

Toimeenpanon metataitojen näkökulma uudistusten toteuttamiseen hyvinvointipalveluissa

- Ennako-oletukset muokkaavat uusien käytäntöjen toimeenpanoa.
- Toimeenpanon johtaminen on ammatillista kehitystä tukevien olosuhteiden rakentamista.
- Käytäntöön vieminen vaatii aina soveltamista eli teorian ja käsillä olevan tilanteen ainutlaatuisuuden yhdistämistä.
- Ulkopuolelta tuotu tieto voi olla hyödyllistä tai haitallista tarjoilutavasta riippuen.
- Muutosjohtamisen keinoja ovat positiivisen kehittämisspiraalin käynnistäminen ja metataitojen harjaannuttaminen.
- Olennaisia metataitoja ovat mm. oppimaan oppiminen, dialogisuus ja mahdollistamisen ajattelutapa.



MARIKA TAMMEAID
Kehitysjohtaja
Itla

ARTIKKELI ON VERTAISARVIOITU

Toimeenpanon johtamisessa on tärkeää tarkastella niitä ennakkokäsityksiä, joita toimeenpanijat kohdistavat organisoitumiseen, johtamiseen sekä ihmisten toimijuuteen ja oppimiseen (kuvio 1). Teoreettis-konseptuaalisen tarkastelun avulla tässä artikkelissa käydään läpi sitä, kuinka nämä ennako-oletukset muokkaavat julkisen politiikan tai uusien toimintatapojen, esimerkiksi tutkittuun tietoon perustuvien menetelmien, toimeenpanoa.

Johtamisteoreettiseen keskusteluun osallistumisen lisäksi artikkeli pyrkii antamaan käytännön ideoita hyvään toimeenpanon johtamiseen kaikille, jotka työskentelevät siihen liittyvien haasteiden parissa, organisaatioiden sisä- tai ulkopuolelta käsin. Havainnot ovat sektorista riippumattomia, mutta esimerkeissä ja lähdekirjallisuudessa on erityisesti huomioitu hyvinvointipalvelut toimintaympäristönä. Positiivisen psykologian tutkimustulosten ja arvostavan haastattelun transformaatiokäsityksen pohjalta artikkeli kysyy, tuottavatko toimeenpanon keinot oppimisen iloa ammattilaisten työhön. Yhtenä mahdollisena toimeenpanon käytännön mallina esitellään Arvostuksen kehä.

Artikkelissa nostetaan esiin ihmisen oppimista ja kehittymistä koskevan tiedon valossa hyödyllisiä muutosjohtamisen keinoja. Niitä ovat positiivisen laajenevan kehittämisspiraalin käynnistäminen ja muutosjohtamisen metataitojen harjaannuttaminen sekä organisaatiossa että muutosjohtajan omassa toiminnassa.

Toimeenpanon metataitoja – siirrettävissä olevia ja katalyyttisiä toimijuustaitoja – tarkastellaan suhteessa julkisen johtamisen ja implementaatiotutkimuksen perinteisiin. Jotta vaikuttavuustavoitteet voitaisiin lunastaa, toimeenpanon johtamisessa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota niihin organisatorisiin konteksteihin, joihin halutaan vaikuttaa.

Toimeenpanoa käsitellään vuorovaikutuksena. Johtopäätöksenä on, että johtamisen, ulkopuolelta tuotetun tiedon tai toiminnanohjauksen vaikutus organisaatioon ja ammattilaisten toimintaan voi olla sekä myönteinen että kielteinen riippuen siitä, millaisilla ennako-oletuksilla ja toimenpiteillä niitä käytetään.

ORGANISAATIOELÄMÄ ON MUUTOSTA

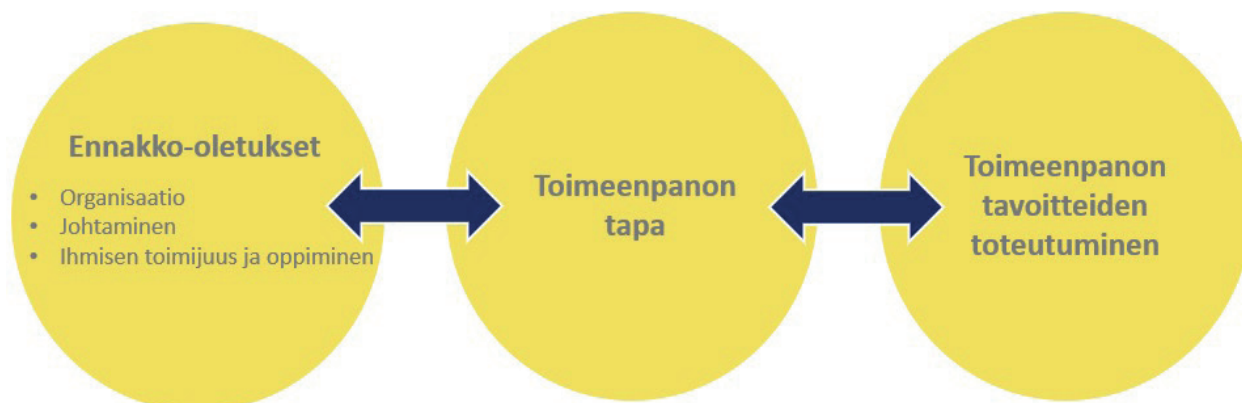
Kirjoitin aikanaan Carl Otto Scharmerin muutoksen U-teoriaan pohjautuvan artikkelin otsikolla ”Muutos vaatii ihmisen tahdon koskettamista” [1,2]. Kyseinen otsikko sopii myös tämän artikkelin motoksi.

Toimeenpanoa käsitellään tässä artikkelissa muutosjohtamisen käsitteellisen sateenvarjon alla. Kaikessa muutosjohtamisessa py-

”Tuottavatko toimeenpanon keinot oppimisen iloa ammattilaisten työhön?”

ritään uudensuuntaisiin, parempiin tuloksiin saamalla joku tai jotkut työskentelemään toisin kuin aikaisemmin. Toimeenpanossa ollaan siis johtamisen ydinalueella. Muutosjohtamisessa on mahdollista käyttää monenlaisia keinoja, mutta itse asiassa kaikki johtaminen ja organisaatioelämä on muutoksen kanssa elämistä – ajatus, joka on

Ennako-oletusten vaikutus toimeenpanoon



Kasvun tuki
AIKAKAUSLEHTI

pikkuhiljaa yleistynyt myös johtamiskirjallisuudessa [3,4]. Johtamisen keskiössä on organisaation toiminnan reflektointi sekä pienten ja isojen muutosten käytäntöön vieminen.

Artikkeli nostaa esiin sellaisia toimeenpanon johtamisen metaitoja, jotka olemassa olevan tutkimustiedon valossa edistävät ihmisen tapaa oppia, omaksua ja kehittyä työssään sekä adaptoitua työn muutoksiin. Olemme professori Petri Virtasen kanssa käsitelleet käytäntöön viemisen metaitoa yhtenä tärkeänä johtamiskyvykkyytenä myös aikaisemmissa kirjoituksissa. Tässä artikkelissa sitä tarkastellaan toimeenpanon johtamisen metaitona.

Metaitoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintaympäristöstä toiseen siirrettävissä olevia ja katalyyttisiä toimijuustaitoja. Ominaista niille on aktiivisuus, vastuullisuus vuorovaikutuksen ja yhteistyösuhteiden rakentamisessa sekä päämäärätietoisuus ja tulevaisuusorientoituneisuus. Metaitot ovat oleellinen osa systeemis-

”Sisäistetty organisaatiokuva muokkaa, millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu.”

tä ja organisatorista oppimista [5,6]. Artikkelin lopussa kiteytetään toimeenpanossa erityisen merkitykselliseksi nousevat metaitot, jotka liittyvät sekä toimeenpanon johtamisen ennako-oletuksiin että toimeenpanon tapaan.

Artikkelin organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu kytkeytyy sosiokonstruktivistiseen tapaan tarkastella ihmisten oppimista ja organisoitumista sekä yhteiskunnan toiminnan tarkasteluun kompleksina kokonaisuutena. Näitä lähestymistapoja peilataan yhtäältä implementointitutkimuksen kehitykseen ja toisaalta yhteistä hyvää edistävän julkisen johtamisen perinteeseen. Julkinen sektori muodostaa hyvinvointipalveluissa toimivien ammattilaisten pääasiallisen toimintakentän Suomessa.

Hyvinvointiorganisaatioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen tähtääviä palveluja tuottavia organisaatioita. Kyseisten organisaatioiden toimintakenttä on monitil-

kintainen ja niiden toimintaan kohdistuu odotuksia asiakkaiden, potilaiden, päättäjien ja yhteistyökumppanien sekä hyvinvointiorganisaatioiden oman henkilökunnan taholta [7]. Ihmisten johtamisen periaatteet ovat samoja sektorista riippumatta, joten siltä osin artikkelissa esille tuodut asiat ovat sovellettavissa myös muihin toimintaympäristöihin.

TOIMEENPANON KUILUSTA TOIMIJUUTEEN

Implementaatiotutkimuksen näkökulma

Implementaatiotutkimuksella on pitkä traditio huomion kiinnittämisessä tiedon ja toiminnan väliseen leveään kuiluun [esim. 8,9,10,11]. Perusteellisessa implementaatiotutkimuksen vaiheita käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan Schonfield [12] kuitenkin toteaa, että kaikkein suurin kuilu oletettujen vaikutusten ja todellisuuden välille syntyy siitä, mistä implementaatiotutkimus ei ole kiinnostunut: kuinka ja millaisella motivaatiolla, kompetensseilla ja kapasiteetilla organisaatioissa työskentelevät ihmiset omaksuvat ja toimeenpanevat uusia toimintatapoja, strategisia linjauksia tai menetelmiä. Oletus sekä politiikkatoimeenpanossa että menetelmien toimeenpanossa tuntuu usein olevan, että ylhäältä tai ulkopuolelta tullut tieto, määräys tai suositus olisi jotain, mitä ilmiselvällä innolla implementoitaisiin. Samoin oletetaan, että ennalta hyvin suunniteltu prosessi olisi kaikki mitä tarvitaan, kun uutta asiaa viedään organisaation ja arjen työn käytännöksi.

Schonfield [12] nimeää ensimmäisen sukupolven implementaatioajatteluksi tutkimushaaran, joka perustuu toimeenpanon rationaalisuuden ja lineaarisuuden illuusion. Se ilmenee mm. sellaisenaan toistettavien implementaatiomallien etsimisenä ilman, että organisaatio- tai politiikkatason ja toimeenpanon makro- ja mikroympäristöjä otetaan huomioon. Toisen sukupolven implementaatioajattelussa kiinnitetään jo enemmän huomiota organisaatioon, toimijoihin ja tilanetekijöihin. Kolmannen sukupolven implementaatioajattelussa päästään yksilotteisesta standardoinnin ajatuksesta kohti moninäkökulmaista, pidemmän aikavälin vaikuttavuuden havainnointia sekä käytännön toimintaympäristöjen monitoimijuuden huomioimista.

Perustavanlaatuisia kysymyksiä implementaation kannalta ovat esimerkiksi seuraavat:

- Mitä ihmiset omassa työarjessaan tekevät, kun he implementoivat jotain politiikkaa tai menetelmää?
- Mistä he tietävät kuinka toimia?
- Miten oppimista ylläpidetään?
- Miten organisaatiokulttuuri – sen kontrolli ja autonomia – vaikuttavat mahdollisuuksiin toimia uudella tavalla?
- Kuinka näitä organisaatioita johdetaan?
- Miten tavoitteita operationalisoidaan eri toimintaympäristöissä?

Wheatin [13] mukaan onnistunut implementaatio vaatii kykyä operatiiviseen ajatteluun niin julkisen politiikan toimijoilta kuin tutkijoilta. Ylipäättään se vaatii organisaatiokulttuurien sekä arjen toimijoiden omien prioriteettien huomioimista [12,14,15]. Toimeenpanoa tarkasteltaessa kannattaa siis ensimmäisenä kiinnittää huomiota siihen, millaisena toimeenpanija näkee organisaation ja sen ihmiset.

Organisaatio vuorovaikutuksena

Kaikki organisaatiot nojaavat toiminnassaan vahvasti ihmisten osaamiseen. Teollisuusyrityksessä koneilla on iso merkitys toiminnan tulosten aikaansaamisessa, mutta koneiden rakentaminen ja ylläpitäminen vaativat inhimillistä osaamista. Asiantuntijaorganisaatioissa, tietotyössä ja palvelutoiminnoissa organisaatiot ovat yhtä kuin ihmisten osaaminen ja vuorovaikutus. Näillä luodaan toiminnan idea, toiminnot ja organisaatiokulttuuri sekä vuorovaikutustavat organisaation sisä- ja ulkopuolelle. Voidaan siis sanoa, että organisaatiot työskentelevät osaamisen varassa; ne ovat yhteen tuotua kyvykkyyttä tai ainakin lupaus kyvykkyydestä. Miten tämä lupaus kyetään lunastamaan, riippuu suuresti organisaation toimintatavoista ja johtamisesta [16,17,18].

Koko 1900-luku on länsimaisissa yhteiskunnissa ollut teollistumisen aikaa. Tätä heijastellen organisaatioita ja myös koko julkista sektoria on – tiedostaen tai tiedostamatta – käsitelty mekanististen metaforien kautta, usein koneena tai koneistona [17,19,20,21]. Modernit organisaatio- ja johtamisteoriat ovat pyrkineet muuntamaan myös ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta koneen kaltaiseksi: ennustettavaksi, siirrettäväksi ja määrämuotoiseksi. Ihmisen osaamista ja tiedonmuodostusta käsitellään lähinnä yksilöön linkittyvänä ja erillisiin tehtäviin ositettuna. Tähän liittyy vahvasti ajatus, että työntekijän tehtävänä on tehokkaasti ja ennalta määritellyllä tavalla toistaa jonkun muun suunnittelemaa prosesseja ja toimenpiteitä.

Tämä on johtanut rakenteita ja työnjakoa korostavaan organisaatio- ja johtamisajatteluun sekä hallinto- ja hallintajärjestelmien kehittämiseen [17,22,23]. Samoin se on johtanut muutosajatteluun, jossa ohitetaan organisaatioiden kompleksinen luonne ja jossa ihmisten toimintaa ja muutosta voidaan ennustaa, suunnitella, optimoida ja yksiselitteisesti mitata [5,12,24]. Mekanistisen organisaatiokäsityksen katse ihmiseen keskittyy niin ikään pääosin ulkoisiin (behavioristisiin) keppi ja porkkana -tyyppisiin ärsykeisiin [25,26,27].

Hierarkkinen ja managerialistinen johtamis- ja organisoitumistapa on tuonut mukanaan merkittäviä ongelmia. Suurin näistä kytkeytyy siihen, että ihminen ei ole määrämuotoinen ja paikasta toiseen siirreltävissä oleva tasalaatuinen resurssi. Lisäksi monipor-taistuvissa organisaatioissa työn perimmäinen tavoite on karannut yhä kauemmaksi. Hallintaa sekä kontrollia tavoitteleva johtaminen on luonut organisaatioiden sisällä monitahoista raportointivelvollisuutta ja suoranaisia työssä onnistumisen esteitä [5,28,29,30,31]. Kontrollia tavoitteleva johtaminen sopii huonosti tietoyhteiskun-

taan, jossa kompleksisuus ja ennakoimattomuus ovat tietovirtojen nopeutuessa lisääntyneet ja jossa muutokset, epälineaarisuus sekä itseorganisoituvat kehkeytyvyys ovat oleellinen osa organisaatioita, niiden toimintaympäristöä ja yhteiskuntaa [32,33].

Organisaatioajattelun ihmissuhdekoulukunta [22] on lisännyt ymmärrystä vuorovaikutuksen ja organisaatiokulttuurin merkityksestä niin toiminnan taustalla kuin muutosjohtamisen avaintekijänä. Tieto- ja palvelutyön lisääntymisen myötä lisää tilaa on saanut organisoitumisen sosiaaliseen konstruktion perustuvan luonteen ja kompleksisuuden ymmärtävä organisaatio- ja johtamisajattelu. Sosiokonstruktivistisessa mielessä organisaatio on ennen kaikkea ihmisyyhteisön sopimuksenvarainen ja neuvottelujen kautta synty-nyt kokonaisuus [30,34,35,36,37,38].

Hallinnan ja loogisen narratiivin kautta organisoitumista lähestyvät koulukunnat luottavat mahdollisuuksiin kuvata ja ennustaa organisaatioiden toimintaa sekä suunnitella niiden tulevaisuutta [35,39]. Käytännön kompleksissa vuorovaikutuksessa rakentuva organisaatio- ja muutosajattelu sen sijaan korostaa paradoksien hallintaa ja sen ymmärtämistä, että poikkeamat ja riskit ovat osa ihmisyyhteisön luonnollista toimintaa [40,41]. Tämä tarkastelukulma asettaa kyseenalaiseksi organisaatioiden vahvan suunnitteluperin-teen ja ylipäättään suunnittelusta toteuttamiseen etenevän muutos-johtamis- tai toimeenpanoajattelun [5,40,42,43].

Organisaatioiden ja johtamisen kentällä ollaankin aristotelisen tietokäsityksen mukaan tekemisissä pikemminkin fronesiksen kuin sofian kanssa [31,44]. Eli organisoitumisessa ja toimeenpanossa kyse on ennen kaikkea käytännön kyvyistä tutkia monimuuttujais- ta tilannetta eri näkökulmista ja yhdistää erilaisia tiedon lajeja. Kyse on myös eettisen harkinnan harjoittamisesta parhaan mahdollisen

”Arvostuksen kehä vahvistaa positiivista vuorovaikutusta ja tulevaisuuslähtöistä oppimista.”

tien löytämiseksi ja sellaisten ratkaisujen priorisoimiseksi, jotka hankalissa tilanteissa integroivat mahdollisimman paljon hyvän elämän edistämisen osatekijöitä [14,18,45,46].

Käytännössä kaikki asiantuntijatyö – samoin kuin johtamistyö ja organisaatioiden toiminta – on pientä arkista päätöksentekoa, toimintatapojen valintaa ja etenemistapojen etsintää monitoimijaisissa kokonaisuuksissa, yhteen kietoutuneiden ja keskinäisriippuvien asioiden viidakossa. Siinä ovat läsnä yhtä lailla työn formaalit kuin epäformaalitkin rakenteet. Organisaatiot ovat komplekseja kokonaisuuksia, joiden tunnuspiirteinä ovat vuorovaikutteisuus, kontekstisidonnaisuus, ennakoimattomuus sekä ihmisiin, ihmisryhmiin, organisaation historiaan ja toimintaympäristöön liittyvien erilaisten muuttujien suuri määrä. Tämä tekee kaikista organisaatioista omanlaisiaan ja keskenään hyvinkin erilaisia – ja siten huonosti yleistettävyyteen ja määrämuotoisuuteen taipuvia [18,24,47,48,49].

Katse ihmiseen

Sisäistetty organisaatiokuvamme muokkaa siis oleellisella tavalla sitä, millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu ja mitä ajatteleme toimeenpanon olevan [50,51,52,53]. Tämä pätee myös siihen, kuinka näemme organisaation ihmiset. Sillä, valitsemme katsoa ihmisiä arvostavasti, on käänteentekeviä vaikutuksia ihmisten ky-kyyn kehittyä ja kasvaa työssään. Keskeinen kysymys on, näemme-

kö ihmiset lähtökohtaisesti kyvykkäinä toimijoina, jotka ovat oman työnsä ja elämänsä asiantuntijoita ja joiden erilaisuus ja erilaiset vahvuudet ovat organisaatiolle ja työnteolle hyödyllistä rikkautta – ja joilla on vieläpä kyky kasvaa ja kehittyä läpi elämän. Näillä valinnoilla luodaan luottamuspääomaa, jonka varassa sekä ammattilaiset että organisaatiot voivat tehdä hyvää työtä.

On todettu, että arvostus ja vuorovaikutteisuus ovat keskeisiä onnistumisen elementtejä organisaation osaamispääoman kehittämisessä. Tähän samaan tulokseen päädyttään tarkasteltiinpa asiaa itseään toteuttavan ennusteen [54], Pygmalion-efektin [23], XY-teorian [55], voimavara- ja ratkaisukeskeisyyden [56], positiivisen psykologian [57,58,59], arvostavan haastattelun [60] tai neurotieteen löydösten valossa [61,62]. Samaan johtopäätökseen tullaan myös tietoisuuden ja läsnäolon [63], positiivisten havaintojen merkityksen [64], tunteiden merkityksen [65], työn tuunaamisen [66], sisäisen motivaation [27], työn imun ja innostuksen [67,68], itseohjautuvuusteorian [69] sekä kasvun asenteen [70] kautta.

Vaikka asenteen ja arvostavan vuorovaikutuksen merkitys organisaation ja ammattilaisten oppimiselle tunnetaan, usein uutta tietoa ja taitoa, uusia menetelmiä ja muita muutosideoita yritetään viedä organisaatioihin kuin siellä ei olisi ennestään mitään, tai ainakaan mitään arvokasta. Tällaisesta tabula rasa -ajattelusta [71] on jo päästy eroon liittyen lapsen kasvuun ja kehitykseen, ja siitä olisi tärkeää päästää irti myös liittyen aikuisten kehittymiseen, oppimiseen ja johtamiseen [12,72,73].

Tiedon ja käytännön toiminnan välistä kuilua ei saada kaventettua kiinnittämättä huomiota ihmisen tapaan oppia ja omaksua [74]. Tieto ei muutu toiminnaksi tietoa jakamalla, luennoimalla, pakottamalla, määräämällä eikä opettamalla asiantuntija-asemasta käsin [41,75,76]. Tiedon muuntuminen osaamiseksi, päätöksenteon raaka-aineeksi ja parempaa toimintaa edistäviksi käytännöiksi edellyttää aitoa kiinnostusta. Kiinnostusta tulee löytyä sitä kohtaan, miten ammattilaiset eri organisaatioissa hahmottavat omaa työkenttäänsä, miten he ovat ammatti-identiteettiään rakentaneet,

”Tieto ja menetelmät ovat taidon raaka-aineita.”

millaisiin mentaalimalleihin he toimintansa perustavat ja mitkä ovat heille tärkeitä ja merkityksellisyttä tuovia tavoitteita työssä [12,15,45,58,77,78,79,80]. Nämä tavat hahmottaa työtä ja sen tavoitteita sekä merkityksiä syntyvät yhtäältä yksilopsykologisten, toisaalta sosiaalisten tulkintojen kautta ja vaativat aina kontekstiin sidottua ja paikallista merkityksen neuvottelemista [30,81].

Vaikuttavan toimeenpanon johtamisen tulee siis olla työntekijän ammatillista toimijuutta tukevaa. Professori Jaana Hallamaan määritelmän mukaan toimijaksi voidaan sanoa henkilöä, joka kykenee asettamaan päämääriä, osaa arvioida syy- ja seuraussuhteita ja pystyy toiminnallaan tavoittelemaan asettamiaan päämääriä [46]. Toimijuus syntyy siis sitä kautta, että tavoitellut muutokset linkittyvät mielekkäällä tavalla työntekijän ammatilliseen identiteettiin, pystyvyyssuomuksiin ja autonomisiin valintoihin työn tavoitteiden edistämässä [48].

Tässä viitekehityksessä toimeenpanon johtamisen ensisijaisena keinona on suotuisten sosiokulttuuristen olosuhteiden rakentaminen ammatillisen kehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Toimijuutta tukevassa osaamisen kehittämisessä tärkeiksi elementteiksi nousevat sellaiset taidot kuin tasaveroinen dialogi-

nen vuorovaikutus [82,83], empatia (79,84,85,86] sensemaking- eli merkityksellistämisen prosessien fasilitointi [87] ja yhdessä luotujen tulevaisuustavoitteiden asettaminen [56,88]. Olennaista on myös myötäkytkävä palaute, jossa huomio on onnistumisen osatekijöiden esiin nostamisessa ja etenemisen vahvistamisessa, ei binäärisessä nykytilan arvioinnissa [89,90,91,92].

Toimeenpanon työotteena tämä tarkoittaa uusien työtapojen oppimisen tuomista yhteiskehittelyn maailmaan eli sen nopeaa luovuttamista alan asiantuntijalta arjen työtä tekevien ammattilaisten tulkinnan, merkityksellistämisen ja kokeilujen kohteeksi [5,93,94]. Johtamisen ja muutoksen tekemisen tapana tämä tarkoittaa vaatimatonta ja nöyryä asennoitumista ihmisyyhteisöjen autopoettiseen kykyyn luoda mielekästä organisoitumista, samoin panostamista vuorovaikutussuhteisiin, jotka tunnustavat kokonaisen ihmisen esim. kaupan ammattiroolin sijaan [46,95,96].

Hyvän toimeenpanijan tehtävänä on enemmän kysyä kuin kertoa. Luottamuksen osoittaminen ja positiivinen ihmiskäsitys edesauttavat työn mielekkyyden kokemusta. Tämä taas auttaa ihmistä ottamaan osaamisensa käyttöön ja kehittämään sitä vuorovaikutuksessa työkavereiden ja palvelujen käyttäjien kanssa [97,98,99,100].

TOIMEENPANO VUOROVAIKUTUKSENA

Implementaatioajattelun sukupolvet

Kun tavoitteena on kehittää inhimillistä potentiaalia organisaatiossa, organisaatiokäsityksemme, ihmiskäsityksemme ja oppimiskäsityksemme muodostavat käyttöteorian, jonka pohjalta valitsemme myös toimeenpanon keinot. Edellä kuvatun valossa positiivinen muutos organisaatioissa tapahtuu aina laadukkaan ja vastavuoroisen yhteistyön kautta. Tämän perustavanlaatuisen huomion pohjalta on luotu muutosjohtamisen monitahoisuuden ja ajallisesti prosessuaalisen luonteen huomioivia malleja. Sellaisia ovat esimerkiksi oppiva organisaatio [101], muutoksen U-teoria [2], Teal-malli [17] ja positiivinen organisaatiotiede [102].

Ensimmäisen sukupolven implementaatioajatteluun nojaavien näyttöön perustuvien menetelmien tietokäsitys pohjautuu kontekstista irrotetun tiedon ja tuloksellisuuden validoimiseen. Kun näin tarkasteltuja työmenetelmiä palautetaan organisaatioon, ammattilaisten arjen työhön ja ammattilaisten vuorovaikutukseen palvelujen käyttäjien kanssa, ne palautetaan samalla erilaisiin komplekseihin konteksteihin. Näillä kaikilla on oma historiansa, toimintatapansa, mentaaliset mallinsa, organisaatiokulttuurinsa, identiteettinsä, vuorovaikutussuhteensa ja tavoitteensa [31].

Toisin kuin näyttöön perustuvan evaluoinnin maailmassa, systeeminen muutosjohtaminen on sekoitus ennakoituja ja ennakoimattomia muutoksia, joista osa saattaa olla havaittavissa lyhyellä aikavälillä, osa ei. Systeemin osasten väliset yhteydet ovat aina uniikkeja, joten systeemin muutosjohtamisen keinoja ovat ennen kaikkea vipukohtien tunnistaminen, epävarmuuden ja positiivisten poikkeamien hyödyntäminen, innostaminen ja esimerkin näyttäminen sekä toisin toimimisen mahdollistaminen [33,103,104]. Ei siis ole olemassa reseptiä, kaavaa, vakiintunutta lähestymistapaa tai näyttöön perustuvaa ”parasta käytäntöä”, joka toimisi kaikissa oloissa kontekstista riippumatta [51,103]. Systeemisessä muutoksessa on perimmäältään kyse siitä, että muutetaan tapaa, jolla ihmiset ja organisaation osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Implementaatioajattelussa lähimmäs tällaista toimeenpanon tapaa on päästy muotoiluajatteluun pohjatuossa implementoinnissa ja innovaatioiden omaksumiseen liittyvän diffuusioteorian avulla [14,105]. Ne korostavat, että interventiotutkimus on aina kyseisen

intervention tutkimusta kyseisessä tilanteessa ja kontekstissa. Sen sijaan, että tilannemuuttujia käsiteltäisiin asiayhteyden liittyvinä haittatekijöinä, niitä käsitellään kriittisinä tekijöinä omaksumiselle ja toimeenpanolle, jonka tavoitteena on jatkaa tutkimusvaiheen jälkeenkä. Minkä tahansa uuden menetelmän tai toimintatavan tuominen organisaation ja ammattilaisten arkeen tuo mukanaan myös uusia koordinaatiotarpeita sekä organisaation sisällä että oppimisen näkökulmasta [14,106]. Mikäli näitä ei huomioida tai käsitellä toimeenpanon osana, edellytykset tavoiteltujen muutosten saavuttamiseen heikkenevät, ja yhdessä asiassa edistymisen voi aiheuttaa ongelmia toisaalla.

Ihmistyön ammattilaisuus on käytännön kykyä liikkua työn eri tilanteissa teorian, käytännön ja etiikan näkökulmien välillä tavalla, joka edistää kunkin käsillä olevan asian ratkaisemista hyvää tulevaisuutta rakentaen. Työelämässä törmää usein ajatteluun, että osa tehtävistä on luonteeltaan suorittavia ja vain joissain tehtävissä on tilaa luovuudelle. Jos tarkastelun kohteeksi otetaan työt, joita tehdään ihmisten kanssa ja ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi, voidaan todeta, että niihin kaikkiin sisältyy sekä rutiiniluontoisia tehtävien osia että sisältöä, joihin tehtävän tai roolin haltijalla on suuret vaikutusmahdollisuudet [18,107,108].

Toimeenpanon näkökulmasta on oleellista miettiä, millaiseen tehtävään olemme vaikuttamassa. Esimerkiksi rokottaminen on toimenpide, jonka suorittamiseen liittyviä asioita voi ja on tarpeenkin pitkälle standardoida ja jota voi lähestyä toistettavana prosessuaalisena toimintana. Hyvän psykososiaalisen tuen tarjoaminen

”Ei ole muutosjohtamisen reseptiä, joka toimisi kontekstista riippumatta.”

sen sijaan on ammatillisesti vaativaa työtä ja suurelta osin tilannekohtaista yhdessä luomista asiakkaan kanssa.

Sekä organisaatiolle että yksittäiselle ammattilaiselle tieto ja menetelmät ovat taidon raaka-aineita. Hyviä työn tuloksia voi syntyä vain taidosta huomioida samanaikaisesti erilaisia, myös ristiriitaisia, työhön ja tuloksellisuuteen liittyviä tekijöitä. Ennen kaikkea on huomioitava palvelun käyttäjän etu. Esimerkiksi monien lasten hyvinvointia edistävien ammattilaisten työssä on tärkeä samanaikaisesti huomioida eri suuntiin vieviä eettisiä näkökohtia. Ne voivat liittyä mm. asiakkaan aitoon kuulemiseen, hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseen, asiantuntija-avun tarjoamiseen, yksityisyyden suojaan, tiedonantovelvollisuuteen ja tarvittaessa suojaavan vallan käyttämiseen. Strategiset valinnat toimintatavoista, kuten tietyn näyttöön perustuvan menetelmän käyttöönotosta, voivat parhaimmillaan auttaa tämän monimutkaisuuden kanssa toimeen tulemisesta. Työn arjessa menetelmät asettuvat kuitenkin vain yhdeksi osaksi kokonaisuutta. Yleistettävyyttä ja tilannekohtainen erityislaatuisuus ovat samanaikaisesti läsnä kaikkien ihmistyön ammattilaisten työssä [18,33,109,110].

Monimutkaisessa toimintaympäristössä työskennellessä on tyypillistä, että työn osa-alueiden välillä on paradokseja sekä ristiriitaisia ja ratkeamattomia jännitteitä [15,40]. Siksi kyse on tasapainon hakemisesta erilaisten oikeudenmukaisuuden muotojen ja keskenään eri suuntaan vetävien tavoitteiden välillä: organisaatiota ei voi ohjata vain joko yksilön tai yhteisön etu tai joko kustannustehokkuus tai asiakastytyväisyys [33,111].

Näiden jännitteiden kanssa työskentely on osa organisaatioelämää, johon myös tieto ja käsitykset vaikuttavista toimintatavois-

ta asettuvat [112]. Osaamisen kehittämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on auttaa ammattilaisia laajentamaan mentaalihorisonttiaan, jotta nämä eivät tarjoaisi vain yhdestä näkökulmasta ponnistavia ohjaavia malleja tai periaatteita [18,47,112,113]. Näin tuetaan sitä, ettei työtä ohjaamaan tarkoitetuista strategisista keinoista tule päämääriä, vaan organisaation ja ammattilaisten toiminta ohjautuu palvelemaan sitä päämääriä, jonka takia organisaatio lähtökohtaisesti on olemassa.

Tuottaako toimeenpano oppimisen iloa?

Ulkopuolelta tuotettu ja tarjottu tieto sekä näkemys voivat siis olla sekä hyödyllisiä että haitallisia organisaatiolle ja ammattilaisten toiminnalle riippuen siitä, miten niitä käytettäväksi tarjotaan. Niin menetelmätiedon kuin minkä tahansa muunkin tiedon vaikuttavuuden ratkaisee, osallistutaanko sillä keskusteluun, jossa kehitetään yhteistyössä työn tekemisen tapoja kohti parempaa vaikuttavuutta, vai käytetäänkö tietoa siihen, että asiantuntija-asemasta sanellaan, kuinka toisten tulisi työnsä tehdä [78,114]. Sama pätee ammattilaisten tiedolliseen vuorovaikutukseen palvelujen käyttäjien kanssa. Ulkopuolinen näkemys, yleistettävyyttä ja toimintatapasuosituksia voivat tuoda moniselitteisen kontekstin keskellä toimiville ammattilaisille tai palvelujen käyttäjille kykyä huomata uusia näkökulmia, ottaa abstraktin ajattelun harppauksia, havaita isompia kokonaisuuksia ja toisin toimimisen mahdollisuuksia. Samalla kontekstin ulkopuolisen tiedon tarjoilijan on tärkeä nähdä, että ammattilaisella tai palvelujen käyttäjällä on ainutlaatuista omaan elämänsä ja toimintaansa liittyvää tilanteeseen ja toimintaympäristöön sitoutunutta tietoa. Se on yhtä lailla tärkeä osa kokonaiskuvan muodostamista ja osaamisen kehittämistä [56,78,114,115]. Tätä näkökulmaa on syytä arvostaa, jotta toiminta voi osua maaliinsa.

Positiivisilla tunteilla ja positiivisella vuorovaikutuksella on merkittävä rooli muutoksen katalysaattoreina [5,57,88,116]. Myönteisen uteliaisuuden ja oppimisen ilon ylläpitäminen ovat avainasioita ammattilaisten kehittämisessä [89]. Tässä mielessä hyvä muutosjohtaja on valmentaja, joka tukee yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimisprosessia.

Positiivisen laajenevan spiraalin liikkeelle laittaville toimintatavoille on tyypillistä, että oppimista ei nähdä tietotaitomassan lisäämisnä, vaan yhdessä luomisena ja prosessina, jonka oleellisia osia ovat soveltaminen, vuorovaikutus, mallioppiminen sekä aikaisemman ja uuden osaamisen yhdistely [58,84,117]. Työhön liittyvä oppiminen on tärkeä rakentaa prosessiksi, jossa vuorottelevat sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset ja operationaaliset vaiheet niin yksilön, ryhmän kuin organisaation tasolla [118]. Samaa muutoksen prosessuaalista, narratiivista ja dynaamista luonnetta korostaa Weick merkityksellistämisen käsitteellään [87].

Ihmiset samaan aikaan sekä reagoivat ympäristöönsä että luovat jaettua todellisuutta omalla toiminnallaan. Tärkeitä tässä näkökulmien laajentamisessa ja yhdessä luodussa oppimisessa ovat käytännön kokeilut ja myös epäonnistuminen [73,62]. Muutoksen tarpeesta kuuleminen ei saa aikaan samanlaista toiminnan muutosta kuin henkilökohtainen altistuminen tilanteille, joissa muutoksen tarve tulee ilmeiseksi [62,116]. Tekemällä oppiminen on ihmiselle luontainen tapa kehittyä [119], ja sitä kannattaa hyödyntää muutostilanteissa.

Arvostuksen kehä toimeenpanon mallina

Positiivisen ja laajenevan muutosspiraalin liikkeelle laittavaa ja liikkeessä pitävää muutosjohtamista voi kuvata Arvostuksen kehänä (kuvio 2), jonka kiteytin vuonna 2010 opetustarkoituksiin.

Arvostuksen kehä



Arvostuksen kehään perustuvan kehittämisen ja toimeenpanon vaiheet:

1. Arvostus (Discovery)

Oli tavoite tai teema mikä tahansa, muutosjohtamisessa lähdetään liikkeelle siitä, että kaikkien organisaatioiden ja ammattilaisten tähänastisessakin työssä on jotain arvostettavaa ja onnistunutta – jos ei jatkuvasti ja kaikilta osin, niin ainakin ajoittain. Nämä toiminnan parhaat hetket ja elementit muodostavat sen aktiivisen ytimen, jonka pohjalle myös uutta osaamista ja toimintaa voidaan rakentaa. Koska ihmiset eivät lähtökohtaisesti tule työhön epäonnistumaan, tärkeä lähtökohta muutokselle on aktiivinen arvostuksen osoittaminen sille, että tähänkin mennessä asioita on yritetty hoitaa ja ratkaista parhaan kyvyn mukaan.

2. Visiointi (Dream)

Seuraavaksi edetään yhteisen tulevaisuuskuuvan rakentamiseen siitä, mihin organisaation olisi valitsemassaan asiassa (tai kokonaisuutena) parhaimmillaan mahdollisuus päästä. Oleellista on, että tätä tulevaisuuskuvaa luodaan yhdessä ja että se yhdistää organisaation työn osa-alueita sekä kuvastaa ja selvittää organisaation olemassaolon perimmäisiä tavoitteita.

3. Yhdessä luominen (Design)

Dialogisen yhdessä luomisen vaihe vahvistaa organisaation sosiaalista pääomaa ja kirkastaa sitä, mitä uudenlainen toimintatapa käytännössä tarkoittaa. Tärkeää on, että uusien toimintatapojen hahmottamiseksi avataan yhdessä mahdollisuuksien ikkunoita, hyödynnetään erilaisia vahvuuksia ja punnitaan erilaisia käytäntöön viemisen tapoja. Jotta toimintatavat voivat todella uudistua, niihin täytyy kasvattaa yhteistä ja jaettua omistajuutta. Tämän mahdollistaa yhteinen käytäntömuotoiluprosessi. Samasta syystä on tärkeää, että muutosmuotoilun pohdinnassa lähdetään edellisessä vaiheessa luodusta tulevaisuusvisiosta, ei tämän hetken rakenteista tai käytännöistä.

4. Käytäntöön vieminen (Destiny/Deploy)

Ajatukset muuntuvat käytännöksi vasta kun niitä sovelletaan käytäntöön. Vaiheissa 1–3 luotua uutta ajattelua ja uusia toimintatapojen ituja lähdetään kokeilemaan organisaation eri tehtävissä ja rooleissa. Minkä tahansa muutoksen toimeenpano edellyttää lukuisten pienten oivallusten ja toisin tekemisen oppien kertymistä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Hyvät ajatukset ja toisin toimimisen intentiot testataan arkisissa tilanteissa, joissa ne törmäivät esteisiin ja tuottavat uusia kontekstiin sopivia ratkaisutapoja – eli uutta osaamista, joka toimii myös käytännössä.

Paluu kohtaan 1 – eli positiivinen spiraali

Kun uutta toimintatapaa on jonkin aikaa harjoiteltu, on tärkeä palata arvostuksen kehän kohtaan 1 eli arvostamaan sitä, mikä on jo muuttunut ja mitä on opittu. Jos muutoshaaste on iso, voi olla, että vasta vähän toivotusta muutoksesta on näkyvissä organisaation arjessa. Tällöin on erityisen tärkeää nostaa pientäkin edistymistä esiin ja kannatella juuri sitä. Uusi toimintatapa voi kasvaa organisaatiokulttuurin vahvaksi piirteeksi vain jo opittua laajentamalla ja mallintamalla. Tässä vaiheessa on siis tärkeä yhdessä

- tunnistaa tavoitteen suunnassa muuttuneita toimintatapoja
- konkretisoida tavoitteita, joihin pääsemistä vielä harjoitellaan
- korjata tarvittaessa kurssia opitun pohjalta
- edetä jälleen käytäntöön viemiseen uudelleenmuotoilun kautta.

Se perustuu David Cooperriderin 4D-malliin [120,121] sekä sosiaaliskonstruktivistisen ja systeemisen organisaatioiden muutosjohtamisen merkittävältä kehittäjältä Peter Langilta [122] saatuun opetukseen ja inspiraatioon.

Arvostuksen kehä on oleellisesti erilainen toimeenpanon tapa kuin tilanneanalyysistä, ongelman ratkaisemisesta tai ulkopuolelta tapahtuvasta onnistumisen arvioinnista liikkeelle lähtevä johtamistapa. Arvostuksen kehä huomioi muutoksen tekemisen sosio-konstruktivistisen luonteen, vahvistaa positiivista vuorovaikutusta ja luo yksilöiden ja yhteisön onnistumisia vahvistavan tulevaisuuslähtöisen oppimisen kehän [123]. Sen lisäksi, että malli tunnistaa ja hyödyntää laajasti organisaatiossa olevaa kyvykkyyttä, se yhdistelee ja luo uutta kyvykkyyttä vahvistamalla niitä ammatillisen toiminnan piirteitä, joiden halutaan organisaatiossa vahvistuvan [124].

Langin ym. [18] mukaan lähestymistavan keskeiset vaikuttamistavat ovat:

- tavoitteen kannalta tärkeän narratiivin vahvistaminen organisaation toiminnassa ja organisaatiokulttuurissa
- arkisten toimien vaikuttavuutta monipuolisesti tarkastelevien suhderyksymysten hyödyntäminen [30]
- yhdessä luotujen hypoteesien testaaminen käytännön tilanteissa ja niiden tuottamien oivallusten, kysymysten ja esimerkkien yhteinen käsittely oppimisen näkökulmasta
- itsereflektioon pohjautuvan ja tulevaisuuslähtöisen näkökulman ylläpitäminen palautteen keräämisessä, antamisessa ja käsittelyssä
- reflektion kautta syntyvät muutokset ammatillaisten käyttäytymisessä, oletuksissa, toiminnassa ja jaetuissa narratiiveissa.

Onnistuakseen Arvostuksen kehään perustuvaan toimeenpanoon tarvitaan holistista ja arvostavaa ihmiskäsitystä ja hyvän vuorovaikutussuhteen luovaa tavoitelähtöistä fasilitointiosaamista [60]. Kyse on siis aktiivisesta oppimisen johtamisesta, mikä on aina ajallinen prosessi. Minkä tahansa uuden toimintatavan luominen ja omaksuminen vaatii aikaa. Käytäntöön vietynäkin uutta tapaa tulee kannatella ennen kuin se voi muuttua organisaation tavoitteita tukeväksi konventiksi. Tämä kannattelu ei ajan myötä ja erilaisten tekijöiden puristuksessa liudennu kalpeaksi aavistukseksi alkuperäisestä aikomuksesta.

Menetelmälähtöisessä kehittämisessä tätä ilmiötä on käsitelty fidelitetiongelmalla. Ongelmalähtöisessä katsannossa voi unohtua, ettei toiminnan ole tarkoituskaan muuttua teorian kaltaiseksi. Kaikki käytäntöön vieminen vaatii aina soveltamista eli teorian ja käsillä olevan tilanteen ainutlaatuisuuden yhdistämistä [31,41,125]. Yhteinen tulkinta käytäntöön viemisestä muokkaa tiedon organisaation ominaisuudeksi ja luo yhteistä kieltä sekä narratiivia sen ympärille [121]. Vasta näin tulkittu tieto voi muuttua oleelliseksi osaksi organisaation toimintaa ja kulttuuria [41,126]. On tärkeää huolehtia siitä, että menetelmän tai toimintatavan oleelliset tunnuspiirteet säilyvät käytännön tilanteissa pitkänkin ajan jälkeen. Tämä tapahtuu nimenomaan soveltavan oppimisen ja käytäntöyhteisöjen syntyminen kautta.

Edistymistä esiin nostava metareflektio kannattelee muutosta

Työmenetelmiä koskevassa kehittämisessä liikutaan aina ihmistyön ammatillaisten ammatti-identiteettiin linkittyvällä alueella, joten mukaan kutsuva, vastavuoroisuutta ja vapaaehtoisuutta korostava kehittämiskulttuuri on onnistumisen edellytys [84]. Tähän vapaa-

ehtoisuuden ja autopoiesin eetokseen liittyy oleellisesti se, että toimintatapojen uudistumisen tahti on yksilöllinen, samoin vaadittava tuen tapa ja määrä. Uuden toimintatavan omaksumisessa jokaisen ammatillaisen kehityshaasteet ja oppimista tukevat vahvuudet ovat yksilöllisiä ja siten myös polku oman ammatillisen toiminnan luontealle lähikehitysvyöhykkeelle on yksilöllinen [89,127].

Pitkäkestoisia ja pysyviä muutoksia ammatillaisen toimintaan saavutetaan vahvuuksien hyödyntämiseen [124,128,129] ja sisäiseen motivaatioon perustuvien toimintamallien [27,89] kautta etenevää

”Hyvän toimeenpanijan tehtävänä on ennemmin kysyä kuin kertoa.”

kehittymistä tukien. Rauthmann [130] jakaa systeemiälykkään toiminnan oleelliset komponentit kykyyn havainnoida omaa toimintaa systeemin osana, metareflektioon ja kykyyn jatkaa systeemiälykkästä toimintaa pitkällä aikavälillä. Työssä oppimisen maailmassa nopeus, tehokkuus ja muutosjohtamisen yksimallisuus ovat siis oppimisen vastakohta. Niiden sijaan kannattaakin keskittyä rakentamaan oppimista monipuolisesti kannattelevaa organisaatioympäristöä.

Muutoksen toteutumiseen liitetään usein myös joko-tai-ajateltua, vaikka muutos kaikissa ihmisyhteisöissä etenee vähitellen. Uusi kulttuuri tai toimintatapa saavuttaa asteittain sellaisen kriittisen massan, jonka jälkeen voidaan sanoa muutoksen tavoitteiden toteutuneen [103]. Tässä kohden ratkaisevaksi tulee se, kiinnitetäänkö muutoksen etenemistä arvioitaessa huomiota etenemisen vahvistamiseen vai etenemisen esteiden olemassaoloon [124,131,132,133,134,135]. Muutoksen nopeuttamisessa tärkeintä on tehdä muutosta näkyväksi ja vahvistaa uutta narratiivia etenkin siinä vaiheessa, kun eteneminen on vasta vähäistä tai muutoksen näkyminen pientä.

Merkityksellistäminen, käytäntöön vieminen, reflektointi, edistykseen huomaaminen, palaute, oppiminen, uuden kannattelu ja luopuminen vanhasta ovat prosesseja, joissa uusi ja vanha elävät aluksi rinta rintaan. Muutosta kannattelevan merkityksellistämisen yhtenä tavoitteena on myös harjaannuttaa yhdessä työskentelevät ihmiset havaitsemaan rinnakkaisia todellisuksia, tiedon monitulkintaisuutta ja erilaisia tulokulmia samaan asiaan [136,137]. Oppimista edistävän muutosjohtamisen punaisena lankana on toimijuuden tukeminen. Työyhteisössä, jossa puhutaan vähemmän siitä, kuinka asiat ovat ja enemmän siitä, kuinka jonkin asian omasta perspektiivistäni näen, on otettu merkittäviä askelia oppivan organisaation suuntaan [114,138].

POHDINTA

Edellä on nostettu esiin organisaatioiden luonnetta ainutlaatuisina ja keskenään erilaisina vuorovaikutuskokonaisuuksina sekä organisaatiokontekstiin sitoutuvan oppimisen mahdollistamisen merkitystä muutosten toimeenpanossa. Tutkimuskirjallisuus nostaa lisäksi esiin, että hyvissä kompleksisen toimintaympäristön tapausesimerkeissä aktiivinen aloitteellisuus ja intentio yhdistyvät selkeään fokukseen ja ammattilaisten roolittamiseen muutoksen tekijöiksi tekemällä oppimisen periaatteella [33,103,139,140]. Samoin systeemistä muutosta edistävät työn tavoitteiden ja muutostoimien kehystämisen merkityksellisyyden näkökulmasta, ylisektoriallinen avun tarjoaminen, sidosryhmien mukaan ottaminen ja tiimityöskentelyn tukeminen [29,103,105].

Tietojohtamisessa olennainen havainto on, että työskentely ja tiedon tulkitseminen yhdessä laajentavat osaamista ja synnyttävät uutta kyvykkyyttä [77,141]. Sekä prosessien suunnittelijoilta että niihin osallistuvilta vaaditaan kykyä yhdistää erilaisia työ- ja ajattelumalleja sekä oppia erilaisista toimintakulttuureista [99,142,143].

Tässä artikkelissa toimeenpanoa on tarkastelu pääosin perinteisen organisaation johtamisen ja ammattilaisten näkökulmasta. Sektorista riippumatta nykypäivän organisaatiot ovat kuitenkin luonteeltaan usein verkostomaisesti toimivia hybridiorganisaatioita [144]. Tärkeää olisi siis laajentaa tarkastelukulmaa organisaation kumppanuuksiin muiden julkisen sektorin toimijoiden, muiden sektorien ja palvelujen käyttäjien kanssa. Verkottuneessa ja yhteen kietoutuneessa maailmassa toiminnan vaikuttavuus saavutetaan yhä useammin toimimalla tasaveroisena osana ekosysteemejä, joissa mukana on monenlaisia toimijoita [5,12].

Myös julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan suhde on nykyään huomattavasti dynaamisempi ja aktiivisempi kuin aikaisemmin, ja onnistuminen julkisessa johtamisessa edellyttää kokonaisvaltaista sekä useita näkökulmia ja toimijoita integroivaa otetta [5,22,143,145]. Pelkkä päätöksentekoon ja organisaation sisäiseen toimintaan vaikuttaminen ei siis toimeenpanossa riitä. Olisikin tärkeä tarkastella lähemmin palvelujen käyttäjien osallisuutta toiminnan kehittämisessä, tuloksellisuuden aikaansaamisessa ja tavoiteltujen tulosten toteutumisessa.

Tutkitulla tiedolla on erinomaiset mahdollisuudet vahvistaa päätöksenteon tietopohjaa, mutta samalla on tärkeää huomata, että se ei pysty tarjoamaan ratkaisua kaikkiin ongelmiin. Julkisen politiikan komplekseihin ja yhteen kietoutuneisiin haasteisiin ei välttämättä ole saatavilla tutkittua referenssitietoa. Lisäksi julkisen politiikan vaikuttavuusperspektiivi on aina tulevaisuus, josta evidenssiä ei ole vielä olemassa. Silloin tärkeään roolin nousevat käytännön kokeilut, ennakoitietä ja antisipaatio. Tärkeää on

myös huomata, että tutkittukaan tieto ei välttämättä ole täysin arvovapaata, ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa poliittiset arvovallinat ja demokratian toteutuminen kietoutuvat aina toisiinsa [140].

JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

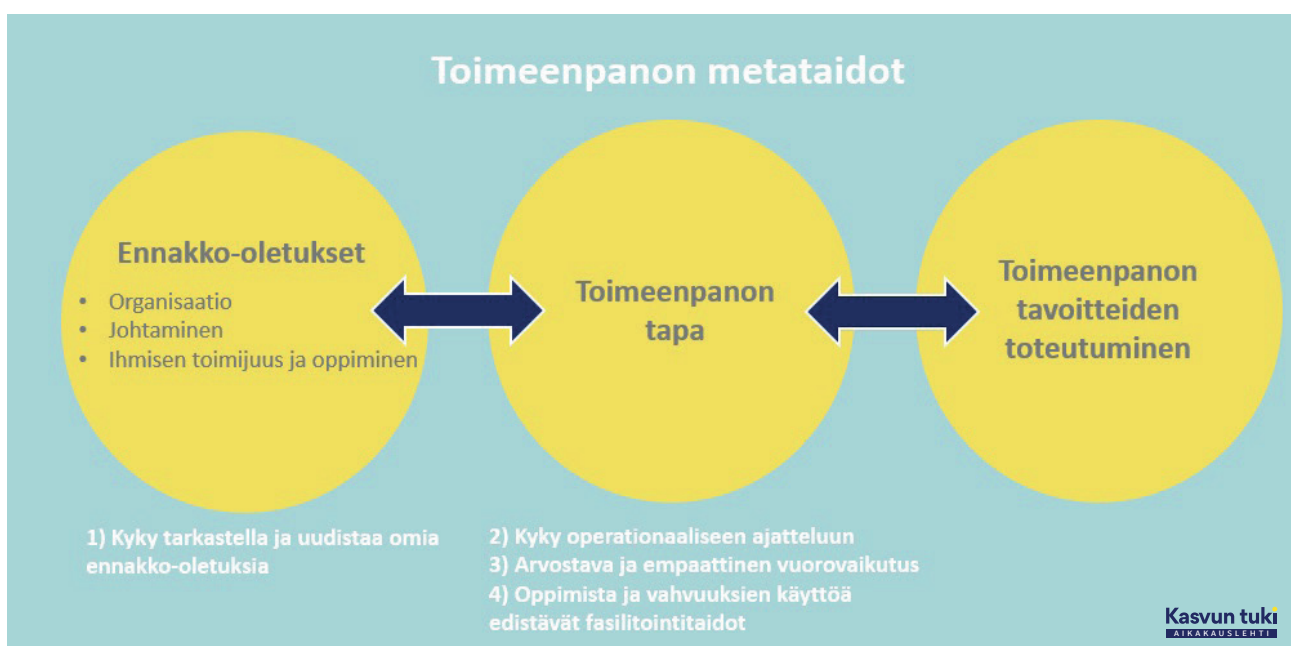
Julkisen politiikan ja esim. psykososiaalisen tuen menetelmien vaikuttavuuden arvioinnin hyvä alkuperäinen tarkoitus on saada aikaan parhaita mahdollisia tuloksia käytettävissä olevilla resursseilla. Tämä on paitsi julkisille palveluille mutta myös laajemmin ajattelun julkiselle hallinnolle ja yhteiskuntapolitiikalle kiinnostava tavoite. Implementaatiotutkimus on tärkeää, koska se parhaimmillaan tuo lisää ymmärrystä siitä, millaisilla politiikkatoimilla tai muilla menetelmillä haluttuja tavoitteita voidaan saavuttaa. Lunastakseen tämän tavoitteensa implementaation on kuitenkin kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota niihin ympäristöihin, joihin se haluaa vaikuttaa. Toimeenpanon taitona tämä tarkoittaa arvostavan ja positiivisen muutosjohtamisen ihmislähtöisten periaatteiden noudattamista.

Johtamista ja toimeenpanoa on tässä artikkelissa tarkasteltu organisatorisen toimijuuden ja metataitojen kautta, joten artikkelelin huomioita voi soveltaa toimeenpanon haasteisiin millaisessa organisatorisessa roolissa tahansa. Sosiokonstruktivistisessa katsannossa kaikki muutoksen keskellä elävät ovat omalla laillaan muutosjohtajia. Jokaisella asianosaisella on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen etenemiseen ja muuntaa omalla toiminnallaan systeemistä kokonaisuutta suuntaan tai toiseen. Toisaalta on tärkeää, että nimenomaisesti johtamistehtävissä työskentelevät ottavat toimeenpanon metataitojen kehittämisen ja käyttämisen vakavasti (kuvio 3).

Johtajat ovat organisaatioissa niitä portinvartijoita, joilla on mahdollisuus raivata aikaa ja tilaa uuden oppimiselle ja soveltamiselle organisaatioiden hektisessä arjessa. Kun millä tahansa muutos-

KUVIO 3.

Toimeenpanon metataidot



tavoitteella yritämme vaikuttaa organisaatioon ja ammattilaisten toimintaan, toimenpiteiden tulee olla systeemiälykkäitä, kompleksisuutta ymmärtäviä, oppimisen iloa ja taitojen harjaantumista edistäviä sekä hyvinvointia tuottavia.

Toimeenpanon metataidot ovat osittain samoja kuin hyvän johtamisen metataidot: oppimaan oppiminen, systeminen näkökulma toimintaan, dialogisuus, ajattelun taidot, käytäntöön vieminen ja mahdollistamisen ajattelutapa [5,6]. Tämä artikkeli on käsitteellisteoreettisen pohdinnan kautta nostanut esiin, että implementointikontekstissa erityisen tärkeiksi metataidoiksi näyttää nousevan neljä kyvykkyyttä:

1. kyky reflektoida ja kriittisesti tarkastella omaa ihmiskäsitystä sekä käsitystä organisaatioista ja johtamisesta, jotka yhdessä luovat käyttöteorian sille, kuinka muutos tapahtuu
2. kyky operationaaliseen ajatteluun tiedon ja tavoitteiden soveltamisessa sekä keinovalinnoissa
3. kyky arvostavaan ja empaattiseen vuorovaikutukseen sekä
4. käytännön taidot muutoksen fasilitointiin tavalla, joka kompleksisuuden keskellä yhdistää toiminnallisen orientaation ihmisten osaamisen ja vahvuuksien käyttöön.

Näistä kyvykkyyksistä ensimmäinen liittyy ennen kaikkea toimeenpanoa johtavan henkilön johtamisajatteluun ja kolme muuta erityisesti toimeenpanon keinojen valintaan ja käytännön johtamis-

tekoihin toimeenpano- ja muutostilanteissa. Arvostava ja empaattinen vuorovaikutus on yksi ainakin sosiaali- ja terveydenhuollon alaan liittyvistä ammatillista perustaidoista, joten on paikallaan kysyä, näkykö se myös alan johtamisessa ja uudistusten toimeenpanossa.

Metataitojen näkökulmasta implementaatio näyttäytyy merkittäväällä tavalla vuorovaikutteisempaan, luovempaan ja emergentimpään ilmiönä kuin prosessi-implementaatio. Jatkotutkimusta olisi siis tärkeä suunnata toimeenpanon ja kompleksisuuden suhteeseen. Muotoiluajatteluun perustuvan implementaation tutkijat korostavat vaikuttavuuden lisäksi adaptiivisen lähestymistavan arvoa menetelmien kehittämiseksi. Käytäntöön viemisestä saatu palaute parantaa sekä politiikka- että menetelmäinterventoiden laatua ja edistää niiden kehittymistä [49]. Myös tästä aihepiiristä olisi tärkeää saada lisätietoa jatkotutkimuksissa.

Tämän artikkelin käsitteellisteoreettista tarkastelua olisi tulevaisuudessa tärkeä jatkaa empiirisellä ja systemaattisella havainnoinnilla käytännön politiikkatoimeenpanosta ja implementointiprosesseista sekä niiden onnistumisesta. Johtamiskyvykkyyksien näkökulmasta kiinnostavaa olisi myös tutkia, kuinka johtajat itse havainnoivat esiin nostettuja toimintaa viemisen metataitoja sekä sitä, missä ja miten ne ovat kehittyneet tai niitä voidaan kehittää. ●

AVAINSANAT:

muutosjohtaminen, metataidot, kompleksisuus, implementaatio, oppimaan oppiminen, organisaatiokulttuuri, arvostus, vuorovaikutus

SIDONNAISUUDET:

Marika Tammeaid: Ei sidonnaisuuksia

LÄHTEET:

- 1 Tammeaid M (2007). Muutos vaatii ihmisen tahdon koskettamista. *Ratkes* 13/3, 10–11.
- 2 Scharmer CO (2008). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. The Society for Organizational learning, Cambridge, Massachusetts. Berrett-Koehler Publishers.
- 3 Schaffer RH (2017). All Management Is Change Management. *Harvard Business Review* 26.10.2017. <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>
- 4 Hagel J III, Brown JS ja Davison L (2008). Shaping Strategy in a World of Constant Disruption. *Harvard Business Review* 10/2008. <https://hbr.org/2008/10/shaping-strategy-in-a-world-of-constant-disruption>
- 5 Virtanen P & Tammeaid M (2020). *Developing public sector leadership: New rationale, best practices and tools*. Cham: Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-030-42311-7>
- 6 Virtanen P & Tammeaid M (2021). Public leadership meta-skills. Teoksessa Farazmand A (toim.): *In The Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Switzerland: Springer. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-31816-5_4176-1
- 7 Vartiainen P (2012). Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa Hyyryläinen E (toim.): *Näkökulmia hallintotieteisiin*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 63, Hallintotieteet 1. www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-380-6.pdf
- 8 Lee L (2015). Diffusion of innovation in mental health policy adoption: what should we ask about the quality of policy and the role of stakeholders in this process? Comment on “Cross-national diffusion of mental health policy”. *International Journal of Health Policy Management* 4, 387–389. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.59>
- 9 Lilienfeld SO, Ritschel LA, Lynn SJ ym. (2013). Why many clinical psychologists are resistant to evidence-based practice: Root causes and constructive remedies. *Clinical Psychology Review* 33, 883–900. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2012.09.008>
- 10 Dingfelder HE & Mandell DS (2010). Bridging the Research-to-Practice Gap in Autism Intervention: An Application of Diffusion of Innovation Theory. *Journal of Autism Developmental Disorder* 41, 597–609. <https://doi.org/10.1007/s10803-010-1081-0>
- 11 Walker HM (2003). Commentary: Addressing the gap Between Science and Practice in Children’s Mental Health. *School Psychology Review* 32, 44–47. <https://doi.org/10.1080/02796015.2003.12086180>
- 12 Schonfield J (2001). Tim for revival? Public policy implementation: a review of the literature and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews* 3, 245–263. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00066>

- 13 Wheat ID (2010). What Can System Dynamics Learn From the Public Policy Implementation Literature? *Systems Research and Behavioral Science* 27, 425–442. <https://doi.org/10.1002/sres.1039>
- 14 Penuell WR, Fishman BJ, Haugan Cheng B ym. (2011). Organizing Research and Development at the Intersection of Learning, Implementation, and Design. *Educational Researcher* 40, 331–337. <https://doi.org/10.3102/0013189X11421826>
- 15 Clarke N (2006). Why HR policies fail to support workplace learning: the complexities of policy implementation in healthcare. *The International Journal of Human Resource Management* 17, 190–206. <https://doi.org/10.1080/09585190500367589>
- 16 Ulrich D, Kryscynski D, Brockbank W & Ulrich M (2017). *Victory Though Organization*. New York: McGrawHill.
- 17 Laloux F (2014). *Reinventing organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- 18 Lang P, Little M & Cronen V (1990). The Systemic Professional Domains of Action and the Question of Neutrality. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation and Management* 1, 39–55. https://drive.google.com/file/d/0B5TWuGoJVPe_YjhHYU11bzhBCXM/view
- 19 Örtenblad A, Putnam LL, Trehan K (2016). Beyond Morgan’s eight metaphors: Adding to and developing organization theory. *Human relations* 69, 875–889. <https://doi.org/10.1177/0018726715623999>
- 20 Reed GE (2006). Leadership and Systems Thinking. *Defense AT&L Magazine*, May-June, 10–13. Defense Acquisition University, Belvoir. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a483138.pdf>
- 21 Morgan G (1986). *Images of Organization*. London: SAGE Publications.
- 22 Virtanen P & Stenvall J (2019). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- 23 Van Wart M (2017). *Leadership in Public organizations*. New York: Routledge.
- 24 Luoma M & Lindell J (2020). *Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen*. Teoksessa Vartiainen P & Raisio H (toim.): *Johtaminen kompleksissa maailmassa*. Gaudeamus, e-kirja.
- 25 Kauppila RA (2007). *Ihmisen tapa oppia*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- 26 Liukkonen J, Jaakkola T & Kataja J (2006). *Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.
- 27 Martela F & Jarenko K (2017). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma.
- 28 Seddon J (2019). *Beyond Command and Control*. Mayfield Press.
- 29 Vermeer A & Wenting B (2016). *Self-management. How it does work*. Amsterdam: Reed Business Information.
- 30 Hersted L & Gergen KJ (2013). *Relational leading: Practices for Dialogically Based Collaboration*. Ohio: Taos Institute Publications, e-Kirja.
- 31 Sipilä A (2020). *Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet – Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/10477>
- 32 Puustinen A & Jalonen H (2020). *Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa?* Teoksessa Vartiainen P & Raisio H (toim.): *Johtaminen kompleksissa maailmassa*. Gaudeamus, e-kirja.
- 33 Virtanen P (2018). *Palvelujen yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperustainen toimintalogiikka*. Helsinki: Tietosanoma.
- 34 Hoffer Gittel J (2016). *Rethinking Autonomy: Relationships as a Source of Resilience in a Changing Healthcare System*. *Health Services Research* 51, 1701–1705. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12578>
- 35 Jensen Schleiter A, Secchi D & Wiben Jensen T (2015). Emotional dynamics, distributed cognition and strategy-as-practice: The case of tension and commitment in a business meeting. Conference paper: Egos, Athens. www.researchgate.net/publication/283687972
- 36 McKergow M (2011). *Language, complexity and narrative emergence: Lessons from Solution Focused practice*. Teoksessa Tait A & Richardson K (toim.): *Proceedings of the 1st International Workshop on Complex Systems Thinking and Real World Applications*. Emergent Publications.
- 37 Kerosuo H, Kajamaa A & Engeström Y (2005). Building bridges between the past, present and future: Narrative and emotional remembering of organizational change efforts. Teoksessa Gherardi S & Nicolini D (toim.): *The Passion for Learning and Knowing: Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge*, 11–36. Trenton yliopisto.
- 38 Watson TJ (2001). Beyond Managism: Negotiated Narratives and Critical Management Education in Practice. *British Journal of Management* 12, 385–396. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00216>
- 39 Kosonen M (2020). *Nokiasta Sitraan – kompleksisuus edellyttää uudenlaista johtajuutta*. Teoksessa Vartiainen P & Raisio H (toim.): *Johtaminen kompleksissa maailmassa*. Gaudeamus, e-kirja.
- 40 Heinonen O-P (2020). *Koulutuksen kehittäminen kompleksisuussilmälasiä läpi katsottuna*. Teoksessa Vartiainen P & Raisio H (toim.): *Johtaminen kompleksissa maailmassa*. Gaudeamus, e-kirja.
- 41 Rock D (2018). A neuroscience-based approach to changing organizational behaviour. *Healthcare Management Forum* 31, 77–80. <https://doi.org/10.1177/0840470417753968>
- 42 Holmes PJ & Noel K (2015). Time to shift from systems thinking-talking to systems thinking-action. *International Journal of Health Policy and Management* 4, 245–247. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.38>
- 43 McKergow M & Baley H (2014). *Host: Six New Roles of Engagement for teams, organizations, Communities and Movements*. London: Solution-sBooks.
- 44 Aristoteles. *Teokset VII: Nikomakhoksen etiikka*. Suomentanut ja selitykset laatintu Simo Knuutila (2012). Helsinki: Gaudeamus.
- 45 Darnell C, Gulliford L, Kristjánsson K ym. (2019). Phronesis and the Knowledge-Action Gap in Moral Psychology and Moral Education: A New Synthesis? *Human Development* 62, 101–129. <https://doi.org/10.1159/000496136>
- 46 Hallamaa J (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Gaudeamus, e-kirja.
- 47 Hurth V, Ebert C & Prabhu J (2018). *Organisational Purpose: The Construct and its Antecedents and Consequences*. Cambridge Judge Business School Working Paper No. 02/2018. www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp1802.pdf
- 48 Eteläpelto A, Vähäsantanen K, Hökkä P ym. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>
- 49 Zelle H, Kemp K & Bonnie RJ (2015). *Advance Directives for Mental Health Care, Innovation in Law, Policy, and Practice*. *Psychiatric Services* 66:1. www.researchgate.net/publication/270288202_Advance_Directives_for_Mental_Health_Care_Innovation_in_Law_Policy_and_Practice
- 50 Lowe T, French M, Hawkins M ym. (2020). New development: Responding to complexity in public services—the human learning systems approach. *Public Money & Management* 20.10.2020. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1832738>
- 51 Hornstrup C (2014). Change Leadership as a Social Construction. *International Journal of Appreciative Inquiry* 16, 9–20. <https://doi.org/10.12781/978-1-907549-19-9>
- 52 Hammond SA (1998). *The thin book of Appreciative Inquiry*. Bend: Think book publishing co.
- 53 Schein E (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 54 Merton RK (1948). “The self-fulfilling prophecy”. *Antioch Review* 8, 193–210.
- 55 McGregor D (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- 56 Kim Berg I & Szabo P (2005). *Brief Coaching for Lasting Solutions*. New York: Norton.

LÄHTEET:

- 57 Kok BE & Fredrickson BL (2013). Positive emotion: How positive emotions broaden and build. Teoksessa Froh JJ & Parks AC (toim.): *Activities for teaching positive psychology: A guide for instructors*, 61–63. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14042-010>
- 58 Fredrickson BL (2013). Chapter One – Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology* 47, 1–53. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- 59 Ojanen M (2007). *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.
- 60 Bushe GR (2011). *Appreciative inquiry: Theory and critique*. Teoksessa Boje D, Burnes B & Hassard J (toim.): *The Routledge Companion To Organizational Change*, 87–103. Oxford: Routledge.
- 61 Kallio P & Puhakka A (2015). *Future Leadership*. Kuopio: UEF Aducate.
- 62 Rock D & Schwartz J (2006). The Neuroscience of Leadership: Breakthroughs in brain research explain how to make organizational transformation succeed. *Strategy+Business* 43. www.strategy-business.com/article/06207?gko=f1af3
- 63 Hellbom K, Mauro S & Salo M (2006). *Johtamisen nyt*. Helsinki: Edita.
- 64 Inamori T & Analou F (2009). Beyond Pygmalion effect: the role of managerial perception. *Journal of Management Development* 29, 306–321. <https://doi.org/10.1108/02621711011039132>
- 65 Chiva R & Habib J (2015). A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management & Organization* 21, 1–19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.88>
- 66 Wrzesniewski A & Dutton JE (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review* 26. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- 67 Martela F & Jarenko K (2014). Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu* 3/2014.
- 68 Perhoniemi R & Hakanen J (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työporeilla. *Psykologia* 48, 88–101. www.researchgate.net/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ystavallisyyden_siirtyminen_tyoporeilla
- 69 Deci EL & Ryan LM (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.
- 70 Dweck CS (2008). Can Personality Be Changed? The Role of Beliefs in Personality and Change. *Currect Directions in Psychological Science* 17, 391–394. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00612.x>
- 71 Duschinsky R (2012). *Tabula Rasa and Human Nature*. *Philosophy* 87, 509–529. <https://doi.org/10.1017/S0031819112000393>
- 72 Martela F (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* 8. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- 73 Goddard J (2011). Blazing New Trails: Experiments in Management. *Business Strategy Review* 2, 54–58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2011.00752.x>
- 74 Hammond SA & Mayfield AB (2004). *The thin book of naming elephants*. Bend: Thin book publishing co.
- 75 Hankonen N & Renko E (2019). *Psykologia ratkaisemassa maailman hankalia ongelmia*. *Futura* 2/2019: *Psykologia, kognitiotiede ja tulevaisuus-tutkimus*, 11–18. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. <https://researchportal.helsinki.fi/publications/psykologia-ratkaisemassa-maailman-hankalia-ongelmia>
- 76 Savolainen T & Lopez-Fresno P (2013). Trust as Intangible Asset – Enabling Intellectual Capital Development by Leadership for Vitality and Innovativeness. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 11, 244–255. <https://issuu.com/academic-conferences.org/docs/ejkm-volume11-issue3-article407>
- 77 Sitra (2019). *Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*, 20.9.2019. www.sitra.fi/julkaisut/tiedonkayton-tulevaisuus-yhteiskunnallisessa-paatoksenteossa/
- 78 Malinen T (2004). The Wisdom of Not-Knowing – A conversation with Harlene Anderson. *Journal of Systemic Therapies* 23, 68–77. <https://doi.org/10.1521/jsyt.23.2.68.36646>
- 79 Paakkanen M, Martela F, Hakanen J ym. (2020). Awakening Compassion in Managers—a New Emotional Skills: Intervention to Improve Managerial Compassion. *Journal of Business and Psychology*, 29.10.2020. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09723-2>
- 80 Goffee R & Jones G (2000). Why Should Anyone be Led by You? *Harvard Business Review* 78, 62–70. <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you>
- 81 Tammeaid M (2020a). Työn merkityksellisuuden yksilölliset ja yhteisölliset ainekset. *Työn tuuli* 1/2020, 79–84: www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-12020
- 82 Isaacs W (1999). *Dialogue: the art of thinking together*. New York: Currency.
- 83 Isaacs WN (2007). Toward an action theory of dialogue. *International Journal of Public Administration* 24, 709–748. <https://doi.org/10.1081/PAD-100104771>
- 84 Eteläpelto A, Collin K & Saarinen J (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Jyväskylä: WSOY.
- 85 Pessi A, Martela F & Paakkanen M (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- 86 Nonaka I, Toyama R & Konno N (2000). *Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning* 33, 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- 87 Weick KE (1995). *Sensemaking in organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 88 Tuominen J (2019). Prospektio: Mielensisäinen aikamatkailu psykologian ja tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta. *Futura* 2/2019: *Psykologia, kognitiotiede ja tulevaisuus-tutkimus*, 56–61. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. <https://researchportal.helsinki.fi/sv/publications/prospection-mental-time-travel-from-the-viewpoints-of-psychology->
- 89 Järvilehto L (2014). *Hauskan oppimisen vallankumous*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- 90 Kleysen RF & Dyck B (2001). Cumulating knowledge: An elaboration and extension of Crossan, Lane & White’s framework for organizational learning. Teoksessa Crossan M & Olivera F (toim.): *Organizational learning and knowledge management: New directions*. 4th international conference proceedings, 383–394. Richard Ivey School of Business, London.
- 91 Seligman M & Csikszentmihalyi M (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist* 55, 5–14. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>
- 92 Crossain M, White RE & Ivey R (1999). “An organizational learning framework: From intuition to institution”. *Academy of Management Review* 24, 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- 93 Bason C (2017). *Leading Public Design: Discovering Human-Centred Governance*. Bristol: Policy Press.
- 94 Kerman B, Freundlich M, Lee JM ym. (2012). Learning While Doing in the Human Services: Becoming a Learning Organization Through Organizational Change. *Administration in Social Work* 36, 234–257. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.573061>

LÄHTEET:

- 95 Annala M, Leppänen J, Mertsola S ym. (2020). Humble Government: How to Realize Ambitious Reforms Prudently. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2158283/Humble+Government.pdf/efbd7017-8546-7996-e249-c6f2008fe2d4/Humble+Government.pdf?t=1605254807206>
- 96 Schein E & Schein P (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers, e-kirja.
- 97 Biester U & Mehlmann M (toim.) (2020). *A Transformative Edge: Knowledge, Inspiration and Experiences for Educators of Adults*. Berlin: Transformation hosts international publications. www.researchgate.net/publication/341756122_A_Transformative_Edge_Core_Educator_Compences_Building_Capacity_for_Transformative_Learning_is_the_formulation_of_a_competence_framework_for_transformative_learning
- 98 Eubank D (2012). Review of *Leading Change in Healthcare: Transforming Organizations Using Complexity, Positive Psychology and Relationship-Centered Care*. Review of the book by Suchman AL, Sluyter DJ & Williamson PR (toim.). *Families, Systems & Health* 31, 319. <https://doi.org/10.1037/a0033155>
- 99 Harvey G & Kitson A (2016). Single Versus Multi-Faceted Implementation Strategies – Is There a Simple Answer to a Complex Question? A Response to Recent Commentaries and a Call to Action for Implementation Practitioners and Researchers. *International Journal of Health Policy Management* 5, 215–217. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.214>
- 100 Zak PJ (2017). The Neuroscience of trust. *Harvard Business Review* 1/2017, 3–8. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>
- 101 Senge P (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- 102 Cameron K & Spreitzer GM (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- 103 Fawkes S (2012). Leadership for systems change in preventive health, Review of the literature and current activity. Victorian Government Department of Health: Melbourne. www.researchgate.net/publication/262646957_Leadership_for_Systems_Change_in_Preventive_Health_Review_of_the_literature_and_current_activity
- 104 McGivern G, Nasir LN & Thomas P (2010). (Re)Organising and ‘Liberating’ Primary Care. *London Journal of Primary Care* 3, 69–70. <https://doi.org/10.1080/17571472.2010.11493304>
- 105 Rees Lewis DG, Gerber EM, Carlson SE ym. (2019). Opportunities for educational innovations in authentic project-based learning: understanding instructor perceived challenges to design for adoption. *Educational Technology Research and Development* 67, 953–982. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09673-4>
- 106 Cobb B & Jackson K (2012). Analyzing Educational Policies: A Learning Design Perspective, *Journal of the Learning Sciences* 21, 487–521. <https://doi.org/10.1080/10508406.2011.630849>
- 107 Ahonen H, Virolainen L & Gardemeister S (2020). Havahdu oppimaan alati kehittyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. Teoksessa Vartiainen P & Raisio H (toim.): *Johtaminen kompleksisissa maailmassa*. Gaudeamus, e-kirja.
- 108 Kilpi E & Hannula M (2019). Work as forming the future, work as art. <https://medium.com/@EskoKilpi/work-as-forming-the-future-244915ce01a>. Ks. myös Canadian Association for the Club of Rome. <https://canadiancor.com/work-as-forming-the-future-work-as-art/>
- 109 Kallio EK (toim.) (2020). *Development of Adult Thinking, Interdisciplinary Perspectives on Cognitive Development and Adult Learning*. Lontoo: Routledge. <https://doi.org/10.4324/0791315187464>
- 110 Vaara E & Whittington R (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 6, 1–52. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- 111 Johnson B (2014). Reflections: A Perspective on Paradox and Its Application to Modern Management. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50, 206–212. <https://doi.org/10.1177/0021886314524909>
- 112 Bourgon J (2017). *The new Synthesis of Public Administration Fieldbook*. Dansk Psykologisk Forlag, Kööpenhamina.
- 113 Raisio H & Vartiainen P (2020). *Oppeja kompleksisuuskulun kaventamiseen*. Teoksessa Vartiainen P & Raisio H (toim.): *Johtaminen kompleksisissa maailmassa*. Gaudeamus, e-kirja.
- 114 Palonen O (2010). *Systems Thinking and Learning with System Intelligence Perspective*. Teoksessa Hämäläinen RP & Saarinen E (toim.): *Essays on Systems Intelligence*. System Analysis Laboratory, Aalto University.
- 115 Hakaniemi J (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.
- 116 Rönkkönen E & Saarinen E (2010). *Fredrickson’s Broaden-and-Build Theory, Chemical Engineering, and Systems Intelligence*. Teoksessa Hämäläinen RP & Saarinen E (toim.): *Essays on Systems Intelligence*. System Analysis Laboratory, Aalto University.
- 117 Nonaka I & Takeuchi H (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- 118 Järvinen A & Poikela E (2000). Työssä oppiminen – reflektiivistä ja kontekstuaalista. *Aikuiskasvatus* 4, 316–324. <https://doi.org/10.33336/aik.93315>
- 119 Ansell C & Geyer R (2016). ‘Pragmatic complexity’ a new foundation for moving beyond ‘evidence-based policy making’? *Policy Studies* 38, 149–167. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1219033>
- 120 Cooperrider D, Whitney D & Stavros JM (2008). *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*. Ohio: Crown Custom Publishing.
- 121 Cooperrider DL & McQuaid M (2012). The Positive Arc of Systemic Strengths: How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring Out the Best in Human Systems. *The Journal of Corporate Citizenship* 46, 1–32. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.SU.00006>
- 122 The Taos Institute. www.taosinstitute.net/about-us/people/in-memoriam/peter-lang
- 123 Dreborg KH (1996). Essence of Backcasting. *Futures* 28, 813–828. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(96\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(96)00044-4)
- 124 Stavros J, Godwin LN & Cooperrider DL (2016). *Appreciative Inquiry: Organization Development and the Strengths Revolution*. Teoksessa Rothwell WJ, Stavros J & Sullivan RL (toim.): *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*. John Wiley & Sons, online edition. <https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch6>
- 125 Harré R (2002). *Cognitive Science: A Philosophical Introduction*. London: Sage.
- 126 Nonaka I, Kodama M, Hirose A ym. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – a new paradigm for organizational theory. *European Management Journal* 32, 137–146. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003>
- 127 Wenström S (2020). Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers’ work. – Defining positive organization and positive leadership in VET. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/64034>
- 128 Meyers MC, van Woerkom M & Bakker AB (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22, 618–632. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- 129 Schippers MC & Hogenes R (2011). Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Psychology* 26, 193–203. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9217-6>

LÄHTEET:

- 130 Rauthmann JF (2010). Measuring Trait Systems Intelligence: First steps towards a Trait-SI scale (TSIS). Teoksessa Hämäläinen RP & Saarinen E (toim.): *Essays on Systems Intelligence*. System Analysis Laboratory, Aalto University.
- 131 McKeagow M (2021). *The Next Generation of Solution Focused Practice*. Oxon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367855710>
- 132 Muthusamy KS (2018). Power of positive words: communication, cognition, and organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management* 32, 103–122. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0140>
- 133 de Jong P & Kim Berg I (2013). *Interviewing for Solutions*. Belmont: Books/Cole.
- 134 Harré R & Gillet G (2012). *The rediscovery of the human mind*. SAGE Publications, online version.
- 135 de Shazer S (1995). *Ratkaisevat erot*. Jyväskylä: Vastapaino.
- 136 Schultz W (2015). *Manoa: The Future is not Binary*. APF Compass, April 2015. www.researchgate.net/publication/275338406_Manoa_The_future_is_not_binary
- 137 Mattila AS (2011). *Näkökulman vaihtamisen taito*. Helsinki: WSOY.
- 138 Vacharkulksemsuk T & Fredrickson BL (2013). Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions as Applied to Organizations. Teoksessa Bakker AB (toim.): *Advances in Positive Organizational Psychology* 1, 45–60. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001005](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001005)
- 139 El-Jardali F & Fadlallah R (2015). A call for a backward design to knowledge translation, *International Journal of Health Policy and Management* 4, 1–5. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.10>
- 140 Krznaric R (2007). *How Change Happens: Interdisciplinary Perspectives for Human Development*. GB Research Report, helmikuu 2007. www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2016/12/how-change-happens.pdf
- 141 Laihonen H, Rajala T, Haapala P ym. (2017). *Dialogia tuloksista: kohti tuloksekasta julkisjohtamista*. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/102451>
- 142 Tammeaid M (2020b). "How to build large scale change": Leading the client to go where they want to go. *The InterAction Collection of Solution Focus Practice in Organisations* 12, 26.7.2020. www.sfo.org/interaction/2020-1/how-to-build-large-scale-change/
- 143 Bowen S & Grahan ID (2015). Backwards design or looking sideways? Knowledge translation in the real world: Comment on "A call for a backward design to knowledge translation". *International Journal of Health Policy Management* 4, 545–547. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.71>
- 144 Johansson J-E & Vakkuri J (2017). *Governing Hybrid Organisations: Exploring Diversity of Institutional Life*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315622293>
- 145 Jacobs M (2017). One or many? How consulting in multi-sector transformational change differs from consulting within a single organization. *OD Practitioner* 49, 20–27. www.researchgate.net/publication/312521308_One_or_Many_How_Consulting_in_Multi-Sector_Transformational_Change_Differs_from_Consulting_Within_a_Single_Organization