

AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

Opettajan kommentit kurssin kirjallisuudesta

Jouni Virtaharju, 7.5.2020

Tässä dokumentissa taustoitetaan ja perustellaan kevään 2020 Organisaation kehittäminen -kurssin kirjallisuusteosten sisältöä ja arvostelua. Kirjallisuusteosten pisteytys sekä kurssin kokonaisarvostelu on nähtävissä erillisessä tiedostossa. Lopuksi esitän vielä kurssin päätöskirjeen.

Huom. Jos jollain kurssilaisella on vielä intoa palauttaa kirjallisuusteos, niin otan niitä vastaan edelleen. Palauta esseesi kuitenkin kevätlukukauden aikana; kurssi on teknisesti suoritettava tämän lukukauden aikana.

Kirjallisuusteosten laadullinen taso oli hyvä. Kaikki palautetut työt täyttivät esseelle asetamani vaatimukset. Minulle lukijana näkyi selvästi, että kaikki kirjoittajat olivat tehneet merkittäviä aika- ja energiapanostuksia materiaalin lukemiseen, sen pohtimiseen ja esseen kirjoittamiseen.

Parissa esseessä oli yksittäisiä virheitä tai väärinymmärryksiä, mutta pääsääntöisesti kurssin sisältö oli ymmärretty hyvin ja siitä kirjoitettiin oikein. Eroja yksittäisten essteiden pisteytykseen aikaansivat lähinnä a) rajausvalinnat sekä b) teoreettisen ja soveltavan tarkastelun syvyys ja toisiinsa kytkeminen.

Kaikkein korkeimmilla pisteillä palkitut essteet olivat mainioita. Niissä kirjoittajat sekä kuvasivat tasapainoisesti kurssisisältöä, kytkivät korkeamman abstraktiotason teoriaa (mm. episodisuutta ja jatkuvuutta), koulukuntia (dgOD, daOD, CM) ja kehittämisen käytäntöjä (kehittäjän roolia, työkaluja, toimintatapoja), että osasivat kritisoida kehittämiskirjallisuutta tunnistamalla sen vajavuudet ja haasteet. Hieman matalammat pisteet saaneissa esseissä kehittämisajattelun tasoja käsiteltiin toisistaan erillisinä teemoina, eikä tiedon kerroksellisuus (esim. miten muutosparadigmat antavat erilaisia ohjeita kehittämistyön sisällölle vaikkapa kehittämisen tavoitteellistamisessa) juuri näkynyt.

Mainitsin edellä, että joitain asiavirheitä oli esseisiin päässyt. Ne olivat yksittäisiä väärinymmärryksiä, mutta nimeän seuraavassa muutaman esimerkin. Scheinilaisen prosessikonsultoinnin prosessi tarkoittaa eri asiaa kuin liiketoimintaprosessien mallintamisessa tarkastellut prosessit. Scheinilainen prosessi viittaa siihen, miten ihmiset toimivat sosiaalisessa tilanteessa, ja liiketoimintaprosessin prosessi tarkoittaa työtehtävän organisoimista yksityiskohtia. Dialogisella OD:lla on tieteellinen perusta, joka on kielellisen käänteiden jälkeinen sosiaalitiede. Ko. tiedeperusta on erilainen kuin perinteisellä OD:lla, jonka perusta on 1950-60-lukujen yksilö- ja sosiaalipsykologiassa. Molemmat OD-koulukunnat ovat arvoperustaltaan humanistisia. Change Management -koulukunnan arvoperustaa on perustellumpaa kuvata teknis-taloudelliseksi. Humanismi ei ole ilmestynyt johtamiskeskusteluun vasta viime vuosina, vaan on esiintynyt jännitteisessä suhteessa rationaaliseen tuotannollis-taloudelliseen johtamisajatteluun koko johtamistieteen historian ajan (1700-luvulta lähtien).

Osassa esseitä oli tehty melko rankkojakin sisällöllisiä rajoituksia. Olen ohjeistuksessa antanut sisällön rajaamiselle luvan, mutta nyt osa esseistä jätti varsin olennaisia näkökulmia lähes huomioimatta.

Jossain esseessä oli karsiutunut mikrotason kehittämistyön tarkastelu (kehittäjän työ, interventiot) kokonaan pois ja tarkastelu rajattiin organisaatiotason käytäntöjen selvittämiseen. Jossain toisessa esseessä kehittämisen kielellis-kulttuurinen tarkastelutaso (dialogisuus) oli rajattu pois. Yksittäisten artikkelien rajaaminen tarkastelun ulkopuolelle on ihan ok, mm. useimmat eivät enää käsitelleet Muutosanalyysissa (harjoitus 3) käsiteltyä teemoja osana kokonaisuutta.

Erityisen hienoa näissä esseissä on nähdä miten eri koulutus- ja kokemustaustaiset ihmiset peilaavat koulutussisältöä omaan ymmärrykseensä ja esimerkkeihinsä. Tänäkin vuonna kurssin osallistujat tulivat hyvin heterogeenisista taustoista ja minä kurssin opettajana pääsin havainnoimaan miten erilaisia tiedonmuodostustapoja opiskelijat omaavat. Insinööritaustaiselle opiskelijalle jotkin asiat ovat selvempiä kuin yhteiskuntatieteellisen koulutuksen saaneelle ja toisinpäin.

Lopuksi kommentoin kahden yhteiskuntatieteellisen taustan omaavan esseistin pohdiskelua organisaation kehittämisen tiedonmuodostustavasta. Esseistit miettivät teoreettisen tiedon luonnetta ja syntyä organisaation kehityksessä ja sen eroja sosiologiassa tapahtuvasta tiedonmuodostuksesta. Mm. toinen esseisteistä ihmetteli, miksi kurssin kirjallisuudessa esiintyi niin monia tekstejä, joissa kirjoittajat kirjoittavat omista kokemuksistaan? Mikä on ko. tiedon suhde tieteelliseen tietoon? Nämä ihmettelyt olivat hyviä, sillä ne muistuttavat meitä organisaation kehittämisen diskurssin syntyhistoriasta, kehityksestä ja soveltamistavoista.

Organisaation kehittäminen on lopulta soveltava oppi, useiden muiden liikkeenjohtamisen opin tapaan. OD:lla on näitä muita liikkeenjohdon oppia selkeämpi yhteys tieteelliseen tutkimukseen, eli sen tapauksessa 1960-luvun organisaatioympäristössä tehtyyn käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen. Moni esseisti oli tämän noteerannut, ja tunnisti klassisen OD:n suhteen modernistiseen organisaatiopsykologiaan (objektivismi, systeemiteoreettinen organisaatiokäsitys, organismimetafora). Silti, on syytä tiedostaa, että klassisen OD:n kehitykseen vaikutti myös merkittäväällä tavalla kliinisen psykologian piirissä syntyneet käytännöt ja ajatukset. Erityisesti kurssillamme käsitelty interventioteoriosaosuus eli Argyriksen ja Scheinin ajatukset ammentavat merkittävästi tuosta lähteestä. Kliininen psykologia (eli hoitotyö) on myös soveltava oppi ja sen käytäntö on itse asiassa hyvin etäällä psykologian tutkimuksesta. (Tästä kertova hyvä suomalainen kirja on muuten Vesa Talvitie (2015). Arkipsykologiasta aivotutkimukseen. Vastapaino)

Kurssimme sisällön ulkopuolelle jää ko. teemoja syventävät kehittämisopit, joita ns. psykodynaaminen kehittämisen koulukunta tarkastelee (historiaalisesti merkittäviä toimijoita Wilfred Bion ja Melanie Klein, Suomessa Metanoia-instituutti tarjoaa koulutusta näistä sisällöistä). Huomatkaa, että aikamme psykodynaamisella koulukunnalla on myös rakentunut yhteys uudemman, dialogisen OD:n piirissä esiintyviin kielellisiin ja kulttuurisiin teoriaperusteisiin. Tutkimus, tiede ja johtamiskäytännöt eivät kehity silloissa vaan saavat vaikutteita toisistaan jatkuvasti, usein tiedostamatta mutta erityisesti tutkimuksessa myös tiedostaen.

Minun tapani rakentaa Organisaation kehittäminen on sen sijaan tarkastella sitä liikkeenjohdollisen käytännön ja useiden tieteellisten keskustelujen synteessä. Rajaukseni on katsoa sitä monesta näkökulmasta, eikä syventyä johonkin sen piiriin kuuluvaan teoriaperinteeseen tai ajatella sitä vain hyvinä johtamiskäytäntöinä. Kurssi tasapainoilee teoreettisen selittämisen ja käytännöllisen soveltamisen välillä. Toisaalta haluan kertoa kehittämisen käytännön vinkkejä, ja toisaalta haluan tarjota niille teoreettista selitystaustaa. Olen myös valinnut käsitteleväni kurssilla näitä kolmea kehittämiskeskustelua (klassinen OD, dialoginen OD, muutoksen hallinta) sillä niitä käytetään ja niihin vedotaan yritysten ja organisaatioiden johtamisessa varsin yleisesti, toki valitettavan usein

tunnistamatta niiden sisältöjä tai taustoja. Valittu 'monitieteisyys' johtaa toisaalta siihen, että kurssin sisältö on kokonaisuutena haastavan kompleksi ja osin myös epäjohdonmukainen ja kumuloitumaton. Uskon kuitenkin siihen, että muutoksen johtaminen (kuten johtaminen yleisemminkin) on oppi ja taito, jota laaja teoreettinen ymmärtäminen voi rikastaa. En usko, että parhaat johtamiskäytännöt syntyvät puhtaan tieteellisen työn tuloksena, vaan ne ovat usein kokemuspäisen tiedon, yrityksen ja erehdyksen kautta syntyneitä. Tieteen ja käytännön välinen vuoropuhelu tapahtuu molempiin suuntiin ja molemmat 'poolit' voivat oppia toisiltaan. Johtaminen ei ole vain abstraktioiden soveltamista vaan se on myös hyvin käytännöllistä, jopa kehollista puuhaa. Silti, valitsemani polku opettaa johtamista on (ainakin opiskelijalle) raskas ja resursseja syövä tie. Kun teoreettisia näkökulmia on sekä useita että ne vielä kilpailevat keskenään, ja johtamisen käytäntöjä samoin, ei riitä yksittäisen sillan rakentaminen, vaan työ on jatkuvaa ja päättymätöntä, vähän niin kuin organisaatioiden kehittäminen 😊

Tämä palaute päättää kevään 2020 Organisaation kehittäminen -kurssin. Kiitos kaikille osallistujille!
Pysykäähän terveisinä!

Raaseporissa 7.5. 2020

/jouni