

AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

Opettajan kommentit case 2 ja case 3 harjoituksista, Jouni Virtaharju 26.4.2021

Tässä dokumentissa taustoitan ja perustelen vielä casien 2 ja 3 jälkeen harjoitusten oppeja ja selitän arvosteluperusteita. Harjoitustehtävien yksilöity pisteytys on julkaistu erillisessä dokumentissa.

Case 2

Eri harjoitusten yksilöllisen pisteytyksen löydät yhteenvedotaulukosta kurssin MyCourses-sivulta. Case 2:ssa pisteytyksen skaala oli 0-15 pistettä.

Case 2:n reflektioesseet olivat hyviä ja erittäin hyviä. Pieniä eroja pisteytyksessä syntyi siitä, missä määrin kirjoittajat toivat mukaan sisällöllisiä havaintoja. Parhaisiin pisteisiin tarvittiin tapausesimerkin sisällön monipuolisesta käsittelyä, kytköstä kurssin teoriasisältöön, omien johtamiskokemusten ja omien oivallusten tasapainoisesta esittämistä.

Seuraavassa vielä jotain kiteytyksiä case 2:n sisällöstä ja oppimistavoitteista.

Organisaatiot ovat kaikesta ”yhteinen visio ja jaetut tavoitteet” -puheesta huolimatta myös poliittisia järjestelmiä, jossa eri osapuolet ajavat omaa etuaan ja kamppailevat asemastaan. Elämä organisaatioissa, etenkin muutostilanteissa, ei ole auvoista, vaan konfliktit, väärinymmärrykset (tahattomat ja tahalliset) ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat osa sitä. Näin tilanne oli myös Power Metrics Finland Oy:ssä. Sanna halusi toimia eri intressiryhmien välissä neutraalina yhteyksien rakentajana, mutta ajautui tiedostamattaan myynnin leiriin ja tuotanto-Pena nosti äläkän. Asiat, jotka kehittäjälle saattoivat näyttää epäolennaisilta tai symbolisilta (kuten esim. se mitä tapausesimerkkejä käsitellään), olivatkin täyttä totta asianomaisille ja osoitus puolueellisuudesta ja jonkun osapuolen asian edistämisestä toisen kustannuksella.

Case korosti myös sitä, miten kaikki toimijatahot pyrkivät vaikuttamaan kehittäjään. Organisaation eri ryhmät kertovat kehittäjälle omista ongelmistaan (vrt. myynnin luenta, tuotannon luenta, tuotannonsuunnittelun luenta) ja haluavat ne huomioitavan kehittämisen lähtökohtana. Myyntijohtaja valmistautuu hyvin omaan palaveriinsa ja saa Sannan näkemään organisaation ongelmaksi tuotanto-ohjautuneisuuden. Penan vaikuttamiskeinot ovat perinteisempiä perkelejohtamisen keinoja, mutta yhtä lailla nämä kaikki edellä mainitut tahot haluavat edistää omaa luentaansa organisaatiosta ja oman ryhmänsä (edullisesta) asemasta siinä. Todellisen yhteistyön rakentaminen vaatisi sitä, että kaikki tahot osaisivat nähdä oman asemansa puolustamisen lyhytnäköisyyden, mutta kuten Chris Argyriksen artikkeli kurssimateriaalissa paljastaa, olemme me ihmiset siinä varsin heikkoja. Tarkastellussa tapausesimerkissä toimitusjohtaja ja konsulttiyritys yrittävät viedä tätä pehmeän ja positiivisen vaikuttamispyrkimyksen kautta (simulaatiopelin), mutta ihmisten toiminta kääntää sen organisaatiossa vallankäytön ja negatiivisuuden välineeksi. Peli ja konsultti tulevat osaksi organisaatiodynamiikkaa: hyvässä ja pahassa. Se, muuttuuko Power Metrics näiden toimenpiteiden avulla, jää nähtäväksi. Se, että konflikti kuitenkin tapahtui, paljastaa ainakin sen, että hankkeessa on sivuttu herkkiä ja tärkeitä asioita. Kurt Lewiniä siteeraten: ”If you truly want to understand something, try to change it.” Konfliktikuohunta kertoo, että ollaan todellisten asioiden äärellä.

Kehittämisosaamista on myös se, miten osataan toimia tulehtuneessa tilanteessa rakentavasti. Nämä hetket ovat kriittisiä – jos niissä osataan toimia oikein, voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. Jos näissä mokataan (esim. ollaan puhelinkammoisia eikä uskalleta ottaa Penaan uudelleen yhteyttä), voidaan hävitä paljon.

Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia yhteisöjä, ja tunteet, myös negatiiviset sellaiset, ovat läsnä organisaation toiminnassa. Organisaatiomuutoksen retoriikassa virittyy usein positiivisuus: tehkäämme muutoksia, jossa kaikki voittavat. Tämä ei kuitenkaan ole hankkeiden kokonaiskuva. Tehtävät muutokset virittävät myös toimijoiden poliittisen tulkinnan. Organisaatiomuutos on usein myös uhka, joka saa toimijat arvailemaan ja kokemaan epävarmuutta oman asemansa ja tehtävänsä tulevaisuudesta. Nämä uhkan kokemukset voivat helposti kääntyä peloiksi ja pelot voivat muuttua joissain tilanteissa myös aggressioiksi. Näistä tuntemuksista tyyppillisesti käytetään termiä muutosvastarinta.

Casen käsittelytilanteessa Penaa haluttiin ymmärtää, hän on turhautunut ja peloissaan. Tällainen empatia on tärkeää ja kyky myötäelämiseen onkin keskeinen kehittämisen ja johtamisen edellytys. Silti Penan toimintaa ei voi pitää hyväksyttävänä. Pena on myös pikkupaikkakunnan öykkäri, joka on aina aikaisemmin saanut tahtonsa läpi. Huomatkaa, miten Pena on näitä asioita yhtäaikaaisesti – hän on aito, tavallinen ihminen, ei yksiulotteinen karikatyyri. Ja huomatkaa edelleen, että Penan tuotantonäkökulma, jossa on katsottu tehtaan sisäisiä prosesseja (ns. tehtaan oma Lean-hanke), ei ole tilaus-toimitusprosessin koko kuva, ja on jopa todettava, että ei moderneja teollisuuden palveluorganisaatioita johdeta enää tänä päivänä menestyksekkäästi tuotantolähtöisesti. Kehittämishankkeissa status quo'n rikkominen voi tarkoittaa sitä, että toimintaa ohjataan ihan toisella tavalla, esimerkiksi asiakaslähtöisesti eikä tuotantolähtöisesti. Voi siis olla, että Penan rakas tehdas ei enää olekaan firman keskeinen kilpailuetu, vaikka koko yritys on sen ympärille aikoinaan syntynyt ja siitä kasvanut. Edelleen, jotta kehittäminen etenisi ja onnistuisi on Penan kanssa työskenneltävä – jos hankkeen halutaan saavuttavan edes pieniä liikahduksia, on Pena avainasemassa. Ei konsultti muutosta tee, se on lopultakin Penan tehtävä (tai Penan mahdollisen seuraajan tehtävä...). Ja kuten luennolla keskustelimme, on korvaajan etsiminen Penalle vaikeaa. Se olisi sitä Helsingissäkin, mutta pienellä paikkakunnalla kaukana kaikesta vielä vaikeampaa. Tällaisia ovat toimitusjohtajien murheet...

Tunteenomaisesti asiaan suhtautui myös Sanna, johon asiakkaan reaktio silminnähden vaikutti. Sannan reaktio muistuttaa meille, että myös kehittäjäkonsultit ovat tavallisia ihmisiä. Silti, konsultin on opittava myös kestämaan kritiikkiä. Avain tuohon kestämiseen on ymmärrys, ettei henkilöitynyt kritiikki tee Sannasta huonompaa ihmistä. Kritiikki, vaikka ikävältä tuntuukin, on kasvun ja kehityksen näkökulmasta tärkeää.

Yhteenvetona voi vielä todeta, että tämä case nosti esiin kaksi kehittämisen toiminnan tasoa.

Ensimmäiseksi kehittäjän kannattaa pyrkiä *välttämään virheitä ja sudenkuoppia*. Kokemus ja parempi ennakointi voivat auttaa konsulttia välttämään tilanteita ja tulkintoja, joissa tilanteet kärjistyisivät. Kehittäjän on ymmärrettävä, että hän tulee osaksi organisaatiosysteemiä ryhtyessään työhön organisaation kanssa, ja häneen liitetään erilaisia odotuksia ja toiveita, myös mahdollisesti pelkoja ja hän joutuu toimimaan ja tasapainoilemaan näiden odotusten ja olettamusten kentässä. Tässä casessa neutraalius ja tasapuolisuus (=erotuomarin roolin ottaminen) osoittautui todella tärkeäksi. Organisaatiossa yksiköiden välinen epäluulo oli yhteistoiminnan este ja jotta kehittäjä

pystyisi tekemään muutoksia tässä, olisi hänen oltava leimautumatta johonkin leiriin. Voi sanoa, että Sanna epäilemättä tiedosti asian tärkeyden, mutta unohti sen nähdessään näennäisesti nopeita etenemisvaihtoehtoja.

Voi olla, että casen kehittämisosaaamisen ja -ymmärryksen toinen taso on vielä olennaisempi. On syytä huomata, että virheiden välttäminen ei ehkä olekaan kehittämistyön ydin, vaan että erityisesti on opittava elämään ja jatkamaan kehittämistä virheiden tapahduttua. Tämä toinen näkökulma liittyy *epäonnistumis- tai virhetilanteissa toimimiseen*. Kaikki tekevät virheitä: Sanna innostui liikaa myyntijohtajan valmiista vastauksista, eikä reagoanut riittävästi Penan antamiin hiljaisiin signaaleihin haastattelussa, Sakke jätti tulematta keskeiseen palaveriin, Pena oli passiivinen alussa ja aggressiivinen ennen H-hetkeä, toimitusjohtaja oli etäinen ja vaikutti sitoutumattomalta, Matti luotti liikaa näennäisesti hyvin etenevään projektiin jne. Vanha sanonta sanoo jotenkin niin, että älykäs osaa toimia haastavissa tilanteissa, viisas osaa välttää niihin joutumisen. Jälkiviisauden lisäksi tarvitaan tilannetajua, kykyä adaptoitua ja oppia sekä armeliaisuutta.

Nämä molemmat tasot ovat siis tärkeitä: kehittäjän pitää oppia sekä välttämään sudenkuoppia että tietämään miten niissä toimitaan ja reagoidaan kun sinne joka tapauksessa joudutaan. Reflektioesseyssä pidin hyvin tärkeänä, että kirjoittajat tunnistivat ja tarkastelivat näitä molempia tasoja.

Case 3

Eri harjoitusten yksilöllisen pisteytyksen löydät yhteenvedotaulukosta kurssin MyCourses-sivulta. Case 3:ssa pisteytyksen skaala oli 0-20 pistettä.

Case 3:lle oli annettu hieman enemmän painoarvoa kurssin kokonaisarvostelussa kuin aikaisemmille case-harjoituksille, koska tässä yhdistettiin suoraviivaisemmin teoriaa ja aineistoanalyysia. Harjoituksella halusin saada teidät miettimään, miten eri tavoin muutos voidaan kuvata, ja mitkä ovat näiden eri kuvantamistapojen vahvuudet ja heikkoudet. Halusin myös teidän miettivän mitä eri kuvantamistavat kirjoittamastani tapauskertomuksesta poimisivat omaan käsittelyynsä, jotta saisitte konkretisoitua ja sovellettua tausta-artikkelissa esitettyjä, kuitenkin varsin vaativan abstraktiotason ajatuksia.

Buchanan ja Dawsonin paperin keskeinen idea on se, että organisaation muutosprosessi voidaan tarinallistaa useilla eri tavoilla, riippuen tarinankerronnan tavoitteesta ja tarinankerronnan yleisöstä. Eli toisin sanoin, sama muutosaineisto voidaan analysoida eri tavoin; sama muutosprosessi kuvata eri näkökulmista; 'rajata eri tavoin'. Artikkelissaan B&D esittelevät neljä erilaista muutosluentaa: normatiivisen, tulkitsevan, kriittisen ja dialogisen. Termi dialoginen on hieman harhaanjohtava, sillä tällä kurssilla olemme puhuneet paljon Dialogisesta OD:sta, joka artikkelin näkökulmasta edustaa tulkitsevaa otetta. Olisi ehkä syytä kutsua Buchanan ja Dawsonin neljättä muutoskertomuksen genreä nimellä postmoderni. Nämä genret edustavat sosiaalitieteen piirissä viime vuosisadan kuluessa syntyneitä tutkimuksen tekemisen ideaaleja, ns. paradigmoja, joita olen käsitellyt yksityiskohtaisemmin Organisaatioteoria -kurssillani. Näillä genreillä voidaan siis nähdä tieteellinen perusta, mutta niitä käytetään ja sovelletaan myös vailla tieteellistä yhteyttä. Eri genrejä ei voi kutsua toisiaan 'tieteellisemmiksi' tai 'teoreettisemmiksi', vaan ne edustavat erilaisia

maailman tarkastelemisen tapoja ja niiden käsitykset hyvästä tutkimuksesta ja tieteen tekemisen menettelytavoista eroavat. Tiede, teoria ja tieteellisyys tarkoittavat niissä eri asioita.

Normatiivinen genre on se kaikkein yleisin tapa kuvata organisaatioiden muutoksia. Kun luette sanomalehtiä tai talouslehtiä, tai vaikkapa muutokirjallisuutta, useimmiten organisaatiomuutokset esitetään tästä näkökulmasta. Muutoksen kuvauksessa pyritään objektiivisten faktojen tunnistamiseen, ja kuvaus rakennetaan niiden varaan. Logistiikkaterminaalin tapauksessa tuo kuvaus olisi lyhyesti kirjoitettuna ollut se, että kymmenen vuotta aikaisemmin organisaatiossa tehtiin strategisista syistä radikaaleja teknologisia investointeja. Nämä teknologiamuutokset aiheuttivat sosiaalisia muutoksia, joihin organisaatiossa ei pystytty sopeutumaan (työntekijäryhmien sosiaalinen etäännyminen). Muutosten seurauksena syntyi ristiriitoja, jotka leimahtivat joissain tilanteissa (kellokortti, lakko). Sosiaalista etäisyyttä kurrottiin onnistuneesti työyhteisön kehittämiskeinoilla (seminaarit), mutta sosiaalisten rakenteiden haasteet leimahtivat uudelleen koulutuskysymyksissä. Huomaatte, että normatiivinen muutuskertomus poimisi haastatteluista ne (reaaliset) elementit, jotka haastateltavat teille toisintavat. Normatiivinen koulukunta näkisi muutosyksityiskohdat faktoina, joista eri osapuolilla voi olla sekä samoja että erilaisia mielipiteitä. Normatiivinen genre on tunnusomainen tapa katsoa muutosta esimerkiksi Change Management -koulukunnan näkökulmasta.

Tulkitseva (ymmärtävä) genre on se toinen organisaation kehittämisen pääasiallisesti hyödyntämä muutuskertomisen tapa. Tulkitseva genre nostaisi esiin muutoksen eri sidosryhmien tulkintojen samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Näitä tulkintoja tulkittaisiin eri ryhmien toimintaa ohjaavina maailman ymmärtämisen tapoina. Tulkitseva genre peilaisi johdon, kenttämiesten ja kehittäjien näkökulmia ja korostaisi miten esimerkiksi johto katsoo kenttätyötä työaikalainsäädännön näkökulmasta ja kenttämiesten tulkinta siitä on urakaluonteinen ja argumentoisi, että näiden tulkintojen erosta seurasi kellokorttikonflikti. Sen lähtökohta olisi, että jaettu ymmärrys kenttätyön luonteesta on mahdollista saavuttaa kehittämisen keinoin ja siksi tulkitseva muutosanalyysi olisi erityisen kiinnostunut siitä mitä kehittämisseminaarien yhteisen todellisuuden tuottamisen prosessissa tapahtui ja epäilemättä suosittelisi organisaatiota pyrkimään samankaltaisiin tilanteisiin uudelleen.

Kriittinen tarina nostaisi esiin vallan ja politiikan, joka liittyy muutosprosesseihin. Se tarkastelisi niitä eturistiriitoja, joita organisaatiossa on ollut ja miten ne ovat muuttuneet vuosien kuluessa. Esimerkiksi se käsittelee sitä miten logistiikkakeskuksen teknologinen muutos jakoi henkilöstön 'voittajiin' ja 'häviäjiin' ja miten tämä kehitys ruokkii organisaatiossa toistuvasti leimahtavia konflikteja. Se myös nostaisi esiin eri sidosryhmien transaktionaaliset suhteet (transaktionaalinen suhde näkyy esimerkiksi ajattelussa 'palkka sulle, työpanos mulle') ja korostaisi, miten kehittäminen on eri osapuolten välistä neuvottelua ja kompromissien tekemistä muuttuvissa olosuhteissa (kiristynvä globaali kilpailu eskaloii organisaation sisäisiä kriisiytymisiä). Kriittisiä luentoja muutoksesta näkee melko harvoin liiketaloustieteen piirissä, ja erittäin harvoin kehittämisestä vastaavien toimijoiden tekeminä. Kriittiset muutosluennat ovat usein kehittämisprosessin ulkopuolisten toimijoiden, esim. riippumattomien tutkijoiden tekemiä. Niiden arvo on erityisesti siinä, että ne sanoittavat usein piiloiseksi jääviä muutosprosessien piirteitä.

Dialoginen tai postmoderni tarinankerronta nostaisi esiin organisaation yhteismitattomuuden. Se ei lähtisikään hakemaan 'jaettua' tai 'yhteistä', vaan argumentoisi ettei sellaista ole olemassa kuin retoriikan tasolla. Postmodernit muutuskertomukset ovat hyvin harvinaisia, erityisesti

organisaation kehittämisen kentässä. Niitä näkee lähinnä kehittämiskeskustelun ulkopuolisen organisaatiotutkimuksen piirissä. Esimerkkinä tässä logistiikkaterminaalin aineistossa postmodernista kertomuksesta on teille kirjoittamani tarina kolmesta yhteismitattomasta haastattelusta. Siinä kehystelmän (=käy tekemässä haastatteluja) sisään on kirjoitettu kolme luentaa samoista tapahtumista, eikä ko. teksti tuota mitään lopullista tulkintaa siitä mistä terminaalin muutoksessa oli kysymys – se jättää tuon tulkinnan lukijan pohdinnan piiriin. Postmodernit kertomukset eivät ole kovin hyödynnettyjä konsultointityössä. Mitä arvelette johtoryhmän miettävän, jos jätätte (kalliina) analyysiraporttinnan paperin, joka ei sano lopuksi mistä muutoksessa oli kysymys ☺.

Huomatkaa, että edellä olen kuvannut miten genret kuvaisivat logistiikkaterminaalin muutosprosessia kokonaisvaltaisella tasolla, yhdistellen nyt tarjolla olleita kolmea haastattelua. Analyysit, joita olitte tehneet etsivät eri tyyllilajien piirteitä myös haastatteluiden yksityiskohdista. Tunnistitte erityisesti normatiivisen muutokerronnan piirteitä terminaaliapäällikön, kriittisen piirteitä luottamusmiehen ja tulkitsevan piirteitä kehittämiskonsultin puheessa. Näinhän se olikin: olen tietoisesti kirjoittanut eri puheenvuorot heijastelemaan näitä eri muutokerronnan piirteitä, jotta saisin aikaan vaikutelman muutoksen ymmärtämisen siroutuvista maailmoista (dialoginen tyyllilaji).

Parhaat esseepisteet tässä harjoituksessa on saanut siten, että on osannut yhdistää Buchananin ja Dawsonin kuvaamat tyyllilajit ja hakea niille esimerkkejä aineistosta: tehdä näkyväksi miten tyyllilajit manifestoituvat logistiikkaterminaalin muutoksen kuvauksissa ja millainen eri tyyllilajien mukaisesti ko. organisaation muutosta kuvattaisiin. Arvostin myös sitä, että mietitte eri tyyllilajien hyödyntämistä muutoksen raportoinnissa ja niiden käytännöllistä arvoa. Kuten edellä kuvasin, lähinnä normatiiviset ja tulkitsevat kerronnan tavat näkyvät 'käytännöllisen' kehittämistyön piirissä. Se ei tarkoita, etteivätkö kriittiset tai postmodernit luennat olisi hyödyllisiä tai mielenkiintoisia, esimerkiksi näin kehittäjien kouluttamisessa.

Tämän harjoituksen tarkoitus oli antaa teille jäsenystapoja, joilla voitte sekä ymmärtää vallitsevia muutoksen kuvauksen tapoja paremmin että haastaa niitä 'laatikon ulkopuolisilla' ajatuksilla. Esseitä lukiessani havaitsin, että tämä tavoite toteutui.

Kurssin viimeisenä osiona on sitten kirjallisuusessee. Kun olen ne saanut ja arvostellut, toimitan vastaavanlaisen kommenttidokumentin.