

AKO-E3420 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Dialoginen OD – teoria ja käytäntö

5.2. 2020

Jouni Virtaharju,

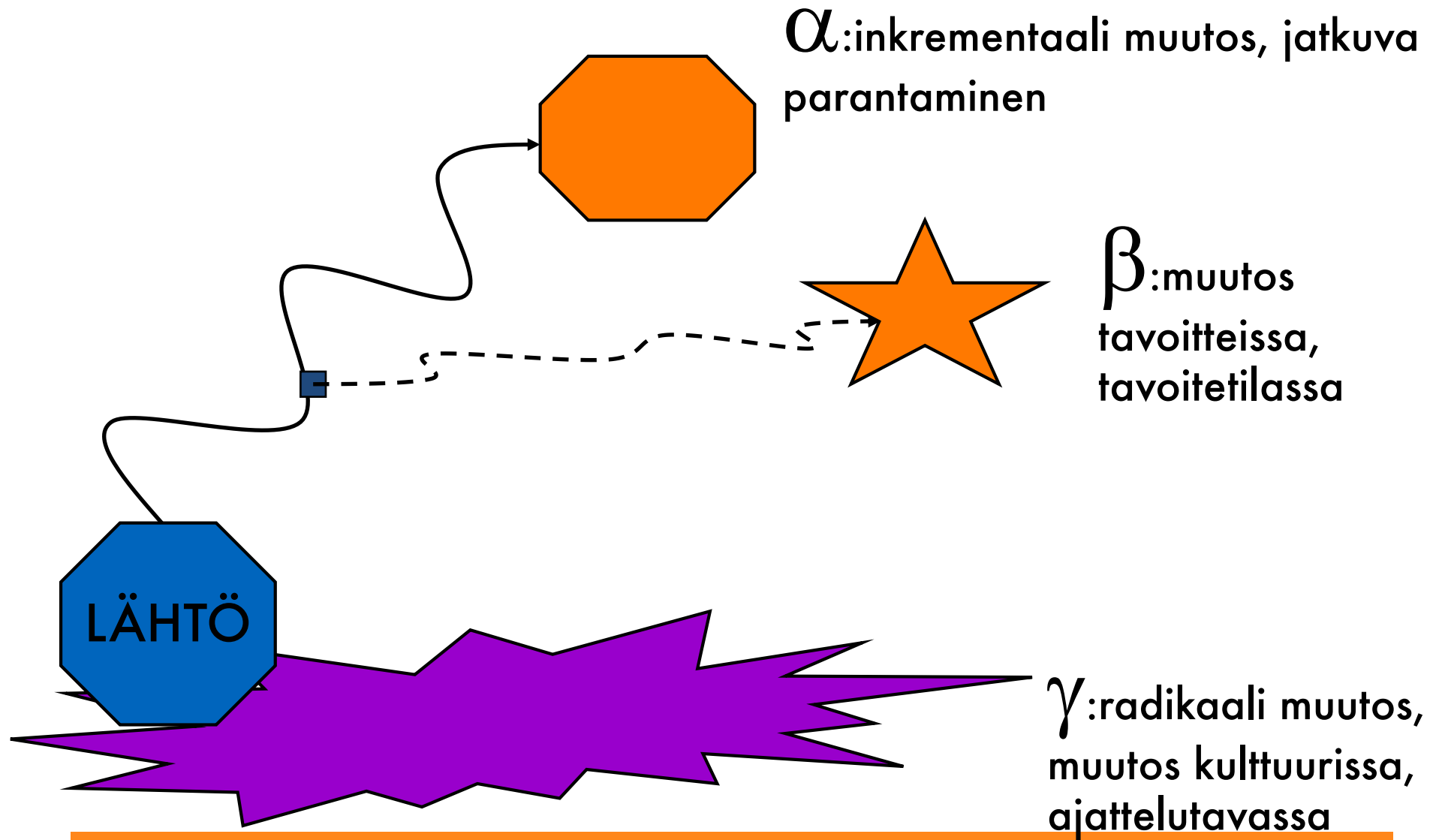
jouni.virtaharju@aalto.fi

Luennon 4 oppimateriaali

Johnson, G. & Leavitt, W. (2001). Building on success: Transforming organizations through an appreciative inquiry. *Public Personnel Management*. 30(1): 129-136.

Johnson, S. (1998). *Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your life*. UK: Random House, Vermilion.

Golembiewski et al. (1976)



Episodisen ja jatkuvan muutoksen paradigmat (soveltaen Weick & Quinn, 1999)		
	Episodinen muutos	Jatkuva muutos
Organisaatio-käsitys	Organisaatio on staattinen, pysyvä. Muutos on satunnaista, epäjatkovaa, tarkoituksellista.	Organisaatio on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva, itseorganisoituva. Muutos on jatkuvaa, kehittyvää, kumulatiivista
Analyysi-viitekehys	Muutos on poikkeama tasapainotilasta. Se ymmärretään dramaattisena, ulkoa ohjautuvana "keskeytymänä". Muutos on seurausta siitä, ettei organisaatio ole (aiemmin) sopeutunut ympäristön muuttuneisiin vaateisiin. Näkökulmat: Makro, etäinen, globaali Tavoite: lyhyen aikavälin adaptaatio Korvaamislogiikka	Muutos on sosiaalisten käytäntöjen ja työprosessien päättymättömien muunnelmien muodostama kuvio/rakenne. Sitä ohjaa organisatorinen epätasapaino ja päivittäiset muutosmahdollisuudet. Lukuisat pienet muunnelmat monistuvat, kertyvät, ja vahvistuvat. Näkökulmat: mikro, läheinen, lokaali Tavoite: pitkän aikavälin adaptaatiokyky Vetovoimalogiikka
Muutoksen toteuttaminen	Halutun muutoksen taustalla on intentio. Muutos on lewiniläistä: inertian voittamista, lineaarista, asteittaista, tarkoitushakuista, epätasapainon käynnistämää, ulkoista katalysointia kaipaavaa. 1.Sulattaminen. 2.Muutos 3.Jäädyttäminen	Muutos on jo olemassa olevan uudelleensuuntaamista. Muutos on taolaista: syklistä, prosessuaalista, reaktiivista, vailla määrittelemätöntä tavoitetilaa, koherenssihakuista 1.Pysäytä 2.Tasapainota uudelleen 3.Vapauta
Kehittäjän rooli	Muutoksen luoja, lietsoja. Ongelmien kartoittaja, ratkaisujen hakija. Esteiden raivaaja.	Muutoksen tulkitsija, uudelleensuuntaaja Olemassaolevan tunnistaja, uudelleentulkitsija. Improvisaation tukija, katalyytti

PROSESSIFILOSOFIA

- Mitä prosessifilosofialla tarkoitetaan
<https://www.youtube.com/watch?v=-Q6cDp0C-l8&t=2s>
- Filosofiassa vaikuttajahahmoja erityisesti Herakleitos, Alfred North Whitehead, William James, Martin Heidegger
- Organisaatiotutkimuksessa Robert Chia, Haridimos Tsoukas, mm. merkittävä artikkeli: Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change *Organization Science*. 13(5), 567-582.
- ”Becoming instead of being”
- Verbs instead of nouns (organization → organizing) K. Weick
- Toimijaverkkoteoria (Actor-Network Theory, ANT) Bruno Latour, John Law, Michel Callon, Barbara Czarniawska, Tor Hernes
- Dialoginen OD uutena sovellusalueena.

Tsoukas & Chia (2002), p. 570

...change is the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action as a result of new experiences obtained through interactions. Insofar as this is an ongoing process, that is, to the extent actors try to make sense of and act coherently in the world, change is inherent in human action.

...Organization is an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it towards certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules. At the same time, organization is a pattern that is constituted, shaped, *emerging* from change.

...Viewed this way, organization is a secondary accomplishment, in a double sense: First, it is a socially defined set of rules aiming at stabilizing an ever-mutating reality by making human behavior more predictable. Second, organization is an outcome, a pattern, emerging from the reflective application of the very same rules in local contexts over time.

...While organization aims at stemming change, it is also the outcome of change.

VANHAN JA UUDEN OD:n PIIRTEITÄ (Bushe & Marshak, 2009)

	Diagnostinen OD	Dialoginen OD
Taustateoriat	Luonnontiede (avointen systeemien teoria), positivismi, modernismi	Tulkinnallinen tiede, sosiaalinen konstruktivismi, kriittinen ja postmoderni tiede
Organisaatio-käsitys	Biologinen, elävä systeemi	Merkitysjärjestelmä
Ontologia ja epistemologia	Objektiivinen, ainoa todellisuus. Totuus on löydettävissä rationaalisen ja analyyttisen tieteen keinoin	Todellisuus rakentuu sosiaalisesti. Totuuksia on useita, ne ovat paikallisia ja emergenttejä. Totuus on neuvottelun tulosta ja siihen vaikuttavat valtapoliittiset prosessit
Muutos-käsitykset	Teleologinen (tarkoitushakuinen) muutos. Validin tiedon keruu, analyysi ja ongelmanratkaisu johtaa muutokseen. Muutosta voi luoda, suunnitella ja ohjata. Muutos on episodista, lineaarista, ja tavoiteorientoitunutta	Dialoginen ja dialektinen (jatkuvasta jännitteestä syntyvä) muutos. Muutosta tuottaa sen 'sijoituspaikkojen' ja prosessien rakentaminen. Muutokseen voi rohkaista, mutta se on pääasiassa itseorganisoituvaa. Muutos on jatkuvaa ja syklistä.
Intervention kohde	Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta	Ihmisten ajattelutavat ja suhtautuminen

SOSIAALISESTI KONSTRUOITU TODELLISUUS

- Maailma (ja työorganisaatio) onkin **subjektiivinen** paikka
- 1. asteen todellisuudet: fysikaalisesti mitattavat, yleisesti havaittavat, mitattavat, institutionalisoituneet, “näkyvät”, esim. toimitilat, koneet, tuotantovolyymit
- 2. asteen todellisuudet: edelliset + **merkitykset, ajatukset, arvot**
- Keskeistä onkin yhteisön jakama tulkinta jostain ilmiöstä: jaetut kokemukset, yhteinen historia, yhteiset uskomukset
- Reifikaatio → asiat tehdään todeksi: puhumme ja käyttäydymme tavalla, joka varmentaa ja konkretisoi ilmiön.
- Jonka seurauksena ilmiöt ja asiat **objektifioituvat** → ne ‘tulevat’ konkreettisiksi ja tosiksi ja niiden sosiaalinen luonne unohtuu.
→ tapahtuu institutionalisoituminen

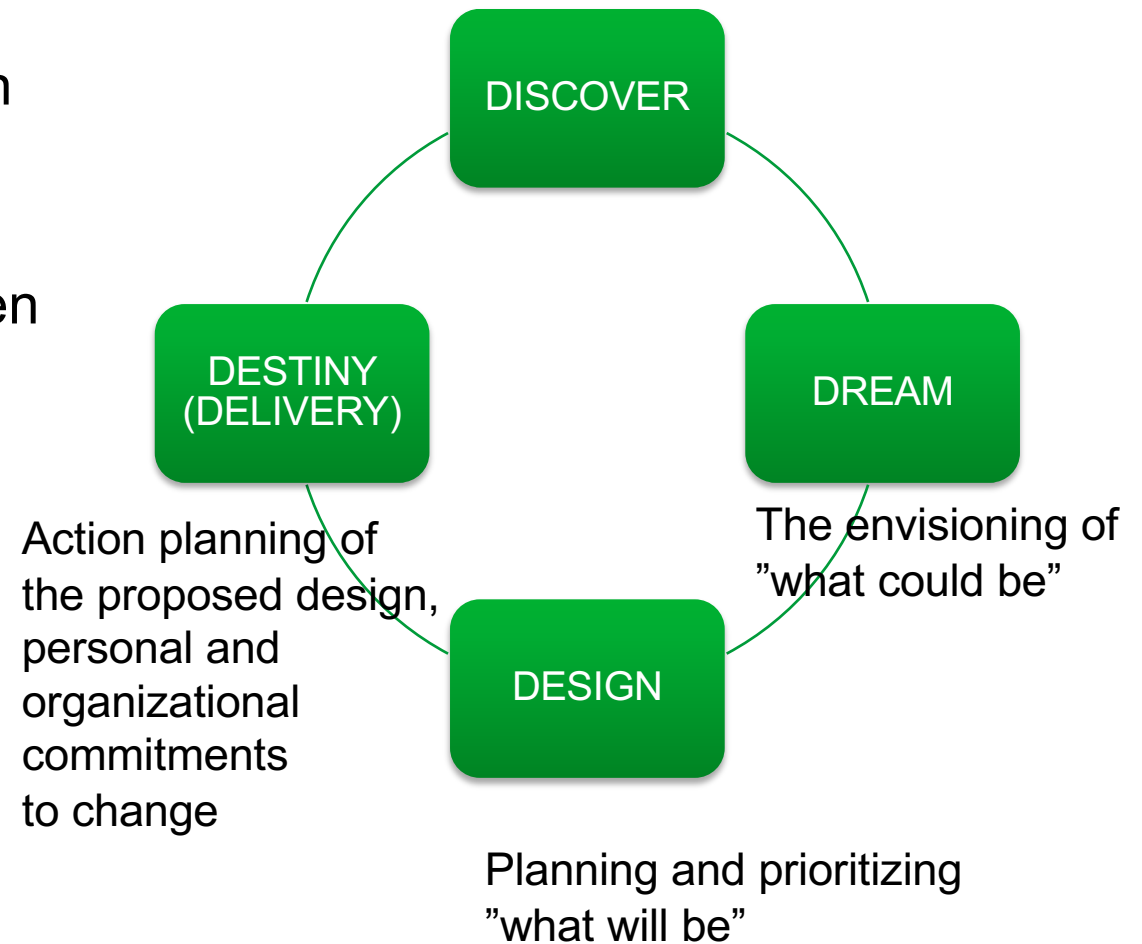
KONSTRUOIDUT TODELLISUUDET

- Subjekttiivinen tulkinta muutoksesta on perusta ihmisten toiminnalle.
 - sama asia voidaan tulkita joko pysyvyyden tai muutoksen merkiksi.
 - Esim. poikkeavat käsitykset muutoksen aikajänteestä: yleistäen aliarviointia pitkällä aikajänteellä, yliarviointia lyhyellä aikajänteellä
- Organisaation kehittäjä on omalta osaltaan vaikuttamassa sosiaalisen todellisuuden syntyyn → sosiaalisen todellisuuden tuotantomekanismit on syytä tunnistaa ja miettiä miten itse on siinä mukana
- Konstruktionistisesta näkökulmasta katsottuna kehittäjä on ennemminkin muokkaamassa tapaa jolla organisaatio jäsentää omaa tilannettaan (2. asteen todellisuus) kuin varsinaista tilannetta (1.asteen todellisuus)
- Käytännössä vaikutamme molemmilla 'tasoilla' yhtä aikaa.
- Todellisuuksia on aina useita. Joskus saavutetaan jotain yhteistä, jaettua.

APPRECIATIVE INQUIRY (ARVOSTAVA HAASTATTELU)

The identification of well-working organizational processes

- Positiivisuus intervention perustana, fokusoidaan siihen mikä on jo hyvin ja miten sitä voi laajentaa ja syventää
- Tulevaisuuden mahdollisuuden oivaltaminen tuottaa energian sen toteuttamiseen.
- Kun pystymme käsittelemään mitä todella haluamme, on asian saavuttaminen helpompaa.



ESIMERKKEJÄ DIALOGISEN OD:N MENETELMISTÄ

- Tyypillisesti suuren ryhmän (50+) osallistavia työmenetelmiä
- Pyrkimyksenä osallistujien aktivoituminen ja itseohjautuminen
- Fasilitaattorin tehtävänä avaukset (ml. ohjaavat kysymykset, tarkoitus), säännöt ja organisoitumisen tuki.
- Appreciative Inquiry (kts. ed. kalvo)
- Future Search conference
 - Puolen päivän sessioita teemoilla Past, Present, Future, Common Ground, Action planning
 - Pienryhmissä työskentely, raportointi suurelle ryhmälle, reflektio
- Open Space Technology
 - Purpose →agenda →individual convenor →multiple thematic discussions →closing circle
- World Cafe
 - Useita keskusteluja ohjaavista kysymyksistä vaihtuvissa pienryhmissä
 - 20-30 min keskustelu pienryhmissä (kahvilapöytä) ennaltamäärätystä kysymyksestä, sitten siirtyminen uusiin pöytiin uuden, täydentävän kysymyksen käsittelyyn jne.
- Fishbowl method
 - Salin keskelle keskusteleva ryhmä, muut osallistujat keskittyvät kuuntelemaan. Variaatiossa keskustelijoita voidaan vaihtaa yksi kerrallaan. Osallistujien huomio kiinnittyy muiden tulkintojen havainnointiin. Reflektio olennainen keskustelun jälkeen.

WORLD CAFE PIENRYHMÄHARJOITUS: SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN PARANTAMINEN

- Muodostetaan ensin kolme ryhmää
- Ohjaava kysymys ensimmäisen vaiheen keskustelulle:
Kerro omista kokemuksistasi: Millainen on paras mahdollinen työyhteisö? Millaisia piirteitä sillä on.
- Toisessa vaiheessa organisoidaan kolme ryhmää uusiksi ja kukin jäsen kertoo uudelle ryhmälleen millaisia asioita oma aikaisempi ryhmä käsitteli.
- Näiden esittelyjen jälkeen valitkaa yksi aiheisältö esitellyistä ja pohtikaa yhteisesti
Miten organisaation kehittäminen voi edesauttaa tämän aiheisällön kehittymistä?
- Viimeisessä vaiheessa esitellään valitun teeman ideat koko ryhmälle. Jatketaan keskustelua