

## Case 2:n esseet, opettajan kommentit

Jouni Virtaharju, 20.3.2019

Olen nyt arvostellut case2:n reflektioesseet. Pisteytys löytyy kotisivulta omasta tiedostostaan. Huomaathan, että arvosteluasteikko on 0-15 pistettä. Olen myös muokannut ensimmäisen esseen pisteytyksen vastaamaan tätä arvosteluasteikkoa.

Yleisesti tarkastellen reflektioesseet olivat hyviä. Käsittelitte niissä juuri niitä asioita, joita tällä caseharjoituksella halusinkin tarkasteltavan. Pieniä eroja pisteytyksessä syntyi siitä, missä määrin kirjoittajat toivat mukaan sisällöllisiä havaintoja. Aivan parhaissa esseissä oli nostettu sekä tapausesimerkin sisältö, kurssin teoriasisältö, omat johtamiskokemukset ja omat oivallukset tasapainoisesti esiin.

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 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.

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 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.” Konfliktikuuhunta kertoo, että ollaan todellisten asioiden äärellä. Kehittämisesoamista 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: teemme 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. Casen käsittelytilanteessa Penaa ymmärrettiin, hän on turhautunut ja peloissaan. Tämä 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 yhtä aikaisesti – hän on aito, tavallinen ihminen, ei yksiulotteinen karikatyyri. Ja huomatkaa edelleen, että Penan tuotantonäkökulma, jossa on katsottu tehtaan sisäisiä prosesseja, 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...).

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.

Yhteenvedona 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 kehittämisosaamisen 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.

Nämä molemmat tasot ovat siis tärkeitä: kehittäjän pitää oppia sekä välttämään sudenkuoppia että tietämään miten niissä toimitaan ja reagoidaan kun sinne joka tapauksessa joudutaan.