

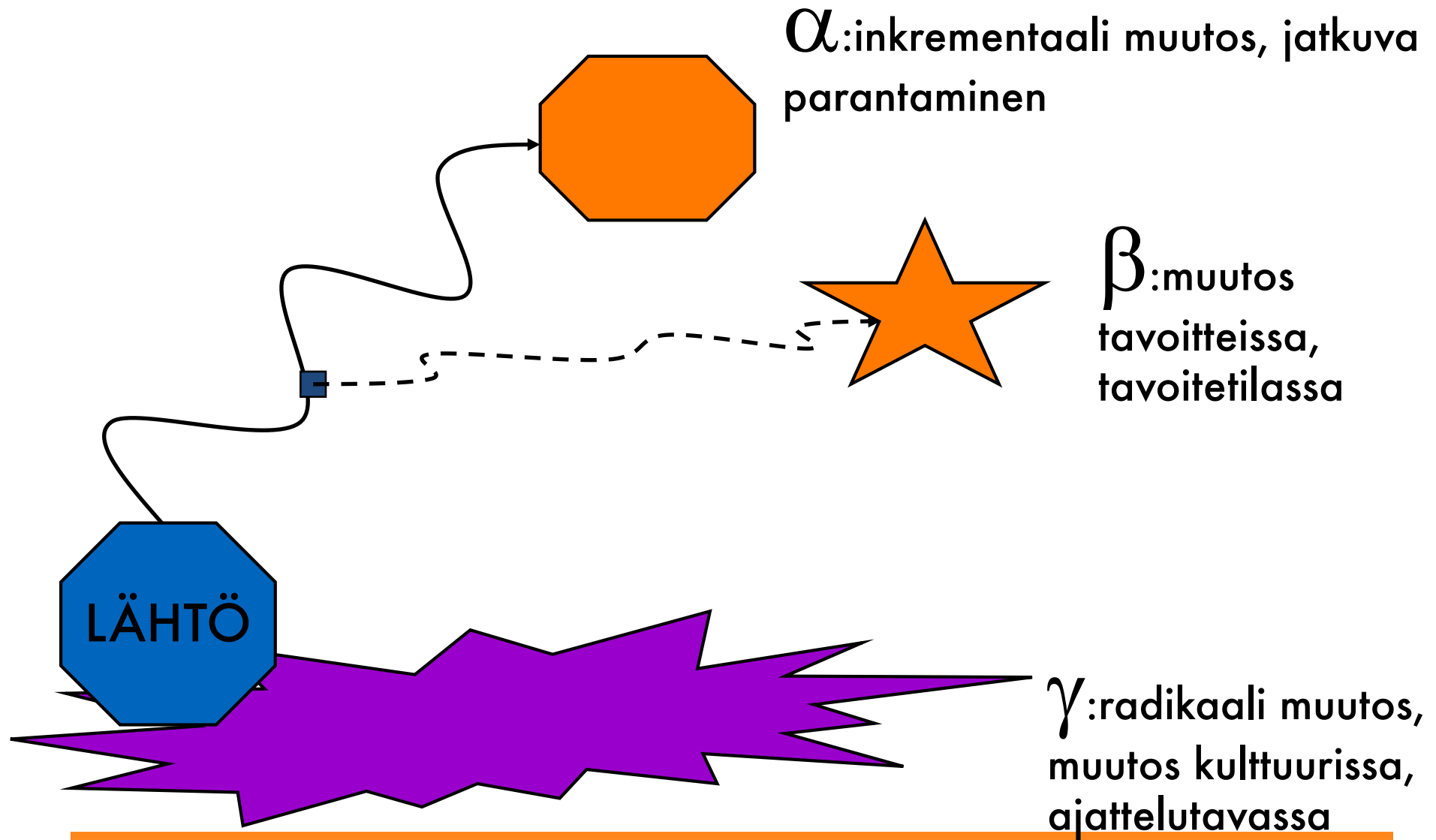
AKO-E3420 Organisaation kehittäminen (5 op)

A woman with long dark hair, wearing a white lace top and a colorful zig-zag patterned skirt, is walking away from the camera on a gravel path. She is holding a small black bag in her left hand. The path leads towards a bright sunset over a landscape of green fields and a large, light-colored rock formation. The sky is filled with soft, orange and pink clouds.

Kehittämisen/muutoksen
teoreettiset perustat 23.1.2019

Jouni Virtaharju, jouni.virtaharju@aalto.fi

Golembiewski et al. (1976)



*Depth
of
org.
change &
intervention*

SHALLOW	Fine tuning: focus on efficiency
↓	Restructure: centralize, decentralize
↓	Reallocate resources: grow some departments, cut others
↓	Improve business planning: symbolize a shift in thinking.
↓	Change the leadership: New CEO with major change remit
↓	Change the organization's definition of success: create new goals, objectives, targets to change behavior
DEEP	Change the mission, vision, values and philosophy: symbolize a radical shift in thinking and behavior
DEEPEST	Paradigm shift: change how we think, how we solve problems, how boundaries are defined, the way we do business: frame-breaking, mould-breaking, fundamental strategic change.





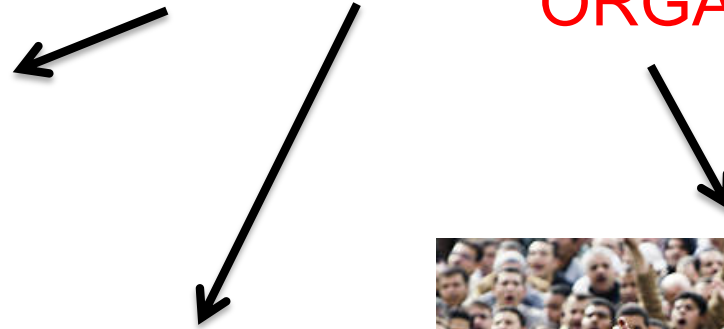
"On another occasion I wished to jump across the lake... I took off badly, and fell in up to my neck. I should, beyond any doubt, have come to an untimely end, had I not, by the force of my own unaided arm, lifted myself up by my pig-tail, together with my horse, whom I gripped tightly with my knees."

*Raspe (1971) The Adventures of
Baron Munchausen*



COM

ONNISTUAKSEEN MUUTOKSEN
ON AMMENNETTAVA
KAIKISTA NÄKÖKULMISTA:
DRAAMASTA, SYSTEMATIICASTA JA
ORGAANISUUDESTA



VIIME VIIKOLTA

- Aloitamme organisatorisen muutoksen kahden keskeisen paradigman (episodisen ja jatkuvan muutoksen) tarkastelulla.
- Valmistaudu tähän lukemalla kurssin lukumateriaalista toisen luennon materiaaleihin liitetty teksti:

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

- Keskustelemme luennolla tekstistä yhdessä.

Episodisen ja jatkuvan muutoksen paradigmat (soveltaen Weick & Quinn, 1999)		
	Episodinen muutos	Jatkuva muutos
Organisaatio-käsitys	Organisaatio on staattinen, pysyvä. Muutos on satunnaista, epäjatkovaa, tarkoituksellista.	Organisaatio on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva, itseorganisoituva. Muutos on jatkuvaa, kehittyvää, kumulatiivista
Analyysi-viitekehys	Muutos on poikkeama tasapainotilasta. Se ymmärretään dramaattisena, ulkoa ohjautuvana "keskeytymänä". Muutos on seurausta siitä, ettei organisaatio ole (aiemmin) sopeutunut ympäristön muuttuneisiin vaateisiin. Näkökulmat: Makro, etäinen, globaali Tavoite: lyhyen aikavälin adaptaatio Korvaamislogiikka	Muutos on sosiaalisten käytäntöjen ja työprosessien päättymättömien muunnelmien muodostama kuvio/rakenne. Sitä ohjaa organisatorinen epätasapaino ja päivittäiset muutosmahdollisuudet. Lukuisat pienet muunnelmat monistuvat, kertyvät, ja vahvistuvat. Näkökulmat: mikro, läheinen, lokaali Tavoite: pitkän aikavälin adaptaatiokyky Vetovoimalogiikka
Muutoksen toteuttaminen	Halutun muutoksen taustalla on intentio. Muutos on lewiniläistä: inertian voittamista, lineaarista, asteittaista, tarkoitushakuista, epätasapainon käynnistämää, ulkoista katalysointia kaipaavaa. 1.Sulattaminen. 2.Muutos 3.Jäädyttäminen	Muutos on jo olemassa olevan uudelleensuuntaamista. Muutos on taolaista: syklistä, prosessuaalista, reaktiivista, vailla määrittelemätöntä tavoitetilaa, koherenssihakuista 1.Pysäytä 2.Tasapainota uudelleen 3.Vapauta
Kehittäjän rooli	Muutoksen luoja, lietsoja. Ongelmien kartoittaja, ratkaisujen hakija. Esteiden raivaaja.	Muutoksen tulkitsija, uudelleensuuntaaja Olemassaolevan tunnistaja, uudelleentulkitsija. Improvisaation tukija, katalyytti

VANHAN JA UUDEN OD:n PIIRTEITÄ (Bushe & Marshak, 2009)

	Diagnostinen OD	Dialoginen OD
Taustateoriat	Luonnontiede (avointen systeemien teoria), positivismi, modernismi	Tulkinnallinen tiede, sosiaalinen konstruktivismi, kriittinen ja postmoderni tiede
Organisaatio-käsitys	Biologinen, elävä systeemi	Merkitysjärjestelmä
Ontologia ja epistemologia	Objektiivinen, ainoa todellisuus. Totuus on löydettävissä rationaalisen ja analyyttisen tieteen keinoin	Todellisuus rakentuu sosiaalisesti. Totuuksia on useita, ne ovat paikallisia ja emergenttejä. Totuus on neuvottelun tulosta ja siihen vaikuttavat valtapoliittiset prosessit
Muutos-käsitykset	Teleologinen (tarkoitushakuinen) muutos. Validin tiedon keruu, analyysi ja ongelmanratkaisu johtaa muutokseen. Muutosta voi luoda, suunnitella ja ohjata. Muutos on episodista, lineaarista, ja tavoiteorientoitunutta	Dialoginen ja dialektinen (jatkuvasta jännitteestä syntyvä) muutos. Muutosta tuottaa sen 'sijoituspaikkojen' ja prosessien rakentaminen. Muutokseen voi rohkaista, mutta se on pääasiassa itseorganisoituvaa. Muutos on jatkuvaa ja syklistä.
Intervention kohde	Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta	Ihmisten ajattelutavat ja suhtautuminen

KURT LEWIN (1890-1947)

- Saksan juutalainen sosiaalipsykologi, väitteli Berliinissä 1916
- Pakeni 1933 Yhdysvaltoihin, joissa toteutti merkittävimmät tutkimuksensa (MIT).
- Organisatorisen muutoksen/kehittämisen ”isä”
- Keskeiset kontribuutiot
 - Sosiaalinen kenttäteoria (Field Theory)
 - Ryhmädynamiikan vaikutus (Group dynamics)
 - Toimintatutkimus (Action research)
 - Muutoksen vaihemalli (3-step model)



”There is nothing so practical as a good theory.”

”If you truly want to understand something, try to change it.”

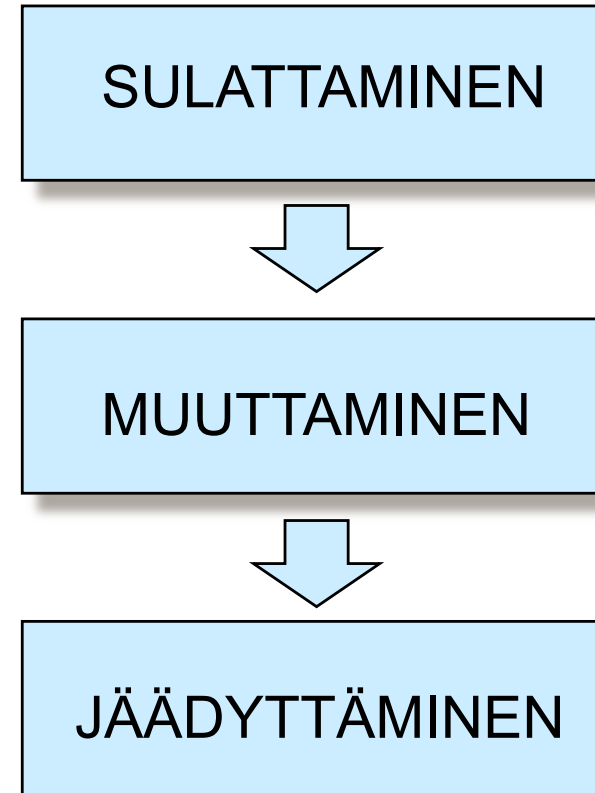
VOIMAKENTTÄANALYYSI (FORCE FIELD ANALYSIS)

MUUTOKSEN TOTEUTUMISTA TUKEVAT VOIMAT		MUUTOKSEN TOTEUTUMISTA VAIKEUTTAVAT VOIMAT	
...	painoarvo	...	painoarvo
Σ	yhteensä	Σ	yhteensä

Voimakenttäanalyysi auttaa erittelemään muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja auttaa ohjaamaan keskustelua siihen miten vahvistaa muutosta tukevia ja miten heikentää/väistää muutosta vastustavia voimia

SCHEININ JA LEWININ MUUTOSMALLI (jääpalamalli, 3-step model)

Vaihe 1: VANHASTA LUOPUMINEN POISOPPIMINEN	Motivoinnin ja muutoshalukkuuden lisääminen keinoina a.vanhan totuuden vahvistamatta jättäminen tai kieltäminen b.syällisyyden ja levottomuuden synnyttäminen c.psykologisen turvan luominen
Vaihe 2: MUUTOS	Muutos kognitiivisen uudelleenstruktuuroinnin kautta. Asiakasta on autettava näkemään, arvioimaan, kokemaan ja reagoimaan uudella tavalla tarjoamalla uusi näkökulma keinoina a. identifioituminen uuteen roolimalliin b. hakemalla ympäristöstä uutta asiaankuuluvaa tietoa
Vaihe 3: SISÄISTÄMINEN	Asiakasta on autettava eheyttämään uusi näkökulma a.persoonallisuuteen ja minäkuvaan b.merkittäviin suhteisiin



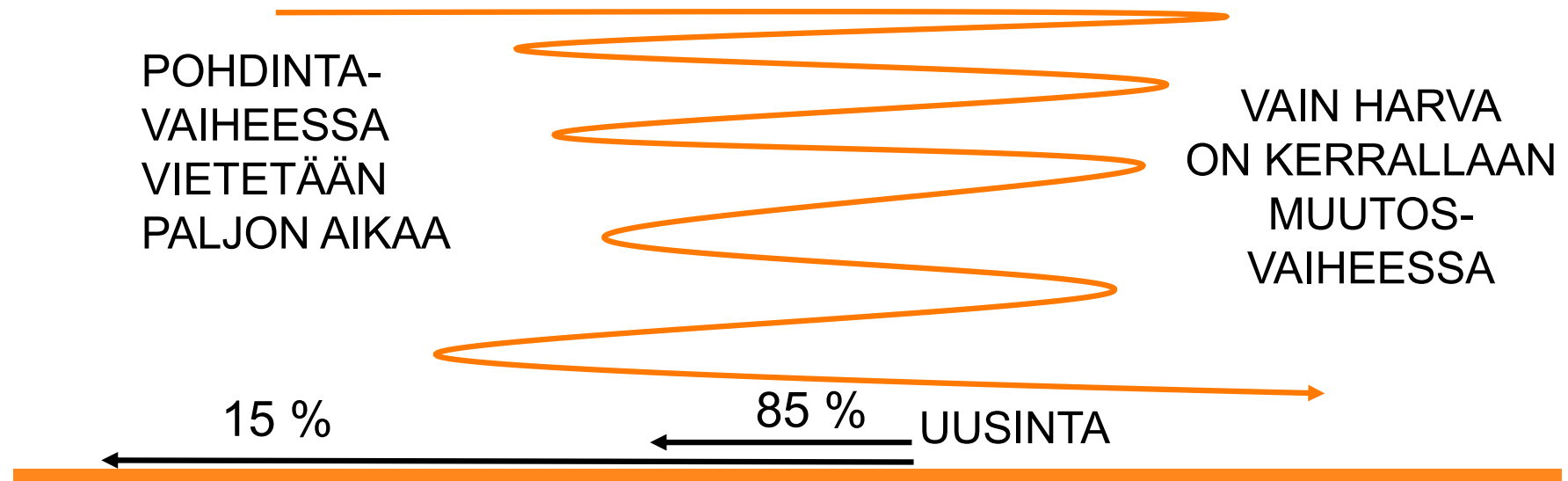
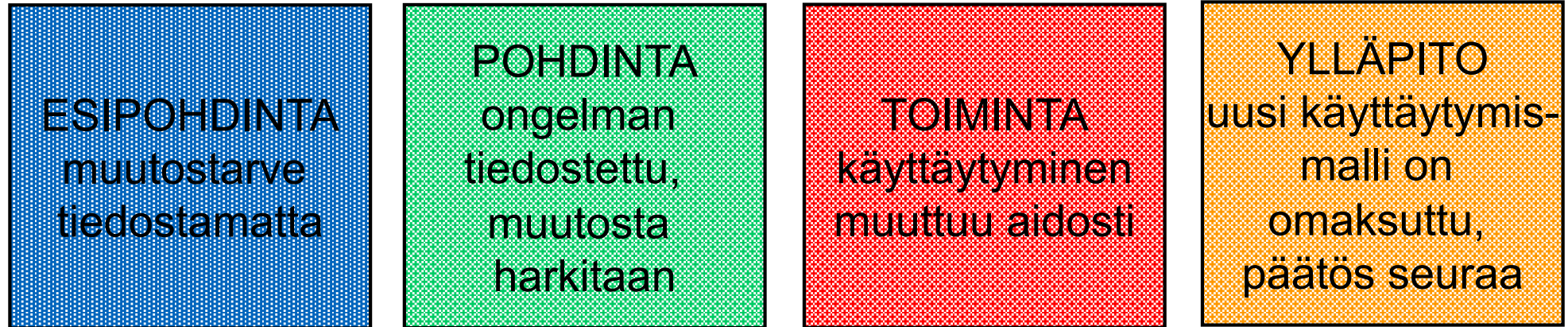
Selviytymisahdistus > Oppimisahdistus = Muutos

IHMISTEN REAGOINTI ORGANISAATION MUUTOSTILANTEISSA


Katsotaan osa ruotsalaisesta lyhytelokuvasta
”Ten meter Tower”

https://www.youtube.com/watch?v=5QMlljSnt_E

INHIMILLINEN MUUTOS EI TOTEUDU KERRASTA



LEWININ AJATTELUN TUNNETUIN HYÖDYNTÄJÄ: KOTTERIN MUUTOKSEN JOHTAMISEN ASKELMALLI (J.P. Kotter, 1995)



ASKEL 1: Muutoksen välttämättö- myyden ymmärtäminen	ASKEL 2: Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen	ASKEL 3: Selkeän vision ja strategian laatiminen	ASKEL 4: Muutos- viestintä	ASKEL 5: Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	ASKEL 6: Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	ASKEL 7: Muutosten vakiinnuttaminen - sinnikkyyttä!	ASKEL 8: Muutosten juurruttaminen organisaation arkeen
--	---	---	---	--	--	---	---

ASKELE 1: Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen	Varmista, että ihmiset ymmärtävät miksi muutosta tarvitaan.	Kartoita ja kirkasta muutostarvetta keskusteluilla Hyödynnä nykytilan analyysia
ASKELE 2: Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen	Varmista, että avainhenkilöt ovat mukana	Tunnista avainhenkilöt, myy muutosta heille. Hyödynnä sidosryhmäanalyysia.
ASKELE 3: Selkeän vision ja strategian laatiminen	Varmista, että muutoksella on johdonmukainen viesti. Kuvaa tulevaisuuden ratkaisu niin hyvin kuin mahdollista tässä vaiheessa.	Miksi muuttua? Mitä tulevaisuus pitää sisällään? Miten tavoite saavutetaan? Milloin asiat tapahtuvat?
ASKELE 4: Muutosviestintä	Varmista, että kaikki asianomaiset tulevat tietoisiksi muutoksesta, varmista kaksisuuntaisuus	Miksi, mitä, miten, kuka, ketä koskettaa?
ASKELE 5: Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	Varmista, että ihmisillä on tahto, resurssit, taidot ja uskallus ryhtyä	Esteisiin puuttuminen, ”siltojen polttaminen”, seuranta
ASKELE 6: Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Tee onnistumiset ja voitot näkyväksi	Viestintä, todistajanlausunnot, johdon tuki
ASKELE 7: Muutosten vakiinnuttaminen	Varmista, että muutostyö jatkuu ensimmäisten onnistumisten jälkeen	Vastuuhenkilöiden määrittely, seuranta
ASKELE 8: Muutosten juurruttaminen organisaation arkeen	Varmista, että muutoksesta tulee pysyvää	Käytä esikuvia, rutinoi muutosta, liitä palkitsemiseen.

ENSI VIIKOLLA

- Tarkastelemme organisaation kehittämistä muutoksen hallinnan (Change Management) näkökulmasta.
- Valmistaudu tähän lukemalla kurssin lukumateriaalista seuraava teksti:

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

Lue luvut 2, 3, 4, 18, 23, 25, 27. Niissä on olennaisin sisältö kurssimme kannalta.

- Keskustelemme luennolla tekstistä jälleen yhdessä.