

# AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

Kurssin avausluento 10.2. 2021

Tervetuloa mukaan!



*Jouni Virtaharju, [jouni.virtaharju@aalto.fi](mailto:jouni.virtaharju@aalto.fi)*

# Luennon sisältö

- Esittäytyminen ja taustaa
- Kurssin yleisesittely
- Organisatorisen muutoksen ja kehittämisen historia 1940-luvulta tähän päivään.
- Kurssin tarkastelemat kehittämisen koulukunnat: perinteinen organisaation kehittäminen (OD), muutosjohtaminen (Change Management, CM), dialoginen OD.

# Opettaja esittäytyy



**Toimialakokemusta** mm. prosessi-, konepaja-, vähittäiskauppa-, lääke-, ICT-sektorit, julkishallinto, puolustushallinto, korkeakoulutus.

Kehittämistaustana n. 30 monivuotista organisaation kehittämishanketta.

**Tutkija, kehittäjä, kouluttaja** TKK/Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologia ja johtaminen 1995-2014

Hanken Företagsledning och organisation 2015→

**Väitöskirja** *Making Leadership: Performances, Practices, and Positions that construct Leadership*. Aalto University School of Science 2016

**Kehittämistyö sekä organisaatiomuutoksen tutkimus, esimerkkejä**

- Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen pistorasiatehtaassa, työkalukorjauksen uudelleenorganisointi pistorasiatehtaassa
  - Projektiliiketoimintamallin käyttöönotto rakennusteollisuudessa
  - Muutosagenttien valmennus lääketeollisuudessa, johdon ja henkilöstön dialogityöpajojen suunnittelu ja toteuttaminen, johdon valmennuksia
  - Esimiestyön sisällön kehittäminen vähittäiskaupassa
  - Koulutustoiminnan uudelleenorganisointi julkisorganisaatiossa
  - Osaamisstrategian rakentaminen, toimintaprosessien simulointi vakuutusyhtiössä
  - Osaamisstrategia, strategiaproessin uudelleenorganisointi IT-yrityksessä
  - Uusien toimitilojen muuttaminen toimintalähtöiseksi prosessiteollisuudessa, julkisorganisaatiossa
  - Työttömyyskassan muuttaminen tiimiorganisaatioksi
  - Ammattijärjestöjen fuusion jälkeinen organisaatiointegraatio
- 
- Monikansallisen ICT-organisaation transformaatioprosessin tutkimus
  - Kunnallisen julkisorganisaation organisaatiomuutoksen seurausten arviointi

# Verkkokurssin pelisääntöjä

- Verkko-opiskelu monille uutta – ollaan armollisia itsellemme ja toisille.
- Omien opiskelurutiinien luominen kannattaa – viikoittainen lukeminen, luentoisiin valmistautuminen, luento-osallistuminen, muistiinpanojen teko – kurssin loppuesseen kirjoittaminen on silloin huomattavasti helpompaa.
- Opettajaa saa keskeyttää luentojen yhteydessä, sekä puhuminen – kommentointi ja kysely – että chatin käyttäminen on itse asiassa toivottua.
- Opettaja myös pysäyttää luennoinnin toisinaan ja yrittää aktivoita keskustelua ryhmän kesken.

## Zoom meetings are just modern seances



"There's someone who wants to join us."  
"Elizabeth, are you there?"  
"We can't hear you."  
"Can you hear us?"



# Kurssin tavoitteet

- Ymmärrystä organisatorisen muutoksen piirteitä, välineitä muutoksen johtamisen ja organisaation kehittämisen toteuttamiseen.
- Kehittämisen ja muutoksen teoreettista tarkastelua
- Soveltavaa näkökulmaa tapausesimerkkien ja käytännön kokemusten kautta.
- Pedagogisena pyrkimyksenä, että opiskelijat jäsentäisivät omaa 'työkalupakkiaan'

# Sisältö ja aikataulu

- Luento 1: Yleisesittely, kehittämisen historia ja koulukunnat
- Luento 2: Kehittämisen/muutoksen teoreettinen perusta
- Luento 3: kehittämisen suunnitteluparadigma
- Case 1: Kehittämiprojektin suunnittelu
- Luento 4: Dialoginen OD käytännön näkökulmasta
- Luento 5: Kehittäjän työ, Kimmo Suominen, Rohjeta Advisors
- Caseluento 2: Kehittäjän vaikea tilanne
- Luento 6: muutosvastarinta, interventiotyyli
- Luento 7: Muutosdiskurssi osana kehittämistyötä
- Luento 8: Muut organisatorisen muutoksen teorit, muutoksen tutkiminen
- Case 1 DL 16.3.
- Case 2 DL 30.3.
- Case 3 DL 6.4.
- Kirjallisuusessee DL 2.5.

# Kurssin suorittaminen

- Luennot
- Kirjallisuus
- Caseharjoitukset \* 2
  - Tekstin etukäteen lukeminen, pienryhmäanalyysi, esittäminen, oppimista refleктоiva teksti casetilaisuuden **jälkeen**
  - Max ála 15 pistettä, caset ovat 30 % kurssiarvostelusta
- Case 3: muutosanalyysi
  - Opettajan antama lähdemateriaali sekä teoreettinen materiaali
  - Henkilökohtainen kirjallinen tehtävä, max 20 pistettä, 20 % kurssiarvostelusta
- Kirjallisuusessee
  - Kurssin kirjallisuuden ja luentojen sisällön käsittely ja jäsentäminen
  - Henkilökohtainen kirjallinen tehtävä, max 40 pistettä, 40% kurssiarvostelusta

# Kurssin kotisivu ([mycourses.aalto.fi](https://mycourses.aalto.fi))

- Kurssin keskeinen tietovarasto
- Kurssin aikataulut, ohjeistukset, casekuvaukset, lukemisto löydettävissä kotisivulta.
- Kurssimateriaali löytyy tältä sivustolta osiosta /kurssimateriaali.
- Opettajan kanssa viestintä onnistunee parhaiten sähköpostitse.



# Luennon 1 kirjallisuus

Worren, N., Ruddle, K. & Moore, K. (1999) From Organizational Development to Change Management. *Journal of Applied Behavioral Science*. 35(3): 273-286.

Bushe, G. & Marshak, R. (2009) Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. 45(3): 348-368.

Oswick, C. (2013) Reflections: OD or Not OD that is the Question! A Constructivist's Thoughts on the Changing Nature of Change, *Journal of Change Management*. 13(4): 371-381

***'Change? Change? Why do we need change? Things are quite as bad enough as they are.'***

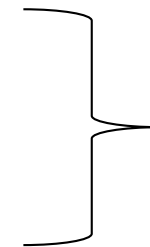
**–Lord Salisbury, 19th century British Prime Minister, to Queen Victoria.**

# Kehittäminen –sanan merkityksestä

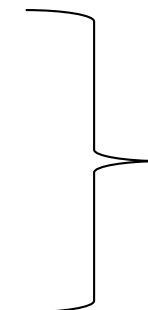
- Kehittää 'jonkin muuttaminen joksikin tai johonkin suuntaan' → aktiivinen teko
  - Kehittyä 'jonkin muuttuminen..' kasvaa, kypsyä, edistyä → tapahtuminen
  - Kehittämisen tarkoitushakuisuus
    - Toisen kehitys voi olla toiselle taantumista – tuottavuuden kehittyminen voi tarkoittaa myös asiakastytyväisyyden huonontumista
  
  - *Kehittäminen tuli sanakirjoihin 1850-luvulla, kehittyminen 1880-luvulla. Aikaisemmin käytetyt sanat kehkeäminen ja kehkeyminen.*
  - *Länsimurteissa kehittäminen tarkoittaa purkamista, selvittämistä, esim. liian tiukalle kudottua sukkaa. Aikoinaan heinäkarhetta on kehitetty eli pöyhitty, kohennettu*
  - *Alkuperäinen sana kehä, kehiä. Kehiminen tarkoittaa langan tms. kiertämistä jonkin ympärille tai ympäriltä.*
-

# Kehittäminen osana kaikkia organisaatiotutkimuksen teorioita vs. omana erityisteemanaan

- Organisatorisen muutoksen ja kehittämisen kenttä on vaikeasti määrittyvä, useista tieteistä ja kokemuksista ammentava 'alue'.
- Lähes kaikki organisaatiotutkimus on kytköksissä 'muutokseen'.
  - Ajatus teorioiden soveltamisesta liittää ne kehittämisen/johtamisen tematiikkaan
- Organisaatiotutkimuksen kenttään on tämän ohella vuosikymmenten kuluessa kehittynyt kehittymistä erityisteemana käsittelevä keskustelu
  - Ajatus muutoksesta teleologisena eli tarkoitushakuisena prosessina
  - Ajatus muutoksesta organisatoristen toimijoiden toiminnan seurauksena ohjautuvana prosessina



Kehittämisen substanssi: mitä tehdään



Kehittämisen prosessi: miten tehdään

# Organisatorisen muutoksen tarkastelua määrittäviä kysymyksiä

- Aikajänne: vuosikymmenet vs. viikot/kuukaudet/vuodet
- Analyysiyksikkö: yksilöt organisaatiossa, ryhmät ja yksiköt, organisaatio kokonaisuutena, vai organisaatio osana toimialaa
- Muutoksen tempo: evoluutiot vs. revoluuotiot,
- Muutoksen syvällisyys: pinnallinen vs. fundamentaali muutos
- Muutoksen olemus: muutos liikkeenä, mittakaavan muutoksena, metamorfoosina
- Muutosinterventioiden fokus: ihmisten asenteet (psykologis-sosiaaliset) vs. tehtäväsisällöt, organisaatorakenteet (teknis-taloudelliset)
- Muutoksen etenemisen suunta: alhaalta ylös vai ylhäältä alas
- Muutosjohtamisen taktiikka: laajasti osallistaen vai asiantuntijoiden toteuttamana
- Muutosmotiivi: pakon edessä vai mahdollisuuteen tarttuen
- Muutosstrategia: ongelmia poistaen vai vahvuuksia edistäen

# Organisatorisen muutoksen sidosryhmiä

- Ylin johto
- Keskijohto
- Työnjohto
- Henkilöstö
- Henkilöstöhallinto
- Kehittämisen- ja koulutusyksiköt
- Asiakkaat
- Ammattiyhdistykset
- Mediat
- Viranomaiset
- Ulkopuoliset asiantuntijat (konsultit, tutkijat, kouluttajat, valmentajat jne.)
- Poikkiorganisatoriset, organisaatioverkostoja koskevat muutokset vs. yksittäistä funktiota koskevat muutokset
- Muutoksen sponsori
- Muutosagentti
- Muutoksen kohde
- Henkilön muutossuhde
  - Muutossubjekti
  - Muutosobjekti
  - Muutossivullinen



Blue Ocean  
Strategy

Mindfulness @Work

Disruptive innovation

Open strategy

Osallistuva suunnittelu

Palvelumuotoilu

Learning cafe

Knowledge  
management

Prosessikonsultointi

Core  
competence

Appreciative inquiry

Learning organisation

Talent  
management

Työhyvinvoinnin  
kehittäminen

Time based Management (TBM)

JIT production

Arvojohtaminen

Evidence Based Management

Kaizen

Lean production

Työkonferenssi

Six Sigma

Laatupiirit

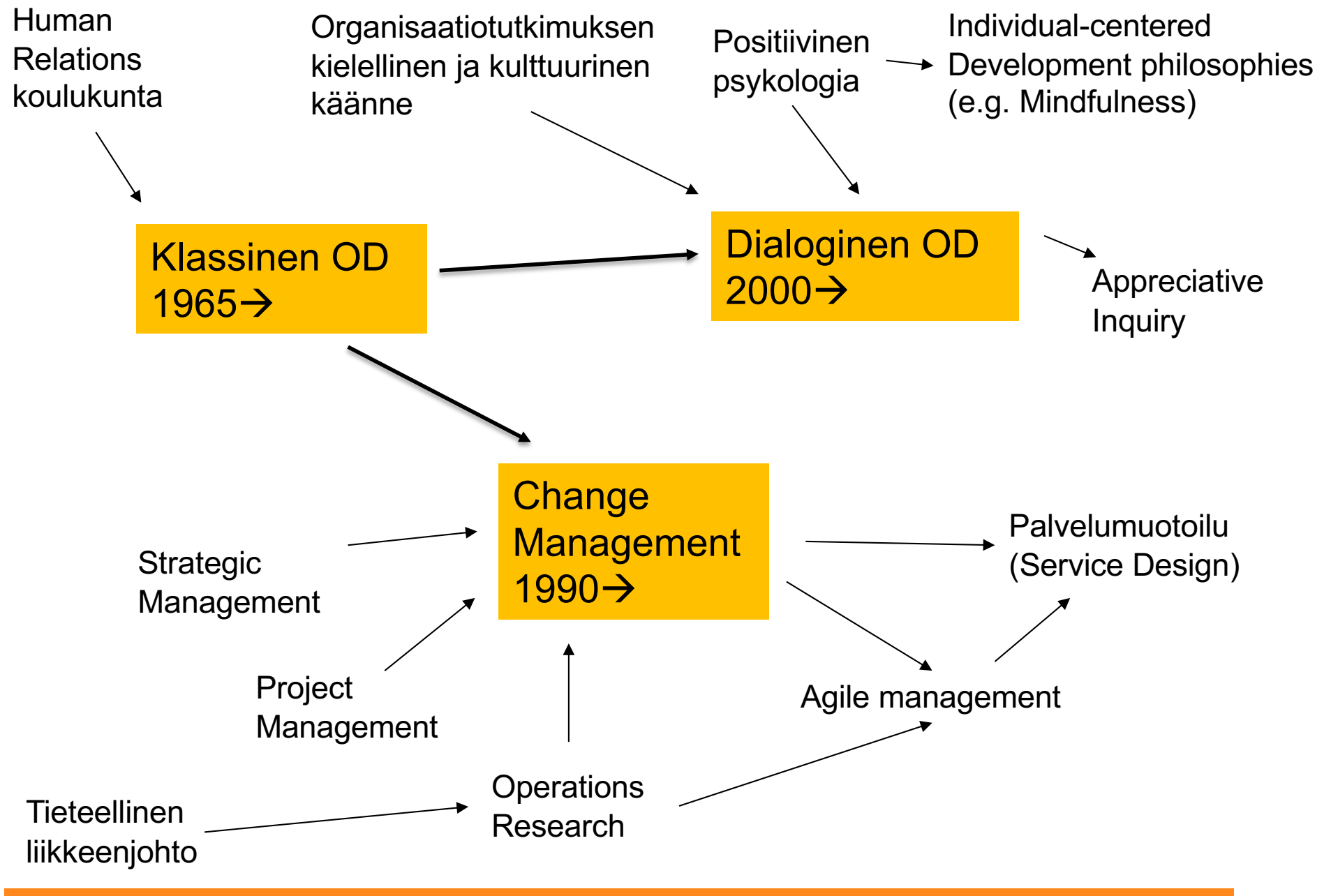
SHRM

Organization  
Development

Business Process Reengineering (BPR)

Ylisosiaalistetut muutosmallit

Alisosiaalistetut muutosmallit

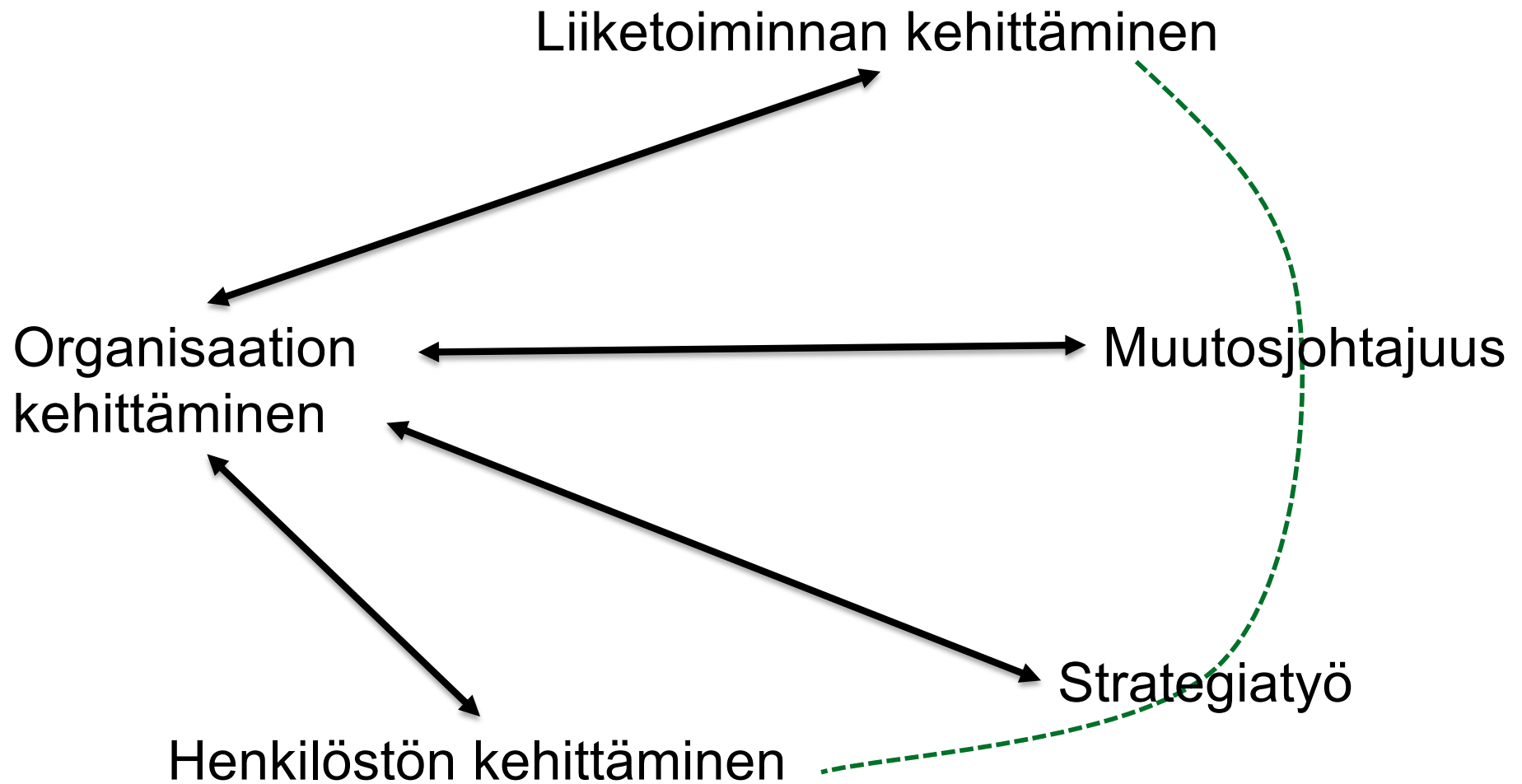


# ORGANISAATION KEHITTÄMINEN: MITÄ SE ON?

- Historiallisesti: Humanistisen organisaatiotutkimuksen (Human Relations Movement) 60-luvulla syntynyt, soveltava osa-alue: Organization Development (OD).
- Eräs ODn määritelmä: koko organisaatioon kohdistuva, johdon käynnistämä suunnitelmallinen ja systemaattinen prosessi, jossa käytetään käyttäytymistieteellistä tietoa organisaation toiminnan ja ihmisten työelämän laadun kehittämiseksi. (*Richard Beckhard, 1969*)

# ORGANISAATION KEHITTÄMINEN: JUURET

- Kurt Lewinin 1940-luvun työllä keskeinen merkitys
  - muutoksen jääpalamalli, sosiaalinen kenttäteoria, toimintatutkimus, ryhmädynamiikka
- OD toi kehittämisen kenttään paljon
  - Kehittämisinterventiot, työkaluja mm. kysely-palaute –metodi
  - Toimintatutkimusajattelu (action research)
  - Muutosprosessin ja osallistumisen merkityksen korostaminen
  - Ajatus ulkopuolisesta muutosagentista fasilitoijana, auttajana, prosessikonsulttina
  - Tavoitteena hyvä työ ja 'terve' organisaatio – biologian, lääketieteen metaforien tuonti mekaanisen koneajattelun rinnalle.
  - Humanistinen arvoperusta: luottamus, avoimuus, palautteen merkitys
- OD:lle osoitettua kritiikkiä
  - Sosiaalisen systeemin ylikorostaminen, strategisen, poliittisen ja liiketaloudellisen ajattelun puute
  - Hitaus, kyvyttömyys tehdä vaikeita ratkaisuja
  - Vanhanaikaisuus
  - Ideologisuus: ei perustu näyttöön, vaan uskoon 'oikeasta' tavasta.



# DISTINCTIVE FEATURES ASSOCIATED WITH ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE MANAGEMENT (Worren, Ruddle & Moore, 1999)

	Organization Development	Change Management
Underlying theory and analytical framework	Based primarily on psychology (human process) Individual/ group functioning	Includes principles and tools from sociology, information technology, and strategic change theories Individual/ group functioning AND systems, structures, work processes (congruence model)
Role of change agent	Facilitator or process consultant	Content expert (organization design and human performance) AND process consultant Member of cross-functional team, which includes strategists and technologists Part of project organization, which includes client managers/employees
Intervention strategies	Not directly linked to strategy Focus on one component at a time Normative-reeducative (change attitudes to change behavior)	Driven by strategy Simultaneous focus on several components (strategy, human resources, organization design, technology) Action oriented (change behavior before attitudes)



# 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

# TIEDONINTRESSI ORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ (Miller, Greenwood & Hinings, 1997)

Normatiivinen muutoskirjallisuus	Akateeminen muutoskirjallisuus
<ul style="list-style-type: none"><li>- Muutos on universaalisti hyvä ja välttämätön osa organisaatioiden elämää. Muuttumattomat organisaatiot tuhoutuvat (→muutosimperatiivi)</li><li>- Muutosta tulee ohjata ja hallita</li><li>- Muutokseen liittyvät ongelmat ja vaarat ovat toissijaisia</li><li>- Muutoksen johtajat toimivat rationaalisesti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Muutoksiin ryhtyminen tuottaa merkittäviä riskejä organisaatioille (mm. taloudelliset ja operatiiviset häiriöt, sidosryhmien vieraantuminen)</li><li>- Organisatorinen inertia vaikeuttaa merkittävästi organisaatioiden tarkoitushakuista muutosta, organisaatiot eivät muutu kuten niiden haluttaisiin muuttuvan</li><li>- Muutokset ovat politisoituvia prosesseja, muutosagenteillakin on omia intressejä</li><li>- Organisaatioiden toimintaympäristö säätelee merkittävästi sitä miten yritykset muuttuvat ja voivat muuttua.</li></ul>
Muutosoptimismi, tulevaisuus-suuntautuneisuus, muutoksen hallittavuus, rationaalisuus, välinenäkökulma	Muutospessimismi, deskriptiivisyys, 'skeptisyys', muutoksen riskitekijät, menneisyys-suuntautuneisuus, organisaation (ja johdon) toiminnan irrationaalisuus, poliittinen näkökulma