

## **Opettajan kommentteja Organisaation kehittäminen -kurssin kirjallisuudesta ja muutosanalyyseista**

Organisaation kehittämisen lopputehtävien arvostelu on valmistunut ja esitän tässä dokumentissa vielä yleisiä huomioita harjoitustehtävistä.

### **Kirjallisuusesseet**

Kirjallisuusesseiden laadullinen taso oli edellistä vuotta tasaisempi. Kaikki työt täyttivät esseille asettamani vaatimukset. Parhailla pisteillä palkitut esseet olivat varsin mainioita. Niistä näki, että kirjoittajat olivat tehneet merkittäviä aika- ja energiapanostuksia sisällön pohtimiseen ja esseen kirjoittamiseen. Näissä töissä oli käsitelty kurssin sisältöalueita tasapainoisesti, sisällöllisesti oikein ja niiden välisiä yhteyksiä tiedostaen.

Kuten läpi kurssin on tullut todettua, on kurssin teoriasisältö laaja ja myös osin epäyhtenäinen. Tämä tekee kirjallisuusesseen kirjoittamisesta haastavaa. Erot pisteytyksessä tulivat pääsääntöisesti siitä, miten esseistit käsittelivät teemoja. Olen huomionut arvostelussa kattavuuden, teemojen käsittelyn, teemojen yhteydet sekä teoriasisältöjen liittämisen omiin kokemuksiin ja oivalluksiin.

Eräs esseitä laadullisesti erotteleva tekijä oli kurssin teorian eri tasojen tiedostaminen ja hyödyntäminen. Kurssin yleisintä, 'metateoreettista viitekehystä' olivat episodisen ja jatkuvan muutoksen paradigmat. Nämä muutuskäsitykset näkyvät sitten osana kehittämisen koulukuntia (diagnostinen, dialoginen OD, change management) ja niiden käsityksiä kehittämistyön sisällöstä, erilaisissa muutosvastarintakäsityksissä, interventiotekniikoissa ja -välineissä, kehittäjän rooliodotuksissa jne. Osassa esseitä kehittämisajattelun tasoja käsiteltiin toisistaan erillisinä teemoina, eikä tiedon kerroksellisuus (esim. miten muutosparadigmat antavat erilaisia ohjeita kehittämistyön sisällölle vaikkapa kehittämisen tavoitteellistamisessa) näkynyt. Parhaat esseet osasivat nähdä koulukunnat sekä yleisellä että kehittämiskäytäntöjen tasolla.

Esseet olivat mielestäni erityisen onnistuneita teoriasisällön ja omien kehittämiskokemusten yhteenliittämisessä. Kaikki kirjoittajat olivat nähneet tämän sisältöalueen eteen vaivaa, ja sitoivat omia havaintojaan organisaatiomuutoksista ja kurssin teoriasisältöä mallikkaasti yhteen.

### **Muutosanalyysit**

Muutosanalyysien taso oli myös mielestäni hyvä, jopa hivenen parempi kuin kirjallisuusesseiden. Analyysija oli tehty hyvin monenlaisista muutostapauksista, joukossa oli mm. kuntosalirytyksen myyntitiimin toiminnan muutos, Puolustusvoimauudistus, ammattikorkeakoulujen fuusio, esimiesten valmennusohjelma jne. Joukossa oli siis vaihteluväliä parin ihmisen työn sisällön muutoksesta lähes 15 000 ihmisen organisaatiomuutokseen. Kaikki esimerkit olivat hyviä ja sopivia analyysin kohteiksi.

Eroja pisteytykseen teki sitten analyysin syvyys. Osa analyysista jäi kuvaileviksi teksteiksi, joissa kerrottiin, miten muutoshanke oli toteutettu. Parhaissa analyysissa oli muutoksen kuvailun lisäksi osattu tuoda teoriakeskustelusta lisäsyvyyttä tarkasteluun. Osassa analyysija oli lopulta jopa runsauden pulaa: käytettiin hyvin monia kurssin yhteydessä käsiteltyjä teoriasisältöjä ja

tarkastelutapoja, joka johti analyysin ylenmääräiseen monimutkaistumiseen. Parhaissa esseissä oli tunnistettu ne teoriasisällöt, jotka parhaiten tukivat valitun muutoksen ja muutostason tarkastelua. Hyviä esimerkkejä tästä oli esimerkiksi kuntosalin myyjien työnsä sisällön muutoksen tarkastelu Lewinin muutosmallin avulla, tai erilaisten muutosdiskurssien tarkastelu organisaatioyhdistymisen yhteydessä.

Eräs huomio, jonka analyysistä tein, liittyy tapaan, jolla teoriaa ja aineistoa kytetään. Osasta esseitä näki, että kirjoittaja on koulutettu tekemään analyysia siten, että ensin kuvataan teoriasisältö ja sitten kirjoitetaan, miten jokin tapausesimerkki oli samanlaista kuin mitä teoriassa on kerrottu. Tämä deduktiivinen tarkastelutapa on pääsääntöisesti tarkoitettu teorioiden paikkansapitävyyden tarkasteluun. Esimerkkinä tästä oli eräs analyysi, jossa kirjoittaja analysoi organisaatiomuutosta, joka oli melko alkuvaiheessa, mutta hän käytti silti viitekehyyksenä Kotterin kahdeksaa muutosaskelmaa kokonaisuudessaan, vaikka tapausesimerkin tapahtumat eivät olleet edenneet vielä niin pitkälle kuin mihin Kotter tekstissään aikoinaan viittaa. Tällaisessa tarkastelussa tarkastelun kärkeen nousee Kotterin 'teoria', eikä niinkään itse tapausesimerkki ja sen erityispiirteet. Teoriaa voi käyttää toisillakin tavoilla. Deduktiivisen tavan vaihtoehtona esitetään usein induktiivinen tapa, jossa katsotaan millaisia sisältökokonaisuuksia jostain aineistosta kumpuaa, miten niitä voisi yleistää ja onko niillä vastineita kirjallisuudessa (tehdään 'teoriaa' ja kirjoitetaan miten se on samanlaista/erilaista kuin aikaisempi teoria). Abduktiivisuudella tavalla sen sijaan tarkoitetaan teorian ja aineiston vuoropuhelua, jossa etsitään kokemuksen ja teorian sidonnaisuuksia (tai niiden puutteita). Näistä teorian erilaisista rooleista tutkimuksesta löytyy lyhyt infopaketti esim. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Mutta, kurssimme ei ole tieteen metodiopetusta vaan organisaation kehittämistä, joten älkää ajatelko edellisestä kappaleesta, että moittisin teitä asiasta, jota en teille edes ole opettanut. Tämä ei ole tarkoitukseni, eikä ko. valinnat ole olleet arvostelukriteerinä. Asia on kuitenkin yleisesti merkittävä ja sitä kannattaa pohtia.

## **Lopuksi**

Kurssi päättyy nyt virallisesti tähän palautteeseen. Haluan kiittää kaikkia osallistujia ja toivottaa teille oikein mukavaa kesää.

Helsingissä 7.5. 2019 Jouni