

Lausunto Hannu Valkaman lisensiaattitutkielmasta Strateginen kehittäminen koulutusorganisaatiossa, Malli muutoksen johtamiseen

Hannu Valkaman tutkimus on osa laajempaa projektia, jossa haetaan ajatuksellisia välineitä koulutusorganisaatioiden ja niiden toimintaympäristön vuorovaikutuksen hallintaan". Tutkielma soveltuu erinomaisesti aikuiskasvatuksen opinnäytteeksi; siinä yhdistyvät poikkeuksellisen saumattomasti toisiinsa teoreettinen orientoituminen ja pyrkimys vastata käytännön koulutussuunnittelun ajankohtaisiin kehittämisvaatimuksiin. Vaikka raportti käsittelee vain alkuosan edelleen jatkuvasta tutkimushankkeesta, siinä esitellyt kehittämismallin muodostaminen on oma selväpiirteinen, lisensiaattityöksi riittävän laaja ja vaativa kokonaisuutensa.

Tutkimus liittyy koulutusprojektiin, jota on toteutettu Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen ja kolmen ammatillisen koulutuskuntainliiton yhteistyönä kevästä 1989 alkaen. Valkaman nyt raportoitu osatutkimus käsittelee sekä mallin teoreettisen rakentamisen että sen koettelun ja konkretisoimisen projektiin kuuluneen koulutustoiminnan yhteydessä.

Mallin muodostamista ja koulutusprojektiin toteuttamista yhdistävänä viitekehyksenä on tekijän mukaan toiminut kehittävän työntutkimuksen metodologia. Tutkimusprosessi samoin kuin siinä monessa suhteessa engströmiläisestä kehittävän työntutkimuksen strategisen suunnittelun ja muutoksen johtamisen lähestymistavoista ja toisaalta teoriakehittelystä, joissa organisaation kehittäminen ja oppiminen pyritään yhdistämään samaksi prosessiksi. Päämääränä on ollut rakentaa "metodologista siltaa varsin erilaisten ajatteluradioiden välille". Tässä tekijä on ainakin teoreettisen ajattelun tasolla onnistunut kiitosta ansaitsevalla tavalla. Mallin toimivuutta ei tutkimuksen tässä vaiheessa voida vielä arvioida kuin alustavien havaintojen varassa.

Mallin ja sen rakentamistavan yksityiskohtainen esittely veisi lausunnossa liiaksi tilaa. Sen yksi keskeinen ratkaisu on, että kehittämissyö eriytetään organisaation jokapäiväisestä toiminnasta erkaantuvaksi, mutta siihen toistuvasti palaavaksi sykliksi. Strategisen kehittämisen prosessissa on kolme päävaihetta: yhteisen näkemyksen muodostaminen muutoksen tarpeesta ja sen toteuttamisen edellytyksistä, muutosedellytysten tuottaminen ja muutoksen toteuttaminen, arviointi ja vaikiinnuttaminen.

Mallin koettelu ja konkretisoiva kehittäminen tapahtuu koulutusprojektin avulla. Koettelu ei tässä tarkoita mallin järjestelmällistä soveltamista käytäntöön, vaan testaus on pääasiassa tapahtunut kuntainliitosten johtoryhmien koulutustilaisuuksissa, joissa mallia on käyty läpi ja osallistujat tehneet siitä omat arviointinsa

sekä organisaatioissa parhaillaan vireillä olleiden kehittämishankkeitten tarjoamien että muiden kokemustensa perustalla. Osallistujat suorittivat ennako- ja välitehtäviä kolmen koulutustilaisuuden lomassa ja tekivät lomakemuotoisena toteutetun mallin arvioinnin. Tämän aineiston kokoamista ja käsittelyä voidaan nimittää tutkimuksen empiiriseksi osaksi. Koettelu ei ollut kovin perusteellinen; kaikkiaan nämä parikymmentä osallistujaa arvioivat käyttäneensä "kehittämisyklin analyysivaiheeseen" aikaa 5-6 työpäivän verran kukin.

Koulutusvaiheita ja niihin liittyntä muuta toimintaa on raportissa kuvattu sen verran pelkistetyksi, että kuva siitä, mitä tässä toimintosarjassa todella tapahtui, jää hiukan ylimalkaiseksi. Asiaa olisi auttanut, jos joistakin keskeisistä koulutusohjelmien käsittelyvaiheista, tehtäväsuorituksista ja liittynöistä vireillä olleisiin kehittämishankkeisiin olisi annettu esimerkkejä raportin liiteosassa. Pelkistettyä raportointia voidaan kyllä perustella sillä, että kysymyksessä ei varsinaisesti ollut joidenkin teoreettisten oletusten tai väittämien empiirinen todentaminen. Lisäksi lukija pääsee osallistujien kanssa lähempään kontaktiin, kun raportissa käsitellään heidän arviointejaan mallista ja järjestetystä koulutuksesta.

Kiintoisin kysymys on, kuinka toimivaksi osallistujat mallin arvioivat ensimmäisen tutustumisvaiheen perusteella. Raportin mukaan johtoryhmien edustajat kokivat mallin "yleensä ottaen helposti miellyttäväksi ja toimivan tuntuisiksi" — samalla useimmat kyllä totesivat arvioinnin vaikeaksi, kun ei mallia vielä ollut ennätetty kunnolla omaksua, saati hankkia kokemusta sen käytöstä. Viime kädessä arvioinnit ehkä osoittavatkin jonkinlaista yleismyönteisyyttä kokeilua kohtaan; pitemmälle meneviä päätelmiä en tekisi siitäkään, että enemmistö osallistujista katsoi siihenastisen koulutuksen jo vaikuttaneen sekä johtoryhmänsä että omaan työskentelyyn. Pidän hiukan yllättävänä, että vain harva vastaaja arvioi mallin teoreettisesti liian vaikeaksi jokapäiväiseen käyttöön. Omasta puolestani olisin nimittäin taipuvainen liittymään näihin epäileviin Tuomasiin.

Strategisen kehittämistyön käytännön pulmat ja rajoitukset tulivat esille arviointia seuranneessa johtoryhmien kolmannessa koulutusvaiheessa, jonka tehtävänä oli jatkaa mallin työstämistä. (Tässä vaiheessa yksi kolmesta kuntainliitosta irtautui jatkamaan itsenäisesti.) Todettiin mm., että oppilaitosten arkirutiinit ja rinnakkaiset kehittämishankkeet vaativat aikaa ja kilpailevat osin kokeilun strategisen kehittämistyön kanssa. Erityisiä ongelmia nähtiin koulutuksen ja kehittämistyön ulottamisessa osastonjohtajien ja muun henkilös-

tön tasolle (projektin tähän vaiheeseen kuului vasta yksi osastonjohtajille järjestetty kehittämispäivä). Raportin mukaan kehittämistyön jatkamiselle onnistuttiin joka tapauksessa jäsentämään selvät toimintalinjat ja kehittämismallin todettiin tarjoavan muutosstrategian rungon.

Omissa huomioissaan tutkija pohtii kokeilun ”koulutuksellisen lähestymistavan” pulmia ja arvioi, että osallistujat ovat ehkä tehneet enemmänkin koulutusta varten kuin tosiasiallisena kehittämistyönä. ”Näin koulutus kehitystyön kontekstina ei ole omiaan edistämään yhteistä vastuunottoa, hakeutumista kehitysprosessin määrätietoiseen eteenpäin saattamiseen.” Tutkijan valmiutta havaintojensa kriittiseen arviointiin osoittaa myös toisessa yhteydessä esitetty pohdinta kehittämiprojektiin liitetyn tutkimuksen vieraannuttavista efekteistä (kehittämistyön viivästyminen, koekaniinina olemisen tuntemukset).

Kehittämismallin kokoavassa arvioinnissa (luku V) Valkama kiteyttää kokeilun tuottamat kokemukset neljään päätelmään:

- 1) Yhteinen näkemys muutoksesta ja sen edellytyksistä ei riitä motivoimaan toimintaa. Jo analyysivaiheessa on näkemystä konkretisoitava kehittämislinjauksi.
- 2) Muutos on suunniteltava ja kehittämisprosessi suhteutettava jokapäiväiseen tulokseen suuntautuvan toiminnan kulkuun. Käytännön ratkaisuksi esitetään kehittämisprosessin eteneminen sarjana strategisia projekteja.
- 3) Strateginen kehittäminen on integroitava siihen käytännön toiminnassa kaiken aikaa tapahtuvaan kehittämiseen, joka ilmenee esimerkiksi akuuttien ongelmien ratkaisemisena ja yksikkökohtaisina kehittämis-toimina.
- 4) Koulutuksen ja konsultoinnin keskinäinen suhde kehittämistyön ohjaamisena on ehkä parhaiten ratkaistavissa prosessin kulloistenkin vaatimusten mukaisena painopisteiden vaihteluna.

Valkama on näin tuonut tiivistetysti esille mallin toteuttamisen olennaisia pulmakohтия ja joutunut tarkistamaan teoreettisen mallinsa ideaa strategisen kehittämisen erkaantumisesta. Hän esittää pulmakysymyksiin täsmentyneempiäkin ratkaisumahdollisuuksia, vaikka niiden kehittyminen on tässä vaiheessa vielä tunnustelemaa. Erityisen tärkeänä pidän kysymystä konsultin asemasta kehittämismallin toteuttamisessa; sehän mm. määrää ratkaisevasti mallin käyttömahdollisuuksien laajuutta. Mitä välttämättömämpää on erityisasiantuntijan osallistuminen kehittämistyöhön, sitä vaikeampaa on saada mallia laajaan jokapäiväiseen käyttöön. Sitä suurempi on samalla riski, että mallia käytetään vesitettyinä, sen teoreettisia perusteita vain näennäisesti noudatellen. Nämä ongelmat jäävät raportissa mielestäni liian vähälle huomiolle. Valkama on sen sijaan kyllä yleisesti pohtinut, miten malli ja sen soveltamisesta saadut kokemukset ovat yleistettävissä muuntuyppisiin koulutusorganisaatioihin. Kun mallia ei tarjota sellaisenaan noudatettavaksi, vaan käsitteelliseksi välineistöksi ”tilannekohtaisten kehitysprosessien” suunnitteluun, niin voitaneen sanoa, että tällaisena se on muutettavat muuttaen käyttökelpoinen hyvinkin monenlaisissa organisaatorakenteissa ja suunnittelutehtävissä.

Raportin pääteluvussa ”Kehittyvä koulutusorganisaatio” tarkastelu siirtyy yleisemmälle tasolle ja kohdistuu koulutusorganisaatioissa tapahtuvan kehittämistoiminnan yhteiskunnallisiin kehyksiin. Valkama on niin analyysivaiheessa kuin lopputarkastelussakin tähdentänyt aiheellisesti sitä ratkaisevaa merkitystä, mikä nopeasti muuttuvalla toimintaympäristöllä on yksittäisten koulutusorganisaatioiden kehittämiseksi. Juuri tällä hetkellä ”muutospyrteisyyttä” aiheuttaa erityisesti valtionhallinnon johtama koulutuspoliittinen uudistustyö, tulosajattelu, ostokoulutuksen markkinajärjestelmä, hallinnon hajoittamishankkeet jne. On selvää, että koulutusorganisaatioiden omissa kehittämishankkeissa on valtion hallinto- ja rahoitusjärjestelmien uudistukset hyvin pitkälle otettava annettuina realiteetteina, oman suunnittelun reunaehtoina. Tästä huolimatta raportin ajattelutavassa on mielestäni turhaa passiivistakin tavoiterationaalisuuden sävyä. Muutoksen hallinta, joka on kylläkään sovi leimata. Tulosajattelun yhteydessä hän huomauttaa, että koulutusorganisaatioiden tuloksia on arvioitava oppimisen kontekstissa, elämänhallintana, osaamisena työelämässä, asemina yhteiskunnassa, yritysten ja yhteisöjen toimintapotentiaaleina, ja niiden mittamiseen eivät tulokset taloudellisuuden ja tehokkuuden suoraviivaiset kriteerit sovellu.

Pääteluvussa käsitellään koulutuksen kehittämisen perusuhteisia kysymyksiä ja esitetään monia hyviä oivalluksia. Kaiken kaikkiaan tekijän ote on tässä jotenkin hapuilevampi kuin aikaisemmissa luvuissa. Vaikka tutkimus on edennyt runsaan vuoden aikana projektin aloittamisesta raportin valmistumiseen, siinä ei juuri havaitse hätkököinnin jälkeä. Poikkeuksena on ehkä pääteluku, se olisi varmaan voittanut pidemmästä kysytyleytajasta.

Raportin rakenne noudattelee luontevasti tutkimusprosessin etenemisyvaiheita. Teksti on yleensä selkeää. Taipumus epäsovinnaisiin ilmaisuihin on pidetty hallinnassa (turha niitä oli pyydellä lainausmerkkien käytöllä anteeksi!). Pyrkimys tiiviiseen esitystapaan on ehkä pääsynä siihen, että luettavuutta paikoitellen heikentää runsas lauseenvastikkeiden käyttö ja perätaisten genetiiviattribuuttien sumat. Tiiviynen ansio-puolia taas ovat turhan rönsyilyen välttäminen ja keskityminen pääasioihin.

Hannu Valkaman tutkielman pääpaino on mallin teoreettisessa kehittämisessä ja siinä hänen tutkijanlahjakkuutensa on päässyt parhaiten oikeuksiinsa. Mallin koettelu on projektin tässä vaiheessa vasta alustavaa, mutta tekijä osoittaa siinä kykynsä havaintoaineiston muokkaamiseen ja jäsentelyyn samoin kuin valmiutensa objektiivisuutta tavoittelevaan kriittisyyteen.

AULIS ALANEN

Lisensiaattitutkielma on hyväksytty Tampereen yliopistossa syyslukukaudella 1990 ja julkaistu Tampereen yliopiston aikuis- ja nuorisokasvatuksen laitoksen julkaisusarjassa 27:1991.