

AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

Opettajan kommentit harjoitustyösesseistä, Jouni Virtaharju 17.4.2020

Tässä dokumentissa taustoitan ja perustelen kevään 2020 Organisaation kehittäminen -kurssin harjoitustehtävien sisältöä ja arvostelua. Yksittäisten harjoitustehtävien pisteytys julkaistaan erillisessä dokumentissa, tässä dokumentissa kuvaan yleisellä tasolla palautettujen harjoitusten sisältöä, tehtävien tavoitteita ja kommentoin opiskelijoiden vastauksia. Kommentit käsittelevät harjoituksia case 1: Asiakaspalveluyksiköiden fuusio, case 2: Muutosprosessi vaikeuksissa ja Muutosanalyysi: ”Mitenkäs meillä menikään?”. Kurssin kirjallisuusseiden arvostelu ja loppupalaute julkaistaan erikseen.

Case 1

Eri harjoitusten yksilöllisen pisteytyksen löydät yhteenvedotaulukosta kurssin MyCourses-sivulta. Case 1:ssa pisteytyksen skaala oli 0-15 pistettä.

Yleisesti kommentoisin, että case 1:n esseet olivat erittäin korkeatasoisia ja vastasivat valtaosin tehtävälle asetettuihin pyrkimyksiin. Tasapaino casen sisällön, omien ratkaisuehdotusten, ryhmäkeskustelun, harjoituspalautteen ja omien oivallusten välillä oli lähes kaikissa esseissä erittäin hyvä. Minusta tällaisen esseen parasta antia on se, kun kirjoittaja on oivaltanut jotain, osaa kiteyttää tämän oivalluksensa ja osaa kertoa miten opetustapahtuma sen aikaansai. Arvostan erityisesti niitä tekstejä, joissa kirjoittaja oli huomionnut oman ajattelunsa kehityksen ja osasi nostaa esiin huomioita, jotka olivat muuttaneet kirjoittajan ajattelutapaa kehittämisestä ja sen suunnittelusta. Näin oppiminen ei jää vain yksittäisten teesien tai voimauseiden toisteluksi, vaan kiteytyksen taustalla on käsitys tapahtumasta ja tilanteesta, se paremmin mieleen ja sitä voi myöhemmin soveltaa jossain toisessa tilanteessa.

Useissa esseissä toistuneita kehittämisoiivalluksia oli mm. seuraavat asiat:

Kehittäjän eräs keskeisimpiä tehtäviä on pystyä priorisoimaan kehittämispyrkimyksiä. Mikä on tekemisen tavoite: mitä asiakas haluaa (toiveiden tynnyri), mikä siinä on olennaista (muutokseen lähtemisen näkökulmasta), mikä toissijaista (mikä jätetään huomiotta tai tehdään myöhemmin) ja mikä on edes mahdollista toteuttaa.

Mikä on kaikkein olennaisinta kulloisessakin tarkasteltavassa tilanteessa; tätä kehittäjän pitäisi pohtia. Usein kehittämiseen liitetään lukuisia eritasoisia toiveita ja kehittäjän pitää tuoda realismia siihen mikä on mahdollista saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla. Kehittäjän tehtävä on tuoda realismia ja kiteytystä hankkeeseen ja tasapainottaa eri osapuolten erilaisia odotuksia.

Kehittämistä, etenkin suunnitteluvaiheessa, tehdään vaillinaisen tiedon perusteella. Hankkeen suunnittelun tueksi saatava informaatio on vajavaista, se voi olla vääristynyttä, asioita voidaan esittää tietystä näkökulmasta syistä, joita et vielä voi tietää. Siksi karkea suunnittelu on usein tarkoituksenmukaista: sillä saadaan työskentely käyntiin ja tiedon karttuessa työskentelyn myötä, voidaan tehdä harkitumpia ratkaisuja. Vanha sanonta sanoo, että ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, huomaa että siltikin ollaan vasta puolessa välissä. Hyvin tehty pohjatyö auttaa matkaan. Sen

sijaan, että yritetään luoda suunnitelma kaikelle, on parempi määritellä ensi askelia ja myöhemmin laajentaa ja kunnianhimoistaa pyrkimyksiä – etenkin jos muutos etenee mallikkaasti.

Kehittäjän toisaalta täytyy uskoa mitä asiakas hänelle kertoo, mutta osata myös käsitellä ja analysoida tätä informaatiota edelleen. Mitä esimerkiksi neljässä kuukaudessa on saatavissa tässä esimerkissä valmiiksi ja miten silloin tulisi kehittäminen määritellä? Kehittäjän olisi hahmotettava yleisemmän kehittämisprosessin ja yksilöidynnän kehittämisprojektin välinen ero. Kehittämisprojekti määritellään hyvin tarkasti ja yksilöidysti, mutta se ei tarkoita, etteikö kehittämisen isompaa kehittämispolkua jo mietittäisi. Tämä voi näkyä myös asiakkaalle suunnattavassa kommunikaatiossa. Kehittäminen voi tosiaan jatkua (ja jatkuukin), vaikka joku on sanonut, että neljän kuukauden kuluttua pitää olla valmista. Voi olla, että sitä tehdään konsulttien kanssa, tai ei. Jos konsultit tekevät työnsä hyvin, ei ole mitään syytä, etteikö sitä työtä tehtäisi edelleen samojen, organisaatioon perehtyneiden ihmisten kanssa.

Toinen tekijä, jota kehittämiskonsultin pitää pohtia, on mitä häneltä odotetaan – mikä hänen roolinsa hankkeessa on. Tässä nimenomaisessa tapauksessa konsulttia halutaan mukaan, koska organisaation sisäisillä toimijoilla ei ole valmiutta asiakaspalveluyksiköiden yhdistämisen toteuttamiseen. Ylimmällä johdolla ei ole aikaa (ehkei kiinnostustakaan). Henkilöstön piiristä on vaikea fuusiotilanteessa löytää henkilöt, jotka rakentaisivat oman ja tuntemattoman toisen organisaation käytännöstä toimivat, uudet käytännöt. Se olisi äärettömän haastava tehtävä. Fuusioituvien yksiköiden keskijohdon eli osastopäälliköiden epäselvä asema tulevassa organisaatiossa saa aikaan sen, että heidän yhteistyönsä parhaiden käytäntöjen tunnistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi voisi olla hyvinkin vaikeaa. Tai jos toinen nimettäisiin vetämään, johtaisiko se siihen, että hänen kotiorganisaationsa käytännöistä tulisi niitä 'parhaita käytäntöjä'? Konsulttia tarvitaan tasapainottamaan ja ohjaamaan näiden toimijoiden panosta tässä työssä.

Kolmas toistettu huomio oli havainto siitä, kuinka konkreettisten asioiden avulla muutosta pitää suunnitellaan. Suunnitellessaan/kiteyttäessään/myydessään hanketta, on löydettävä oikea konkretian taso, jäämättä pilvilinnoihin mutta myöskään menemättä 'lillukanvarsiin'. Uskottava kehittämissuunnitelma tuottaa organisaatiossa varmuutta ja uskoa olemalla realistinen, keskeisiin kysymyksiin ja välittömimpiin muutostarpeisiin pureutuva – ainakin silloin kun muutostehtävä on alisteinen laajemmalle kehittämisohjelmalle ja aikataulu on hyvin rajattu.

Unelmoinnilla ja 'out of the box thinking'illä on kehittämisessä sijansa, mutta tämän casen tehtävänannossa sen osuus on melko rajattu, koska tällä harjoituksella haluan tietoisesti näyttää opiskelijoille, että muutoksilla on aina reunaehdoja. Tässä nimenomaisessa harjoituksessa ne keskittyvät erityisesti siihen mitä tuloksia hankkeelta halutaan. Tässä vaiheessa on hyvä huomauttaa, että visiointi, oman työn 'tuunaus' ja ammatillinen emansipoituminen ovat tässä nimenomaisessa hankkeessa erittäin tärkeitä, kun työskennellään asiakaspalveluyksikön henkilöstön kanssa. Hehän ovat tämän muutoksen varsinaisia kohteita: kokijoita ja toteuttajia, ja johtoryhmä on lähinnä tilaaja.

Johtoryhmän kiinnostus on kehittämisen tuloksissa, eikä heitä niinkään kiinnosta miten yksittäisiä työntekijää ohjataan oppimaan uusia tehtäviä. Muistetaan, että tässä harjoituksessa haluttiin vaikuttaa juuri johtoryhmään. Yksityiskohtaisuuden tason pitää olla johtoryhmälle sopiva. Mutta, on syytä korostaa, että johtoryhmälle raportointi ei todellakaan ole kehittämisen koko kuva. He ovat eräs keskeinen muutoksen sidosryhmä ja heitä on palveltava, kuten muitakin muutoksen keskeisiä

sidosryhmiä. Retoriikan kultaista sääntöä mukaillen: muista kenelle olet kulloinkin hanketta kuvailemassa. Johtoryhmän odotukset ovat tietynlaisia ja kun kehittäjä käy asioita läpi osastopäälliköiden tai henkilöstön kanssa, korostuvat ehkä vähän toiset asiat. Kaikki nämä pitää kuitenkin osata kytkeä toisiinsa.

Kun on vain rajallinen aika esitellä hankesuunnitelmaa, pitää siinäkin tehdä priorisointia. Se, että hanke määritellään teknis-operatiivisesti, ei tarkoita etteivät sosiaaliseen prosessiin liittyvät asiat olisi kriittisiä kehittämisen onnistumisessa. Tässä tutkijat ovat usein harhautuneet kritisoimaan käytännön kehittäjiä yksipuolisuudesta, tuntematta työn kokonaiskuvaa. Teknis-operatiivisen suunnitelman korostaminen hankkeen alussa ei tarvitse tarkoittaa, etteikö kehittäjä olisi kiinnostunut kehittämisprosessin yksityiskohdista, Betan henkilöstön huolestuneisuudesta tai osastopäälliköiden johtamistaidoista. Nämä kaikki seikat ovat aivan keskeisiä kehittämisen onnistumiselle ja kehittäjän pitää niihin kiinnittää valtavasti huomiota. Ne eivät vain ole keskiössä hanketta johtoryhmälle esiteltäessä, ainakaan ennen kuin ne mahdollisesti osoittautuvat hankkeen kompastuskiviksi.

Huomioikaa myös, että tällä harjoituksella haluttiin opetella kehittämistä suunnitteluparadigman avulla. Siksi keskustelussa (ja mm. omissa esityspalautteissani) nousi vahvasti esiin liiketaloudelliset perusteet ja sosiaaliset perusteet jäivät vähän sivummalle. Tarina voitaisiin myös analysoida ja kertoa selkeästi sosiaalisen tason kautta, mutta nyt kurssin oppimispyrkimyksiä myötä tässä tapauksessa korostui ns. kehittämisen rationaalinen tarkastelutaso. Tällä halusin herätellä opiskelijoita, joilla on ennakkokäsitys, että kehittäminen on (vain) näiden sosiaalisten seikkojen kanssa työskentelyä. Kehittäjä kohtaa tällaisia projekteja toteuttaessa sekä teknisiä että sosiaalisia kysymyksiä, oli hänellä sitten insinöörin tai psykologin koulutus. Case 1:ssä keskityttiin tähän strategis/teknis/rationaaliseen maailmaan, case 2:n paino on sitten (kuten huomasi) erilainen. Kehittäminen on työtä, jossa locus ja fokus liikkuvat ns. organisaation perustehtävän ja ryhmädynamiikan välillä. Joskus kehittäjän (ja esimiehen) tärkein tehtävä on puuttua ja parantaa ryhmädynamiikkaa, joskus koko organisaation huomio on kiinnittynyt siihen ja kehittäjän tehtävä on palauttaa keskustelu perustehtävään. Tästä ei ole olemassa mitään lopullista neuvoa, vaan yritysten ja organisaatioiden erilaiset tilanteet ratkaisevat sen mitä kulloinkin on syytä tehdä. Tästä syystä kehittäjän ja johtajan on pystyttävä analysoimaan tilannetta ja näkemään mihin interventio on kulloinkin kohdistettava.

Moni kiitteli casea hyväksi oppimistapahtumaksi, jopa ns. miinoja pidettiin tärkeinä ja hyödyllisinä oppimisen näkökulmasta. Tämä oli tietysti mukavaa luettavaa. Usein yliopisto-opetuksessa ei korosteta teoreettisen tiedon soveltamista ja saattaa syntyä harha, että soveltaminen on helppoa ja suoraviivaista. Näinhän se ei kuitenkaan ole. Kehittäminen on teoreettisen tietämisen lisäksi käytännöllinen taito, ja tällä taidolla toimivat organisaation kehittämisen ammattilaiset.

Lopuksi on syytä muistaa, että tämä case keskittyi vain yhteen kehittämistyön vaiheeseen, eli kehittämisen aloittamiseen. Kehittämisen alkuvaiheen työskentelyssä korostuvat tietyt asiat ja ne elävät ja muuttuvat ajan kuluessa. Toinen case katsoo vähän toisenlaista hetkeä kehittämisprosessissa. Kehittäjän pitää osata tunnistaa missä vaiheessa ollaan ja mitä vaihe häneltä odottaa. Kuten itse olen luennoilla toistuvasti sanonut: kehittämisessä on vaiheita ja eri vaiheissa tehdään eri asioita.

Case 2

Eri harjoitusten yksilöllisen pisteytyksen löydät yhteenvedotaulukosta kurssin MyCourses-sivulta. Case 2:ssa pisteytyksen skaala oli 0-15 pistettä.

Case 2:n reflektioesseeet olivat jälleen hyviä. Yleisenä havaintona voi todeta, että ne olivat aavistuksen lyhyempiä kuin case 1:n esseissä, jolloin useimmat käsittelivät niissä harvempia asioita. Esseiden sisältö oli toki juuri sitä, mitä tällä caseharjoituksella halusinkin tarkasteltavan. Pieniä eroja pisteytyksessä syntyi siitä, missä määrin kirjoittajat toivat mukaan sisällöllisiä havaintoja. Aivan parhaissa esseissä oli nostettu sekä tapausesimerkin sisältö, kurssin teoriasisältö, omat johtamiskokemukset ja omat oivallukset tasapainoisesti esiin.

Seuraavassa vielä jotain kiteytyksiä case 2:n sisällöstä ja oppimistavoitteista.

Organisaatiot ovat kaikesta ”yhteinen visio ja jaetut tavoitteet” -puheesta huolimatta myös poliittisia järjestelmiä, jossa eri osapuolet ajavat omaa etuaan ja kamppailevat asemastaan. Elämä organisaatioissa, etenkin muutostilanteissa, ei ole auvoista, vaan konfliktit, väärinymmärrykset (tahattomat ja tahalliset) ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat osa sitä. Näin tilanne oli myös Power Metrics Finland Oy:ssä. Sanna halusi toimia eri intressiryhmien välissä neutraalina yhteyksien rakentajana, mutta ajautui tiedostamattaan myynnin leiriin ja tuotanto-Pena nosti äläkän. Asiat, jotka kehittäjälle saattoivat näyttää epäolennaisilta tai symbolisilta (kuten esim. se mitä tapausesimerkkejä käsitellään), olivatkin täyttä totta asianomaisille ja osoitus puolueellisuudesta ja jonkun osapuolen asian edistämisestä toisen kustannuksella.

Case korosti myös sitä, miten kaikki toimijatahot pyrkivät vaikuttamaan kehittäjään. Organisaation eri ryhmät kertovat kehittäjälle omista ongelmistaan (vrt. myynnin luenta, tuotannon luenta, tuotannosuunnittelun luenta) ja haluavat ne huomioitavan kehittämisen lähtökohtana. Myyntijohtaja valmistautuu hyvin omaan palaveriinsa ja saa Sannan näkemään organisaation ongelmaksi tuotanto-ohjautuneisuuden. Penan vaikuttamiskeinot ovat perinteisempiä perkelejohtamisen keinoja, mutta yhtä lailla nämä kaikki edellä mainitut tahot haluavat edistää omaa luentaansa organisaatiosta ja oman ryhmänsä (edullisesta) asemasta siinä. Todellisen yhteistyön rakentaminen vaatisi sitä, että kaikki tahot osaisivat nähdä oman asemansa puolustamisen lyhytnäköisyyden, mutta kuten Chris Argyriksen artikkeli kurssimateriaalissa paljastaa, olemme me ihmiset siinä varsin heikkoja. Tarkastellussa tapausesimerkissä toimitusjohtaja ja konsulttiyritys yrittävät viedä tätä pehmeän ja positiivisen vaikuttamispyrkimyksen kautta (simulaatiopelin), mutta ihmisten toiminta kääntää sen organisaatiossa vallankäytön ja negatiivisuuden välineeksi. Peli ja konsultti tulevat osaksi organisaatiodynamiikkaa: hyvässä ja pahassa. Se, muuttuuko Power Metrics näiden toimenpiteiden avulla, jää nähtäväksi. Se, että konflikti kuitenkin tapahtui, paljastaa ainakin sen, että hankkeessa on sivuttu herkkiä ja tärkeitä asioita. Kurt Lewiniä siteeraten: ”If you truly want to understand something, try to change it.” Konfliktikuuhunta kertoo, että ollaan todellisten asioiden äärellä. Kehittämisaamasta on myös se, miten osataan toimia tulehtuneessa tilanteessa rakentavasti. Nämä hetket ovat kriittisiä – jos niissä osataan toimia oikein, voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. Jos näissä mokataan (esim. ollaan puhelinkammoisia eikä uskalleta ottaa Penaan uudelleen yhteyttä), voidaan hävitä paljon.

Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia yhteisöjä, ja tunteet, myös negatiiviset sellaiset, ovat läsnä organisaation toiminnassa. Organisaatiomuutoksen retoriikassa virittyy usein positiivisuus: tehkäämme muutoksia, jossa kaikki voittavat. Tämä ei kuitenkaan ole hankkeiden kokonaiskuva. Tehtävät muutokset virittävät myös toimijoiden poliittisen tulkinnan. Organisaatiomuutos on usein myös uhka, joka saa toimijat arvailemaan ja kokemaan epävarmuutta oman asemansa ja tehtävänsä tulevaisuudesta. Nämä uhkan kokemukset voivat helposti kääntyä peloiksi ja pelot voivat muuttua joissain tilanteissa myös aggressioiksi. Casen käsittelytilanteessa Penaa ymmärrettiin, hän on turhautunut ja peloissaan. Tämä empatia on tärkeää ja kyky myötäelämiseen onkin keskeinen kehittämisen ja johtamisen edellytys. Silti Penan toimintaa ei voi pitää hyväksyttävänä. Pena on myös pikkupaikkakunnan öykkäri, joka on aina aikaisemmin saanut tahtonsa läpi. Huomatkaa miten Pena on näitä asioita yhtä aikaisesti – hän on aito, tavallinen ihminen, ei yksiulotteinen karikatyyri. Ja huomatkaa edelleen, että Penan tuotantonäkökulma, jossa on katsottu tehtaan sisäisiä prosesseja (ns. tehtaan oma Lean-hanke), ei ole tilaus-toimitusprosessin koko kuva, ja on jopa todettava, että ei moderneja teollisuuden palveluorganisaatioita johdeta enää tänä päivänä menestyksekkäästi tuotantolähtöisesti. Kehittämishankkeissa status quo'n rikkomisen voi tarkoittaa sitä, että toimintaa ohjataan ihan toisella tavalla, esimerkiksi asiakaslähtöisesti eikä tuotantolähtöisesti. Voi siis olla, että Penan rakas tehdas ei enää olekaan firman keskeinen kilpailuetu, vaikka koko yritys on sen ympärille aikoinaan syntynyt ja siitä kasvanut. Edelleen, jotta kehittäminen etenisi ja onnistuisi on Penan kanssa työskenneltävä – jos hankkeen halutaan saavuttavan edes pieniä liikahduksia, on Pena avainasemassa. Ei konsultti muutosta tee, se on lopultakin Penan tehtävä (tai Penan mahdollisen seuraajan tehtävä...).

Tunteenomaisesti asiaan suhtautui myös Sanna, johon asiakkaan reaktio silminnähden vaikutti. Sannan reaktio muistuttaa meille, että myös kehittäjäkonsultit ovat tavallisia ihmisiä. Silti, konsultin on opittava myös kestävään kritiikkiä. Avain tuohon kestämiseen on ymmärrys, ettei henkilöitynyt kritiikki tee Sannasta huonompaa ihmistä. Kritiikki, vaikka ikävältä tuntuukin, on kasvun ja kehityksen näkökulmasta tärkeää.

Yhteenvedona voi vielä todeta, että tämä case nosti esiin kaksi kehittämisen toiminnan tasoa.

Ensimmäiseksi kehittäjän kannattaa pyrkiä *välttämään virheitä ja sudenkuoppia*. Kokemus ja parempi ennakointi voivat auttaa konsulttia välttämään tilanteita ja tulkintoja, joissa tilanteet kärjistyisivät. Kehittäjän on ymmärrettävä, että hän tulee osaksi organisaatiosysteemiä ryhtyessään työhön organisaation kanssa, ja häneen liitetään erilaisia odotuksia ja toiveita, myös mahdollisesti pelkoja ja hän joutuu toimimaan ja tasapainoilemaan näiden odotusten ja olettamusten kentässä. Tässä casessa neutraalius ja tasapuolisuus (=erotuomarin roolin ottaminen) osoittautui todella tärkeäksi. Organisaatiossa yksiköiden välinen epäluulo oli yhteistoiminnan este ja jotta kehittäjä pystyisi tekemään muutoksia tässä, olisi hänen oltava leimautumatta johonkin leiriin. Voi sanoa, että Sanna epäilemättä tiedosti asian tärkeyden, mutta unohti sen nähdessään näennäisesti nopeita etenemisvaihtoehtoja.

Voi olla, että casen kehittämisosaamisen ja -ymmärryksen toinen taso on vielä olennaisempi. On syytä huomata, että virheiden välttäminen ei ehkä olekaan kehittämistyön ydin, vaan että erityisesti on opittava elämään ja jatkamaan kehittämistä virheiden tapahduttua. Tämä toinen näkökulma liittyy *epäonnistumis- tai virhetilanteissa toimimiseen*. Kaikki tekevät virheitä: Sanna innostui liikaa myyntijohtajan valmiista vastauksista, eikä reagoanut riittävästi Penan antamiin hiljaisiin signaaleihin haastattelussa, Sakke jätti tulematta keskeiseen palaveriin, Pena oli passiivinen alussa

ja aggressiivinen ennen H-hetkeä, toimitusjohtaja oli etäinen ja vaikutti sitoutumattomalta, Matti luotti liikaa näennäisesti hyvin etenevään projektiin jne. Vanha sanonta sanoo jotenkin niin, että älykäs osaa toimia haastavissa tilanteissa, viisas osaa välttää niihin joutumisen. Jälkiviisauden lisäksi tarvitaan tilannetajua, kykyä adaptoitua ja oppia sekä armeliaisuutta.

Nämä molemmat tasot ovat siis tärkeitä: kehittäjän pitää oppia sekä välttämään sudenkuoppia että tietämään miten niissä toimitaan ja reagoidaan kun sinne joka tapauksessa joudutaan.

Muutosanalyysi

Eri harjoitusten yksilöllisen pisteytyksen löydät yhteenvetotaulukosta kurssin MyCourses-sivulta. Muutosanalyysin pisteytyksen skaala oli 0-20 pistettä.

Teetin tämän harjoituksen nyt ensimmäistä kertaa, joten olin erityisen kiinnostunut, miten vastaatte siihen. Tälle harjoitukselle annoin enemmän painoarvoa kurssin kokonaisarvostelussa kuin caseille, koska tässä yhdistettiin suoraviivaisemmin teoriaa ja aineistoanalyysia. Harjoitus ei kuitenkaan täydellisesti onnistunut, sillä ohjeistukseni ohjasi tehtävienne sisältöä osin harhaanjohtavaan suuntaan. Toteuttamanne analyysit kohdistuivat lähinnä haastatteluiden yksityiskohtiin, eikä eri tyyllilajien mukaisia tulkintoja muutosprosessin kokonaisuudesta näkyneet oikeastaan ollenkaan. Tämä piirre ei kuitenkaan ole vaikuttanut arvosteluun; olen käyttänyt koko skaalaa näitäkin harjoituksia arvostellessani.

Buchanan ja Dawsonin paperin keskeinen idea on se, että organisaation muutosprosessi voidaan tarinallistaa useilla eri tavoilla, riippuen tarinankerronnan tavoitteesta ja tarinankerronnan yleisöstä. Eli toisin sanoin, sama muutosaineisto voidaan analysoida eri tavoin; sama muutosprosessi kuvata eri näkökulmista. Artikkelissaan B&D esittelevät neljä erilaista muutosluentaa: normatiivisen, tulkitsevan, kriittisen ja dialogisen. Termi dialoginen on hieman harhaanjohtava, sillä tällä kurssilla olemme puhuneet paljon dialogisesta OD:sta, joka artikkelin näkökulmasta edustaa tulkitsevää otetta. Olisi ehkä syytä kutsua Buchanan ja Dawsonin neljättä muutoskertomisen genreä nimellä postmoderni. Nämä genret edustavat sosiaalitieteen piirissä viime vuosisadan kuluessa syntyneitä tutkimuksen tekemisen ideaaleja, ns. paradigmoja, joita käsittelen yksityiskohtaisemmin Organisaatioteoria -kursillani. Näillä genreillä voidaan siis nähdä tieteellinen perusta, mutta niitä käytetään ja sovelletaan myös vailla tieteellistä yhteyttä. Eri genrejä ei voi kutsua toisiaan 'tieteellisemmiksi' tai 'teoreettisemmiksi', vaan ne edustavat erilaisia maailman tarkastelemisen tapoja ja niiden käsitykset hyvästä tutkimuksesta ja tieteen tekemisen menettelytavoista eroavat. Tiede, teoria ja tieteellisyys tarkoittavat niissä eri asioita.

Normatiivinen genre on se kaikkein yleisin tapa kuvata organisaatioiden muutoksia. Kun luette sanomalehtiä tai talouslehtiä, tai vaikkapa muutoskirjallisuutta, useimmiten organisaatiomuutokset esitetään tästä näkökulmasta. Muutoksen kuvauksessa pyritään objektiivisten faktojen tunnistamiseen, ja kuvaus rakennetaan niiden varaan. Logistiikkaterminaalin tapauksessa tuo kuvaus olisi lyhyesti kirjoitettuna ollut se, että kymmenen vuotta aikaisemmin organisaatiossa tehtiin strategisista syistä radikaaleja teknologisia investointeja. Nämä teknologiamuutokset aiheuttivat sosiaalisia muutoksia, joihin organisaatiossa ei pystytty sopeutumaan (työntekijäryhmien sosiaalinen etäännyminen). Muutosten seurauksena syntyi ristiriitoja, jotka eskaloituivat joissain tilanteissa (kellokortti, lakko). Sosiaalista etäisyyttä kurottiin onnistuneesti työyhteisön kehittämiskeinoilla (seminaarit), mutta sosiaalisten rakenteiden haasteet eskaloituivat jälleen koulutuskysymyksissä. Huomaatte, että normatiivinen muutoskertomus poimisi haastatteluista ne (reaaliset) elementit, jotka haastateltavat teille toisintavat. Normatiivinen genre on tunnusomainen tapa katsoa muutosta esimerkiksi Change Management -koulukunnan näkökulmasta.

Tulkitseva (ymmärtävä) genre on se toinen organisaation kehittämisen pääasiallisesti hyödyntämä muutoskertomisen tapa. Tulkitseva genre nostaisi esiin muutoksen eri sidosryhmien tulkintojen samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Se peilaisi johdon, kenttämiesten ja kehittäjien näkökulmia ja

korostaisi miten esimerkiksi johto katsoo kenttätyötä työaikalainsäädännön näkökulmasta ja kenttämiesten tulkinta siitä on urakaluonteinen ja argumentoisi, että näiden tulkintojen erosta seurasi kellokorttikonflikti. Sen lähtökohta olisi, että jaettu ymmärrys kenttätyön luonteesta on mahdollista saavuttaa kehittämisen keinoin ja siksi tulkitseva muutosanalyysi olisi erityisen kiinnostunut siitä mitä kehittämisseminaarien yhteisen todellisuuden tuottamisen prosessissa tapahtui ja epäilemättä suosittelisi organisaatiota pyrkimään samankaltaisiin tilanteisiin uudelleen.

Kriittinen tarina nostaisi esiin vallan ja politiikan, joka liittyy muutosprosesseihin. Se tarkastelisi niitä eturistiriitoja, joita organisaatiossa on ollut ja miten ne ovat muuttuneet vuosien kuluessa. Esimerkiksi se käsittelee sitä miten teknologinen muutos jakoi henkilöstön 'voittajiin' ja 'häviäjiin' ja miten tämä kehitys ruokkii organisaatiossa toistuvasti leimahtavia konflikteja. Se myös nostaisi esiin eri sidosryhmien transaktionaaliset suhteet (= palkka sulle, työpanos mulle) ja korostaisi, miten kehittäminen on eri osapuolten välistä neuvottelua ja kompromissien tekemistä muuttuvissa olosuhteissa (kiristynvä globaali kilpailu eskaloi organisaation sisäisiä kriisiytymisiä). Kriittisiä luentoja muutoksesta näkee melko harvoin liiketaloustieteen piirissä, ja erittäin harvoin kehittämisestä vastaavien toimijoiden tekeminä. Kriittiset muutosluennat ovat usein kehittämisprosessin ulkopuolisten toimijoiden, esim. riippumattomien tutkijoiden tekemiä. Niiden arvo on erityisesti siinä, että ne sanoittavat usein piiloiseksi jääviä muutosprosessien piirteitä.

Dialoginen tai postmoderni tarinankerronta nostaisi esiin organisaation yhteismitattomuuden. Se ei lähtisikään hakemaan 'jaettua' tai 'yhteistä', vaan argumentoisi ettei sellaista ole olemassa kuin retoriikan tasolla. Postmodernit muutoskertomukset ovat hyvin harvinaisia, erityisesti organisaation kehittämisen kentässä. Niitä näkee lähinnä kehittämiskeskustelun ulkopuolisen organisaatiotutkimuksen piirissä. Esimerkkinä tässä logistiikkaterminaalin aineistossa postmodernista kertomuksesta on teille kirjoittamani tarina kolmesta yhteismitattomasta haastattelusta. Siinä kehyskertomuksen (=käy tekemässä haastatteluja) sisään on kirjoitettu kolme luentaa samoista tapahtumista, eikä ko. teksti tuota mitään lopullista tulkintaa siitä mistä terminaalin muutoksessa oli kysymys – se jättää tuon tulkinnan lukijan pohdinnan piiriin. Postmodernit kertomukset eivät ole kovin hyödynnettyjä konsultointityössä. Mitä arvellette johtoryhmän mieltävän, jos jätätte (kalliina) analyysiraporttinnan paperin, joka ei sano lopuksi mistä muutoksessa oli kysymys ☺.

Huomatkaa, että edellä olen kuvannut miten genret kuvaisivat logistiikkaterminaalin muutosprosessia kokonaisvaltaisella tasolla, yhdistellen nyt tarjolla olleita kolmea haastattelua. Analyysit, joita olitte tehneet etsivät eri tyyllilajien piirteitä haastatteluiden yksityiskohdista. Tunnistitte erityisesti normatiivisen muutoskerronnan piirteitä terminaaliapäällikön, kriittisen piirteitä luottamusmiehen ja tulkitsevan piirteitä kehittämiskonsultin puheessa. Näinhän se olikin: olen tietoisesti kirjoittanut eri puheenvuorot heijastelemaan näitä eri muutoskerronnan piirteitä, jotta saisin aikaan vaikutelman muutoksen ymmärtämisen siroutuvista maailmoista (dialoginen tyyllilaji). Osa myös kirjoitti siitä mitä muuta aineistoa keräisi, jotta saisi aikaan eri tyyllilajeja edustavan analyysin. Varmasti näinkin, mutta tämä pohdinta ei ehkä tällä kertaa ollut tarkoituksenmukaista. Analyysi tarkoittaa osiin jakamista, joten olette toimineet täysin antamieni ohjeiden mukaan. Alkuperäinen pyrkimykseni oli saada teitä tekemään koko muutosprosessin tasoista genren soveltamista, joten ehkä minun olisi pitänyt kuvata sitä synteeksiksi. Mutta, kuten edellä tämän arviointitekstin alussa kuvannut, en ole antanut sen vaikuttaa negatiivisesti arvosteluun.

Parhaat esseepisteet tässä harjoituksessa on saanut siten, että on osannut yhdistää Buchananin ja Dawsonin kuvaamat tyyllilajit ja hakea niille esimerkkejä aineistosta: tehdä näkyväksi miten tyyllilajit manifestoituvat logistiikkaterminaalin muutoksen kuvauksissa. Arvostin myös sitä, että mietitte eri tyyllilajien hyödyntämistä muutoksen raportoinnissa ja niiden käytännöllistä arvoa. Kuten edellä kuvasin, lähinnä normatiiviset ja tulkitsevat kerronnan tavat näkyvät 'käytännöllisen' kehittämistyön piirissä. Se ei tarkoita, etteikö kriittiset tai postmodernit luennat olisi hyödyllisiä tai mielenkiintoisia.

Tämän harjoituksen tarkoitus oli antaa teille jäsennystapoja, joilla voitte sekä ymmärtää vallitsevia muutoksen kuvauksen tapoja paremmin että haastaa niitä 'laatikon ulkopuolisilla' ajatuksilla. Esseitä lukiessani havaitsin, että tämä tavoite toteutui.