

Singa Sandelin

Suunnittelu, tulevaisuuden kuvat ja suunnittelevien ryhmien elämäntapa

Sandelin, Singa. 1983. Suunnittelu, tulevaisuuden kuvat ja suunnittelevien ryhmien elämäntapa. Aikuiskasvatus 3, 2, 71—79. — Artikkelissa tarkastellaan systeemiteoreettisen viitekehyksen puitteissa eräitä piirteitä nykyisessä aikuiskoulutuksen kehittämistyössä käyttäen esimerkkinä aikuiskoulutuksen johtoryhmän työskentelyä järjestelmän eräänä osana. Kirjoituksessa pohditaan myös komitea-tyyppistä ryhmätyöskentelyä; tämän toiminnan joustavuutta ja luovuutta haittaavia tekijöitä, sekä mitä olisi tehtävissä, jotta saadut tulokset todella olisivat sen laatuista että ne ohjaisivat tulevaisuuden rakentumista, eivät vain todentaisi kehityksen jo ottamaa kulkua.

Aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämistyössä pidetään itse suunnitteluprosessia ja sen muotoa itsestään selvänä ilmiönä. Suunnittelutyötä tekevät elimet — usein valtion virkamiehistä ja kokeneista aikuiskoulutuksen kentän ihmisistä koottuja — asettuvat nopeasti tuttuihin komitearituualeihin. Työ koostuu turvallisista rutiineista, joissa ei sinänsä ole mitään kielteistä, ellei niitä käytetä työn piilotaivoitteiden saavuttamiseksi. Asettamistavoitteista ja ehkä ryhmän tietoisista pyrkimyksistä huolimatta saattaa suunta kuitenkin olla, tuntemattoman muutosuhkan edessä säilyttää tuttu nykytilanne, puolustaa saavutettuja etuja, vaikka se ei ensisilmäyksellä näy ilmityöskentelystä. Ryhmän jäsenten asiantuntemuksen tarjonnassa tapahtuu taantumista. Asiantuntemus kohdistetaan löytämään ratkaisuja, jotka tyydyttäisivät mahdollisimman monta eri tahoa ja intressiryhmää, vastaten niiden todellisia tai kuviteltuja tarpeita. Vain harvoin koko komitean, toimikunnan tai työryhmän asiantuntemus on keskittynyt luovaan, todella tulevaisuuteen suuntautuneeseen työhön pitkän aikavälin tähtäyksellä. Tällä asiantilalla on tietenkin rationaalisetkin syynsä. Ehdotusten täytyy olla sen laatuista, että ne ovat hyväksyttäviä niiden lyhyen aikavälin mukaan elävien poliittisten päättäjien mielestä, jotka joutuvat niitä sitten eri elimissä ehdottamaan, kannattamaan ja myöntämään niille varoja. Tämä ei kuitenkaan selitä kaikkea sitä 'de-skilling', epä-pätevoitymistä (Turquet 1974), asiantuntemuksen taantumista ja heikkoa hyväksikäyttöä, joka on komiteoissa mahdollista huomata. Varsinkin kun tarkastelee niiden kokoon-

panoa ja työskentelyyn varattua aikaa. Se ei myöskään estäisi samanaikaisten tulevaisuuden kuvien luomista ja kehittämistä laajemmassa kehitysperspektiivissä. Kun mikä tahansa tulevaisuudenkuva on ilmaistu, alkaa se vaikuttaa, muodostaen ohjaavan kokonaisuuden joka usein hienovaraisin ja välillisin keinoin muovaa ihmisten ja yhteiskuntien nykyhetkeä. Siten tulevaisuus materialisoituu jo meneillään olevassa nykyisyydessä. Seuraavassa pohdin hieman näiden tulevaisuuden kuvien ja ryhmien itse-tuntemuksen merkitystä suunnittelutyössä.

Tulevaisuuden kuvat ja todellisuus

Tulevaisuuden kuvien luominen on jatkuvaa toimintaa, sekä yksilön mielessä että ryhmässä ja yhteiskunnassa laajemmaltikin. Tietoisesti tulevaisuuden kuvia luodaan mm. käyttäen erilaisia skenaariomenetelmiä (kts. esim. Hynynen et al. 1979) — tosin toistaiseksi melko suppealla muuttujamäärällä. Nämäkin skenaariot vaikuttavat jo jossain määrin yksilöiden, yhteiskuntien ja valtioiden elämään.

Ihmisellä on tarve hallita ja ymmärtää itseään ja ympäristöään. Tutkijat kuten esim. Greenson (1967, 179) katsovat että tämä tarve on keskeinen, ihmisjärjestelmään sisäänrakennettu periaate. Tietoisesti luoden kuvitelmia ja kuvia tulevaisuudesta. Markley (1975, 215) on kiinnostavasti kommentoinut näiden tulevaisuuden kuvien ja jatkuvan sosio-sivistyksellisen kehityksen välistä suhdetta.

vastustamattoman voiman tavalla. Ihminen tuntee olevansa oman tulevaisuutensa suhteen voimaton ja avuton.

Bell ja Mau (1970) väittävät että huomisen yhteiskunnan jänteveys ja toimintakyky voidaan havaita jo tämän päivän yhteiskunnassa. Kuten yksilön tuleva toiminta suuressa määrin johtuu hänen minä-käsityksestään — siitä min-käläinen hän on ollut, on nyt juuri, ja toivoo joskus olevansa — niin myös valtioiden tulevaisuus ja kehitys voidaan nähdä niissä periaatteissa ja doktriineissa jotka ovat osa tuon valtion historiaa. Suunnittelija ja päätöksentekijä eivät voi toimia tehtävissään ilman odotuksia jotka koskevat tulevaisuutta. Heidän on myös tajuttava ja tiedostettava kuinka nämä odotukset ja kuvat syntyvät yksilöllisesti ja kollektiivisesti.

Käsitykset, oletukset ja uskomukset ovat ilmaisuja siitä, mitä ajattelemme universumista, sen objekteista ja näiden välisistä suhteista. Tällainen käsitysten ja oletusten järjestelmä toimii eräänlaisena karttana, jonka avulla yksilö tulkitsee häntä ympäröivää maailmaa valmistautuessaan hallitsemaan omaa elämäntilannettaan. Jokaisella ihmisellä on oma historiansa. Käsitykset tästä historiasta rajoittavat tulevaisuuden kuvien määrää, ja tekevät jotkut tulevaisuudet, yksilön mielestä, todennäköisimmiksi kuin toiset. On myös ilmeistä, että se mitä ihminen itsestään ajattelee ja mitä muut hänelle tärkeät ihmiset hänestä ajattelevat, on ratkaisevaa sille kuinka hänen tulevaisuuden kuvansa hahmottuvat. Tämänhetkistä tilannetta hän siis tutkii ja arvioi historiansa, kokemustensa pohjalta. Myös hänen käsityksensä syistä ja niiden seurauksista vaikuttavat tulevaisuuden kuvan luomiseen. Sekä yksilö että ryhmä jäsentää jatkuvasti tilannetta ja mielikuviaan syyn ja seurauksen suhdetta pohditen, vaihtelevin 'vapausastein', ehkäpä joutuessaan siitä miten 'sattumanvaraisena' tai 'väistämättömänä' hän on aikaisemmat kokemukseensa rekisteröinyt.

Tulevaisuuden kuvat vaikuttavat siis päätöksiin ja yksilölliseen tai kollektiiviseen toimintaan. Tulevaisuus muuttuu nykyisyydeksi, tietoisten tai tiedostamattomien tulevaisuuden kuvien avulla, siinä jatkuvassa päätösten ja toimintojen elämässä jossa olemme. Jotkut näistä kuvista on jopa ilmaistu dokumenteissa, runoissa, kuvissa, filmeissä, valtioneuvoston periaatepäätöksissä jne. Voimakkaimmin vaikuttavat ne, jotka lupaavat taivasta tai helvettiä, autuutta tai kadotusta, tuhoa tai vihreää paratiisia. Ihmisen dikotomisoivat aivot eivät ole evoluution kaareissa vielä pystyneet *dimen-*

sionaaliseen ajatteluun, joitakin harvoja, kuten esim. kvanttifysikoita ja kemian Nobel palkinnon saajia lukuunottamatta (esim. Bohm 1980, Prigogine 1980).

Tulevaisuuden kuvan ja siihen liittyvän ihmiskuvan käsite on mielestäni juuri nyt erinomaisten tärkeä. Viitaten Markleyn kuvioon voidaan mielestäni sanoa että parast'aikaa elämme vaihetta jolloin kehitys sosiaalisessa ja esim. kasvatuksellisessa ja sivistyksellisessä mielessä laukkaa omia aikojaan. Tulevaisuuden kuvamme ovat jäykistyneet ja laahaavat jäljessä. Suunnan kriisi on ilmeinen. Esimerkkejä tästä ovat mm. se että aikuiskoulutuksen käsitteistöä on sekä suunnittelussa että tutkimuksessa muodostunut jäykkä, todellisuuden moninaisuutta kahlitseva ja yksinkertaistava. On vaara että suuret alueet aikuisen ihmisen todellisuutta jäävät esim. koulutuksellisen tutkimuksen ulkopuolelle koska pitäytyminen tällä hetkellä pääasiassa kategorisoivissa käsitteissä sulkee pois toisia ja vähättelee toisia ilmiöitä todellisuudessa. Esimerkkinä hedelmättömistä käsitteistä voisi olla vaikka (tilastollinen) käsite 'lyhyen koulutuksen saaneet', johon palaan myöhemmin. Tai didaktinen ohjenuora 'lähteä opetuksessa opiskelijan elämäntilanteesta'. Rituaalinomaisesti toistamme puheissa ja mietinnöissä lauseita, määritelmiä ja aikoinaan hyviä ja hyväksytyjä yleisiä suunta- viivoja, joiden todellisuus-sisältö on jo muuttunut ja koko ajan muuttuu ja monitahoistuu.

Ohjaavien kuvien tiedostaminen

Miten olisi mahdollista saattaa esim. suunnitteluprosessiin sellaisia tekijöitä, jotka toimisivat tiedostamisprosessin käynnistäjinä, jotka sallisivat rohkean avartumisen ja soisivat enemmän vapausasteita sekä yksilön että ryhmän työhön? Seuraavassa tarkastelen tällaista mahdollisuutta systeemiteoreettisista lähtökohdista, ja käytän esimerkkinä nykyistä aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämistoimintaa. Kaikille tämän lehden lukijoille lienee historia jo tuttu: Vuonna 1979 asetettiin Aikuiskoulutuksen väliaikainen kehittämisorganisaatio, joka koostuu laajemmasta neuvottelukunnasta sekä suppeammasta johtoryhmästä. Suunnittelu- ja kehittämistyö tapahtuu pääasiassa toimikunnissa, joiden tehtävien suunnittelu kuului johtoryhmän ensimmäisiin tehtäviin laajan kokonaissuunnitelman valmistumisen jälkeen. Nk. projektiorganisaatio käynnistyy kahdessa vaiheessa; tänä vuonna toisen vaiheen projektit/toimikunnat ja selvitykset jne.

Osan kehittämistehtävistä johtoryhmä piti itsellään muodosten niistä nk. perusprojektin. Tulevaisuuden kuvien dokumenttina tässä ryhmässä (ja monessa muussakin) on ollut Aikuiskoulutuskomitean II osamietintö, 1975, sekä tietenkin valtioneuvoston ns. periaatepäätös vuodelta 1978. Laajaa kehittämisorganisaatiota (johtoryhmä, neuvottelukunta, toimikunnat, työryhmät jne.) voi tarkastella järjestelmähierarkiana, joka koostuu eri tavoin toisistaan riippuvista osajärjestelmistä. Kaikilla järjestelmillä, jotka ovat avoimia energialle/informaatiolle on eräitä tunnusomaisia piirteitä, oli järjestelmä sitten koira, ihminen, yhteiskunta tai galaksi. Erotuksena suljettuihin järjestelmiin, avoimet järjestelmät eivät toimi pelkästään korjaavan, itsesäätelyvän palautteen avulla jossa homeostaattinen, rauhallinen tasapainon tila on tavoitteena. Avoimissa järjestelmissä on samanaikaisesti pyrkimys ylläpitää dynaamista epävakaisuuden tilaa, eräänlaista meta-tasapainoa nk. itse-organisoivien toimintojen avulla. Nämä sallivat, suorastaan edesauttavat epätasapainon syntymistä, nk. positiivisen palautteen avulla.

Kun sen aikaansaamat heilahtelut järjestelmässä saavuttavat määrätyn asteen järjestelmä siirtyy 'kvantum hypäyksellä', yht'äkkisellä transformaatiolla toiselle, korkeammalle järjestelmätasolle. Tällä uudella tasolla järjestelmä alkaa jälleen itse-säätelyn avulla organisoida sisäistä toimintaansa saaden monipuolisempia ja samalla eriytyneempiä muotoja. Kunnes taas uusi informaation vastaanotto saa aikaan uusia heilahteluja ja epäjärjestystä. Inhimillinen 'oivallus' on oiva esimerkki tämántapaisesta aluksi epäjärjestyksen ja heilahtelujen tilasta, josta yht'äkkäinen siirtyminen toiselle tasolle organisoi uuden ja vanhan tiedon uudelleen, avartaen ja monipuolistaen. (Sandelin 1981, 14—29)

Jokainen järjestelmä, jos se on terve ja täysin toimiva, pyrkii siis samanaikaisesti ylläpitämään nykyistä tilaansa, status quo'ta, ja siirtymään kohti muutosta ja kehitystä. Meidän vankasti dikotomisovalle ajattelutavallemme tuntuu aluksi suorastaan häiritsevältä ajatella että kaksi 'vastakkaista' prosessia olisi samanaikaisesti toiminnassa ja erittäin hyödyllisellä tavalla ajatellen tuloksen kokonaisuutta. Tätä järjestelmäteorian uusinta kehitystä on pohjustanut mm. aikaisemmin mainittu Ilya Prigogine tutkimuksillaan (Nicolis & Prigogine 1977; Prigogine 1980; Prigogine 1976). Mitä tällä systeemiteoreettisella ekskursiolla voisi olla tekemistä aikuiskoulutuksen johtoryhmän

työn kanssa? Asia selvinnee seuraavasta esimerkistä jossa tietoista "epäjärjestyksen" aikaansaamista on käytetty tiedostamisprosessien herättämiseksi.

Epävakaisuuden autuus

Omassa työssään johtoryhmä pyrki ylläpitämään epävakaisuuden tilaa ('the bliss of instability', kuten Jantsch sitä osuvasti kuvaa 1975, 285) työskentelemällä tietoisesti useammalla tasolla. Toimintaa 'konkreettisella' tasolla (kokonaissuunnitelman aikaansaaminen) täydensi teoreettiset ja filosofiset keskustelut ja väittelytkin. Näin laajempi näkemys ja 'pitkät linjat' eivät jäisi huomioimatta, koska ei voitaisi välttää henkilökohtaista kannanottoa, arvojen, oman ihmiskäsityksen, ja tulevaisuuden kuvien käsittelyä jne. Komiteatyypiselle työryhmälle melko epäsovinnaisin keinoin kuten useamman, yhden päivän kestävän avoriihen avulla, estettiin ritualisoituminen heti alkuun, ensimmäisen puheenjohtajan toimesta. Näin siis ryhmä oli sekä kytketty tämänpäiväiseen todellisuuteen, mutta myös vapautunut käyttämään kollektiivista energiaansa ja tietokapasiteettiaan innovoivaan ja inspiroivaan asioiden käsittelyyn.

Kuinka voitaisiin vaikuttaa siihen tunnettuun muutosvastarintaan joka komiteoissa ilmenee mm. jäykkyytenä ja reaktioiden, päätösten etenemisen hitautena. Varhaisessa vaiheessa johtoryhmä päätti, että se perusprojektin puitteissa tuottaisi eräitä muistioita, joiden teoreettisen ja ehkä provosoivan luonteen takia voisi odottaa herättävän keskustelua, havahtumista, toivon mukaan hedelmällisin seurauksin. Voisi siis sanoa, että tarkoitus oli saada aikaan 'epäjärjestystä' tai eräänlainen epävakaisuuden tila joka edesauttais ryhmien itse-tunteuksen kasvua ja tiedostamisen laajenemista. Johtoryhmä ei tietenkään ole keskusteluissaan ja suunnitelmissaan operoinut eksplisiittisesti mistään systeemiteoreettisista lähtökohdista.

Prosessien tarkastelu tämän viitekehysten puitteissa on kokonaan tämän kirjoittajan valitsema lähestymistapa, joka käsitykseni mukaan selvittää niitä tapahtumia ja rakenteita joista tässä esimerkissä on kysymys.

Keskeinen suunnitteluun vaikuttava tekijä on kaikilla tasoilla — yksilössä ja ryhmässä — käsitys ihmisestä, hänen kyvyistään, mahdollisuuksistaan ja tehtävistään aikuisiässä, kuten jo edellä esitetystä Markleyn kuviostakin käy ilmi. Tämä käsitys on enemmän tai vähemmän tietoisesti jatkuvasti vaikuttamassa ehdotuk-

siin, päätöksiin ja yleensä työskentelyyn tulevaisuuden kuvien kanssa. Se ilmenee myös opetusohjelmissa, siinä kuinka arvioimme aikuisopiskelijan tuloksia ja kuinka suhtaudumme häneen opiskelijana kun itse olemme esim. opettajia.

Keskustelua ihmiskuvasta

Ennenkuin mitään aikuiskoulutuksen ihmiskuvasta oli kirjoitettu, tieto johtoryhmän suunnitelmasta oli levinnyt laajalti. Johtoryhmää kehoitettiin keskittymään 'todellisiin' kysymyksiin. Suuttumuksen ja pettymyksen ilmaisuja viestitettiin eteenpäin. Johtoryhmä kuitenkin jatkoi aloittamaansa linjaa. Tapio Vahervan johtoryhmälle kirjoittama raportti (Aikuiskoulutuksen ihmiskuva, Helsinki 1981) julkaistiin. Intensiivinen ja laaja keskustelu aiheesta alkoi. Raporttia ja ihmiskuvakysymystä käsiteltiin yleensä monessa eri yhteydessä. Tämä lehti julkaisi numeron jossa asiaa valotettiin useassa puheenvuorossa (Aikuiskasvatus 1/82). Päivälehdissäkin käytettiin poleemisia puheenvuoroja, organisaatiokohtaisissa julkaisuissa kommentoitiin asiaa, ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura järjesti vuosikokouksen yhteydessä keskustelutilaisuuden ihmiskuvasta (30.3.1982 Helsingissä). Mm. Helsingin yliopiston aikuiskasvatuksen opiskelijat tutustuivat raporttiin ja siitä keskusteltiin opetuksen ja harjoitustöiden yhteydessä. Käsitukset asiasta vaihtelivat. Yleisin oli kai käsitys, että vaikka ihmiskuvasta voi keskustella, ja keskusteleminen saattaa olla tärkeää, ei ihmiskuvasta koskaan voida olla täysin yksimielisiä.

Mitään tällaisia pyrkimyksiä johtoryhmällä ei tietenkään ollutkaan. Sensijaan johtoryhmän tarkoitus aikaansaada tietoista havahtumista, kollektiivista asioiden pohtimista juuri tästä aiheesta, toteutui käsityksen mukaan. Olivatpa väittelyihin ja keskusteluun osallistuneet mitä mieltä tahansa ihmiskuvasta, sen merkittävydestä tai vähäpätöisyydestä suunnittelijoille ja itselleen aikuiskasvatuksen kentän työntekijöinä, he eivät voineet välttää siltä että itse käsite asettui heidän tietoisuuteensa. Tämän merkitsevyys voi olla välitön tai välillinen, mutta vaikutus on väistämätön. Kuultua ja tiedostettua ei voi enää tehdä näkemättömäksi ja kuulemattomaksi. Suuttumus, närkästys ja vähättely, tai tyytyväisyys, helpottuneisuus ja ilo siitä, että asiaan oli paneuduttu, olivat merkkejä siitä että järjestelmissä oli hetken aikaa saatu syntymään epävakaisuuden tila, jolla parhaassa tapauksessa olisi hedelmällinen vaikutus näiden ryhmien ja ihmisten toimin-

taan jatkossa. Mitä tästä todellisuudessa tiedän? En tietenkään paljon mitään. Sen laatuista tutkimusta ei juuri suoriteta, eikä ole olemassa toistaiseksi hyviä prosessin muutoksen kuvauksia. Sen sijaan keskustelu, mikäli sen aikaansaama fluktuatio oli muutosta ja tietoisuuden kasvua edistävä, tulee näkymään erilaisissa dokumenteissa, raporteissa, suhtautumisessa opiskelijoihin, opetusohjelmien suunnittelussa, tutkimuskohteiden valinnassa jne. Vasta vuosien kuluttua on mahdollista arvioida miten tällaiset tieteen tahtoen aikaansaadut heilahtelut ovat kohteissaan vaikuttaneet.

Muutkin johtoryhmän muistiot oli tarkoitus saada sen luontoisiksi että ne sisältönsä ja otteensa puolesta herättäisivät keskustelua, muutosalttiutta, valpasta tulevaisuuden tutkimista ja hahmottamista. Itse-tietoisuuden ja ryhmätietoisuuden kasvu ovat ne instrumentit joiden avulla on todella mahdollista luoda tulevaisuuden kuvia jotka pätevästi ja rohkeasti (mutta eivät uhkarohkeasti!) tutkivat tulevaisuuttamme ja muovaavat siitä sellaisen että se myös toteutuu rohkeampana, avoimempana ja hallittavampaa, ja jonka jälkeen on mahdollista lopettaa komiteatyökin! Tämän ajattelutavan mukaisesti johtoryhmä on päättänyt tehdä itsensä tarpeettomaksi mahdollisemman nopeasti, sillä johtoryhmän työ nykyisen suunnitteleorganisaation puitteissa on muodostunut turhankin pitkäksi aikajaksoksi.

Komitea-ikuisuudet

On oikeastaan aika kiinnostavaa, miten vähän on tutkittu ja paneuduttu toimikuntien ja komiteoiden työskentelytapoihin. Ja kuinka vähän organisaatiotutkimuksen, dynaamisen ryhmäpsykologian tai systeemiteorian tietoa on välittynyt näihin ryhmiin ja esim. niiden puheenjohtajille. Kuitenkin nämä ryhmät työskentelevät vuosikausia ja ovat saman ryhmädynamiikan alaisia kuin kaikki muutkin työryhmät.

Eräässä seminaarissa minulle haluttiin todistaa kuinka komiteatyö todella on jotain muuta kuin tavanomaiset työryhmät. Uskotaan että komiteassa ihminen erällä tavalla 'objektivoituu', todella toimii jonkin intressiryhmän tai tahon konkreettisena äänitorvena. Esitettiin käsitys että työ on pelkästään 'asiallista', 'konkreettista', aina 'objektivistista' ja jatkuvasti 'tavoitteellista'. Komiteatyö siis eroaisi muusta ryhmätyöskentelystä siinä, että siellä ei tuntee pelaa ja sotke, eivätkä yksilölliset käsitykset, arvot ja uskomukset vaikuta. Yksilö on koko ajan ryhmänsä edustaja puhuen ryhmän suulla. En kuitenkaan tullut tälläkään kertaa

vakuuttuneeksi. Olen edelleen sitä mieltä, että missä tahansa ryhmässä joka kokoontuu useamman kerran suorittamaan työtehtävää, oli sen nimi vaikka komitea, vaikuttavat samat voimat ja tapahtuvat samat tietoiset ja tiedostamattomat prosessit kuin muissakin vastaavanlaatuissa ryhmissä.

Ryhmä muodostaa oman identiteetin ja erityisen ryhmämentaliteetin. Näissä ilmenevät sen tiedostama lähestymistapa työtehtävää kohtaan, kuin myös vähemmän selvästi ne järjestelmävastaukset ja kollektiiviset perusolettamukset, jotka sen jäsenillä on ryhmän kyvystä tyydyttää erilaisia ryhmätarpeita kuten jatkuvuutta, yhteenkuuluvuutta, itse-tunnon kasvua jne. (Holter 1970, Bion 1961).

Työryhmä toimii tietenkin suurimman osan ajastaan työtä tekemänä ryhmänä pitäen yhteyttä ulkomaailmaan, tehden päätöksiä ja suunnitelmia, joita se tutkii ja testaa erilaisin menetelmin, koko ajan todellisuuden tajunsa säilyttäen ja toimien vuorovaikutussuhteessa ympäröivään maailmaan. Mutta samanaikaisesti, (ja ajoittain hallitsevasti), ovat muut tarpeet esillä, vaativat tyydytystä ja 'hoitamista'. En esimerkiksi usko että komiteoiden täytyy muodostua ikuisuusryhmiksi, ei edes kolmea kuukautta pitemmiksi työryhmiksi. Ryhmässä syntyy kuitenkin varsin pian myös usein tiedostamattomia riippuvuus- ja valta-suhteita, pelkoja ja haluja, jotka ylläpitävät kuvitelmaa komitean jatkuvuuden tärkeydestä. Ehkä merkittävin hitauteen ja jäykistymiseen vaikuttava tekijä on pelko siitä, mitä todella tapahtuu jos ratkaisevia, uudenlaisia muutosehdotuksia tehdään; jos totuttu muuttuisi joksikin tuntemattomaksi ja vaikuttaisi asianomaisen jäsenen elämään tavalla, jota hänen on vaikea kuvitella tai hyväksyä. Komiteatyön edistymistä vaikeuttaa myös vaatimus oman vastuun ottamisesta, tai tunne siitä että vaikka on olemassakin taustaryhmä, niin joutuu joka tapauksessa tekemään ajoittain itsenäisiä ratkaisuja, joiden seurauksia ei pysty arvioimaan. Pelot, kielteiset ennakkokäsitykset, pelko 'kasvojen menettämisestä' saattaa hakea välillisiä muotoja: negatiivismina ("Onhan tätä jo kokeiltu monta kertaa — tuloksetta"), resignaationa ("No, ei tämmöiset ideat koskaan onnistu"), agressiona ("Minä en ainakaan missään tapauksessa, missään muodossa aio olla mukana tällaista päätöstä tekemässä) tai fiksoitumisena ("Olen jo vuosia sitten todennut että tällä alueella ei saada mitään aikaan").

Epä-pätevöitymisen paine

Ryhmässä, komiteassakin, syntyy aina yhtä hämmästyttävä taipumus aikaisemmin viittaamaani 'de-skilling' efektiin (Turquet 1974). Ryhmässäolija taantuu, usein viitataan hieman häpeillen sinänsä todellisiin työpaineisiin, muihin tehtäviin tai poliittisiin realiteetteihin. On tavallista nähdä kuinka korkeasti koulutetut komiteajäsenet esittävät epäyhtenäisiä ajatuksia, huomioita tai ideoita ja sitten helpottuneena muistavat sihteerin ja toivovat että hän saa heidän hatarista ajatuksistaan ytimen selville ja pystyy kirjoittamaan järkevää, loogista tekstiä näistä viitteenomaisista ajatteluista. Tällä en tarkoita etteikö työryhmässä voisi esiintyä reflektioivaa, assosioivaa ja siten ehkä epävalmista ajattelua, mutta se on silloin luovaa luonteeltaan; jatkoon muita inspiroivaa. Työtä jäytäviä tekniikoita on monia. *Deflatio*, eli toiminta jolloin esim. vähätellään uuden idean merkitystä samalla kun kuitenkin vakuutetaan sen tärkeyttä "laajemmalti" ajatellen, on eräs tällainen. *Kaksoisviestintä* on toinen tapa. "Tämä on erittäin tärkeä asia — tästä täytyy keskustella", mutta aikaa tähän ei kuitenkaan löydy, asia unohtuu, käsitellään liian myöhään, tai liian vähän aikaa suodaan sen käsittelylle. *Kollektiivinen intellektuaalisointi* on eräs tavallisimmista jarrutustekniikoista; "Tämähän me kaikki jo tiedämme, tästähän on aina keskusteltu". Voidaan myös yrittää todistaa että ehdotuksen tekijä on 'subjektiivinen' (!), ja täten mitätöidä aloite. Vastustus henkilökohtaiseen eläytymiseen ja vastuuseen on voimakas. Kaikin keinoin yritetään ylläpitää illuusiota 'objektiivisuudesta' jonkinlaisena todellisuuden työmenetelmänä, ja varsinkin hyveenä. Monet ryhmässä aktivoituvat tarpeet (tulla hyväksytyksi, ymmärretyksi, esim.) ja inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys torjutaan tällaisin keinoin, tai jos niistä puhutaan niiden merkitystä vähätellään koska ne ovat 'psykologisia'.

Aikuiskoulutuksen myytti

Tiedostamattomalla tasolla toimivat erilaiset myytit. Ne saattavat ilmetä lauseista kuten "Olemme kaikki samassa veneessä". Myytti: Meidän on pidettävä yllä hyviä suhteita ja vältettävä konfrontaatiota ja konfliktien verbalisointia.

Mielestäni järkevää komiteatyötä häiritsee aikuiskoulutuksen alueella vaikuttava hiljainen, kangistava myytti: "aikuisesta ihmisestä tulee hyvä ihminen ja kansalainen jos hän vain ymmärtää opiskella, ja me saamme häntä opettaa". Tämän myytin hyväksyminen joh-

taa eräänlaiseen aikuiskasvattajien ja suunnittelijoiden aristokraattisuuteen joka esim. ilmenee käsitteiden mystifiointina ja niiden sisälön tyhjentyksenä. ”Lyhyen koulutuksen saanut aikuinen” ilmentää tätä tilannetta. Paketoimme yhden nimikkeen alle ryhmän jonka ehkä ainoana yhteisenä tunnuspiirteenä on juuri tämä asiantila koulutuksen pituudesta. Abstrahoiimme elämän monisärmäisestä todellisuudesta, jossa tällä nimikkeellä ei edes kaikissa tapauksissa ole yksilön toiminnan ja menestymisen kannalta ratkaisevaa merkitystä. Implisiittisesti ajatukseen sisältyy yleinen tarve luokitella niin että aikaansaamme poikkeavien ryhmiä, joiden avulla sitten aggressiivisessa ’paremmuudessamme’ voimme purkaa syyllisyydentunnot ja liikaenergiat. En todella tiedä asiantilaa mitään yksinkertaista ratkaisua. Tarvitsemmehan käsitteitä jäsentämään laajempia kokonaisuksiakin. Mutta olisi todella tärkeää itse-tiedostamisen ja ryhmä-tiedostamisen avulla jatkuvasti tarkistaa niiden käsitteiden kattavuutta ja sisältöä joiden avulla hahmotamme aikuiskoulutuksen tehtävää. Ei-opiskeluhallukasta aikuisesta on hyvää vauhtia muodostumassa poikkeava yksilö. Toistaiseksi ovat vielä puoliksi piilossa vaatimukset siitä että ne jotka paremmin tietävät koulutuksen antaman autuuden voivat pakottaa tämän henkilön tottelemaan, niinkuin lapsi enemmän kokenutta vanhempansa.

Voi uumoilla että aikuiskoulutuksen käsitteistön taustalla häilyy melko itseriittoinen, holhoava ja siten alentuva fantasia koulutusta tarvitsevan aikuisen kyvyistä, piirteistä ja olemuksesta. Hänet on ”nostettava ylös”, mutta jotta ylösnostajan asema ei osoittaisi liian selvästi paremmuutta puhumme sitten pyöreän sanoin että ”opetuksessa on lähdeittä aikuisopiskelijan elämäntilanteesta”. Jokainen kentän ihminen tietää miten mahdoton tämä juhlapuheiden pyhävaate on pukea ylle arkityössä, ellei sitten ole kysymyksessä yhden tai kahden opiskelijan ryhmä. Järkevä opettaja-didaktikko pyrkii optimoimaan opetustilanteen ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet. Mutta kohdatessaan opiskelijansa hän ymmärtää heidät tasavertaisina ihmisinä eikä aliarvioi heitä, ei pelkää asettamasta haasteita — sellaisia joita jokainen meistä joka päivä joutuu kohtaamaan ja itsenäisesti ja yhdessä muiden kanssa niihin vastaamaan. Inhimillinen *huomauttavuus* on sensijaan tarvittava ja luonteeltaan sivistyksellinen ilmiö, ei mikään didaktinen kikka (jos siitä nimittäin on kysymys elämäntilanteen huomioonottamisessa)

Esimerkkejä voisi luetella koko joukon. Intressini ei kuitenkaan ole niiden luettelemisessa

ja analysoinnissa vaan siinä taustailmiössä jota ne edustavat. ’Objektivoimalla’ ja luokittelemalla (juuri silloin kun tehdään luovaa, tulevaisuuteen tähtäävää työtä) voidaan välttää näkemästä todellisuuden paljon monidimensionaalisempi ja alati vaihtuva realiteetti. Sen hahmottaminen ja käsitteleminen esim. komiteassa on vaikeaa. Ajatustapojensa ja -rakennelmiensa muuttaminen ja alati jatkuva itse-tiedostamisen kasvu vaati rohkeutta ja sen verran itsetuntoa, että jaksaa vastaanottaa mahdolliset ilkamoivat reaktiot niiden taholta joita kaikki muutos tosiasiaa ahdistaa ja pelottaa.

Myytti aikuiskoulutuksen kaikkivoivasta merkityksestä rajoittaa toisaalta oivallusta ja itse- ja ryhmätuntemusta; toisaalta laventaa käsityksiämme vaikutusmahdollisuuksista niin laajalle alueelle, että järkevä keskustelu tyrehtyy. Syntyy turhautumista; tyhjää keskustelua keinoista, tavoitteista ja rahoituksesta. Suunnan näkeminen ja mahdollisten rakenteellisten muutosten aikaansaaminen estyy. Samanaikaisesti kuitenkin muilla aikuisen ihmisen elämän alueilla juuri rakenteelliset muutokset ovat käynnissä; ajattelutapa ja tarpeiden luonne muuttumassa.

Miten tästä eteenpäin?

Olen jo kauan kuullut lukijan itsekseen hoikevan; ”No, mitä sitten voi tehdä? Etkö itse ole samanlainen, kuin nuo joita olet kuvaillut pelokkaiksi, pysähtyneiksi?”

Jätän analysoinnin lukijalle. Uskon kuitenkin, että tarvitaan monen ihmisen ajattelua ja keskustelua, jotta aikuiskasvatuksen ja aikuiskoulutuksen kokonaiskuvaa voidaan dynaamisemmin pohtia. Yksi ihminen, tai yksi ryhmä, kuten esim. johtoryhmä, ei tähän pysty. Entä keinoja?

Aluksi voisi käyttää joitakin niistä monista, useimmissa muissa ryhmäyhteyksissä tunnetuista keinoista. Kouluttamalla ryhmien vetäjiä, puheenjohtajia. Jos se ei ’parlamentarisista’ syistä onnistu, niin mikä estäisi käyttämästä ’ammattipuheenjohtajia’, ja huolehtia monipuolisuuden säilymisestä muilla keinoilla.

Usein komitea ensitöikseen tekee koko joukon selvityksiä, jotka pitkittävät komitean työaikaa. Useimmat niistä ovat melko itsestänselviä, ja vain harvoin koko se tietomäärä mikä niissä saattaa piillä on jäsenille täysin uutta. Usein tietoja ei käytetä muutoin kun kappaleessa, jossa ilmoitetaan tehdyt selvitykset. Suurimman osan näistä selvitystöistä voisivat

ministeriöt, jo ennen komitean asettamista, suorittaa virkamiestyönä — koskevathan ne useimmiten nykytilannetta, resursseja, kentän toivomuksia jne. Jos jokin todella tähdellinen aspekti ilmenee, ei sen tutkimisen laajuus silloin estäisi nopeaa työtä.

Komiteat ovat yleensä sihteerikeskeisiä — jos niillä on hyvät, itsenäiset sihteerit ja deskilling taantuminen jatkuvaa. Tai työjaoskeskeisiä — jos niillä on tarmokas ja määrätietoinen puheenjohtaja, jolloin työjaoksessa saadaan tehtyä se työ jonka valmistelu laajemmassa ryhmässä muodostuisi vaivalloiseksi ja hitaaksi joko komitean koostumuksen, menta-liteetin tai laiskuuden takia.

Komiteat tulisi yleensä asettaa paljon lyhyemmäksi aikaa, kun mitä käytännössä tapah-tuu. Kolme-neljä kuukautta olisi varsin riittävä aika. Komiteajäsen saisi olla vain yhdessä komiteassa samanaikaisesti. Työn siellä tulisi olla meritoivaa ja virkavapauteen oikeuttavaa. Voisi jopa ajatella, että virkavapaus olisi auto-maattinen seuraus nimittämisestä, ja konkreet-tinen jokapäiväinen komiteatyö nimittämisen edellytys. Keskustelu työmuodoista, vuorovai-kutussuhteista ja subjektiivisuuden (ja siten henkilökohtaisen vastuun) hyväksyminen edesauttaisi dynaamisemman työyhteisön syn-tymistä.

Päätöksenteon keinoja

Päätöksentekoprosessin rationaalisuutta voi edistää. Kompleksisessa maailmassa on pakko lähestyä ja ratkaista enemmän ongelmia kuin mihin meillä aina on resursseja — torjuminen ja puolustus seurauksena. Ihmiset eivät useim-miten ole loogisia olentoja. Suurimman osan ajasta toimimme ja arvostelemme melko epä-määräisistä käsityksistä lähtien, ja käytämme logiikkaa lähinnä puolustaessamme päätök-siämme. Nk. analyttinen hierarkinen prosessi on eräs työskentelytapa, jonka avulla on mah-dollista organisoida sekä tunteet, intuitio ja lo-giikka järjestelmällisellä tavalla pohjaksi pää-töksenteolle. (Staat 1982, 13). Järjestelmä pe-rustuu kolmelle periaatteelle: hierarkian muo-dostus, prioriteettien laatiminen sekä loogisen konsistenssin periaatteen toteuttaminen. Yleensäkin järjestelmämme todellisuuden hier-arkisesti. Jonkin asian ollessa kiinnostuksem-me kohteena hierarkiassa on useimmiten vii-destä yhdeksään osaan. Hierarkisoimalla ja osajärjestelmiä tunnistaen on mahdollista hah-

mottaa ja loogisesti hallita suurempi määrä in-formaatiota ja samalla muodostaa monipuoli-sempi kokonaiskuva todellisuudesta. Kiinnos-tunutta kehoitan tutustumaan Staatin kirjaan: *Decision Making for Leaders*.

Tavoitteista keskusteleminen tuottaa yleensä vaikeuksia päätöksenteossa, varsinkin mitä kauempana ne ovat tai mitä abstraktisempia luonteeltaan. Työssä voi tällöin käyttää esim. Staatin ehdottomaa nk. eteenpäin suuntautu-va ja taaksepäin suuntautuvaa prosessia jak-sotellen. Edellisessä lähdetään siitä mikä on *to-dennäköisin* tulos huomioon ottaen tämänhet-kinen tilanne (forward process). Jälkimmäises-sä pyritään muodostamaan kuva *toivotusta* (ideaali) tuloksesta, sekä sen jälkeen mietti-mään keinoja miten tämä tilanne on mahdol-lista saavuttaa (backward process). Vuorotte-lemalla toivotun ja todennäköisen tuloksen ke-hittelyä on mahdollista saavuttaa sekä hyväk-syttävä tulos, että tarpeeksi ”vapaa” tulevai-suuden kuva. Sekä realismi että nousut luovuuden aste vaikuttavat sellaisten tulevai-suuden kuvien kehitykseen, joilla on mahdolli-suus johtaa kehitystä tietoisemmin, rohkeam-min.

Lopuksi voisi tietenkin ajatella että työryh-mät, toimikunnat jne. jatkuvasti tarkkailisivat työmenetelmiään, ryhmän mentaliteettia ja tunnistaisivat avoimesti torjunta- ja puolustus-mekanismeja ja niiden vaikutukset. On mah-dollista luoda yksinkertainen analyysikeino kullekin ryhmälle vaikka seuraavan tapan: Työryhmän työskentelylle on tunnusomaista:

jäljentäminen	luovuus
muodollisuus	epämuodollisuus
variaatio	yksilinjaisuus
järkiperäinen	tunneperäinen
toiminta	toiminta
suora viestintä	epäsuora viestintä
avoin konfliktien	konfliktien kieltä-
diagnostisointi ja	minen tai niiden
ratkaisupyrkimys	torjuminen
ryhmän liike	suuntautunut
suuntautunut yhteiseen	omien asemien
ongelmaratkaisuun	puolustukseen
avoimuus	sulkeutuneisuus
mentaliteetti	yhteistyöhön
irtautumista,	kannustava
yksilöitymistä	yhteistyöhön
kannustava	kannustava
	ristiriitainen
turvallisuuden	tilanteiden
tavoittelu	kestäminen jne.

Kukin voi kokemuksensa ja käsityksensä pe-rusteella jatkaa listaa.

En tietenkään tarkoita, että jotkut ääripäätt edustavat sopivinta ratkaisua, suhtautumista tai työskentelymuotoa. Eri ryhmäpiirteiden *kokonaisuus* muodostaa sen maaperän, jossa työ tehdään. Hyvinkin erilaiset ryhmät pystyvät samantapaisiin hyviin tuloksiin. Varsinkin kun tietoisuus piirteistä, ja niiden vaihtelu ja vaikutus ryhmän keston ajan on ryhmässä ta- juttu.

Loppusanat

Edellä olen tarkastellut aikuiskoulutuksen suunnitteluprosessia systeemiteoreettisen viite- kehyksen avulla. Olen esittänyt erään esimerkin siitä kuinka 'epäjärjestystä' aiheuttavalla informaatiolla on pyritty edistämään muutos- hakuisuutta ja työryhmien ja kentän itse-tun- temusta tuomalla tietoiselle tasolle tiedosta- mattomia asenteita, oletuksia ja uskomuksia, jotka eri vaiheissa vaikuttavat ryhmien ja ih- misten työhön, päätöksiin ja ajattelutapaan.

Olen myös yleisellä tasolla tarkastellut erään ryhmätyypin, komitean, tunnusomaisia piirtei- tä silloin kun ryhmä järjestelmänä on sulkeu- tumassa, toimii pääasiassa itse-säätelien pros- sessien avulla ja torjuu epävakaisuutta aiheut- tavaa informaatiota. Olen myös lyhyesti pohti- nut niitä tiedostamattomia prosesseja, joita myös komiteatyössä on havaittavissa, ja joita ehkä enemmän kuin muissa työryhmissä pyri- tään neutralisoimaan myytein ja rituaalisin keinoin, joihin pitkälle formalisoitunut komi- teatyöskentely luo muodollisesti hyväksytyn mahdollisuuden. Lopuksi olen esittänyt muu- tampia hajamietteitä siitä, mitä keinoja löytyy ti- lanteen muuttamiseksi, niin että suunnittelu- työssä yleensä, ja aikuiskasvatuksessa erityisesti olisi mahdollista kehittää sellaisia tulevaisuu- den kuvia, että ne todella toteutuvat, kehitystä rohkeasti johtaen ja toteuttaen. Tarkoitukseni on ollut aikaansaada sen verran 'epäjärjestys- tä' järjestelmässämme, että tietoisuuden kas- vulle syntyi tilaa.

Lähteet

- Bell, W. & Mau, J. 1970. Images of Future: Theory and Research Strategies. In: J.C. McKinney and E.A. Tiryakin, *Theoretical Sociology, Perspectives and Developments*. New York: Appleton-Century-Crofts, 205—234.
- Bion, W.R. 1961. *Experiences in Groups and Other Papers*. London: Tavistock Publications
- Bohm, D. 1980. *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Greenson, R.R. 1978. *The Technique and Practice of Psycho-Analysis*. Vol. I. London: Hogart Press.
- Hynynen, P., Leppo, T., Puikkonen, J. & Alsta, K. 1979. Skenaariomenetelmä tulevaisuuden tutki- muksessa. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 1979:1. Helsinki.
- Jantsch, E. 1975. *Design for Evolution. Self-Organ- ization and Planning in the Life of Human Sys- tems*. New York: George Braziller.
- Holter, H. "Motstånds- och försvarstekniker i so- ciala organisationer", *Tidskrift for samfunns- forskning*, Nr 11, 173—194. Oslo 1970.
- Markley, O.W. 1976. *Human Consciousness in Transformation*. In: E. Jantsch and C.H. Wad- dington, *Evolution and Consciousness. Human Systems in Transition*. London: Addison-Wes- ley.
- Nicolis, G. & Prigogine, I. 1977. *Self-organization in Nonequilibrium Systems from Dissipative Structures to Order through Fluctuation*. New York: Wiley-Interscience.
- Prigogine, I. 1976. *Order through Fluctuation: Self- organization and Social System*. In: E. Jantsch and C.H. Waddington, *Evolution and Consci- ousness. Human Systems in Transition*, London: Addison-Wesley.
- Prigogine, I. 1980. *From Being to Becoming. Time and Complexity in the Physical Sciences*. San Fransisco: Freeman.
- Sandelin, S. 1981. *Self and Education. Commem- tationes Scientiarum Socialium. No. 16 Socie- tes Scientiarum Fennica*. Helsinki-Helsingfors.
- Staat, T.L. 1982. *Decision Making for Leaders*. London: Lifetime Learning Publications.
- Turquet, O. 1974. *Leadership: The Individual and the Group*. In: Gibbard et al., *Analysis of Groups*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Vaherva, T. 1981. *Aikuiskoulutuksen ihmiskuva. Aikuiskoulutuksen johtoryhmä*. Helsinki.