

AKO-E3420 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Muutosteoriat vs. kehittämisteoriat
Muutoksen/kehittämisen tutkiminen

6.3.2019

LUENNON SISÄLTÖ

- Muutoksen onnistumisen arviointi
- Muutoksen/kehittämisen tutkimus
- Muutosteoriat vs. kehittämisen teoriat

- Kurssirefleksio
 - Mitä opittu, mikä tuttua, mikä uutta, mikä yllättävää
 - Millä mielellä teoriaesseen ja muutosanalyysin tekoon?

OPPIMATERIAALI

- Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and audience: Organizational change as a multistory process. *Journal of Management Studies*. 44(5): 669-686.
- Osin myös Marshak, R. & Heracleous, L. (2005) A discursive approach to organization development. *Action Research*. 3(1): 69-88. ja
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 33(2): 112-120.



AP / J. Scott Applewhite, 2003

Ai George W. Bush speech "Mission Accomplished", May 1st, 2003 on USS Abraham Lincoln

MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIKEUS

- Organisatoristen muutosten onnistumisprosenttia tutkitaan toistuvasti
 - 40 casea, 58% epäonnistuminen ja 20% tuotti kolmanneksen tai alle odotuksista (LaClair & Rao, 2002).
 - Epäonnistumisosuus 1/3-2/3 (Beer & Nohria, 2000; Bibler, 1989)
 - Epäonnistumisia 80-90% (Cope, 2003)
- Tavat, joilla onnistuminen operationalisoidaan näissä tutkimuksissa, ovat vaihtelevia
- Kiistanalaisia alueita
 - Muutoksen epämääräisyys, muutoksen kontekstuaalinen luonne, kilpailevat näkemykset, aikaperspektiivi, mitattavuus (Hughes, 2011)

ARVIOINTIMITTARIT

- Tulostmittarit
 - Esimerkkejä taloudellinen säästö, henkilöstövähennykset, parantunut läpimenoaika, asiakastytyväisyyden muutos, myynnin kasvu
- Toimintamittarit
 - Esimerkkejä tehtyjen parannusten lukumäärä, toteutetut koulutuspäivät, aikataulujen pitävyys
- Taloudelliset mittarit ja operatiiviset mittarit
 - Raha, aika, laatu, volyymi
- Projektimittarit
 - Budjetti, aikataulut, resurssit, asiakastytyväisyys
- Objektiviset ja subjektiiviset mittarit
 - Todennettavat faktat vs. osallisten mielipiteet

MITÄ ARVIOIDA?

4. VAIKUTTAVUUS

- vaikein arvioida/vähiten hyödynnetty
- esim. sairaspoissaolot, kustannussäästöt, hukka%

1. OSALLISTUJIEN REAKTIOT

- tyytyväisyys/tyytymättömyys
- helpoin tehdä/käytetyin
- esim. avoin A4

3. TOIMINNAN MUUTOS

- mikä/miten toiminnot, toimintatavat, käyttäytyminen muuttunut
- esim. työnkulku-, prosessi-kaaviot, auditoinnit

2. OPPIMINEN

- miten ymmärretty, mitä omaksuttu?
- esim. "tentit", ennen/jälkeen asetelmat, auditointi

MUUTOKSEN HALLINNAN (Change Management) KRITIIKKI

Muutoksen hallinta on

epähistoriallista – irti organisaation menneisyydestä

ei-kontekstuaalista – irti yhteyksistä ympäröivään todellisuuteen

ei-prosessuaalista - irrallisia anekdootteja ja näytteitä muutosprosesseista

ylirationaalista – organisaatiot, kehittäjät ja johtajat kuvataan rationaalisina toimijoina

reseptitietoa – yleistettyjä n-vaiheisia kuvauksia muutoksen suunnitteluun, ei sen toteuttamiseen

näennäiskontrollia – mallit on kuvattu ja idealisoitu hallituiksi, etukäteen ymmärretyiksi prosesseiksi

reduktionistista - muutoksen mallit ja jäsenyykset ovat yksinkertaistettuja välineitä

epäteoreettista – organisatoriselle muutokselle ei ole uskottavaa teoriaa, teorian käsittelevät joko muuttamisen tapaa (toimintaa) tai muutoksen kohdetta, mutta eivät molempia

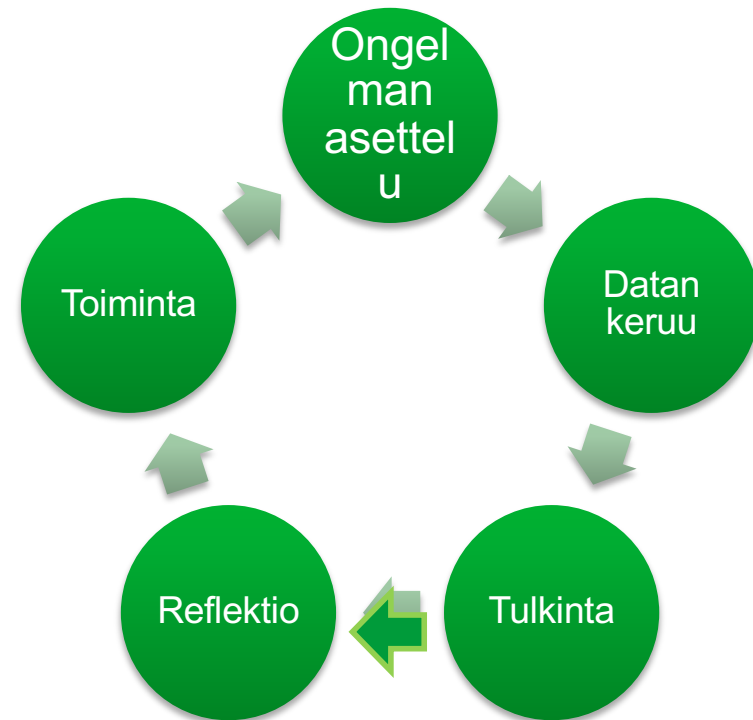
johdon roolia ylikorostavaa – yliarvioi johdon mahdollisuudet ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan

ORGANISAATION KEHITTÄMISEN TUTKIMUKSEN EVOLUUTIO

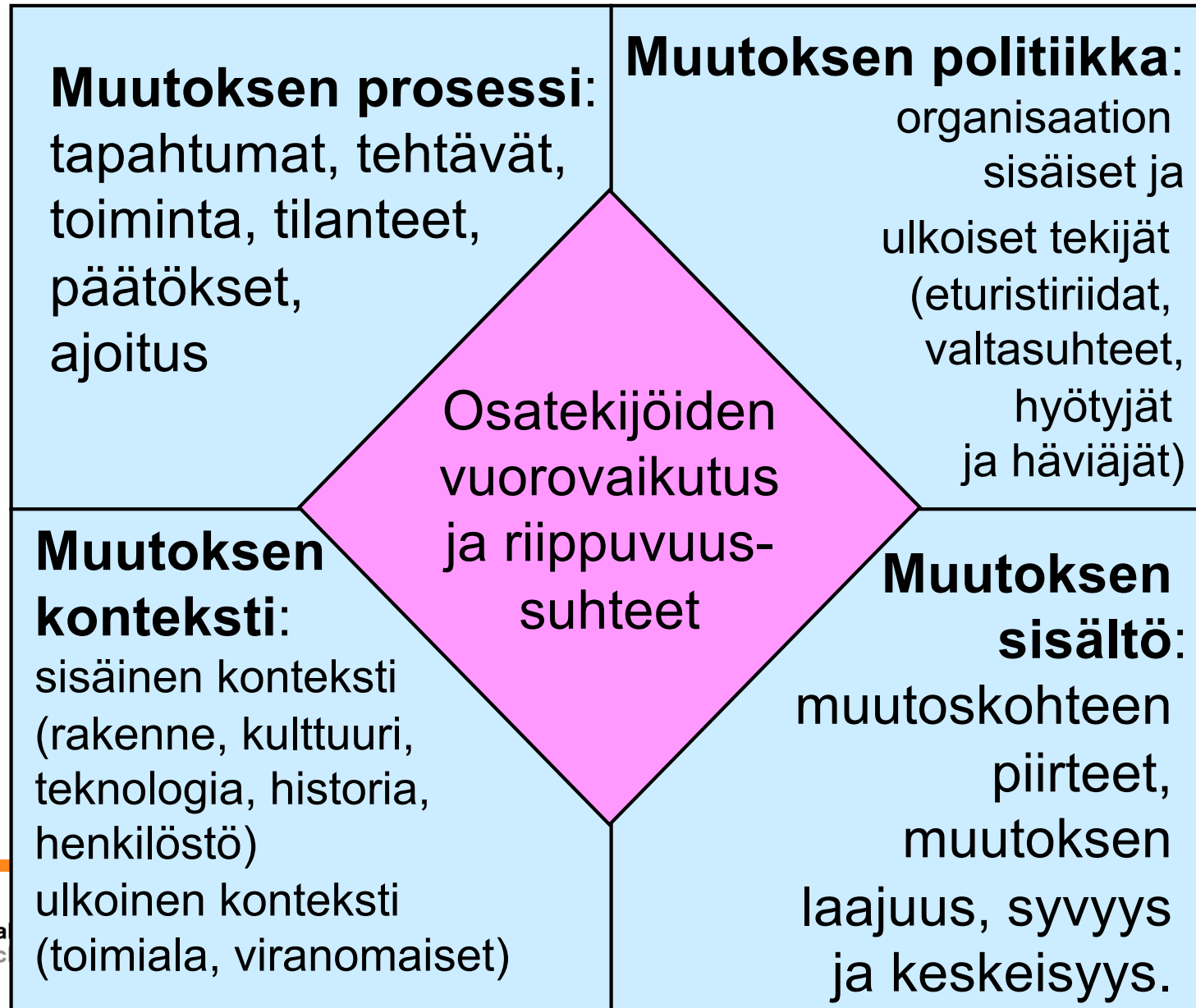
1. Toimintatutkimus (Action research) (kts. Marshak & Heracleous, Schein)
2. Prosessuaalis-kontekstuaalinen näkökulma (kts. Buchanan & Dawson)
 - Realistiset muutuskertomukset, objektivistinen tutkimusote
3. Konstruktionistiset ja kielelliset näkökulmat (kts. Buchanan & Dawson)
 - Moniäänisyys organisaatiomuutoksen kuvauksessa, useammat todellisuudet
4. Kompleksisuustutkimus (kts. Van de Ven & Poole)
 - Kompleksisissa kokonaisuuksissa toimivien agenttien vaikutusmahdollisuudet

TOIMINTATUTKIMUS (ACTION RESEARCH)

- OD:lle integraali ajatus tutkimuksellisesta otteesta, joka edesauttaa kehittämistä (ja toisinpäin)
- Kurt Lewininin originaali käsite, myös muita kontribuioijia (ml. C. Argyris, Paulo Freire)
- Syklinen ja iteratiivinen prosessi, funktionaalinen ote
- Kritiikkiä
 - ”Enemmän toimintaa kuin tutkimusta”
 - Arvoperustaisuus ristiriidassa tieteen objektiivisuuden kanssa.
 - Tulosten yleistettävyyden ongelmat



PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALISEN MUUTOSAJATTELUN ELEMENTIT



PROSESSI- JA KONTEKSTITUTKIMUS (1)

- Miten toiminta tapahtuu ja muuttuu organisaatioissa? Mitä on tapahtunut ja tapahtuu?
- Akateemisessa organisaatiotutkimuksessa käytetään termiä prosessitutkimus tekemään eroa varianssitutkimuksesta
- Prosessinäkökulma on joskus sekoitettu emergenttiin muutosnäkökulmaan (vrt. Weick & Quinn jatkuva muutos kurssimateriaalista), mutta siitä ei ole kysymys. Se on ennemmin objektiivista *'history-as-fact'* tutkimusta. (Suddaby & Foster, 2016)
- Prosessinäkökulman kiinnostuksen kohteena
 - Sekä hallitut että emergentit prosessit
 - Organisatoriset evoluutiot ja revolutiot
 - Pysyvyyden ja muutoksen suhde
- Poliittinen toiminta, intressiryhmät enemmän esiin, huomio poliittisiin areenoihin, joissa päätöksiä tehdään ja muutoshistorioita rakennetaan ja saavutuksia rationalisoidaan

PROSESSI- JA KONTEKSTITUTKIMUS (2)

- Tutkimus toteutetaan käytännössä aina casetutkimuksena, pitkittäisasetelmana
- Tietolähteinä organisaatiota käsittelevät dokumentit, osallisten ja sidosryhmien haastattelut (lähi)menneisyydestä ja nykyisyydestä, organisatoriset interventiot ja havainnointi.
- Historiatutkimuksen piirteitä
 - hallitsevat, kilpailevat ja vaihtoehtoiset tarinat
 - Case history vs. case study
- Tutkimuksen haasteena muutoksen monipuolinen ymmärtäminen, organisatorisen elämän kompleksisuuden kuvaaminen
- Miten kuvata toimijoiden, kontekstin, substanssin ja tapahtumien suhdetta: kirjoittamisen haaste!
- Akateemisissa yhteyksissä prosessuaalis-kontekstuaalista tutkimusta on kritisoitu sekä linkityksen puutteesta olemassa olevaan muutosteoriaperinteeseen että käytännön vinkkien puutteesta.

PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS: HUOMIOITA (Dawson 1994; 2003)

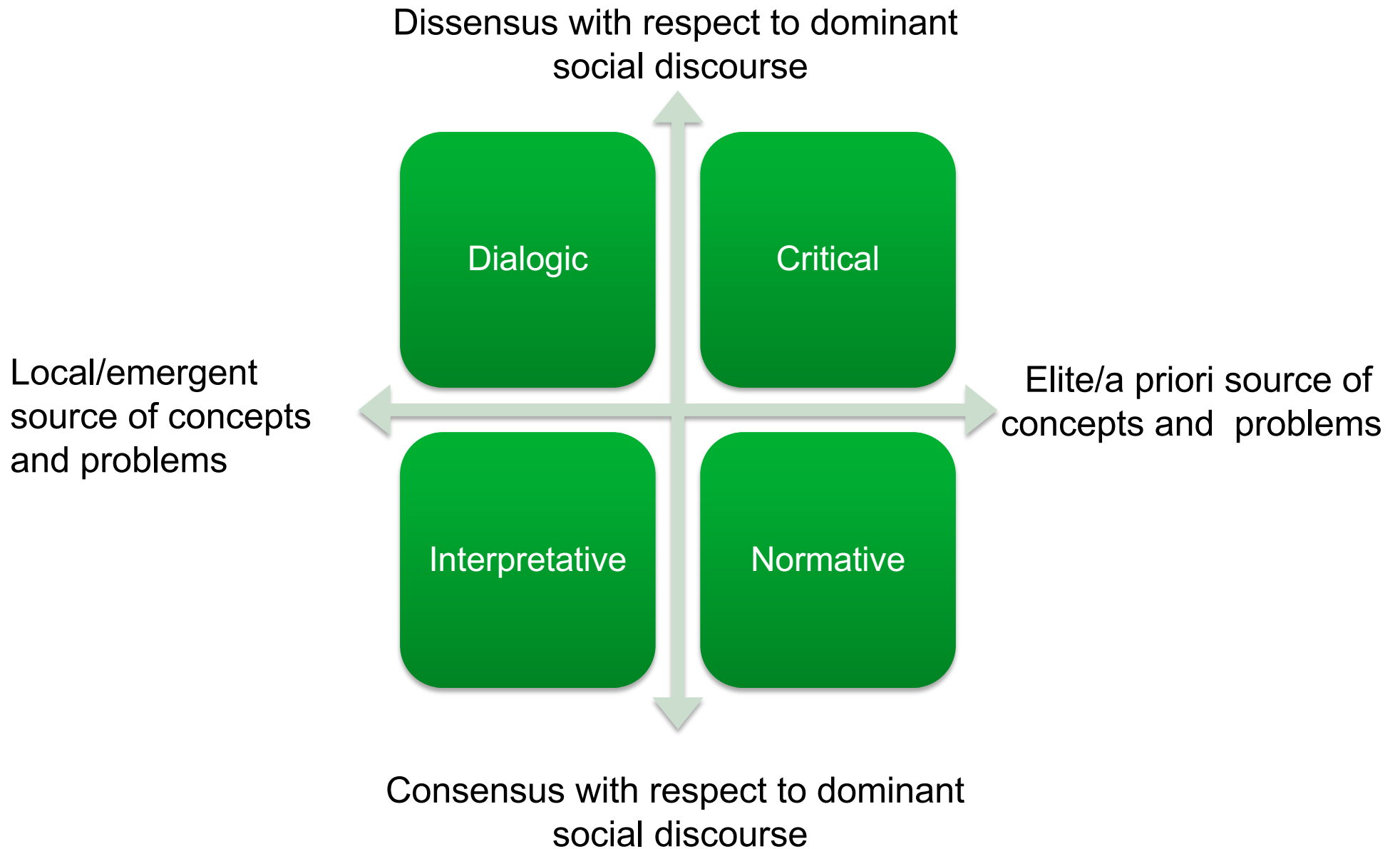
- Muutoksen johtamiselle ei ole universaalia menestysreseptiä
- Muutosstrategioiden tulisi huomioida sekä substanssi, ihmiset että toiminnan konteksti.
- Suuren muutoksen toteutuminen vie aikaa
- Eri henkilöt kokevat muutoksen eri tavoin
- Kaikista muutosprosesseista voi oppia, myös epäonnistuneista
- Muutos on poliittinen prosessi
- Muutoksessa virittyy useita, usein ristiriitaisiakin prosesseja
- Muutos ei ole lineaarisesti etenevä prosessi
- Vaikeudet usein unohtuvat retrospektiivisissä muutostarkasteluissa
- Muutos tulisi nähdä
 - sekä progressiivisena että regressiivisenä
 - sekä suunniteltuna että suunnittelemattomana
 - sekä aiottuja että ei-aiottuja vaikutuksia
- aktiivinen, ei deterministinen kontekstisuhde
- identifioi kilpailevia muutoshistorioita, huomaa tarkoitushakuinen organisaatiotarinoiden uudelleenkirjoitus poliittisten agendojen tukemiseksi

PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS: YHTEENVETO - PLUSSAT

- + Lisää ymmärrystä muutoksen monisyisyydestä ja dynaamisuudesta. Huomioi useat muutokseen vaikuttavat tahot ja niiden suhteet, välttää muutoksen syyn ja seurauksen redusoinnin harhaanjohtaviksi selitysmalleiksi
- + Muistuttaa muutoksen jatkuvasta luonteesta, muutokset eivät 'ala' eivätkä 'lopu' maailmassa, vaan määrittelyissä.
- + Korostaa kontekstia ja sen vaikutusta asioiden ymmärtämiseen: konteksti vaikuttaa siihen mitä näemme.
- + Ei hyljeksi politiikkaa osana organisaatioiden toimintaa

PROSESSUAALIS-KONTEKSTUAALINEN TUTKIMUS: YHTEENVETO - MIINUKSET

- rikkaiden kontekstuaalisten kuvausten laatiminen on hyvin työlästä
- voi osin aliarvioida yksittäisten toimijoiden merkityksen muutoksessa
- muutoksen kompleksisuuden kuvaaminen voi johtaa ”metsän hukkumiseen puilta”
- ovatko näkökulman tarjoamat ohjeet käytännön toimijoille jo tiedettyjä parempia?



**Ontologia:
Millaiseksi organisaation olemus ymmärretään**

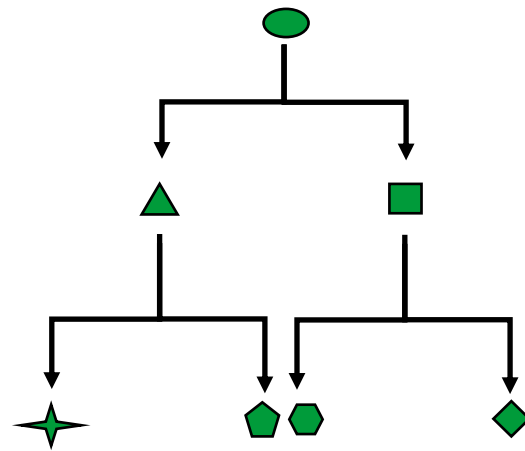
**Epistemologia:
Miten muutosta tutkitaan**

	Substantiivi, sosiaalinen toimija, reaallinen olio	Verbi, organisoitumisprosessi, toiminnan kehkeytyvä vuo tai virta
Varianssimenetelmät	Lähestymistapa I Tutkitaan varianssimenetelmillä organisaatio-olion tiettyjen piirteiden muutosta siitä riippumattomien muuttujien vaikutuksesta. Esitetään kausaaliväitteitä (tämä tekijä aikaansai muutosta näin)	Lähtökohta IV Tutkitaan varianssimenetelmillä organisoitumista dynaamisina ja kompleksisina systeemeneinä (CAS) tai agentti-pohjaisina mallinnuksina.
Prosessinarratiivit	Lähestymistapa II Tutkitaan muutosta organisaatio-oliossa tarinoittamalla kronologisia tapahtumaketjuja, muutosvaiheita tai –syklejä organisaation kehitysprosessissa	Lähestymistapa III Tutkitaan organisoitumista prosessuaalisena tarinoittamalla kollektiivisiä pyrkimyksiä kehkeyttäviä tapahtumia ja tekoja

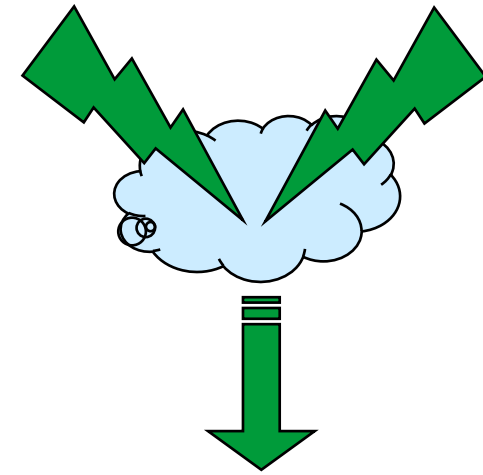
Muutoksen kohde

Useita toimijoita

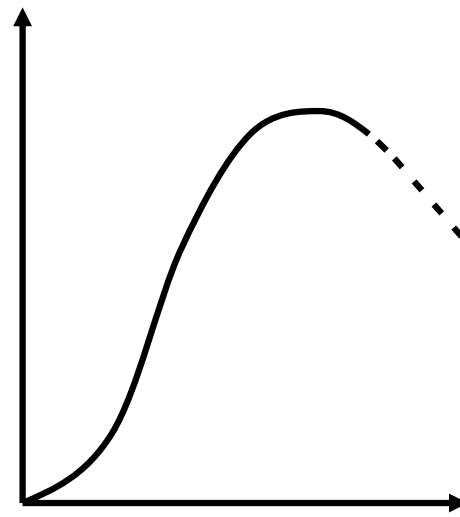
Yksi toimija



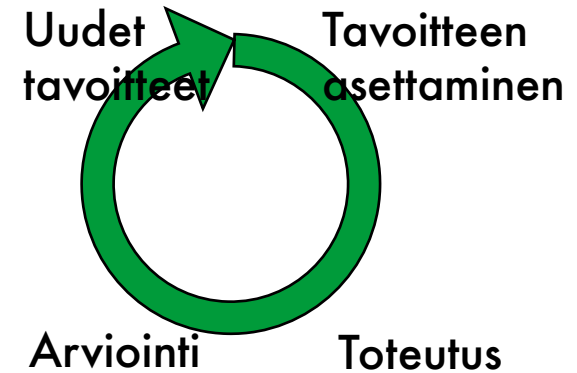
evoluutio



dialektinen muutos



elinkaari



teleologinen muutos

Ennalta-
määrätty

Ennalta-
määrämätön

Muutoksen luonne

KURSSIN TAVOITTEET (1. luennoilta)

- Ymmärrystä organisatorisen muutoksen piirteistä, välineitä muutoksen johtamiseen ja organisaation kehittämisen toteuttamiseen.
- Kehittämisen ja muutoksen teoreettista tarkastelua
- Soveltavaa näkökulmaa tapausesimerkkien ja käytännön kokemusten kautta.
- Pedagogisena pyrkimyksenä, että opiskelijat jäsentäisivät omaa 'työkalupakkiaan'

SISÄLTÖ JA AIKATAULU

- Luento 1: Yleisesittely, kehittämisen historia ja koulukunnat
- Luento 2: Kehittämisen/muutoksen teoreettinen perusta
- Luento 3: kehittämisen suunnitteluparadigma
- Case1: Kehittämishankkeen suunnittelu
- Luento 4: Dialoginen OD käytännön näkökulmasta
- Luento 5: Kehittäjän työ, osallistaminen Pekka Otollinen, Tiimi-innostaja Oy
- Caseluento 2: Kehittäjän vaikea tilanne
- Luento 6: muutosvastarinta, interventiotyylit
- Luento 7: Muutosdiskurssi osana kehittämistyötä
- Luento 8: Muut organisatorisen muutoksen teorian, muutoksen tutkiminen
- Kirjallisuudessa uusi DL 8.4.
- Muutosanalyysi uusi DL 22.4.

Luento 1: Historia, koulukunnat

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.

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

Luento 2: Kehittämisen/muutoksen teoreettinen perusta

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

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

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.

Luento 3: Muutoksen hallinta, suunnitteluparadigma

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

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

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

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

Luento 4: Dialoginen OD

Johnson, G. & Leavitt, W. (2001) Building on success: Transforming organizations through an appreciative inquiry. *Public Personnel Management*. 30(1): 129-136.

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

Luento 6: Muutosvastarinta, interventioteoriat

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"

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

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.

Luento 7: Muutosdiskurssit ja -narratiivit

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.

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

Luento 8: Muutoksen tutkimus

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

KURSSIREFLEKTIO

- Mitä kurssi on sinulle organisaation kehittämisestä opettanut?
 - Mitkä olivat ennakkoodotuksesi kurssille ja miten kurssi vastasi niihin?
 - Mikä oli entuudestaan tuttua?
 - Mikä oli uutta?
 - Mikä oli yllättävää?
- Millaisella mielellä kohtaat kurssin loputehtävät
 - Kurssin teoreettinen yhteenvetoossee?
 - Sinun muutosanalyysisi?

