

Konsultoivan otteen käyttö kehittävässä arvioinnissa

Klaus af Ursin, Elias Pekkola & Sirpa Tapaninen

ABSTRACT

Using consultative methods in developmental evaluation

The article first reviews the development of the evaluation paradigm from traditional evaluation towards constructivist evaluative settings. Evaluators may no longer approach the target without understanding the context, systems and 'theory' of the organised intervention in question.

Evaluations tend to be more and more developmental, producing future oriented conclusions and recommendations. A specific consultative role, style, and method is needed in order to carry out this kind of evaluation process successfully. Consultative evaluation refers to developmental evaluation in which consultative methods are used. The article distinguishes between the roles of evaluator, action researcher, and consultant. A consultative role means serving and helping a client, a role being subtly but clearly different from that of evaluator which requires evaluation, and action researcher which requires following academic rules.

An evaluator may adopt many different roles in the course of conducting a sound evaluation. Adopting different roles might improve the quality of an evaluation but – at the same time – it is advisable that the evaluator explicitly and clearly inform clients and stakeholders about these roles.

Keywords: evaluation, development, consultative methods, consulting, developmental evaluation

KOHTI KEHITTÄVÄÄ JA KONSULTATIIVISTA ARVIOINTIA

Tässä artikkelissa käsittelemme konsultoivaa (tai konsultatiivista) arviointia eritasoisissa ja erilaisissa arvioinneissa. Tavoitteenamme on määrittellä konsultatiivinen arviointi suhteessa arvioinnin ja arviointitutkimuksen traditioihin sekä pohtia konsultatiivisuuden roolia arviointihankkeissa. Konsultatiivinen arviointi on luonteeltaan arviointikohteina toimivia organisaatioita auttavaa kehittävä arviointia, joten esittelemme aluksi lyhyesti käsityksemme kehittävän arvioinnin piirteistä. Tämän jälkeen pohdimme tarkemmin konsultin ja arvioijan rooliin liittyviä jännitteitä, jotka ovat ilmeisiä kehittävässä arvioinnissa. Jäsennämme konsultatiivisen arvioijan roolia konsultin roolin lisäksi suhteessa perinteisiin akateemisiin arviointitraditioihin, joista konsultatiivisimpana voidaan pitää toimintatutkimusta. Artikkelissa ei esitellä erikseen perinteistä arviointia eikä positivistisen tutkimuksen perinnettä, vaan konsultatiivisuutta peilataan näitä vasten. Artikkelimme painottaa sitä, että konsultatiivisella otteella voidaan auttaa arviointihanketta monella tavoin. Sen avulla saadaan tietoa monipuolisemmin ja syvemmin, ja johtopäätöksiin ja toimenpidesuositukseen liittyvää sitoutumista voidaan jo arvioinnin aikana vahvistaa. Analyysimme innoittajina on ollut Vatajan (2005) artikkeli arvioijan monista rooleista sekä kokemuksemme käytännön arviointihankkeista, joissa roolikirjon merkitys on noussut esiin.

Konsultatiivisen otteen ytimessä on asiakkaan palveleminen. Konsultointi – tarkemmin

liikkeenjohdon konsultointi – on auttamispalvelua, jossa ulkopuolisen asiantuntijan toiminta valjastetaan organisaatioasiakkaan edun määrittämällä tavalla käsillä olevien ongelmien ratkaisemiseen. Liikkeenjohdon konsultoinnin kohteena on siis aina organisaatio, eli tavoitteellinen yhteistyöjärjestelmä, ei yksittäinen henkilö. (Hämäläinen 1987; Schein 1988, 3–11; af Ursin 2007, 122–123.) *Konsultatiivista arviointia* on sellainen kehittävä arviointi, jossa arvioija tai arviointitiimi käyttää – kiinteänä osana arviointiprosessia – konsultatiivisia menetelmiä omaksuen yhdeksi roolikseen arvioinnin kohteena olevan yhden tai useamman asiakasorganisaation auttamisen ja palvelemisen aiheeseen liittyvissä kysymyksissä tämän omilla ehdoilla. Arvioinnin kohteena olevia organisaatioita siis konsultoidaan kehittämään toimintaansa arviointiprosessin yhteydessä. Konsultatiivisia menetelmiä voidaan käyttää muun muassa arviointiin tarvittavan tiedon keräämisessä, arvioinnin edellyttämien kannanottojen ja linjausten määrittelyssä, kohdeorganisaation johdon vastuuttamisessa asemansa mukaisiin kannanottoihin, yhteistoimintaprosessin ohjaamisessa, osallistujien voimaannuttamisessa, arviointiin liittyvien sosiaalisten tilanteiden fasilitoinnissa, arviointikohteen valmentamisessa ja arviointitulosten tulkinnassa.

On ilmeistä, että konsultoitavan toimintatavan ja asennoitumisen omaksuminen yhdeksi arvioijan rooleista aiheuttaa sekaannuksen vaaran. Moninaiset roolit saattavat hämärtää sitä, mistä milloinkin on kyse, sekä mikä on kulloisenkin tiedon ja kannanoton status. Erityisiä haasteita tämä kohdistaa arviointihankkeen sosiaalisen prosessin ohjaamiseen ja raportointiin. Tästä syystä arvioijan rooli on syytä käsitteellisesti erottaa konsultin ja tutkijan rooleista.

Kehittäväksi arvioinniksi kutumme kaikkea sellaista arviointia, jossa arviointikriteerit, arviointitavat osa-alueet, arviointistrategia sekä arviointimenetelmät muotoutuvat arviointiprosessin aikana ainakin osittain yhteistoiminnassa arvioijien ja arviointikohteen sekä sidosryhmien kesken. Lisäksi kehittävä arvioinnille on tunnusomaista se, että arviointi päättyy jonkinlaiseen arvioijien, arviointikohteen edustajien ja sidosryhmien keskinäiseen kehittämistoimenpiteitä koskevaan yhteisymmärrykseen. Erilaisten arviointitapojen joukossa kehittävä arviointi

määrityy siis tyypillisimmin ulkoiseksi ex ante -arvioinniksi, jossa tarkoituksena on vaikuttaa arviointikohteen ja sidosryhmien toiminnan kehittämiseen ainakin osittain näiden omilla ehdoilla. Arviointitiedossahan on aina kyse siitä, miten arviointikohteen asiointi vastaa yhtä tai useampaa kriteeriä (Virtanen 2011, 3).

Kehittävä arviointi on jaettava moniin eri vaiheisiin. Ennalta asetettavien kriteerien pohjalta on ensin tunnistettava ongelmat ja toiminnan muuttamisen tarpeet, sitten on tutkimuksen ja selvittelyn pohjalta löydettävä muutoksen oikea suunta, jonka jälkeen on vihdoin tuotettava uusia toimintatapoja. (Ziegenfuss & Lasky 1980, 666.) Kehittävässä arvioinnissa osa kriteereistä voi olla asetettu etukäteen, mutta osa niistä syntyy arvioinnin kuluessa. Arvioija poimii arviointitietoa tietyn suunnitelman mukaisesti tuoden sitten esiin omia havaintojaan tiettyjen kriteerien suhteen. Kehittävässä arvioinnissa arviointiprosessin kuluessa tapahtuva arviointikriteerien syntyminen ja käyttö on usein arvokasta (Virtanen 2011, 3). Parhaimmillaan se haastaa organisaation johdon ja työyhteisön sekä sidosryhmät ns. kaksikäiseen oppimiseen (ks. Argyris & Schön 1978, 20–26), eli asettamaan kyseenalaiseksi siihenastisia ennako-oletuksiaan ja itsestäänselvyksiään. Ennalta-asetettuihin ja arvioinnin aikana kehittyneisiin kriteereihin vastaamalla arviointikohte ja sidosryhmät rakentavat arviointitehokkoa yhdessä arvioijan kanssa. Vaikutus on molemminpuolinen, ja arvioijan rooliin kuuluu paitsi tuoda esiin arviointikriteerejä myös tukea ja ohjata aiheeseen liittyvää oppimisprosessia arviointikohteessa.

Konsultatiivisuuden merkitys arvioinnissa on kasvanut sitä mukaa kun arviointimethodologia ja arviointiin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet. Arvioinnin kehitysvaiheissa konsultatiivisuus muotoutui osaksi arviointitoimintaa viimeistään sosiaalisen konstruktivismiin periaatteiden omaksumisen yhteydessä arvioinnin ”neljännessä sukupolvessa”. Guba ja Lincoln (1989) hakivat arviointitutkimukselle uutta suuntaa, joka perustui ihmistieteiden metodiselle kehitykselle. ”Neljännen sukupolven” arviointia heidän määrittelemänään erottaa aikaisemmista arvioinnin traditioista arvioinnin aktiivinen osallistuva luonne. Arvioinnin yhteydessä ei kyetä keräämään ”tosiseikkoja” puhtaas-

sa mielessä, vaan arviointitieto rakentuu sosiaalisesti siinä vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa arvioija ja arviointiin valikoituneet sidosryhmät toimivat. Sosiaalisesti rakentuvat merkitykset ovat aina arvosidonnaisia. Samantyyppisessä ympäristössä toimivat henkilöt rakentavat samanlaista todellisuutta, josta vallitsee heidän kesken jonkinasteinen yhteisymmärrys.

Todellisuuden näkyväksi ja ymmärrettäväksi tekeminen sidosryhmille on arvioinnissa välttämätöntä, mikäli yhteistä toimintaa halutaan kehittää. Arviointi ja sen tulokset ovatkin aina riippuvaisia siitä, ketkä saavat vaikuttaa arviointikysymyksiin ja niiden tulkintaan. Objektivistisista arviointikriteeriä ei siis ole. Arvioijan keskeisenä tehtävänä onkin suunnata arviointi käytännönläheisesti siten, että eri sidosryhmät voivat sitoutua sen suositusten toimeenpanoon. Kehittävä arviointi saattaa sisältyä neuvotteluja arviointikohteen edustajien ja eri sidosryhmien kesken, jotta realistisesti toteutettavissa olevia ratkaisuja ja toimintasuosituksia löydetään. Kehittävässä arvioinnissa on Guban ja Lincolnin (1989) mukaan kyse osallistuvasta analyyttis-poliittisesta prosessista, jossa eri osapuolet vaikuttavat sekä arviointiasetelmaan, toteutukseen, kerätyn tiedon tulkintaan että lopputuloksiin. Kehittävä arviointi poikkeaa radikaalisti perinteisestä arvioinnista sen tieteenfilosofisen pohjan, toimijoiden roolien, arvoperustan ja funktion osalta. (Guba & Lincoln 1989, 8-11.) Neljännen sukupolven arvioinnin ideat ovat sovellettavissa myös työyhteisöjen ja organisaatioiden arviointeihin, jolloin huomioitavana ovat mm. organisaatiopoliittiset prosessit, kuten organisaatioiden itseintressi ja eri työyhteisöryhmien välisistä kulttuurieroista aiheutuvat vaikutukset todellisuuden muotoutumiseen.

Kehittävää arviointia voidaan pitää otteeltaan ainakin joltakin osin konstruktivisena. Pawson ja Tilley tiivistivät vuonna 1997 konstruktivistisen arvioinnin tunnusmerkit koeasetelmaan perustuvaan arviointiin ja toisaalta pragmaattiseen arviointiin nähden. Konstruktivismin lähtökohdan mukaisesti yhteiskunnalliset ohjelmat nähdään eri sidosryhmien muodostamina väljinä rakenteina. Koska objektivistisista arviointiavaruutta ei ole, arvioijan tehtävä on tutkia näiden ryhmien asioille antamia merkityksiä laadullisesti. Samalla hänen on pyrittävä neuvotteluiden kautta päätyämään uusiin konstruktioihin,

eli uuteen konsensukseen huomionarvoisista seikoista, ei löydöksiin tai selityksiin, kuten perinteisessä arvioinnissa. Arvioinnin tärkeänä tavoitteena on siis sidosryhmien kesken kasvava oppiva ja voimaannuttava yhteistyöprosessi, jossa arvioijien rooli on toimia kumppanina. Parhaassa tapauksessa arvioinnit kumuloituvat muodostaen arvioitavaa ohjelmaa tai organisaatiota tukevan pitkäkestoisen merkitysyhteyksiltään syvenevän prosessin. (Pawson & Tilley 1997, 17–20, 115–152.)

Pawson ja Tilley (1997) suhtautuvat konstruktivistiseen arviointikäsitteeseen varsin kriittisesti. Heidän mukaansa siinä liioitellaan sidosryhmien mahdollisuuksia neuvotella arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta ja löytää sen kehittämiseen liittyvä yhteisymmärrys. Arviointiprosessissa on lähes mahdoton huomioida eri sidosryhmien valtaan liittyviä todellisia eroja ja ristiriitojen usein sovittamatonta luonnetta. Konstruktivistinen arviointikäsitteitys johtaa myös helposti siihen, ettei arviointi ainkaan yksittäistapauksessa ala mistään eikä päädy mihinkään, jolloin arvioinnin arviointi on lähes mahdotonta ja ajautuu relativismille tyypillisiin ongelmiin. (Pawson & Tilley 1997, 18–22.)

Kehittävässä, konstruktivismiin perustuvassa arvioinnissa tuotetaan tietoa muullakin tavalla kuin perinteisessä arvioinnissa (Guban ja Lincolnin jäsenyksessä arvioinnin 1.–3. sukupolvi), jolle on tyypillistä koeasetelmien, kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö. Perinteisessä arvioinnissa arviointikohteen ja sidosryhmien osallistuminen on vähäistä, eikä asetelmaa ole rakennettu edistämään arviointihavaintoihin liittyvää dialogia tai ottamaan huomioon sidosryhmien tulevia toimenpiteitä. (Torres & Preskill 2001, 387.) Tällaista ”perinteistä” arviointiakin tietysti edelleen tarvitaan (ks. Vataja 2005, 128).

Konstruktivismi ja ”neljännen sukupolven” keskustelu liittyvät siihen, että arviointiammatikunnan keskuudessa on jo pitkään kehitelykeinoja arviointikohteiden yhteisöjen ja muiden sidosryhmien osallistamiseksi arviointiprosesseihin entistä paremmin (Torres & Preskill 2001, 391). Monia tähän suuntaan hakeutuvia uusia arviointiotteita on tullut käyttöön, ja niistä on käyty vilkasta keskustelua (ks. esim. voimaannuttavaa arviointia koskevasta keskustelusta Fetterman & Wandersman 2007).

Pawsonin ja Tilley'n mielestä konstruktivismia on täydennettävä, ja arvioinnissa on kyettävä ylittämään positivistisen selittämisen ja relativistisen ymmärtämisen välinen kuilu. Tätä lähestymistapaa he kutsuvat ”realistiseksi” viitaten lähinnä tieteenfilosofiseen keskusteluun mainitun kuilun ylittämisestä. (Pawson & Tilley 1997, 21–29, 54–56.) Realistinen arviointi perustuu siihen, että kaikki arvioitavat kohteet – ohjelmat, organisaatiot, verkostot jne. – ovat sosiaalisia systeemejä, ja niitä on myös sellaisena lähestyttävä. Arvioinnissa on näin ollen otettava huomioon ainakin arvioitavan kohteen historiallisesti kerrostunut rakenne, ne mekanismit, jotka liittyvät systeemissä tapahtuviin resursseihin ja valintamahdollisuuksiin, konteksti, joka määrittää syy-seuraussuhteita ja niiden vaihtoehtoja, erilaiset säännönmukaisuudet sekä sosiaalisen systeemin muutos. Arvioinnin täytyy vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: 1) Mitkä ovat arvioitavan ohjelman tai organisaation mekanismit, joilla se muuttaa olemassa olevia sosiaalisia prosesseja, ja 2) mitkä ovat toimivuuden kannalta muutosmekanismien välttämättömät sosiaaliset ja kulttuuriset ehdot, ja miten nämä välittyvät arvioitavan ohjelman tai organisaation ja sen viitekehukseen kuuluvien ohjausmekanismien kesken? (Pawson & Tilley 1997, 55–82.)

Pohtimatta arvioinnin metodologista kehitystä enempiä voidaan todeta, että nykyään arvioijilla ja arviointiprojektien sidosryhmillä on varsin moninaiset mahdollisuudet toimeenpanna pätevää arviointia. Ratkaisevaa arviointihankkeen ominaisuuksille ovat ne systeemiset edellytykset, jotka kutakin hanketta ja sen vaihtoehtoja (kontingensseja) määrittävät. Arvioinnin konsultatiivisuus on yksi tällainen kontingenssi (eli käytetäänkö konsultatiivista otetta ja kuinka paljon), jonka ratkaisevat tilanteeseen liittyvät tarkoituksenmukaisuustekijät.

Arviointitutkimuksessa varsin usein lähtökohtana on, että yleisinä hyvän toiminnan kriteereinä toimivia taloudellisuutta, tuottavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta (ks. esim. Kirjavainen 2010) ei ole syytä jättää arviointiasetelmasta pois, ellei erityistä syytä siihen ole. Monissa arviointiperinteissä käytetty arvioinnin LOGIC-kriteeristö ja siihen liittyvä taulukkomainen arviointikohteiden listaus heijastaa tätä yleistä lähtökohtaa. Tällaisena yleisenä lähtö-

kohtana tai ”skeemana” on usein käytetty myös ns. CMO-mallia, joka tiivistää, että yleisesti arvioinnin kohteena on aina ohjelma tai organisaation konteksti, sen mekanismit ja aikaansaadut tuotokset ja tulokset (Pawson & Tilley 1997, erityisesti xv, 85, 119–127).

Painotukset arvioitavien elementtien suhteen sekä mahdollisten muiden kriteerien ottaminen mukaan asetelmaan määrittävät usein jo tarjouspyyntövaiheessa. Etenkin kokeneet arviointikohteena toimivat organisaatiot ja toimenpideohjelmat osaavat kehittämissä arvioinneissa jo etukäteen määrittää ne kriteerit ja arvioinnin osa-alueet, joihin haluavat arvioijien paneutuvan.

Arviointitutkimus ja arviointi erotetaan usein toisistaan (esim. Ursin & Välijärvi 2010, 306), mutta kehittävässä arvioinnissa ne yhdistyvät samaan arviointikohdetta auttavaan vuorovaikutusprosessiin, jonka tuotoksena on kehittämissuosituksia ja kehittämistoimenpiteitä sisältävä arviointiraportti. Tutkimuksellisen, arvioivan ja konsultatiivisen otteen eroja on varsin usein vaikea eritellä yksiselitteisesti. Pyrimme seuraavassa hahmottamaan tyologisoiden omaa käsitystämme arviointi(tutkimuksen) kentstä.

KONSULTOIVA ARVIINTI, ARVIOINNIN KONSULTATIIVISUUS

Kehittävä arviointi on konsultatiivista, kun tietojen keräämisessä, niiden analysoinnissa ja kehityssuosituksen määrittämisessä konsultatiivisella, asiakasorganisaatiota sen omista lähtökohdista lähtevällä auttavalla otteella on merkittävä osuus. Konsultoiva arviointi suuntautuu tulevaisuuteen. Se tuottaa sellaista keskustelua, joka auttaa arviointikohteen substanssiin liittyvää kehittämistoimintaa. Konsultoiva arviointiote nojaa asiakkaan omaan toiminta- ja kehityskykyyn tukien sitä. Ulkopuolinen kontrolli on konsultoivalle otteelle vierasta.

Suomessa on monista muista maista poiketen vahva ei-kontrolloivan arvioinnin traditio. Esimerkiksi perusopetuksessa arviointitiedon tuottamisen tavoitteeksi on jopa poliittisten päättäjien taholta määritelty mm. oppilaitosten kehittämisen tukeminen ja opetustoimen henkilöstön työn tukeminen. (Simola ym. 2010, 289–290.) Myös korkeakoulutuksen arvioinneissa on päädytty kehittävään arviointiin, suoran kont-

rollin akkreditoitien sijaan. Merkkejä on siis siitä, että kehittämissilmapiiriä pidetään myös konsultatiiviselle arvioinnille suotuisana.

Konsultoiva arviointi luo aina jonkinasteisen oppimisprosessin kohdeorganisaatioon. Oppimista tapahtuu parhaimmillaan jo tiedonkeruuvaiheessa, sillä asetetut kysymykset ja huomion kiinnittyminen tiettyihin asioihin tuovat uutta näkökulmaa arviointikohteen henkilöstön käyttöön. Arviointikriteerien lisäksi arvioijien havainnot pitävät sisällään erilaisia prioriteetteja ja argumentteja. Samoin konsultoivan arvioinnin yhteydessä on tyyppillistä, että arvioijat paitsi nostavat esiin havaitsemiaan vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä myös tuovat esiin havaitsemiaan hyviä käytäntöjä muista organisaatioista tai ohjelmista. Prosessimainen vuoropuhelu arvioijien ja kohdeorganisaation kesken tuottaa uutta tietoa. Ulkopuoliset arvioinnit ovatkin yksi niistä foorumeista, joilla liikkeenjohdon konsultit ja arviointitutkijat levittävät tietoa ja innovaatioita organisaatiosta toiseen. Tämä on konsulttien keskeinen yhteiskunnallinen tehtävä tietotaloudessa. (af Ursin 2007, 106–107; Ainamo & Tienari 2002, 188.) Arvioinnin yhteydessä kohdeorganisaatio oppii myös arvioivaa kulttuuria ja laadun itsearviointia, mikä voi olla työyhteisölle tärkeämpääkin kuin varsinaiset arvioinnin tulokset (Vataja 2005, 123; Vidgrén 2010, 339).

Mikäli oppimisenäkökulmaa kyetään paremmin ottamaan käyttöön, on ilmeistä, että arviointi voi auttaa työyhteisöjä ainakin seuraavissa suhteissa: 1) Arviointi auttaa keskittymään avainkysymyksiin ja huolenaiheisiin, 2) arviointi edesauttaa toimeenpanevien päättäjien keskustelua ja pohdintaa toimintaa ohjaavista perusoletuksista, arvoista ja uskomuksista sekä niistä keinoista, joilla toimintaa voidaan kehittää, 3) arviointi lisää rohkeutta kohdata myös vastenmielisiksi koettuja tosiasioita, 4) arviointi nostaa esiin perusteltuja ja realistisia arvioita siitä, kuinka arviointikohte voi edetä nykytietämyksen pohjalta kohti tulevaisuutta. (Torres & Preskill 2001, 393.)

Konsultoiva arviointi edistää työyhteisön osallistumista arviointiin. Konstruktivistisessa arvioinnissa arvioija on osallistuva toimija ja tavoitteena on, että työyhteisön ääni pääsee kuuluviin myös kontingenttina ja arvioin-

tiasetelmaan nähden tasavertaisempana kuin ulkopuolista tutkimusotetta painottavissa arvioinneissa. (Vataja 2005, 125.) Arvioija voi esimerkiksi tuoda esiin arvioinnin esteitä, tunnistaa ja selvittää epätarkoituksenmukaista tai epäselvää viestintää, osallistua kokouksiin, tehdä toimintatapaan liittyviä ehdotuksia ja antaa hyviä neuvoja arvioinnin ratkaisevissa kohdissa. Tällaisessa fasilitaattorin roolissa arvioija turvaa arvioinnin toteutumisedellytykset. (Vataja 2005, 125–126.) Esitämme tästä myöhemmin muuttaman esimerkin.

Arviointia varten tuotetaan tai kehitetään konsulttien toimesta myös usein erityisiä arviointityökaluja, jotka tukevat arviointikohteen parissa toimivan työyhteisön ja sidosryhmien itsearviointia. Niissä arviointikohdetta pyydetään tietyn skeeman avulla arvioimaan itseään ja raportoimaan siitä arvioijille joko kirjallisesti tai erilaisissa arviointitilaisuuksissa. Ziegenfuss ja Lasky (1980) raportoivat 1970-luvun puolivälissä toteutetusta arviointihankkeesta, jossa konsultit loivat ensin erityisen arviointimanuaalin, jonka pohjalta arviointikohteen edustajat ensin arvioivat itse omaa toimintaansa, ja sen jälkeen yhdessä konsulttien kanssa luotiin kehityskohteita (Ziegenfuss & Lasky 1980). Jo tuolloin oli siis tiedossa, että ”objektiivinen” ja ”ulkopuolinen” arviointi tunnisti kyllä arviointikohteen ongelmat, mutta siten päädyttiin vain ongelmien tunnistamiseen ilman kehityskohteen määrittelyä (Ziegenfuss & Lasky 1980, 666). Sitten erilaiset arviointimanuaalit ovatkin saaneet vahvan jalansijan työllistäen paljon juuri konsultteja.

On ilmeistä, että kehittävän konsultoivan arvioinnin tarve ja myös onnistumisedellytykset ovat suuremmat pienissä ohjelmissa ja pienissä organisaatioissa, joissa toimintaan osallistuvat henkilöt ja sidosryhmät ja heidän päätösvaltansa asioiden kulkuun on helpompi tunnistaa kuin suurissa ohjelmissa ja organisaatioissa (Torres & Preskill 2001, 393). Kehittävää arviointia on tarkemmin käsitelty artikkelissaan Vataja (2005), joten tässä yhteydessä paneudumme tarkemmin konsultoivan arvioijan rooliin, etiiikkaan ja konsultoivien arviointiasetelmien erityiskysymyksiin suhteuttaen näitä konsultin ja tutkijan rooleihin. Tuomme myös esiin muutamia esimerkkejä erilaisista konsultatiivisista asetelmista.

KONSULTIN JA ARVIOIJAN ROOLIT

Organisaatiot tarvitsevat ulkopuolista konsulttiivista apua ja tukea varsin erilaisiin tarpeisiin. Yleisesti todeten tämä apu on aina ulkopuoliseen tietoon ja asiantuntemukseen perustuvaa ja sellaista, joka välittyy konsultin roolin kautta. Organisaatioiden riippuvuus ulkopuolisesta tiedosta on viime vuosikymmeninä monien kehitystrendien myötä lisääntynyt, mikä on myös johtanut konsultointitoimialan kasvamiseen. (af Ursin 2007, 20–33, 48–59.) Schein jakaa organisaatioita auttavan konsultoinnin (organisaatiokonsultointi, liikkeenjohdon konsultointi) kolmeen eri tyyppiin. Näitä ovat 1) asiantuntijakonsultointi, 2) diagnostinen konsultointi ja 3) prosessikonsultointi. (Schein 1988.)

Asiantuntijakonsultoinnissa on kyse konsultilta ostettavasta sellaisesta yksittäisestä palvelusta tai tiedosta, jonka konsultoinnin asiakas tietää tarvitsevansa. Asiantuntija toimittaa asiakkaalle kyseisen palvelun tai tiedon parhaaksi näkemälään tavalla. (Schein 1988, 3-11.) Asiantuntija konsultoinnissa ulkopuolinen palvelu tai tieto toimitetaan sellaisessa muodossa, jonka asiakas voi ottaa käyttöön ilman konsultin pitemmälle menevää sisällöllistä puuttumista. Esimerkiksi juridisen neuvon, laskutusjärjestelmän tai tietoperäisen koulutuksen toimittaminen on tyypillistä asiantuntijakonsultointia.

Diagnostisessa konsultoinnissa on kyse siitä, että organisaatio tai toimenpideohjelma pyytää jotakuta ulkopuolista tutkimaan, onko siinä tai sen toiminnassa jollakin osa-alueella parantamisen varaa tai jotakin sellaista, joka ansaitsisi jatkossa toiminnan parantamisen kannalta erityistä huomiota. Ulkopuolinen suorittaa tehtävän tilaajan toivomusten mukaisesti vakiintuneita tutkimus- ja selvitysmenetelmiä käyttäen. Lisäksi konsultti – toimeksiannosta riippuen – saattaa tehdä toimenpidesuosituksia ongelmien ratkaisemiseksi. (Schein 1988, 7.)

Prosessikonsultoinnin tärkein ero diagnostiseen konsultointiin nähden on, että siinä asiakas osallistuu itse aktiivisesti diagnostiseen prosessiin ollen aktiivisesti mukana myös määrittäessä ongelmia ja haettaessa niihin parannustoimenpiteitä. Konsultin tehtävä on opettaa asiakasta analysoimaan ja tekemään muutoksia itse samalla kun hän pidättäytyy yksiselitteisten ratkaisuehdotusten tekemisestä. Tästä seuraa,

että asiakas kykenee jatkossa ratkomaan vastavia ongelmia itsenäisesti. (Schein 1988, 9.)

Kehittävässä ja osallistavassa arvioinnissa konsultilla voi olla monenlaisia rooleja. Yleisesti arvioijaa voidaan tällaisessa arvioinnissa kutsua mm. kouluttajaksi, tulkiksi, välittäjäksi, sosiaaliseksi kriitikoksi tai kriittiseksi ystäväksi (Vatja 2005, 127). Perinteinen koe- tai positivistista asetelmaa noudattava arviointi painottaa diagnostisen konsultin roolia, kun taas kehittävä konsultointi nostaa esille prosessikonsultin roolia ja sen eri ilmenemismuotoja. Myös asiantuntijakonsultin rooli voi tulla kyseeseen, esimerkiksi kouluttajana.

Konsultatiiviselle otteelle on keskeistä se, että tavoitteena on auttaa organisaatiota tai muuta konsultoitavaa systeemiä löytämään ja ratkaisemaan itse ongelmiaan sekä toteuttamaan kehittämistoimenpiteitään. Kyse on syvimmitään auttamisesta, jossa annetaan asiakkaalle toimeksiannon ulkopuolisista intresseistä riippumattomia neuvoja sekä erilaista muuta apua sisältöön, prosessiin tai rakenteeseen liittyvissä yhteisön johtamiseen liittyvissä tilanteissa. Konsultointi perustuu aina asiakassysteemin kokemaan tarpeeseen ja konsultoinnin ehdot määrittää viime kädessä asiakassysteemi tai sen toimeksiantajana toimiva taho. (Hämäläinen 1987; af Ursin 2007, 122–123.)

Konsultaatio rakentuu konsultin interventioista, jotka hän tekee havaintojensa ja analyysinsä pohjalta. Interventiot ohjaavat asiakassysteemissä tapahtuvaa kehitysprosessia. Konsultoinnin kohteena erityisesti prosessikonsultoinnissa ovat asiakassysteemin erilaiset sosiaaliset prosessit, jotka saavat aikaan muutosta. (Schein 1988.) Joskus prosessikonsultoinnista erotetaan sisällön konsultointi (esim. Hämäläinen 1987, 16). Tällöin tarkoitetaan asiantuntija- tai diagnostista konsultointia Scheinin (1988) määrittelemässä mielessä. Prosessikonsultoinnin käsite sisältää kuitenkin sisällöllistäkin konsultointia siltä osin kuin konsultoitava yhteisö käsittelee omia asioitaan, joten kyse ei ole vain sosiaalisten prosessien ohjaamisesta. Konstruktivistisesti asiaa jäsentäen konsultin tehtävänä on ohjata yhteisön todellisuuden rakentumista toimeksiannon kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla asianomaisessa ”realistisesti” hahmottuvassa toimintaviitekehityksessä. Prosessikonsultin tehtävänä on nimenomaan auttaa konsultoitavan

yhteisön sosiaalisen todellisuuden rakentumista, ja se tietysti on mitä voimakkaimmin sidoksissa niihin sisältöihin, joista on kyse.

Konsultointiprosessin aikana konsultin rooli voi vaihdella sen mukaan, miten sopimusta asiakassysteemin ja konsultin kesken tarkistetaan. Arviointihankkeissa arviointitiedon ja kehitysuositusten tuottaminen säilyy perustavoitteena, mutta milloin tahansa voi syntyä tarve muuttaa etenemissuunnitelmaa. Nämä muutosvaiheet ovat metodisesti ja eettisesti tärkeitä.

Yhtäältä arvioivaa ja toisaalta konsultatiivista roolia kuvaavat ne eettiset veloitteet, joita rooleihin kohdistuu. Lähestymme niitä seuraavassa af Ursinin (2007, 182–271) konsulttien eettisiin koodeihin perustuvan ja Rossin ym. (1998, 425–431) sekä Amerikan arviointiyhdistyksen (American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators 2004) arvioinnin etiikkaa koskevan erittelyn pohjalta verraten niitä lyhyesti keskenään. Koska kyseessä ovat eettisiin koodeihin nojautuvat veloitteet, esitelmme ne normatiivisessa muodossa:

- 1) Konsultin on toimittava asiakkaan asiassa ainoastaan tämän edun mukaisesti. Arviointiasetelmassa kuitenkin toimeksiantaja voi olla kaukana varsinaisesta arvioitavasta asiakkaasta, eikä arvioija voi asettaa arvioitavan (asiakas)-organisaation etua arviointiasetelmaan kuuluvien muiden sidosryhmien edustamien intressien edelle. Mahdolliset eturistiriidat on kuitenkin aina neuvoteltava ja tehtävä näkyviksi ennen arvioinnin aloittamista.
- 2) Etenkin arvioijan, mutta myös konsultin etiikalle on tärkeää, että turvataan toiminnan riippumattomuus ja itsenäisyys. Konsultoinnissakin vaarana on se, että myötäillään liikaa asiakasorganisaation johdon tai tietyn tahon etuja. Arvioijan riippumattomuuden aste sen sijaan riippuu arvioinnin toimeksiantajasta, sillä arvioija voi edustaa jotain sidosryhmistä ja suorittaa tehtävänsä nimenomaan heidän intressiään edustavasta näkökulmasta käsin. Tällainen asetelma on varsin tyypillinen julkisin varoin rahoitetuissa hankkeissa. Mikäli näin on, asia pitää etukäteen neuvotella ja tiedostaa. Toisaalta arvioijan itsenäinen asema itse toimeksiannossa on

aina turvattava. Konsultoinnissa tärkein intressitaho sen sijaan on aina asiakkaana oleva organisaatio muiden sidosryhmien jäädessä taka-alalle.

Mainitut kaksi eroa ovat merkittävimmät arvioijan ja konsultin roolien välillä. Arvioijan on luotava tarvittaessa kriittinenkin kuva arvioitavasta ohjelmasta/organisaatiosta ja omaksuttava toimeksiannon mukainen näkökulma asiaan. Mitä konsultatiivisemmaksi arviointi muotoutuu, sitä enemmän arviointi sen sijaan näyttyy vain eräänä konsultointimenetelmänä, tapana auttaa asiakasorganisaatiota kehittämään toimintaansa. Yhtä kirjoittajista pyydettiin taannoin oppimisasioita tuntevana henkilönä suorittamaan erään korkeakoulun laitoksen opetuksen arviointi. Arvioinnin tilaajana oli laitos itse, ja se myös itse halusi päättää opetuksensa kehittämisestä. Käytännössä arviointi oli siis tuossa tapauksessa konsultatiivinen menetelmä saada työyhteisö ja opiskelijat kiinnittämään huomio opetuksellisiin järjestelyihin ja niiden kehittämiseen. Laadittu arviointiraportti tuli vain laitoksen itsensä käyttöön.

- 3) Konsultoinnissa on huolehdittava siitä, ettei asiakasta, sen toimintaa tai asiakkaan henkilökuntaa koskeva luottamuksellinen tieto tule julki. Arvioinnissa – toimeksiantajasta tietysti riippuen – tämä vaatimus ei välttämättä organisaatiossa ole samalla tavoin keskeinen, mutta kylläkin henkilökohtaisella tasolla. Arvioinninkin etiikassa ihmisten kunnioitus on keskeisellä sijalla.
- 4) Sekä konsultoinnissa että arvioinnissa on tiukka eettinen vaatimus siitä, että toimeen ryhtyvällä henkilöllä tai tiimillä on tarvittava pätevyys. Toimeksiannot on molemmissa tapauksissa selvitetävä riittävästi, ja keskenään ristiriitaisista toimeksiannoista on pidättäydyttävä.
- 5) Sekä arvioinneissa että konsultaatioissa on vältettävä ryhtymästä sellaisiin toimenpiteisiin, jotka vaarantaisivat toiminnan läpinäkyvyyttä ja roolissa toimivan henkilön tekemien havaintojen objektiivisuutta. Mikäli nämä arvot vaarantuvat, on konsultin ehdotettava oma-aloitteisesti konsultointisuhteesta vetäytymistä.
- 6) Sekä konsultointia että arviointia koskee

vaatimus, jonka mukaan toimeksiantajan ja asiakkaan kanssa on neuvoteltava etukäteen toimeksiannon tavoitteista ja toimintatavoista siinä määrin, että niistä vallitsee yhteisymmärrys. Myös kaikki etukäteen tiedossa olevat tai prosessin aikana esiin nousevat työskentelyyn mahdollisesti vaikuttavat intressit ja intressiristiriidat on konsultin/arvioijan tuotava julki. Tämä ja edellinen kohta tarkoittavat käytännössä sitä, että sopimusta on aina tarvittaessa tarkistettava nimenomaan psykologisen sopimuksen merkityksessä. On siis jatkuvasti huolehdittava siitä, että konsultin tai arvioijan ja asiakkaan välillä vallitsee yhteisymmärrys olennaisista rooli-, menetelmä-, tavoite- ym. kysymyksistä. Eettinen vastuu tämän yhteisymmärryksen tarkistamisesta on aina arvioijalla tai konsultilla. Palkkioperusteista on selkeästi sovittava etukäteen, eikä niitä pidä muuttaa kesken toimeksiannon.

- 7) Konsultin etiikassa on tärkeää, ettei asiakkaan epärealistisia odotuksia konsultointia kohtaan tueta konsultin itsensä toimesta. Asiakkaalle on annettava etukäteen mahdollisimman realistinen kuva konsultaatiolla mahdollisesti saavutettavista hyödyistä ja riskeistä. Arvioinnin etiikassa korostuu sen sijaan vastuu selvittää käytettävien tiedonhankintamenetelmien ja sitä myöten myös tehtävien johtopäätösten rajoituksia.

Tila ei anna myöten analysoida näitä ammatteettisia velvollisuuksia tarkemmin. Jo sinänsä ne kuvastavat arvioijan ja toisaalta konsultin rooli- ja käyttäytymisvaateita ja niiden eroavaisuuksia. Riippumattomuuden, itsenäisyyden, objektiivisuuden ja puolueettomuuden vaateet näyttäisivät korostuvan arvioinnissa puhtaita konsulttitoimeksiantoja enemmän, koska arvioijan on *aina* kyettävä luomaan oma, eksplisiittisesti ilmaistavissa oleva itsenäinen käsitys asiakassysteemin tilasta ja sen kehittämiseen liittyvistä toimenpidesuosituksista. Mikäli konsultatiivinen prosessi onnistuu, on tuo arvioijan käsitys yhteen sovitettavissa arvioitavan kohteen sidosryhmien käsitysten kanssa. Tämän vuoksi arviointi tilanteessa, jossa arvioijat edustavat tiettyjä voimakkaita sidosryhmiä, esimer-

kiksi rahoittajia tai poliitikkoja, ei voi puhtaimmassa mielessä olla konsultatiivista.

TOIMINTATUTKIJAN JA ARVIOIJAN ROOLIT

Arviointitutkimukselta odotetaan yhä soveltavampaa ja kulloiseenkin arviointikohteeseen paremmin pureutuvaa otetta. Arvioijilta vaaditaan jopa kykyä valmentaa konsultin roolissa arvioitavia organisaatioita parempaan ja tulosorientoituneempaan johtamiseen. Arvioinnit muodostavat osan johtamisjärjestelmää helpottaen huomion kiinnittämistä tuloksiin panosten ja prosessien sijasta. (Wholey 2001.) Ajateltaessa nimenomaan arvioinnin konsultatiivisuutta arvioijan roolia voidaan hahmottaa suhteessa toimintatutkijan rooliin. Toimintatutkimuksen eri muotoja yhdistää kolme keskeistä piirrettä. Se on käytäntösuuntautunutta, sen tavoitteena on toiminnan muutos ja tutkittavat osallistuvat tutkimukseen (Kuula 1999, 10). Tässä mielessä toimintatutkimus sitoutuu konstruktivismiin ainakin osittain, koska tutkittavia ei pidetä vain pelkinä tiedon lähteinä. Arviointihankkeina toteutetuissa toimintatutkimuksissa tutkittavat osallistuvat tyypillisesti tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen ja seurantaan. Itse arvioinnissa heillä saattaa olla aktiivinen rooli tutkimusongelmien tunnistamisessa, arviointikriteeristön määrittelyssä, aineiston keräämisessä sekä raportoinnissa. (Vrt. Johnson & Johnson 2006.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on aina tunnistaa toiminnan kehittämisen kannalta keskeisiä kehittämishaasteita. Toimintatutkimusprosessi perustuu systemaattiseen ja osallistuvaan aineiston keruuseen organisaatioissa tai yhteisössä ollen aina jo lähtökohtaisesti arvosidonnaista. (Cunningham 1993.) Etenkään prosessikonsultoinnissa ei vastaavia vaatimuksia systemaattiseen aineiston keruuseen ole.

Toimintatutkimus rakentuu sisäkkäisistä kehistä, joissa toistuvat aineistonkeruu ja suunnittelu, analyysi sekä toiminta (mm. Kemmis & McTaggart 1988; Stringer 1996). Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ensiksi kuvata ja mallintaa tilanne tehden ongelma näkyväksi, toiseksi analysoida ja tulkita ongelma, sekä kolmanneksi toimia sen ratkaisemiseksi. Parhaimmillaan toimintatutkimuksen syklit saavat aikaan organisaatioissa jatkuvan

oppimisen käytänteitä. Konsultoivaa kehittävää arviointia eivät sido vastaavat rakennevaatimukset. Yhteistä kuitenkin on toiminta tutkittavien/arviointikohteen edustajien kanssa kehitystavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä on kerätä ja tiivistää informaatio ja tarjota työvälineitä sen jäsentämiseksi. Aineiston analysoinnissa ja tulkinnaassa hän on fasilitaattori, eli konsultatiivinen tukihenkilö tutkimukseen osallistuvalla ryhmällä. Konkreettisen toimintasuunnitelman laatiminen, vastuiden jakaminen ja toimintojen priorisointi tehdään niin, että ryhmän jäsenet voivat niihin sitoutua. Toimeenpanovaiheessa tutkija voi tukea työntekijöitä ja ylläpitää tukiverkostoa. Arviointia tehtäessä tutkija suhteuttaa toteuttajien antamaa palautetta kontekstiin sekä auttaa tekemättä jääneiden asioiden tunnistamisessa.

Toimintatutkijan rooli on lähellä konsultin roolia. Toimintatutkijan työssä yhdistyvät asiantuntija-, diagnostisen ja prosessikonsultin tehtävät. Tärkein ero on eettisessä sitoutumisessa nimenomaan tutkimuksenteon periaatteisiin. Toinen toimintatutkijan roolia suhteessa konsultin rooliin määrittävä tekijä on asiakasysteemiin suhtautuminen. Toimintatutkija toimii tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, mutta hänen motiivinsa eivät voi olla ensisijaisesti organisaation motiivien mukaiset, kuten ne konsultoinnissa ovat. Tässä mielessä taas toimintatutkijan ja arvioijan roolit ovat lähellä toisiaan. Konsultatiivinen arviointi poikkeaa toimintatutkimuksena suoritetusta arvioinnista myös siten, että arvioijaa eivät konsultatiivisessa roolissa toimiessa sido tieteelliset konventiot vaan tietoa voidaan hankkia myös epäsovinnaisilla tavoilla.

Arja Kuula (1999) kuvaa empiiriseen aineistoon perustuen toimintatutkijan, tutkijan ja konsultin roolin jännitettä. Toimintatutkija ei ole konsultti (ainakaan ammatillisessa mielessä, sillä hän ei nosta konsulttipalkkiota), mutta ei myöskään pelkkä asiantuntijatutkija vaan aktiivinen kehittämiseen pyrkivä tutkimuksellinen toimija tai muutosagentti. Pelkkä toiminnan luonteen kaupallisuus ei voi kuitenkaan muodostaa konsultin ja toimintatutkijan roolien eroa, niinpä Kuula (1999, 125) viittaakin Beinumin ym. (1996) määrittelyyn tutkijan roolista. He puhuvat konsultoivasta tutkimuksesta,

jossa tutkija toimii palvelijan roolissa vastaten asiakkaan tarpeeseen saada organisaatio soveltamaan uutta mallia tai järjestelmää valitun organisaatioteorian mukaan. Ratkaisevana kriteerinä on siis myös asiantuntijan ryhtyminen palvelemaan asiakasta tämän määrittelemillä ehdoilla. Arvioijan toimiessa konsultatiivisissa rooleissa on kohdeorganisaatio asiakas, jota autetaan suoriutumaan hankkeesta.

Toimintatutkijan etiikkaa ja eettisiä ongelmia on verrattu konsultin etiikkaan. Morton (1999) esittääkin, että toimintatutkija joutuu usein tekemään ratkaisun oman roolinsa suhteen ja kysymään itseltään, onko hän akateeminen tutkija, joka konsultoi vai konsultti, jolla sattuu olemaan teoreettisia mielenkiinnon kohteita. Samalla hän joutuu tasapainottelemaan konsultin ja tutkijan etiikan välillä. Tutkija (arvioija) saattaa joutua valintatilanteeseen tutkimuksen ja konsultoinnin välillä, mikäli aika ja taloudelliset resurssit käyvät vähiin.

ESIMERKKEJÄ ARVIOINNIN KONSULTATIIVISUUDEN ARJESTA

Seuraavassa kuvaamme teemaamme liittyvää viittä käytännön tilannetta eri arviointihankkeista. Niissä kaikissa arvioijan rooli jäsenyi prosessin aikana. Arvioija tasapainotteli arvioijan, konsultin ja toimintatutkijan roolien välillä, jolloin arvioinnista muodostui käytänteiltään konsultatiivista.

- a) 1990-luvulle saakka eurooppalaisessa järjestöjen ja liittojen hankemaailmassa hankkeita suunniteltiin, implementoitiin ja monitoroitiin, mutta niitä ei arvioitu systemaattisesti. EU:n hankesyklin käyttöönotto 1990-luvulla tuotti tilanteen, jossa monet eurooppalaiset järjestöt ”joutuivat” kirjaamaan hankesuunnitteluvaiheessa hankkeisiinsa väli- ja loppuarvioinnit osana hankesykliä ilman selkeää määrittelyä siitä, mikä on arvioinnin rooli ja miksi se tehdään. Tässä tilanteessa arvioijat saivat tehtäväkseen ison ohjelman väliarvioinnin. Toimeksiantajataho tarvitsi tukea toimeksiannon valmistelussa, minkä jälkeen jäi vielä avoimia kysymyksiä siitä, mitä tulisi selvittää, jotta väliarviointi hyödyttäisi ohjelman jatkon suunnittelua ja implementointia. Arvioinnin peruskäsitteet lisättiin toimeksian-

- toon arvioijien suosituksesta. Tämän lisäksi arvioijat ja toimeksiantajat sopivat arviointiprosessin olevan ns. konsultatiivinen prosessi, jossa osapuolet voivat keskustella arvioinnin tuottamista havainnoista arviointiprosessin aikana, jotta toimeksiantajataho voi prosessin kuluessa pohtia tiedon tarvettaan ja oppia käyttämään arviointia suunnittelun ja hallinnoinnin työkaluna.
- b) Oppilaitoksen opetuksen arvioinnissa arvioija teki ensin monipuolisen arviointitutkimuksen, johon sisältyi muutama kysely, useita ryhmähaastatteluja, henkilöhaastatteluja, dokumenttianalyysi sekä yhteisöllis-draamallisia tilanteita, joiden tarkoituksena oli saada opiskelijoiden näkökulmaa vahvasti esiin. Arviointi sisälsi myös neuvottelullisia tilanteita kehittämiskohteita koskevan yhteisymmärryksen saavuttamiseksi opettajien ja opiskelijoiden kesken. Näissä tilanteissa arvioija toimi usein varsin konsultatiivisessa roolissa, jotta päästäisiin syvemmälle ja saataisiin esiin sellaisiakin seikkoja, jotka eivät olleet ”mukavuusalueella”. Arvioija esitteli tutkimuksen pohjalta laatimansa laajan arviointiraportin koulun johdolle. Tämän jälkeen hän vielä konsulttina veti tilaisuuden, jossa arvioinnin kohteena toiminut yhteisö analysoi arviointiraporttia ja määritteli kehityskohteita. Kävi ilmi, että tämä viimeinen vaihe olisi pitänyt konsultin oman arvion mukaan teettää jollakin muulla tavoin, tai ainakin jonkun muun henkilön toimesta. Yksi ja sama asiantuntija ei enää sopinut arviointiraportin pohjalta pidettävän kehitystilaisuuden vetäjän rooliin, sillä se aiheutti arviointikohteessa ja konsultissa itsessäänkin hämmennystä. Tämä ilmeni etenkin arviointiraporttiin sisältyneiden kehittämisehdotusten yhteistoiminnallisessa työstämisessä.
- c) Erään ison ohjelman arvioinnissa ei ollut käytettävissä menetelmällisiä ennakkotapauksia, eikä sen enempää toimeksiantajalla kuin arviointitiimilläkään ollut varmuutta, mitkä metodologiset ratkaisut tuottaisivat mahdollisimman luotettavaa tietoa ohjelman vaikutuksista (*impact*). Toimeksiantajan edustajat kirjasivat toimeksiantoon konsultatiivisuuden – ei kontrollin välineeksi vaan yhteistyön toivossa. Heitä kiinnosti se, millä menetelmällisillä valinnoilla toimeksiannon kysymyksiä voi selvittää mahdollisimman luotettavasti. He myös halusivat tarjota tukeaan yhteydenpidossa ohjelman laajaan kenttään lukuisine asianosaisineen.
- d) Arviointihankkeessa oli toimeksiantajan tulokinnan mukaan jo etukäteen tiedossa olevia tulehtuneista henkilösuhteista aiheutuneita ongelmia. Toimeksiantaja ja arviointitiimi sopivat konsultatiivisesta prosessista, jossa yhteistyössä pohditaan ratkaisuja siihen, miten arviointia voidaan hankalissakin tilanteissa jatkaa ja miten se saatetaan loppuun niin, että lopputulos on tulevaisuusorientoitunut ja rakentava huolimatta siitä, että joudutaan tavalla tai toisella raportoimaan kipeitä asioita. Prosessissa arvioijien rooli oli hyvin lähellä yllä kuvaamaamme toimintatutkijan roolia, ja siihen sisältyi myös puhtaasti prosessikonsultatiivisia jaksoja.
- e) Arvioinnin puutteellisesta valmistelusta johtuvat ongelmat selvisivät vasta arvioijien ollessa jo mukana hankkeen työntekijöiden kanssa kentällä. Siellä asianosaiset sidosryhmät kyseenalaistivat koko arvioinnin, koska heitä ei ollut informoitu arvioinnin tarkoituksesta. Arvioijilla oli kaksi vaihtoehtoa: joko luopua koko arvioinnista tai tarjota osaamistaan kentällä tapahtuvan arviointitutkimuksen suunnitteluun paikan päällä hankkeen asianosaisten kanssa. Tähän järjestelyyn saatiin toimeksiantajan lupa ja samalla sovittiin, että arvioijat vetävät kentällä tutkimuksen suunnittelun, johon halukkaat asianosaiset sitoutetaan. Yhdessä hankkeen kentällä toimivien työntekijöiden kanssa valittiin arviointitutkimuksen lähestymistapa. Prosessiin osallistuivat vahvasti hankkeen omat työntekijät, joita ilman tutkimus olisi ollut mahdoton. Arvioijien rooli lähestyi toimintatutkijan roolia vieläkin enemmän kuin edellisessä esimerkissä. Samalla nytkin tarvittiin konsultatiivista roolia hankalasta tilanteesta selviämiseen.

KONSULTATIIVISUUTTA ARVIOINTIIN: MAHDOLLISUUKSIA JA RAJOITUKSIA

Arvioijan roolin erottaa konsultin ja toimintatutkijan rooleista etenkin se, että ensin mainitussa henkilö on myös auktoriteetti, jolla on velvollisuus muodostaa arvioitavasta kohteesta jäsennetty käsitys. Pelkkä asiakkaan palveleminen

ja auttaminen toimintansa muuttamisessa eivät riitä, mutta näiden mukaisessa (konsultin) roolissa toimiminen mahdollistaa useissa tapauksissa sen, että arvioinnissa päästään syvemmälle ja se kohdentuu paremmin. Konsultatiivinen vaikutus alkaa jo arviointikriteerien ja muiden arvioinnin lähtökohtien ja tarkoitusten määrittämisestä päätyen aina arviointitulosten tulkitintaan ja niiden pohjalta tehtävien kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen.

Konsultatiivinen arviointi ei ole normatiivista työskentelyä ennalta valitun teorian tai mallin mukaisesti samaan tapaan kuin perinteinen arviointi (ns. arvioinnin 1.–3. sukupolvi) tai stereotyyppisesti ymmärrettävä asiantuntijakonsultti-toiminta. Konstruktivismiin sitoutuessaan (ns. arvioinnin 4. sukupolvi) ja pyrkiessään ”realistiseen” kontekstisidonnaiseen otteeseen arvioijan tehtävänä on kuitenkin tulkita arviointikohteen systeemiin ja interventoiden oletettuihin vaikutusmekanismeihin liittyviä ”teorioita” siinä mielessä kuin mitä Chen tarkoittaa puhuessaan teorialähtöisestä arvioinnista (Chen 1990, 37–56). Arvioijan vastuulla on keskusteluttaa arviointikohteen yhteisön edustajia ja sidosryhmiä niistä teoreettisluonteisista teemoista, jotka arvioijan omassa analyysissa vähitellen kehittyvät. Niitä testataan ja niihin kerätään lisäaineiksia. (Chen 1990, 77–79.) Tässä mielessä arvioijan rooli on hyvin lähellä sisältöjä hallitsevan diagnostisen tai prosessikonsultin roolia sekä toimintatutkijan roolia. Ero konsultin ja tutkijan rooliin on kuitenkin siinä, että arvioijan on ratkaistava ongelma, eli muodostettava käsitys asiakasorganisaatiosta sen kanssa yhteistoiminnassa ja sitouduttava siihen. Arvioija ikään kuin omistaa ongelman ratkaisuihin. Sen sijaan konsultti ei koskaan ”omista” ongelmaa vaan antaa ratkaisut viime kädessä asiakkaan tehtäväksi. (Schein 1988, 11). Toimintatutkijallakaan ei saa roolinsa mukaisesti olla auktoriteettiin perustuvaa vastuuta ongelman ratkaisemiseksi.

Kehittävässä arvioinnissa arviointikohteen edustajien ja eri sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu on aktiivisempaa kuin ulkopuolissa perinteisessä arvioinnissa. Tämä korostaa kontekstuaalisen analyysin ja siihen liittyvän herkkyyden merkitystä. Arvioijien on osattava suhteuttaa eri sidosryhmien kokemukset, käsitykset ja intressit siihen yhteiskunnalliseen viitekehukseen, jossa ne toimivat. Tämä tarkoittaa

paitsi kulttuurista herkkyyttä, myös kykyä nähdä se sidosryhmistä muotoutuva rakenteellinen systeeminen kokonaisuus, johon arviointi liittyy. (Botcheva ym. 2009, 180.) Jo aiemmin esiin tuotuihin äänenpainoihin viitaten (mm. Vataja 2005) olemme tässä artikkelissa painottaneet sitä, että juuri konsultatiivisella otteella ja konsultatiivisessa roolissa toimien lisätään mahdollisuuksia siihen, että tässä onnistutaan.

Olennaista kehittävän arviointihankkeen onnistumisen kannalta on, että otteeltaan ja vastuultaan erilaisten tutkijan, konsultin ja arvioijan roolit jäsennetään hankkeen ja sen toteuttavan prosessin aikana riittävän selkeästi ja tietoisesti. Kussakin roolissa voi toimia yksi ja sama henkilö tai tiimi, kunhan siirtymät tehdään riittävän hyvin näkyviksi, jotta sidosryhmät tietävät, missä roolissa arvioijat kulloinkin toimivat. Oma käsityksemme on, että arviointitutkimus, itse arvioinnin läpivienti ja konsultatiivinen kehitysprosessi on mahdollista nivota yhteen.

Osittain konsultoivalla otteella tapahtuvan arviointihankkeen etuna on, että asiakasorganisaatio pääsee vaikuttamaan arviointiprosessiin ohjaamalla arvioijat sellaisen tiedon hankintaan, josta arvioitava systeemi kokee saavansa eniten hyötyä. Tätä myötä perinteiseen arviointiin usein liitetty riski irrelevantin tiedon keräämisestä vähenee. Konsultatiivinen painotus kuuluu tärkeänä osana nimenomaan kehittävään arviointiin, jossa yhtenä pyrkimyksenä on, että arvioinnin kohteella on mahdollisuus jatkossa ohjata toimenpiteitään arvioinnin pohjalta. Konsultatiivisuus arvioinnissa on tärkeää myös silloin, kun tavoitteena on opettaa arvioinnin kohteena olevaa organisaatiota tai verkostoa arvioivaan työtapaan.

Toisaalta on ilmeistä, että toimeksiantoon nähden liiallinen konsultatiivisuus voi johtaa arvioijia toissijaisen tai vääristyneenkin tiedon äärelle. Organisaatioiden, toimenpideohjelmien ja niissä vaikuttavien systeemien autopoettisuus, eli itse itseensä viittaaminen (Morgan 1996, 253–256), rajaa konsultatiivisella otteella tapahtuvaa asiakaskesteistä tiedonmuodostusta, sillä arvioijan täytyy kyetä irrottautumaan ja nousemaan itse tehtäviään, tavoitteitaan, ongelmiaan ja todellisuuttaan määrittelevän kehän yläpuolelle. Tähän liittyy kiinteästi se, että arvioinnin kohteena olevalla yhteisöllä saattaa

alitajuisesti olla tarve johtaa arvioijat legitimoimaan tekemiään ratkaisuja ja suorittamiaan kehittämistoimenpiteitä.

Monimuotoisesti ja luovasti rakennettu arviointihanke voi myös sekoittaa rooleja liikaa. Arvioijan erilaiset roolit voivat saattaa arvioitavan organisaation hämilleen. On ilmeistä, että myös arvioijan tilivelvollisuus eri sidosryhmiin nähden saattaa hämärtä, mikäli arvioijan osallisuus konsultatiivisen otteen myötä nousee hyvin vahvaksi. On ymmärrettävä, että konsultatiivisen otteen omaksuminen aiheuttaa aina sellaisia psykologisia sitoumuksia arvioinnin kohteena oleviin työyhteisöihin, jotka voivat vaarantaa jonkin toisen arviointiin liittyvän tarkoituksen tai sitoumuksen.

Konsultatiivisessa arvioinnissa myös arviointiraportin ulkopuoliseen käyttöön liittyy rajoit-

tuksia. Tällainen arviointi ei välttämättä anna luotettavaa vertailutietoa muihin ohjelmiin tai organisaatioihin nähden. Eri sidosryhmien voi myös olla vaikeaa selvittää kulloisenkin tiedon ja kehittämissuosituksen statusta. Näitä haasteita voidaan ratkoa arviointiprosessin huolellisella ja läpinäkyvällä dokumentaatiolla, kuten laadullisissa tutkimushankkeissakin on tapana. Tämä voi kuitenkin olla niin työlästä, ettei arviointitoimeksiannon budjetti anna siihen todellisia mahdollisuuksia.

Konsultatiivisesti tehtyä arviointia voidaan myös tietoisesti tai huomaamatta käyttää arvioitavan ohjelman tai organisaation puolustamiseen ulkopuolisia uhkia vastaan (vrt. Virtanen 2011, 4). Vaarana voi olla, että arvioinnista tulee vallankäytön tai juonittelun väline.

LÄHTEET

- Ainamo, Antti & Tienari, Janne (2002). Suomalainen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, 2/2002, 187–198.
- American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators (2004). Haettu sivulta <http://www.eval.org/publications/GuidingPrinciplesPrintable.asp>, 31.8.2011.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beinum, Hans von & Faucheux, Claude & Vlist, Rene van der (1996). Reflections on the epistemic significance of action research. In Toulmin, Stephen & Gustavsen, Björn (Eds.), *Beyond theory. Changing organizations through participation* (pp. 179–201). Amsterdam: John Benjamin Publishing Company.
- Botcheva, Luba & Shih, Johanna & Huffman, Lynne C. (2009). Emphasizing cultural competence in evaluation: A process-oriented approach. *American Journal of Evaluation*, 30(2), 176–188.
- Chen, Huey-Tsyh (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, California: SAGE.
- Cunningham, Barton (1993). *Action research and organizational development*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Fetterman, David & Wandersman, Abraham (2007). Empowerment evaluation: Yesterday, today, and tomorrow. *American Journal of Evaluation*, 28(2), 179–198.
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, California: SAGE.
- Hämäläinen, Kauko (1987). Konsultti koulun kehittämistyössä. Teoksessa Hämäläinen, Kauko (toim.), *Konsultoiva työtapana ja koulun kehittäminen* (s. 13–23). Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 23/1987.
- Johnson, Eric & Johnson, Peter (2006). Toimintatutkimus, arviointi ja opetuksen kehittämisen arki. Teoksessa Julkunen, Marja Liisa (toim.), *Tutkimuksia yhtenäistyvästä ja erilaistuvasta oppimisen ja koulutuksen poluista* (s. 127–148). Kasvatustieteiden tutkimuksia N:o 98. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin (1988). *The action research planner*. Geelong, Victoria, Australia: Deakin University Press.
- Kirjavainen, Tanja (2010). Koulutusjärjestelmän taloudellisuuden ja tehokkuuden arviointi. *Hallinnon Tutkimus*, 29(4), 325–336.
- Kuula, Arja (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Morgan, Gareth (1996). *Images of organization*. Thousand Oaks, California: SAGE.

- Morton, Ale (1999). Ethics in action research. *Systemic Practice in Action Research*, 12(2), 219–222.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997). *Realistic evaluation*. London: SAGE.
- Rossi, Peter H. & Freeman, Howard E. & Lipsey, Mark W. (1998). *Evaluation. A systematic approach*. Sixth edition. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Simola, Hannu & Varjo, Janne & Rinne, Risto (2010). Vasten valtavirtaa – kontingenssi, polkuriippuvuus ja konvergenssi suomalaisen perusopetuksen laadunarviointimallin kehityskuluissa. *Hallinnon Tutkimus*, 29(4), 285–302.
- Schein, Edgar H. (1988). *Process consultation. Volume I: Its role in organization development*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Stringer, Ernest (1996). *Action research. A handbook for practitioners*. London: Sage Publications.
- Torres, Rosalie T. & Preskill, Hallie (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 387–395.
- Ursin, Jani & Välijärvi, Jouni (2010). Kansainväliset vertailevat oppimistulosarvioinnit perus- ja korkea-asteella. *Hallinnon Tutkimus*, 29(4), 303–316.
- af Ursin, Klaus (2007). *Moraali, eettiset normit ja ammatilliset hyveet liikkeenjohdon konsultoinnissa*. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tamperensis 1243.
- Vataja, Katri (2005). Arvioijan monet roolit ja mahdollisuudet arviointiprosessin hyödyntämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 24(3), 123–130.
- Wholey, Joseph S. (2001). Managing for results: Roles for evaluators in a new management era. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 343–347.
- Vidgrén, Mervi (2010). Arviointi tukemassa koulutusinnovaatiotoimintaa ammattikorkeakouluissa. *Hallinnon Tutkimus*, 29(4), 337–346.
- Virtanen, Turo (2011). Arviotieto, tarkastustieto, tutkimustieto – mikä niitä erottaa? *Hallinnon Tutkimus*, 30(1), 3–4.
- Ziegenfuss, James T. Jr. & Lasky, David I. (1980). Evaluation and organizational development: A management-consulting approach. *Evaluation Review*, 4(5), 665–676.