

Case 1:n esseet, opettajan kommentit

Jouni Virtaharju, 13.2.2018

Ensimmäisen casen reflektioesseet on nyt arvosteltu. Yksilöllisen pisteytyksen löydät erillisestä tiedostosta.

Yleisesti kommentoisin, että esseet olivat hyviä ja vastasivat suurimmalta osin niille asetettuja pyrkimyksiä. Esseiden parasta antia on se, kun kirjoittaja on oivaltanut jotain, osaa kiteyttää tämän oivalluksensa ja osaa kertoa miten opetustapahtuma sen aikaansai. Näin oppiminen ei jää vain yksittäisten teesien tai voimalauseiden toisteluksi, vaan kiteytyksen taustalla on käsitys tapahtumasta ja tilanteesta, ja sitä voi myöhemmin soveltaa jossain toisessa tilanteessa.

Mielestäni esseiden tasapaino AlphaBeta-ratkaisun kuvaamisen ja omien oppimiskokemusten välillä oli varsin hyvä. Eräs esseisti käytti toki paljon tilaa omien aikaisempien hankekokemustensa ja tämän casen vertailuun ja tämä vei esseetä osittain sivuun yleistettävämpien oppimiskokemusten tarkastelusta. Arvostin niitä tekstejä, joissa kirjoittaja oli huomionnut oman ajattelunsa muutoksen casetilaisuudessa ja osasi nostaa esiin huomioita, jotka olivat muuttaneet kirjoittajan ajattelutapaa kehittämisenestä ja sen suunnittelusta. Nämä oivallukset ovat arvokkaita ja niitä mielelläni palkitsen myös korkeilla pisteillä.

Useissa esseissä toistuneita kehittämisoivalluksia oli mm. seuraavat asiat:

Kehittäjän eräs keskeisimpiä tehtäviä on pystyä priorisoimaan kehittämispyrkimyksiä. Mikä on kaikkein olennaisinta tarkasteltavassa tilanteessa; tätä kehittäjän pitäisi pohtia. 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.

Toinen toistettu huomio oli osittain yllätys siitä, kuinka konkreettisten asioiden avulla muutosta suunnitellaan. 'Muutto uuteen asuntoon' -metaforaan viitattiin parissa esseessä. Uskottava kehittämissuunnitelma tuottaa 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. Sen sijaan, että yritetään luoda suunnitelma kaikelle, on parempi määritellä ensi askelia ja myöhemmin laajentaa ja kunnianhimoistaa pyrkimyksiä – etenkin jos muutos etenee mallikkaasti.

Kehittämistä, etenkin suunnitteluvaiheessa, tehdään vaillinaisen tiedon perusteella. Hankkeen suunnittelun tueksi saatava informaatio on vajavaista, se voi olla 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.

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 yksilöidymmän 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.

Eräs esseissä korostunut teema oli kehittämisen tuotosten ja prosessin suhde. Joku oli kirjoittanut tämän auki siten, että johtoryhmän kiinnostus on kehittämisen tuloksissa, eikä heitä niinkään kiinnosta miten yksittäisiä työntekijää ohjataan oppimaan uusia tehtäviä. Näin tosiaan onkin ja nimenomaan johtoryhmälle suunnatussa tarkastelussa. 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. Kuten eräs esseisti kirjoitti, 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 tutkijat 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 halusin herätellä opiskelijoita, jotka hyvin usein uskovat, että kehittäminen on (vain) näiden sosiaalisten seikkojen kanssa työskentelyä. Tästä eräs esseisti yleistikin vähän harhaanjohtavasti, ettei konsultin tehtävä ole sotkeutua ihmissuhteisiin vaan keskittyä prosesseihin. Valitettavasti asia ei ole näin yksinkertainen. Kehittäjä kohtaa tällaisia projekteja toteuttaessa sekä teknisiä että sosiaalisia kysymyksiä, oli hänellä sitten insinöörin tai psykologin koulutus.

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 ns. miinoja pidettiin tärkeinä ja hyödyllisinä oppimisen näkökulmasta. 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 toppuuttelen vielä kaikkia parhaassa oppimiseuforiassa olevia: 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 kehittämissuorituksissa. Kehittäjän pitää osata tunnistaa missä vaiheessa ollaan ja mitä vaihe häneltä odottaa. Kuten itse olen luennoilla toistuvasti sanonut: kehittämisessä on vaihteita ja eri vaiheissa tehdään eri asioita.