

AKO-E3420 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Muutosvastarinta, interventiot teoriat ja –tyylit 24.3.2021



LUENNON SISÄLTÖ

- Muutosvastarinta yksilöllisenä ilmiönä
- Fasilitointi kehittäjän työmenetelmänä
- Interventiotyylit ja –teoriat
 - Prosessikonsultointi, sen idea ja käytäntö (Edgar Schein)
 - Defensiivinen käyttäytyminen, julki- ja käyttöteoria (Chris Argyris)

Kirjallisuus:

- Schein, E. (1990) A general philosophy of helping: Process Consultation. *Sloan Management Review*, 31(3): 57-64.
- Schein, E. (1987) *Process consultation. Vol II: Lessons for Managers and Consultants*. Sage, sivut 39-57. Ote "What is a process."
- Schein, E. (1999) *Process Consultation Revisited. Building the helping relationship*. Sage, sivut 30-49. Otteet "The psychodynamics of the helping relationship" ja "Active inquiry and listening as status-equilibrating processes"
- Argyris, C. (2002) Teaching smart people how to learn. *Reflections*, (4)2: 4-15.
- Edmondson, A. (1996) Three faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research. *Human Relations*, 49(5): 571-595.

USEIN ESITETTYJÄ MUUTOSVASTARINNAN SYITÄ

Tietämättömyys: muutostarpeen ymmärtämättömyys

Vertailu: tarjotun ratkaisun vaihtoehtoa pidetään parempana

Epäusko: ei uskota, että tarjottu ratkaisu toimii

Menetyks: muutoksesta seuraa merkittäviä henkilökohtaisia uhrauksia

Riittämättömyys: muutoksen tarjoama hyöty on riittämätön

Ahdistus: pelko kykenemättömyydestä toimia uudessa tilanteessa

Hajottaminen: muutos uhkaa tuhota vallitsevan sosiaalisen järjestyksen

Valtatyhjiö: vallitsevat vaikuttamisen ja kontrollin lähteet hajoavat

Pilaantuminen: uusia arvoja ja toimintatapoja pidetään vastenmielisinä

Estoisuus: muutoshalukkuus on vähäinen

Epäluulo: muutoksen esittäjän muutosmotiiveja pidetään epäilyttävinä

Vieraantuneisuus: muut tekijät ovat kiinnostavampia kuin tehdyt ehdotukset

Turhaantuneisuus: muutos vähentää vaikutus- ja uramahdollisuuksia

MUUTOSVASTARINTA – KEITTIÖPSYKOLOGINEN TULKINTA

1. Ihmiset vastustavat koska he eivät ymmärrä asian merkitystä
→ lisää tietoa muutoksesta
2. Ihmiset vastustavat, koska he ovat tyhmiä → ihmisten kouluttaminen
3. Ihmiset vastustavat ilkeyttään → ihmisten vaihtaminen

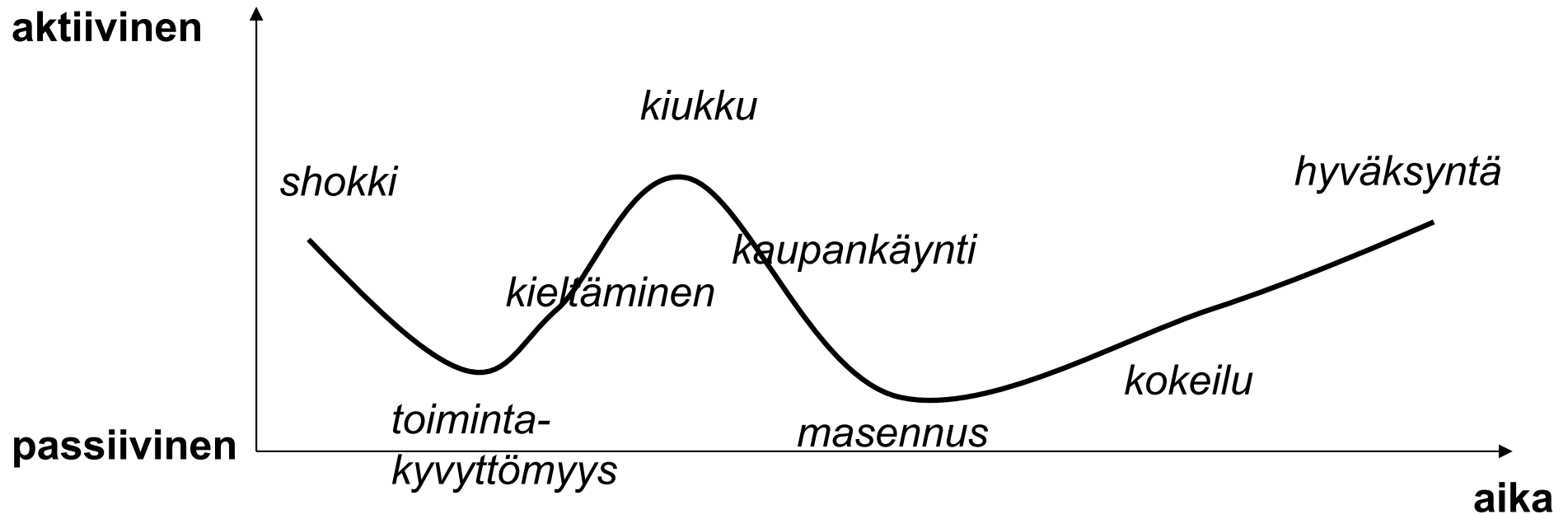
→ Muutoksen johtajan turhautuminen ja kyynistyminen

MUUTOSVASTARINNAN YMMÄRTÄMINEN JOHTAMISKEKUSTELUSSA

- Kaksi risteävää käsitystä
 - Vastarinta kuuluu ihmisluontoon
 - Vastarinta johtuu huonosta muutoksen johtamisesta
- Keskeistä selvittää miksi ihmiset vastustavat muutospyrkimystä

- Milloin itse olet vastustanut organisaatiomuutosta, miksi?

MUUTOKSEN TUNNEPROSESSI



- Muutoksen kokemisen vuoristorataa edetään yksilöllisellä vauhdilla ja yksilöllisellä "kierrosmäärillä"
- Keskeiset tunteet
 - Pelko, uhan tunne "Miten minun käy? Selviänpö, pärjäänpö?"
 - Kiukku, pettymys, tunne epäoikeudenmukaisuudesta, vallankäytön kohteena olemisesta "Tämä on väärin. Miksi minä?"
 - Suru, luopuminen, vanhasta on luovuttava, jotta voi sitoutua uuteen, surulle aikaa

DEFENSSIT JA INTERVENTIO - VIDEOESIMERKKI



Christopher's intervention from TV series Sopranos

<https://www.youtube.com/watch?v=40HPFGvZ4ro>

FASILITOINTI - MITÄ SE ON?

- *Facilitate* = tehdä helpommaksi, auttaa, toimia katalyyttina
- Fasilitoijan huomio kiinnittyy sosiaaliseen prosessiin = miten yksilö/ryhmä/organisaatio tekee
 - päätöksiä, asettaa tavoitteita, hankkii tietoa, neuvottelee ja sopii asioita ja ratkoo ongelmia
- Fasilitoija pyrkii kehittämään tapoja, joilla ryhmä tekee edellä mainittuja asioita ja täten parantamaan ryhmässä tehtävien asioiden laatua
- Fasilitaattorin huomio ei niinkään kiinnity ratkottavien asioiden sisältöön
 - vastuu ongelmanratkaisusta säilyy asiakkaalla
- Työmenetelminä asiakkaan aktivointi sosiaalisella tuella, kysymyksillä, palautteella, ja/tai uuden työskentelymallin tarjoamisella
- Fasilitoivaa otetta kutsutaan joskus myös ”kysymyksillä johtamiseksi”.


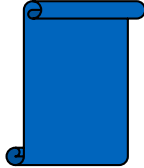
LISTA FASILITOIJAN MAHDOLLISISTA TEHTÄVISTÄ ERILAISISSA KEHITTÄMISTILAISUUKSISSA

- Huolehtia tilaisuuden aikataulusta. Esimerkiksi muistuttamalla ryhmää työskentelyyn varatusta jäljellä olevasta ajasta.
- Sopia ryhmän kanssa toiminnan pelisäännöistä ja seurata niiden noudattamista.
- Muistuttaa ryhmää tilaisuuden tavoitteesta ja palauttaa ryhmän työskentely perustehtävään, mikäli se siitä pahasti harhaantuu.
- Luottamuksellisen ja rennon ilmapiirin luominen. Se rohkaisee osallistujia tuomaan aidon mielipiteensä keskusteluun.
- Suunnitella ja toteuttaa menettelytapoja, jotka ohjaavat osallistujat aidosti kuuntelemaan toisiaan ja miettimään ratkaisuja yhdessä.
- Kysyä kysymyksiä, jotka avaavat osallistujia itse pohtimaan asioita.
- Varmistaa, että yksittäisiä puheenvuoroja ei ohiteta käsittelyssä. Esimerkiksi osallistujan kommentin toistaminen koko ryhmälle mikäli kaikki eivät sitä kuule.
- Yhteenvetojen tekeminen käydystä keskustelusta.
- Tehtyjen päätösten kirjaaminen siten, että kaikille jää varmuus siitä mihin ryhmässä päädyttiin.
- Vaikeiden asioiden tuominen yhteiseen käsittelyyn. Esimerkiksi keskustelun avaaminen hankalaksi koetusta asiasta.
- Päätösten laadun varmistaminen. Esimerkiksi joissain tilanteissa ryhmää on syytä johdattaa miettimään monipuolisemmin ja syvemmin käsiteltävää asiaa, eikä antaa sen tyytyä ensimmäiseksi esitettyyn ajatukseen.
- Tukea ryhmän 'hiljaisten' mielipiteiden ilmaisua.

FASILITOIJAN VASTUU

- Fasilitoija huomioi, kuuntelee, keskustelelee; tekee interventioita, jotka edesauttavat kehittämissprosessin etenemistä
- Kahdenväliset, ryhmä- ja ryhmien väliset sosiaaliset tilanteet
- Fasilitoija muistaa kasvojen säilyttämisen merkityksen, hän muistaa ja kunnioittaa kulttuurisia käyttäytymissääntöjä.
- Fasilitoija tuo psykologista turvaa ja neutraaliutta prosessiin
- Fasilitointi EI tarkoita:
 - Yksittäisen mielipiteen lobbaamista ryhmälle
 - Fasilitoijan omien mielipiteen nostamista ryhmän päätökseksi
 - Ryhmän painostamista fasilitoijan etukäteen päättämään suuntaan.

INTERVENTIOTYYLIT

<p>Hyväksyvä</p> <ul style="list-style-type: none">•Kuunteleva•Ymmärtävä•Empaattinen 	<p>Katalyyttinen</p> <ul style="list-style-type: none">•Valmentava•Prosessuaalinen•Fasilitoiva•Diagnostinen 
<ul style="list-style-type: none">•Asiantunteva•Perinteinen•Diagnostinen  <p>Ohjeita antava</p>	<ul style="list-style-type: none">•Riskialtis•Epäyhteneväisyyksiä esiinnostava  <p>Konfrontoiva</p>

SCHEINILAINEN PROSESSIKONSULTOINTI (PC)

- Ollut keskeinen osa Organisaation kehittämisen koulukuntaa (OD) jo 1960-luvulta lähtien.
- Edgar Schein on itse kutsunut otettaan ”auttamisen filosofiaksi”.
- Prosessikonsultoinnin ideat ja käytännöt omaksuttu kliinisestä psykologiasta.
- PC on vaikuttanut merkittävästi myös myöhempisiin ajatuksiin valmentavasta johtamisesta.
- Schein (1928-) on myös keskeinen vaikuttaja organisaatio-
kulttuurikeskustelussa.



KOLME ERILAISTA INTERVENTIO- OTETTA KEHITTÄMISTYÖSSÄ (SCHEIN)

1. Asiantuntija
2. Lääkäri-potilas
3. Prosessikonsultointi

→ Asiantuntija/lääkäri-potilas tarjoavat asiakkaalle ratkaisua, PC ohjaa asiakkaan omaa ongelmanratkaisua.

Lähtökohtana asiakkaan lähtökohdat, ei esim. ulkoa tuotava kehittämismalli.

- Miksi PC ei tarjoa valmista ratkaisua?
 - Konsultti on väärässä, koska ei tunne tilannekohtaisia kulttuurisia, poliittisia tai henkilökohtaisia vaikuttavia tekijöitä
 - Vaikka hän olisikin oikeassa, asiakas reagoisi ratkaisuihin puolustelevalle tai kielteisellä tavalla.
 - autettavan roolissa olo ongelmallista, jopa vastenmielistä
 - Vaikka asiakas hyväksyisikin diagnoosin, ei hän oppisi itse tekemään vastaavantyyppistä diagnoosia tulevaisuudessa.

MIKÄ ROOLI MILLOINKIN?

- Prosessikonsultointi ei ole ratkaisu kaikkeen!
- Vältettävä kiusaus toimia asiantuntijan tai lääkärin roolissa silloin kun ne eivät ole asianmukaisia.
- Opittava myös milloin ja miten on oltava asiantuntija ja neuvojen antaja ja milloin on oltava mahdollistaja ja katalysaattori
- Auttajan (kehittäjän, opettajan) osattava soveltaa kaikkia rooleja sopivissa tilanteissa → tilanteita on opittava lukemaan.
- Auttajan on osattava vaihtaa roolia mahdollisimman vähän häiritsevällä ja sekoittavalla tavalla.

HUOMION JA INTERVENTION KOHDE (SCHEIN)

	TASK	INTERPERSONAL
CONTENT	Formal agenda, goals	Who is doing what to whom
PROCESS	How the task is done	How each member relate to each other, communicate, etc.
STRUCTURE	Recurrent processes – "standard operating procedures"	Recurrent interpersonal relationships, roles

Konsultti observoi kaikkia tasoja, mutta prosessia suositaan interventiokohteena ennen sisältöä. Tehtäväprosessia suositaan ennen henkilöitä. Koska: organisaatiot tehtäväorientoituneita, kasvojen menetyksen uhka

INTERVENTIOKEINOT: KASVOKKAINEN KESKUSTELU (1)

- **Aktiivinen kuuntelu**
 - Osoittamalla olevasi läsnä vuorovaikutustilanteessa ja kiinnostunut aktivoit asiakasta
- **Historialliseen rekonstruktioon ohjaaminen**
 - Kysy asiakkaalta miten tähän tilanteeseen on tultu, purkamaan asian/tilanteen kehityskaari. Miten tähän tultiin? Mitä vaiheita tässä kehityksessä on ollut?
- **Konkretisointiin ohjaaminen**
 - Ongelmat esitetään tyypillisesti hyvin yleisinä “Pekka on aina myöhässä ja hän ei pätkääkään ole kiinnostunut työstään”. Pyydä asiakasta konkretisoimaan: milloin näin tapahtui viimeksi, mitä silloin tapahtui, miltä se sinusta tuntui, mitä itse teit. Voitko antaa esimerkkejä siitä mitä tarkoitat kun sanot, että Pekka ei ole kiinnostunut työstään. Miten se tulee ilmi?
- **Diagnostiset kysymykset**
 - Diagnostisilla kysymyksillä voit alkaa testata omia päätelmiäsi. Tarkoitus on ohjata asiakasta jatkamaan oman tilanteensa diagnosoimista. Voiko tämä tapahtua koska... Oletko harkinnut seuraavaa vaihtoehtoa? En ymmärrä miksi sinusta tuntuu tuolta, selvennätkö? Mikä on oma teoriasi sille, että tämä asia on nyt näin? Näissä kysymyksissä on jo asiakkaan haastamista mukana: sanot näin, toimit noin... minusta tässä on ristiriita... mitä mieltä itse olet?
- **Priorisointiin ohjaaminen**
 - Olet nyt nimennyt näitä ja näitä asioita. Jos voisit valita vain yhden, mikä se olisi?
- **Palautteen antaminen**
 - Anna palautetta vain toiminnasta, älä mene persoonaan. Liitä palaute sinun ja asiakkaan havaitsemaan konkreettiseen asiaan (D.O.D = Directly observable data)
- **Sisältö ja toimenpide-ehdotusten tekeminen**



INTERVENTIOKEINOT: KASVOKKAINEN KESKUSTELU (2)

- **Kysymyssanat**
 - **MIKSI** - analysoiva kysymys, syitä etsivä, tarpeen ongelmanratkaisuprosessin ALUSSA
 - **MITEN** - synteesi, ratkaisuja hakeva, ihmisiä avaava kysymys, tarpeen ongelmanratkaisuprosessin JATKOSSA
- **Keskustelun tavoitteiden määrittely**
 - Pyydä henkilöä kirjaamaan hänen mielipiteensä keskeisistä käsiteltävistä asioista paperille ja tee itse sama. Laittakaa paperit rinnakkain ja avatkaa keskustelu sen perusteella.
- Olennaisinta on, että kysyt asianomaiselta mitä hänellä on mielessään ja mistä hänen mielestään pitäisi puhua.

MIKSI ME OLEMME HUONOJA MUUTTUMAAN? (*Argyris*)

- Ihmisten toimintaa ohjaavat varhain omaksutut arvot
 1. pyrkimys säilyttää kontrolli tilanteissa,
 2. maksimoida “voittaminen” ja minimoida “häviäminen”,
 3. negatiivisten tuntemusten tyrehtyttäminen ja
 4. Toimia rationaalisesti – henkilökohtaisen käyttäytymisen näkeminen tavoitteellisena ja perusteltuna.
- Takerrumme näihin arvoihin välttääksemme häpeää, uhkaa, haavoittuvuuden ja kyvyttömyyden tuntemuksia
- Toimimme defensiivisesti ‘säilyttääksemme kasvomme’.

Paradoksaalisesti, me ihmiset tuotammekin usein omat ongelmamme: Epäonnistumisen pelko ja epäonnistumisen pelon pelko estävät meitä oppimasta ja kehittymästä.

MIKSI FIKSUT IHMISET EIVÄT KEHITY? (Argyris, 2002)

- Oppiminen ymmärretään liian suppeasti ongelmanratkaisuksi
 - **Ensimmäisen asteen oppiminen** (First loop learning): termostaatti kytkeytyy kun ilman lämpötila laskee. → reagointi
 - **Toisen asteen oppiminen** (Double loop learning): Miksi minun pitäisi aktivoitua tässä lämpötilassa? → reflektointi
 - Ihmiset ovat taitavia ensimmäisen asteen oppijoita ja toistuvasti huonoja toisen asteen oppijoita.
- Toiminnan teorit (Argyris)
 - **Julkiteoria** (Espoused theory): Miten uskomme (ja kerromme) toimivamme
 - **Käyttöteoria** (Theory-in-use): Miten aidosti toimimme
 - ”*People consistently act inconsistently*”, emme ole tietoisia ristiriidoista käyttö- ja julkiteorioidemme välillä.
 - Argyriksen mukaan oppiminen/kehittyminen edellyttää, että henkilö tulee tietoisemmaksi näistä henkilökohtaisista epä johdonmukaisuuksista, sillä silloin niihin on mahdollista puuttua.

VIDEOESIMERKKI: DEFENSSIT JA KONFRONTATIIVINEN INTERVENTIO

- Ote TV-sarjasta 'Kitchen Nightmares' US S06E03 01:30-16:25
<https://www.youtube.com/watch?v=ZuaMz5gKZWs>
- Ulkopuolinen muutosagentti, Gordon Ramsay tekee konfrontatiivisen intervention pyrkiessään muuttamaan ravintolan rutinoitunutta toimintatapaa. (Kaikissa jaksoissa on täsmälleen sama interventiorutiini).
- Kiinnitä huomiota Gordon Ramsayn toimintaan interventiossa – miten hän osoittaa ravintolan johtajalle julkiteorian ja käyttöteorian välistä ristiriitaa.
- Huomioi myös omistaja Johnin toiminta ja reaktiot. Defensiivisyys on estänyt häntä näkemästä ravintolatyön huonoa laatua ja hän ei tästä syystä ole voinut vaikuttaa tilanteeseen tai normeihin, jotka ovat ohjanneet hänen toimintaansa.