

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 ydinosan 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


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

Pure

- self-regulating

soft

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

Applied

- open to external influence

Becher (1989)

The social dimension



Convergent

- stable elite
- uniform standards

Urban

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

Divergent

- diverse standards
- diverse approaches

Rural

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

Alojen kulttuurieroista

(Kekäle 1997; Kekäle & Lehikoinen 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, MOTIVAA- TION HERÄTTÄMINEN TOIMINNAN KUVAUS JA ANALYYSI	KYSELYT, SWOT, ARVIOINNIT HAASTATTELUT, SIMULAATIOT
MUUTOKSEN SUUNNITTELU MUUTOSTEN TOTEUTTAMINEN	IDEOINTITEKNIIKAT JA OSALLISTAMINEN KOULUTUS, SITOUT- TAMINEN	RYHMÄTYÖ, SIMULAATIOT TIIMIT, PILOTIT, PALKITSEMISJÄRJ.
TOIMINNAN KEHITTÄMINEN MUUTOSTEN ARVIOINTI	TOIMIVUUDEN TURVAAMINEN PALAUTE- JÄRJESTELMÄT	TUKIPALVELUT, TYÖNOHJAUS MITTARIT, ARVI- OINNIT, 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 selvimmän näkyvät omassa yliopistossasi?
- Mitä näkökohtia luento herätti oman hankkeen eteenpäinviemisen näkökulmasta?
- -> raportointi 5 min / ryhmä