

AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

Opettajan kommentit case 1 harjoituksesta, Jouni Virtaharju 24.3.2021

Tässä dokumentissa taustoitan ja perustelen vielä casen 1: Asiakaspalveluyksiköiden fuusio arvostelun jälkeen harjoituksen oppeja ja kommentoin opiskelijoiden esseiden sisältöä. Yksittäisten harjoitustehtävien pisteytys julkaistaan erillisessä dokumentissa, tässä dokumentissa kuvaan yleisellä tasolla palautettujen harjoitusten sisältöä, tehtävien tavoitteita ja kommentoin opiskelijoiden vastauksia.

Case 1

Eri harjoitusten yksilöllisen pisteytyksen löydät yhteenvedotaulukosta kurssin MyCourses-sivulta. Case 1:ssa pisteytyksen skaala oli 0-15 pistettä.

Yleisesti kommentoisin, että opiskelijaesseet olivat korkeatasoisia ja vastasivat harjoitukselle asetettuja oppimistavoitteita. Osa teistä kirjoitti miten tämä harjoitus vahvisti jo omaa ammatillista osaamista ja täydensi sitä, osa kirjoitti miten on nyt tämän kurssin kautta ensimmäistä kertaa joko kehittämisen kentällä tai ylipäänsä liikkeenjohdon maailmassa. Oppiminen on siis aina yksilöllistä ja se pitää peilata omaan kokemustaan.

Ehkä yleisenä vinkkinä seuraaviin esseisiin kehottaisin vielä enemmän analyttisyyteen ja konkreettisuuteen omien opetusten jäsentelyssä. Mitä konkreettisemmin pystyt kuvaamaan oppimaasi, sitä enemmän itse asiassa opit. Tässä harjoituksessa oppimisen kannalta kiinnostavia vaiheita olivat niin oma pohdinta ennen harjoitusta, esityksen valmistelu opiskelijakollegoiden kanssa, esitys ja sen onnistuminen, opettajan palaute omalle ja muille ryhmille ja harjoituksen jälkeen tapahtuva reflektio. Kaikissa näissä vaiheissa on mahdollisuuksia oivaltaa jotakin uutta. Minusta tällaisen esseen parasta antia on se, kun kirjoittaja on oivaltanut jotain, osaa kiteyttää tämän oivalluksensa ja osaa kertoa miten opetustapahtuma sen aikaansai. Arvostan erityisesti niitä tekstejä, joissa kirjoittaja oli huomionnut oman ajattelunsa kehityksen ja osasi nostaa esiin huomioita, jotka olivat muuttaneet kirjoittajan ajattelutapaa kehittämisestä ja sen suunnittelusta. Näin oppiminen ei jää vain yksittäisten teesien tai voimalauseiden toisteluksi, vaan kiteytyksen taustalla on käsitys tapahtumasta ja tilanteesta, se paremmin mieleen ja sitä voi myöhemmin soveltaa jossain toisessa tilanteessa.

Seuraavissa kappaleissa nostan vielä esiin seikkoja, jotka tässä harjoituksessa ovat usein korostuneet oppimiskohteina.

Kehittäjän eräs keskeisimpiä tehtäviä on pystyä priorisoimaan kehittämispyrkimyksiä. Mikä on tekemisen tavoite: mitä asiakas haluaa (toiveiden tynnyri), mikä siinä on olennaista (muutokseen lähtemisen näkökulmasta), mikä toissijaista (mikä jätetään huomiotta tai tehdään myöhemmin) ja mikä on edes mahdollista toteuttaa. Usein kehittämiseen liitetään lukuisia eritasoisia toiveita ja kehittäjän pitää tuoda realismia siihen mikä on mahdollista saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla. Kehittäjän tehtävä on tuoda realismia ja kiteytystä hankkeeseen ja tasapainottaa eri osapuolten erilaisia odotuksia.

Tässä harjoituksessa esimerkiksi sivulauseissa kehittäjältä pyydetään mielipiteitä esimiesvalintoihin, jotka ovat selkeästi toissijaisia tavoitteita suhteessa keskeisimpiin. Oli hyvä, että ryhmät tiedostivat tämän ja osasivat rajata tehtävänantoa oikein.

Kehittämistä, etenkin suunnitteluvaiheessa, tehdään vaillinaisen tiedon perusteella. Hankkeen suunnittelun tueksi saatava informaatio on vajavaista, se voi olla myös vääristynyttä, asioita voidaan esittää tietystä näkökulmasta syistä, joita et vielä voi tietää. Siksi karkea suunnittelu on usein tarkoituksenmukaista: sillä saadaan työskentely käyntiin ja tiedon karttuessa työskentelyn myötä, voidaan tehdä harkitumpia ratkaisuja. Vanha sanonta sanoo, että ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, huomaa että siltikin ollaan vasta puolessa välissä. Hyvin tehty pohjatyö auttaa matkaan. Sen sijaan, että yritetään luoda suunnitelma kaikelle, on parempi määritellä ensi askelia ja myöhemmin laajentaa ja kunnianhimoistaa pyrkimyksiä – etenkin jos muutos etenee mallikkaasti.

Kehittäjän toisaalta täytyy uskoa mitä asiakas hänelle kertoo, mutta osata myös käsitellä ja analysoida tätä informaatiota edelleen. Mitä esimerkiksi neljässä kuukaudessa on saatavissa tässä esimerkissä valmiiksi ja miten silloin tulisi kehittäminen määritellä? Kehittäjän olisi hahmotettava yleisemmän kehittämisprosessin ja yksilöidynnän kehittämisprojektin välinen ero. Kehittämisprojekti määritellään hyvin tarkasti ja yksilöidysti, mutta se ei tarkoita, etteikö kehittämisen isompaa kehittämispolkua jo mietittäisi. Tämä voi näkyä myös asiakkaalle suunnattavassa kommunikaatiossa. Kehittäminen voi tosiaan jatkua (ja jatkuukin), vaikka joku on sanonut, että neljän kuukauden kuluttua pitää olla valmista. Voi olla, että sitä tehdään konsulttien kanssa, tai ei. Jos konsultit tekevät työnsä hyvin, ei ole mitään syytä, etteikö sitä työtä tehtäisi edelleen samojen, organisaatioon perehtyneiden ihmisten kanssa.

Toinen tekijä, jota kehittämiskonsultin pitää pohtia, on mitä häneltä odotetaan – mikä hänen roolinsa hankkeessa on. Tässä nimenomaisessa tapauksessa konsulttia halutaan mukaan, koska organisaation sisäisillä toimijoilla ei ole valmiutta asiakaspalveluyksiköiden yhdistämisen toteuttamiseen. Ylimmällä johdolla ei ole aikaa (ehkei kiinnostustakaan). Henkilöstön piiristä on vaikea fuusiotilanteessa löytää henkilöt, jotka rakentaisivat oman ja tuntemattoman toisen organisaation käytännöstä toimivat, uudet käytännöt. Se olisi äärettömän haastava tehtävä. Fuusioituvien yksiköiden keskijohdon eli osastopäälliköiden epäselvä asema tulevassa organisaatiossa saa aikaan sen, että heidän yhteistyönsä parhaiden käytäntöjen tunnistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi voisi olla hyvinkin vaikeaa. Tai jos toinen nimettäisiin vetämään, johtaisiko se siihen, että hänen kotiorganisaationsa käytännöistä tulisi niitä ’parhaita käytäntöjä’? Konsulttia tarvitaan tasapainottamaan ja ohjaamaan näiden toimijoiden panosta tässä työssä. Yhdessä opiskelijaesseessä pohdittiin erinomaisesti miten projekti pitäisi organisoida, tarvitseeko osastopäälliköiden ryhmä erillisen ohjausryhmän, kuka nimetään hankkeen projektipäälliköksi, missä varsinainen kehittämistyö tehdään? Puhuimme harjoituksen purkuvaiheessa näistä kysymyksistä varsin vähän – kaikkea ei aina ehdi – mutta ne ovat olennaisia. Kehittämisorganisaation koko vaihtelee hankkeen laajuuden ja vaatimusten mukaan. Tässä harjoituksessa on hyvä pohtia mikä on integraatiojohtoryhmän ja projektiryhmän suhde ja tehtävänjako. Siinä casessa, jonka perusteella tämä case on kirjoitettu, integraatiojohtoryhmä toimi ohjausryhmänä eli siunasi tehdyt ratkaisut ja sille raportoitin hankkeen edistymisestä. Projektiryhmä ohjasi hankkeen toteutusta, perustaen muutaman alaryhmän, joissa konsultit ohjasivat henkilöstön ja asiantuntijoiden työtä. Projektipäälliköksi valittiin lopulta Alphan osastopäällikkö, mutta nämä keskustelut käytiin konsulttien avustuksella hyvässä yhteistyössä Betan osastopäällikön kanssa. Konsulttien rooli oli ohjata, tukea ja täydentää organisaation jäsenten

kehittämistyötä. Tällaiseksi ratkaisu kuitenkin siinä hankkeessa muotoutui. Se ei välttämättä olisi oikea ratkaisu kaikissa tilanteissa. Kehittämisorganisaation lopullinen kokoonpano ratkeaisi joka tapauksessa vasta johtoryhmäesittelyjen jälkeen – esittelyssä tarvitaan lähinnä karkeat periaatteet.

Kolmas toistettu huomio oli havainto siitä, kuinka konkreettisten asioiden avulla muutosta pitää suunnitellaan. Suunnitellessaan/kiteyttäessään/myydessään hanketta, on löydettävä oikea konkretian taso, jäämättä pilvilinnoihin mutta myöskään menemättä 'lillukanvarsiin'. Uskottava kehittämissuunnitelma tuottaa organisaatiossa varmuutta ja uskoa olemalla realistinen, keskeisiin kysymyksiin ja välittömimpiin muutostarpeisiin pureutuva – ainakin silloin kun muutostehtävä on alisteinen laajemmalle kehittämishankekokonaisuudelle ja aikataulu on hyvin rajattu.

Unelmoinnilla ja 'out of the box thinking'illä on kehittämisessä sijansa, mutta tämän casen tehtävänannossa sen osuus on melko rajattu, koska tällä harjoituksella haluan tietoisesti näyttää opiskelijoille, että muutoksilla on aina reunaehtoja. Tässä nimenomaisessa harjoituksessa ne keskittyvät erityisesti siihen mitä tuloksia hankkeelta halutaan. Tässä vaiheessa on hyvä huomauttaa, että visiointi, oman työn 'tuunaus' ja ammatillinen emansipoituminen ovat tässä nimenomaisessa hankkeessa erittäin tärkeitä, kun työskennellään asiakaspalveluyksikön henkilöstön kanssa. Hehän ovat tämän muutoksen varsinaisia kohteita: kokijoita ja toteuttajia, ja johtoryhmä on lähinnä tilaaja.

Johtoryhmän kiinnostus on kehittämisen tuloksissa, eikä heitä niinkään kiinnosta miten yksittäisiä työntekijää ohjataan oppimaan uusia tehtäviä. Muistetaan, että tässä harjoituksessa haluttiin vaikuttaa juuri johtoryhmään. Yksityiskohtaisuuden tason pitää olla johtoryhmälle sopiva. Mutta, on syytä korostaa, että johtoryhmälle raportointi ei todellakaan ole kehittämisen koko kuva. He ovat eräs keskeinen muutoksen sidosryhmä ja heitä on palveltava, kuten muitakin muutoksen keskeisiä sidosryhmiä. Retoriikan kultaista sääntöä mukaillen: muista kenelle olet kulloinkin hanketta kuvailemassa. Johtoryhmän odotukset ovat tietynlaisia ja kun kehittäjä käy asioita läpi osastopäälliköiden tai henkilöstön kanssa, korostuvat ehkä vähän toiset asiat. Kaikki nämä pitää kuitenkin osata kytkeä toisiinsa.

Kun on vain rajallinen aika esitellä hankesuunnitelmaa, pitää siinäkin tehdä priorisointia. Se, että hanke määritellään teknis-operatiivisesti, ei tarkoita, etteivätkö sosiaaliseen prosessiin liittyvät asiat olisi kriittisiä kehittämisen onnistumisessa. Tässä organisaatiotutkijat ovat usein harhautuneet kritisoimaan käytännön kehittäjiä yksipuolisuudesta, tuntematta työn kokonaiskuva. Teknis-operatiivisen suunnitelman korostaminen hankkeen alussa ei tarvitse tarkoittaa, etteikö kehittäjä olisi kiinnostunut kehittämisprosessin yksityiskohdista, Betan henkilöstön huolestuneisuudesta tai osastopäälliköiden johtamistaidoista. Nämä kaikki seikat ovat aivan keskeisiä kehittämisen onnistumiselle ja kehittäjän pitää niihin kiinnittää valtavasti huomiota. Ne eivät vain ole keskiössä hanketta johtoryhmälle esiteltäessä, ainakaan ennen kuin ne mahdollisesti osoittautuvat hankkeen kompastuskiviksi.

Huomioikaa myös, että tällä harjoituksella haluttiin opetella kehittämistä suunnitteluparadigman avulla. Siksi keskustelussa (ja mm. omissa esityspalautteissani) nousi vahvasti esiin liiketaloudelliset perusteet ja sosiaaliset perusteet jäivät vähän sivummalle. Tarina voitaisiin myös analysoida ja kertoa selkeästi sosiaalisen tason kautta, mutta nyt kurssin oppimispyrkimyksien myötä tässä casessa korostui ns. kehittämisen rationaalinen tarkastelutaso. Tällä haluan herätellä opiskelijoita, joilla on ennakkokäsitys, että kehittäminen on (vain) näiden sosiaalisten seikkojen kanssa

työskentelyä. Kehittäjä kohtaa tällaisia projekteja toteutettaessa sekä teknisiä että sosiaalisia kysymyksiä, oli hänellä sitten insinöörin tai psykologin koulutus. Case 1:ssa keskityttiin tähän strategis/teknis/rationaaliseen maailmaan, case 2n paino on sitten (kuten ehkä eilen huomasi) erilainen. Kehittäminen on työtä, jossa lokus ja fokus liikkuvat ns. organisaation perustehtävän ja ryhmädynamiikan väleillä. Joskus kehittäjän (ja esimiehen) tärkein tehtävä on puuttua ja parantaa ryhmädynamiikkaa, joskus koko organisaation huomio on kiinnittynyt siihen ja kehittäjän tehtävä on palauttaa keskustelu perustehtävään. Tästä ei ole olemassa mitään lopullista neuvoa, vaan yritysten ja organisaatioiden erilaiset tilanteet ratkaisevat sen mitä kulloinkin on syytä tehdä. Tästä syystä kehittäjän ja johtajan on pystyttävä analysoimaan tilannetta ja näkemään mihin interventio on kulloinkin kohdistettava.

Moni kiitteli casea hyväksi oppimistapahtumaksi, jopa niitä potentiaalisia sudenkuoppia pidettiin oppimisen näkökulmasta tärkeinä ja hyödyllisinä vaikka niihin ei juurikaan langettu tällä harjoituskerralla. Tämä oli tietysti mukavaa luettavaa. Usein yliopisto-opetuksessa ei korosteta teoreettisen tiedon soveltamista ja saattaa syntyä harha, että soveltaminen on helppoa ja suoraviivaista. Näinhän se ei kuitenkaan ole. Kehittäminen on teoreettisen tietämisen lisäksi käytännöllinen taito, ja tällä taidolla toimivat organisaation kehittämisen ammattilaiset.

Lopuksi on syytä muistaa, että tämä case keskittyi vain yhteen kehittämistyön vaiheeseen, eli kehittämisen aloittamiseen. Kehittämisen alkuvaiheen työskentelyssä korostuvat tietyt asiat ja ne elävät ja muuttuvat ajan kuluessa. Toinen case katsoo vähän toisenlaista hetkeä kehittämisprosessissa. Kehittäjän pitää osata tunnistaa missä vaiheessa ollaan ja mitä vaihe häneltä odottaa. Kuten itse olen luennoilla toistuvasti sanonut: kehittämisessä on vaiheita ja eri vaiheissa tehdään eri asioita.