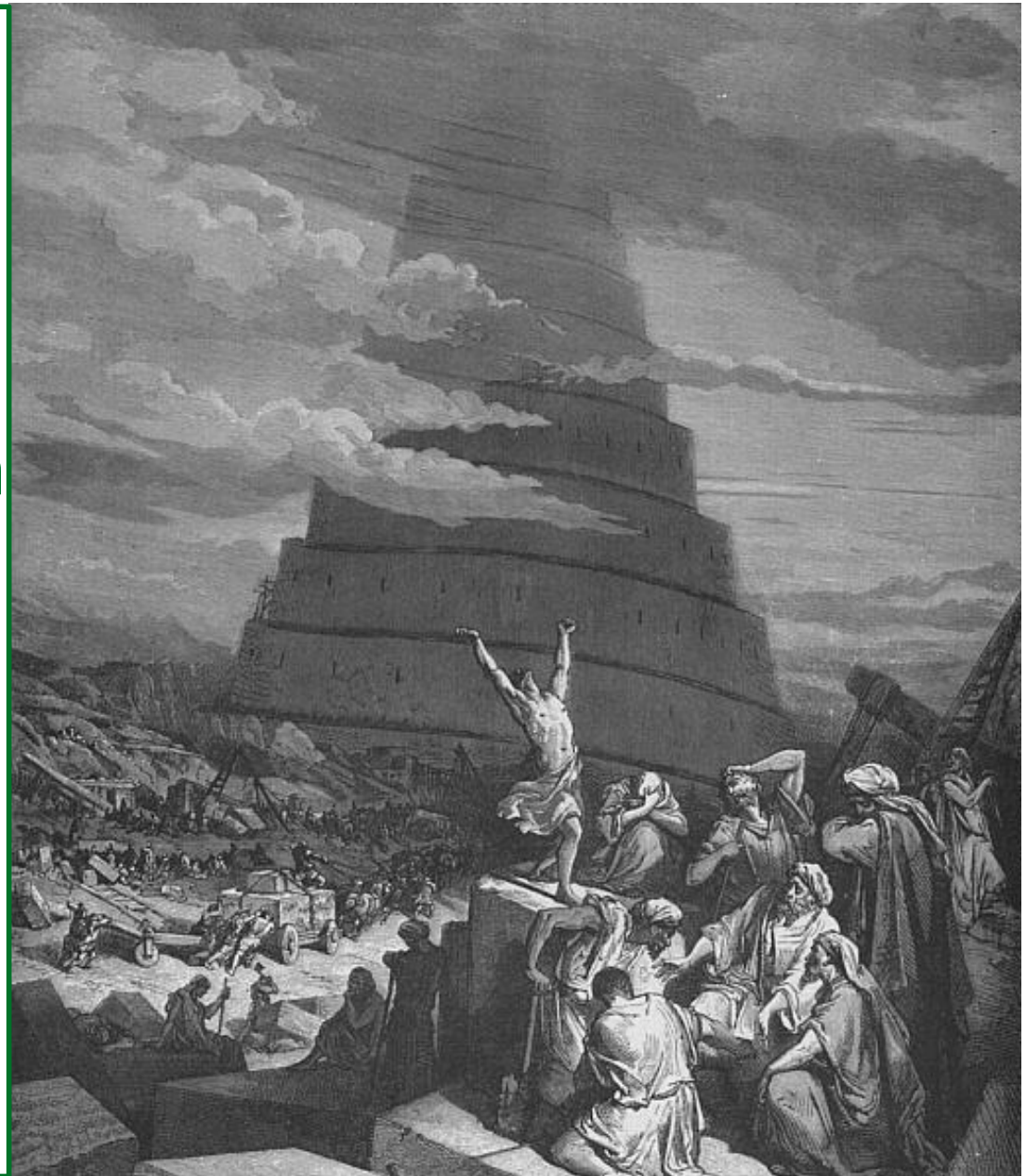


AKO-E3420 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Kielellinen/kulttuurinen
näkökulma
organisaation
kehittämiseen
27.2. 2019

Jouni Virtaharju
jouni.virtaharju@aalto.fi



LUENNON SISÄLTÖ

- Käytännön järjestelyitä
 - Miten loppuesseet ja muutosanalyysit jaksavat?
- Kielellinen käänne organisaatiotutkimuksessa
 - Diskurssianalyttinen lähestymistapa
 - Narratiivinen tutkimus/työskentelyote
- Kehittämisen koulukunnat kulttuurisesta näkökulmasta
- Tarinat ja tarinallistaminen muutosagentin työssä
- Muutosvastarinta kulttuurisena/kielellisenä ilmiönä (complacency, resignation, cynicism)

OPPIMATERIAALI

- 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.
- *Osittain myös* Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and audience: Organizational change as a multistory process. *Journal of Management Studies*. 44(5): 669-686.
- Bonusartikkeli: Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 33(2): 112-120.

ESIMERKKINÄ ESPOO-TARINA

<https://www.youtube.com/watch?v=ppulxSPu2P8>

- Espoon kaupunki on tehnyt strategiatyötään tarinallisella otteella. Strategiajulkilausuma on rakennettu narratiiviksi Espoon vuosisataisesta kehityksestä.
- Espoon strategiajulkilausumateksti 2017-2021 löytyy [täältä](#).
- Mietitään yhdessä millaista Espoota tarina tuottaa, kuka tarinaa on tuottanut, miten tarinaa (tarinoita) sovelletaan.

KIELELLINEN KÄÄNNE ORGANISAATIO- TUTKIMUKSESSA

- Huomio kiinnittynyt kieleen todellisuuskäsityksiä muovaavana tekijänä
- Levisi filosofiasta organisaatiotutkimukseen 1900-luvun lopulla, muuttui merkittäväksi suuntaukseksi 2000-luvulla.
- Kielen avulla tuotetaan elämälle merkityksiä, se ei ole vain asioita nimeävä ja objektiiviselta näyttävä väline
- Huomion siirtyminen kielen kuvateoriasta kielen käyttöteoriaan (J.L. Austin)
- Diskurssianalyysi on käytetyin menetelmä kielelliselle organisaatiotutkimukselle. Huomaa, että diskurssianalyysi voi tarkoittaa hyvin kirjavaa joukkoa erilaisia tutkimusotteita.
- Merkittävä nykyteoria on myös CCO (Communicative Constitution of Organizations), jonka lähtökohta on että organisaatio ei ole kommunikaation 'säiliö' vaan organisaatio syntyy ja tuotetaan kommunikaatiossa.

NARRATIIVIT & DISKURSSIT

- Narratiivi on tarinateksti, kirjallinen, suullinen tai näytelty.
- Narratiivi on esitys (representaatio) tapahtumasta tai tapahtumaketjusta.
- Narratiivi on keskeinen tapa, jolla ymmärrämme aikaa (ja muutosta)
 - Narratiivinen aika vs. kronologinen aika
- Narratiivinen tietäminen keskeistä ihmisen merkityksellistämisprosessissa (*Jerome Bruner*)
- Narratiivit voivat olla täysiä (avaus, tapahtuma, seuraus) tai antenarratiiveja (vajaita, rujoja, kuulijan itse täydennettäviä) (*David Boje*)
- Organisaatiomuutoksen tunnusomainen kuvaustapa on tarina(narratiivi).
- Diskurssi on kielipeli, jonka säännöt määrittelevät mitä jostakin aiheesta voidaan sanoa, miten siitä voidaan puhua
- Diskurssit ovat käytäntöjä, jotka systemaattisesti muokkaavat puhuntansa kohteita (M. Foucault)
- Paikalliset diskurssit ja makrodiskurssit
- Esimerkkejä makrodiskursseista on mm.
 - Länsimainen tiede
 - Uusliberalistinen talousoppi
 - Strategisen johtamisen puhe
 - Jatkuvasti kiihtyvän muutoksen maailma
 - Organisaation kehittäminen
 - Viininmaistelu
 - Urheiluselostus

	BEHAVIOURAL CHANGE - behavioural - task oriented	ATTITUDINAL CHANGE - attitudes, awareness - process oriented	CULTURAL CHANGE - culture, fundamental assumptions - value oriented
RESOURCE POWER source - valued resources target - task	Principles of behaviour modification used to effect change	The emphasis on task is insufficient to influence attitudes	The emphasis on task is insufficient to influence values
PROCESS POWER source - control of agendas, participation target - attitudes	Focus on process at expense of resources leads to confusion	New people and issues are legitimized via the process to effect change	The emphasis on process is insufficient to influence values
MEANING POWER source - symbols, rituals target - values	Focus on meaning at the expense of resources and/or process leads to confusion 7	Focus on meaning at expense of process leads to confusion	The management of meaning effects system-wide change in values

KEHITTÄMISEN JUURIMETAFORA 1: KEHITTÄMINEN JA MUUTOS MEKAANISENA TOIMINTANA

Mekanistisesta näkökulmasta organisaation kehittäminen on organisaation järjestelmien ja toimintatapojen korjaamista (repair-based solutions)



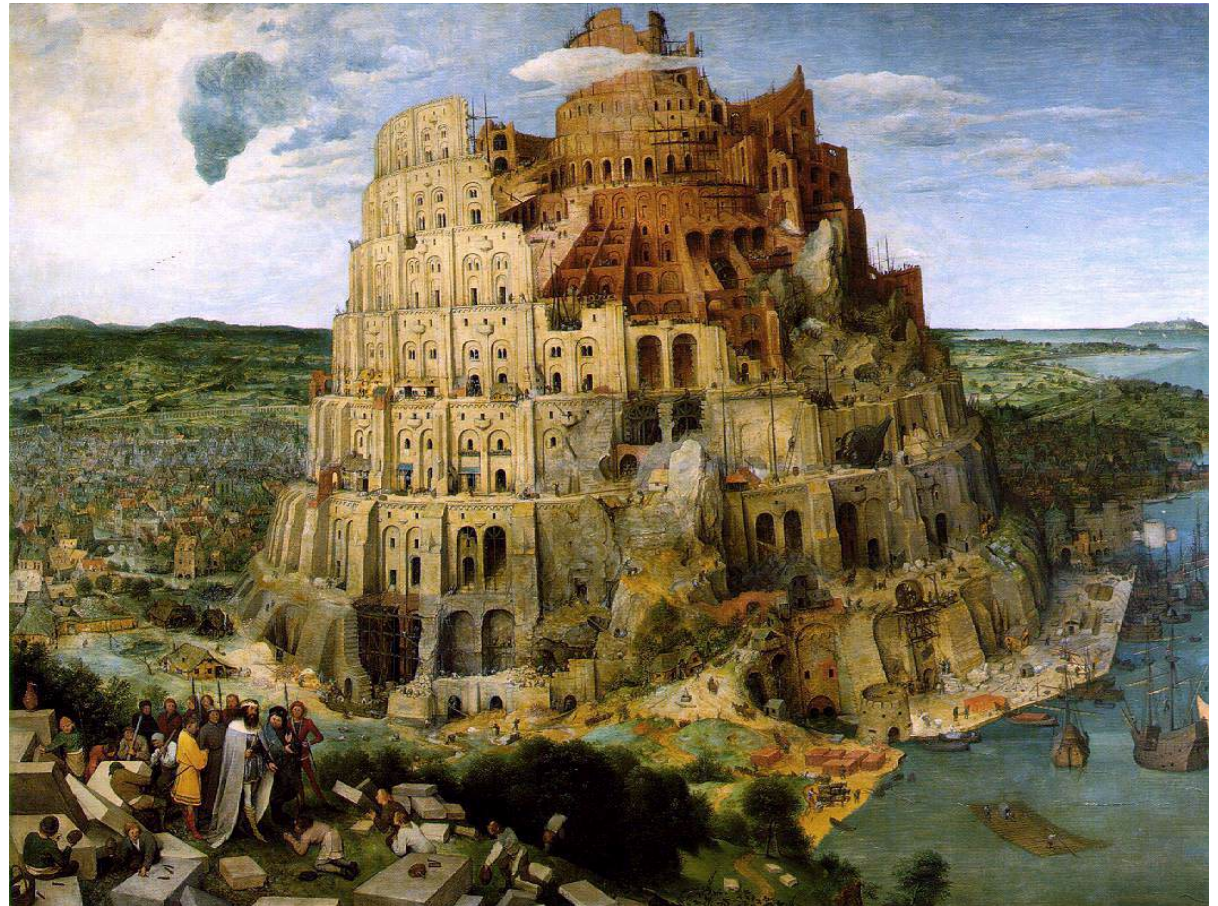


KEHITTÄMISEN JUURIMETAFORA 2: KEHITTÄMINEN JA MUUTOS ORGAANISENA TOIMINTANA

**Orgaanisesta näkökulmasta
organisaation kehittäminen
on dysfunktioiden ja
patologioiden parantamista
(corrections of pathologies)**

KEHITTÄMISEN JUURIMETAFORA 3: KEHITTÄMINEN JA MUUTOS KULTTUURISENA TOIMINTANA

Kulttuurinäkökulmasta
organisaation kehittäminen
on organisaation ja sen
toimijoiden tarinan
uudelleenkirjoittamista
(opening space for the
authoring of alternative
stories) organisatorisilla
'estradeilla'



Kehittäminen mekaanisena toimintana	Kehittäminen orgaanisena toimintana	Kehittäminen kulttuurisena toimintana
<p>Käsitys organisaatiosta koneena</p> <p>Keskiössä kehittämisen organisointi: -selkeät, mitattavat, konkreettiset tavoitteet -suunnitelmallisuus; aikataulut ja resurssointi -selkeä roolitus ja työnjako kehittämistehtävissä</p> <p>Kehittäjä on sisällön asiantuntija</p> <p>Muutosinterventiot kohdentuvat organisaation teknologiaan, järjestelmiin (myös HR...), työmenetelmiin, virallisiin rooleihin, liiketoimintaprosesseihin, rakenteeseen, toimintatapoihin, usein 'sedimentoiden' ne tietoteknisin ratkaisuin...</p> <p>Muutos ymmärretään siirtymänä lähtötilasta tavoitetilaan</p> <p>Muutoksen syynä ulkoa syntyvä muutospain</p> <p>Muutokseen sopeudutaan; vahvistetaan positiivista käyttäytymistä</p> <p>Luonnontieteen tieteenihanne ((esi)modernistinen tiede, tieteellinen liikkeenjohto, taloustiede)</p>	<p>Taustalla käsitys organisaatiosta biologisena organismina</p> <p>Keskiössä osallistaminen, vuorovaikutus ja yksilön hyvinvointi ja tarpeet</p> <p>Huomio sosiaalisen järjestelmään, yksilön näkökulmaan</p> <p>Muutosinterventiot kohdentuvat arvoihin, tarpeisiin, toimintaprosesseihin, yrityskulttuuriin (staatinen näkökulma), vuorovaikutukseen, konfliktinratkaisuun, yksilön ja yhteisön hyvinvointiin.</p> <p>Tavoitteena 'terve organisaatio' – organisaation tarpeet, lääketiedeanalogia</p> <p>Organisaatio avoin järjestelmä – "hyvyys" osajärjestelmien yhteensopivuudesta, vaikuttaminen kaikkiin osajärjestelmiin yhtäaikaaisesti.</p> <p>Klassinen OD edustaa tätä diskurssia</p> <p>Luonnontieteen tieteenihanne (modernistinen tiede, humanismi)</p>	<p>Taustalla käsitys organisaatiosta kulttuurina.</p> <p>Kulttuuri ymmärretään dynaamisesti, jatkuvasti toiminnassa ja vuorovaikutuksessa todennettava - organisaation todellisuus on jatkuvan tulkinnan alla – todennetaan puheessa ja teksteissä</p> <p>Keskiössä organisaatioelämän sosiaalinen todellisuus: arkisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvien sosiaalisten ilmiöiden syntymisen, vahvistumisen ja muuttumisen tarkastelu ja niihin vaikuttaminen – muutos syntyy uudelleentulkinnasta (reframing the organization)</p> <p>Dramaturginen tarkastelu – kehittämisen areenat ja foorumit (tilaisuudet ja tapahtumat), joilla toimitaan roolien ohjaamina tuottaen 'muutoskohtauksia' (kehittämisen riitit ja rituaalit)</p> <p>Kieli luo todellisuutta, ei vain kuvaa sitä. Kieli ymmärretään käyttöteorian, ei kuvateorian kautta.</p> <p>Kielikuvat, vertaukset, kehittäjä on tarinankertoja.</p> <p>Muutospuhetta on heikkoa ja vahvaa.</p> <p>Kehittäminen tapahtuu synnyttämällä uusia keskusteluja, uusia tapoja tulkita vallitsevaa olotilaa, luomalla uusia tapoja keskustella, luomalla uusia käsitteitä – kuka tätä prosessia ohjaa ja määrittää?</p>



KEHITTÄMISEN KÄYTÄNNÖISTÄ

- Edelliset metaforat virittyvät yhtä aikaa ja rinnakkain – kehittäjän ymmärrettävä ja työskenneltävä niiden kaikkien kanssa ja avulla
- Välitön interventio mekaanisella ja orgaanisella tasolla
- Välillinen interventio kulttuurisella tasolla
- Diskurssien kunnioittaminen
- Muutoshankkeen eri vaiheissa tarvitaan eri luonteista puhetta

Huomaa, että puhe ei tarkoita vain 'juhlapuheita', vaan kaikkea sitä puhetta, keskustelua, viestintää ja tekstiä, jota johto, kehittäjät ja kaikki muutkin organisaatiotoimijat muutoksessa tuottavat.

KIELIKUVAN (METAFORAN) KÄSITTEESTÄ

- Se auttaa näkemään samankaltaisuuksia (johtaminen on kuin valmentamista (alaisten/urheilijoiden kehittäminen ja kouluttaminen), organisaatio on kuin jäävuori (näkyviä ja näkymättömiä elementtejä)) ...
- ... mutta jättävät erilaisuudet huomiotta (organisaatio ei ole kylmä eikä kellu valtameressä)
- Metaforat luovat monimutkaisista ilmiöistä yksinkertaisia kuvauksia.
- on tapa nähdä ja ajatella, todellisuuden ”ikkuna” tai ”linssi”.
- Sosiaalitieteiden teorioiden voidaan ajatella olevan metaforia

METAFORIEN VAIKUTUKSET

- ihmisen ajatteluprosessit ovat metaforisia (Lakoff & Johnson, 1980)
 - esim. kiintymykseen liitetään lämpö
 - esim. tilalliset metaforat: happy, conscious, more is UP – sad, unconscious, less is DOWN
 - esim. aika on hyödyke: se kuluu, sitä on rajoitetusti, se on arvokasta, sitä voi kohdentaa (järkevästi), tuhjata kuluttaa
 - esim. inhimillistäminen (antropomorfisaatio) – organisaatio sairastaa
- kieli on täynnä ”kuolleita” metaforia, emme tiedosta että kyseessä on kielikuva. Tässä yhteydessä kiinnostavia ovat ”elävät” metaforat.
- eri metaforat samasta asiasta korostavat hyvin eri piirteitä, orientoivat eri tavalla, tarjoavat erilaisia ratkaisuja (kuten erilaiset teoritkin). Hyvin eri tulkinta onko organisaatio kone, jäävuori, roskakori, teatteri, psyykkinen vankila tms.
- metaforat kiinnittävät huomiomme johonkin osaan, vievät huomiomme pois toisista.
- taitavat esimiehet/kehittäjät hyödyntävät useita metaforia, eivätkä jää yhden näkökulman vangiksi.

JOITAIN JOHTAMISEN JA KEHITTÄMISEN METAFORIA

- Organisaation kehittäjiä kuvattu mm. erotuomari, refleктоija, lääkäri, yhteistyön tekijä, salapoliisi, tiedustelija, tulkki, laivan perämies...
- Kehittämispöessia kuvattu matkana, interventioita peilinä jne.
- Matka on länsimaissa keskeinen kasvun ja kehityksen symboli
 - Destination-oriented journey
 - Process-oriented journey
- Johtaminen on sodanjohtoa, kilpailua vs. johtaja on kuin kättilö, johtaminen on kuin puutarhanhoitoa
- Lisäksi tutkijat, konsultit, johtajat ja yms. gurut luovat uusia koko ajan – muutoksen markkinat → ajatusten markkinat

- Yritysfuusiota ymmärtämään käytetyistä metaforien kohdealueista 1) perhe ja ihmiset, 2) sota ja taistelu, 3) urheilu ja peli, 4) rakennus, ajoneuvo ja kone sekä 5) luonto ja eläimet (Tienari, Vaara, Säntti, 2000)
- Finnairin toimitusjohtajan blogista tehdyn analyysin paljastamia metaforien luokkia 1) keholliset 2) luonto ja sääilmiöt 3) urheilu ja peli 4) armeija ja taistelu 5) perhe ja koti 6) sairaus ja lääkitys (Anttilainen, 2009)

DISKURSSIT/KIELIKUVAT KEHITTÄJÄN TYÖKALUNA *(soveltaen Akin & Palmer, 2000)*

	Metaforan/diskurssin alkuperä		
		Organisaation ulkopuolelta/ tuotu	Organisaation sisältä/ aikaansaatu
Muutosagentin keskeisyys	Korkea	Metafora/diskurssi on konsultin tuottama, teoreettinen tai toiminnallinen, esim. arviointiviitekehys, analyysimalli. Hyödynnetään analyysityökaluna.	Konsultti tunnistaa organisaatiolle merkittävän/keskeisen metaforan/diskurssin ja hyödyntää sitä konsultoinnissa.
	Matala	Asiakas koulutetaan ajattelemaan metaforisesti, löytämään uusia tulkintoja ja ratkaisuja ongelmiin	Asiakas ohjataan tunnistamaan (tiedostamatta) käyttämänsä metaforat/diskurssit, itsereflektion avulla. vrt. prosessikonsultointi

MUUTOSPUHE KEHITTÄMISPROSESSIN ERI VAIHEISSA (Ford&Ford, 1995)

VAIHE	KUVAUS
KÄYNNISTYS (Initiative)	julistuksia, pyyntöjä, lupauksia, ehdotuksia. muutostarpeen tiedostaminen, näkyväksi tekeminen innostuksen luonti, käynnistäminen
YMMÄRRYS (Understanding)	totuusväitteitä, merkityksiä, ristiriitaisia näkemyksiä tilanteiden, syy-seuraus-suhteiden selventämistä perusolettamusten selventämistä, yhteisen kielen ja käsitteistön luomista: osallistujien yhteinen kulttuuri. osallistuminen, sitoutuminen, ymmärrys
TOIMINTA (Performance)	toiminnan puhetta; pyyntöjä, komentoja, lupauksia. käsitteiden levittämistä, täsmentämistä, toistamista.
PÄÄTÖS (Closure)	julistukset, merkityksiä, ilmoituksia. päätöksen näkyväksi tekemistä - ”harmoniseen lopputulokseen saapumista”. päätöksen ja jatkuvuuden korostamista. tulosten korostamista, palkitsemista. uusiin ajatuksiin suuntaamista.



ORAAKKELI

TULKKI

KANSSAMATKUSTAJA



MATKAOPAS



järki
luo
suuntaa
muu-
tokselle

ORAAKKELI

- Jäsennä tilannetta uusilla tavoilla, tuo malleja organisaation ulkopuolelta.
- Puhu bisneksen logiikasta ja sen (uusista) reunaehdoista.
- Jäsennä substanssia kokonaisvaltaisesti, visioi.
- Esitä miksi -kysymyksiä itsellesi ja muille.

TULKKI

- konkretisoi muutosta pieniksi toimenpiteiksi.
- Vastaa kysymykseen ”mitä tämä tarkoittaa meillä ja meille”.
- Jäsennä substanssia arkisesti, organisaation omilla termeillä.
- Kuvaa niitäkin asioita, jotka säilyvät entisellään.

tunne
rakentaa
luotta-
musta
ja uskoa
muutok-
seen

MATKAOPAS

- jäsennä millaisten vaiheiden kautta muutos voidaan toteuttaa.
- Käytä muiden esimerkkejä onnistumisista ja epäonnistumisista viestinnässä.
- Osoita miten huomioitte riskit ja sudenkuopat.
- Vastaa miten –kysymyksiin itsellesi ja muille.

KANSSAMATKUSTAJA

- kuvaa itsesi yhdeksi muuttujista, muutos koskee myös sinua.
- Kerro miten asetat itsesi muutokselle alttiiksi ja kerro myös omista tuntemuksistasi muutoksen aattona.
- kerro omista muutoshaasteistasi



Aalto University
School of Science

ulkopuolisuus
tarvitaan 'ison kuvan'
muodostamiseen

sisäpuolisuus
paikallistaa ja
arkipäiväistä muutoksen

MUUTOSVASTARINTA KULTTUURISENA ILMIÖNÄ

- Vastarinta ei ole yksilöllinen piirre, vaan se juontuu niistä organisaatiossa vallalla olevista kulttuurisista olettamuksista, joissa organisaatiomuutosta tehdään.
- Muutosvastarinnan muotoja (Ford, Ford & McNamara, 2002)
 - Complacent background: aikaisempi menestys estää muuttumista ”ei me tarvita mitään uutta”
 - Resigned background: aikaisemmat tappiot tuottavat tappiomielialaa, ”ei me kyetä kuitenkaan”
 - Cynical background: aikaisemmat kokemukset luovat käsityksen muutoksen mahdottomuudesta, ”ei tätä kukaan saa toimimaan”
- Kehittäjän tehtävä puuttua muutostaustan olettamuksiin ja puhetapoihin, auttaa luomaan uutta tulkintaa muutoksen mahdollisuuksista.