

Muutos ja kehittäminen

Pertti Huhtanen, 0400625730, pertti.huhtanen@suomi24.fi
op. nr 25280M

Pertti Huhtanen

op. nr 25280M

Muutos ja kehittäminen

30.09.2010 v1.5

Muutos ja kehittäminen

Käsitykseni organisaation kehittämisestä kurssin alkaessa

Minä olen muutos tai muutosten tuotos. Mikä on muutos?

'Kauan sitten oli olemassa laiva, jonka nimi oli entisen, kuuluisan omistajansa mukaan "Theseus". Vuosien kuluessa "Theseus" alkoi kulua ja rapistua. Laivan rungon lankut poistettiin, vietiin varastoon, ja korvattiin uusilla. Myöhemmin laivan mastot alkoivat huojuua, ja myös ne vietiin varastoon ja korvattiin uusilla. Tällä tavalla viidenkymmenen vuoden kuluessa laivassa oli kokonaan uusi runko, uudet mastot ja niin edelleen. Tästä seuraa kysymys: onko satamassa oleva laiva, kutsukaamme sitä nimellä S2, sama laiva, joka oli satamassa viisikymmentä vuotta sitten (kutsukaamme tätä laivaksi S1)? Toisin sanoen, onko S2 todella edelleen "Theseus"?"

(Identiteetti ja muutos, Wikipedia)

Voidaan kysyä, mitkä muutokset säilyttävät olion identiteetin, mitkä eivät. Olisiko organisaation muutoksessa tavoiteltava enemmän orgaanista muutosta (kuten ihmisen solujen uusiutumisessa) vai dramaattista, episodimaista muutosta, kuten ihmisen uskoon tuleminen?

Olen lähes koko aikuisikäni valmentanut ja auttanut ihmisiä oppimaan. Muodollisesti aloitin opetustehtävät, opetuksen kehittämisen ja opintoneuvonnan Teknillisessä korkeakoulussa vuonna 1979. Olen ollut opetuksen hallinnollisissa ja järjestötehtävissä TKK:lla, Teknillisen Korkeakoulun Ylioppilaskunnassa, Suomen Tekniikan Opiskelijain Liitossa ja Ammattikasvatushallituksessa. Teollisuuden ja liike-elämän oppimisympäristöjä olen perustanut, markkinoinut, kehittänyt ja valmentanut yli neljännesvuosisadan.

Olen myös itse opiskellut paljon ja kokenut oppimani jakamisen mielekkäänä. Yleensä oma oppiminen on liittynyt vanhan organisaation kehittämiseen tai uuden perustamiseen. Iän

karttuessa myynti ja tuotekehitys kiinnostaa minua vähemmän ja organisaatiot enemmän. Olen monesti ollut kehittämisen kohteena ja vielä useammin kehittäjänä. Oppimiskäsite on minulle kehittämisen käsitettä lähellä.

Lainaan joskus lausahdusta ”vain koiria ja kadetteja koulutetaan, muut ovat oppimassa”. Hiukan saman oloinen, vääräleukainen asenne minulla on myös ”organisaation kehittämistä” kohtaan. Pitkän urani aikana olen saanut sekä teoreettisia liityntäpintoja että käytännöllisiä peukalosääntöoppeja organisaation kehittämisestä. Kovin yhtenäistä mallia en näistä palasista ole rakentanut.

Tiedonintressini

Alun perin tarkoitukseni oli pelastaa maailma ja ryhtyä tutkimuksen ottein ratkomaan energia- ja elintarvikekysymystä. Tästä alusta, tutkimusapulaisena ja liseniaattikurssien assistenttina toimimisesta jäi jäljelle myönteinen suhtautuminen teoreettiseen tiedonintressiin. Normaalit perhe- ja asuntovelka-ajurit pitivät minut kuitenkin käytännöllisen tiedonintressin puolella parikymmentä vuotta.

Sama käytännöllinen tiedonintressini on jatkunut 2000-luvullakin: olen edelleen metsästävässä käytännön menetelmiä. Kuitenkin yritykset lähestyä organisaatioiden elämää muutosnäkökulmasta ja muutoksen tutkimisen näkökulmasta kiinnostavat minua. Oma itseluottamus tarvitsee ruoakseen teoreettista pohdintaa, jos ei muuten niin ainakin kriittisyyden ja ”ylioppineisuuden” varmistamiseksi. Kenttätyössä asiakkaan kanssa pidän teoretisoinnin taka-alalla ja konkretisoin toiminnan ja kehityksen helposti viestittäviin käsitteisiin, visioihin, malleihin ja menetelmiin.

Muutoksen ajattelumallit

Huyn&Mintzbergin muutoksen rytmiiikka on kauniin maailman kuvaus. Orkesterinjohtajalta tarvitaan paljon, jotta tuo rytmiiikka säilyy. Dramaattiset muutokset kenties riistäytyvät käsistä ja köyhdyttävät organisaation niin, että orgaaninen muutos kuolee: Suomen armeijan ”kapteenitulppa” 1970-luvulla esti etenemisen, turhautti ja heikensi sotilasuran kiinnostavuutta; rekrytointikielto vie mahdollisuudet nuorempien näkemysten hyödyntämiseen.

Episodinen ja jatkuva muutos

Arvelen, että jos yrityksessä kerrotaan alkavan ”organisaation kehittäminen”, valtaosa ihmisistä kuvittelee tavoiteltavan juuri episodista muutosta. Väestörakenteeltaan vanhenevan yhteiskunnan ongelmana on eläköityvien mukana katoava hiljainen tieto. Mielestäni näissä ongelmissa taisteleville organisaatioille jatkuvan muutoksen malli on tavoittelemisen arvoinen. Jäädytetään, katsotaan peilistä toimintaa ja luodaan tarinoita, ”karttoja” ja malleja (Weick & Quinn 1999, 366).



Kuva 1. Hiljainen vai ilmainen tieto? (Talouselämä, Pomo & Väisänen).

Tähän sopii Nonaka & Takeuchin (1995) leipäkone-esimerkin innoittama tarina 1970-luvun lopun suomalaisen paperiteollisuuden teknostruktuurallisesta murroksesta:

Teknillisen Korkeakoulun Ylioppilaskunnan Fyysikkokillan ekskursio suuntautui 1970-luvun lopulla Altim Control Oy:n tuotekehitysyksikköön Varkauteen. Altimilaiset kertoivat tarinan paperikoneen värinsäädöstä. Analyyttisin keinoin, anturein ja säätöpiirein oli yritetty ratkaista värinsäätöä, mutta tulokset olivat huonoja. Lopulta ymmärrettiin istua alas mestarin kanssa ja jututtaa häntä. Mestari kertoi tarkkailevansa itse rainan väriä, ja kun se ruskettui liikaa, hän käski kiertää väriainesylinteri nelosen kampea kolme kierrosta myötöpäivään. Jos rainan väri korjaantui, tilanne oli taas hallinnassa. Jos ruskeus vaivasi edelleen, hän käski jälleen kiertää kolme kierrosta myötöpäivään. Tällä periaatteella haastatellen saatiin muodostetuksi prosessimalli, jonka avulla neljää lisäainesylinteriä pystyttiin ohjaamaan. Parantuneen prosessinohjausautomaatioteknologian

ansioista värianalytiikka on voitu myöhemmin automatisoida. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen onnistuu parhaiten jatkuvan muutoksen filosofialla.

Mikro- ja makrotason muutos

Weick & Quinin liikuttavat havainnot suhtautumisesta mikrotason muutoksiin vaikuttavat luotaantyöntävästi: ”... are often judged to be too small, too much a follower strategy”... ”even too un[-]American” (378). Tämä saa minut entistäkin enemmän painottamaan mikrotason toimintaa, onhan työkenttäni nykyään suomalaisorganisaatioissa. Minusta tuntuu vaikealta vakavin ilmein tarjota suomalaisille ”tosiasiapohjalta” toimiville kiinteistö- ja rakennusalan yrityksillemme ”hyperturbulensseihin ja kvanttimuutoksiin” soveltuvia malleja. Vaikka eihän asiakkaan makoisia nauruja mikään voita.

Opintojakson rungon nelikenttä; Weick & Quinn; mitä muutos on

Kurssin jäsentely tiedon intressin ja organisaation perimmäisen olemuksen pohjalta tuntuu toimivalta, kun asiaan paneutua. Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus seilaa edelleen laatikoiden III-IV välillä ja taitaa tarvita vielä kolmannen ulottuvuuden. W&Q:n episodinen muutos on lähinnä I-laatikkoo eli objektivistis-käytännöllistä. Jatkuva muutos vaikuttaisi sopivan IV-laatikkoon, jos siihenkään. Mitä muutos on? Minä olen muutos suhteessa kaikkeen ulkopuolellani olevaan (samankaltaisia ajatuksia muistaakseni esittää 1900-luvun vaikutusvaltaisimpiin protestanttisiin teologeihin luettu Paul Tillich teoksessaan *Rajalla*, 1973). Sammakko teevesikattilassa ei huomaa ajoissa muutosta, eikä hyppää pois. III-laatikon subjektivistis-käytännöllisessä katsannossa muutos on jatkuvaa, mutta omaa muutostani mitatakseni minun täytyy kirjoittaa tai taltioida ajatuksia ja tekoja, joihin myöhempää olemassaoloani vertaan.

Itsensä ja organisaationsa ulkopuolista muutosta on helpompaa havainnoida ja arvioida kuin omaansa. Lopputuotetta eli asiakaskokemusta voi testata, jos ei muuten, niin vaikka mystery shopping –menetelmällä. Toimintaa voi havainnoida ja taltioida, pyytää työyksikköä itse kuvaamaan, keitä siihen kuuluu, mikä on työnjako, keiden muiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa, mitä ovat tekemässä ja mikä on työn kohde, miten ja millä välinein, millä säännöillä työtä tehdään. Toiminnasta voidaan laatia engeströmiläisiä kolmiomalleja, etsiä

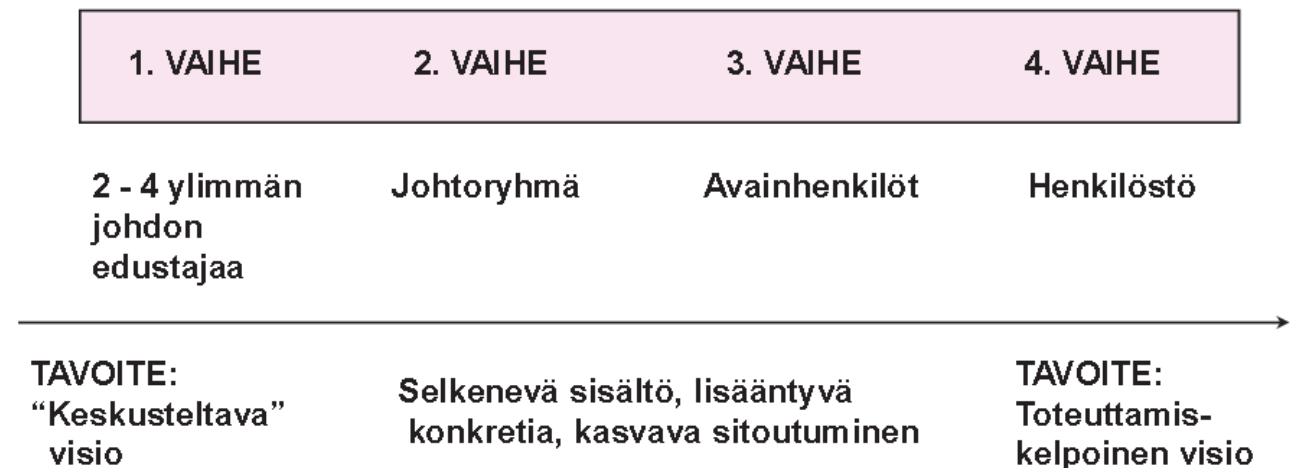
ristiriitoja, havaita nousevia muutostarpeita, seurata työkokeiluja ja uusien toimintatapojen vakiintumista.

Muutoksen prosessinäkökulma, muutoksen hallinta

Konsulttikirjallisuus ja liikuttavat tarinat yhteisöistä, joiden elämä muuttui täysin, eivät ole ihan jokapäiväistä lukemistani. Opiskelutoverini Tero ajautui Yritysvalmennukseen töihin, ja häneltä saamani Tom Peters –kasetit valoivat 1980-luvun alussa uskoa Mrs Fields´ Cookies –tyyppiin menestyksiin. Tuolloinen työnantajani, monikansallinen Honeywell, uskoi tuon tapaisiin oppeihin ja lähetti pomoja valmennuksiin. Esimieheni, markkinointijohtaja Raimo Lahdenperä tapasi sutkautella, että ”jos johtamisoppien ja –kirjojen määrästä jotain voisi päätellä, niin organisaatioiden ja maailman pitäisi olla huippukunnossa”. Suhtaudun siis hurmahenkiseen muutoksenhaallintapuheeseen kriittisesti.

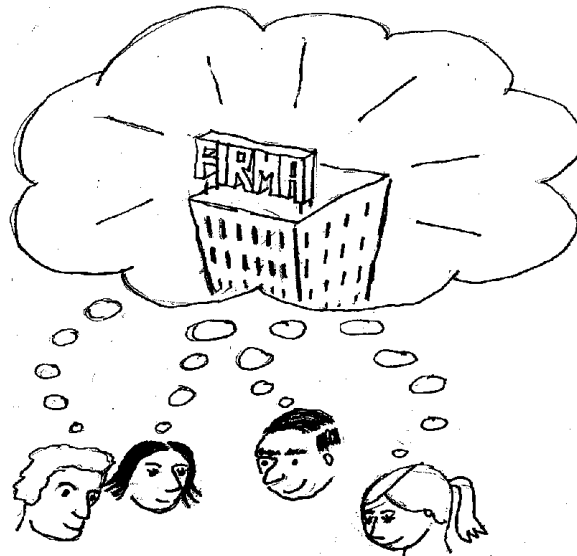
Kotterin muistilistaa ei voi sivuuttaa. Henkilöstön valtuuttaminen on tärkeää, ja onnistumisia täytyy kokea ja juhlia. Mutta miten on tuo kohta 3 ja 4: ”Laadi visio” ja ”viesti muutosvisio”?

Luentoslides nr 14 (Kosonen et al 1998) kuvaa vision rakentamisen ärsyttävän johtokeskeiseksi.



Kuva 2. Kososen (Kosonen et al 1998) käsitys vision rakentamisen ideaalimallista.

Miten visiota voidaan sanoa ”keskusteltavaksi”, jos keskusteluun osallistuu ”2-4 ylimmän johdon edustajaa”? Tällainen ylhäältä annettu visio on tuomittu tukehtumaan. Sengen (1990) käsitys visiosta ja sen luomisesta vastaa paremmin omaa ideaaliani.



Kuva: Akseli Huhtanen

Kuva 3. Yhteinen visio, yhdessä jalostettu.

Senge toteaa, että organisaatioita on vuosituhansia elähdyttänyt yhteinen kuva tulevaisuudesta, jota yritämme luoda (Senge 1990: 9). Sellainen visio vie eteenpäin, rohkaisee kokeiluihin ja innovaatioon. Mikä tärkeintä, se korostaa myös pitkän tähtäyksen merkitystä, mikä on Sengen viitosten perusajatuksia.

Kun organisaatiolla aidosti on visio (vastakohtana hyvin tuntemillemme firmojen visiojulistuksille), ihmiset loistavat ja oppivat omasta halustaan, ei käskystä. Monilla johtajilla kuitenkin on henkilökohtaisia visioita, jotka eivät jalkaudu yhteisiksi visioiksi. Organisaatio hyytyy. Puuttuu taitoja – ei keittokirjaa, vaan periaatteita ja ohjaavia käytäntöjä - muovata johtajan visio yhteiseksi visioksi.

Yhteisen vision luomisessa tarvitaan taitoa maalata tulevaisuudesta yhteisiä kuvia, metaforia, joihin noudattamisen sijasta sitoudutaan ja osallistutaan. Vaikka johtajan visio tulisi täydestä sydäimestä, sanelupolitiikka ei tuota yhteistä visiota (emt: 9).

Visiot leviävät itseään vahvistavan prosessin ansiosta. Lisääntyvä selkeys, innostuneisuus ja sitoutuminen hiovat visiota. “Kun visiosta puhutaan, se kirkastuu. Kun se kirkastuu, sen eduista innostutaan lisää” (emt: 227). “Kasvun rajat” saavutetaan joskus, mutta ylläkuvattujen mielen mallien kehittäminen voi parantaa asioiden tilaa huomattavasti. Jos suoraviivainen ajattelu

korvataan systeemillä tai kaordisella (Eijnatten 2004) , visio voi tuottaa hedelmää.

Muutosvastarinta on tällöin vähäistä.

Nykytila-analyysin menetelmistä haastattelut, kyselyt, havainnointi, nauhoitus, litterointi, historiadokumentit, nykytoiminnan tuottamat dokumentit, järjestelmien tuottama tieto ja jopa lainsäädännön kehityksen analyysi ovat minulle tuttuja (Huhtanen 2010, 29). Prosessidiagnooseista harhauttavin on päätöksenteko: yksinkertaisella, muutaman ihmisen haastattelulla ei synny luotettavaa kuvaa valta- ja vaikutussuhteista. SWOT-analyysi on hyvä ajattelun käynnistäjä.

Hankkeen lopputulos ratkeaa kehittämissuunnitelmavaiheessa:

- ketkä vastaavat toteutuksesta
- paljonko panostavat työaika
- vastuu-, valta- ja raportointisuhteet
- budjetti
- tiedotus.

Nämä korreloivat myös DICE-malliin. Boston Consulting Groupin DICE on mielenkiintoinen 225 yrityksen dataan perustuva auditointimalli: $DICE = D + 2I + 2C1 + C2 + E$. Kullekin tekijälle annetaan 1-4 pistettä. Projektipalaverien taajuus (D), tiimin kyvykkyys (I), ylimmän johdon (C1) ja henkilöstön sitoutuminen (C2) ja projektin vaatima lisätyöpanos (E) normaalin työn lisäksi vaikuttaa tulokseen. Yli 17 lukema merkitsee erittäin riskialtista muutosohjelmaa, 7-14 kertoo hyvästä onnistumisen todennäköisyydestä.

Tätä pitäisi kokeilla Suomessa, mutta ilmeisimmin siihen tarvitaan BCG:n mies, jotta arviointi onnistuisi – sitä voi olla vaikeaa perustella yrityksen hallitukselle. Samoin arveluttaa, miten pohjoisamerikkalaisten, australialaisten ja uusseelantilaisten yritysten projektien skaala sopii meikäläisiin, pieniin oloihin.

Abrahamsonin artikkelissa varoitetaan ”muutosholismista” - liikaa uusia hankkeita, jatkuva kaaos, loppuun palamisia ja kyynisyyttä. Rutiinit alkavat kärsiä. Johtajat vaihtuvat usein, ja kullakin on missionsa, visionsa ja 100 päivän sääntönsä. Yritysmaailmassa tällaista tapahtuu, ja oppilaitoksissa erityisesti. Ammattikorkeakoulut saivat alueellisen kehityksen tehtävän, mikä eräässä yksikössä johti opettajien määrän pudottamiseen $320 > 200$, kun taas projektien vuoksi hallinnollista väkeä lisättiin sadalla. Kehitysjohtajan mielestä projekteista ei ollut mitään hyötyä esimerkiksi

insinööriopetukselle. Päinvastoin, opetustuntien määrä oli pudotettava 32 viikkotunnista 16 tuntiin. Ammatillisen aikuiskoulutuksen rahoitus on muuttunut tarjouskilpailuiksi, ja toimintakulujen kattamisesta puuttuva rahoitus perustuu kehittämishankkeisiin, joita on haettava jatkuvasti. Kakku jaetaan pieninä palasina monille toimijoille, josta seuraa tilkkutäkkimäinen pätkäprojektiviidakko.

Case 1 Konsultin dilemma

Tässä casessa oli ryhmällä monenlaisia ratkaisuja. Scheinin erilaisista asiakasryhmistä nousee esiin ”non-clients”, jota Horsma edustaa. Kehittäjään kohdistuu paljon odotuksia, ja prosessi etenee mielestäni sitä paremmin, mitä enemmän kehittäjä katalysoi tai mahdollistaa asiakkaan omia purkauksia ja mitä vähemmän kehittäjä julistaa. Kehittäjä voi – joskus helpostikin – ottaa valtaa, joka hänelle ei kuitenkaan kuulu. Asiakas omistaa ongelman ja aivan varmasti on parempi, että asiakas itse valtaistuu ja käyttää sitä valtaa, joka on hänen velvollisuutensa.

Gunnelista ei ollut kenttäpelaajaksi – vieläkin olen sitä mieltä, että hänen roolinsa oli liiaksi ”pankkiirin” rooli: kehittäminen on nyt vain yksi investointi, jonka detaljit eivät häntä kiinnosta.

Prosessikonsultointi

Yritin muutama vuosi sitten paneutua prosessikonsultointiin itsekseni Scheinin uudemman kirjan avulla, ja rakentelin power point –rungot asian edistämiseksi. Sitten törmäsin Pepe Nummen juttuun, fasilitointiin, ja lopulta Engeströmiin. Minusta näyttää siltä, että näissä on kysymys samasta asiasta: annetaan ihmisten ja organisaatioiden ratkaista itse ongelmansa – koska muita keinoja ei taida olla.

Prosessikonsultointi ja fasilitointi on minun menetelmäni. En voi olla kaiken sen asiantuntija, minkä keskelle joudun. En halua olla lääkäri, koska sosiaalisesti tuotetun maailman sairauksia ja niiden parantamistapoja en usko voitavan redusoidavan lääketieteellistyyppisiin diagnooseihin ja hoitoihin.

Prosessuaalis-kontekstuaalinen näkökulma

Engeströmin kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen nojaava toimintatapa loksahaa myös tähän laatikkoon: useiden toimijoiden ennalta määräämättömään muutokseen. Muutos syntyy arjen ja käytäntöjen ristiriitatilanteista.

Tämän luento-osion neljänneksi viimeinen dia sanoo kolmannella rivillä ”kouluta ja valmenna”. Koulutus ja valmennus täytyy mielestäni kohdistua ratkaisujen etsimiseen, ei valmiisiin ratkaisuihin. Toiseksi viimeisen dian toteamukseen ”rikkaiden kontekstuaalisten kuvausten laatiminen on hyvin työlästä” voin helposti yhtyä.

Case 2: Logistiikkaterminaalin kehittäminen keskeytyy

Väen jakaminen kahteen kastiin, kehittämisen kohdistaminen vain kenttähenkilökuntaan ja kasvullisen työnjohtamisen loppuminen aiheuttivat ongelmia. Tutkijanäkökulma ei tuota paljoa, jos johtaminen pysyy etäisenä ja ”työtä rikastetaan” etäältä. Muutospuhe ei ollut vaikuttavaa.

Lopuksi

”Lopuksi” on mielestäni melko mitäänsanomaton otsikko, mutta lopulta on lopetettava. Oma näkemykseni muutoksesta ja kehittämisestä sai kurssilla raaka-aineita jatkuvaan pohdintaan. Organisaation kehittämisen sijasta puhun organisaation kehittymisen ruokkimisesta. Ulkopuolisen toimijan – miksei sisäpuolisenkin agentin – paras lahja organisaatiolle on konfliktien palauttaminen ihmisten välisistä asioiden tasolle, innostaminen kokeiluihin seurauksista paljoa välittämättä ja virtauksen ylläpitäminen.

KURSSIAINEISTON ULKOPUOLISET LÄHTEET

Eijnatten, F.M. van (2004) Chaordic systems thinking: Some suggestions for a complexity framework to inform a learning organisation. *The Learning Organisation*, 11(6), 430-449.

Huhtanen, P. (2010) Isännöinti ja ilmastonmuutos. Isännöinnin esteet ja mahdollisuudet energiatehokkuuspalvelujen kehittämiseen. Pro gradu. Helsinki: Helsingin yliopisto. Saatavissa http://www.helsinki.fi/cradle/Master_Thesis.html > Pertti Huhtanen.

Identiteetti ja muutos. Verkkolähde, saatavissa: http://fi.wikipedia.org/wiki/Identiteetti_ja_muutos. Viitattu 1.9.2010.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, London: Random House.

Tillich, P. (1973) *Rajalla*. Helsinki: WSOY.