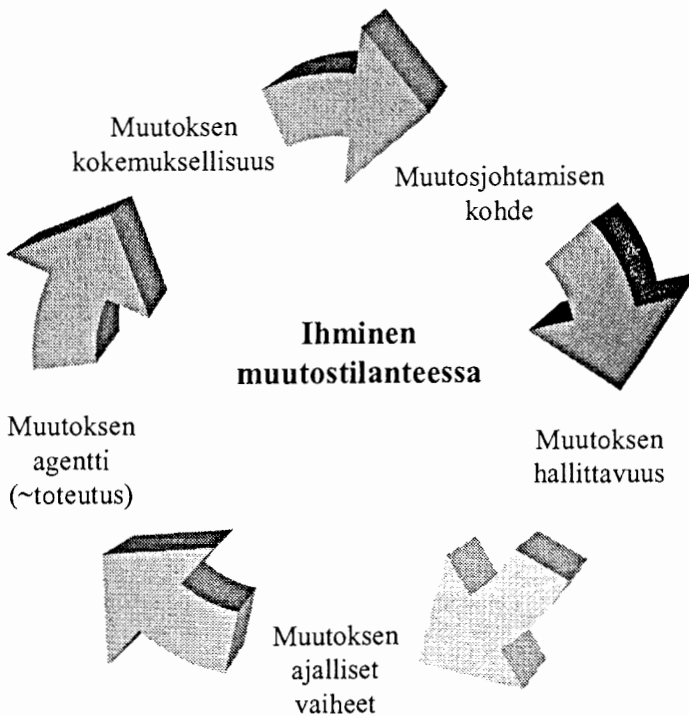
Muutosjohtaminen onkin johtamistyönä erityisen paljastavaa. Se voi saada raadollisia piirteitä, koska esille saattaa tulla sellaisia käsityksiä ihmisestä, jotka johtaja mieluummin pitäisi pilossa, jos vain pystyisi. Muutostilanteissa se on kuitenkin käytännössä mahdotonta. Johtamistoimiaan ja -tekojaan johtaja voi vielä kyetä kontrolloimaan ja peittelemäänkin, mutta hänen tapansa käsittää ihminen tulee ilmi kaikessa siinä, millaista vuorovaikutusta hän ihmisten kanssa luo ja miten heitä kohtelee. Koska näin joka tapauksessa käy, tarjoaa psykologinen näkökulma muutosjohtajalle johtoajatukseksi tämän: "kun ihminen johtaa ihmisiä, on ihmisen ymmärtäminen vähintään kaksi kertaa niin tärkeää kuin on johtamisen ymmärtäminen". Muutoksen johtamisen yleisinä tavoitteina ovat muutoksen suunnan hallinta ja toteutuksen johtaminen. Haveria ja Majoista (2000) mukailien muutoksen johtamisessa on kyse tasapainon etsimisestä muutokseen sisältyvien rationaalisten ja irrationaalisten tekijöiden kesken. Organisaation syvälinen

muutos edellyttää aina jostakin luopumista, mikä edellyttää myös irrationaalisten aspektien huomiointia muutoksen hallinnassa. Kokemuksellisia ja tunneperäisiä reaktioita on ymmärrettävä ja niiden käsittelylle olisi tehtävä tilaa, jotta uutta voitaisiin rakentaa.

Organisatorisen muutoksen läpiviemi ja pysyvyys riippuvat suuresti yksilön muutosdynamiikasta ja psykologisesta johtamisesta. Ihmisen tai henkilöstövoimavaran muutosdynamiikkaan liittyvä muutosjohtaminen on erityisesti psykologista johtamista, jota voidaan kutsua myös nimellä dynaaminen psykosituationaalinen johtaminen. Tällöin johtaminen manifestoituu ihmissuhteydenä eli eräänlaisena psykologisena ihmistyönä tai psykososiaalisena työnä (Perttula, 2006). Johtaminen on silloin perimmältään tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välistä vuorovaikutusta, jolloin muun muassa kompleksisten muutostilanteiden (vrt. Stacey 2001, Haveri 2006) yhteydessä psykologisessa johtamisessa korostuvat organisaatioarjen kokemukset, tilannehavainnot sekä niiden tulkinta (esim. Ivancevich &

Matteson 1999). Tätä tukevat myös Onsmannin (2003) päätelmät eli muutoksen kanssa onnistutaan, kunhan ihmisten kanssa keskustellaan muutoksesta, ihmiset otetaan muutoksen keskiöön ja muutoksen vaikutuksia monitoroidaan intensiivisesti.

Psykologisessa muutosjohtamisessa on olennaista osata sovittaa yhteen toisaalta organisaation muuttamisen rationaalinen päätöksenteko ja toisaalta ihmisen muuttumisen emotionaalisiin intuitiivisiin, kieleksi jäsentymätön kokonaisvaltainen kokemus tilanteen muutosvaatimuksista. Muutosjohtamisen teoreettista perusmuotoa olisi kuitenkin rakennettava tämän muutoksen eriparisuuden integroivaksi malliksi. Siksi on perusteltua esittää dynaaminen psykosituationaalisen muutosjohtamisen malli yhtenä tulkintana tutkimushavaintoihin. Kyseinen malli tunnistaa edellä mainitun kahdenluonteisen muutoksen, joka erillisuudestaan huolimatta toteutuu ajallisesti yhtä aikaa ja tilanteellisesti samassa paikassa. Malliin sisältyy myös aikaisemmin kuvatut viisi elementtiä: muutosjohtamisen kohde, muutoksen



KUVIO 1. Dynaaminen psykosituationaalisen muutosjohtamisen malli.

hallittavuus, muutoksen ajalliset vaiheet, muutoksen agentti (tai toteuttamistapa) sekä muutoksen kokemuksellisuus. Kuvan nuolet havainnollistavat situaatiota eli kaikkia niitä ihmisen organisaatioarkeen sisältyviä ja toisiinsa nivoutuvia kompleksisia asioita, joihin suhteessa ihminen kokemuksellisesti elää muutosta. Situaatio(t) on mallin psykologisesta näkökulmasta varsin erottamaton osa ihmistä.

Muutosjohtamisen dynaaminen psykosituationaalinen malli integroi muutosjohtamismallien kaksinaapaisuksia. Malli lähtee ihmisen psykosituationaalisesta luonteesta muistuttaen, että se koskee samalla tavalla ja logiikalla kaikkia johtamistyön osapuolia asemasta riippumatta. Situaatio on organisaation jäsenille ainutlaatuinen ja yksilöllinen. Ihmisten erojen osalta johtamistyössä ei ole kyse niinkään vallasta ja sen eri määristä, vaan esimerkiksi vastavuoroisuuteen liitettävästä vastuusta, osallisuudesta, luottamuksesta ja epäluottamuksesta (Zaheer, McEvily & Perrone 1998, Harisalo ym. 2006).

Psykosituationaalisen muutosjohtamisen malli huomioi ihmisen subjektina. Yksilöllisyys korostuu sekä ihmisen ainutlaatuisuutena että organisaatiotoimijan roolisidonnaisuutena. Johtajan asemassa olevan vastuu ja luottamuksen syvyys ovat muita suuremmat peilaten hänen tilanteensa laajuutta työyhteisössä. Toisin sanoen, johtajan vuorovaikutuskenttä on muita työntekijöitä laajempi, siksi myös vastuu on suurempi ja luottamuksen sfääri laajempi. Tällainen psykologinen näkökulma ylittää sellaiset yksilöpsykologiset näkökulmat, jotka keskittyvät ihmisten "mielen sisäisiin asioihin". Tässä kuvastuu hallintotieteelliselle ja psykologiselle "tajuntatieteelle" ominainen organisaatiokäyttytymisen tilannesidonnaisuus, jolloin ihmisen organisaatiotoiminta on minän, roolin ja toimintaympäristön kokemuksellinen synteesi.

Näin psykologisen sitominen situaatioon tarkoittaa konkreettisesti sitä, että kokemus on aina jokin merkitys situaatiosta. Ilman situaatiota ei kokemusta ole olemassa. Psykosituationaalinen muutosjohtamisen malli perustuu osittain ymmärrykselle siitä, miten reaaliset työyhteisön jäsenet havainnoivat ja kokevat organisaationsa muutospyrkimyksiä ja -tilanteita (vrt. Stenvall & Syväjärvi 2006, 18). Situaatioiden kokemuksellisen ymmärtämisen ja situaatioissa syntyvän toiminnan käsittelemiseksi tietous muutosjohtamista koskevista odotuksista onkin olennaista. Persoonallisten

suhtautumistapojen, henkilöstön tarpeiden sekä muutoshallinnan odotusten tarkastelu osoittaa, kuinka moniulotteisesta inhimillisen toiminnan yhdistämisen tilanteista on kyse. Esimiehiltä voidaan edellyttää monipuolista organisaatiotoiminnan ja henkilöiden tuntemusta sekä siihen pohjautuvaa välineistöä ja johtamistaitoja toiminnan vakauttamiseksi. Psykologinen johtaminen on vastausta sekä ihmisten muutosdynamiikan että johtamisen kokonaisvaltaiseen tai vastavuoroiseen hallintaan.

LÄHTEET

- Caldwell, R. (2001). "Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM". *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 (3), 39-52.
- Cascio, W.F. & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. Sixth edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003). HRM and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 272-286.
- Farias, G. & Johnson, H. (2000). Organizational development and change management: *Journal of Applied Behavioural Science*. Vol. 36, 376-379.
- Goodman, J. & Truss, C. (2003). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4 (3), 217-228.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000). Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Haveri, A. (2006). Complexity in local government change. Limits to rational reforming. *Public Management Review*. Vol. 8(1), 31-46.
- Harisalo, R., Stenvall, J. & Syväjärvi, A. (2006). Factors inducing mistrust in local board's decision making. In Papadopoulos, N. and Veloutsou, C. (eds.) *Marketing from the trenches: Perspectives on the road ahead*. ATINER Publishing, Athens. pp. 269-289.
- Hodgkinson, G.P. & Herriot, P. (2002). The role of psychologists in enhancing organizational effectiveness. In Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D. (eds.) *Organizational effectiveness: The role of psychology*. John Wiley & Sons Ltd., 45-60.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change, Theory, Implementation and Success*. Butterworth-Heinemann Publications.
- Häyrynen, Y.-P. (2000). Informaation rahtialus ja kolme skenaariota. *Psykologia*, 35, 2, 119-121.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1999). *Organizational behavior and management*. Fifth edition. McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutu-*

- minen ja sopimus. Polemia-sarja 59, Kunnallissalan kehittämissäätiö, Vammala.
- Kets de Vries, M. (2006). *The leadership mystique. Leading behavior in the human enterprise*. Second Edition. FT Prentice Hall., UK.
- Kotter, J. (1997). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor. Helsinki.
- Leahey, T. (1991). *A History of modern psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1975). *Field Theory in Social Science*. Greewood Press Publisher. Westport.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organizations*. Sage Publication.
- Nadler, D. (1993). *Concept for the Management of Organizational Change*. In Mabey, C. & Mayon-White, B. (eds.), *Managing Change*. Cromwell Press, 85-98.
- Näsänen, R., Syväjärvi, A. & Rovamo, J. (1997). Effect of image orientation contents on detection efficiency. *Vision Research*, 37, 1025-1032.
- Onsman, H. (2003). *The uncertain art of management*. McGraw-Hill Publisher, Australia Pty Ltd.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Third edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Perkka-Jortikka, K. (2002). *Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Perttula, J. (2003). *Psykologia tajuntatieteenä*. *Psykologia*, 38, 3, 188-192.
- Perttula, J. (2005). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. Teoksessa Latomaa, T. & Perttula, J. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen*. *Dialogia*. Tartu, 115-162.
- Perttula, J. (2006). *Johtaminen psykologisena ihmistyönä*. *Hallinnon Tutkimus*, 25 (4), 74-77.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitnam.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense. Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press. Boston.
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä. Julkaistu ensimmäisen kerran 1983 (Gaudeamus)*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Sashkin, M. & Sashkin, M.G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn R.N. (2001). *Organizational behavior*. Seventh edition. John Wiley & Sons.
- Simon, H. (1978). *Päätöksenteko ja hallinto*. WSOY. Juva.
- Smith, G. (2004). *Leading the professionals. How to inspire & motivate professional service teams*. London and Sterling, VA: Kogan Page Limited.
- Speitzer, G.R. & Quinn, R.E (1996). *Empowering middle manager to be transformational leaders*. *Journal of Applied Behavioural Science*. Vol. 32(3), 237-261.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation*. Routledge, Taylor and Francis Group, London & NY.
- Stenvall, J. (1997). *Yhteisöllisyydestä erottautumiseen. Hallinnon kehittämisen kieli*. Teoksessa Mälkiä, M. & Stenvall, J. (toim.) *Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen*. Tampere University Press. Tampere, 177-199.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). *"Mees romppeines siihen" - Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen hallinta kuntafuusioissa*. ACTA 191, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Johtaminen muutoksessa*. Edita. (Painossa)
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003a). *Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana*. *Hallinnon Tutkimus*, 22(2), 116-127.
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003b). *Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta*. *Hallinnon Tutkimus*, 22(4), 338-351.
- Syväjärvi, A. Stenvall, J. Harisalo, R. & Jurvansuu, H. (2005). *The Impact of Information Technology on Human Capacity, Interprofessional Practice and Management*. *Problems and Perspectives in Management*, 1/4, 82-95.
- Thompson, J. & Cole, M. (1997). *Strategic competency - the learning challenge*. *Journal of Workplace Learning*, 9(5), 153-162.
- Tiuraniemi, E. (2004). *Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisöissä*. *Hallinnon Tutkimus*, 23 (3), 61-69.
- Vuorinen, R. (1990). *Persoonallisuus & minuus*. Porvoo: WSOY.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). *Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. *Organizational Science*, 9, 141-159.