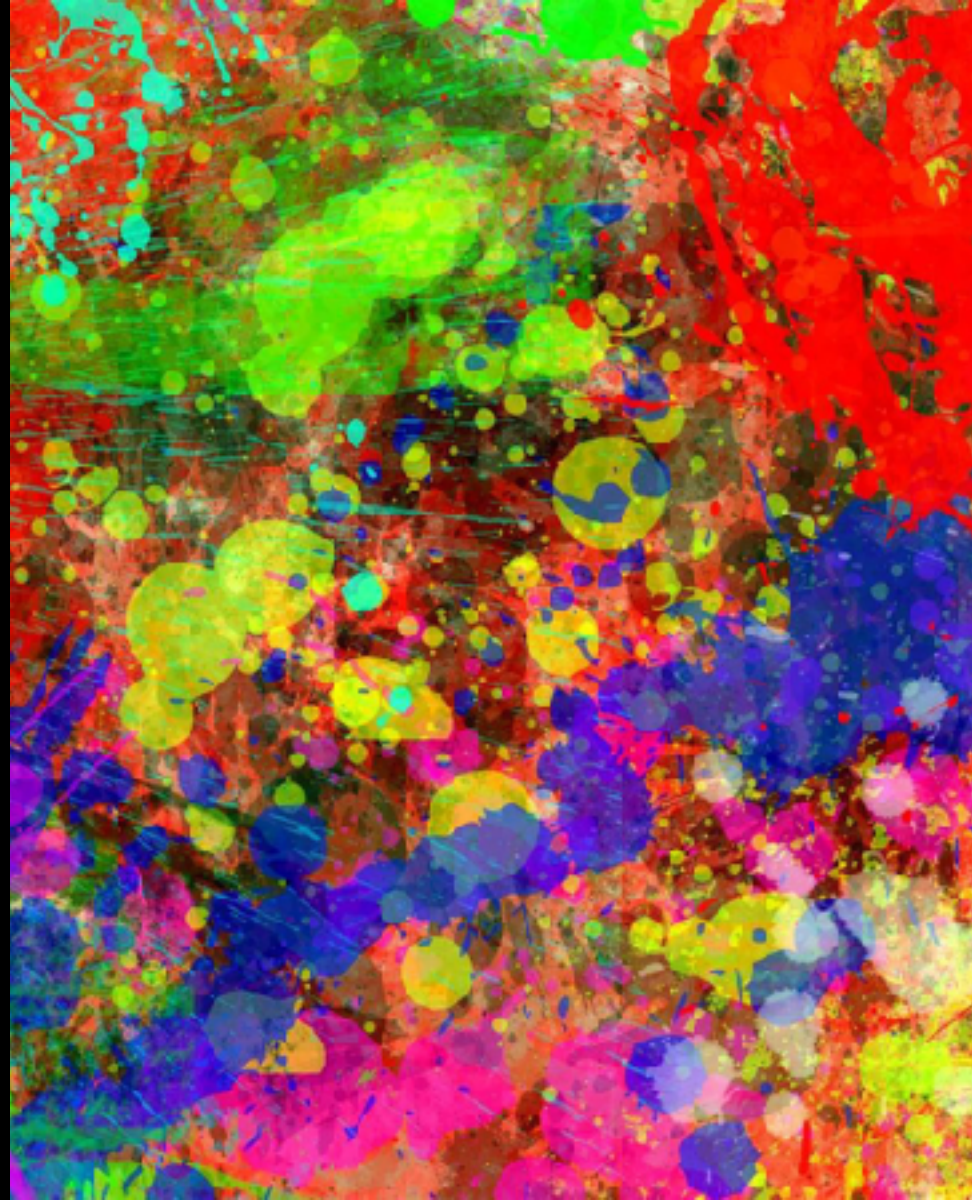


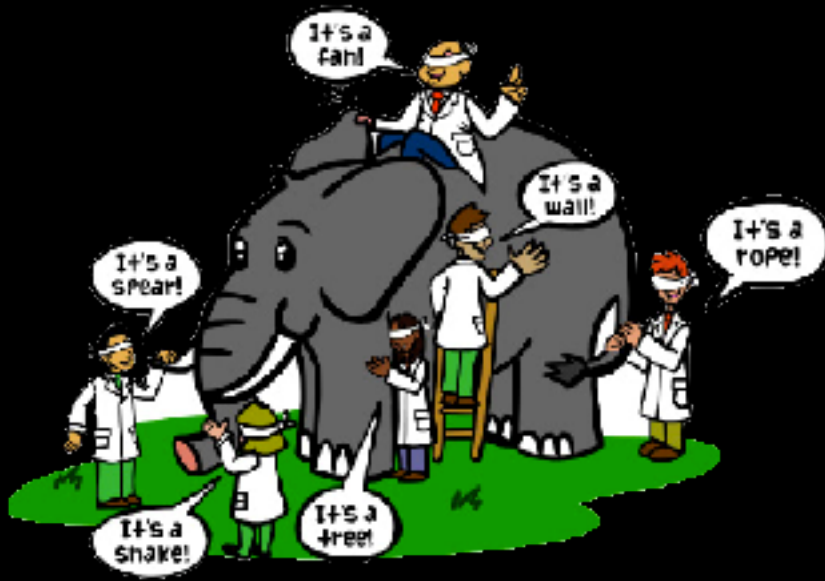
Muutosasenteiden kirjo uudistuvassa organisaatiossa

Tuomo Eloranta
Outi Vanharanta



Aalto-yliopisto
Aalto-Universität
Aalto University





“samaan aikaan voi palaverin muistio olla 10:llä koneella auki ja yks tekee muokkauksia, et se on kätevä”

“se on hämmentävän häiritsevää... samanaikaisesti siel voi olla yks ja kymmenen puuhaamassa ja touhuamassa”

“se on se tietosuoja on sitten parempi kanssa kun nyt ollaan tälläses pilvimaailmassa”

“miten taataan, että se tietoturva on samal tasol...et siin voi mennä aika kauan kuitenkin“

MURO-tutkimus pähkinänkuoressa

MUROssa tarkasteltiin toimintatapojen uudistamisprojektia Neste T&K:ssa.

Aineisto

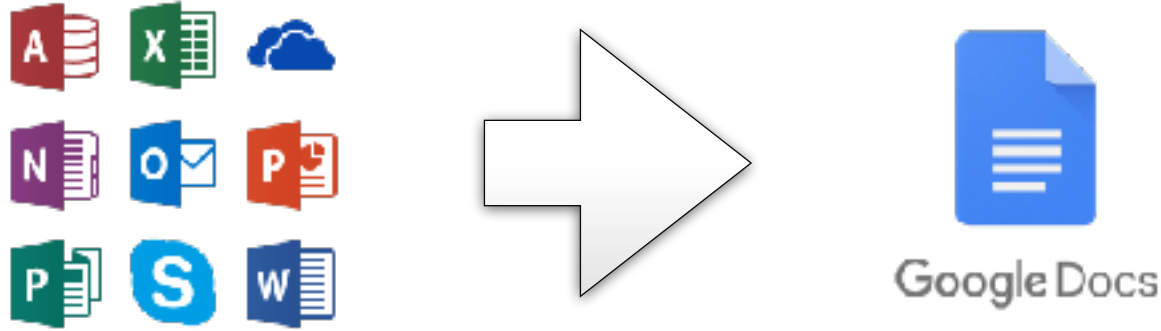
- Haastatteluja (41kpl)
- Erialaista kokous & työpajahavainnointia (20h)
- Dokumentaatio- & viestintämateriaalia (470+ slideä, 24 A4 sivua)

Tutkimuksen fokus:

- Miten henkilöstön tavat puhua muutoksesta eroavat muutoksesta vastuussa olevien tahojen puheesta?
- Miten eri näkökulmien välille voi luoda dialogia?



Tutkittu muutoshanke



"We have to develop our use of digital office tools to fit the changing ways of working. We aim for more efficient collaboration, mobility, flexibility, information sharing and work simplification"

Operatiivinen puhe: Henkilöstön
tavat puhua muutoksesta

Strateginen puhe: Muutoksesta
vastuussa olevien puhe +
virallinen muutosviestintä



Aalto-yliopisto
Aalto-Universitet
Aalto University



Analyyttinen viitekehys



Pentland & Feldman, 2005

Muutoksen tavoite



A”

Aalto-yliopisto
Aalto-Universitet
Aalto University

Strateginen puhe: "Toimintatavat muuttuvat läpikotaisin"

Käsitykset toiminnan luonteesta

Työskentelyperiaatteet muuttuvat joustavammiksi ja kollaboratiivisemmiksi



Toteutuva toiminta

Tehtävät voi suorittaa missä vaan ja niiden tekemiseen menee vähemmän aikaa.



Työkalut ja -ympäristö

Vanhoista työkaluista pitää päästä eroon, sillä niissä on menneisyyden toimintatapojen "DNA".

Käsitykset toimintatapojen muutoksen tavoitteista puheessa

Käsitykset toiminnan luonteesta

Ydintä pysyy muuttumattomana



Toteutuva toiminta

Muutos tuottaa pieniä hyödyllisiä päivityksiä yksittäisiin työvaiheisiin erit. sisäiseen tiedonjakaon.



Työkalut ja -ympäristö

Mahdollisuus käyttää nykyisiä työkaluja työn niissä vaadittaessa säilytetään.

Operatiivinen puhe: "Työkalut muuttuvat, toimintatavat eivät"

Muutoksen haasteet



Aalto-yliopisto
Aalto-Universitet
Aalto University

Strateginen puhe: "Vastarinta kumpuaa ymmärryksen puutteesta"

Käsitykset toiminnan luonteesta

Riittämätön ymmärrys tulevaisuuden luomista uusista vaatimuksista toimintatevoille.



Toteutuva toiminta

Henkilöstön haluttomuus kokeilla mihin kalliiden uudet työkalut pystyvät.



Työkalut ja -ympäristö

Toiminnallisten puutteiden käyttö keppihevosenä vastuuskelle.

Käsitykset rutiinien muutoksen haasteista puheessa

Käsitykset toiminnan luonteesta

Toiminnan korkean tason tavoitteiden (laatu, turvallisuus) kyseenalaistuminen



Toteutuva toiminta

Keskeisten työtehtävien hidastuminen.
Työkalujen opetteluun käytössä olevan ajan vähyys.



Työkalut ja -ympäristö

Muutoksen luoma päällekkäisten työkalujen tila.
Toiminnalliset rajoitteet ja epäselyydet.

Operatiivinen puhe: "Muutos uhkaa ydintoimintaa"

STRATEGINEN PUHE

Sivuuttaa muutoksen nykyhetkeen luomat ruohonjuuritason ongelmat.

TASK FORCE

Tukee operatiivisten haasteiden ja muutoksen edistymisen kartoitusta

Dialoginen tyhjiö:

Miten nykytilanteesta päästään sujuvasti tulevaisuuteen?

VÄITTÄMÄTYÖPAJAT

Tarjoaa aineen ristiriitaisten näkemysten käsittelylle

OPERATIIVINEN PUHE

Sivuuttaa tarpeen syvempään toimintatapojen uudistamiseen pidemmällä tähtäimellä

Väittämätöpaja



Aalto-yliopisto
Aalto-Universitet
Aalto University



Väittämätöypajan toteutus

Tutkijoiden fasilitoima keskustelu

Osallistujina 5-7 erilaisia
työnkuvia edustavaa työntekijää

Kesto 1,5 h / 8 väittämää

Väittämät perustuivat
haastatteluissa nousseisiin
“kiistakysymyksiin”



Väittämätöpäjan eteneminen

Töpäjassa otettiin kantaa töpäjan vetäjän esittämiin väittämiin ja keskusteltiin väittämän herättämistä ajatuksista

- Mitä mieltä väittämästä?
- Miksi samaa tai eri mieltä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat omaan kantaan?

→ luotiin dialogia muutoksen eri tavoin hahmottavien välille ilman pyrkimystä vakuuttaa muita ihmisiä omien näkemysten oikeellisuudesta

“Ryhmien erityistarpeet on huomioitu muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.”

Dialogisuus keskustelussa

**Tuodaan esiin puolustavia ja
vastustavia kantoja**

**Rakennetaan edellisen
puheenvuoron päälle**

**Osoitetaan kiinnostusta ja
ymmärrystä toisen tilanteeseen**

Ei pyritä konsensukseen

V4: Mä oon ainaki vahvasti eri mieltä.

V5: Joo, semmonen mielikuva on, mut toisaalta on meillä kyllä niitä tekijöitäki aika paljon. Eryyistarpeita löytyy laidasta laitaan. Kaikkia ei ehkä voikaan ottaa huomioon.

V4: Mut tavallaan just ehkä siinä se viestinnän tapa, et sitte ku se viestintä on tullu just vähän ehdottomana, et sit nyt teilt häviää Office-ohjelmat...

V5: Nii, ei oo kysytty mitä te oikeesti tarttette.

Mitä dialogisuudesta seuraa

Tullaan tietoisiksi omasta ja muiden ajattelusta

Laajennetaan ja muutetaan omia kantoja

Tuotetaan uusia ratkaisuja

Puretaan vastakkainasetteluja

V3: Oonks mä nyt sit se haitankärsijä?

V2: Tunneksä et sä olisit?

V3: No tavallaan, ku ei viel oo päässy hyötymään isosti sillä tavalla. Et on vähän jäljessä.

...

V4: Mä oon ainaki kauheen tyytyväinen Googlen hakumahdollisuuksiin. Suhtkoht tuore kuitenkin tääl Nesteellä, niin paljon tietoa mistä ei ees tiedä missä se vois olla tai mist sen vois löytää.

V4: Et sitä kautta voi (-) et kaikki on pikkusen ainaki hyödynsaajia.

V3: On, on.

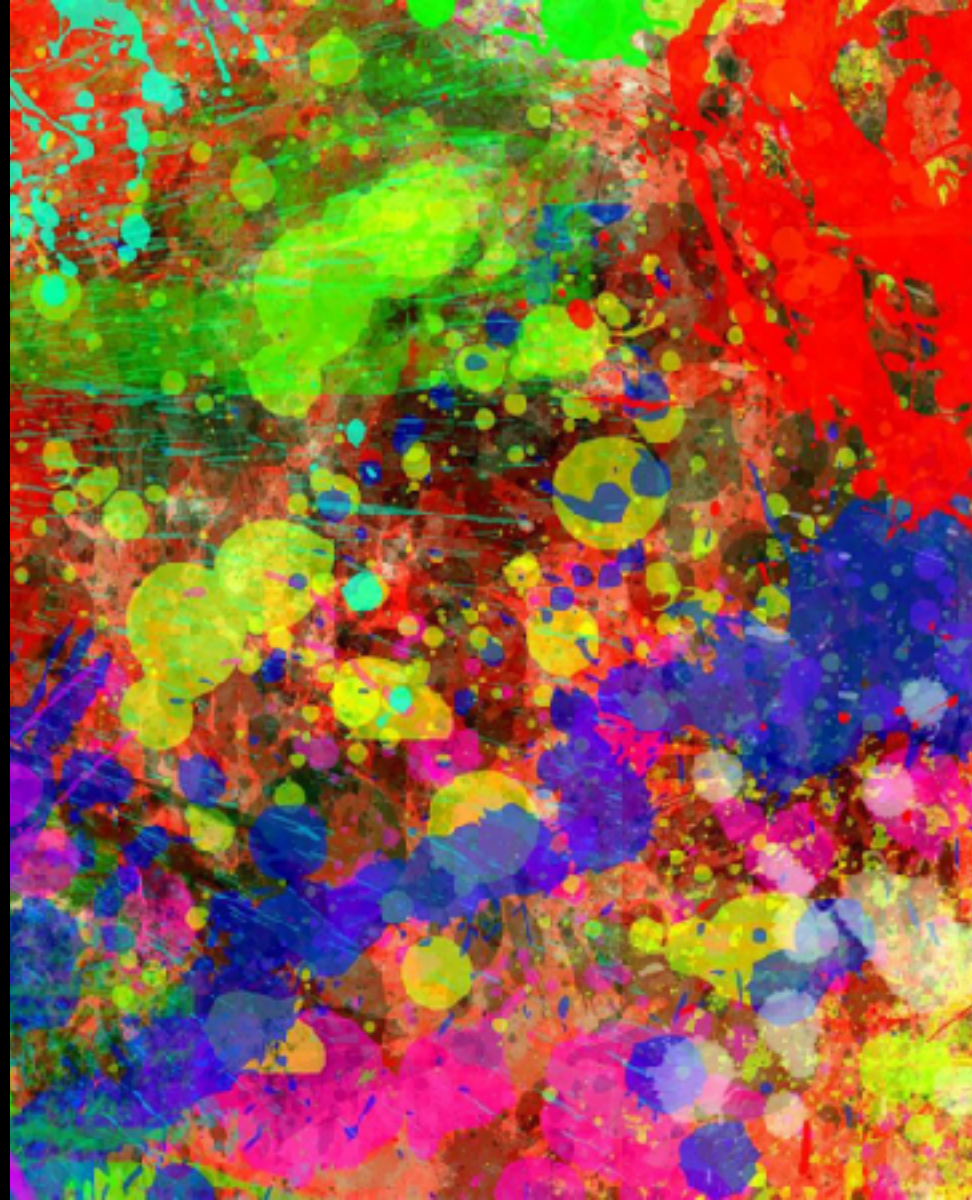
**Moniäänisyys on
väistämätöntä.**

**Kritiikki kannattaa nostaa
näkyväksi osaksi
muutoskeskustelua**

**Dialogi mahdollistaa
muutoksen kehittämisen**

A”

Aalto-yliopisto
Aalto-Universitet
Aalto University



KIITOS

tuomo.eloranta@aalto.fi
outi.vanharanta@aalto.fi



Aalto-yliopisto
Aalto-Universität
Aalto University

