

# AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

## Kurssimateriaali talvella-keväällä 2021

Tässä dokumentissa on esitelty kurssin kirjallisuus. Olen kirjoittanut lyhyet esittelytekstit kustakin tekstistä. Kirjallisuusessee laaditaan tämän materiaalin perusteella. Huomaa, että kurssikirjallisuus on tässä liitetty kurssin eri luentoihin. Materiaalin ja luentojen suhteet eivät kuitenkaan ole näin yksinkertaisia, eli kurssin keskeiset teemat toistuvat useammassa luennessa ja artikkelissa, joskus jopa toisiaan kritisoiden. Materiaalissa on sekä soveltavia, käytäntölähtöisiä tekstejä että akateemisia tekstejä. Suositellen, että teet muistiinpanoja lukiessasi kurssikirjallisuutta. Näistä muistiinpanoista on sinulle hyötyä, kun kirjoitat kurssin loppuesseetä.

### Luento 1:

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

*Tämä artikkeli kuvaa organisaation kehittämisen 1990-luvulla tapahtunutta murrosta, jolloin perinteistä OD:ta (myös diagnostinen OD) haastamaan kehittyi ns. Change Management - koulukunta (suomeksi Muutosjohtaminen). Artikkelin kuva perinteisen ja 'uuden' välisiä eroavaisuuksia. Artikkelin painottaa miten uudet ajatukset siirsivät perinteistä, sosiaalisen järjestelmän dynamiikkaan painottunutta kehittämisajattelua strategisuuden, projektijohtamisen ja liikkeenjohdollisten ajatusten suuntaan. Suomalaisten yritysten arjessa tämä näkyi mm. projektilähtöisen kehittämisen kiihtymisenä, sekä henkilöstön kehittämisen ja liiketoiminnan kehittämisen toimintojen lähentymisenä.*

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.

*Artikkeli kuvaa organisaation kehittämisen kentässä 2000-luvulla tapahtunutta painopisteen muutoksesta perinteisestä, diagnostisesta OD:sta uuteen, dialogiseen OD:hen. Artikkelin idea on opettaa, miten organisaation kehittäminen on muuttunut vuosikymmenten aikana, miksi tänä päivänä tietyt kehittämisideat ja -menetelmät ovat suosittuja, ja tehdä näkyväksi koulukuntien taustalla olevien perusteiden samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Artikkelin on luonteeltaan yleisluonteinen yhteenveto kehittämissuuntausten piirteistä. Omasta mielestäni organisaation kehittäjän tulisi vähintäänkin ymmärtää, jopa jossain määrin hallita molempien koulukuntien lähtökohdista kumpuava kehittämistyöskentely. Dialogisen kehittämisen ajatukset ovat levinneet viime vuosina voimakkaasti organisaation, johtamisen ja henkilöstön kehittämisen piirissä ja osin näyttäisi, että henkilöstön kehittäminen ja liiketoiminnan kehittäminen ovat ainakin joillain sektoreilla uudelleen erkanemassa toisistaan.*

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

*Oswickin lyhyt teksti on osin kommenttipuheenvuoro Bushen ja Marshakin paperille. Oswick varoittaa meitä unohtamasta 'vanhan', perinteisen OD:n vahvuuksia dialogisuuden ja*

*konstruktionismin innossamme. Uuden ei pitäisi nähdä syrjäyttävän vanhaa, vaan näkökulmien pitäisi toimia toisiaan täydentävinä.*

## Luento 2:

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

*Tämä teoreettinen artikkeli on ollut hyvin vaikutusvaltainen organisatorisen muutoksen jäsentämisessä menneiden kahdenkymmenen vuoden aikana. Se on esimerkiksi vaikuttanut merkittävästi ensimmäisen luennon materiaaliin kuuluvan Bushen ja Marshakin astetta soveltavamman tason tarkasteluun. Artikkelin jäseni organisatorisen muutoksen teoreettista kenttää kahdeksi muutoksen paradigmaksi: episodiseksi ja jatkuvaksi. Artikkelin esittelee nämä kaksi rinnakkaista tapaa ymmärtää organisaatio ja sen muutos. Tämä artikkeli tekee siis teoriaa kehittämisen teorioista, ja jakaa ne näihin edellä mainittuihin koreihin. Artikkelin taulukon 1 läpikäynti (jota itse asiassa koko artikkeli selittää) tarjoaa hyvän keinon näiden ajattelutapojen erojen ymmärtämiseen. Kumpaakin ajattelumallia tarvitaan, mutta episodimainen ajattelu on vahvasti yllidustettu kirjallisuudessa ja ehkäpä yleisessä ajattelussakin, vaikka yleinen muutospuhe tänä päivänä heijastelee jatkuvan muutoksen ajatuksia. Kurssin näkökulmasta on tärkeää, että sinä ymmärrät teoreettisen muutosajattelun kaksi pohjavirettä ja miten ne vaikuttavat muuhun, soveltavampaan kehittämisajatteluun.*

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

*Burnesin akateeminen artikkeli kuvaa yksilöidysti Lewinin muutosajattelun taustaa ja vaikutuksia. Lewinin 1940-luvulla kirjoitetut tekstit tarjoavat edelleen pohjan, josta vallitseva (episodinen) organisaation muutosajattelu kumpuaa. Burnes esittelee Lewinin henkilöhistorian ja sen vaikutuksen hänen ajatteluunsa, lewiniläisen kehittämisfilosofian neljä keskeistä tekijää (kenttäteoria, jääpalamalli, ryhmädynamiikka, toimintatutkimus). Burnes käy myös läpi keskeiset Lewinin ajatteluun kohdistetut kritiikit ja osoittaa miten Lewiniltä on omaksuttu vain pieniä yksityiskohtia ja hänen analyysinsä ja ohjeensa inhimillisen ja sosiaalisen muutoksen ohjaamiseen ovat edelleen ajankohtaisia. Artikkelin luettuasi havaitset miten Lewinin alkuperäiset ajatukset eivät sittenkään ole niin kovin ristiriitaisia suhteessa tänä päivänä niin muodikkaaseen dialogiseen ajatteluun.*

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.

*Scheinin artikkeli kuvaa tapaa, jolla OD on soveltanut Lewinin muutoksen vaiheajattelua. Jos Burnes käsittelee Lewinin sisältöä varsin teoreettisesta näkökulmasta, tarjoaa Schein lukijalle esimerkkejä siitä, miten lewiniläinen muutosajattelu kääntyy käytännön toiminnaksi. Esimerkiksi osio, jossa Schein soveltaa teoriaa luokkahuoneympäristössä, on hyvä käytännön esimerkki muutosprosessin ohjaamisesta ja muutosagentin työstä.*

## Luento 3:

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

*Tämä suomalainen ilmaisjulkaisu sisältää hyvää tiivistystä kehittämistyön peruskäytännöistä. Opus selittää yleisesti muutosprojektin vaiheistusta, se esittelee osallistavia kehittämismenetelmiä, antaa vinkkejä muutoksen mittarointiin ja esittää useita pieniä*

*tapausesimerkkejä muutoshankkeista ja kehittäjän työtavoista. Lue ainakin luvut 2, 3, 4, 18, 23, 25, 27. Niissä on mielestäni olennaisin sisältö kurssimme näkökulmasta. Tämä teksti voi muuten antaa sinulle vinkkejä siihen, miten case 1n konsulttitehtävän sisältöä voi suunnitella. Kannattaa siis harkita tämän tekstin lukemista ennen case 1-harjoitusta.*

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

*Kotterin soveltava artikkeli on kautta aikojen siteeratuin muutoksen hallinnan artikkeli. Tämä lyhyt, ylemmälle johdolle suunnattu vinkkikokoelma kuvaa kahdeksan keskeistä virhettä, joihin organisaatiot syyllistyvät muutospyrkimyksissään. Kotter esittelee nämä virheet ja tarjoaa ohjeita niiden välttämiseksi. Luemme tämän artikkelin jo ihan siksi, että se kuuluu muutoksen hallinnan yleissivistykseen.*

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

*John Kotter palasi kahdenkymmenen vuoden kuluttua edellisessä artikkelissa käsiteltyyn kahdeksaan keskeiseen virheeseen (ja niiden välttämistaktiikoihin) ja arvioi niiden merkitystä muuttuneessa maailmassa. Tästä artikkelista näet myös miten uudemmat kehittämisajatuksukset ovat vaikuttaneet Kotterin ajatteluun. Artikkelin sisältö on alkuosaltaan identtinen vuoden 1995 artikkelin kanssa. Toinen osa artikkelista käsittelee joustavamman, strategisten agenttien verkoston synnyttämisen tärkeyttä. Artikkelinä näyttää miten muutoksen johtamisen ajatukset ovat kehittyneet: Kotterkin on alkanut korostaa laajan osallistumisen merkitystä ja sitä, että byrokraattiset operatiivista tehokkuutta hakevat rakenteet eivät tuota uusia, innovatiivisia ideoita.*

Luento 4:

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

*Tässä artikkelissa Bushe erittelee miten dialogista OD:ta tehdään käytännön työn tasolla. Huomaa, että keskeistä ei niinkään ole erilaisten työkalujen sisältö (joita hän mainitsee peräti 27, niitä voi itse googlailla mielenkiinnosta), vaan ymmärtää mitkä ovat dialogisen kehittämisen edellytykset eli johdon tuki, tulevaisuusorientaatio, sponsorien ja muutosagenttien suhteen rakennus, ja kehittämisareenat (engl. container). Voit myös yrittää analysoida mikä dialogisessa käytännössä oikeastaan eroaakaan diagnostisesta käytännöstä.*

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

*Johnson 'juusto-kirja' on eräs kaikkien aikojen myydyimmistä bisneskirjoista. Kirja on ns. helppolukuinen 'self-help'-opas, eli se on kirjoitettu muutoksen kohteelle, auttamaan häntä pohtimaan omaa suhtautumistaan muutokseen ja tarjoamaan välineitä muutoksen kohtaamiseen ja sen sisäistämiseen. Kirja saattaa vaikuttaa hieman 'juustoiselta' akateemisten tekstien rinnalla, ja olenkin huomannut, että kirja jakaa opiskelijoiden mielipiteitä hyvinkin vahvasti. Kirja on mukana kurssimateriaalissa, koska se on malliesimerkki siitä, miten ihmisiä yritetään saada omaksumaan muutosmyönteinen asenne. Suosittelen lukemaan kirjaa analyttisellä silmällä: pohdi miten kirja yrittää kääntää*

*negatiivisen muutossuhtautumisen positiiviseksi ja miten muutosagentti voisi hyödyntää sen argumentteja. Kirja tarjoaa esimerkin sille miten muutoksen perusmerkitystä yritetään muuttaa uhkasta mahdollisuudeksi, negatiivisuudesta positiivisuuteen. Tätä kehittäjät yrittävät tehdä työssään monin eri tavoin.*

Luento 5:

Vierailijaluento – ei materiaalia (ainakaan vielä)

Luento 6:

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"

*Otteilla Scheinin teksteistä haluan avata keskeisen perinteisen OD-menetelmän eli prosessikonsultoinnin sisältöä. Jos ennen prosessikonsultointi oli kehittämisasiantuntijoiden työväline, niin nykyään sen voi nähdä olevan jokaisen esimiehen työväline. Nykyään kovin suosittu valmentava työote (coaching) perustuu ja hyödyntää samoja lähtökohtia kuin prosessikonsultointi. Prosessikonsultointi opettaa miten ja miksi on kiinnitettävä huomiota asiasisältöjen ohella asioiden käsittelyn prosessiin.*

*Vuoden 1990 lyhyt artikkeli on alustus koko prosessikonsultoinnin ideaan. Tässä tekstissä Schein esittelee prosessikonsultoinnin erottamalla sen asiantuntija- ja lääkäri-potilas-malleista konsultoinnin lähtökohtana.*

*Vuoden 87 painoksesta mukana on ote, jossa kuvataan sitä mitä tarkoittaa "prosessi" erotuksena "tehtävästä" kokoustyyppisessä tilanteessa. Prosessikonsultin huomio (ja interventioiden paino) on prosessissa eikä substanssissa. Huomio on ensisijaisesti tehtäväprosesseissa eikä ihmisten välisissä suhteissa. Vuoden 99 painoksen otteessa huomio on auttamisen suhteen problemaattisuudessa (on usein vaikeaa olla autettavan osassa) ja tällaisen suhteen hallinnassa.*

*Kirjaotteiden tarkoitus on auttaa sinua ymmärtämään niitä sosiaalisen toiminnan tasoja, joilla prosessikonsultti vaikuttaa ja miksi hän toimii näin. Tarkoitus on antaa sinulle työkaluja sosiaalisten tilanteiden analysointiin ja niissä vaikuttamiseen, yksilö- ja pienryhmäkonteksteissa.*

Huomaa, että Scheinin ajatuksissa prosessikonsultointi on yksi useista fasilitointitavoista. Tämä fasilitoinnin merkitys on se perinteinen, yksilöiden ja pienryhmien konsultoinnin taso, ja termi on sittemmin muuttunut dialogisen kehittämisen johdosta kuvaamaan enemmän suurten ryhmien ohjaamista.

Argyris, C. (2002) Teaching smart people how to learn. *Reflections*, (4)2: 4-15.

*Tämä soveltava artikkeli valottaa lisää interventioteorian ja –tekniikoiden taustoja. Chris Argyris oli erittäin merkittävä toimintatutkimuksen, oppivan organisaation ja organisaation kehittämisen ajattelun kehittäjä. Argyriksen interventioajattelu tarjoaa vastapainon Scheinin kliiniselle lähestymistavalle, jota kurssin muussa materiaalissa onkin varsin runsaasti kuvattu. Argyriksen ajattelussa muutos käynnistyy yksilön tullessa tietoisiksi ajattelutapansa ja toimintatapansa välisestä ristiriidasta. Tästä omasta epäjohtonmukaisuudesta tietoiseksi tuleminen ei ole miellyttävä kokemus ja sen osoittaminen koetaankin usein konfrontatiiviseksi. Artikkelin liittyy myös muutosvastarinnan teemaan, sillä se pohtii miksi fikset ammattilaiset eivät kykene kehittymään edes saamansa palautteen avulla. Artikkelin keskeiset teoreettiset käsitteet ovat julkiteoria ja käyttöteoria (espoused theory and theory-in-use), toisen asteen oppiminen (double-loop learning), ja puolustusmekanismit (defensive reasoning).*

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.

*Edmondsonin paperi vertailee kolmen eri interventioteoriatieteen (E. Schein, P. Senge, C. Argyris) kontribuutiota. Tämä artikkeli on mukana kirjallisuuspaketissa, sillä se mielestäni auttaa ottamaan etäisyyttä muussa kurssikirjallisuudessa kuvattuihin ajatuksiin kehittäjä-fasilitoijan toimintatavoista. Tämä akateeminen artikkeli tekee sekä Scheinin että Argyriksen tekstit ymmärrettävämmäksi ja Edmondsonin tekstin luettuaan on myös helpompi ymmärtää mitkä ovat Scheinin ja Argyriksen työotteiden heikkoudet. Kolmantena pyöränä artikkelissa on keskustelua Peter Sengen interventioajatuksista, mutta niitä emme kurssilla muuten käsittele.*

Luento 7:

Ford, J., Ford, L. & McNamara, R. (2002) Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 105- 121.

*Tämä artikkeli on hyvä yleisesitys siitä mitä sosiaalisesti konstruoidulla todellisuudella tarkoitetaan. Tämän realistisesta näkökulmasta eroavan otteen ymmärtäminen on tärkeää, sillä uusi, dialoginen OD rakentuu tälle olettamukselle. Muutos tapahtuu ensisijaisesti tavassa nähdä ja tulkita maailmaa, ei niinkään itse maailmassa. Yksilön toiminnan näkökulmasta muutos tavassa ymmärtää voi olla tärkeämpi ja merkittävämpi kuin 'reaalinen muutos'. Artikkelin tarkastelee vastarintaa sosiaalisena konstruktiona, joka on erilainen teoreettinen tulkinta vastarinnasta kuin mitä edellisen luennon psykologiasta kumpuavat interventiot teoriat tarjoavat. Mieti miten artikkelin tarjoama näkökulma voisi vaikuttaa siihen, miten kehittäjä suhtautuu muutosvastarintaan ja toimii sen kanssa.*

Marshak, R. & Heracleous, L. (2005) A discursive approach to organization development. *Action Research*. 3(1): 69-88.

*Artikkeli analysoi erästä johtoryhmän kokousta kielellisestä näkökulmasta. Artikkelin auttaa ymmärtämään kielellisen tulkinnan merkitystä osana kehittämistä ja tarjoaa yhden esimerkin muutoksen (mikrotason) tutkimistavasta. Artikkelin tarjoaa esimerkin pienryhmässä tehtävästä interventiosta.*

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

Suomalaisten tutkijoiden kirjoittama artikkeli on yleisesitys kielellisen tutkimus- ja kehittämisoitteiden sisältöön. Artikkelit auttaa jäsentämään organisaatioelämää erityisesti tarinallisuuden kautta. Lopun esimerkki valtionhallinnon kehittämishankkeesta kertoo miten kielellisyys voi liittyä käytännön kehittämistyöhön. Esimerkki näyttää esimerkin suuren ryhmän interventioista.

Luento 8:

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

*Jos luennon 3 yhteydessä luimme Kotterin kuuluisaksi tekemistä muutoksen kriittisistä askelmista, niin tämän tutkimusluennon yhteydessä pääset tutustumaan artikkeliin, jossa akateeminen tutkimus purkaa osiin Kotterin ajatuksia. Hughes taustoittaa ja analysoi Kotterin työn merkitystä ja vaikutusta muutoksen hallinnan keskusteluun. Tämä teksti antaa sinulle perspektiiviä Kotteriin ja lisäksi se auttaa sinua näkemään akateemisen muutostutkimuksen ja käytännöllisen kehittämiskonsultoinnin toisistaan melko tavallakin eroavia lähtökohdita ja suosituksia. Tämä artikkeli olisi voitu listata myös luennon 3 kohdalla, mutta nyt asemoimme sen esimerkiksi akateemisen ja käytännöllisen muutoskeskustelun eroista (kts. myös ensimmäisen ja kahdeksannen luennon materiaaleista kalvo käytännöllisen ja akateemisen tiedonintressin eroista).*

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

*Buchananin ja Dawsonin artikkeli kertoo muutoksen kielellisestä jäsentämisestä. Se tarkastelee erityisesti eri sidosryhmien ja toimijoiden 'äänien' huomioimista muutoksen kuvauksissa. Artikkelilla on merkitystä sekä muutoksen tekemisen, että tutkimisen näkökulmista. Muutoksen moniäänisyys on seikka, joka muutosagentin tulisi osata huomioida työssään. Lisäksi artikkelin sisältöä on hyvä mieltä kirjoittaessasi muutosanalyysia (case3). Organisaatioteoria-kurssini suorittaneet opiskelijat osannevat nähdä miten Buchanan ja Dawson hyödyntävät organisaatiotutkimuksen eri paradigmoja muutoksen teorisoinnissa.*

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.

*Tämä koontiartikkeli tekee laajaa synteesiä erilaisten käytännöllisten muutosmallien piirteistä ja niitä tukevasta/kiistävästä tieteellisestä tutkimuksesta. Lisäksi artikkeli esittää tukun suosituksia muutosagentille/muutosjohtajalle, jotka pohjautuvat aikaisempaan tutkimukseen. Paperissa on valtavasti yksityiskohtia, joita sinun ei tarvitse yksityiskohtaisesti muistaa ulkoa. Lue paperi omasta näkökulmastasi ja katso mitkä yksityiskohdat ovat sinulle tärkeitä. Paperi tarjoaa myös paljon viitteitä siihen miten muutoksen johtamista on tutkittu.*