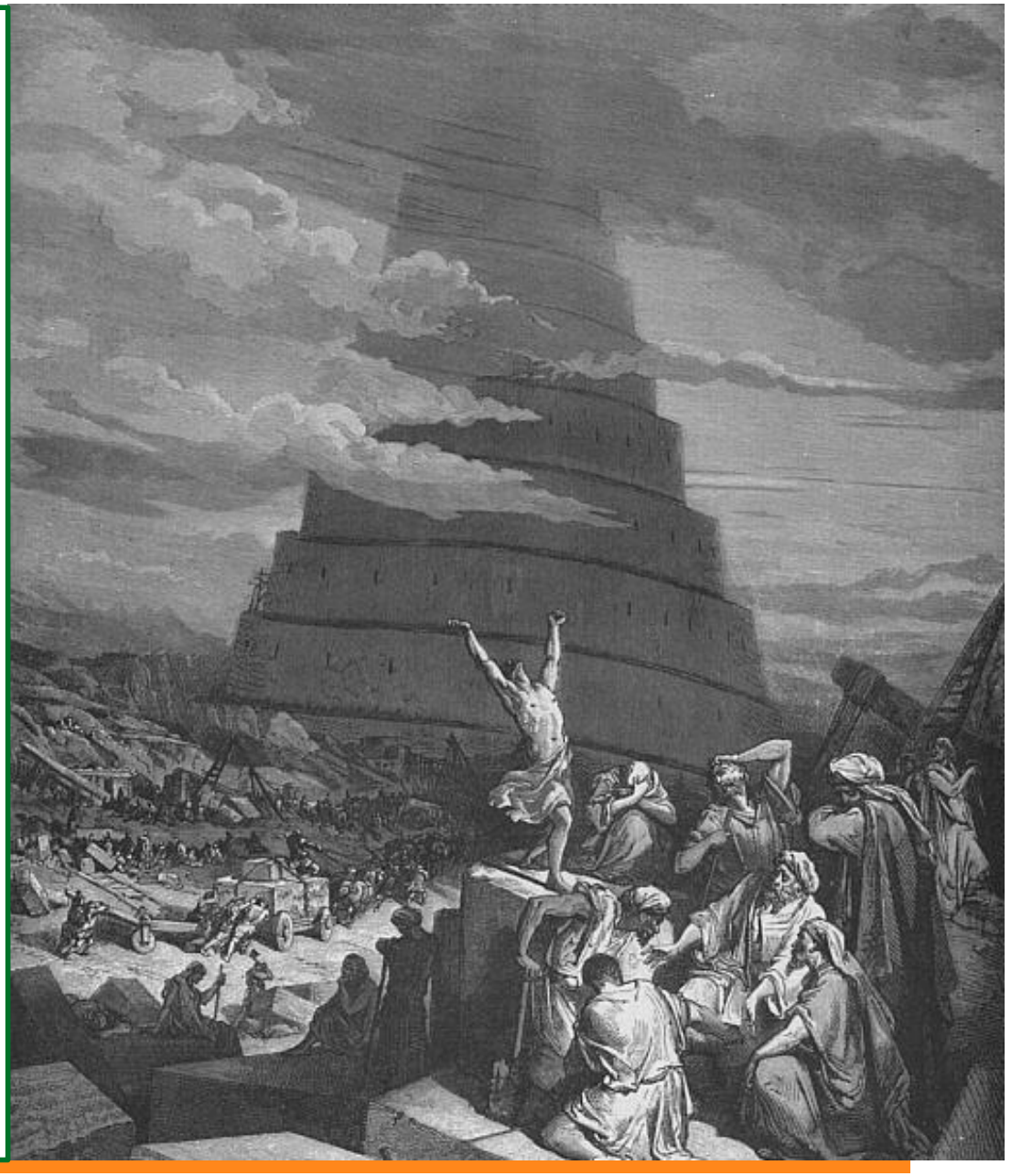
AKO-E3420 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Kielellinen/kulttuurinen näkökulma organisaation kehittämiseen

26.2. 2020

Jouni Virtaharju
jouni.virtaharju@aalto.fi



Aalto University
School of Science

The Confusion of Tongues,
Gustave Doré (1865)

LUENNON SISÄLTÖ

- Kommentteja casien reflektioteksteistä
- Kolmannen harjoituksen esittely

- Kielellinen käänne organisaatiotutkimuksessa
  - Diskurssianalyyttinen lähestymistapa
  - Narratiivinen tutkimus/työskentelyote
- Kehittämisen koulukunnat kulttuurisesta näkökulmasta
- Tarinat ja tarinallistaminen muutosagentin työssä
- Muutosvastarinta kulttuurisena/kielellisenä ilmiönä (complacency, resignation, cynicism)

OPPIMATERIAALI

- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus,* 33(2): 112-120.

- Marshak, R. & Heracleous, L. (2005) A discursive approach to organization development. *Action Research.* 3(1): 69-88.

- Ford, J., Ford, L. & McNamara, R. (2002) Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management,* 15(2): 105- 121.

- *Osittain myös* Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and audience: Organizational change as a multistory process. *Journal of Management Studies.* 44(5): 669-686.

ESIMERKKINÄ ESPOO-TARINA

https://www.youtube.com/watch?v=ppulxSPu2P8

- Espoon kaupunki on tehnyt strategiatyötään tarinallisella otteella. Strategiajulkilausuma on rakennettu narratiiviksi Espoon vuosisataisesta kehityksestä.
- Espoon strategiajulkilausumateksti 2017-2021 löytyy täältä.

- Mietitään yhdessä millaista Espoota tarina tuottaa, kuka tarinaa on tuottanut, miten tarinaa (tarinoita) sovelletaan.

KIELELLINEN KÄÄNNE ORGANISAATIO-TUTKIMUKSESSA

- Huomio kiinnittynyt kieleen todellisuuskäsityksiä muovaavana tekijänä
- Levisi filosofiasta organisaatiotutkimukseen 1900-luvun lopulla, muuttui merkittäväksi suuntaukseksi 2000-luvulla.
- Kielen avulla tuotetaan elämälle merkityksiä, se ei ole vain asioita nimeävä ja objektiiviselta näyttävä väline
- Huomion siirtyminen kielen kuvateoriasta kielen käyttöteoriaan (J.L. Austin)
- Diskurssianalyysi on käytetyin menetelmä kielelliselle organisaatiotutkimukselle. Huomaa, että diskurssianalyysi voi tarkoittaa hyvin kirjavaa joukkoa erilaisia tutkimusotteita.
- Merkittävä nykyteoria on myös CCO (Communicative Constitution of Organizations), jonka lähtökohta on että organisaatio ei ole kommunikaation ’säiliö’ vaan organisaatio syntyy ja tuotetaan kommunikaatiossa.

NARRATIIVIT & DISKURSSIT

- Narratiivi on tarinateksti, kirjallinen, suullinen tai näytelty.
- Narratiivi on esitys (representaatio) tapahtumasta tai tapahtumaketjusta.
- Narratiivi on keskeinen tapa, jolla ymmärrämme aikaa (ja muutosta)
  - Narratiivinen aika vs. kronologinen aika
- Narratiivinen tietäminen keskeistä ihmisen merkityksellistämisprosessissa (*Jerome Bruner*)
- Narratiivit voivat olla täysiä (avaus, tapahtuma, seuraus) tai antenarratiiveja (vajaita, rujoja, kuulijan itse täydennettäviä) (*David Boje*)
- Organisaatiomuutoksen tunnusomainen kuvaustapa on tarina(narratiivi).

- Diskurssi on kielipeli, jonka säännöt määrittelevät mitä jostakin aiheesta voidaan sanoa, miten siitä voidaan puhua
- Diskurssit ovat käytäntöjä, jotka systemaattisesti muokkaavat puhuntansa kohteita (M. Foucault)
- Paikalliset diskurssit ja makrodiskurssit
- Esimerkkejä makrodiskursseista on mm.
  - Länsimainen tiede
  - Uusliberalistinen talousoppi
  - Strategisen johtamisen puhe
  - Jatkuvasti kiihtyvän muutoksen maailma
  - Organisaation kehittäminen
  - Viininmaistelu
  - Urheiluselostus

KIELIKUVAN (METAFORAN) KÄSITTEESTÄ

- Se auttaa näkemään samankaltaisuuksia (johtaminen on kuin valmentamista (alaisten/urheilijoiden kehittäminen ja kouluttaminen), organisaatio on kuin jäävuori (näkyviä ja näkymättömiä elementtejä)) …
- … mutta jättävät erilaisuudet huomiotta (organisaatio ei ole kylmä eikä kellu valtameressä)
- Metaforat luovat monimutkaisista ilmiöistä yksinkertaisia kuvauksia.
- on tapa nähdä ja ajatella, todellisuuden ”ikkuna” tai ”linssi”.
- Sosiaalitieteiden teorioiden voidaan ajatella olevan metaforia

METAFORIEN VAIKUTUKSET

- ihmisen ajatteluprosessit ovat metaforisia (Lakoff & Johnson, 1980)
  - esim. kiintymykseen liitetään lämpö
  - esim. tilalliset metaforat: happy, conscious, more is UP – sad, unconscious, less is DOWN
  - esim. aika on hyödyke: se kuluu, sitä on rajoitetusti, se on arvokasta, sitä voi kohdentaa (järkevästi), tuhlata kuluttaa
  - esim. inhimillistäminen (antropomorfisaatio) – organisaatio sairastaa
- kieli on täynnä ”kuolleita” metaforia, emme tiedosta että kyseessä on kielikuva. Tässä yhteydessä kiinnostavia ovat ”elävät” metaforat.
- eri metaforat samasta asiasta korostavat hyvin eri piirteitä, orientoivat eri tavalla, tarjoavat erilaisia ratkaisuja (kuten erilaiset teoriatkin). Hyvin eri tulkinta onko organisaatio kone, jäävuori, roskakori, teatteri, psyykkinen vankila tms.
- metaforat kiinnittävät huomiomme johonkin osaan, vievät huomiomme pois toisista.
- taitavat esimiehet/kehittäjät hyödyntävät useita metaforia, eivätkä jää yhden näkökulman vangiksi.

JOITAIN JOHTAMISEN JA KEHITTÄMISEN METAFORIA

- Organisaation kehittäjiä kuvattu mm. erotuomari, reflektoija, lääkäri, yhteistyön tekijä, salapoliisi, tiedustelija, tulkki, laivan perämies…
- Kehittämisprosessia kuvattu matkana, interventioita peilinä jne.
- Matka on länsimaissa keskeinen kasvun ja kehityksen symboli
  - Destination-oriented journey
  - Process-oriented journey
- Johtaminen on sodanjohtoa, kilpailua vs. johtaja on kuin kätilö, johtaminen on kuin puutarhanhoitoa
- Lisäksi tutkijat, konsultit, johtajat ja yms. gurut luovat uusia koko ajan – muutoksen markkinat → ajatusten markkinat

- Yritysfuusiota ymmärtämään käytettyjen metaforien sisältö 1) perhe ja ihmiset, 2) sota ja taistelu, 3) urheilu ja peli, 4) rakennus, ajoneuvo ja kone sekä 5) luonto ja eläimet (Tienari, Vaara, Säntti, 2000)
- Finnairin toimitusjohtajan blogista tehdyn analyysin paljastamia metaforien luokkia 1) keholliset 2) luonto ja sääilmiöt 3) urheilu ja peli 4) armeija ja taistelu 5) perhe ja koti 6) sairaus ja lääkitys (Anttilainen, 2009)

KEHITTÄMISEN JUURIMETAFORA 1: KEHITTÄMINEN JA MUUTOS MEKAANISENA TOIMINTANA

Mekanistisesta näkökulmasta organisaation kehittäminen on organisaation järjestelmien ja toimintatapojen korjaamista (repair-based solutions)

KEHITTÄMISEN JUURIMETAFORA 2:

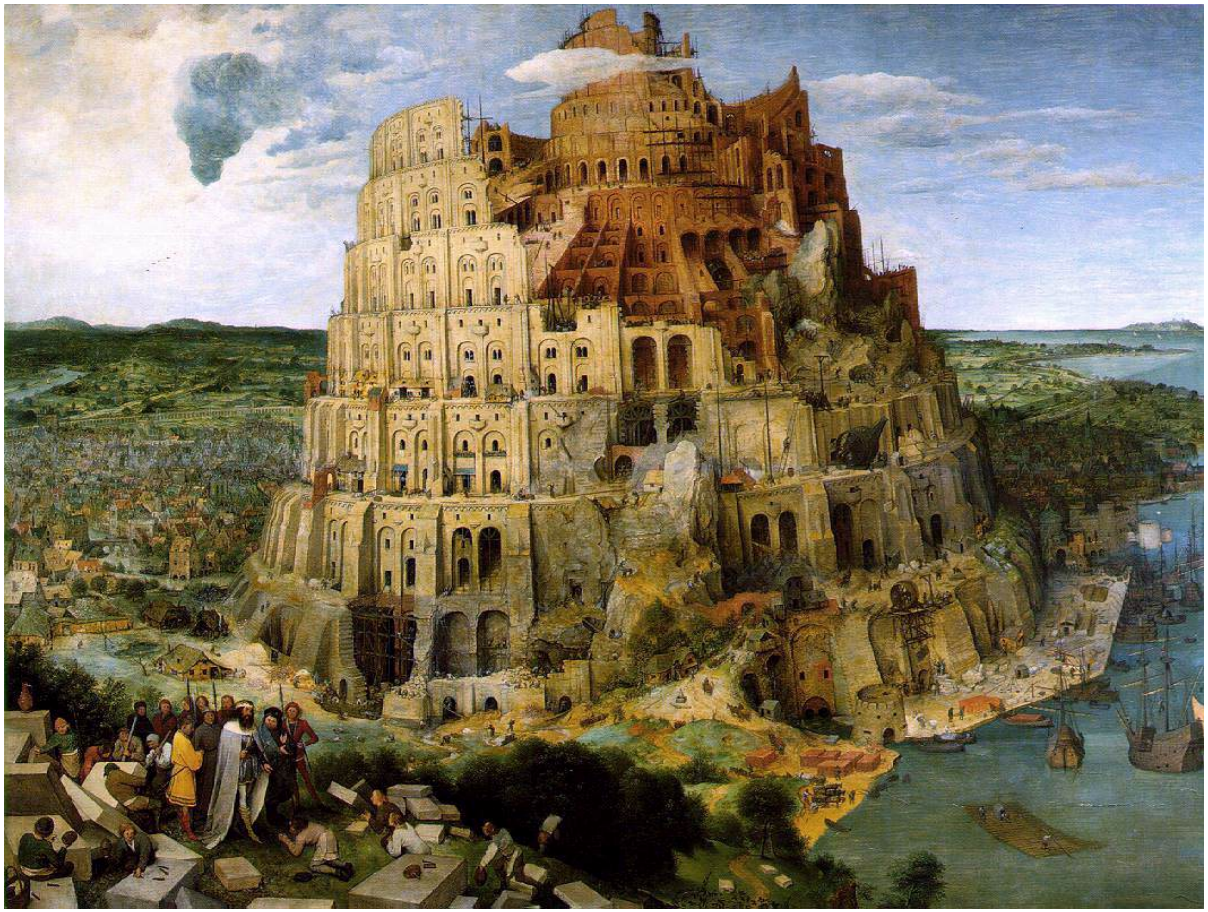
KEHITTÄMINEN JA MUUTOS ORGAANISENA TOIMINTANA

Orgaanisesta näkökulmasta organisaation kehittäminen on dysfunktioiden ja patologioiden parantamista (corrections of pathologies)

Aalto University
School of Science

KEHITTÄMISEN JUURIMETAFORA 3: KEHITTÄMINEN JA MUUTOS KULTTUURISENA TOIMINTANA

Kulttuurinäkökulmasta organisaation kehittäminen on organisaation ja sen toimijoiden tarinan uudelleenkirjoittamista (opening space for the authoring of alternative stories) organisatorisilla ’estradeilla’



Kehittäminen mekaanisena toimintana	Kehittäminen orgaanisena toimintana	Kehittäminen kulttuurisena toimintana
Käsitys organisaatiosta koneena Keskiössä kehittämisen organisointi: -selkeät, mitattavat, konkreettiset tavoitteet -suunnitelmallisuus; aikataulutus ja resurssointi -selkeä roolitus ja työnjako kehittämistehtävissä Kehittäjä on sisällön asiantuntija Muutosinterventiot kohdentuvat organisaation teknologiaan, järjestelmiin (myös HR…), työmenetelmiin, virallisiin rooleihin, liiketoimintaprosesseihin, rakenteeseen, toimintatapoihin, usein 'sedimentoiden' ne tietoteknisin ratkaisuin… Muutos ymmärretään siirtymänä lähtötilasta tavoitetilaan Muutoksen syynä ulkoa syntyvä muutospaine Muutokseen sopeudutaan; vahvistetaan positiivista käyttäytymistä Change Management edustaa tätä käsitystä Luonnontieteen tieteenihanne ((esi)modernistinen tiede, tieteellinen liikkeenjohto, taloustiede)	Taustalla käsitys organisaatiosta biologisena organismina Keskiössä osallistaminen, vuorovaikutus ja yksilön hyvinvointi ja tarpeet Huomio sosiaalisen järjestelmään, yksilön näkökulmaan Muutosinterventiot kohdentuvat arvoihin, tarpeisiin, toimintaprosesseihin, yrityskulttuuriin (staattinen näkökulma), vuorovaikutukseen, konfliktinratkaisuun, yksilön ja yhteisön hyvinvointiin. Tavoitteena 'terve organisaatio' – organisaation tarpeet, lääketiedeanalogia Organisaatio avoin järjestelmä – "hyvyys" osajärjestelmien yhteensopivuudesta, vaikuttaminen kaikkiin osajärjestelmiin yhtäaikaisesti. Klassinen OD edustaa tätä käsitystä Luonnontieteen tieteenihanne (modernistinen tiede, humanismi)	Taustalla käsitys organisaatiosta kulttuurina. Kulttuuri ymmärretään dynaamisesti, jatkuvasti toiminnassa ja vuorovaikutuksessa todennettava - organisaation todellisuus on jatkuvan tulkinnan alla – todennetaan puheessa ja teksteissä Keskiössä organisaatioelämän sosiaalinen todellisuus: arkisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvien sosiaalisten ilmiöiden syntymisen, vahvistumisen ja muuttumisen tarkastelu ja niihin vaikuttaminen – muutos syntyy uudelleentulkinnasta (reframing the organization) Dramaturginen tarkastelu – kehittämisen areenat ja foorumit (tilaisuudet ja tapahtumat), joilla toimitaan roolien ohjaamina tuottaen 'muutoskohtauksia' (kehittämisen riitit ja rituaalit) Kieli luo todellisuutta, ei vain kuvaa sitä. Kieli ymmärretään käyttöteorian, ei kuvateorian kautta. Kielikuvat, vertaukset, kehittäjä on tarinankertoja. Muutospuhetta on heikkoa ja vahvaa. Kehittäminen tapahtuu synnyttämällä uusia keskusteluja, uusia tapoja tulkita vallitsevaa olotilaa, luomalla uusia tapoja keskustella, luomalla uusia käsitteitä – kuka tätä prosessia ohjaa ja määrittää? Dialoginen OD edustaa tätä käsitystä. Tieteenihanne kulttuuritutkimuksen piiristä.

Kehittämisen juurimetaforat (soveltaen Grieves, 2000)

KEHITTÄMISEN KÄYTÄNNÖISTÄ

- Edelliset metaforat virittyvät yhtä aikaa ja rinnakkain – kehittäjän ymmärrettävä ja työskenneltävä niiden kaikkien kanssa ja avulla
- Välitön interventio mekaanisella ja orgaanisella tasolla
- Välillinen interventio kulttuurisella tasolla
- Diskurssien kunnioittaminen
- Muutoshankkeen eri vaiheissa tarvitaan eri luonteista puhetta

Huomaa, että puhe ei tarkoita vain ’juhlapuheita’, vaan kaikkea sitä puhetta, keskustelua, viestintää ja tekstiä, jota johto, kehittäjät ja kaikki muutkin organisaatiotoimijat muutoksessa tuottavat.

TARINALLISUUS

"*Minä vaivuin ratsuineni päivineni kaulaa myöten suohon, mutta silloin tartuin kaikin voimin toisella kädelläni omaan palmikkoni, puristin jalkani lujasti hevoseen kiinni ja niin vedin meidät kummatkin jälleen kuivalle maalle.*”

R.E. Raspe: **Paroni von Münchhausenin seikkailut**.
Alkuteos 1785, suomennos 1975

TARINAT JA ORGANISAATIO

1. Tarina on keskeinen tapa, jolla ymmärrämme muutosta.
   – Tarinat kertovat mistä tulemme, keitä olemme ja mihin olemme matkalla.
2. Tarinasta ei tee vaikuttavaa vain sen objektiivinen oikeellisuus
   – Uskottava tarina vaikuttaa ja viestii sekä järjen että tunteiden tasolla.
3. Organisaatiot ovat moniäänisiä; ne ovat täynnä tarinoita
   – Yritysten viralliset tarinat, johdon puheet, henkilöstön kahvipöytäkeskustelut, asiakkaiden tulkinnat, SOME jne.
4. Johtaminen on (myös) tarinankerrontaa
   – Se on neuvotteluja, päätöksiä, kyseenalaistamista, motivointia, kannustamista – suuntaamista, vakuuttamista ja uskonvahvistamista

TARINAT JA ORGANISAATIOMUUTOS

Eeppiset tarinat	Traagiset tarinat
Sankarit	Uhrit
Tulevaisuus	Menneisyys
Postalgiapuhe	Nostalgiapuhe

ESIMERKKEJÄ NOSTALGIA-TARINOISTA

”Tällä hetkellä muun muassa kaavoitus kärsii rekrytointiongelmista, sillä aiempi viraston identiteetti on hajotettu eikä nykyisestä toimialasta löydy korvaavaa identiteettiä.

On vaikea rekrytoida arkkitehtisuunnittelijoita johonkin muodottomaan ja kasvottomaan toimialaan, joka pitää sisällään puolen kaupungin virkamiehet.

Aiempi viraston imago oli hyvinkin luova ja työpaikalla tiedettiin olevan erityisen hyvä henki.”

”En ole tavannut yhtäkään ihmistä, joka olisi tyytyväinen organisaatiomuutokseen.

Mielekäs työ ja työyhteisö virastossa vaihtui epämieluisaan työhön organisaatiossa, jossa vieläkään en tunne läheskään kaikkia saman kerroksen ihmisiä kun aikaisemmin lähes kaikki tunsivat toisensa pienessä, kodikkaassa virastoyhteisössä.

Huonompaan suuntaan ollaan edelleen menossa kun oma työpistekin poistetaan ensi vuonna ja työaikaa käytetään vapaan paikan etsimiseen, omien tarvikkeiden siirtelyyn ja tietokoneiden ja työtuolien asennuksiin.”

ESIMERKKEJÄ POSTALGIA-TARINOISTA

”Hallinto- ja tukipalveluja on parannettava palautetta hyödyntäen ja osittain yhteistyössä myös kanslian kanssa (esim. HR, talouden raportointi). Myös toimialan yhteinen toimitalo tulee helpottamaan tilannetta, sillä yhteiset palvelut ovat lähellä kaikkia.”

”Yhteistyö entisten hallintokuntien, jotka on sulautettu toimialaan sujuu hyvin ja turhaa byrokratiaa on saatu vähennettyä esim. lausuntopyyntöjen ja lausuntojen vähenemisenä.

Lisäksi kaupunkistrategia on auttanut toimialan sisällä kaikkia suuntaamaan tavoitteet samaan suutaan entistä paremmin. Uuteen taloon muutto todennäköisesti tulee auttamaan tässä vielä lisää.”

MUUTOSVASTARINTA KULTTUURISENA ILMIÖNÄ

- Vastarinta ei ole yksilöllinen piirre, vaan se juontuu niistä organisaatiossa vallalla olevista kulttuurisista olettamuksista, joissa organisaatiomuutosta tehdään.
- Muutosvastarinnan muotoja (Ford, Ford & McNamara, 2002)
  - Complacent background: aikaisempi menestys estää muuttumista ”ei me tarvita mitään uutta”
  - Resigned background: aikaisemmat tappiot tuottavat tappiomielialaa, ”ei me kyetä kuitenkaan”
  - Cynical background: aikaisemmat kokemukset luovat käsityksen muutoksen mahdottomuudesta, ”ei tätä kukaan saa toimimaan”
- Kehittäjän tehtävä puuttua muutostaustan olettamuksiin ja puhetapoihin, auttaa luomaan uutta tulkintaa muutoksen mahdollisuuksista.

DISKURSSIT/KIELIKUVAT KEHITTÄJÄN TYÖKALUNA *(soveltaen Akin & Palmer, 2000)*

	Metaforan/diskurssin alkuperä		
		Organisaation ulkopuolelta/ tuotu	Organisaation sisältä/ aikaansaatu
Muutosagentin keskeisyys	Korkea	Metafora/diskurssi on konsultin tuottama, teoreettinen tai toiminnallinen, esim. arviointiviitekehys, analyysimalli. Hyödynnetään analyysityökaluna.	Konsultti tunnistaa organisaatiolle merkittävän/keskeisen metaforan/diskurssin ja hyödyntää sitä konsultoinnissa.
	Matala	Asiakas koulutetaan ajattelemaan metaforisesti, löytämään uusia tulkintoja ja ratkaisuja ongelmiin	Asiakas ohjataan tunnistamaan (tiedostamatta) käyttämänsä metaforat/diskurssit, itsereflektion avulla. vrt. prosessikonsultointi

MUUTOSPUHE KEHITTÄMISPROSESSIN ERI VAIHEISSA (Ford&Ford, 1995)

VAIHE	KUVAUS
KÄYNNISTYS (Initiative)	julistuksia, pyyntöjä, lupauksia, ehdotuksia. muutostarpeen tiedostaminen, näkyväksi tekeminen innostuksen luonti, käynnistäminen
YMMÄRRYS (Understanding)	totuusväitteitä, merkityksiä, ristiriitaisia näkemyksiä tilanteiden, syy-seuraus-suhteiden selventämistä perusolettamusten selventämistä, yhteisen kielen ja käsitteistön luomista: osallistujien yhteinen kulttuuri. osallistuminen, sitoutuminen, ymmärrys
TOIMINTA (Performance)	toiminnan puhetta; pyyntöjä, komentoja, lupauksia. käsitteiden levittämistä, täsmentämistä, toistamista.
PÄÄTÖS (Closure)	julistukset, merkityksiä, ilmoituksia. päätöksen näkyväksi tekemistä - ”harmoniseen lopputulokseen saapumista”. päätöksen ja jatkuvuuden korostamista. tulosten korostamista, palkitsemista. uusiin ajatuksiin suuntaamista.

ORAAKKELI

TULKKI

KANSSAMATKUSTAJA

MATKAOPAS

järki
luo suuntaa muu-tokselle

tunne
rakentaa luotta-musta ja uskoa muutok-seen

ORAAKKELI • *Jäsennä tilannetta uusilla tavoilla, tuo malleja organisaation ulkopuolelta.* •*Puhu bisneksen logiikasta ja sen (uusista) reunaehdoista.* •*Jäsennä substanssia kokonaisvaltaisesti, visioi.* •*Esitä miksi -kysymyksiä itsellesi ja muille.*	TULKKI • *konkretisoi muutosta pieniksi toimenpiteiksi.* •*Vastaa kysymykseen ”mitä tämä tarkoittaa meillä ja meille”.* •*Jäsennä substanssia arkisesti, organisaation omilla termeillä.* •*Kuvaa niitäkin asioita, jotka säilyvät entisellään.*
MATKAOPAS • *jäsennä millaisten vaiheiden kautta muutos voidaan toteuttaa.* •*Käytä muiden esimerkkejä onnistumisista ja epäonnistumisista viestinnässä.* •*Osoita miten huomioitte riskit ja sudenkuopat.* •*Vastaa miten –kysymyksiin itsellesi ja muille.*	KANSSAMATKUSTAJA • *kuvaa itsesi yhdeksi muuttujista, muutos koskee myös sinua.* •*Kerro miten asetat itsesi muutokselle alttiiksi ja kerro myös omista tuntemuksistasi muutoksen aattona.* • *kerro omista muutoshaasteistasi*

Aalto University
School of Science

ulkopuolisuus
tarvitaan ’ison kuvan’ muodostamiseen

sisäpuolisuus
paikallistaa ja arkipäiväistää muutoksen