

ARJA PAKKALA

Osallistavassa kehittämisessä mukana pedagoginen ajattelu



Arja Pakkalan väitöstutkimus käsittelee työyhteisövalmentajan kehittymistä aikuiskasvattajaksi pitkäaikaisessa työyhteisövalmennuksessa. Tällöin hahmottui pedagogisen koulutuksen kautta aikuiskasvattajaksi tulemiselle vaihtoehtoinen, kokemuksellista oppimista esiintuova työyhteisövalmentajan kehityspolku.

Arja Pakkala (2011). Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä.

TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMINEN on erityinen viime aikoina voimakkaasti kasvanut aikuiskasvatuksen osa-alue, jolle on muodostunut ammatimainen, mutta taustoiltaan epäyhtenäinen kouluttajien joukko. Henkilöstönkehittämistehtävä edellyttää erilaisia taitoja kuin kouluttaminen oppilaitoksissa. Tätä tehtävää voidaan tarkastella ammatillisesta näkökulmasta ja pohtia, missä määrin sitä pidetään aikuiskasvatuksena ja saavatko esimerkiksi ammatillisen aikuiskoulutuksen piirissä toimivat ja sinne tulevat opettajaopiskelijat pedagogisessa koulutuksessa soveltuvat ja riittävät valmiudet tähän laajaan ja monimuotoiseen tehtävään. Miten muuten kehittäjänä tarvittavaa osaamista voisi hankkia tai miten pedagogisen koulutuksen jälkeen voisi kehittyä alan osaajaksi?

Tutkimuksessani käsitteelin työyhteisövalmentajan kehittymistä aikuiskasvattajaksi erään metalliteollisuusyrityksen pitkäaikaisen työyhteisövalmennuksen yhteydessä. Tällöin hahmottui pedagogisen koulutuksen kautta aikuiskasvattajaksi tulemiselle vaihtoehtoinen, kokemuksellista oppimista esiintuova työyhteisövalmentajan kehityspolku.

Teollisuuden työyhteisö henkilöstönkehittäjän toimintaympäristönä on moniulotteinen ja haastava aikuiskasvattajan työympäristö. Muutenkin asiakkaiden tai ohjattavien työyhteisössä valmentajana ja kouluttajana toimiminen ja oman koulutustoiminnan kehittyminen siinä aiheuttaa pulmia ja päänvaivaa aikuiskouluttajille. Se on tullut ilmi erilaisissa keskusteluissa, joita työelämän kehittämisestä on viime aikoina käyty.

Työpaikoissa ja työyhteisöissä kontekstiin liittyvät tekijät muodostavat osin paradoksaalisen toimintakentän. Työyhteisössä kouluttajalla on erilainen asema kuin esimerkiksi oppilaitoksessa annettavassa koulutuksessa. Kouluttaja on ikään kuin kotikentällään. Tärkeäksi työyhteisössä toimiessa tulee se, miten työyhteisövalmentaja asettautuu ja asemoituu kontekstiin, ymmärtää sen toimintakulttuurin ja millaista kieltä hän puhuu osallistujille. Iso merkitys voi olla myös sillä, että kehittäjä tuntee työyhteisön tai ammattialan toimintaympäristön aikaisemman ammatillisen kokemuksensa kautta.

KEHITTÄJÄ RISTIAALLOKOSSA

Kasvattajuus tulee henkilöstönkehittämistehtävässä esille usein kätkeytyneenä muuhun puheeseen. Tehtävässä on samanaikaisesti mukana monia lähtökohtia. Aikuiskasvattajat korostavat positiivista, oppimista tukevaa kulttuuria organisaatioissa. Samanaikaisesti organisaatioissa vaikuttavat monenlaiset palkkatyöhön ja organisaatioasemiin liittyvät jännitteet. Tämä toimintaympäristö tuo kehittäjille jatkuvan haasteen tulla usealla tavalla tulkituksi eri intressiryhmien tavoitteiden mukaan. Nämä seikat tekevät kasvattajuudesta ja pedagogiikasta puhumisen vaikeaksi ja saattavat kätkeä sen. Henkilöstönkehittäjien asemointi organisaatioissa ja koulutus- ja kehittämistoiminnassa on tutkimuksissa nähty ongelmalliseksi ja paradoksaaliseksi siihen kohdistuvien monien paineiden ristiaallokossa ja siksi, että kehittäjät ovat taustoiltaan ja muodollisilta pätevyyksiltään epäyhtenäinen ammattikunta.

Muulta kuin pedagogiselta taustalta tuleville kouluttajille ja kehittäjille ei ole myöskään itsestään selvää, että he tiedostavat kehittämistoimintansa kasvatukseksi. Käytännön toimia kuvatessaan he kuitenkin usein kertovat kasvatuksesta ja siihen liittyvistä tavoitteista sekä toiminnasta, mutta eivät ainakaan tutkimuksessani nimenneet toimintaansa kasvatukseksi eivätkä tunnistanee siihen liittyviä pedagogisia käsitteitä ja taustoja. Siksi katson tärkeäksi nostaa kehittämistoiminnan kasvattajanäkökulman esille tässä puheenvuorossa.

KÄYTTÖ- JA JULKITEORIA

Opettajuuden kehittämisen yhteydessä on monissa tutkimuksissa ja muissa kirjoituksissa otettu esille

käyttöteoria ja julkiteoria. Julkiteoria on tällöin sitä, miten nimitämme toimintaamme käsitteellisesti. Julkiteorian näkökulma tulee usein esille ja on yleistä, että aikuiskouluttaja kertoo toimivansa esimerkiksi osallistujakeskeisesti, yhteistoiminnallisesti, konstruktivistisesti, dialogisesti, osallistavasti tai elinikäistä oppimista tukien. Näitä nimikkeitä on saatettu ottaa ikään kuin annettuina, koska meille on opetettu, että näin olisi hyvä toimia. Käyttöteoria puolestaan kertoo siitä, miten todellisuudessa toimimme. Käyttöteoria sisältää uskomuksia ja tiedostamattomia, kokemuksesta opittuja ja sisäistyneitä tapoja toimia ja ajatella.

Jos lähdemme avaamaan käyttöteoriaamme, pysähdyimme ja katsomme peiliin tarkastellen, miten esimerkiksi osallistujakeskeisyys, dialogisuus ja osallistavuus näkyvät käytännön toiminnassamme ja toimimmeko todellisuudessa, kuten sanomme toimivamme. Se johtaa tietoiseen ammatillisuuden kehittämiseen kokemuksesta oppien. Se on silloin sopusoinnussa aikuiskasvatuksellisen henkilöstönkehittämisenäkemyksen kanssa, jonka perustana on elinikäinen oppiminen ja jatkuva kehittyminen työssä. Tämä oman ammattitaidon jatkuva, tiedostava ammatillinen kehittäminen edellyttää toistuvia pysähtymisiä ja oman toiminnan jatkuvaa reflektointia ja uudelleensuuntaamista.

OSALLISTUVIA VAI OSALLISTAMISEN KOHTEITA?

Kun kehitetään osallistavaa henkilöstönkehittämistoimintaa, se tapahtuu vuorovaikutuksessa valmennettavan työyhteisön kanssa. Kouluttajan lisäksi valmennuksen osallistujia ohjataan refleктоimaan toimintaansa. Työyhteisön johdon edustajia ohjataan tarkastelemaan, miten osallistavuus ja työyhteisökulttuurin muutos näkyy työyhteisössä ja johdon sekä esimiesten toiminnassa. Työntekijäjäseniä ohjataan tarkastelemaan toimintaansa siinä suhteessa, osallistuvatko he aktiivisesti, käyttävätkö he vastuullisesti sitä valtuutusta, jonka saavat sekä toimivatko he vuorovaikutteisesti ja avoimesti työyhteisössä eri suuntiin.

Osallistamisesta puhutaan nykyisin monessa yhteydessä, mutta siitä on vaikea löytää täsmällisiä. Käsitteen käyttö on yleistynyt ja lisääntynyt 2000-luvulla, ja se otetaan usein esille ikään kuin itsestäänselvyy-

tenä, jonka kaikki tuntevat. Osallistamiseen liittyvät läheisesti käsitteet osallisuus, osallistuminen ja valtuuttaminen. Nämä käsitteet näyttäytyvät eri tavoin eri näkökulmista tai organisaatioasemista tarkasteltuna. Osallisuudessa korostuu osallistujan aktiivinen rooli ja osallisuuden kokeminen tai kokemattomuus työyhteisön toiminnan kehittämisessä.

Tutkimukseni aineistossa osallisuuden kokemukset olivat mukana enimmäkseen työyhteisön työntekijäjäsenten näkökulmassa. Osallistaminen vaikuttaa sen rinnalla enemmän ulkoapäin tulevalta ohjaukselta ja johtamiselta, johon ajoittain liittyy osallistumaan pakottaminenkin. Silloin työyhteisön jäsenet näyttäytyvät enemmän osallistamisen kohteina ja kouluttaja sekä esimiehet osallistavat heitä kehittämistoimintaan. Kuitenkin kouluttajat, osin myös organisaation johdon edustajat, puhuvat osallistamisesta myönteiseen, osallistujien aktiiviseen ja omaehtoiseen osallistumiseen ja mahdollisuuksien lisäämiseen viitaten.

Valtuuttaminen tulee kokonaisuuteen mukaan johtamisen ja osallistavan esimiestoiminnan kautta. Osallistavan johtamisen yhteydessä puhutaan työyhteisön jäsenten valtuuttamisesta ja päätöksentekoon mukaan ottamisesta. Viime aikoina on tuotu esiin johtamisen ja työyhteisökulttuurin muuttamista vuorovaikutteisempaan, keskustelempaan ja ihmisten toimintaa korostavampaan suuntaan.

KEHITTÄMISEN ELEMENTTEJÄ

Työyhteisövalmentajalla voi olla osallistava toimintatapa ja myös erityinen, kokemuksen kautta työntekijästä asiantuntijaksi kehittymisen polku. Osallistava valmentamistapa voi myös auttaa vakiinnuttamaan kehittämistoimia työyhteisössä. Osallistavassa valmennuksessa ja kehittämishankkeiden vakiinnuttamisessa yksi menettelytapa on, että toiminnan painopistettä ja vastuuta kehittämisprosesseista siirretään vähitellen kouluttajalta työyhteisön esimiehille ja työntekijöille. Ohjauksen menetelmiä ja muotoja vaihdellaan siten, että niistä löytyy vastakkaisia elementtejä, joiden välillä liikutaan ja joita yhdistellään tilanteen ja tavoitteen mukaan. Keskeiset elementit, joita tässä tutkimassani työyhteisönkehittämisprosessissa vaihdeltiin, olivat yhteisöllinen ja yksilöllinen työskentely, toiminnalli-

suus ja refleктоivat valmennusosiot, työnläheisyys ja työstä etäännyttäminen sekä osallistujakeskeisyys ja kouluttajakeskeinen ohjaus.

Osallistavassa toimintatavassa on osallistava toiminnan rakenne, osallistava ja monimuotoinen menetelmien yhdistelmä ja taustalla valmentajan pedagoginen ajattelu, johon toiminta pohjautuu. Tässä toimintatavassa ei painoteta ja rajata menetelmiä tiettyihin, aina toistuviin didaktisiin ratkaisuihin, vaan pyritään laajasti ottaen toteuttamaan osallistavan valmennuksen periaatteita ja ajattelutapoja. Näin siinä pyritään laajentamaan henkilöstönkehittämis-toimintaa yksittäisten menetelmien painottamisesta osallistaviin ajattelutapoihin ja toimintaperiaatteisiin ja erilaisten menetelmällisten yhdistelmien mahdollisuuteen. Kehittäessään omaa toimintaansa henkilöstönkehittäjänä työyhteisövalmentaja käyttää erilaisia ”peilejä”, vuoropuhelua eri tahojen kanssa ja tässä tutkimustapauksessa ammatillisuutensa kasvatuksellista reflektointia tutkijan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Työyhteisön jäsenten alaistaitojen kehittyminen, osallisuuden kokeminen, yhteistyö ja aktiivinen osallistuminen kehittämistoimintaan voivat osaltaan mahdollistaa työyhteisövalmentajan kehittymistä osallistavaksi. Johdon osalta auttavia tekijöitä puolestaan ovat valtuuttava johtaminen, vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa sekä konsensuspyrkimys ja osallistava toiminta työpaikalla. Ohjatessaan kehittämistoimintaa työyhteisössä valmentajan ja kouluttajan menettelyihin vaikuttavat kontekstiin liittyvät tekijät, esimerkiksi eri osapuolten organisaatioasemat sekä jännitteet työntekijöiden ja organisaation johdon välillä.

OSALLISTAMISEN KAKSI TAVOITETTA

Paradoksaalista osallistamisessa on sen jakautuminen tavallaan kahdenlaisiin tavoitteisiin. Toisaalta meillä on painetta vastata tehokkuustavoitteisiin ja osallistamista pyritään käyttämään niiden palveluksessa. Toisaalta osallistamisessa korostetaan sen kasvatuksellista puolta, yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja osallistumisen mahdollisuutta. Kokonaisuudessaan tällaisessa kehittämisprosessissa ja osallistavassa kaikkien työntekijäryhmien työyhteisövalmen-

nuksessa avautuu mahdollisuus myös uudenlaiseen yhteistoimintaan, ammatillisen kehittämistoiminnan persoonalliseen toteutukseen, yhteisöllisyyteen ja osallistumisen mahdollisuuteen työpaikalla.

Henkilöstönkehittäminen on moniulotteinen, laaja ja monitieteinen toimintakenttä. Siellä tarvitaan erilaisia taustoja ja toimijoita, jotka tuovat keskusteluun erilaisia näkökulmia ja näin myös erilaiset oppimis- ja kehittymispolut ovat mahdollisia. Nyt tarkastellen tuntuu mahdottomalta ajatukselta, että kaikki henkilöstönkehittäjät ”valmistuisivat” tehtävänsä tietyn, samanlaisen muodollisen koulutuksen kautta. Erilaisissa työyhteisöissä tarvitaan erilaisen kokemus- ja ammattitaustan kautta tulevia kehittäjiä, koska kehittämisen tarpeetkin ovat erilaisia.

Anja Heikkinen on tuonut esille myös laajempaa näkökulmaa osallistamiseen. Hänen mukaansa Euroopassa on ilmennyt painetta nähdä myös koulutus johtamisaktiviteettina ja hän peräänkuuluttaa ammatillisen kasvun aikaa, paikkaa ja tilaa. Tämän osallistavan työyhteisövalmentajan kehittymisen tarkastelun jälkeen voidaankin kysyä, onko tässä yhteiskunnassa ja työelämässä tilaa ammatilliselle kasvulle persoonallisena itsensä löytämisenä ja onko tilaa yhteisölliselle kykyjen jakamiselle. Onko sitä tilaa henkilöstönkehittämisen ja aikuiskoulutuksen nopeampoisella toimintakentällä ja työyhteisöjen ammatillisen toiminnan kehittämisessä?

Pohtimaan voi jäädä kouluttajien arkitodellisuutta, toiminnan nopeampoisuutta ja sitä, onko aikuis-kouluttajilla arjessaan mahdollisuutta ja tilaa vuoro-

puheluun ja ammatillisuuden kasvatukselliseen reflektointiin toisten kouluttajien kanssa. Ja jos siihen olisikin mahdollisuus, käytetäänkö se mahdollisuus hyväksi koulutusorganisaatioissa.

Ammatissa kehittymisen ja aikuiskasvatustehtävän kannalta keskeinen näkökulma on henkilöstönkehittäjän käytännön toimien, pedagogisen ajattelun, käyttöteorian ja kasvattajuuden tarkastelu. Kasvattajuuteen liittyy oleellisesti myös valmentajan rooli ja asemointi valmennettavaan työyhteisöön. Jos työyhteisövalmennusta toteutetaan työpaikalla tai työyhteisössä, henkilöstönkehittäjä toimii valmennuksen aikana työyhteisön esimiesten rinnalla ikään kuin työnjohtajan roolissa ja kehittää kasvatusrooliaan siinä yhteydessä. Kun valmennukseen liittyy käytännön kehittämistoimien toteuttamista työpaikalla, myös esimiehet ottavat työyhteisössä aikuiskasvattajan ja kehittäjän roolin ja kasvattajuus laajenee näin myös työyhteisön sisällä ja myös johtamisessa voidaan selkeämmin nähdä kasvattajuutta.”

Lectio praecursoria väitöstilaisuudessa 20.6.2011 Tampereen yliopistossa. Vastaväittäjänä oli professori Pauli Juuti ja kustoksena professori Anja Heikkinen.



Arja Pakkala
KT, työnohjaaja/
työyhteisövalmentaja