

Asiantuntijaorganisaation organisaatio- ja tieteenalakulttuurien dynamiikka sekä toiminnan kehittäminen

Jouni Kekäle
Henkilöstöjohtaja, JoY
Dosentti, PsT

Jäsennys:

- Matriisiorganisaatio
- Toimintaympäristön muutos
- Organisaatiokulttuurin dynamiikka
- Tieteenalakulttuurien eroista
- Toiminnan kehittämisen keinoista
- Ryhmätehtävä

Toimintaympäristön muutostrendejä (Becher & Trowler 2001)

- Kansainvälistyminen
- `Tilivelvollisuuden` korostuminen (QA)
- Uudet tiedon tuottamisen tavat
- Kilpailu ja markkinat
- Managerialismi, tehokkuusvaatimukset
- Asiakasnäkökulma
- Työmäärän kasvu
- -> Autonomian kaventuminen ja selväpiirteisemmät rajat
- `Ulkoakateemisten` vaikutusten kasvu

Clarkin tutkimus

(Clark, B.R. 1998 Creating Entrepreneurial Universities Organizational Pathways of Transformation, Pergamon)

- Ympäristön muutos (kansainvälinen)
- Tiedon räjähdysmäinen, kontrolloimaton kasvu
- Kasvaneet, resurssit ylittäneet odotukset ja vaatimukset
- Julkisen rahoituksen taittuminen ja uudet painopisteet
- Yliopistojen selviytymismalli
- Ohjausjärjestelmien ja johtajuuden vahvistaminen
- Poikkitieteelliset "Mode 2" tutkimuskeskukset ja yksiköt
- Hajautettu rahoitusperusta
- Laitosten ydinosaan sitoutuminen muutokseen
- `Yrittäjyyteen` kannustava kulttuuri

Organisaatiokulttuurit - kaksi esimerkkiä

- Toimintayritys
- A: Avokonttori, kiire, nopeatahtisuus, epämuodollisuus, innostuneisuus, väittelyt, omapäisyys sallittua
- PO: Yksilö hyvien ideoiden lähde, totuus löytyy väittelemällä, tulee ajatella itse ja toimia sen mukaan, yritys on yhtä perhettä
- Monikansallinen
- A: Suuret ja arvokkaat toimistotilat, omat huoneet, liikennevalot, tittelit, ristiriitoja vältellään, omapäisyyttä ei suvaita
- PO: Tutkimus on totuuden ja ideoiden lähde, organisaation vahvuus on eksperteissä, laatu tärkeämpää kuin nopeus, yritys on yhtä perhettä

Suuntautuminen (hajaantuvat ongelmat)

- ARVOT: mikä on tärkeintä, kun joudumme valitsemaan eri vaihtoehtojen välillä?
- VISIO: mitä haluamme luoda?
- MISSIO: Mikä on (perus)tehtävämme?
- Toimivat ratkaisut näihin kysymyksiin...
- antavat toiminnalle suunnan ja mielekkyyden, vähentävät epävarmuutta ja luovat yhteenkuuluvuutta
- turvaavat organisaation jatkuvuuden (realiteetit)

Kulttuurin istuttamismekanismit

- Mihin johto kiinnittää huomiota
- Reaktiot kriittisiin tapauksiin ja kriiseihin
- Tietoinen ohjaus ja opettaminen
- Palkitsemisen ja kannustuksen kriteerit
- Rekrytoinnin, ylennysten ja ryhmästä poissulkemisen kriteerit

Schein, E.H. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Kulttuurin vahvistamismekanismit

- Organisaation rakenne
- Tarinat, legendat, myytit
- Järjestelmät ja menettelytavat
- Organisaatiofilosofia, strategiat, julkituodut arvot ja pelisäännöt
- Fyysinen tila, logot, rakennukset

Schein, E.H.

Becher (1989): Cognitive dimension

Hard

- universal laws
- cumulative knowledge
- causal propositions
- methods define problems
- measurements

soft

- unclear boundaries
- qualitative issues
- broad problems
- problems define methods
- unspecific theoretical structure

Pure

- self-regulating

Applied

- open to external influence

Becher (1989) The social dimension

Convergent

- stable elite
- uniform standards

Divergent

- diverse standards
- diverse approaches

Urban

- narrow specialisms
- rapid publishing
- high people/problem ratio

Rural

- broader territory
- slow publishing
- low people/problem ratio

Alojen kulttuurieroista

(Kekäle 1997; Kekäle & Lehtikoinen 2000)

■ Fysiikka

- selkeys, eksaktisuus (fokus: fyysinen maailma)
- vahva yksilöjohtajuus tai johtoryhmä
- laadun kriteerit varsin objektiivisia ja yksiselitteisiä

■ Biologia

- luonnontiede - käyttäytymistiede (fokus: elävät org.)
- demokraattinen yhteispäätöksenteko tai johtoryhmä
- laadun kriteerit objektiivisia tai ongelmallisia alan mukaan

Alojen kulttuurieroista...

■ Sosiologia

- eri näkökulmat ja paradigmat (fokus: sosiaalinen)
- johtaminen demokraattista, avointa ja läpinäkyvää (johtaja "tilivelvollinen")
- laadun kriteerit neuvottelun alaisia, ongelmallisia

■ Historia

- individualismi työssä, tietty yhteisöllisyys (historia)
- johtaminen riippunut yksilöstä, individualismi
- jaetut laadun kriteerit / ongelmia ja kritiikkiä

Johtamisen keinoja

- Management
- työprosessien virtaviivaistaminen
- rationalisointi, tehostaminen
- työnjaon kehittäminen
- resurssointi, strateginen kehittäminen
- Leadership
- ilmapiirin luominen
- tuki, kannustus
- ohjaus, (tieteellinen) auktoriteetti
- kulttuurin luominen
- jaettu johtajuus, sitouttaminen (habermasilainen ideaali puhetilanne)

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN: VAIHEET, KEHITTÄMISTEHTÄVÄT JA ESIMERKKEJÄ KEHITTÄMISVÄLINEISTÄ

VAIHEET	TEHTÄVÄ	MENETELMÄ
MUUTOSTARPEEN TIEDOSTAMINEN TILANNEANALYYSI	PALAUTE, MOTIVAATION HERÄTTÄMINEN TOIMINNAN KUVAUS JA ANALYYSI	KYSELYT, SWOT, ARVIOINNIT HAASTATTELUT, SIMULAATIOT
MUUTOKSEN SUUNNITTELU MUUTOSTEN TOTEUTTAMINEN	IDEOINTITEKNIIKAT JA OSALLISTAMINEN KOULUTUS, SITOUTTAMINEN	RYHMÄTYÖ, SIMULAATIOT TIIMIT, PILOTIT, PALKITSEMISJÄRJ.
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN MUUTOSTEN ARVIOINTI	TOIMIVUUDEN TURVAAMINEN PALAUTE-JÄRJESTELMÄT	TUKIPALVELUT, TYÖNOHJAUS MITTARIT, ARVIOINNIT, LAATUJÄRJ.

LOPUKSI:

- Kulttuurisidonnaisuus: perustehtävän ja kulttuurin tuntemus tärkeitä
- Ratkaisuista saatava hyöty
- Muutoksen hitaus - kehittämisen pitkäjänteisyys
- Luottamuksen ylläpitäminen
- Palautejärjestelmät

Ryhmätehtävä

- Jako 6 - 7 ryhmään
- Pohdittavat teemat (15 min.):
- Miten kulttuurierot ja kulttuurinen dynamiikka selvimmin näkyvät omassa yliopistossasi?
- Mitä näkökohtia luento herätti oman hankkeen eteenpäinviemisen näkökulmasta?
- -> raportointi 5 min / ryhmä