

AKO-E3420 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Muutoksen/kehittämisen arviointi ja
tutkiminen

7.4.2021

LUENNON SISÄLTÖ

- Muutoksen onnistumisen arviointi
- Muutoksen/kehittämisen tutkimus
- Muutosteoriat vs. kehittämisen teoriat
- Case 3n sisältö, keskustelua

- Kurssirefleksio
 - Mitä opittu, mikä tuttua, mikä uutta, mikä yllättävää
 - Millä mielellä teoriaesseen?

LUENNON OPPIMATERIAALI

- Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and audience: Organizational change as a multistory process. *Journal of Management Studies*. 44(5): 669-686.
- Hughes, M. (2016) Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*. 12(4): 449-469.
- Stouten, J., Rousseau, D., De Cremer, D. (2018) Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*. 12(2): 752-788.

MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIKEUS

- Organisatoristen muutosten onnistumisprosenttia tutkitaan toistuvasti
 - 40 casea, 58% epäonnistuminen ja 20% tuotti kolmanneksen tai alle odotuksista (LaClair & Rao, 2002).
 - Epäonnistumisosuus 1/3-2/3 (Beer & Nohria, 2000; Bibler, 1989)
 - Epäonnistumisia 80-90% (Cope, 2003)
- Tavat, joilla onnistuminen operationalisoidaan näissä tutkimuksissa, ovat vaihtelevia
- Kiistanalaisia alueita
 - Muutoksen epämääräisyys, muutoksen kontekstuaalinen luonne, kilpailevat näkemykset, aikaperspektiivi, mitattavuus (Hughes, 2011)
- Huom! Nämä ovat esimerkkejä muutoksen varianssitutkimuksista

ARVIOINTIMITTARIT

- Tulostmittarit
 - Esimerkkejä taloudellinen säästö, henkilöstövähennykset, parantunut läpimenoaika, asiakastytyväisyyden muutos, myynnin kasvu
- Toimintamittarit
 - Esimerkkejä tehtyjen parannusten lukumäärä, toteutetut koulutuspäivät, aikataulujen pitävyys
- Taloudelliset mittarit ja operatiiviset mittarit
 - Raha, aika, laatu, volyymi
- Projektimittarit
 - Budjetti, aikataulut, resurssit, asiakastytyväisyys
- Objektiviset ja subjektiiviset mittarit
 - Todennettavat faktat vs. osallisten mielipiteet

MITÄ ARVIOIDA?

4. VAIKUTTAVUUS

- vaikein arvioida/vähiten hyödynnetty
- esim. sairaspöissaolat, kustannussäästöt, hukka%

1. OSALLISTUJIIEN REAKTIOT

- tyytyväisyys/tyytymättömyys
- helpoin tehdä/käytetyin
- esim. avoin A4

3. TOIMINNAN MUUTOS

- mikä/miten toiminnot, toimintatavat, käyttäytyminen muuttunut
- esim. työnkulku-, prosessi-kaaviot, auditoinnit

2. OPPIMINEN

- miten ymmärretty, mitä omaksuttu?
- esim. "tentit", ennen/jälkeen asetelmat, auditointi

MUUTOKSEN HALLINNAN (Change Management) KRITIIKKI

Muutoksen hallinta on

epähistoriallista – irti organisaation menneisyydestä

ei-kontekstuaalista – irti yhteyksistä ympäröivään todellisuuteen

ei-prosessuaalista - irrallisia anekdootteja ja näytteitä muutosprosesseista

ylirationaalista – organisaatiot, kehittäjät ja johtajat kuvataan rationaalisina toimijoina

reseptitietoa – yleistettyjä n-vaiheisia kuvauksia muutoksen suunnitteluun, ei sen toteuttamiseen

näennäiskontrollia – mallit on kuvattu ja idealisoitu hallituiksi, etukäteen ymmärretyiksi prosesseiksi

reduktionistista - muutoksen mallit ja jäsenykset ovat yksinkertaistettuja välineitä

epäteoreettista – organisatoriselle muutokselle ei ole uskottavaa teoriaa, teorian käsittelevät joko muuttamisen tapaa (toimintaa) tai muutoksen kohdetta, mutta eivät molempia

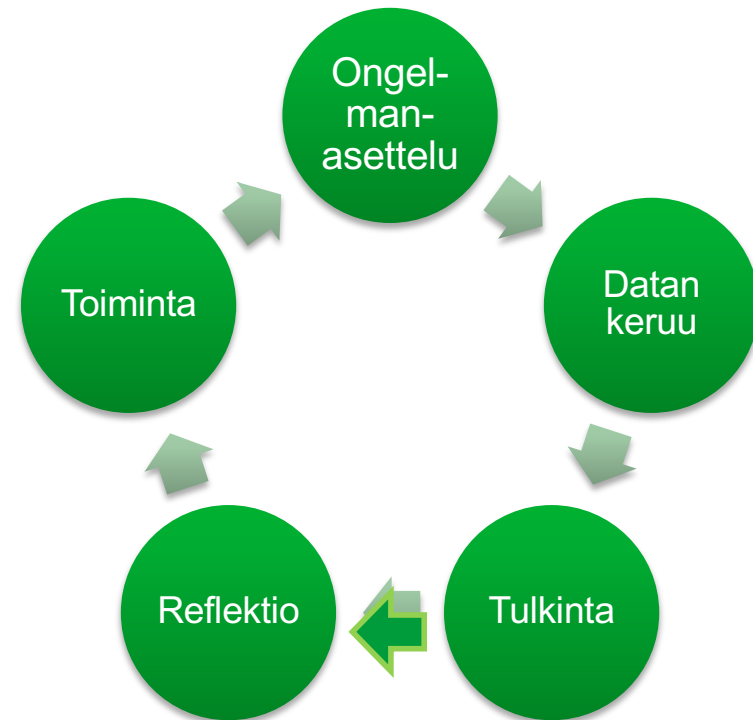
johdon roolia ylikorostavaa – yliarvioi johdon mahdollisuudet ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan

ORGANISAATION KEHITTÄMISEN TUTKIMUKSEN EVOLUUTIO

1. Toimintatutkimus (Action research) (kts. Marshak & Heracleous, Burnes, Schein)
2. Prosessuaalis-kontekstuaalinen näkökulma (kts. Buchanan & Dawson)
 - Realistiset muutuskertomukset, objektivistinen tutkimusote
3. Konstruktionistiset ja kielelliset näkökulmat (kts. Buchanan & Dawson, Puusa et al., Marshak & Heracleous)
 - Moniäänisyys organisaatiomuutoksen kuvauksessa, useammat todellisuudet
4. Kompleksisuustutkimus
 - Kompleksisissa kokonaisuuksissa toimivien agenttien vaikutusmahdollisuudet
 - Tätä tutkimusta on vielä hyvin vähän, tulevaisuudessa ehkä enemmän

TOIMINTATUTKIMUS (ACTION RESEARCH)

- OD:lle integraali ajatus tutkimuksellisesta otteesta, joka edesauttaa kehittämistä (ja toisinpäin)
- Kurt Lewininin originaali käsite, myös muita kontribuioijia (ml. Chris Argyris, Paulo Freire)
- Syklinen ja iteratiivinen prosessi, funktionaalinen ote
- Kritiikkiä
 - ”Enemmän toimintaa kuin tutkimusta”
 - Arvoperustaisuus ristiriidassa tieteen objektiivisuuden kanssa.
 - Tulosten yleistettävyyden ongelmat



PROSESSI- JA KONTEKSTITUTKIMUS (1)

- Miten toiminta tapahtuu ja muuttuu organisaatioissa? Mitä on tapahtunut ja tapahtuu?
 - Akateemisessa organisaatiotutkimuksessa käytetään termiä prosessitutkimus tekemään eroa varianssitutkimuksesta (katso seuraava kalvo)
 - Prosessinäkökulma on joskus sekoitettu emergenttiin muutosnäkökulmaan (vrt. Weick & Quinn jatkuva muutos kurssimateriaalista), mutta siitä ei ole kysymys. Se on enemmän objektiivista '*history-as-fact*' tutkimusta. (Suddaby & Foster, 2016)
 - Prosessinäkökulman kiinnostuksen kohteena
 - Sekä hallitut että emergentit prosessit
 - Organisatoriset evoluutiot ja revolutiot
 - Pysyvyyden ja muutoksen suhde
 - Poliittinen toiminta, intressiryhmät enemmän esiin, huomio poliittisiin areenoihin, joissa päätöksiä tehdään ja muutoshistorioita rakennetaan ja saavutuksia rationalisoidaan
-

**Ontologia:
Millaiseksi organisaation olemus ymmärretään**

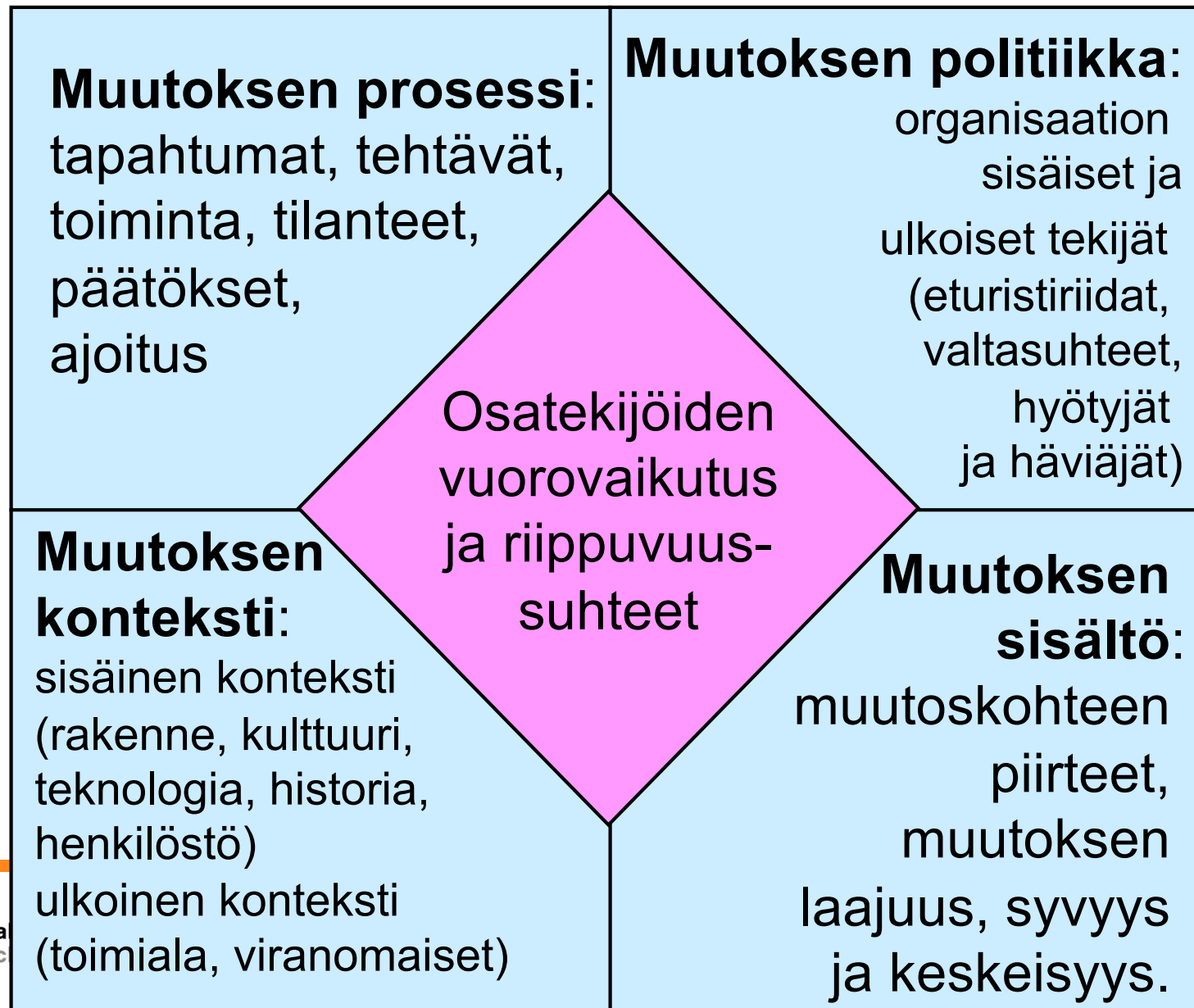
**Epistemologia:
Miten muutosta tutkitaan**

	Substantiivi, sosiaalinen toimija, reaallinen olio	Verbi, organisoitumisprosessi, toiminnan kehkeytyvä vuo tai virta
Varianssi- menetelmät	Lähestymistapa I Tutkitaan varianssimenetelmillä organisaatio-olion tiettyjen piirteiden muutosta siitä riippumattomien muuttujien vaikutuksesta. Esitetään kausaaliväitteitä (tämä tekijä aikaansai muutosta näin)	Lähtökohta IV Tutkitaan varianssimenetelmillä organisoitumista dynaamisina ja kompleksisina systeemeneinä (CAS) tai agentti-pohjaisina mallinnuksina.
Prosessi- narratiivit	Lähestymistapa II Tutkitaan muutosta organisaatio-oliossa tarinoittamalla kronologisia tapahtumaketjuja, muutosvaiheita tai –syklejä organisaation kehitysprosessissa	Lähestymistapa III Tutkitaan organisoitumista prosessuaalisena tarinoittamalla kollektiivisiä pyrkimyksiä kehkeyttäviä tapahtumia ja tekoja

PROSESSI- JA KONTEKSTITUTKIMUS (2)

- Tutkimus toteutetaan käytännössä aina casetutkimuksena, pitkittäisasetelmana
- Tietolähteinä organisaatiota käsittelevät dokumentit, osallisten ja sidosryhmien haastattelut (lähi)menneisyydestä ja nykyisyydestä, organisatoriset interventiot ja havainnointi.
- Historiatutkimuksen piirteitä
 - hallitsevat, kilpailevat ja vaihtoehtoiset tarinat
 - Case history vs. case study
- Tutkimuksen haasteena muutoksen monipuolinen ymmärtäminen, organisatorisen elämän kompleksisuuden kuvaaminen
- Miten kuvata toimijoiden, kontekstin, substanssin ja tapahtumien suhdetta: kirjoittamisen haaste!
- Akateemisissa yhteyksissä prosessuaalis-kontekstuaalista tutkimusta on kritisoitu sekä linkityksen puutteesta olemassa olevaan muutosteoriaperinteeseen että käytännön vinkkien puutteesta.

PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALISEN MUUTOSAJATTELUN ELEMENTIT



PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS: HUOMIOITA (Dawson 1994; 2003)

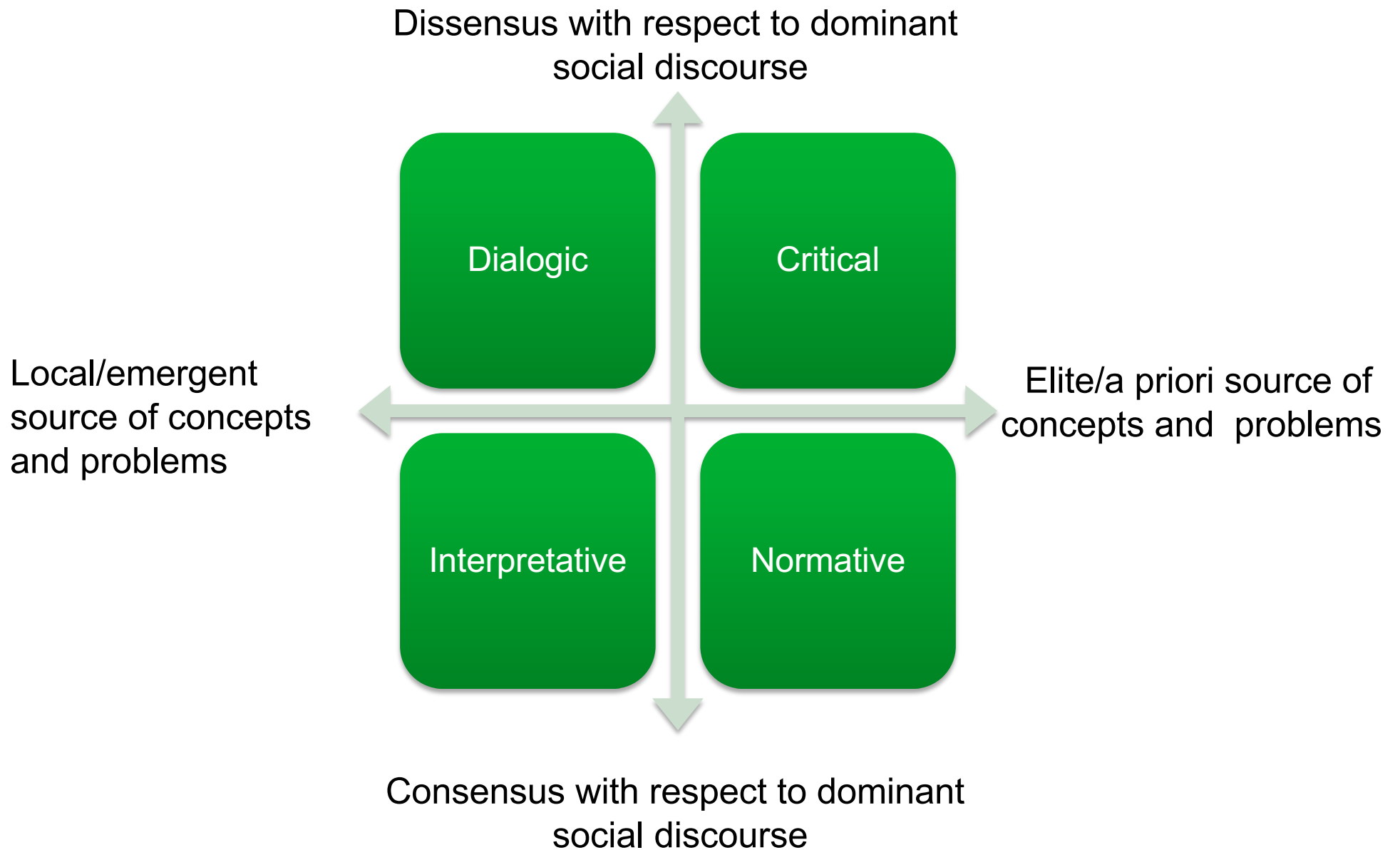
- Muutoksen johtamiselle ei ole universaalia menestysreseptiä
- Muutosstrategioiden tulisi huomioida sekä substanssi, ihmiset että toiminnan konteksti.
- Suuren muutoksen toteutuminen vie aikaa
- Eri henkilöt kokevat muutoksen eri tavoin
- Kaikista muutosprosesseista voi oppia, myös epäonnistuneista
- Muutos on poliittinen prosessi
- Muutoksessa virittyy useita, usein ristiriitaisiakin prosesseja
- Muutos ei ole lineaarisesti etenevä prosessi
- Vaikeudet usein unohtuvat retrospektiivisissä muutostarkasteluissa
- Muutos tulisi nähdä
 - sekä progressiivisena että regressiivisenä
 - sekä suunniteltuna että suunnittelemattomana
 - sekä aiottuja että ei-aiottuja vaikutuksia
- aktiivinen, ei deterministinen kontekstisuhde
- identifioi kilpailevia muutoshistorioita, huomaa tarkoitushakuinen organisaatiotarinoiden uudelleenkirjoitus poliittisten agendojen tukemiseksi

PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS: YHTEENVETO - PLUSSAT

- + Lisää ymmärrystä muutoksen monisyisyydestä ja dynaamisuudesta. Huomioi useat muutokseen vaikuttavat tahot ja niiden suhteet, välttää muutoksen syyn ja seurauksen redusoinnin harhaanjohtaviksi selitysmalleiksi
- + Muistuttaa muutoksen jatkuvasta luonteesta, muutokset eivät 'ala' eivätkä 'lopu' maailmassa, vaan määrittelyissä.
- + Korostaa kontekstia ja sen vaikutusta asioiden ymmärtämiseen: konteksti vaikuttaa siihen mitä näemme.
- + Ei hyljeksi politiikkaa osana organisaatioiden toimintaa

PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS: YHTEENVETO - MIINUKSET

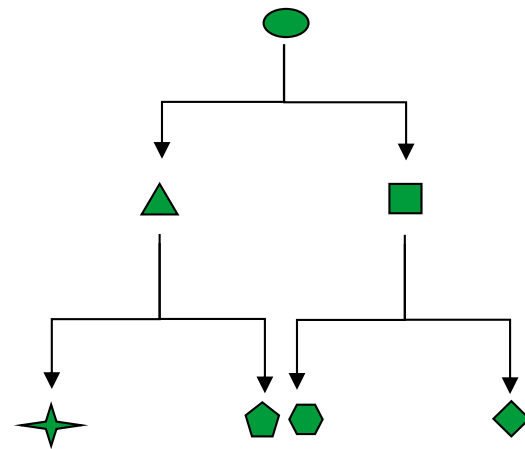
- rikkaiden kontekstuaalisten kuvausten laatiminen on hyvin työlästä
- voi osin aliarvioida yksittäisten toimijoiden merkityksen muutoksessa
- muutoksen kompleksisuuden kuvaaminen voi johtaa ”metsän hukkumiseen puilta”
- ovatko näkökulman tarjoamat ohjeet käytännön toimijoille jo tiedettyjä parempia?



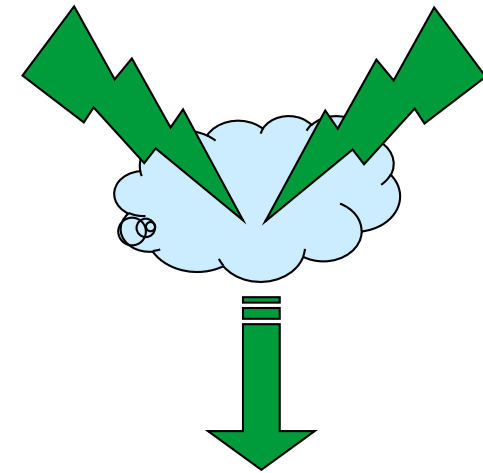
Muutoksen kohde

Useita toimijoita

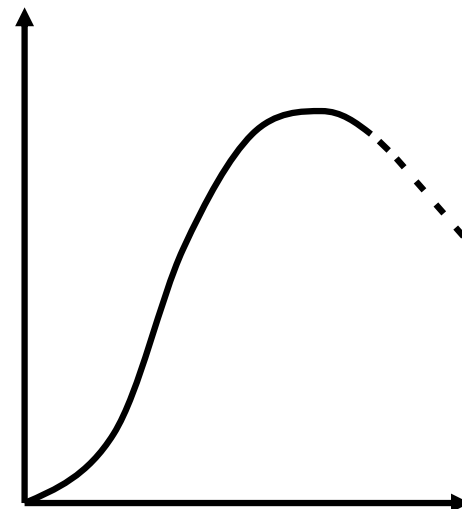
Yksi toimija



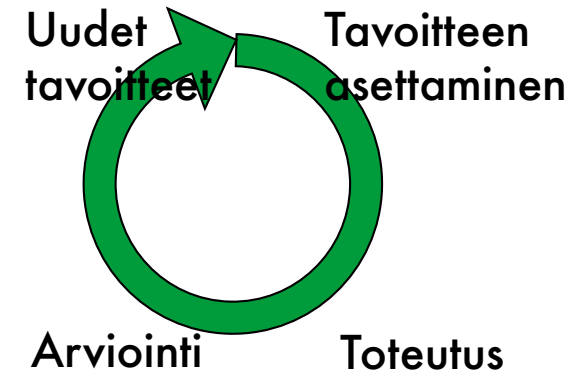
evoluutio



dialektinen muutos



elinkaari



teleologinen muutos

Ennalta-
määrätty

Ennalta-
määrämätön

Muutoksen luonne

KURSSIN TAVOITTEET (1. luennoilta)

- 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
- Case1: Kehittämiprojektin suunnittelu
- Luento 4: Dialoginen OD käytännön näkökulmasta
- Luento 5: Konsultin työ, Kimmo Suominen, Rohjeta Advisors
- Caseluento 2: Kehittäjän vaikea tilanne
- Luento 6: muutosvastarinta, interventiotyytit
- Luento 7: Muutosdiskurssi osana kehittämistyötä
- Luento 8: Muut organisatorisen muutoksen teorian, muutoksen tutkiminen
- **Vielä jäljellä: Kirjallisuusessee DL 2.5.**

Luento 1: Historia, koulukunnat

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

Luento 2: Kehittämisen/muutoksen teoreettinen perusta

Weick, K., Quinn, R. (1999) Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.

Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. *Journal of Management Studies*. 41(6): 977-1002.

Schein, E. (1999.) Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of managed learning. *Reflections*. 1(1): 59-74.

Luento 3: Muutoksen hallinta, suunnitteluparadigma

Hakonen, N., Heikkinen, M., Tamminen, H. & Tanskanen, R. (2015) *Hyvästä parempi: Kunta-alan työelämän kehittämisopas*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kotter, J. (1995) Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 73 (2): March-April 1995. 59-67.

Kotter, J. (2012) Accelerate! *Harvard Business Review*. November 2012. 44-58.

Luento 4: Dialoginen OD

Bushe, G.R. (2013) Dialogic OD: A Theory of Practice. *OD Practitioner*. 45(1): 11-17.

Johnson, S. (1998) Who moved my cheese? An amazing way to deal with change in your life. UK: Random House, Vermilion.

Luento 6: Muutosvastarinta, interventioteoriat

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.

Luento 7: Muutosdiskurssit ja -narratiivit

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.

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

Luento 8: Muutoksen tutkimus

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

Hughes, M. (2016) Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*. 12(4): 449-469.

Stouten, J., Rousseau, D., De Cremer, D. (2018) Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*. 12(2): 752-788.

KURSSIREFLEKTIO

- Mitä kurssi on sinulle organisaation kehittämistä opettanut?
 - Mitkä olivat ennakkoodotuksesi kurssille ja miten kurssi vastasi niihin?
 - Mikä oli entuudestaan tuttua?
 - Mikä oli uutta?
 - Mikä oli yllättävää?
- Millaisella mielellä kohtaat kurssin lopputehtävän?
 - Kurssin yhteenvetoossee?

