

*Pirkanmaan ammattikorkeakoulun
julkaisusarja C.
Oppimateriaalit. Nro 6*

KOKEMUKSIA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEEN

Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi

Jouni Tuomi (toim.)

TAMPERE 2005

**PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU**

**Kuntokatu 4, 33520 TAMPERE
p. (03) 245 2111
fax (03) 245 2351
www.piramk.fi**

**ISBN 952-5281-15-9
ISSN 1456-193X**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
<i>Jouni Tuomi</i>	
2 PROJEKTIN ALOITUS – PYSÄHDY POHTIMAAN ONKO AIKA KEHITTÄÄ?	11
<i>Anna-Mari Äimälä, Jouni Tuomi & Outi Wallin</i>	
2.1 Oikea timing	11
2.2 Löydä merkitykselliset henkilöt	15
2.3 Sitoutuminen on muutosprosessin edellytys	18
2.4 Luottamuksen synnyttäminen	22
2.5 Projektin aloituksen on oltava jämäkkä	23
3 PROSESSIEN OHJAAMINEN	27
<i>Anna-Mari Äimälä & Jouni Tuomi</i>	
3.1 Prosessin ohjaamisen luonne	27
3.2 Ihmissuhteiden ja luottamuksen syntyminen	28
3.3 Oppimisprosessien aktivointi on kehittämistyön ydin	29
3.4 Muutoksen ohjaaminen	33
3.5 Muutosvastarinta	35
3.6 Kulttuurin muutos	36
3.7 Valta ja ristiriidat	38
3.8 Hankkeen elinkaari	40
4 TUNNISTA KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVÄT ERILAISET ROOLIT	45
<i>Katri Helin & Outi Wallin</i>	
4.1 Selvät roolit edistävät hankkeen sujuvuutta	45
4.2 Työyhteisön jäseniin kohdistuvat roolit	47
4.3 Kouluttajan roolien näyttämö	52

5 MITEN VIREYSTILA SYNNYTETÄÄN JA SÄILYTETÄÄN <i>Katri Helin</i>	59
5.1 Minkälaisilla edellytyksillä ryhmä toimii?	59
5.2 Onko hyvä ryhmä myös toimiva ryhmä?	63
5.3 Ryhmädynamiikan tunnistaminen edistää yhteistyötä	64
5.4 Henkilökemiat	66
5.5 Kouluttamisen taito	68
6 KEHITTÄMINEN OSAKSI TYÖYHTEISÖN ARKEA <i>Outi Wallin & Anna-Mari Äimälä</i>	77
6.1 Kehittämisen jatkuvuus osaksi työyhteisön arkea	77
6.2 Hankkeen lopetuksen pitää olla selkeä	82
7 ARVIOINTI JA DOKUMENTOITNI <i>Jouni Tuomi & Soile Talka</i>	85
7.1 Arvioinnin probleema	85
7.2 Dokumentointi arvioinnin apuna	86
7.3 Arvioinnin vuodet ja merkitykset	87
7.4 Perinteisempi ja haasteellisempi hankearviointi	90
7.5 Että arviointi ei vaikuttaisi turhan helpolta toteuttaa	95

Esipuhe

Tämä kirja on tekijöilleen monessa mielessä merkityksellinen. Paitsi, että saimme sen yhdessä tehtyä, sen symbolinen merkitys liittyy erilaisiin yhteyksiin. Itse kullakin se pitää sisällään aloituksia ja lopetuksia, mutta myös välivaiheita. Jollekulle jokin kirjaan liittyvä oli neitseellinen kokemus, toinen kohta saattaa edustaa toiselle sitä vihoviimeistä ja kolmas on etäisyyden ottamisen paikka. Ota niistä symbolimerkityksistä sitten selvää, mutta konkreettisesti tämä kirja merkitsee kaikille yhden vaiheen loppua. Olimme yhdessä mukana toteutuksesta vastuullisina henkilöinä eräässä yli kolme vuotta kestäneessä työhyvinvointia edistävässä työyhteisöjen kehittämishankkeessa. Kirjaan on koottu hankkeesta saatuja kokemuksia. Kapeasti ajatellen kirjaa voi syyllä ajatella näiden kokemusten ja tätä toimintaa ohjanneiden ajatusten yhteenvedoksi, mutta tällöin unohdetaan, että kirja on monien koettujen summa, ja että osalla on toistakymmentä vuotta kouluttajakokemusta. Sitä ei ole jätetty vakan alle. Kyseinen kehittämishanke hanke loppui samaan aikaan kun kirja oli painovalmis.

Kiitokset Euroopan sosiaalirahastolle (ESR) ja Pirkanmaan TE-keskukselle, jotka rahoituksellaan mahdollistivat METYK - Metallialan yritysten kokonaisvaltainen työyhteisövalmennus (2002 – 2005) -hankkeen, jonka innoittamana kirjaidea syntyi, ja kirjan julkaisun. Kirjan tarina avautuu toiseen kehittämishankkeeseen osallistuneiden henkilöiden vaatimuksesta ”kirjata ylös, mitä täällä tapahtuu, etteivät jutut jää vain meidän keskellemme huhupuheiksi.”

Lämpimät kiitokset kaikkien kirjoittajien puolesta yritykselle, jotka osallistuivat vetämäämme työyhteisön kehittämishankkeeseen. Kiitokset kuuluvat koko henkilöstölle, joka osallistui viimeistä piirtoa myöten yrityskohtaisiin projekteihimme. Erityisesti haluamme kiittää yritysten pääluottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja sekä yrityskohtaisia yhdyshenkilöitä että yritysten johtoa heidän tuestaan ja kannustuksestaan hankkeen aikana. Kunnioitamme hankkeessamme mukana olleiden yritysten johtoa rohkeudesta antaa ulkopuolisten läpivalaista yrityksen tilaa. Lopulta en ole ihan, että kävikö tässä niin, että me olimme ne, jotka oppivat eniten. Kiitos.

Tampereella maaliskuussa 2005

Jouni Tuomi

Jouni Tuomi

1 JOHDANTO

Peräpenkin peruskysymykseen ”mikä on työyhteisökouluttajien merkitys yritykselle” vastaisin mielelläni vertauksella puusta, jota olen nähnyt käytettävän konkretisoimaan aineettoman pääoman tärkeyttä yritykselle. Vertauksessa puun maanpäällinen osa kuvaa virallisen tilinpäätöksen informaatiota. Se kertoo yrityksen tilasta lähimenneisyydessä ja nyt. Puun juuret puolestaan ilmentävät aineetonta pääomaa. Juurien kunto ja voima kertoo yrityksen elinmahdollisuuksista tulevaisuudessa. Juuriston rakennusaineet löytyvät muun muassa johtamisesta, osaamisesta sekä yksilön että yhteisön hyvinvoinnista ynnä muusta. Jatkan tätä vertausta ajatuksella, jonka mukaan työyhteisökouluttajat ovat kuin kastematoja, jotka möyhentävät maaperää antaen juurille voimaa kasvaa. Mielestäni tässä on kouluttajien arvo. Tämä kirja kertoo näiden kastematojen maailmasta.

Tämä kirja on syntynyt kirjoittajien kokemuksista työyhteisökouluttajina. Kokemustausta työyhteiskouluttajina on ryhmällä varsin erilainen. Parhaimmat ovat ehtineet istua kymmenissä koulutuksissa koulutettavana. Myös kokemukset kouluttajana toimimisesta ja osallistumisesta kehityshankkeisiin vaihtelevat. Yhteinen kokemuksemme oli työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämishankkeessa. Työhyvinvointi hankkeen sisältönä oli siinä mielessä läheinen, että kaikki työskentelevät Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa terveysalalla koulutus sekä tutkimus- ja kehitystyössä. TtM Soile Talka toimi hankkeessa projektikoordinaattorina. TtM Katri Helin, YTM Outi Wallin ja THM Anna-Mari Äimälä olivat hankkeen kouluttajia. Hankkeen arviointi tehtiin erillisenä projektina, jonka rahoitti Työsuojelurahasto. Hankkeen arvioinnista vastasi FT Jouni Tuomi.

Puhuimme hankkeessamme aluksi työviihtyvyydestä, mutta annoimme yleiselle mielipiteelle periksi ja lopulta keskustelimme hankkeestamme keskenämmekin työhyvinvointihankkeena. Työviihtyvyydestä (engl. jobsatisfaction) puhuimme aluksi lähinnä siihen kohdistuneen tutkimuksen historian innoittamina. Tutkimuksissa voidaan palata aina 1920 luvulle ja Mayon työviihtyvyydestutkimuksiin. Työviihtyvyydestutkimuksissa on vuosikymmenten aikana edetty monenlaisten teorioiden ohjaamana, mutta yhteistä niille on ollut oletus työviihtyvyydestä merkityksellisenä yrityksen menetyksen tekijänä. Myös tämä oletus on saanut monenlaista kannatusta osakseen. Riippuen tutkimuksesta niissä puhutaan joko positiivisesti työviihtyvyyden puolesta, neutraalisti ehdottaen

odottamaan lisää tukea tai osoittavat, että yrityksen menestyksen tekijät löytyvät ihan muualta.

Suomessa keksittiin 1990-luvulla sana työhyvinvointi. Sana on hyvin suomalainen. Sinänsä hyvä ja sisältää miellyttäviä mielteitä, mutta samalla myös erittäin ongelmallinen, vaikka sanan merkityksessä tehtäisiin erottelu englannin well-being ja welfare suhteen. Joka tapauksessa Suomessa työhyvinvoinnista on tullut erityisen suosittu aihe. Yrityksille tarjottavana koulutus- ja kehittämistoimintana käsitteen ympärille on äitynyt varsinainen postmodernin eetoksen temmellyskenttä. Mielestäni siinä määrin, että alalla voidaan puhua jopa Disneyland -ilmiöstä tai -henkisydestä. Kaikki maailman ideat on niputettu työhyvinvoinnin otsakkeen alle.

Disneyland -ideointia voisi jatkaa ihan vain esimerkin hengessä. Luin aikoinaan jostain tutkimuksesta, jossa oli arvioitu suomalaisten arkoittoa järjestykseen sen mukaan, kuinka onnellisia ihmiset ovat niitä tehdessään. Kyseisen tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat onnellisimpia rakastellessaan ja vähiten onnellisia työssään ja työhön lähtiessään. Ensiksikään ei siis ihme, että seksiteollisuudella menee hyvin yhteiskunnan taloudellisesta tilasta riippumatta. Toiseksi on ihme, että kukaan konsultti ei ole jo hehkuttanut iltapäivälehdissä, että työnantajien pitäisi suosia, ellei jopa innostaa, työpaikkojen rakkaussuhteita, sillä se lisää ihmisten onnellisuutta ja työn tehokkuutta. Joo... että tällä tavalla. Jospa en enempää avaisi tätä esimerkkiä.

Kirja on kirjoitettu pitkäkestoisen koko työyhteisöä koskevan prosessin tueksi; "...että jokaisen ei tarvitsisi karahtaa kaikkiin koulutuskarikkoihin". Kirja ei ole kovin relevantti yksittäisiin lyhyisiin ja pienimuotoisiin koulutuksiin, vaikka saa tästä eväitä myös niihin. Kirja auttaa eniten aloittelevaa kouluttajaa tai työyhteisön kehittämisestä kiinnostunutta henkilöä, mutta myös kokeneempi kouluttaja löytää kirjasta vahvistusta omille ajatuksilleen. Kirja soveltuu lisäksi muun muassa henkilöstöhallinnon ihmisille, kun he lähtevät suunnittelemaan henkilöstön kehittämiskoulutuksia. Kirja avittaa ennakoimaan tulevaa.

Pitkät prosessit eivät koskaan ole kevyitä. Jo tässä saattaa olla kouluttajan ensimmäinen karikko; pitkän prosessin raskauden aliarviointi. Kirja on opas ja työkalu, jota voi käyttää joko siten, että ottaa siitä vain niitä osia, mitä tarvitsee tai sitten voi lukea koko kirjan.

Kirjassa tarkastellaan hanketta prosessin etenemisen näkökulmasta. Tällainen käsittely tuo mukanaan päällekkäisyyttä eri lukuihin, koska esimerkiksi valta, luottamus tai sitoutuminen on läsnä prosessin jokaisessa vaiheessa. Vaihtoehtona olisi ollut esimerkiksi käsitelähtöinen tarkastelu. Sillä olisimme vältäneet osan nykyisistä päällekkäisyyksistä, mutta ehkä emme olisi silloinkaan vältäneet päällekkäisyyksiä kokonaan. Ne vain olisivat olleet toisaalla.

Luvussa kaksi tarkastellaan projektin aloitusta tai oikeastaan aikaa jo ennen aloittamista ja aloittamista. Kannattaa moneen kertaan pohtia, onko aika kehittää tai millä tavalla kehittää? Kolmannessa luvussa pohditaan yrityksen kulttuuria, valtarakenteita ja prosessin ohjaamista. Neljännessä ja viidennessä luvussa katsotaan kehittämisprosessia yrityksessä ryhmäilmionä. Neljännessä prosessin roolien kautta ja viidennessä miten viireystilaa pidetään yllä. Kuudennessa ollaan jo lopettelemassa hanketta, ja korostetaan toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Viimeisessä luvussa painopiste on hankkeen arvioinnissa ja dokumentoinnissa. Kuten siinäkin todetaan arvioinnista pitää päättää jo ennen hankkeen alkua eli tässä mielessä prosessin etenemiseen perustuva näkökulma kirjan punaisena lankana on hankala. Kirjahan olisi pitänyt tällä järjellä aloittaa arvioinnista, mutta me etenimme tässä näin, koska arviointiraportti on useimmiten se viimeinen dokumentti hankkeesta.

Jokainen luku alkaa lyhyellä selvityksellä mitä kyseisessä luvussa käsitellään ja päättyy lyhyeen ”mitä opimme” episodiin ja pieneen kirjallisuusluetteloon, jos lukija haluaa aiheesta enemmän tietoa.

Luulen, että suurin oppini työhyvinvointi- ja kirjahankkeen aikana on ollut huomata kehityshankekirjallisuuden metodipainotteisuus. Sitä kautta kirjallisuuden pinnallisuus ja käytetyn käsitteistön irrallisuus alkoivat askarruttaa. Syvä metodologinen ote kehittämistyöhön on varsin harvinaista. Ehkä sitä ei kaivatakaan. Ehkä pelätään, että se tekisi kehittämisestä liian akateemista. Tosin olen asiasta toista mieltä. Väitän jopa, että osa koulutettavista on hämmennyksissä, koska he intuitiivisesti vaistoavat kouluttajien epäjohdonmukaisuuden, mutta heillä ei ole välineitä tunnistaa ja kertoa, mistä on kysymys. Yritän esimerkin avulla konkretisoida tarkoitettani. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa useimmiten määritellään ja problematisoidaan työhyvinvointia käsitteenä kiitettävästi, mutta kehittämishankkeen toiminnassa tämän käsitteen määrittely ei riitä. Meidän pitäisi problematisoida myös toimintamme metodologia. Eräs esimerkki tästä metodologian laiminlyömisestä on alan kirjallisuudessa esiintyvä ajatus tasapainosta tai harmoniasta tavoitteena, toiminnan ideana tai muuna vastaavana – kaikki ovat yhtä mieltä. Tämä toive tuodaan esille usein eksplisiittisesti tai vähintään implisiittisenä. Harmonia, tasapaino esitetään hyvänä ja tavoiteltavana tilana. Sinänsä hyvä asia, eikä minulla ole mitään tätä vastaan, mutta samoissa teksteissä korostetaan kuitenkin kriittistä reflektiota, joka perustuu ristiriitojen mahtiin. Ristiriidat ovat kriittisyyden voima. Kriittisessä reflektiossa ei uskota, että ristiriidoista syntyy yksimielisyys, vaan, että ristiriidat kuuluvat maailman olemukseen. Harmonian tai tasapainon ja kriittisen reflektion tuominen samaan toivetilaan on metodologinen pulma, joka sivuutetaan turvautumalla metodeihin. Myönnän, että myös tässä kirjassa on tätä ongelmaa. Emme mekään ole täydellisiä, vaikka kovasti yritämme.

Anna-Mari Äimälä, Jouni Tuomi & Outi Wallin

2 HANKKEEN ALOITUS – PYSÄHDY POHTIMAAN ONKO AIKA KEHITTÄÄ?

Tässä luvussa kuvataan niitä asioita, joiden pohtimiseen kannattaa käyttää aikaa jo ennen hankkeen käynnistämistä. Vaikka työyhteisöjen kehittämiseen löytyy aina aihetta, on myös kehittämisen edellytyksiä tutkittava. Onko aika hedelmöittää ja synnyttää uutta? Useimmiten väärän ajankohdan voi tunnistaa viimeistään, tosin liian myöhään, tuloksesta; prosessit etenevät vaivalloisesti ja jäävät kesken. Tähän lukuun on koottu erilaisia piirteitä, jotka kertovat yrityksen valmiustilasta aloittaa kehittämistoimet. Lisäksi tässä luvussa käsitellään kehittämishankkeen alkuvaiheen haasteita henkilötasolla. Projekti onnistu vain ihmisten toiminnan kautta. Oikeat toimijat, innoittajat ja tukijat on löydettävä jo heti alussa. On myös selvitettävä kenen henkilöiden sivuuttaminen on riski projektille. Sitoutuminen kehittämistoimintaan tapahtuu monella tasolla. Tarkastelun kohteena ovat sitoutumisen luonne, sen merkitys kehittämishankkeelle ja sen onnistumiselle sekä sitoutuminen johdon, työntekijöiden, yhdyshenkilön sekä kouluttajien näkökulmasta. Kriittinen piste hankkeissa on luottamus ja sen synnyttäminen. Lopuksi painotetaan aloitusvaiheen onnistumiseen merkitystä.

2.1. Oikea timing

Pidempikestoiset työyhteisöjen kehittämishankkeet voivat käynnistyä hyvin monista syistä. Impulssi saattaa lähteä koulutusta tarjoavalta osapuolelta, tai on kuultu jonkun toisen yhteisön kokemuksista. Ehkä systemaattisissa ilmapiirikartoituksissa ilmenee selvä muutos, johon täytyy reagoida. Joskus tuntuu siltä, että prosessi saatetaan käynnistää jopa vain yhden henkilön tai ongelman hoitamiseksi. Riippumatta siitä, mistä alkuidea lähtee liikkeelle, aloitusvaiheessa olisi kysyttävä: Onko nyt oikea aika lähteä liikkeelle?

Kokenut yritysjohtaja on todennut: ”Business, että siinä menestyisi, tärkeintä on oikea timing. Joskus ollaan liikkeellä liian aikaisin, joskus liian myöhään. On pyrittävä oikea-aikaisuuteen, jos aikoo onnistua.” Ydinongelma on, miten oikea-aikaisuutta voisi selvittää. Mistä tunnistaa, että ajoitus on oikea? Sen voi

ainakin heti sanoa, että muutosvastarinnasta sitä ei voi päätellä. Riippuen hankkeesta, muutosvastarintaa esiintyy aina, enemmän tai vähemmän, mutta sen ilmeneminen on aina merkki elävästä prosessista.

Onko tarve olemassa tai herätettävissä?

Kehittämistoiminnan oikea ajoitus edellyttää, että kysyt: "Onko kehittämiseen tarvetta?" Tosin aina on kehittämiseen tarvetta, mutta onko aika kypsä sille? Jos tarvetta ei ole tunnistettu, etkä pysty sitä herättämään, aika ei ole oikea. Kehittämisprosessissa on aina kyse oppimisesta ja oppimista ei tapahdu ilman motivaatiota. Motivaatiota ei voi opettaa, mutta sen voi herättää. Kouluttajan ja tilaajan välisissä keskusteluissa saattaa tulla esiin yrityksen sokeat pisteet, jotka vaativat katsomista.

Keskustelu tilaajan (johdon) kanssa ei välttämättä kerro mitään yhteisön tarpeesta ja valmiudesta kehittää. Koko henkilöstölle tehtävä kysely kertoo tilanteesta paljon enemmän. Hyvin asetetut kysymykset sekä vastaajien mahdollisuus ehdottaa omia ideoitaan kyselyn yhteydessä saattavat käynnistää tarpeen. Myös, jos tarvetta ei ole selvästi "leijumassa", mutta esimerkiksi kehittämisrahaa olisi saatavilla, tai jostakin kehällisemmästä syystä harkitaan kehittämistoimintaa, silloinkin on syytä tehdä kartoitus, koska se saattaa herättää todellisen tarpeen. Muita mahdollisuuksia herättää tarve ovat esimerkiksi yritysvierailut ja pienemmät pilottihankkeet.

Kehittämistoiminnan onnistuminen edellyttää kaikilta aktiivista toimintaa, toisin tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. Jos alun perinkään ei ollut suurta tarvetta ryhtyä mihinkään, mistä voisi tulla energia, jonka varassa hanke vie-dään läpi.

Alkukartoitus

Jos yrityksessä on yleisesti erilaisissa vapaamuotoisissa keskusteluissa puhuttu samansuuntaisesti joidenkin asioiden korjaamisen tarpeesta ja erityisesti, jos johto on sitä mieltä, että nyt on aika ryhtyä kehittämään toimintaa, on hyvä tehdä mahdollisimman kattava alkukartoitus. Kartoituksessa harvoin tulee esiin mitään uutta, mitä et olisi saanut selville keskustelemalla muutaman avainhenkilön kanssa, mutta kartoitus nostaa asiat kiistatta pöydälle

Alkukartoitus ja sen tulosten kertominen on kriittinen piste. Täydellinen luottamuksellisuus keräysvaiheessa ja tulosten tiedottaminen samanaikaisesti kaikille antaa henkilöstölle mielikuvan mahdollisuudesta vaikuttaa suunnitteluun ja tämä sitouttaa ja siten vähentää alkuvastustusta. Kannattaa kysellä kaikkien ehdotuksia, vaikka voisit ne jo tässä vaiheessa itsekkin kertoa tulosten pohjalta. Ehdotusten kysely auttaa osallistujia kokemaan hankkeen omaksi.

Piilotarpeet - Kenelle projektia halutaan? Kuka siitä hyötyy?

Joskus on selvä tarve kehittää, mutta kysy kuitenkin itseltäsi, kenen tarve on kyseessä. Ja mitä tarpeita on piilossa, joihin projektia tarvitaan. Seuraa paljon turhaa energiahukkaa, kun toteutetaan julki- ja piiloprojektia samanaikaisesti. Ristiriitaisten tarpeiden ja odotuksien syyt saattavat olla moninaiset.

Joku on saattanut napata maailmalta hyvän idean ja tiedostaa selvästi, että sitä kannattaisi omassakin yrityksessä viedä eteenpäin. Mutta, jos kriittistä massaa, eli tässä tapauksessa yhtä mieltä olevia, ei ole riittävästi, ja ideaa ei vielä ole saatu myydyksi muille, ei ehkä ole vielä isommalle hankkeelle tilausta. Tällöin kannattaa kokeilla kehityspilottia muutaman innostuneen kanssa.

Joskus konsultit halutaan taloon kertomaan, kuinka asiat ovat. Tosin kaikki tietävät sen jo, mutta rohkeus tarttua selvästi koettuun ”ongelmaan” puuttuu ja tarvitaan ulkopuolinen osoittamaan sitä. Vuoden projektia on turha käynnistää, jos haetaan vain evidenssiä sanoa joku henkilö irti tai vaihtaa hänen tehtäviään.

Joskus yrityksessä halutaan viedä läpi vain jokin ennalta sovittu muutosprosessi, mutta saat kouluttajana harhakäsityksen, että kehittämisen kenttä olisi vapaampi. Vaikka olisi tarvetta, ydinkysymys on: Halutaanko todellista muutosta? Muutos uhkaa aina olemassa olevia valtarakenteita ja useimmiten halutaan vain, että muut muuttuisivat ja itse saisi tehdä niin kuin ennenkin.

Haluavatko alaiset osoittaa johdolle jotakin vai johto alaisille? Jos viestin pitäisi kulkea vain yhteen suuntaan, on syytä keskustella asiaa eteenpäin. Ainakin johdon täytyisi oppia sanat ”me yhdessä” ennen kuin käynnistetään kehittämistoimia. Jos ainoa syy projektiin on, että työntekijät tekisivät töitä ahkerammin, mutta ei olla valmiita muuttamaan työnteon edellytyksiä, tuskin on mahdollista kehittää yhdessä toimintaa. Parempi laatu ja tuloksellisuus edellyttävät usein erilaisia panostuksia, joilla on taipumus maksaa.

Onko resursseja kehittää?

Kehittäminen vaatii aina resursseja, kuten aikaa, rahaa, tahtotilaa, voimavaroja, kykyjä ja vastuhenkilöitä (TAULU 1).

**AIKAA
RAHAA
TAHTOTILA
VOIMAVAROJA
KYKYJÄ
VASTUHENKILÖITÄ**

TAULU 1. Kehittämiseen tarvitaan resursseja

Onko aikaa? Kestääkö yrityksen tuotanto sen, että henkilöstö istuu luennoilla ja pohtimassa, miten toimintaa parannetaan? Kehittämiseen menee erittäin paljon työaikaa. Sen näkeminen, että ”istuskeluun” kulutettu aika saadaan takaisin laadun ja tehokkuuden lisääntymisenä ja ehkä poissaolojen vähentymisenä, vaatii johdolta pitkäjännitteistä uskoa.

Onko rahaa? Kun henkilöstö kehittää toimintaansa, syntyy ehkä tarve muuttaa tiloja, työvälineitä ja saatetaan kaivata lisäkoulutusta. Se maksaa. Joskus tuntuu siltä, että heti prosessin alkuvaiheessa testataan työnantajan todellista sitoutumista ehdottamalla jotakin kuluja lisääviä asioita. Näihin kannattaa suhtautua vakavasti, ja osoittaa konkreettisilla asioilla, että nyt todella yritetään yhdessä.

Onko tahtotila ja voimavaroja olemassa projektin läpiviemiseksi? Kehittämistyö edellyttää kestäväää tahtotilaa, hetken innostus ei riitä. Erityisen merkityksellinen, välttämätön edellytys on, että johto on valmis osallistumaan koko prosessin ajan. On huomattava, että läsnäolo vaatii aikaa ja sovittujen tilanteiden priorisoimista kiireisinäkin aikoina.

Kannattaa tutkia, mitä firmassa on tapahtunut viime aikoina. Aina ei jakseta kehittää. Ainakaan samanaikaisesti ei saisi olla samoja henkilöitä kuormittavia muutosprosesseja käynnissä. On hyvä selvittää, miten edelliset hankkeet ovat sujuneet, jos niitä on ollut. Ovatko tavoitteet toteutuneet? Jos eivät, miten nyt ajatellaan, että kehittämisvalmius olisi muuttunut? Sekin on todennettu, että jos yrityksessä on ollut taipumusta keskeyttää hankkeet, myös siihen kannattaa varautua ennalta pelisääntöjen tekemisellä selväksi.

Paras aika kehittämiselle on, kun vanha kyllästyttää lähes kaikkia ja halua tehdä toisin on selvästi ilmassa. Yrityksiä kannattaa kehittää erityisesti silloin, kun niillä menee hyvin. Jos on kulutettu kaikki voimavarat huonoina aikoina, voimat menevät selviämiseen päivästä toiseen, eikä jakseta olla luovia ja innostuneita kehittämisestä.

Onko kykyjä kehittää, vai opetellaanko niitä nyt? Jos yrityksessä ei ole koskaan koulutettu koko joukkoa systemaattisesti ja koko kehittämiskulttuuri puuttuu, on varauduttava, että yhdessä oppimisen taidon hankkiminen vie useita kuukausia, jopa vuosia. Erityisesti pitkäjänteinen kestävä kehittäminen vaatii kurinalaista harjoittelua. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja omaksuminen voi viedä useita kuukausia.

Onko riittävän suuri massa innostunut, sillä projektien elinkaareissa on myös lopahduksia ja erämaita ja silloin tarvitaan vastuuhenkilöitä, jotka jaksavat vetää muutkin mukaan. Järkevintä olisi perustaa määräaikainen projektitiimi innokkaista henkilöistä, ja tiimiin kannattaa kerätä kaikkien tahojen edustus. Jos projektin koordinointi yrityksen sisällä on vain yhden henkilön vastuulla ja hän tekee sitä oman työnsä lisänä, on taakka kohtuuton. Tosin joskus yksinkin voi selvittää erinomaisesti, mutta se edellyttää kyseiseltä henkilöltä hyvin paljon intoa.

2.2. Löydä merkitykselliset henkilöt

Kehittämistyön vetäjän kannattaa ilmaista selkeästi, mitä eri henkilöitä tai ryhmiä projekti tarvitsee onnistuakseen. Oikeat henkilövalinnat ovat projektin onnistumisen edellytys. Vastuuhenkilöiltä yrityksessä vaaditaan ennen kaikkea näkyä ja innostusta sekä aikaa ja valtaa viedä prosessia eteenpäin. Myös sillä on merkitystä, keitä ei ole kuultu projektin alkuvaiheessa. Jossakin vaiheessa alussa sivuutetut saattavat saada paljonkin harmia aikaiseksi. Projektia eteenpäin vievien henkilöiden ei tarvitse olla samaa mieltä kaikesta. Pääasia, että kaikkien ääni kuuluu ja sitä kuunnellaan

Johto

Johdon näkyvä osallistuminen ja itsensä likoon paneminen on merkityksellisintä prosessin toteutuksessa. Kaikki työntekijät tarkkailevat sitä ja elävät sen mukaisesti. Jos johdon ja esimiesten kesken ei olla yhtä mieltä prosessin merkityksellisyydestä, se tulee hajottamaan projektin. Johto mahdollistaa kehittämisen, esimiehet vetävät henkilöstön mukaan ja myös puolestaan mahdollistavat muutostoimet.

Usein johtajat ovat hieman epävarmoja siitä, pitäisikö heidän istua samoissa ryhmissä työntekijöiden kanssa, koska he olettavat keskustelun sujuvan paremmin, kun eivät itse ole läsnä. Näin tietysti on, mutta ajan myötä kehittämistoiminnan edellytys on, että opitaan myös puhumaan yhdessä. Monissa firmoissa se on suuri kulttuurin muutos, jota on opeteltava ja siihen kuluu aikaa. Kun yhteinen keskusteluyhteys ja siihen liittyen luottamus on syntynyt, asiat alkavat muuttua yllättävän nopeasti, jopa kevyesti.

Projekti kannattaa aloittaa johdon ja esimiesten koulutuksella ja yhteisen vision hiomisella. Itse asiassa johdon valmennuksen pitäisi jatkua koko projektin ajan. Se voisi alkukoulutuksen jälkeen toimia reflektointina ”työnohjauksellisena” pohdintaryhmänä.

Kriittiset avainhenkilöt

Luottamushenkilöt, työsuojeluhenkilöt ja muut vastaavat työntekijöitä edustavat ja heidän luottamustaan nauttivat henkilöt pitää kutsua mukaan jo suunnitteluvaiheessa, muuten prosessi vaikeutuu. Heidän panoksensa yhteistyölle saattaa olla todella kantava ja korvaamaton huonoina aikoina, erityisesti, jos he ovat sitoutuneita kehittämiseen ja rohkeita välittämään tunteja suuntaan ja toiseen. Mitä suurempi edustuksellisuus alkuvaiheen ideoinnissa on mukana, sitä tehokkaammin yhteistyö käynnistyy.

Toimintaa yrityksessä koordinoiva henkilö tai ryhmä

Yleensä kehittämissuunnitelmaa koordinoi yrityksessä yksi henkilö. Suositeltavaa olisi, että hänellä olisi vähintään työpari, tai mieluiten pieni kehittämissuunnitelmaa varten. Tällä henkilöllä (ryhmällä) on paljon työtä ja suuri vaikutus prosessin kulussa. Yhdyshenkilö, joka paneutuu asiaan sekä hoitaa tiedotuksen ja postituksen tehokkaasti, on aarre.

Kehittämiseen liittyy paljon paperityötä ja organisointia sekä yhteydenpitoa koulutusta antavaan osapuoleen. Tehokas yhdyshenkilö ei tee vain välttämätöntä, vaan hän kantaa prosessia ja huolehtii pitkäjänteisesti suunnitellusta toiminnasta ja tilajärjestelyistä sekä muistuttamisista suuntaan ja toiseen.

Yhdyshenkilöllä on valtaa vaikuttaa koko projektiin. Lisäksi hänellä täytyy olla valtuudet luoda puitteita projektille. Myös hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa ja taitonsa toimia innoittajana ovat merkityksellisiä. (TAULU 2)

<p>HYVÄ YHDYSHENKIÖ positiivinen asenne kehittämiseen motivoitunut selkeä näky suunnasta innostunut osaa asettua myös kouluttajien asemaan sitoutunut pitkä jännitteinen ja kestävä</p> <p>YHDYSHENKILÖN TEHTÄVÄT välittäjä ja tulkki informoija hankkeen imagon luoja sisäinen markkinoija</p> <p>TAULU 2. Yhdyshenkilö</p>
--

Koko henkilöstö alusta asti mukana

Käynnistäminen alkaa koko henkilöstön informoinnista, kuulemisesta ja yhteisen pohjan ja suunnan etsimisestä. Parhaimmillaan saavutetaan yhteinen sitoutuminen kehittämistyöhön. Sitoutuminen ei saa estää erilaisia mielipiteitä, vaan kaikkia soraääniäkin kuullaan ja niiden kuulemiselle luodaan tilaa. Epäilevät heitot, jopa aggression osoitukset, ovat alkuvaiheessa hyviä vihjeitä kouluttajille yrityksen kehittämiskyvystä ja sen puutteesta. Esimerkiksi ensimmäisessä tapaamisessa kuultu ”Täällä ei koskaan viedä asioita loppuun, vaan kaikki keskeytyy”, olisi hyvä painaa mieleen ja herkistyä vaaran merkeille, sekä myös miettiä keinoja jo etukäteen ehkäistä keskeytyminen.

Henkilöstö on oman työpaikkansa ja työyhteisönsä, sekä toimialansa asiantuntija. Ihmisten on itse keksittävä mitä ja miten kehitetään. Alusta asti ”omaksi” koettu prosessi kantaa. Sen sijaan ulkopuolelta tai ylhäältä tuotu suunnitelma aiheuttaa automaattisesti vastustusta.

Ohjausryhmä

Hankkeen ulkopuolinen rahoittaja edellyttää usein, että hankkeelle perustetaan ohjausryhmä. Yli vuoden kestävässä projekteissa onkin hyvä olla ohjausryhmä, johon voidaan kutsua esimerkiksi rahoittajan edustaja, yritysten edustajia, ammattiliittojen edustajia ja muiden sidosryhmien edustajia ja koulutus-

organisaation edustajia. Ohjausryhmän tehtävänä on muun muassa toimia hankkeen toteuttamisen tukena sekä ohjaavana että neuvoa-antavana asian-tuntijaelimenä. Ohjausryhmä kokoontukoon usein, vähintään 2-3 kertaa vuodessa.

Hyvin toimiva ohjausryhmä on projektille voimavara, jossa rahoittajan edellyttämien asioiden, kuten taloustilanne, seurantatiedot, tiedotus, käsittelyn lisäksi voidaan esimerkiksi keskustella ja pohtia kehittämishankkeen käytännön toteutusta. Jos hankkeessa on mukana useampia yrityksiä, ohjausryhmä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia hankkeesta.

Kouluttajat

Jos useampi eri kouluttaja kouluttaa työyhteisössä, on hyvä että keskinäinen työnjako on selvillä. Jokaisen oma erikoisalue sekä osaaminen kannattaa kartoittaa ennen valmennusta, sekä sopia miten prosessi toteutetaan yrityksessä. Myös koordinaattorin tai projektisihteerin on hyvä olla tietoinen tehdyistä päätöksistä, koska talous ja budjetti on hyvä olla koulutusosuuden kanssa tasapainossa.

2.3. Sitoutuminen on muutosprosessin edellytys

Sitoutuminen käsitteenä on monitasoinen ja sisältää useita eri näkökulmia. Se on lähellä työmotivaation käsitettä eli sen avulla tarkastellaan ihmisen ja työn välistä suhdetta. Sitoutumisessa on kyse yksilön asenteista työtä ja organisaatiota kohtaan. Asennoitumista voidaan pitää hyvänä silloin, kun työntekijä uskoo voimakkaasti organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja haluaa toimia työyhteisön etujen mukaisesti ja pysyä työyhteisön jäsenenä. Työtehtäviin kiinnittyminen liittyy siihen, kuinka kiinnostavana ja mielekkäänä henkilö pitää työtään sen sisällön vuoksi. Kyseessä on näin ollen tekojen ja toiminnan mielekkyyden kokonaisuus. Sitoutuminen ei näin ollen ole pelkkää passiivista lojaalisuutta, vaan työntekijä on aktiivinen toimija. (Morrow 1993) Tästä näkökulmasta on perusteltua sanoa, että sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat työssään vähemmän stressiä ja työuupumusta kuin heikommin työhönsä sitoutuneet. Samaistuminen työntekijän rooliin on tällöin onnistunut, sillä rooli siihen liittyvine odotuksineen, tavoitteineen ja tapahtumineen on merkityksellinen osa yksilön elämää. Tämä pätee henkilöstön kaikilla tasoilla työntekijätasosta ylimpään johtoon.

Sitoutuminen hankkeeseen näkyy monissa eri tilanteissa työyhteisössä ja organisaatiokäyttämisenä. Kun jonkin asia hankkeessa ei suju, selitykseksi tarjotaan usein sitoutumattomuutta asiaan. Onnistuneissa tilanteissa puolestaan keuhataan henkilöstön sitoutumista ja paneutumista asiaan.

Hankkeen kannalta parhaassa tapauksessa sopiva sitoutuminen sytyttää yksilön sisäisen innostuksen kehittää työtään ja työyhteisöään. Päinvastaisessa tilanteessa henkilö tekee, mitä häneltä pyydetään, mutta varsinaista intoa ja halukkuutta työn kehittämiseen ei ole. Sitoutumisen vastakohta on vastustaminen. Tällöin yksilö välttelee häneen kohdistuvia odotuksia. Välttely voi ilmetä selittelynä, viivyttelynä, vetäytymisenä tai jopa provosoivana ja yllättävänä, vastarintaa muistuttavana reagoitina esimerkiksi ryhmätilanteissa. ”Ei kuulu mulle!” tai ”Olen vain töissä täällä!” ilmaisut voivat olla kouluttajalle vinkkejä juuri sitoutumiseen liittyvästä ongelmatiikasta. Sitoutumisessa täytyy näin ollen huomioida affektiivisuus eli tunneperäisyys sekä myös laskelmoiva sitoutuminen (Allen & Meyer 1990). Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse työntekijän samaistumisesta ja kiintymyksestä organisaatioon, laskelmoivassa sitoutumisessa puolestaan vaihtosuhteesta organisaation kanssa. Tällöin molemmilla osapuolilla on odotuksia ja toiveita toistensa suhteen ja kumpikin osapuoli saa vaihdossa jotain takaisin.

Yleistäen voidaan sanoa, että mikäli eri henkilöstöryhmät ja organisaatiotasot eivät ole valmiita tai eivät sitoudu kehittämiseen ja muutokseen, edessä on erittäin todennäköisesti karikkoinen hanke. Hanke ei juuri etene. Muutoksia tapahtuu erittäin nihkeästi ja ainoastaan ulkoisen pakon voimasta, jolloin ne eivät ole jatkuvan työyhteisön kehittämisen ydinajatuksen mukaisia, eivätkä kauaskantoisia. Tyypillistä on, että kouluttaja havaitsee sitoutumisen asteen vaihtelevan kehittämishankkeen aikana vastarinnasta sisäiseen hinkuun saakka. Toisaalta tämä on luonnollista, sillä sitoutumisilmiön luonteeseen kuuluu, että sitoutumisen aste tai voimakkuus vaihtelee eri tilanteissa ja myös yksilön elämänsä eri vaiheissa. Aina ei yksinkertaisesti ole mielenkiintoa jatkuvaan kehittämiseen.

Muutosprosesseissa ja kehittämishankkeissa johdon sitoutumisella on erittäin voimakas merkitys hankkeen onnistumiselle. Projektien alussa johdon sitouttamiseen kannattaakin uhrata aikaa ja sanoja. Johdon tarkka tietämys kehittämishankkeesta sekä heidän kanssaan käytävät neuvottelut kehittämishankkeen mahdollisista tavoitteista, sisältöteemoista, aikatauluista ja toteuttamistavoista näkyvät ja kertautuvat projektin kuluessa sujuvuutena ja sitoutumisen osoituksina. Kyse on myös siitä, että johto joutuu miettimään muutoksia omasta näkökulmastaan, esimerkiksi päätös- ja ratkaisuvallan muuttumisen suhteen, joten myös johto tarvitsee aikaa sitoutumiseen.

Näyttää siltä, että työntekijät peilaavat ja tarkkailevat heti prosessin alusta lähtien sitä, ovatko johto ja esimiehet mukana projektissa tosissaan ja sitoutuneet siihen. Kyse on vastavuoroisesta luottamussuhteesta, sillä mikäli johdon sitoutuminen ei ole näkyvää, muut seuraavat perässä. Välillä vaikuttaakin siltä, että työntekijöiden sitoutuminen ja luottamus siihen, että muutoksia voidaan saada aikaan, tapahtuu vasta sen jälkeen kun johdon ja

esimiesten sitoutumisesta ollaan varmoja. Tästä syystä johdon sitoutuminen projektiin täytyy olla konkreettista ja näkyvää. Konkreettisuus voi tulla esille muun muassa siten, että työntekijöiden tekemiä hyviä parannusehdotuksia lähdetään toteuttamaan käytäntöön ja käytännössä. Tämä osoittaa myös johdon luottamusta henkilökuntaansa; kun asioista saadaan keskustella yhteisesti ja tehdä ehdotuksia, niitä voidaan todella myös toteuttaa. Keskeistä on, että kaikkia kuullaan ja syntyy kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta. Tätä kautta huomioidaan myös työntekijöiden asiantuntijuus, ja se tulee näkyvästi käyttöön. Konkreettisia ratkaisuja ja toimenpiteitä pitäisi lisäksi tapahtua riittävän nopeasti, jotta turhautuminen voidaan estää ja projekti saadaan hyvin käyntiin.

Koska sitoutuminen ja sen aste ovat luonteeltaan aaltoilevaa, kannattaa kouluttajien pyrkiä ennakoimaan mahdollisia sitoutumisen liian alhaisia tasoja. Hänen tulee kuunnella ja pyrkiä näkemään niitä työyhteisön viestejä, jotka voivat olla osoitus välttelystä, viivyttelystä tai vastarinnasta. Väliillä on hyvä pysähtyä arvioimaan, missä mennään ja minkälaisessa tilanteessa ollaan muun muassa näkyvien ja konkreettisten, jo tapahtuneiden ja tapahtumattomien, toimenpiteiden ja sitoutumisen suhteen. Tapahtumattomiin muutoksiin reagoidaan turhautumisella ja murinalla. Pahimmassa tapauksessa jo tehdyt -hyvätkin - muutokset unohdetaan yllättävän pian. Jos kouluttajan korviin kantautuu toistuvasti ”Tästä projektista ei sitten ole mitään hyötyä!” -lause, kannattaa hetimiten ottaa aikalisä. Eri osapuolten pysäyttäminen miettimään kehittämishanketta, sen eri prosessien tilaa ja kehittämisen mahdollisia esteitä, on tällöin ajankohtaista. Pysähtyminen ja asioiden yhteinen pohdinta edistää sitoutumista. Rakentavan ja kannustavan palautteen antaminen osallistujille hankkeen kaikissa kohdissa on perustavaa laatua oleva tapa edetä kehittämishankkeessa. Jos ensimmäisen kerran antaa palautetta vasta aikalisällä, ollaan auttamattomasti myöhässä. Varsinkin johdon sitoutumisen merkityksestä ja tärkeydestä sekä näkyvyydestä kannattaa kouluttajan antaa palautetta koko prosessin ajan.

Kouluttajan näkökulmasta organisaation yhteyshenkilön aktiivisuus, yhteistyö ja sitoutuminen ovat keskeisiä edellytyksiä hankkeen onnistumiselle. Mikäli yhteyshenkilö vetäytyy roolistaan tai ei tiedosta sitä ja sen merkitystä hankkeessa, muutosten läpivienti hidastuu ja into laantuu. Pahimmillaan yhteyshenkilön välinpitämättömyys roolinsa hoitamista kohtaan näkyy myös muiden osallistujien osalta vähättelevänä suhtautumisena koko kehittämishanketta kohtaan. Kouluttajien tai hankkeen esittelijöiden kannattaa heti alussa tiedottaa yhteyshenkilön roolista, siihen liittyvistä odotuksista ja merkityksestä projektiin kannalta.

Kouluttajien omaa sitoutumista projekteihin täytyy myös varjella ja edistää. Aina työskentely työyhteisön jäsenten ja erilaisten ryhmien kanssa ei ole

kevyttä ja leppoisaa. Kouluttajan rooliin kuuluu vaikeisiin, epäselviin ja huonoihin toimintatapoihin perehtyminen ja niiden pöyhintä työyhteisön sisällä. Samoin prosessin jatkuvuuden ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii kouluttajan innostusta työhönsä ja jatkuvaa motivoivaa otetta työyhteisön sisällä. Kouluttajan omaa sitoutumista edistävät muun muassa hyvä projektin suunnittelu ja toisaalta koulutuksesta vastaavan tiimin avoimuus, innovatiivisuus, hyvä yhteistyö, yhteinen reflektointi ja jatkuva prosessin arviointi. Erityisen tärkeää on tiimin kollegiaalinen ja sosiaalinen tuki. Kollegan tukeminen, hänen roolinsa tunteminen ja joskus ristipaineisen ja vaikean tilanteensa näkeminen on osa kouluttajan oman työn mielekkyyttä. Myös kouluttajan oman ammattitaidon ylläpito ja lisääminen vaatii työaika, mutta sekin ylläpitää samalla sitoutumista. Näin ollen kouluttajan omaan sitoutumiseen liittyvät samat työelämän lainalaisuudet ja hyviksi todetut käytänteet kuin keneen tahansa työntekijään.

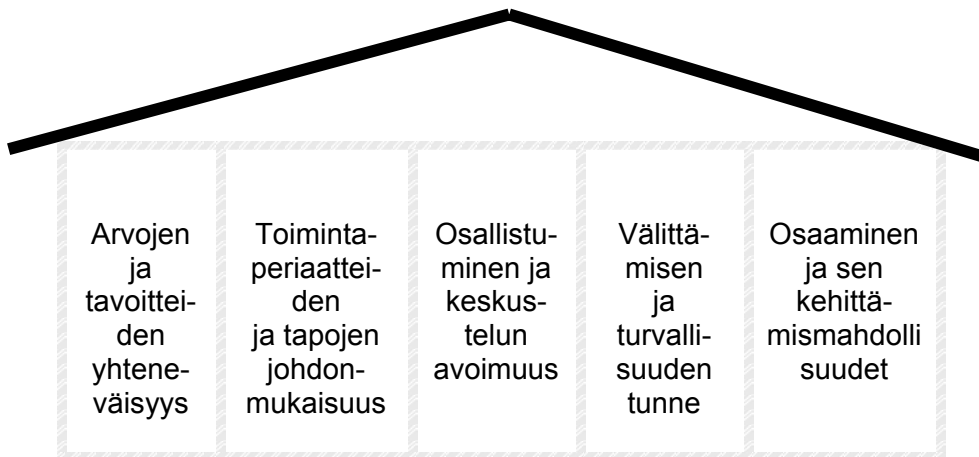
Paanasen (2004) mukaan sitouttamista hankkeeseen voidaan lisätä tiedonkululla, painottamalla yrityksen tarpeita ja toiveita sekä kehittämishankkeen tuomia hyötyjä. Kehittämishankkeen osapuolten, siis johdon, työntekijöiden tai henkilöstön ja kouluttajien, sitoutumisen mieli suhteessa hankkeeseen ilmentyy näiden kolmen alueen toteutumisenä. Ensiksikin hankkeen aikana kukaan näistä kolmesta osapuolesta sekä yhdyshenkilö ei saa jäädä millään tavalla tiedonkulun katveeseen. Mitä enemmän pääsee katvetta syntymään yhdelle tai useammalle osapuolelle, sitä enemmän heidän uskonsa hankkeen mielekkyyteen horjuu. Kehittämishankkeeseen sitoutuminen voimistuu, kun hanke lähtee yrityksen tarpeista. Tarvelähtöistä toimintaa kuvastaa kehittämishankkeeseen osallistuvien toiveiden kuuntelu ja huomioon ottaminen sekä toteutustapojen joustavuus ja käytännönläheisyys. Kaikkien hankkeeseen osallistuvien kuuntelu tuottaa oivalluksen siitä, että yrityksen tarpeet saattavat usein olla laajemmat ja monipolisemmat kuin johdon tai henkilöstön tarpeet yksipuolisina. Myös kouluttajille on selkeyttävää pitää mielessä yrityksen tarpeet hankkeen lähtökohtana, ja alistaa omat ambitionsa sille. Kolmanneksi kehittämishankkeen kaikkien mahdollisten, odotettujen hyötyjen esiin nostaminen ja niiden pohdinta heti hankkeen alussa auttaa yhtä hyvin johdon kuin työntekijöiden ja kouluttajien sitoutumista. Jos kouluttajat alistavat omat ambitionsa kehittämishankkeessa yrityksen tarpeille, niin hyötyjen saavuttaminen on myös heille kunniaksi. Nämä kolme aluetta tukevat työyhteisön jäsenten omaehtoista sitoutumista sisältäpäin – ei ulkopuolelta pakotettuna toimintana.

2.4. Luottamuksen synnyttäminen

Kun työyhteisössä on luottamusta, se energisoi ja luo yhtenäisyyden tunnetta. Luottamuksen kehittyminen edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta. Vaikeaa luottamuksellisuudessa on sen kehittymisen hitaus sekä se, että se voi romuttua silmänräpäyksessä esimerkiksi silloin, kun sopimuksista ei pidetä kiinni. Tästä syystä kouluttajan on syytä heti alussa arvioida työyhteisön luottamuksen, avoimuuden ja vuorovaikutuksen tasoa, jotta prosessin sujuvuus tulisi varmistettua. Jos työyhteisössä ei ole keskustelemaa kulttuuria, niin yksi vaativimmista tehtävistä hankkeen alussa on käynnistää ja pyrkiä luomaan keskusteleva, luottamuksellinen sekä avoin kulttuuri.

Kouluttaja voi omalla käyttäytymisellä vaikuttaa luottamuksen syntyyn. Aito kehittämishankkeeseen osallistuvien kuunteleminen ja huomioiminen ovat hyviä lähtökohtia. Luottamuksen kehittyminen edellyttää myös, että jokainen tukee yhteistä tehtävää niin sanoin kuin teoinkin, auttaa ja tukee tarvittaessa toista ja kommunikoi monipuolisesti. Lämsä ja Uusitalo (2002) ovat konkretisoineet luottamusperäiseen sitoutumiseen liittyviä osatekijöitä, joita vahvistamalla syntyy todellisia tuloksia luottamuksen ja avoimuuden suhteen. Heidän mukaansa ”Luottamustalon pilarit” koostuvat viidestä eri osa-alueesta (Kuvio 1), joita ovat:

- 1) *Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys ja sopusointu*, millä tarkoitetaan sitä, että työyhteisön jäsenet tiedostavat oman työryhmän ja koko työyhteisön arvot ja tavoitteet ja hyväksyvät ne.
- 2) *Toimintaperiaatteiden ja – tapojen johdonmukaisuus*. Johdonmukaisuus tarkoittaa työyhteisön jäsenten oikeudenmukaista kohtelua samoilla periaatteilla. Mikäli periaatteita muutetaan, niistä keskustellaan ja tiedotetaan kaikille. Keskeistä on myös, että annetut lupaukset pidetään.
- 3) *Osallistumisen ja keskustelun avoimuus*. Jokaisella on oikeus osallistua työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen ja mielipiteen ilmaisuun. Kriittinen keskustelu on työyhteisössä sallittua ja siihen pitää jopa kannustaa. Ilman kriittistä keskustelua organisaatio jää paikoilleen.
- 4) *Välittämisen ja turvallisuuden tunne*. On tärkeää, että työntekijälle syntyy kokemus siitä, että hän on tärkeä yksilönä ja että hänellä on tärkeä rooli työyhteisössä. Ihmisellä tulee olla myös varmuus siitä, että hän tarvittaessa saa apua ja tukea.
- 5) *Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet*. Tällä tarkoitetaan työntekijän tunnetta siitä, että hänen osaamistaan arvostetaan ja että työyhteisössä luodaan mahdollisuudet kehittää itseään.



Kuvio 1. Luottamustalon pilarit (Lämsä&Uusitalo 2002)

Luottamuksen toteutuminen edellyttää myös laadukasta vuorovaikutusta ja hyviä yhteistyötaitoja. Kun joukko ihmisiä lähtee työskentelemään yhdessä, heidän tulisi opetella tuntemaan toisensa niin ammatillisesti kuin persooninakin, sillä yhteisten toimintatapojen sopiminen ja sujuva yhteistyö edellyttää toisen ymmärtämistä yksilönä. Toisen ymmärtäminen puolestaan lähtee kysymyksistä; Millainen itse olen?, Miten kohtelen muita?, Miten kommunikoin? ja Mitä annan muille? Tunnistamalla omia käyttäytymistapojaan ja tunteitaan, voi helpommin ymmärtää myös muita ja heidän persoonaansa.

2.5. Projektin aloituksen on oltava jämäkkä

Räätälöity ja joustava eivät ole sama asia kuin löyhä. Projektin tavoitteet ja pääpiirteissään selkeästi etenevä kokonaissuunnitelma tehdään heti alussa kirjalliseen muotoon kaikkien osapuolien nähtäväksi. Turhat arvailut ja huhut jäävät pois ja tiedetään, mitä on tulossa. Yllättävän usein on palattava sovittuihin tavoitteisiin, sillä ne saattavat unohtua, kun kohina lisääntyy.

Toteutussuunnitelmaa kehitetään koko ajan saadun palautteen pohjalta, mutta esimerkiksi ensimmäisen puolen vuoden toiminnot ja aikataulu kannattaa sopia valmiiksi ja muuttaa suunnitelmaa vasta, kun tämä vaihe on saatu päätökseen. Liian usein toistuvat suunnitelman muutokset tuottavat ongelmia. Vaikeudet, joita saattaa prosessissa esiintyä, ovat ehkä vain muutostavastarintaa ja merkki siitä, että prosessi on lähtenyt liikkeelle ja silloin on ehdottoman tärkeää jatkaa sovitulla tavalla vastustuksesta huolimatta.

Suunnitelmaan sovitaan joustavuuden pelisäännöt. Jos koulutustilanteita muutetaan esimerkiksi tuotannollisista syistä, on osapuolten sovittava tietyssä aikarajassa pidettäväksi korvaava tilanne. Kehitysprojektia toteutetaan tietyssä raamissa. Useat tilaisuuksien peruutukset saattavat koko prosessin vaaraan, kun aika loppuu kesken. Myös läsnäolon ja poissaolojen suhteen selkeät johdon vaatimat ja valvomat pelisäännöt edistävät prosessia. Peruutukset, poissaolot ja kiireeseen vetoaminen paljastavat usein muutosvastarinnan käynnistyneen. Kehitysprojekti on arkista työtä, jota on jatkettava, vaikkei se aina huvittaisikaan.

Kun alkukartoitus ja alkuinfot on saatettu päätökseen, toimenpiteiden on lähdettävä liikkeelle nopeasti, muuten odotusvire lässähtää. Työyhteisön kehittäminen kannattaa alkaa selkeistä, kaikkia osallistujia koskevista kohteista. Lisäksi on suotavaa, ettei heti aleta vaikeimmista, syviä tunteita nostattavista asioista vaan ratkaisukeskeisesti korjataan joitakin konkreettisia asioita. Tavoitteena on, että näkyviä tuloksia alkaa syntyä heti.

Esimerkkinä hyvin yhteistyötä käynnistävästä kehittämiskohteista on yrityksen tiedonkulku. Ongelmat tiedonkulussa estävät yhteistoiminnan kehittymistä ja niihin on suhteellisen helppo puuttua. Johdon tiedotukset ja esimerkiksi hoidetut ilmoitustaulut viestittävät uusista tuulista ja avoimuudesta yrityksessä.

MITÄ OPIMME

Ennen kehittämisprosessin aloitusta on syytä istua riittävän isolla joukolla, jossa on edustus kaikista ryhmistä

Kaikkien ääntä on kuultava, on otettava harkinta-aikaa, tiedotettava ja hiottava suunnitelmaa, että kaikki tietävät, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten toteutus lähtee etenemään

Jokaisen sitoutumisesta on pidettävä huolta

Kannattaa analysoida yhdessä yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (SWOT), jos aletaan toteuttaa suunniteltua projektia

Täytyy myös pohtia ja laskea, mitä resursseja ainakin tarvitaan, että onnistuttaisiin, ja mitä riskejä saattaa olla olemassa, jotka estävät onnistumista

Koulutusta tarjoavan osapuolen pitää myös rehellisesti analysoida ja tehdä näkyväksi vahvuusalueensa ja myös, mihin tarpeisiin he eivät pysty vastaamaan

Projektin rajaus ja tavoitteiden konkretisointi on tehtävä siten, että kaikki ymmärtävät, mistä on kyse ja mistä ei ole kyse

Pelisäännöt, kuten työajan käyttö ja osallistumisen velvoite, on tehtävä selväksi heti

Luottamusta ei ole koskaan liikaa. Sitä on vaalittava koko ajan

Kirjallisuutta

Allen N. & Meyer. J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* Vol. 63, 1-18.

Lämsä A-M. & Uusitalo O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena.* (1.-3. painos) Edita; Helsinki.

Lämsä A-M. & Hautala T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet.* Business EDITA; Helsinki.

Morrow P. 1993. *The theory and measurement of work Commitment.* Jai Press; Greenwich.

Paananen M. (2004) *Equal Teematyö. Hyvät käytännöt, kehitystyö ja tuotteistaminen – prosessi ja sen tulokset. kokemuksia EQUAL-teeman ”Yritysten ja henkilöstön sopeutuminen” hankkeista.*
(<http://www.uta.fi/laitokset/tyt/kkp/projektit/sopeutumiskykyteema/materiaalit/Raportit/3,%20raportti201.0.doc>) luettu 18.1. 2005

Strömmer R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen.* Business EDITA; Helsinki

Anna-Mari Äimälä & Jouni Tuomi

3 PROSESSIEN OHJAAMINEN

Tässä luvussa kuvataan erilaisia toisiinsa kietoutuneita paralleelisia prosesseja, jotka käynnistyvät heti työyhteisön kehittämishankkeen alussa. Kouluttajan tehtävänä on tunnistaa niiden luonne ja merkitys, sekä katalysoida ja ohjata niitä. Oppimisprosessien aktivointi on nostettu kehittämistyön ydinprosessiksi, jonka käynnistyessä myös muut prosessit aktivoituvat. Luvussa kuvataan ihmissuhteiden ja luottamuksen kehittymistä, muutosprosessin ohjaamista, muutosvastarintaa ja kulttuurin muutosta yhteisössä sekä valtaristiriitoja. Lisäksi katsotaan, miten projektin elinkaari kehittyy. Ryhmädynaamiset prosessit käsitellään luvuissa 4 ja 5.

3.1. Prosessin ohjaamisen luonne

Prosessin ohjaaminen on eri asia kuin opettaminen tai kouluttaminen. Prosessin ohjaamista voisi verrata maanviljelijän huoleen, kun hän seuraa säiden muutosta ja tarkkailee viljan kypsymistä. Hän joutuu tekemään päätöksiä, milloin on oikea aika tehdä mitään. Yksittäiset interventiot, koulutustapahtumat, ovat sitä konkreettista kylvöä, kyntöä ja lannoitusta, joilla vaikutetaan prosessin etenemiseen. Prosesseja ei "vedetä läpi", vaan ne eletään yhdessä osallistujien kanssa. Parhaimmillaan kouluttaja pystyy myös tulkitsemaan hankkeen osallistujille, mitä on tapahtumassa, erityisesti silloin, kun tuntuu, ettei mikään suju eikä mene eteenpäin

Kehittämishankkeessa on aina aloitus, toteutus ja lopetus -vaiheet. Aloitus on tärkeä ja pitää sisällään suunnittelun, toteutusvaiheessa viedään suunnitelmia eteenpäin ja tarvittaessa muutetaan suunnitelmia. Projekti ansaitsee myös selkeän vakiinnuttamis- ja lopetusvaiheen, jolloin pysähdytään arvioimaan saavutettiin se, mitä piti, ja mitä muuta opittiin.

Vaikka kronologisesti kuvattuna eteneminen näyttää näin selkeältä, todellisuudessa kyse on monesta paralleelisesta prosessista, joiden alkulähteet ovat olleet jo yrityskulttuurissa ennen kuin mitään kehittämistyötä aloitettiinkaan. Toisaalta projekti saattaa elää vielä kauan lopetuksen jälkeenkin. Saattaa

käydä jopa niin, että uudet konsultit, jotka kylvävät edellisessä ”epäonnistuneessa” kehityshankkeessa myllättyyn maaperään, saavat nähdä runsaasti hedelmiä, joita edellisessä projektissa turhaan odotettiin.

Yrityksen kehittämishankkeen keskeinen haaste on siinä, että tuskin koskaan päästään luomaan uutta puhtaalta pöydältä. Yritys on jo elänyt monia vaiheita, sillä on historia ja vakiintuneet toimintatavat. Myös yhteistyön kulttuurilla on pitkät juuret. Kun aletaan muistella, milloin ”pomo sanoi, että jonoa on ovella, kukaan ei ole korvaamaton” saattaa selvitä, että kyseessä oli johtaja, joka oli jo ennen nykyisen edeltäjää, mutta edelleenkin sanojen synnyttämää kuilua on vaikea ylittää.

3.2. Ihmissuhteiden ja luottamuksen syntyminen

Ensimmäinen kohtaaminen on totuuden hetki (Stähle & Laento, 2000). Tämän kohtaamisen onnistuminen sanelee tulevan historian. Kouluttajan osaamista ja persoonaa arvioidaan intuitiivisesti hänen synnyttämänsä tunteen pohjalta. Tietysti jokainen sana ja tapa, miten hän vuorovaikutustilanteissa käyttäytyy, lisäävät osallistujille informaatiota siitä, ”mihin tuosta on” eli kannattaako lähteä yhteistyöhön

Projektin aloitusvaihetta sävyttää toisaalta epäluulo, toisaalta suuret odotukset. Yleensä vaaditaan pitkä tutustuminen, joka on samalla kouluttajien ja johdon testausvaihetta. Pienillä ansoilla katsotaan ”ovatko nuo oikeasti asialla” ja kenen asialla itse kukin on. Luottamusta haetaan kauan ja sen saavuttaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin sen menettäminen. Usein kohtaa alkutunnustelun vaiheessa kysymyksen ”Kenelle raportoit?” On ensiarvoisen tärkeää sopia pelisäännöistä ja siitä, mitä keskusteluista puhutaan niille, jotka eivät ole paikalla.

Harisalo (1995) kuvaa luottamusta vuorovaikutuksessa syntyväksi vakaumukseksi yhdessäolon hyödyllisyydestä ja yhteisten etujen sekä keskinäisen tuen saamisesta. Hän sanoo, että jokaisessa kohtaamisessa luottamus vahvistuu tai epäluottamus lisääntyy, eli jälki jää lähes huomaamatta. Kehittämistyön alussa yhteistyön mahdollisuuksia ja rajoja testataan ottamalla esille pieniä, korjausta vaativia asioita. Johdon kannattaa olla hyvin herkkänä. Tehdä näitä pieniä korjauksia, vaikka ne heidän mielestään olisivat ehkä sivuseikkoja, sillä näyttöä kaivataan puolin ja toisin. Lupaukset on lunastettava.

Kouluttajan tullessa yritykseen, kaikki tietävät jo ennalta hyvinkin tarkasti asiat, joihin etsitään korjauksia, mutta hän sanoo ne vain ääneen. Toisaalta tavallista on, että suuret odotukset ilmenevät ”messias-odotuksena”, ja petytään herkästi, kun asioihin ei tulekaan heti muutosta. Alun kuherruskuukausi päättyy

nopeasti ja fiilis-käyrät laskevat alle lähtötilanteen. Tässä vaiheessa haetaan sitä, kenen tehtävä on tuottaa muutoksia. Sormella osoitetaan suuntaan ja toiseen ja ”mikään ei täällä koskaan muutu” marina lisääntyy.

Onnistunut prosessi lähtee etenemään siten, että aikuiset ihmiset alkavat katsoa peiliin, ja sormi alkaa osoittaa useammin myös itseä. Jos tahdotaan tuloksia, muutos lähtee joka ainoasta yksilöstä, vaikka johdolla on suurin vastuu. Kun aletaan kysellä, mitä minä voisin tehdä toisin, alkaa myös tapahtua. Pienet muutokset, erityisesti vuorovaikutuksen kehittyminen aikuisemmaksi ja toista huomioivammaksi, alkavat vaikuttaa nopeasti kehittämistyötä edistävästi.

Ryhmädynaamisten prosessien näkeminen ja ohjaaminen on kouluttajan taitoa. Ryhmädynamiikka liittyy erityisesti koulutustilanteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Näitä tarkastellaan lähemmin luvuissa 4 ja 5 tarkemmin. Aina, kun ryhmien kokoonpanoa eri projektin vaiheissa muutetaan, käynnistyvät ryhmädynaamiset lainalaisuudet uudestaan. Kokonaisuuden kannalta on hyvä, että kouluttajat eivät ole kovin arkahipiäisiä, vaan sallivat ristiriitojen esiintulon, koska vain niiden käsittelyn kautta yhteistyö kehittyy.

3.3. Oppimisprosessien aktivointi on kehittämistyön ydin

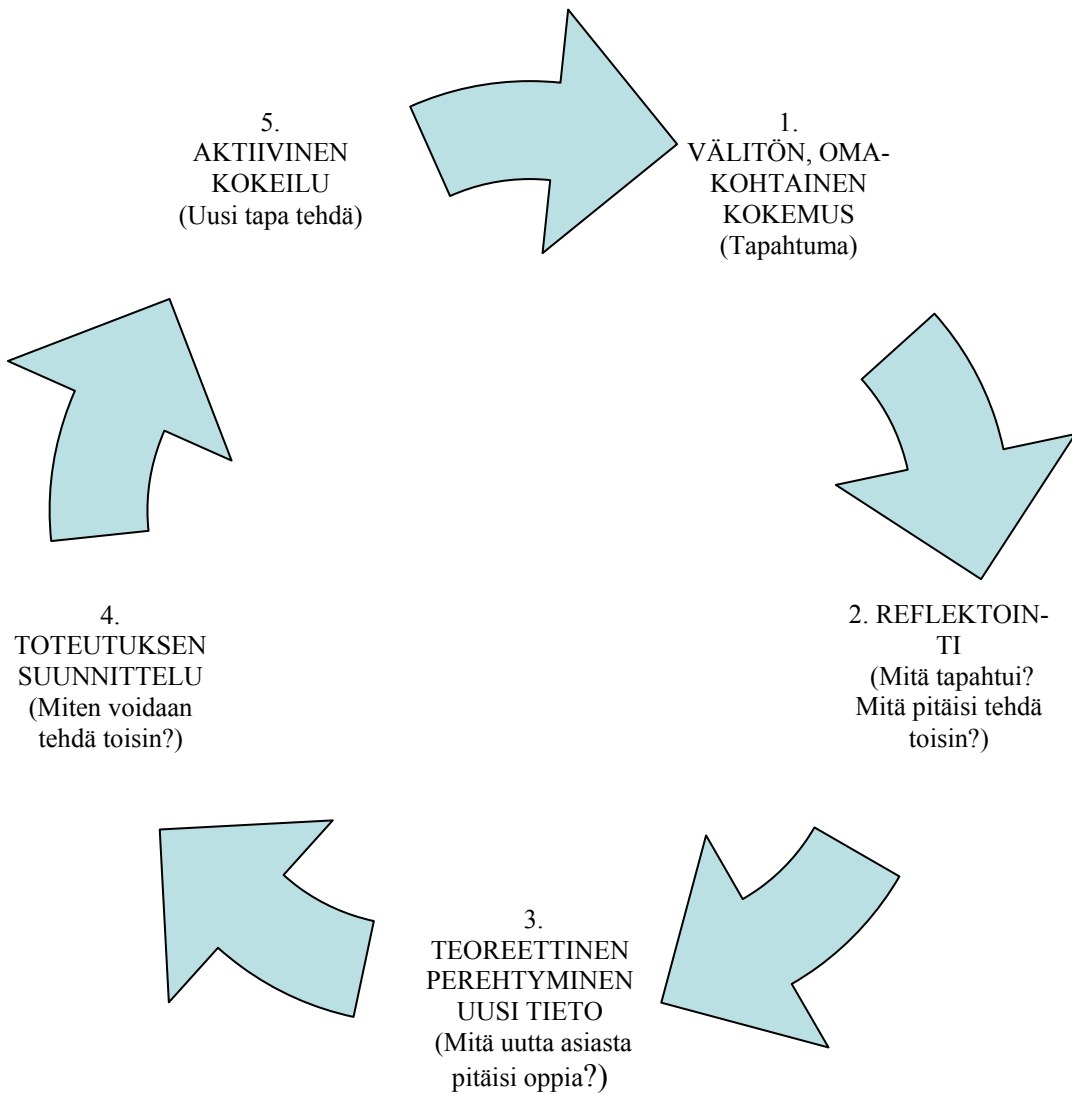
Vuosituhannen vaihteen usko yritysmaailmassa on, että oppimisen oppiminen on tärkeä menestysvaltti muuttuvassa maailmassa. Kehittämisprosessin ensisijainen tarkoitus on synnyttää oppiva yhteisö, joka oppii uutta samassa tahdissa kuin muutos alalla etenee, mieluummin hieman nopeampaa. Yrityksellä on oltava oppimisen vaihde päällä eikä tyydytä vain reagoimaan muutokseen, sillä silloin ollaan jo myöhässä. Oppivasta organisaatiosta ja sen kehittämisestä on paljon raportteja. Tässä yhteydessä kuvataan vain pähkinänkuoressa oppimisprosessien luonnetta ja oppimista edistävien käytäntöjen synnyttämisen merkityksellisyyttä.

Oppiminen on yksilön ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvaa muutosta, vaikka ryhmä usein katalysoi oppimista ja lisää motivaatiota, mikä taas on oppimisen välttämätön edellytys. Motivaatiota ei voi opettaa, mutta sen voi herättää. Kouluttajien tehtävänä on synnyttää halu oppia. Koko prosessin aikana pyritään yksilöiden ja ryhmien oppimiskyvyn kehittämiseen. Nämä yhdessä vaikuttavat siihen, että koko organisaatio alkaa oppia ja organisaatiossa kehitetään oppimista edistäviä pysyviä toimintamalleja. Parhaassa tapauksessa havahdutaan henkilöstön osaamisen merkitykseen yrityksen menestystekijänä ja organisaatiolle kehitetään osaamisen johtamisen strategia ja systemaattiset toimintamuodot sen edistämiseksi.

Ihminen oppii koko elämän ajan. Ammatillisessa kasvussa voidaan erottaa erilaisia vaiheita aloittelijasta asiantuntijaksi. Kehittyminen asiantuntijaksi kestää vuosia. Haaste työyhteisöille on se, mitä asiantuntijoille tapahtuu. Monien työyhteisöjen kehitystä jarruttaa rutinoitunut asiantuntijuus, jolla tarkoitetaan sitä, että työn tekemisen paras ja ainoa oikea tapa on opittu jo kauan sitten. Sitä toistetaan rutiininomaisesti: "Näin on aina tehty!". Kehittämistyön haaste on synnyttää kipinä kasvaa tästä rutinoituneesta työtavasta eteenpäin dynaamiseksi asiantuntijaksi, joka ottaa uusia haasteita vastaan ja jatkaa kehittymistä eläkkeelle pääsyyn asti ja vielä senkin jälkeen. Ihmisten oppimisen edistämiseksi tarvitaan käytänteitä, joissa oppimisesta tulee työyhteisön luonnollinen tapahtuma.

Ihmiset oppivat työtä tehdessään kokemuksen kautta. Kokemus on hyvä, mutta kallis opettaja. Aikaa kuluu ja sutta syntyy. Tehokas oppiminen sisältää (Kolb 1984) neljä vaihetta; kokemus – reflektointi – teoreettinen opiskelu – soveltaminen. Reflektointi tarkoittaa palaamista koettuun ja aktiivista pohdintaa, voisiko asiaa tehdä toisin ja paremmin. Reflektointi ryhmässä tuottaa monia näkökulmia tilanteen muuttamiseksi. Kun työn kehittämisen kohteita käsitellään tämän syklin mukaisesti, oppiminen syvenee ja turhat yritys-erehdys -vaiheet jäävät pois. Mallia on sovellettu työyhteisössä tapahtuvaan oppimiseen (KUVA 1, seuraava sivu).

Kuvan 1 ajatus voisi pyöriä esimerkiksi seuraavasti: (1) Ryhmässä otetaan kehittämisen kohteeksi jokin koettu asia. Hyviä kehittämisen kohteita ovat esimerkiksi toistuvat viiveet tai negatiivinen asiakaspalaute. (2) Yhdessä pohditaan uusia ratkaisumalleja ja myös syitä, miksi asia ei toimi nykytilanteessa, että niitä voitaisiin poistaa. (3) Tässä vaiheessa voidaan havaita, että pitää oppia uusia tapoja tehdä tai esimerkiksi ottaa käyttöön uusi ohjelma, jota pitää teoreettisesti opiskella. (4) Uusi tieto hankitaan, suunnitellaan, miten se sovelletaan kyseiseen asiaan ja tämän jälkeen aloitetaan uusi tapa toimia. (5) Uutta menettelyä on arvioitava yhdessä reflektoiden Usein kehittämistoimia hidastaa se, että hiotaan uutta mallia liian pitkään. Tehokkaampaa on, kun luonnosta lähdetään kokeilemaan ja korjataan sitä tarvittaessa.



KUVA 1. Kokemuksesta oppiminen työelämässä
(sovellus Kolb1984)

Kun edellä kuvattua mallia sovelletaan työyhteisön ja työtapojen kehittämiseen, pitää työyhteisössä vahvistaa ja edistää oppimista synnyttämällä reflektiovia käytänteitä. Reflektio työyhteisön oppimisen välineenä on jatkuvan kehittämisen mahdollistaja. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palaute tai ko-

kemukset (muun muassa ongelmat, virheet, laatu, reklamaatiot) eivät tuota vain virheiden korjaamista (single loop) vaan ne otetaan tarkempaan käsitteilyyn ja pohditaan yhdessä, miten työprosesseja voitaisiin kehittää, että laatu paranisi (double loop). Tämä vaatii irrottautumista työn äärestä systemaattisesti keskustelemaan työn ongelmista. Pohdinnan jälkeen tulokset on pitää koota yhteen ja saattaa henkilöstön sekä johdon tiedoksi toimenpiteitä ja päätöksiä varten. Tärkeätä on myös, että tulokset muuttavat käytännön toimintaa.

Esimerkki reflektiota ja oppimista edistävästä käytänteestä on Ongelmaperustaisen oppimisen (PBL; Problem Based Learning) strategian soveltaminen työyhteisön kehittämiseen. PBL on alun perin kehitetty ongelmanratkaisumenetelmän pohjalta koulutukseen opiskelijan oppimista tukeväksi, aina samoja vaiheita toistavaksi työskentelytavaksi. Menetelmää käytetään hyvin laajasti useiden maiden yliopistoissa ja ammatillisessa koulutuksessa.

Työelämään sovellettuna kehittämistyöskentely PBL:n mukaan tapahtuu siten, että ensiksi käynnistetään oppiminen työntekijöiden muodostamassa ryhmässä, jossa käsitteilyyn otetaan todellisen elämän tapaus, "case". Ryhmäkäsittelyssä erotetaan seuraavat vaiheet: ideariihi, ideariihen tulosten kokoaminen teemoiksi, oppimistarpeen määrittely ja oppimistehtävien täsmennys. Tämän jälkeen seuraa asiaan syventyminen itsenäisenä tai parityönä, jonka jälkeen palataan ratkaisemaan alkuperäinen "case", tehdään tarvittavat korjaukset työelämässä ja otetaan taas uusi "case" käsitteilyyn. Menetelmää on alettu soveltamaan työyhteisöissä työtapojen ja laadun kehittämiseen viime vuosina. Kokemukset siitä ovat olleet positiivisia.

Edellytyksenä tällaisten oppimista edistävien ryhmien synnyttämiselle on, että työnantaja on valmis näkemään, että työstä puhuminen on osa työntekoa ja työnjohto mahdollistaa yhdessä oppimisen. Keskustelun synnyttäminen vaatii myös uusien pelisääntöjen kehittämistä ja erityisesti vallan jakoa. Monissa organisaatioissa tiimityön kehittäminen ja kehittämisvastuun antaminen niille, jotka työtä tekevät, on synnyttänyt oppimista edistäviä ryhmäkeskusteluja tai työpajareja. Jos tahdotaan toisenlaisia tuloksia, on tehtävä asioita toisin.

Syvällisen oppimisen edellytys on, että pystyy vapautumaan omasta näkökulmastaan ja katsomaan kehittämisen kohdetta myös muiden kannalta. Luonnostaan ihmisten oppimista estää halu pysyä omassa vakiintuneessa ajattelutavassa. Työyhteisössä toisen aito kuuleminen ja hänen näkökantansa huomioonottaminen synnyttää oivalluksia ja asioita voidaan nähdä ja myös tehdä uudella tavalla. Tähän tarvitaan edellä kuvattuja yhteisen keskustelun ja yhteistyön foorumeita. Näkökulman muutokseen voidaan ohjata ihmisiä myös työkierrolla ja tehtäväkuvien muutoksilla. Oman työvaiheen laadukkaan tekemisen merkitys saattaa selvitä vasta, kun pääsee seuraamaan ja oppimaan seuraavaa työvaihetta. Yllättävän vaikeaa on vapauttaa työntekijöitä työn ää-

restä tutustumaan koko työprosessiin, vaikka sen hyöty on kiistaton. Myös yritysvierailut tai toisen yrityksen samaa kieltä puhuvan henkilön kokemukset saattavat avata uusia näkökulmia työn tekemisen kehittämiseen.

3.4. Muutoksen ohjaaminen

Muutoksen ohjaaminen edellyttää muutosprosessin lainalaisuuksien tunnistamista ja hallitsemista. Muutos organisaatioissa on hidasta. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa olisi kuitenkin hyvä saavuttaa näkyviä tuloksia melko pian. Kaikki muutokset on kirjattava ylös, sillä prosessin aikana saavutetut edistysaskeleet unohtuvat helposti, kun ne ovat muuttuneet arjeksi. Kannattaa dokumentoida tarkkaan lähtötilanne, toiveet ja kaikki pienetkin uudistukset, mitä on saatu aikaan. Esimerkiksi yrityksen puolella projektia koordinoiva henkilö/ryhmä voisi pitää muistiota saavutuksista. Eräässä yrityksessä puheet: "mitään ei tapahdu" vähenivät, kun palauteltiin mieleen kaikki muutokset, mitä ensimmäisen vuoden aikana oli toteutettu.

Kouluttajan on syytä tietää ja tunnistaa muutosprosessi ja sen ohjaamisen lainalaisuudet. Muutos on psykologinen prosessi ja se kannattaa ottaa huomioon. Ihmiset käyttäytyvät erilalla muutoksessa ja sama henkilö oireilee eri tavalla erityyppisissä muutosprosesseissa. Muutosvastarinta on psyyken "oikea" reaktio huonosti toteutetussa prosessissa. Muutosvastarintaa on siedettävä ja purettava. Osa ihmisistä on luonnostaan halullisempia muutokseen elämässään ja osalla ihmisistä on suurempi tarve säilyttää asiat entisenlaisena, mutta kaikille on yhteistä, että muutos voi olla positiivinen, kun siinä on otettu huomioon muutamia periaatteita.

Muutosvauhti, muutoksen laajuus ja osallistumisen mahdollisuus vaikuttavat muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Vaikka jokainen työyhteisön jäsen ei voisikaan olla mukana, edustuksellisuus ja tiedottaminen kaikissa vaiheissa on ensiarvoisen tärkeää. Tauluun 3 (seuraava sivu) on koottu asioita, jotka on syytä muistaa muutosta ohjattaessa.

<p style="text-align: center;">Muutos voidaan kokea hyvänä, kun se ei ole liian nopea se ei ole liian yhtäkkinen tai totaali on aikaa kysellä ja ihmetellä on (ainakin teoriassa) mahdollisuus palata vanhaan, eli siltoja ei katkaista heti paluun mahdollisuus vanhaan on poistettava, mutta ei liian aikaisin saa säilyttää jotakin itselle tärkeää aikataulu on tiedossa ja siihen voi vaikuttaa on mahdollisuus osallistua suunnitteluun voi valita eri polkujen välillä tietoa saa kaikesta, erityisesti itseä koskevista asioista ajoissa otetaan kaikki mukaan alussa on tilaa kritiikille ja kuunnellaan aidosti vuoropuhelua hyödynnetään ja arvostetaan olemassa olevaa osaamista ja kokemus edetään tavoitteiden ja sopimusten kautta saa itse suunnitella miten etenee, vaikka on olemassa reunaehdot eri persoonalliset motivaatiot otetaan huomioon muistetaan, että mielipiteen kysyminen motivoi enemmän kuin raha ymmärtää muutoksen edut ja hyödyn itselle ja kokonaisuudelle vanha on täynnä ongelmia tuloksia alkaa näkyä nopeasti</p> <p style="text-align: center;">Taulu 3. Muutosprosessin onnistumisen edellytyksiä</p>

Muutoksen johtaja on edellä kulkija, Esimiehen esimerkki on voimakas viesti yhteisölle. Esimiehet ovat katalysaattoreita, joiden kyky nähdä tuleva hyvinvoiva ja kehittyvä yhteisö ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Johtamisen laatua on myös kyky kuvata tavoiteltu muutos ja tulevaisuus houkuttelevana. Viisas muutosjohtaja tarjoaa muutoksen luonnoksena, myy alkuidean, jonka henkilöstö jalostaa niin hyvin, että se muuttuu heidän omakseen. Hän auttaa luomaan kiinnostavan tavoitteen, joka innostaa yhteisöä kehittämään uusiin mittoihin.

Viisas johtaja herkistyy potentiaalın kapasiteetin etsimiseen henkilöstöstä ja tämän potentiaalın aktivointiin elinvoimaiseksi ja uutta synnyttäväksi. Prosessi kannattaa vaiheistaa ja aloittaa suopeiden kanssa, sillä he saattavat innostaa muutkin mukaan. Vaikuttajayksilöt on syytä löytää ja saada muutosagenteiksi, muuten he tekevät koko ajan myyräntyötä. Myös oikean dynamiikan ja energisoivan virtauksen synnyttäminen on johtajan tehtävä. Muutos saattaa onnis-

tua, vaikka edellä kuvatut periaatteet sivuutettaisiin, mutta silloin se vaatii vahvuutta vetäjiltä kestää muutosvastarintaa ja moni tipahtaa prosessista pois.

3.5. Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan erilaisten muotojen tunnistaminen ja purkaminen (TAULUKKO 1, seuraava sivu) on yksi haasteellisimmista tehtävistä kaikessa kouluttamisesta. Muutosvastarinta voi ilmetä tiedon tasolla (älyllinen vastustus), tunnetasolla (affektiiviset reaktiot) ja toiminnallisella tasolla (poissaolot, kiire, tehtävien laiminlyönti). Kun defensiiviset mallit käynnistyvät, kouluttaja kokee usein uupumusta tai provosoitumista. Kouluttaja oppii lukemaan omia reaktioitaan koulutustilanteessa vihjeinä piilovastustuksesta. Provosoitumista tai hyökkäykseen vastaamista olisi vältettävä.

Muutosvastarinta on merkki siitä, että prosessit ovat käynnistyneet. Vaikka reaktiot eivät tunnu miellyttäviltä, niihin pitäisi suhtautua positiivisesti eli otetaan vastarinta vastaan, ei hyökätä takaisin vaan pyritään murtamaan vastustusta pala palalta lannistamatta yksilöitä. Ihmiset reagoivat vastustaen, kun he pelkäävät menetyksiä tai kokevat riittämättömyyttä. Vastuksen lisääntyminen voi olla merkki siitä, että on syytä hidastaa ja antaa tilaa totuttautua uuteen tai ehkä ollaan tekemässä läpimurtoa, jolloin olisi syytä mennä eteenpäin.

Defensseihin, eli ihmisten puolustusmekanismeihin kannattaa perehtyä, sillä niitä kohtaa kaikessa kouluttamisessa. Yleensä lisääntyvä joustamattomuus on merkki defenssien käynnistymisestä. Pitää muistaa, että vastustuksen käynnistyminen voi olla myös merkki siitä, että muutosta johdetaan huonosti. Osallistujilla ei ole esimerkiksi tietoa, mihin ollaan menossa. Tällöin on kyse terveestä varovaisuudesta.

On luonnollista, että vastustetaan, jos muutokset tulevat ulkopuolelta (NIH= not invented here). Syntyy kokemus, että joku päättää minua koskevista tärkeistä asioista kysymättä minulta mitään. Vastarinta syntyy oikeutetusti myös, kun ihminen kokee olevansa kohde, ei tekijä. Loukkaantumiset tuottavat väärää energiaa ja niitä olisi vältettävä. Vastustus ilmenee hyvin moninaisina käyttäytymismalleina. Esimerkiksi passiivisuus ja laiskuus tai toisaalta äänekäs, jopa aggressiivinen vastustus ovat tavallisimpia

<p>Muutosvastarinnan oireita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei osallistuta koulutustilaisuuksiin • passiivisuus kokouksissa • pessimismi • negatiiviset mielipiteet • resurssien pienentäminen • aggressiivisuus • kriittisyys • syntipukkien etsiminen 	<p>Syitä vastustukseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pelko • aikaisemmat huonot kokemukset • epävarmuus • tottumus • hyödyn puuttuminen • ei ymmärrä muutostarvetta • turhautuneisuus • oma rooli uhattu
<p>Ennaltaehkäise muutosvastarintaa</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> jaa tietoa paljon <input type="checkbox"/> avainhenkilöt heti mukaan <input type="checkbox"/> osallisuutta – myy!! <input type="checkbox"/> anna vastustajille vastuuta <input type="checkbox"/> ei valmiita malleja, vaan yhdessä kehittelyä <input type="checkbox"/> anna vaihtoehtoja, jotka vievät kohti tavoitetta (vaikka hitaammin) 	<p>Analysoi, mistä on kyse ja toimi sen mukaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kenellä on syytä vastustaa? <input type="checkbox"/> mistä johtuu juuri nyt? <input type="checkbox"/> kuuntele <input type="checkbox"/> keskustele <input type="checkbox"/> oikaise virheelliset käsitykset <input type="checkbox"/> anna oikeaa tietoa <input type="checkbox"/> tunnista valtakysymykset <input type="checkbox"/> tunnista persoonakohtaiset ongelmat

TAULUKKO 1. Muutosvastarinnan tunnistaminen ja voittaminen

3.6. Kulttuurin muutos

Kulttuurin muutos työyhteisössä on pitkäkestoinen prosessi. Kullakin yhteisöllä on aikojen kuluessa muodostunut yksilöllinen toimintakulttuuri, joka rakentuu menneisyyden arvoista ja myös haamuista. Kulttuuriin vaikuttaa johtamistyyli ja esimiesten tapa organisoida työtä. Esimerkiksi kommunikointitapa, avoimuus, mistä saa puhua, mistä ei, mitä tiedotetaan ja mitä ei, luovat yhteisölle ominaisen maailman. Yrityksen ikä ja henkilöstön työvuosien määrä yrityksessä vaikuttavat ja myös se, mitä yrityksessä arvostetaan ja miten se näkyy arjessa (ei juhlapuheissa) ovat osa yrityksen kulttuuria. Yritys saattaa olla kuin iso perhe, tosin perheitä on monenlaisia.

Työyhteisön kehityshankkeen alkuvaiheessa saattaa ulkopuolinen kohdata tilanteen, jossa johto ”suojelee” henkilöstöä huoliilta ja samanaikaisesti henki-

löstö kärsii tiedon puutteesta. Tämän tyyppinen huolenpito pitää sisällään vanhanaikaisen patruunamaailman, jossa patruuna pitää alaisista huolta ja alaiset ovat ikään kuin lapsen roolissa. Nykyaikana ei ole varaa tuhlata aikuisten työntekijöiden kykyä sitomalla heitä lapsen rooliin ja passiiviseen odotuksen tilaan. Kaikki kapasiteetti pitää aktivoida toimimaan yhteisen edun suuntaisesti, että yritys kehittyisi innovaatiokykyiseksi ja säilyttäisi kilpailukykyä jatkuvassa muutoksessa.

Kun kehittämistyössä luodaan yhteisen keskustelun kulttuurin, ja kun sitoudutaan kehittämään ja viemään yritystä yhdessä menestykseen, myös työntekijät siirtyvät aikuiseen, vastuuta ottavaan rooliin. Tämä aikuistuva yhteisö saattaa olla johdolle vaikea kohdata. Kulttuurin muuttumisen ongelmat voi kouluttajana havaita erityisesti, kun prosessin aikana muutetaan käytäntöjä työntekijöiden itseohjautuvuutta lisäävään suuntaan.

Esimerkki "Onko keisarilla uudet vaatteet?" – kun tiimityön käynnistäminen epäonnistuu, eikä organisaatiokulttuurissa tapahdu muutoksia.

Tiimityöskentelyä käytetään paljon tämän päivän työelämässä, sillä siihen liitettäviin hyviin ominaisuuksiin luotetaan. Tiimityöskentelystä puhuttaessa viitataan usein osallistuvan työskentelyyn, sillä todelliseen tiimityöskentelyyn siirryttäessä kosketetaan aina organisaation kulttuurin ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tiimityöskentelyyn siirtyminen ei ole organisaatiossa aina kivuton ja helppo toiminto ja välillä se voi epäonnistua kokonaan. Yksi kipukohta tiimiyttämisessä on yksilökeskeisestä ajattelutavasta siirtyminen yhteisölliseen ja yhteiseen jakamiseen perustuvaan toimintatapaan. Todellisessa tiimityöskentelyssä korostuvat asiatekijöiden, joita ovat esimerkiksi yrityksen rakennukset, laitteet, koneet, suunnitelmat, rahat ja työtehtävät, sijasta "ihmiset" -puoli. "Ihmiset" -puolella tarkoitetaan inhimillisiä tekijöitä, kuten motivaatiota, asennoitumista, sitoutumista, yhteisvastuullisuutta, ihmissuhteita, käyttäytymistä, tärpeitä ja arvoja.

Mikäli uudelle tiimille annetaan ulkoapäin tiimin vastuualue ja tavoitteet, pelisäännöt ja toimintatavat, eikä kiinnitetä riittävästi huomiota pehmeisiin, inhimillisiin tekijöihin, ei sen toiminta ole itseohjautuvaa ja vastuullista. Vasta kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa ja tehtävänsä, ja kun tiimin jäsenet ovat aloittaneet uudenlaisen ajattelutavan ja keskustelun työskentelytavoistaan, voidaan puhua tiimityöskentelystä ja tiimistä. Tällöin ei ole kyse "Keisarin uusista vaatteista", eli siitä että entiselle työryhmälle annetaan uusi nimi, mutta mikään ei käytännössä muutu. Keskeistä siis on, että tiimityöskentelyn todellinen luonne ja idea sekä sen parhaat palat otetaan käyttöön.

Liian usein organisaatioissa siirrytään tiimityöskentelyyn liian nopeasti, sisäistämättä tiimityöskentelyn ja perinteisen työryhmätyöskentelyn eroa. Kun tätä eroa ei tiedosteta, toteutuu "Keisarin uudet vaatteet" ilmiö, eikä tiimin työskentely uusine odotuksineen välttämättä lähde käyntiin lainakaan.

3.7. Valta ja ristiriidat

Jokainen ihmisten yhteisö pitää sisällään monenlaisia valtarakenteita. Osa vallasta on näkyvää ja osa on piilovaltaa. Näkyvä valta voi olla perittyä tai ansaittua. On asemaan sidottua valtaa, asiantuntijuus valtaa, ammattiyhdistyksen tuomaa valtaa, erityisosaamista, koulutustaustasta tulevaa ja esimerkiksi ikään ja kokemukseen liittyvää valtaa. Myös yhteiskunnallinen tausta tai taloudellinen asema voivat lisätä valtaa. Sukupuoli ja rotu ovat myös merkityksellisiä vallan näkökulmasta

Toisaalta ihmisten välillä on piilossa olevaa valtaa, joka liittyy persoonaan, sosiaaliseen asemaan, sosiaaliseen kykyyn tai fyysisiin piirteisiin kuten terveys, komeus, kauneus, fyysinen voima. Joku saa valtaa, koska hän osaa puhua taitavasti tai esiintyä rohkeasti. Jopa saavutukset peleissä ja urheilussa saattavat joissakin ikäryhmissä olla merkittäviä valtaa synnyttäviä asioita.

Eri aloilla on perinteisiä valtarakenteita kuten massojen valta. Ammattiyhdistystausta vaikuttaa vieläkin joillain aloilla hyvin voimakkaasti, vaikkei jokaista ristiriitaa selvitetäkään enää marssimalla ulos. Alan valtarakenteet ja menneisyyden pelisäännöt kannattaa selvittää jo prosessin alussa. Myös jokaisella organisaatiolla on historian synnyttämä valtaverkosto. Aina löytyy tarkkanäköisiä pitkään talossa olleita henkilöitä, jotka voivat kertoa yrityksen tarinaa, ja sen ymmärtäminen lisää kouluttajan näkemystä erityisesti kriittisistä rajapinnoista.

Ristiriidat syntyvät siitä, että valta on piilossa ja se halutaan haastaa (Mindell 1995). Kouluttajan pitää sallia ristiriitojen esiintulo, kuitenkin samalla pitää seurata, miten paljon ryhmä kestää tunneviestejä kuten pelkoa ja vihaa. Kehittämishankkeessa törmäillään koko ajan valtaan, joka on uhattu. Myös monenlaiset tukahdutetut tunteet pyrkivät näkyviin, kun asioita aletaan pöyhiä. Kaikki osallistujat tiedostavat, että nyt saattaa olla mahdollista murtaa valtarakenteita ja erityisesti projektin alussa testataan, ovatko muutokset valtasuhteissa mahdollisia.

Yllättävän usein kehittämistyössä joudutaan selkeyttämään henkilöstön työnkuvia ja niihin saatetaan tehdä muutoksia. Pienetkin muutokset käynnistävät oman tontin puolustamisreaktioita, jotka näkyvät viivytelystä ja prosessin hankaloittamisena. Myös syyttely ja mitätöinti ovat tavallisia reaktioita, kun koetaan uhkaa. Jo pieni muutos työryhmästä tiimiksi on vallan näkökulmasta suuri muutos. Kaikki uusi vastuuttaminen antaa yksilöille valtaa, joka taas herättää jossakin toisessa halun taistella sitä vastaan. Se, että jonkun varpaille on tallattu, näkyy usein siinä, että hanke puuroutuu tai erilaisia hidastuksia, viivytyksiä, peruutuksia, siirtoja alkaa esiintyä. Prosessi ei mene eteenpäin. Kysy silloin, mistä nyt on kyse. Kuka pelkää asemansa puolesta?

Työyhteisön kehittämishankkeissa isoksi haasteeksi muodostuu usein johtajuus, siihen liittyvä valta ja valta-asemaan kohdistuvat muutospaineet. Harvoin ollaan etukäteen valmistauduttu vallan uusjakoon. Ehkei tarvita enää perinteistä työnjohtoa, joka hyvinkin keinoilla on huolehtinut työtehosta. Valmentaja-tyyppinen työnjohto ja itseohjautuvat tiimit nostavat fokuksen työntekijän ja hänen suorituskykynsä sekä voimavarojensa lisäämisen.

On tärkeää oppia tunnistamaan ihmisten erilaiset tavat toimia konflikteissa ja myös tunnistaa erilaisia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä defensessejä. Useimmiten puolustusreaktiot käynnistyvät automaattisesti ja pukeutuvat monenlaisiin kaapuihin. Harvoin kukaan kertoo pelkäävänsä asemansa puolesta, mutta sen sijaan monenlaisia älyllisiä ja teoreettisia selityksiä kehitellään, miksi uudet ideat eivät voi toimia. Ulkopuolelta näkee selvästi, miten suotuisa kehitys lamaantuu.

Kun mielipiteet menevät ristiin, ihmiset reagoivat jo varhain lapsuudessa oppimiansa coping-roolien mukaisesti. Jotkut käyvät taisteluun oman kantansa puolesta ja saattavat olla jopa aggressiivisia. Jotkut taas vetäytyvät hiljaisuuteen, ”ei vois vähempi kiinnostaa” ja ehkä jättävät jatkossa osallistumatta. Yritys menettää paljon kapasiteettia, kun jotkut alkavat ”vain käydä töissä” ja varsinainen elämä on muualla. Usein tällainen asenne on seurausta monista pettymyksistä, kun oma asia ei ole tullut kuulluksi. Kolmas reagoititapa ristiriitatilanteissa on myötäily ja sopeutuminen. Koulutustilanteessa nyökkäillään, mutta paljon jää sanomatta ja asiat puretaan pienissä kuppikunnissa jälkepäin.

Kouluttajan pitää oppia lukemaan ristiriitatilanteita ja kestämiään negatiivisia tunteita, jopa katalysoida niiden esiintuloa, että päästäisiin prosessissa eteenpäin. Kouluttaminen ei ole kivaa, kun tulemme vaikeille areenoille ja ihmiset alkavat vastustaa. Koska negatiivista mielialaa on vaikea kuulla, kannattaa ottaa usein kirjallisia, nimettömiä kommentteja ja palautetta aiheista: ”Missä mennään? Mitkä asiat ovat jääneet käsittelemättä? Toiveet?” Kouluttaja voi vaistomaisesti, itseään suojellakseen luoda sellaisen puhetyylin ja tavan olla koulutustilanteissa, joka ei salli purkauksia. Purkaukset ovat välttämättömiä, että saadaan uutta tilalle.

Heti alusta asti ja yhä uudelleen on otettava esiin kouluttajan tehtävä yrityksessä ja hänen rajallinen valtansa. Hänellä ei ole valtaa muuttaa työnteon tapaa. Hänellä ei myöskään ole valtaa päättää yritystä koskevista asioista. Kouluttajan asema katalysaattorina ja tukijana on usein osallistujille suuri pettymys, jos he ovat toivoneet, että joku vain tulisi paikalle ja saisi aikaan muutoksen.

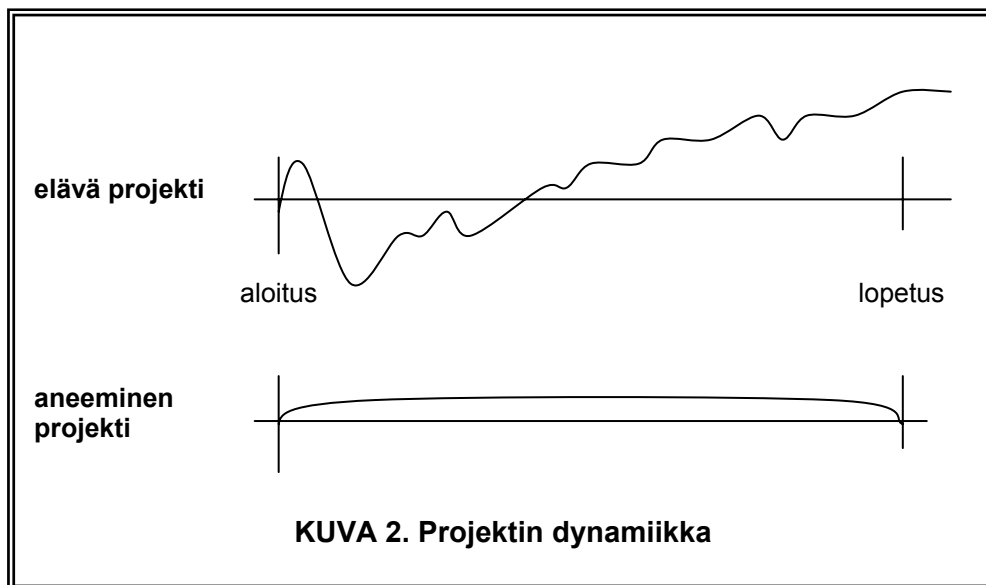
Kouluttajalla on kuitenkin paljon valtaa. Se näkyy esimerkiksi koulutussisällöissä, joita hän valitsee. Hänellä on lupa (velvollisuus?) sanoa ääneen asioita,

joita muuten ei sovi puhua. Hänellä on myös lupa kysyä kysymyksiä, joita kukaan ei uskalla kysyä. Hän voi myös tiedostamattaan tai jopa tahallaan olla kuulematta tai unohtaa asioita. Mitätöinti on tyypillinen oire, kun mennään alueelle, jota kouluttaja ei tunne hallitsevansa. Kouluttajan kannattaa tiedostaa omat heikot kohtansa. Miten hän reagoi aggressioon, jota väistämättä joutuu kohtaamaan. Jos oma sietokyky on heikko, kouluttaja pyrkii välttämään konflikteja ja se estää tehokasta etenemistä. Joskus vihaiset purkaukset saattavat olla todellista pelkoa aiheuttavia. Ongelma on, että ei voi aina olla yhtä aikaa miellyttävä ja ottaa esiin vaikeita asioita.

3.8. Hankkeen elinkaari

Hankkeella tai projektilla on ennalta sovittu kesto-aika ja tämän aikajänteen pilkkominen osiin siten, että jännite saadaan säilytettyä ja läshtämisiä ei tapahdu, on etukäteen vaikeaa. Jännitteen säilyttäminen kesä- ja jouluvapaiden yli pitkäkestoissa projekteissa vaatii tarkkaa suunnittelua. Väliarviointien ajoittaminen luonnollisten taukojen kohdalle sekä uusien tarkennettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien tekeminen uuden kauden alussa energisoivat hanketta.

Projektin dynamiikka voidaan kuvata käyränä:



Alkuinnostusta seuraa kuherruskuukausi, joka saattaa olla hyvinkin lyhyt. Sen jälkeen aletaan hakea vastausta kysymykseen: ”Mistä on kyse ja kenen juttu tämä oikein on?” Onko tämä kouluttajien vai johdon vai yhteinen projekti. Kriittinen piste, jossa projektin suunta muuttuu dynaamiseksi, on se, missä osallistujat lakkaavat odottamasta muutosta ulkopuolelta ja ryhtyvät viemään prosessia itse eteenpäin. Liika ohjaaminen estää vastuun siirtymistä ja siksi kouluttajan on joskus syytä tekeytyä passiiviseksi ja sallia vastuun siirtyminen osallistujille. Tästä syntyy elävä ja energinen projekti (KUVA 2), jonka on mahdollista tuottaa enemmän kuin osattiin alun perin tavoitella. Projektin hallinta tarkoittaa osallistujille vapautta kehittää, kuitenkin sovituissa rajoissa. Tyypillisesti tällöin energia vain lisääntyy, kun projekti loppuu.

Projekti muuttuu aneemiseksi ja energiattomaksi (KUVA 2), jos on ensin hiottu suunnitelmaa loppuun asti kirjoituspöydällä ilman yhteistä pohdintaa toimijoiden kanssa ja toteutus on täysin ennalta sovitun suunnitelman mukaista. Ylisuunnittelu ja ylijohdaminen tappavat innovatiivisuuden ja projektista tulee suoritus. Kun projekti loppuu, kaikki huokaavat helpotuksesta.

Hyvissä kehittämishankkeissa, joissa painopiste on siirtynyt henkilöstöön, joka vie projektia eteenpäin ja on ottanut sen omakseen, on vaarana kiintyä prosessiin päämäärän sijasta. Hankkeessa toimiminen tuo tervetullutta vaihtelua työn arkeen. Projektisuunnitelma saattaa elää omaa elämänsä ja toteutus alkaa suuntautua uudella tavalla. Suunnitelmaa on syytä muuttaa, jos se on huono, mutta tavoitteen palauttaminen mieleen pitää toiminnan selkeänä.

Kehittämisen kuolemanlaakso tulee aina vastaan aidoissa kehitysprojekteissa, mutta sen yli mennään johtajuuden avulla. Onnistumiset, palkitsemiset, tulosten julkistamiset ja muut myönteiset merkit kuten kiittäminen ja positiivinen palaute nostavat intoa. Sen sijaan epäonnistumiset ja paha mieli syövät voimia. Kantava projekti muodostuu onnistumisien kokemuksista, eli on suunniteltava välietapit, jotka ovat saavutettavissa ja joista voi iloita.

Projektin lopetusvaiheessa on oltava jämäkkä. Hanke täytyy päättää. Osallistujat saattavat yllättäen vetäytyä ja viestittää eroon liittyvää ahdistusta kouluttajalle. Pienen epävarmuuden jälkeen, jos projektissa on käynnistetty todellista muutosta yrityksessä, saattaa kehittäminen mennä entistä tehokkaampaan vaiheeseen, kun viimeisetkin kainalosauvat otetaan pois.

MITÄ OPIMME

Kun käynnistetään kehityshanke, samalla käynnistyvät myös monet näkymättömät prosessit

Prosessit on tunnistettava ja niiden kehitystä on seurattava ja katalysoitava

Kouluttajan on syytä tunnistaa inhimillisiä reaktiotapoja muutosvaiheessa ja sallia niiden esiintulo, sillä se on ainoa keino edetä prosessissa

Valta- ja eturistiriidat eivät saa pelästyttää, vaan kouluttajan on tuettava osallistujia niissä

Kirjallisuutta

Harisalo R & Miettinen E. 1995. Luottamuspääoma: Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press.

Koivisto T. 2004. Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Raportteja 30. Tykes; Helsinki.

Kolb D.A. 1984. Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development. Prentice-Hall; Englewood Cliffs.

Mindell A. 1995. Sitting in the Fire. Lao Tse Press; Portland, Oregon.

Murto K. 1992. Prosessin johtaminen. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy; Jyväskylä.

Pitkänen R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tammer-Paino; Tampere.

Ruohotie P, Honka J & Suvanto A. 1999. The Developmental Challenges in the Cooperation of Education and Training and Working Life. Edita; Helsinki.

Stähle P & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy; Porvoo.

Sydänmaanlakka P. 2001. Älykäs organisaatio Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari; Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum; Helsinki.

Katri Helin & Outi Wallin

4 TUNNISTA KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVÄT ERILAISET ROOLIT

Tässä luvussa tarkastellaan rooleja ja niiden merkitystä kehittämishankkeessa. Tekstissä asetetaan selkeiden roolien kannalle. Ne auttavat hankkeen sujuvuutta, mutta useimmiten roolit ovat hyvinkin epäselvät, paineistetut tai rasitetut. Tarkastelun kohteena on yksilön suhde ryhmään, yksilö ryhmän jäsenenä ja erikseen johdon erityinen rooli. Lopuksi huomio painottuu kouluttajan rooliin, joka voi myös sisältää monenlaisia odotuksia.

4.1. Selvät roolit edistävät hankkeen sujuvuutta

Kun työyhteisö on päättänyt lähteä kehittämishankkeeseen mukaan, liittyy tilanteeseen monenlaisia odotuksia usealta eri taholta. Työntekijöillä ja johdolla sekä myös kouluttajilla on omat odotuksena projektin suhteen. Odotukset voivat olla virallisia, jotka perustuvat esimerkiksi osallistujan työtehtäviin, tai ajan kuluessa muodostuvia epävirallisia toiveita. Odotukset myös vaihtelevat projektin kuluessa ”mikään ei muutu” -epätoivosta uskaan todellisten, parempien toimintatapojen saavuttamiseksi. Odotukset kohdistuvat usein asiasisältöihin, kuten esimerkiksi epäkohtiin työyhteisössä, rooleihin, käyttäytymiseen ja konkreettiseen toimintaan. Työyhteisön tilanne on mieluisa silloin, kun odotukset, kyvyt ja toiminta ovat tasapainoisessa suhteessa keskenään. Epäselvissä tilanteissa arki voi muodostua mutkikkaaksi.

Roolit voidaan määritellä sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoksi, mitkä perustuvat ympäristön, esimerkiksi työyhteisön, odotuksiin. Nämä odotukset määrittelevät, millainen käyttäytyminen on kullekin henkilölle kussakin tilanteessa ja asemassa toivottavaa ja sopivaa. (Sulkunen 1998) Varsinkin muutostilanteissa työyhteisöissä rooleihin liittyvät ja sotkeutuvat myös vallan ja vastuun käsitteet, sillä uusia toimintamuotoja etsittäessä vallankäyttö ja kunkin vastuu kehittämisestä sisältyvät kiinteästi rooliodotuksiin. Työyhteisöön liittyvissä rooleissa voidaan erottaa työroolit, joilla tarkoitetaan varsinaisesti työn edellyttämiä vaatimuksia, tietoja ja taitoja, joita itse työn tekemiseen tarvitaan.

Kyseessä on tällöin oman alan koulutettu ammattilainen. Tiimiroolit puolestaan viittaavat siihen, miten yksilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy, toimii ja reagoi toisiin työntekijöihin ja eri tilanteisiin. Tiimirooleissa yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja reagoitavoilla on suuri merkitys. (Heikkilä 2002) Tyypillistä on, että kehittämishankkeissa yhdistyvät useat eri roolit, niin perinteiset ammattilaisen roolit, ryhmässä toimijan ja taitavan yhteistyökumppanin roolit kuin myös kehittävän ja refleктоivan työntekijän roolit. Usein näitä samaan aikaan esiintyviä uusia roolikokonaisuuksia ei tiedosteta tarpeeksi, eikä niitä selvitetä riittävästi kehittämishankkeen alussa ja aikana.

Yhtenä hankaluutena projektien etenemiselle työyhteisössä saattaa olla roolien epäselvyydet ja rooliristiriidat eli roolikonfliktit. Epäselvissä tapauksissa rooleihin kohdistuu tiedostamattomia, uusia ja muuttuneita sekä yllättäviä ja epäselviä odotuksia ja toiveita. Tänä päivänä enää pelkkä perinteinen ammattityöntekijän rooli ei riitä, vaan työyhteisön jäseniin, erityisesti kehityshankkeissa, kohdistuu uusia odotuksia kuten esimerkiksi pohtivan ja hyvän yhteistyökumppanin roolit.

Sisäinen rooliristiriita voi tarkoittaa joko eroa yksilön ja hänen roolinsa välillä tai henkilön arvojärjestelmän ja häneen kohdistuvien roolivaatimusten välillä. Henkilö toimii roolissa, jossa ei haluaisi toimia. Kehittämisprosessin aikana saattaa ilmetä myös sisäisten roolien välistä ristiriitaa, eli saman henkilön kahden roolin vastakkaisuutta. Osallistuja joutuu tällöin miettimään, minkä on hänen roolinsa ja minkä roolin hän ottaisi. Rooliristiriitaa voi esiintyä myös henkilön itsensä määrittelemän roolin ja toisten henkilöiden häneen kohdistamien rooliodotusten välillä. Kehittämisprosessissa rooliristiriitana voi olla myös henkilöiden välinen rooliristiriita eli eroavaisuudet erilaisissa rooleissa toimivien henkilöiden välillä. Roolit voivat olla yhteen sopimattomia, keskenään kilpailevia ja johdattelevat henkilöitä käyttäytymään ja toimimaan vastakkaisiin suuntiin. Hankala tilanne voi olla myös silloin, jos rooli on ylimitoitettu. Tällöin yksilö voi kokea, ettei hän selviä kaikista häneen kohdistuvista odotuksista ja rooli alkaa tuottaa väsymystä ja stressiä. Roolirasitus voi ilmetä myös kyynisenä kommentointina, epäluottamuslauseina sekä hyödyttömyyden tunteina.

Koska roolien epäselvyyttä ja ristiriitaa synnyttää yleensä se, että työyhteisön jäsenillä ei ole riittävästi tietoa muuttuneista odotuksista, tehtävien tavoitteista ja velvoitteista, kannattaa kunkin rooleista ja toimenkuvista keskustella työyhteisössä heti kehittämishankkeen alusta alkaen. Roolien sisältöjen tiedostaminen ja selkeys auttaa projektin etenemisessä ja vastuun ottamisessa. On myös hyvä, mikäli työyhteisössä on avoin ja luottamuksen ilmapiiri, jotta ylimitoitetuista ja ristiriitaisista rooleista voitaisiin keskustella ilman, että työntekijä menettää kasvonsa. Kyse on roolien ja toimenkuvien määrittelystä mahdollisimman tarkkaan sekä kehittämishankkeen alussa että myös sen kuluessa.

4.2. Työyhteisön jäseniin kohdistuvat roolit

Kehittämishankkeissa työyhteisön jäsenten rooleihin liittyy voimakkaita muutosodotuksia. Työnantaja voi odottaa innostunutta ja muutosvalmiutta osoittavaa käyttäytymistä ja toimintaa sekä entistä parempaa yhteistyötä. Työntekijät puolestaan voivat olla valmiita ja innokkaita muuttamaan työyhteisön toimintatapoja. Ei ole tavatonta, että työnantajan edustajien ja työntekijöiden ajatukset eivät yhteisistä tavoitteista huolimatta kohtaa, puolen tai toisen käytös mielletään muutosvastarinnaksi, asetelmat saattavat asettua vastakkaisiksi ja syntyä epäilystä koko hanketta kohtaan. Muutoksen aikaansaaminen edellyttääkin muutosta niin jokaisen yksittäisen henkilön käyttäytymisessä ja ajattelutavassa kuin myös koko työyhteisön kulttuurissa. Kannattaa kuitenkin muistaa, että jo pelkästään sana muutos voi olla vaikea omaksua ja sisäistää.

Uusien roolien myötä odotetaan tapahtuvan uutta toimintaa ja muutoksia parempaan. Kehittämishankkeen kannalta toivottavaan rooliin perinteisen ammattitaitoroolin lisäksi sisältyy aktiivisuus, yksilön halu ottaa vastuuta, valmius keskustella, kuunnella, pohtia ja osallistua sekä kehittää. Omaaloitteinen toimijuus ja muita mukaansa tempaava rooli nähdään tärkeinä osina osallistujien roolikartassa. Mikäli nämä edellä mainitut ominaisuudet eivät jo ennestään kuulu henkilön rooliin, tarkoittaa tämä sitä, että uusiin odotuksiin ja rooleihin liittyy kiinteästi uuden oppiminen.

Yksilö suhteessa ryhmään

Jokainen työyhteisön kehittämisprosessiin osallistuva henkilö käyttäytyy ryhmätilanteissa eri tavoin. Ydinpersoonallisuuden lisäksi yksilöllinen temperamentti maustaa sitä, miten kukin asioihin suhtautuu. Toisaalta kasvatusolot sekä sosiaalinen tausta kertoo ihmisestä sen, millaisissa elämäkuvioissa hän on elänyt ja elää. Ulkoinen habitus kertoo sen, mitä voimme nähdä. Näiden lisäksi yksilön persoonallisuus, mikä yleensä näkyy kohtaamisessa, voi saada erilaisia rooleja riippuen eri asioista, esimerkiksi miten tuttu tilanne tai asia on, missä vuorovaikutus tapahtuu, ketkä puhuvat, mistä asiasta puhutaan, miten asia vaikuttaa henkilöön ja niin edelleen.

Sukupuolieroilla on myös merkitystä ryhmän toiminnassa. Naisten ja miesten ajattelun erot näkyvät ryhmätapaamisissa. Miehet yleensä tavoittelevat tulosta, naisille tulosta tärkeämpää on siihen liittyvä prosessi. Ryhmän rakenteessa

mies- tai naisvaltaisuus saattaa vaikuttaa siihen, että vähemmistöön jäänyt sukupuoli ei ehkä saa sanaansa kuuluville, mutta myös toisinpäin.

Myös yksilön älykkyydellä on merkitystä käyttäytymiseen muun muassa siten, että älykäs henkilö ymmärtää olla ottamatta kantaa asioihin, joista hän ei tiedä asiasisältöjä, ja myös päinvastoin. Älykkyyden ohella motivaatio ja kyvykyys vaikuttavat: Jos aihe on yksilön näkökulmasta mielenkiintoinen, lisää se osallistumista ja motivaatiota. Yksilö voi luopua omasta mielipiteestä ryhmän edun tai enemmistön mielipiteen vuoksi. Myös ryhmän johtajuus saattaa vaikuttaa: jos johtaja dominoi ryhmässä, se saattaa passivoida yksilöiden toimintaa. Voimakas ryhmä saattaa jopa aiheuttaa jollekin sen jäsenelle sellaisen roolin, jossa hän ei yleensä toimi, esimerkiksi valittaa muidenkin osallistujien puolesta.

Roolin ottaminen tarkoittaa suhtautumistavan tai asenteen omaksumista. Asenne voi olla oma, jonkun toisen henkilön suhtautumistapa tai se voi olla näiden yhdistelmä. Asenne voi myös olla ryhmätilanteessa erilainen kuin yksilöllä on muussa elämässä. Ryhmätilanteissa kouluttaja voi kohdata Bernen jo 50-luvulla luoman ajattelumallin mukaisia minän eri tiloja: Vanhempi, aikuinen tai lapsi. Ihminen käyttäytyy eri tavoin eri hetkinä, ja nämä tilat kehittyvät ihmisessä hänen kasvaessaan lapsesta aikuiseksi. Minän eri tilat jäävät erilaisiksi käyttäytymiskaavoiksi, joista jokin valitaan käyttöön.

Vanhemman roolissa tunneilmaisut ovat sellaisia, joita henkilön vanhemmat ovat käyttäneet, esimerkiksi ” näin ei saa tehdä”. Ohjeet ovat käyttökelpoista perinnetietoa, ohjeita tai normeja. Elekielenä vanhemman rooli näyttyy pään pudistuksena, sormella osoittamisena, käsien vääntelemisenä tai olalle taputuksina. Ilmaisut, jotka kuvaavat vanhemman roolissa olevaa henkilöä ovat pitää, täytyy, ei koskaan, minun nuoruudessani, tyhmä, laiska, naurettava, inhottava sekä tuo on niin tyypillistä.

Lapsen roolissa ihminen käyttäytyy tunteilla, valittaen, innostuen, oikutellen, suuttuen tai luoden uutta. Iloisena hän voi olla hyvinkin luova. Vastoinkäymisen tullessa hän purskahtaa itkuun, suuttuu tai vaikeroi. Elekielenä lapsen rooli näkyy punastumisena, raivostumisena, itkuna, alaluotuna katseena tai jopa kynsien pureskeluna. Ilmaisut, jotka kuvaavat lapsen roolissa olevaa ovat mene sinä pois, minä en kyllä, kun tulen rikkaaksi, leperryt, kiroaminen, minä en välitä tai usko nyt.

Aikuisen roolissa ihminen ajattelee loogisesti. Hän toimii harkitusti ja laskelmoiden, kerää tietoja ja analysoi niitä sekä tehdään päätöksiä. Näiden lisäksi henkilö voi tehdä itsenäisiä valintoja ja ajatella objektiivisesti. Aikuisen roolissa voidaan arvioida vanhemman ja lapsen roolikäyttäytymis-

tä ja korjata ennakkoluuloja. Voidaan olla kriittisiä, testata todellisuutta ja suunnitella tulevaisuutta ja erilaisia vaihtoehtoja. Elekielenä aikuisen rooli näyttäytyy keskittyneenä ilmeenä sekä pää pystyssä. Ilmaisut, jotka kuvaavat aikuisen roolissa olevaa henkilöä ovat: miksi, miten milloin, tavoite, loogisesti ajatellen, minun mielestäni tai olen ymmärtänyt asian näin.

Työyhteisön kehittämishankkeissa pyritään aikuinen – aikuinen vuorovaikutuksen tasoon. Työyhteisöissä voi välillä toki pilkاهدella lapsiroolia, mutta työpaikka on kuitenkin aikuisten maailmaa.

Yksilö ryhmän jäsenenä

Kehittämisprosessin ryhmätilanteissa kokoonnuttaessa ryhmäläisten roolit alkavat näyttäytyä melko pian aloituksen jälkeen. Kun työyhteisön asioita aletaan käsitellä, yleensä samat osallistujat aloittavat keskustelun, kommentoivat aktiivisesti ynnä muuta. Samaan aikaan toiset ottavat selvästi hiljaisemman roolin ja lähinnä tarkkailevat mitä toiset sanovat. Kouluttajalle näiden tarkkailijoiden mukaan saaminen onkin suuri haaste. Kyse on ennen muuta siitä, että jos ryhmätilanteissa aina samat henkilöt kommentoivat asioita, niin jääkö jotain merkityksellistä huomioimatta. Ryhmässä rikkautta on, jos osallistujat olisivat mahdollisimman heterogeenisiä. Ryhmän voima on juuri erilaisuus: samaan asiaan jokainen tuo oman mielipiteensä. Tämän vuoksi kouluttajan on hyvä tukea mahdollisimman laajaa keskustelua, jotta kaikki saavat äänensä kuuluville.

Kouluttajan on hyvä tiedostaa yksilöiden erilaisia rooleja ryhmässä. Ajatuksena on, että ryhmän rooleissa osallistujien aktiivisuus vaihtelee sen mukaan, millainen rooli osallistujalla on (Taulu 4).

Toteuttaja
Puheenjohtaja
Muokkaaja
Ideoija
Individuaali
Resurssien etsijä
Tarkkailija, arvioija
Ryhmän työntekijä
Loppuunsaattaja
Spesialisti

TAULU 4. RYHMÄN ROOLIT (Belbin 1993)

Toteuttaja

Toteuttaja toimii konservatiivisesti, vastuuntuntoisesti ja ennakoitavissa olevasti. Hänellä on organisointikykyä ja käytännön ”maalaisjärkeä”, on ahkera ja omaa runsaasti itsekuria. Toisinaan hän on vähän joustamaton ja ennakkoluuloinen uusien toimintatapojen kohtaan, mutta lähtiessään toimimaan hän toteuttaa suunnitelmat systemaattisesti ja tehokkaasti.

Puheenjohtaja

Puheenjohtajan roolissa henkilö toimii tyyneesti, huokuu itseluottamusta ja toimii kontrolloidusti. Hänellä on kykyä ottaa huomioon toisten taidot ja osaamisen ilman ennakkoluuloja ja on vahvasti tavoitesuuntautunut. Ryhmässä hän ohjaa toimintaa kohti tavoitteita käyttäen hyödyksi ryhmän jäsenten hyviä ja huonoja puolia sekä osaa varmistaa ryhmän jäsenten kykyjen parhaan mahdollisen hyödyntämisen.

Muokkaaja

Muokkaaja on vahvasti energinen sekä eteenpäin pyrkivä ja dynaaminen. Hänellä on halua ja taitoa välttää velttoutta sekä tehottomuutta. Toisaalta hän provosoi ryhmää sekä on kärsimätön. Ryhmässä muokkaaja muuttaa toimintaa jäsenille sopivaksi, huomioi kuitenkin tavoitteen asettelun ja prioriteetit. Tavoitteena on selvästi tulos.

Ideoija – Individuaali

Ideoija on yksilöllinen, vakavamielinen ja epäsovinnainen. Hän on mielikuvitusrikas ja omaa paljon tietoa. Toisaalta epärealistisuus ja pikkuasioiden sivuuttaminen kuvaavat häntä hyvin. Ryhmässä ideoija luo uusia ideoita ja strategioita huomioiden vain suuret linjat.

Resurssien etsijä

Hän toimii ulospäinsuuntautuneesti, on innostunut, utelias ja kommunikoiva. Hänellä on kontaktikykyä ja etsii uusia haasteita. Toisaalta hänellä on taipumus kadottaa kiinnostus suurimman alkuinnostuksen jälkeen tehtävään. Ryhmässä hän tuo esille uusia ideoita ja kehittymismahdollisuuksia, luo ulkoisia kontakteja ja neuvottelee asioista koko ryhmän hyväksi.

Tarkkailija, arvioija

Tarkkailija toimii ryhmässä tyynesti, maltillisesti, asiakeskeisesti ja varovaisesti. Hänellä on arviointikykyä, harkitsemiskykyä sekä tahdokkuutta. Ryhmässä hän ei innostu helposti eikä osaa innostaa muitakaan. Hänellä on kyky analysoida ongelmia ja arvioi esiin tulleita ideoita siten, että ryhmän on helpompi tehdä harkittuja ja tasapainoisia päätöksiä.

Ryhmän työntekijä

Tällainen henkilö suuntautuu sosiaalisesti, osaa aistia ilmapiiriä ja pystyy reagoimaan hyvin tilanteisiin. Hänellä on myös kykyä luoda ryhmähenkeä. Kriisitilanteissa hänellä saattaa ilmetä päättämättömyyttä. Kuitenkin ryhmän kommunikaatio on hänelle tärkeätä.

Loppuunsaattaja

Loppuunsaattaja toimii tunnontarkasti ja järjestelmällisesti, kantaa huolta asioista. Hän hoitaa asiat yleensä loppuun saakka, mutta saattaa takertua yksityiskohtiin. Ryhmässä hän pyrkii minimoimaan virheet ja huolehtii ettei laiminlyöntejä tapahdu. Loppuunsaattaja huolehtii myös aikataulusta.

Spesialisti

Spesialisti toimii määrätietoisesti ja aloitteellisesti, omistautuu asialle ja pitää huolta tietojen ja taitojen ylläpidosta. Ryhmässä hän on asiantuntija, joka pystyy parhaimmillaan kohottamaan muiden ammattitaitoa.

Kouluttajan kannattaa myös hyödyntää rooleja. Jos tarkoituksena on vaikuttaa työyhteisön muutokseen, asia voi mennä helpommin eteenpäin, jos ryhmän puheenjohtaja, resurssien etsijä tai ryhmätyöntekijä hyväksyy muutoksen ja innostuu tekemään toimenpiteitä muutoksen eteen. Kun uutta asiaa aletaan sulatella, ryhmän innovaattorit innostuvat asiasta, ja oletettavasti myöhemmin suurin osa ryhmästä hyväksyy muutoksen.

Johdon rooli

Johdon rooliin liittyy samoja sisältöjä kuin kenen tahansa työyhteisön jäsenen rooliin. Johdolla on kuitenkin erityinen ja keskeinen rooli muun muassa projektin käynnistymisen, etenemisen ja onnistumisen suhteen. Rooliodotusten lisäksi johdon roolissa täytyy voimakkaasti näkyä muutoksessa mukana oleminen. Tämä tarkoittaa jatkuvaa työntekijöiden tukemista erilaisissa tilanteissa sekä luottamusta työntekijöihin ja heidän asiantuntijuuteensa oman työnsä suhteen. Johdon rooliin liittyy, samoin kuin sitoutumiseenkin, tietty näkyvyys. Työyhteisön jäsenten tukeminen ja palautteen anto tulisi olla kehityshanketta edeltävästä perustilanteesta poikkeavaa. Tämä voi johdon mielestä tuntua jopa teennäiseltä ja ylimitoitetulta, mutta pieni ripaus ylimääräistä huomiota ansaitusta kehittämishankkeen eri tilanteissa on näkymä signaali työntekijöiden suuntaan. Kannattaa muistaa, että projekteissa myös johto on erityisen seurannan alla.

Työyhteisön uusissa rooleissa on usein kyse myös uudesta yrityskulttuurista ja sen luomisesta. Jotta työyhteisössä muutoksia ja kehittymistä tapahtuu, vaatii se näihin tilanteisiin sopivan keskustelu- ja toimintailmapiirin. Kyse on näin ollen myös valtuuttamisen näkökulmasta johtamisessa (Lämsä & Hautala 2004). Valtuuttamiseen eli vapauttamiseen vastuuseen liittyy niin luottamus kuin avoimuus. Valtuuttamiseen liittyy muun muassa palaverikäytäntöjen luominen, vastuu- ja valtakysmykset esimerkiksi päätöksenteon suhteen. Keskeistä on saada organisaatio pohtimaan sitä, miten se saa työyhteisön jäsenet havaitsemaan, että toiminta organisaatiossa ei perustu pelkästään yksilön tarpeisiin vaan kyse on yhteiseen tavoitteeseen pyrkivästä sosiaalisesta yhteisöstä. Näihin kysymyksiin kehittämishankkeissa (monien teorioiden mukaan) tulee tähdätä, mutta usein niihin myös sanalla sanoen törmätään.

4.3. Kouluttajan roolien näyttämö

Roolit muuttuvat ja vaihtuvat jatkuvasti tilanteiden ja projektin etenemisen mukaan. Tämä osaltaan vaikeuttaa roolien tiedostamista. Projektin alussa kouluttajan rooli on voimakas muun muassa henkilöstön motivoinnin, innostamisen, rohkaisun ja erilaisten teemojen käynnistämisen suhteen. Kouluttaja voi pitää tietoisukuja eri teemoista, hän voi etsiä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa ”kipupisteitä” ja muutosta tarvitsevia käytänteitä. Alussa kouluttaja on paljon äänessä ja johtaa keskustelua. Keskustelukulttuurin yleistyessä työyhteisön sisällä kouluttajan ääni siirtyy taka-alalle ja työyhteisön jäsenet siirtyvät keski-

öön. Samalla vastuu yhteisestä keskustelusta ja keskustelun tuloksista siirtyy työyhteisölle. Näin kouluttajan rooli, vaikkakin hänen läsnäolonsa koulutustilaisuuksissa säilyy koko projektin ajan, muuttuu muotoaan enemmän näkymättömämpään suuntaan projektin loppua kohden. Tämä roolimuuutos – itsensä tarpeettomaksi tekeminen - onkin yksi kouluttajan tavoite.

Kouluttajan rooli työyhteisössä on erilainen kuin kenenkään henkilökuntaan kuuluvan rooli, johtuen muun muassa siitä, ettei kouluttaja ole juridisessa työsuhteessa organisaatioon. Kouluttajan rooliin liittyviä odotuksia voi työyhteisön taholta olla esimerkiksi se, että kouluttaja saa tehdä suuria, konkreettisia ja nopeita ratkaisuja ja päätöksiä työyhteisön suhteen niistä asioista, jotka nähdään huonosti toimivina. Kuitenkaan kouluttajan rooli ei ulotu organisaation sisäiseen ratkaisuvaltaan tai päätöksentekoon, vaan hän toimii muutoksen voimana, katalysaattorina ja asiantuntijana erilaisissa työyhteisöön toimivuuteen liittyvissä teemoissa. Pelkkä tulevaisissa tapaamisissa ja koulutustilaisuuksissa käytävien teemojen ja asiasisältöjen tiedottaminen ja läpikäyminen eivät riitä, vaan rooleihin liittyvät toimivaltaoikeudet on hyvä olla kaikilla tiedossa. ”On teillä kouluttajilla kovasti tehtävää tällä meillä!” - lausahdus kuvaa selvästi rooliodotusten ristiriitaisuutta ja vastuun ottamista muutosten suhteen. Vastuu konkreettisista päätöksistä on koko ajan työyhteisöllä. Projektin edetessä epäselvyydet rooleissa ja rooliodotuksista poikkeaminen voivat johtaa yllättäviin ja turhauttaviin tilanteisiin ja käytännössä voi näyttää siltä, ettei mikään muutu.

Kouluttajan tehtävä on ohjata kehittämisprosessia sekä toisaalta tukea osallistujien välistä vuorovaikutusta. Tämä käsittää avointa puhumista ja vastuullista kuuntelua. Kouluttajan roolissa keskeistä ovat keinot, joilla hän pystyy edistämään uudistavaa oppimista, siis auttaa osallistujia muuttamaan käyttäytymistään. Jotta osallistuja voisi muuttaa käyttäytymistään, ryhmätilanteessa kouluttajan on pystyttävä pääsemään tunnetason vuorovaikutukseen, luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen, psyykkisen vetovoiman lisäämiseen sekä erityisesti kriittisen reflektion mahdollistamiseen.

Koulutettaessa tyypilliset kouluttajaroolit muodostuvat nopeasti. Kouluttaja voi liikkua tilanteissa seuraavissa rooleissa (TAULU 5):

**Terapeutti
Innostaja
Johtaja
Tutkija
Taiteilija**

TAULU 5. KOULUTTAJAN ROOLIT (Lindqvist 1992)

Terapeutti

Terapeutti toimii ryhmässä empaattisena ymmärtäjänä, hän tulee kohti ja on aktiivisessa roolissa, on osallistujia lähellä sekä toimii ryhmätilanteessa ikään kuin rinnalla kulkijana. Empaattisuus nimenomaan kuvaa terapeutin roolia. Roolissa ongelmana on, että kouluttaja voi väsyä, jos hän menee liian lähelle osallistujia. Kouluttajan tulee olla sopivasti ammatillinen, jotta jaksaa tehdä työtään. Osallistujien omaksi tehtäväksi jää muutos, vaikka kouluttaja voikin olla yhtenä mahdollistamassa muutosta.

Innostaja

Kouluttaja ollessaan innostajan roolissa auttaa ryhmää liikkeelle, ja tuo mukanaan uusia ideoita, jotta ryhmä pystyy aloittamaan toimintaansa tai jatkamaan ja kehittämään sitä. Innostaja vie ryhmän toimintaa eteenpäin.

Johtaja

Kouluttaja ollessaan johtajan roolissa pitää kiinni ryhmän rajoista sekä pelisäännöistä. Johtaja rajaa ryhmän tehtävää sekä selkiyttää sitä. Johtajan rooliin liittyy myös asioiden puheeksi ottaminen.

Tutkija

Kun kouluttaja ottaa tutkijan roolin, on hän silloin neutraali. Hän kuulee ja havainnoi mutta antaa enemmän tilaa itse ryhmälle ja tarkkailee missä ryhmä on menossa. Toisaalta tutkijan roolissa kouluttaja voi antaa ryhmälle palautetta takaisin.

Taiteilija

Tässä roolissa kouluttaja toimii intuitiivisesti ja täysin omalla tavallaan. Taiteilijan roolissa on tietty "vapaus" olla tilanteen luoja sekä karismaattinen henkilö siten, että ryhmän toimintaa edistetään. Taiteilijan roolia ei voi opetella kirjoista, vaan se on jokaisen persoonan omaa tuotosta.

Olennaista on, että samassa kouluttajassa ovat kaikki nämä roolit eri tilanteiden mukaan eri intensiteetillä läsnä. Jotkut roolit ovat kehittyneet tavaksi työskennellä, mutta kouluttajan on hyvä vaihtaa päärooliaan tilannetietoisesti yrittäjänsä sekä ryhmittäin. Hieman edistyneelle kouluttajalle, kun koulutuksessa alkavat rutiinit loistaa, haasteeksi muodostuu se, että roolia ei haluak-

kaan muuttaa tai kehittää, jolloin se voi muodostua yhdeksi kehityshankkeen hidasteeksi.

Seuraavaan luetteloon on kerätty yhden oman työn kehittämispalaverin yhteenvetoa (Helin, Tuomi, Wallin & Äimälä 2004) siitä, millaisia ominaisuuksia kouluttajalta vaaditaan.

1. EMPAATTISUUS – Kouluttajan tulee pystyä asettumaan koulutettavien, jokaisen eri henkilön, asemaan työyhteisössä ja aistittava mihin suuntaan ihmiset osoittavat, vaikka sitä ei sanoin ilmaistaisikaan.
2. JOUSTAVUUS JA TILANNETAJU – Kun kouluttaja menee koulutustilanteeseen, niin riippumatta suunnitelmasta täytyy herkistyä yrityksen senhetkiseen tilanteeseen. Täytyy kuulostella, mitä täällä on tapahtumassa. Aikataulusta ja sisällöstä saattaa olla syytä poiketa ja purkaa se, mitä on ilmassa.
3. ASIANTUNTIJUUS – Ikuisuus kysymys on pitäisikö kouluttajan olla myös työyhteisön toimialan asiantuntija. Tärkeintä on, että kouluttaja on kouluttamisen asiantuntija ja osaa katalysoida ja ohjata prosesseja. Siinä roolissa hän osaa ehkä kysyä kysymyksiä, joita ei koskaan kysyttäisi ja kyseenalaistaa asioita ja käytänteitä, joita on hyväksytty rutiiniksi.
4. AITO KIINNOSTUS – Kiinnostus toimii tilanteiden innoittajana.
5. TAITO KUUNNELLA myös heikkoja viestejä. Kouluttajan ominaisuus on olla jatkuvasti ”tuntosarvet ylhäällä”. Tilanteesta riippuen ihmiset joko puhuvat asioista suoraan tai kouluttaja joutuu seuraamaan osallistujien non-verbaalista viestintää ja tulkitsemaan sitä. Esimerkiksi ryhmästä poisjäänti on vahva viesti jostakin, ja sitä pitää pysähtyä miettimään.
6. AITOUS – Kouluttajan tulee olla läsnä tässä ja nyt.
7. KANSSAKULKIJA – Kouluttaja elää mukana työyhteisön arjessa sen ajan, kun hän on prosessissa mukana. Toimintana se on yhdessä pohtimista, ratkaisujen hakemista ja asioiden eteenpäinviemisen tukemista.
8. EI TEHDÄ PUOLESTA - Kouluttaja ei itse lähde muuttamaan työyhteisöä, vaan muutoksen tulee lähteä työyhteisöstä. Tähän sopii hyvin sananlasku: ”Opetta ihmiset kalastamaan sen sijaan, että annat heille joka päivä kalan.”
9. KÄDET ON LIATTAVA – Ei ole olemassa siistiä kouluttamisen maailmaa, vaan kouluttajan tulee olla mukana koulutettavien maailmassa. Osa koulutustilanteista kannattaa rakentaa työn ääreen, jolloin tavoitteena on katalysoida yrityksen normaalia toimintaa.

Kouluttajan rooli pienenee koko ajan prosessin aikana, eli hankkeen loppupuolella henkilöstön pitäisi itse osata ja oivaltaa asioita sekä ottaa vastuu. Kouluttaja ei saisi kertoa osallistujille omia vastauksiaan ryhmätilanteen aika-

na. Tähän sopii hyvin esimerkki ”tyhmäksi tekeytymisestä” eli vaikka kouluttaja tietäisikin asiat ja niiden suhteet, joskus on hyvä olla hiljaa ja malttaa odottaa, että henkilöstö itse oivaltaa ongelman syyt, seuraukset, toimenpiteet ja niiden seuraukset ja lähtee toteuttamaan muutosta.

Kouluttajan on myös siedettävä hitautta: Muutos ei tapahdu asennetasolla yleensä vuosiin, työprosesseihin liittyvät muutokset toteutuvat 1-6 kuukauden aikana riippuen siitä, miten johto mahdollistaa muutoksen sekä siitä, onko henkilöitä vastuutettu asian hoidossa. Kouluttaja ei saa sanoa tai tehdä valmennettavien puolesta, vaan hänen laitettava heidät itse tekemään asioita. Kyse on heidän omista työpaikoistaan.

Jokaisella on tarve onnistua, kouluttajan kasvuhaaste on miten paljon hän sietää epäonnistumisia, mitä jos tavoite ei toteudu, vaikka kokisikin antaneensa kaikkensa yritykselle? Nämä ovat asioita, jotka kehittyvät siinä tahdissa, kun kertyy kouluttajakokemusta.

Eläytyminen on keskeinen näkyvän toiminnan ote. Kouluttajasta näkyy heti, milloin hän on mukana, milloin ei. Miten paljon kouluttaja laittaa itsensä likoon on myös yksilöllistä. On hyvä rajata, mitä asioita kertoo itsestään sekä miten paljon antaa toisten mielipiteiden vaikuttaa omaan ajatusmaailmaan ja kokemuksiin. Selkeä rajaus auttaa omaa itseä jaksamaan. Jaksaminen on keskeistä työyhteisön kehittämisprosessissa. Itse koulutustapahtuma on paljon voimavaroja kuluttava kokonaisuus, mutta onneksi kouluttajana on mahdollisuus saada palautetta sekä voimaa myös osallistujilta. Tietty nöyryys sekä avoimuus ja ääneen ajatteleminen auttavat omassa jaksamisessa. Myös yhteinen pohdinta asioista auttaa jaksamaan ja tuomaan esille uusia näkökulmia asioihin.

Jos useampi eri kouluttaja kouluttaa työyhteisössä, on keskeistä, että keskinäinen työnjako on selvillä. Jokaisen oma erikoisalue sekä osaaminen kannattaa kartoittaa ennen hankkeen aloittamista sekä sopia miten prosessi toteutetaan tässä yrityksessä. Myös koordinaattorilla tai projektisihteerillä on hyvä olla tiedossa päätökset, koska hankkeen talouden ja budjetin tulee olla koulutusosuuden kanssa tasapainossa.

Ennen jokaista henkilöstön tapaamiskertaa on ensi arvoisen tärkeää sopia käytännön asioista. Vapaan ideoinnin ja kokemuksen avulla voidaan suunnitella sopivat toiminnot kullekin kokoontumiskerralle. Jokaisen tapaamiskerran jälkeen olisi syytä reflektoida mitä tapahtui, miten kokoontuminen sujui, miten henkilöstö käsitteli asiaa, mitä uutta tuli esille, miten itse kouluttajana toimi ynnä muuta esille tullutta. Tärkeintä on, että kouluttaja ryhmä voi heti tuoreeltaan kuulla missä mennään, miten toimintaa pitää muuttaa tai muuta sellaista. Toinen hyvä reflektointitapa on vihkoon kirjoittaminen päiväkirjanomaisesti.

Vihkomuistiinpanot auttavat myös hahmottamaan konkreettisesti prosessin kulkua sen hyvine ja huonoine puolineen.

Koko prosessissa koulutustiimi kantaa toisiaan, samoin ryhmäkokoontumisissa kouluttajat kantavat osallistujia ja vastavuoroisesti. Kysymys onkin molemminpuolisesta kantamisesta siten, että molemmat osapuolet saavat siitä enemmän kuin antavat. Kantamiseen liittyy myös kokemus: Kouluttajan on tiedettävä, mitä prosessissa on kulloinkin odotettavissa. Kantamisen käsitteeseen voitaisiin liittää myös jakaminen positiivisessa mielessä. Jos kantamista ajatellaan negatiivisesti, se saattaa hidastaa tai jopa estää muutosprosessia. Kantamista ei saisi tapahtua liikaa, vaan kouluttajan sekä koulutettavien on välillä tyhjennettävä lastia mielestään, jotta jaksaa.

MITÄ OPIMME

Roolit ja niiden merkitys ja muuttuvuus kannattaa tiedostaa kehittämishankkeissa

Roolit tulee määritellä selkeästi ja aina kun epäselvyyksiä tai ristiriitatilanteita ilmenee

Muuttuvia rooleja ei kannata pitää itsestäänselvyyksinä ja automaattisina olettamuksina, jotka tiedostettaisiin ilman aukipuhumista

Kouluttajien, työntekijöiden ja johdon rooleissa on vivahduseroja

Kouluttajan rooli työyhteisön kehittämisprosessissa on moninainen ja haastava

Ryhmätoiminnan moninaisuuden vuoksi pienryhmätoiminta on yksi tehokkaimmista malleista kehittää työyhteisöjä.

Kirjallisuutta:

- Belbin M. 1993. Team Roles at Work. Butterworth-Heineman; Oxford.
- Dunderfelt T. 2002. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Dialogia Oy; Helsinki.
- Heikkilä K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari; Helsinki
- Helin K, Tuomi J, Wallin O & Äimälä A-M. 2004. Hyvä kouluttaja. Kehittämishankkeen työpapereita.
- Kasvi J. 2004. Ryhmädynamiikka, ryhmäidentiteetti.
(<http://www.knowledge.hut.fi/people/jkasvi/ryhmat.pdf>) luettu 29.12. 2004.
- Knuutila M. 2004. Tiimityö ja hyvän työn edellytykset. Näkemys tiimityöstä elektroniikkateollisuudessa. Metallityöväen liiton tutkimustoiminnan julkaisuja.
- Lindqvist M. 1992. Unelma rohkeasta elämästä; ryhmämatkoja luovuuteen. Otava; Helsinki.
- Lämsä A-M & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Business EDITA; Helsinki
- Niemistö R. 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Helsingin yliopiston julkaisu; Helsinki.
- Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY; Helsinki.
- Silvennoinen M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum; Helsinki.
- Spiik K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY; Helsinki.
- Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum; Helsinki.

Katri Helin

5

MITEN VIREYSTILA SYNNYTETÄÄN JA SÄILYTETÄÄN

Tässä luvussa käsitellään työyhteisön kehittämisprosessissa tapahtuvan kouluttamisen taitoa eri näkökulmista. Luvussa esitellään yleisiä käytännön seikkoja koulutustilanteita toteutettaessa. Kouluttamisen taidon alaluvussa esitellään koulutustilanteen kulku sekä pohditaan osallistujien muutosta hidastavia näkökulmia.

5.1. Millaisilla edellytyksillä ryhmä toimii?

Työyhteisön kehittämisprosessia suunniteltaessa ja toteuttaessa on hyvä pohtia etukäteen, millaisilla edellytyksillä ryhmä pystyy toimimaan siten, että keskustelua saadaan aikaiseksi. Kouluttajan pitää liikkua muutaman askeleen edellä, jotta pystyy vastaamaan ryhmän tuomiin haasteisiin sekä ohjaamaan ryhmän toimintaa. Seuraavat edellytykset ovat merkityksellisiä työyhteisön kehittämisprosessin toteutuksessa (TAULU 6).

<p style="text-align: center;">Kehittämistoiminnan mahdollistaminen Tila ja aika Kesto ja kokoontumistiheys Keitä on läsnä? Motivointi Jaksotus Ryhmäkoko ja kokoonpano Ryhmän avoimuus Rajat</p> <p style="text-align: center;">TAULU 6. KEHITTÄMISPROSESSIN EDELLYTYKSET</p>
--

Kehittämistyön mahdollistaminen koulutusta järjestävän organisaation puolesta tukee kehittämisprosessia. Koulutussuunnitelmaa tehtäessä on hyvä tietää, miten koulutustilanteet tullaan toteuttamaan. Hankkeessa tulee olla selkeä työnjako siitä, kuka on projektin johtaja, mitkä ovat pääkouluttajan vastuualueet, mitkä ovat kouluttajan vastuualueet ja mitkä ovat koordinaattorin tai projektisihteerin vastuualueet. Samalla hankkeen alussa pitää suunnitella ja sopia yhteiset pelisäännöt siitä, miten edetään, kuka vastaa mistäkin. Hankkeen aikana jokaisen oikeus ja velvollisuus on pitää sovitusta menettelyistä kiinni. Hankkeen johtamistyö voidaan jakaa kahdelle alueelle: Hankkeen hallinnointi ja varsinainen kouluttaminen. Vastuu hankkeissa on sekä rahoittajaan, projektin tilaajaan että hankkeeseen osallistujiin nähden. Myös julkisuusvastuu on hyvä olla mielessä.

Työyhteisökoulutuksen käytännön toteutuksessa on hyvä miettiä millaisessa *tilassa* yleensä kokoonnutaan. Perinteisesti koulutukset toteutetaan työpaikalla jo ihan käytännön sujuvuuden vuoksi: Yhden henkilön on helpompi liikkua kuin 50 henkilön. Toisaalta on hyvä välillä miettiä, olisiko tavoitteiden kannalta perusteltua järjestää jokin kokoontumiskerta täysin poissa työpaikalta. Tällöin avointa keskustelua saadaan tehokkaammin aikaiseksi. Työpaikalla ollessa herkkyys palata työhön tai keskeyttää kokoontumista esimerkiksi puhumalla kännykkään häiritsee kokoontumista. Jos fyysisessä kokoontumisympäristössä on esimerkiksi kylmä tai on mahdollisuus, että yrityksen johto kuulee suoraan huoneen läpi henkilöstön puheet, vaikuttaa se heti siihen, mistä keskustellaan sekä keskustelun avoimuuden asteeseen. Joskus johdon läsnäolo voi estää avointa keskustelua. Toisaalta johdon olisi hyvä olla mukana kokoontumisessa, sillä se saattaa nopeuttaa ehdotusten käsittelyä ja toimeenpanoa.

Tilan tulee olla yksilölle turvallinen. Kokoontumisten alkupuolella pöydät osallistujien edessä voivat lisätä turvallisuuden tuntua, mutta tämä järjestely saattaa myöhemmin jopa estää aktiivisen osallistumisen. Tämän vuoksi on perusteltua väittää, että perinteisen hevosenkengän muotoon asetetut tuolit toimivat hyvin vuorovaikutuksen lisäämisen näkökulmasta. Kouluttaja istuu yhtenä ringissä mukana. Tilassa on hyvä myös miettiä, miten lähellä toisia istutaan. Liika läheisyys voi ahdistaa osallistujia.

Ajankohta on myös erittäin tärkeä: Jos koulutus on heti ruokatauon jälkeen, ihmiset eivät toimi kovinkaan aktiivisesti, samoin jos kokoontuminen on juuri ennen kotiin lähtöä. Oman haasteensa tuo myös vuorotyö: Mihin aikaan koko henkilöstö on paikalla ja toteutuuko sellainen koskaan? Aamuaikaan oleva kokoontuminen on kaikkein vähiten passivoiva, silloin henkilöstö osallistuu keskusteluun aktiivisemmin. Toki poikkeuksia voi olla. Oman haasteensa tuo myös se, miten yhdessä käsitelty tieto saadaan välitettyä poissa oleville osal-

listujille. Tämän vuoksi on tärkeää sopia, kuka tai ketkä osallistujista kertovat poissa olleille kokoontumiskerran sisällön.

Ajankohtaan liittyy myös kokoontumisten ajoittaminen kalenterivuoteen. Kesäaikaan ollaan yleensä lomalla. Aktiivisinta aikaa kokoontua on yleensä syyskuusta joulukuuhun ja vuoden alussa tammikuusta huhtikuuhun. Ennen joulua ei kuitenkaan kannata kokoontua, koska vuoden lopun kiireet aiheuttavat monenlaista ylimääräistä toimintaa.

Kokoontumisen *kesto* vaihtelee jonkin verran käsiteltävän sisällön mukaan, mutta koulututkimuksista tiedetään, että ihminen jaksaa yhden oppitunnin aikana keskittyä noin 20 minuuttia. Tämän vuoksi yksittäisen koulutustilanteen kesto aika ei mielellään saa mennä yli 45 minuuttia ilman taukoa. Mikä tahansa käsiteltävä aihe on henkisesti raskas, minkä seurauksena ihminen tarvitsee taukoa. Yksi sääntö on myös, että mitä vähemmän koulutusta osallistujilla on ollut aikaisemmin, sitä enemmän taukoja tarvitaan. Kokoontumisen kestoa voidaan myös aktivoida erilaisin toiminnallisilla menetelmillä yhdessä tekemällä, jos tarkoitus on kokoontua pidemmän aikaa kuin 45 minuuttia.

Kokoontumistiheyden näkökulmasta valmennuksen sisällöstä sekä tuloksista riippuen keskeistä on, että yksittäiset koulutuskerrat ovat tarpeeksi lähellä toisiaan ja ettei niitä siirreltäisi koko ajan. Toki esimerkiksi teollisuusyrityksissä tuotannon kanssa yhteensovittaminen on tärkeää, mutta jos koulutuskertojen välillä on yli 1,5 kk, niin harva muistaa, mistä asioita on puhuttu ja mistä on sovittu. Työyhteisökoulutuksessa tärkeintä on, että kouluttaminen yksilö- ja ryhmätasolla ei olisi jatkuvasti päällekkäistä ja samanaikaista.

Kokoontumisen keston liittyy myös koko prosessin pituus. Kokemuksen mukaan huomattavasti yli vuoden kestävä prosessi on jo vähän liian pitkä ja tämän aikana motivaation laskua tapahtuu herkemmin. Tämän vuoksi noin vuoden pituinen prosessi on riittävä intensiteetiltään. Työyhteisön kehittämisprosessi on kuitenkin raskas toteuttaa ja olla mukana, mutta vuodessa saadaan hankkeeseen puhtia, mikä osaltaan lisää osallistujien motivaatiota.

Keitä sitten on läsnä? Työyhteisön kehittämisprosessissa on erityisen tärkeää, että koko henkilöstö on mukana aina johtoa myöden. Jos johto ei ole koulutuksissa mukana, toimenpiteitä ei saada henkilöstön kanssa suoraan päätöksien tasolle. Kun esimiehet toimivat hyvässä yhteistyössä, työyhteisö kehittyy hyvin. Tähän liittyy keskeisesti se, millä tasolla esimies on omassa ammatillisessa kasvuprosessissaan sekä valmis kehittämään toimintaa. Esimies, joka osaa johtaa eri tavoin erilaisia työntekijöitä, pystyy johtamaan kokonaisvaltaisesti ja tasapainoisesti. Kehittämisprosessin alussa alkuneuvotteluissa johdon lisäksi on syytä kutsua paikalle myös henkilöstön avainhenkilöitä kuten pää-

luottamusmies sekä työsuojeluvaltuutettu. Tämä lisää prosessin läpinäkyvyyttä. Myös prosessin aikana näihin avainhenkilöihin pitää olla yhteydessä.

Motivointi on tärkeä osa valmennusta. Kouluttajan on otettava huomioon, että ryhmäläisten osallistumisen intensiteetti nousee ja laskee prosessin aikana. Kyse on lähinnä siitä, miten saada väki innostumaan ja tekemään muutoksia työhönsä sekä asenteisiinsa. Motivoinnissa voidaan ottaa huomioon seuraavia asioita:

- hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta spontaanit muutokset ryhmän mukaan
- kysy toiveita
- kytke koulutus työhön, esimerkit
- anna palautetta
- kouluttajan oma motivaatio näkyy, ole itse innostunut ja aktiivinen
- viestintäkeinojen merkitys on suuri

Kokoontumiskerran aikana on hyvä ottaa huomioon, miten ihminen jaksaa työskennellä. *Jaksotuksesta* oli puhetta jo aikaisemmin. Rytmityksessä huomioidaan myös luento- ja ryhmäkeskustelujen painotukset: Milloin joku aihe voidaan kertoa tietoisuudella, milloin joku asia pitää käsitellä kunnolla ryhmässä avoimesti keskustellen. Prosessin aikana voidaan vaihdella tietoisuuden määrää sekä intensiteettiä ryhmäkohtaisesti.

Ryhmätyöskentelyssä on vaarana, että yksilön sanoma saattaa muodostua koko ryhmän sanomaksi, jos ohjaaja ei huomioi sitä oikein. Samoin osa ryhmän jäsenistä voi olla hiljaa eikä uskalla, tahdo tai viitsi sanoa omia mielipiteitään muiden kuullen. Ryhmä voi joko kiinteytyä tai hajota ryhmäkoon muuttuessa. Kiinteytyminen ymmärretään yhteisyytenä ja myönteisenä tapahtumana. Toisaalta jossain vaiheessa *ryhmän koko* vaikuttaa siihen, että osallistujat alkavat muuttaa omaa mielipidettään ryhmän yhteisen mielipiteen suuntaan. Suuremmissa ryhmässä voi alkaa muodostua alaryhmiä eli niin sanottuja kuppikuntia. Tehokas ryhmäkoko on noin 8-12 henkilöä. Tässä ryhmäkoossa on riittävästi vuorovaikutussuhteita, jotta yhteistyötä saadaan aikaiseksi. Jos ryhmässä on alle 6 henkilöä, ryhmän toiminta passivoituu, sama reaktio tapahtuu myös noin yli 13 osallistujan ryhmässä.

Ryhmän avoimuus vaikuttaa ryhmän toimintaan. Kokoontumiskerroilla on hyvä miettiä onko hyvä kutsua paikalle esimerkiksi jotain ryhmän ulkopuolista tahoa, vaikka esimies tai toisen ryhmän edustajia. Joskus kehittämissuhteet menevät nopeammin toimenpiteiden tasolle, kun asia käsitellään ryhmän ja esimiehen kesken samaan aikaan. Kokoontumiskerran tuotokset viedään aina esimiehelle tai johdolle.

Ryhmän rajat voivat myös vaihdella riippuen käsiteltävästä asiasta. Ryhmän kokoonpanossa on hyvä miettiä sitä, kokoontuuko joka kerta samat ryhmän jäsenet, vai olisiko hyvä sekoittaa ryhmiä? Joskus on raikastavaa muuttaa tuttua ryhmän rakennetta. On hyvä miettiä otetaanko koulutuksen alussa ryhmän jäseniä eri osastoilta sekä toimihenkilöistä, jolloin saadaan samaan asiaan erilaisia näkökulmia ja lisätään ryhmäläisten vuorovaikutusta sekä toisten tuntemista. Sekoitettut ryhmät eivät ole paras mahdollinen vaihtoehto arkojen aiheiden käsittelyyn, mutta prosessin vaiheissa tähänkin voi tulla tarve.

5.2. Onko hyvä ryhmä myös toimiva ryhmä?

Työyhteisön kehittämisprosessissa toimivan ryhmän ominaisuuksia on paljon: Hyvässä ryhmässä on luottamusta ja hyvää henkeä. Tällaisessa ryhmässä on monesti enemmän vapauksia ja joustoja. Myös voimakas lojaalisuus, ryhmäidentiteetti ja tunne kuulumisesta johonkin tärkeään kuvaavat hyvää ryhmää. Vuorovaikutus, keskinäinen avunanto ja tiedon jakaminen toteutuvat tasapuolisesti. Ryhmä pystyy olemaan myös riippuvainen sen jäsenten osaamisesta. Hyvä ryhmä on myös heterogeeninen, erilaisuus on voimaa. Ryhmässä annetaan myös palautetta toinen toisilleen. Voimavaroja on käytössä sopivasti eikä toista tarvitse kytätä. Ryhmässä on myös huumoria, joka piristää arkea. Ryhmän jäsenet haluavat kehittää toimintaansa ja paikat ovat kunnossa. Jos ristiriitoja ilmenee, ne selvitetään ryhmän sisällä. Tilanne voi myös olla päinvastoin, missä ryhmän vetäjää pelätään ja häneen ei luoteta. Tällöin jokainen ryhmän jäsen voi huonosti. Jokainen saattaa näytellä tyytyväistä, mutta kukaan ei uskalla sanoa pahaa oloa ääneen. Tällaisessa ryhmässä saattaa esiintyä keskinäistä kilpailua ja tällöin itsensä kehittäminen toteutuu vähän väärällä periaatteella. Vaikka jokaisella ryhmän jäsenellä olisikin yrityksen tavoitteen suhteen tiettyjä intressejä, ryhmätoiminnassa pitäisi pystyä näkemään yhteiset tarpeet omien tarpeiden ohitse. Keskeistä on myös asioiden priorisointi: Ryhmän on pystyttävä tekemään ero kivojen juttujen ja välttämättömien asioiden hoidon välillä.

Ryhmätoiminnassa tapahtuu paljon erilaisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön organisaatiokulttuuriin. Työyhteisön kehittämistoiminnassa on hyvä arvioida ryhmätilanteissa, millaisia normeja ryhmässä on. Toisaalta myös sosiaalisten prosessien tarkastelu auttaa ryhmän ymmärtämisessä. Kouluttajan on hyvä myös arvioida, miten hyvin ryhmä pystyy hallitsemaan ja selvittämään ristiriitoja tai esiintyykö ryhmässä valtataistelua.

Ryhmäidentiteetti vaikuttaa ryhmän toiminnan tulokseen. Identiteetti on välttämätöntä tunnistaa itsensä tiedostamisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Mitä kouluttajan on tehtävä ryhmässä, jotta autetaan ryhmää saavuttamaan tavoit-

teen? Tämän kysymyksen keskeinen ratkaisu on avoin kommunikaatio ryhmässä.

Yksi olennainen haaste ryhmätoiminnan onnistumiselle on ryhmän sisäinen valtataistelu sekä kuppikuntaisuus. Jokaisessa ryhmässä on oma johtaja ja jos ryhmässä on monta voimakasta persoonaa, jotka haluavat vaikuttaa asioihin, on sovittava kuka on johtaja ja vaihdetaanko johtajan roolia aika ajoin, jolloin kaikki halukkaat voivat olla ryhmän johtajia. Ryhmätilanteissa toinen ryhmän toimintaa haittaava tekijä on epäselvyys toiminnan tavoitteissa. Ryhmän tavoitteet eivät ole kaikille selvät tai niihin ei voida sitoutua. Haittaavana tekijänä voi olla resurssien riittämättömyys: Ryhmällä ei ole tarpeeksi aikaa.

Sanotaan, että ”joukossa tyhmyys tiivistyy”. Mitä ryhmässä sitten tapahtuu, jos näin käy? Ryhmässä voi näkyä jonkinlainen laiskottelu: Asioita ja tehtäviä siirretään muiden vastuulle. Yksilöpanos työssä voi olla paljon suurempi kuin ryhmässä tehtynä. Vastuukysymys on myös ongelmallisempi ryhmässä: Miten vältetään se, ettei yksilö unohta ryhmässä vastuutaan? Toisten auttaminen saattaa vähentyä ryhmässä verrattuna yksilötoimintaan. Tämän lisäksi ongelmaksi voi muodostua se, että ryhmässä on liiankin mukava olla. Ryhmä kokoontuu lähinnä mukavuusnäkökulmasta. Toimivassa ryhmässä ei keskitytä ryhmän toimintaan vaan pysytään asioissa ja ongelmissa. Ryhmässä tulisi myös kunnioittaa toisten mielipiteitä sekä olla demokraattinen.

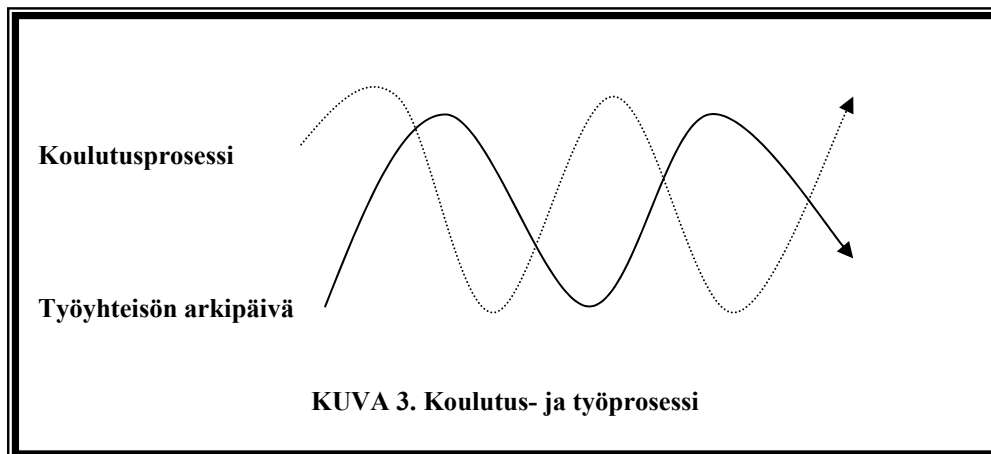
5.3. Ryhmädynamiikan tunnistaminen edistää yhteistyötä

Tärkeä osa kehittämistoimintaa on yhteistyön edistäminen. Yhteistyötä voi syntyä monin eri tavoin. Yleensä tarvitaan tietoa, minkä lisäksi yrityksen on tunnettava itsensä, toimintaympäristönsä sekä yhteistyökumppaninsa. Kehittämistoiminta on parhaimmillaan jatkuvaa valintojen tekoa. Yhteistyön tuloksena saadaan kehittämisohdotuksia, joissa sovitaan mitä tehdään, milloin, miten ja millä aikataululla. Työyhteisön pitäisi panostaa muutosten toteuttamiseksi, että kehittämisprosessi ei jää vain puheiden tasolle.

Kouluttajan osuus kehittämistyössä on merkityksellinen. Työyhteisön kehittämisprosessissa yhteistyön sujumisen edellytyksenä on, että yhteistyötä hidastavat tekijät poistetaan. Jos sitä ei tehdä, vaarana on, että prosessi voi alkuinnostuksen jälkeen menettää dynaamisuuttaan. Ryhmädynaamisten ilmiöiden tunnistaminen on tärkeä kysymys. Ryhmää tulisi koko ajan tarkastella sekä osallistujan että ryhmän näkökulmasta. Osallistujan näkökulma tarkoittaa tässä sitä, että kouluttaja ja ryhmä luovat osallistujalle riittävän turvallisen tilanteen keskustelun synnyttämiseksi. Jokaisen osallistujan tulisi kasvaa työryhmänsä jäseneksi. Tämä prosessi toteutuu osittain tiedostamattomalla tasolla, jolloin haetaan vastausta siihen, mitä osallistuja odottaa ryhmältä ja mitä ryh-

mä odottaa osallistujalta. Ryhmäkeskusteluissa on aina sekä asia- että tunnetavoite, jotka tulee olla tasapainossa. Dynamiikka perustuu ryhmässä ilmenevien erilaisten tunteiden vaikutuksiin. Häiriöitä tulee aina, mutta ryhmän on päästävä toimimaan mahdollisimman luovasti. Työyhteisön kehittämisprosessia ei voi tuoda, vaan sen toteutumiseen voi vain myötävaikuttaa. Se syntyy tietyissä tilanteissa, ja se syntyy tässä ja nyt.

Työyhteisön kehittämisprosessin tulisi olla lähellä osallistujien arkipäivää niin, että teoria kääntyisi käytännöiksi ja käytäntö kääntyisi teoriaksi. Sekä kouluttajalla että koulutettavilla on omat käsitykset hyvästä työyhteisöstä sekä sen arjesta. Tärkeintä on, että ne kohtaavat prosessin aikana (KUVA 3).



Koulutusprosessin aikana on huomattavissa selvää passivoitumista vaikka koulutuksen sisältöä on suunniteltu henkilöstön kanssa yhdessä. Koulutusta tulisikin lähestyä nimenomaan yhdessä tekemisenä. Yksi muutosta nopeuttava tekijä on, että koulutustilanteissa otetaan hyvin tiiviisti esille ihan konkreettiset käytännön työssä esille tulleet tilanteet sekä pohditaan yhdessä osallistujien kanssa ratkaisut asioihin. Edellä esitettyä haastetta voidaan lähestyä myös useiden kouluttajien läsnäololla. Jos hankkeessa on useampia kouluttajia, miten voidaan varmistua, että joka ryhmässä käsitellään samoja asioita? Toisaalta jokainen kouluttaja ohjaa omalla tyylillään ja eri kouluttajat ottavat eri asioita erilaisin painotuksin esille sen perusteella, millaisia kokemuksia heillä on aiemmista koulutuksista tai mitä kirjallisuudessa on tullut esille. Toinen tärkeä perustelu tähän on koulutuksen prosessimaisuus: Eri ryhmissä edetään eri tavoin, koska jokainen ryhmä on erillinen, mutta yhtenevä, prosessi. Koko työyhteisön prosessi on enemmän kuin yksittäisten ryhmien prosessit yhteensä.

On täysin mahdollista, että kouluttaja tekee vääriä tai kyseenalaisia tulkintoja ja johtaa sillä prosessia harhaan. Tämä voidaan välttää kysymällä, onko itse ymmärtänyt oikein. Ehdotusten sekä päätösten kirjaaminen ja niiden hyväksyttäminen henkilöstön kanssa on sen vuoksi tärkeitä. Kirjaamisen avulla myös vältetään unohdukset, esimerkiksi mitä asioita piti hoitaa, kuka niistä on vastuussa ja niin edelleen.

5.4. Henkilökemiat

Työyhteisöissä viime kädessä on aina kysymys siitä, miten me kaksi SINÄ ja MINÄ tulemme toimeen. Niinhän se on, että toisten kanssa tulee helpommin toimeen kuin toisten. Puhutaan henkilökemioista, miten eri persoonat kohtaavat ja käyttäytyvät yleensä. Näitäkin taitoja voi kehittää itsessään. Oppimisessa keskeistä on *asenne* siihen, haluaako todella muuttaa joitain ominaisuuksia itsessään siten, että pystyy ymmärtämään ja keskustelemaan rakentavalla tavalla. Toinen tärkeä elementti on *ymmärtää* ihmisten käyttäytymistä, mikä saa ihmiset tekemään erilaisia asioita työpaikalla, miksi joillain työpaikoilla on vaikeita ongelmia tms. Kolmas tärkeä seikka oppimisessa on *harjoittelu*: kehittämisprosessin ryhmätilanteissa itse asiassa opetellaan työyhteisöissä tarvittavia työkaluja, esimerkiksi juuri työkaverin kohtaamista sekä avointa keskustelua. Koulutuksessa on hyvä huomioida, miten hyvin osallistujat kohtaavat toisensa ja ovatko työpaikan ongelmat osittain kiinni siitä, etteivät osallistujat yksinkertaisesti tule toistensa kanssa toimeen?

Dunderfeltin (2002) mukaan työyhteisön henkilökemioiden kehittämisessä otetaan huomioon seuraavia tekijöitä:

- 1) KONKREETTISUUS – Tämä on havainnoinnin taitoa siitä, mitä todella tapahtuu. Jos koulutustilanteessa tai työpaikoilla on aikaisemmin sattunut ristiriitoja, on hyvä muistaa pysyä koko ajan konkreettisella tasolla. Eli ristiriidan tullessa havainnoidaan koko ajan mitä toinen sanoo ja pysytään konkreettisella tasolla, ei syytellä, ei väaristellä asioita vaan sanotaan mitä nähdään ja kuullaan tässä ja nyt. Havaittaessa jotain teemme siitä koko ajan tulkintaa, eli arvioidaan merkityksiä. Jos ihminen ei tiedä mitä tapahtuu, hän alkaa tulkita asioita sen mukaan mitä näkee tai kuulee. Seurauksena tästä tulkitaan asioita väärin. Tältä virheeltä vältytään, kun annetaan alun perin tarkka selostus siitä mitä tapahtuu ja miksi sekä toisaalta vastapuoli tulkitsee asian konkreettisesti, mitä on sanottu, eikä tee väärää tulkintaa siitä.
- 2) TILAN ANTAMINEN TOISEN KOKEMUKSILLE - Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen on aidosti kiinnostunut toisen kokemuksesta ja taitoa asettua toisen sukkiin, jotta ymmärtää miksi toinen on reagoinut johonkin asiaan. Tähän liittyy keskeisesti se, että vaikei olisikaan samaa mieltä

toisen kokemuksen kanssa, osaa kunnioittaa toisen valintoja. Kysymys on aidosta kuuntelusta, jota voi toteutua viestinnän eri tasoilla: fyysisellä tasolla (etäisyys), suullisella viestinnällä, tunneviestinnällä (tunteet), voimien viestinnällä (tahto) sekä intuitiivisella (ajatuksemme) viestinnällä. Nämä kaikki on hyvä huomioida tilan antamisessa.

3) OMAN MIELIPITEEN ÄÄNEEN SANOMINEN – Tämä sisältää jämäkkyyttä ja oman arvon esille tuomista. Vuorovaikutuksessa kyse on sekä antamisesta että vastaanottamisesta. On hyvä miettiä, sanotaanko asiat liian nopeasti vai pantataanko omaa mielipidettään liikaa toisten kustannuksella? Sopivasti jämäkkä henkilö ilmaisee ryhdikkäästi itseään ja mielipiteitään ja uskaltaa sanoa mielipiteensä suoraan vaikka muut olisivatkin eri mieltä. Hän pystyy myös pitämään keskusteluissa heikommalle jääneiden henkilöiden puolta.

4) RAKENTAVAT LAUSEET JA SANAT – Kysymys on siitä, miten luodaan tilanteita, joissa asioita määriteltäisiin rakentavalla tavalla. Työyhteisön koulutustilanteissa kouluttajan on hyvä miettiä, millä keinoilla tuodaan positiivisuutta esille. Positiivisuus tarkoittaa rohkaisua, tukemista, innostamista, kannustamista, toivon antamista, ollaan kohteliaita sekä muistetaan kiittää ja antaa palautetta. Kouluttajan tulee toimia hyvänä esimerkkinä. Yleensä suomalaiseen kulttuuriin kuuluu tuoda esille vain virheet, mutta asioita voi lähestyä myös rakentavalla tavalla. Tämä vaatii täysin uudenlaisen asenteen ja on siksi alkuun hyvinkin haasteellista.

5) YHTEISET TAVOITTEET – Tämä tarkoittaa keskustelun konkreettisia päämääriä. Jos keskustelu ryhmätilanteissa junnaa paikallaan, on hyvä pohtia, miksi nyt kokoonnutaan, mikä on tilanteen tarkoitus? Tavoitteet järkiperaistävät yhteistyötä ryhmässä ja tuovat kaikille yhtenäisen tavan toimia, mikä säästää voimia ja muutokset toteutuvat nopeammin. On hyvä huomata johdon olevan tärkeä osa mahdollistajana ja viemässä yritystä oikeiden tavoitteiden suuntaan.

6) SISÄINEN RAUHA - Tämä on meissä jokaisessa itsessä olevaa uskoa siihen, että muutos todella tapahtuu ja ratkaisut löytyvät. Yleensä ristiriitatilanteissa ei ole aikaa jäädä miettimään, millä tavalla kiukku voidaan kääntää rakentavaksi keskusteluksi, mutta tässä tarkoitetaan juuri malttia ja maalaisjärkeä toiminnassa. Kehittämisprosessissa ”turha hötkyily” ei vie asioita eteenpäin, vaan se päinvastoin saa ihmisissä aikaan turhautumista.

7) ANTEEKSIANTO – Tällä tarkoitetaan ikävien asioiden loppuun käsittelyä ja anteeksi antoa. ”Haavat” käsitellään, etteivät ne myöhemmin tule uudelleen pintaan. Työyhteisön kehittämistoimissa yksi ongelmallisin henkilökemioiden toimimattomuuden syy on juuri se, etteivät osallistujat ole käsitelleet rakentavasti jotain aiemmin sattunutta ristiriitatilannetta, minkä seurauksena koko työyhteisö ei toimi normaalisti. Pinnan alla

ikään kuin ”muhii” jotain ja kouluttaja saattaa tietämättään repiä vanhat haavat auki.

Edellä esitetyt seikat vaikuttavat osallistujien väliseen kommunikaatioon ja toimintaan työyhteisöissä. Kehittämispöytätyössä kouluttajan on hyvä ottaa esille edellä mainittuja asioita ja keskustella ryhmäläisten kanssa, miten osallistujat kokevat nämä asiat. Henkilökemioiden edistäminen vaatii aiempien asioiden anteesiantamisen lisäksi rakentavaa konkreettista keskustelua, missä ei kiirehdi liikaa ja jokainen saa mahdollisuuden sanoa omia mielipiteitään. Toista kuitenkin ymmärretään.

5.5. Kouluttamisen taito

Koulutustilanteen kulku

Työyhteisökoulutuksen metodien käytön valinnan perustana on aina yrityksen henkilöstö ja toimiala. Toisaalta mitä enemmän käsiteltävä asia pystytään toteuttamaan yhdessä tehden, sen parempia tuloksia tapahtuu verrattuna siihen, että osallistujat vain kuuntelisivat kouluttajan luentoa.

Ennen ryhmätilannetta kouluttaja voi suunnitella koulutustilanteen kulkua seuraavan listan avulla (TAULU 7):

<p>Mitä etuja kouluttaja toivoo saavansa aikaan valituille henkilöille?</p> <p>Onko ryhmä sinänsä tehokas keino auttaa osallistujia?</p> <p>Työskennelläänkö yksin vai useamman kouluttajan kanssa?</p> <p>Millainen on ryhmän rakenne, politiikka ja toimintatapa?</p> <p>Miten havainnoida ja arvioida ryhmän tehokkuutta?</p> <p>Sitoudutaanko työskentelemään ryhmän kanssa loppuun asti?</p> <p>Ketkä voivat olla ryhmän jäseniä ja miten heitä tulisi valmistaa ryhmää varten?</p> <p>Kuinka ryhmä avataan ja aktivoidaan?</p> <p>Kuinka vastataan ryhmässä toistuviin ongelmiin ryhmätilanteiden aikana?</p> <p>Työskennelläkö suunnitellun rakenteen mukaisesti ja pystyykö rakennetta muuttamaan?</p> <p>Milloin ja miten lopettaa ryhmätoiminta?</p> <p>TAULU 7. KOULUTUSTILANTEESSA HUOMIOITAVAA</p>

Kouluttaja voi ohjata ryhmän toimintaa eri tavoilla. Tärkeää on, että kouluttaja liikkuu koko ajan ruohonjuuritasolla, ohjaa ryhmää sekä kunnioittaa osallistujia. Kouluttajan on hyvä ottaa vastuuta ryhmän toiminnasta. Jos jotkut koulutuksessa käytettävät metodit ovat vieraita, on ensiarvoisen tärkeitä, että ohjaaja selittää ne tarkoin osallistujille. Tämä luo turvallisuutta tilanteeseen ja auttaa osallistujia olemaan mukana kehittämistoiminnassa. Myös kouluttajan tuttuus auttaa valmennustilanteessa. Ensimmäisillä kerroilla osallistujat arvioivat kouluttajaa, millainen hän on ja miten hän toimii.

Itse koulutustapahtuma voidaan toteuttaa seuraavasti yleisesti tunnustetun koulutusprosessin mukaan.

"MITEN LUON KONTAKTIN?"

Jokaisella kouluttajalla on oma tapa luoda ensikontakti ryhmään. Keskeistä on avoimuus, ystävällisyys, hymy, tervehtiminen jokaista tasapuolisesti sekä konkreettisesti samalla tasolla olo. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos ryhmäläiset istuvat, kouluttajan on hyvä myös itse istua. Keskeistä ensivaikutelmassa on myös oppimisympäristö, siis tila, missä ryhmätoiminta toteutuu. Tilaan vaikuttavat ilman laatu, huoneen koko, tuolien järjestely tilassa tai onko pöytiä osallistujien edessä. Jotkut valmennuskerrat voivat epäonnistua, jos huoneessa on liian kylmä tai kuuma. Myös kouluttajan etäisyys ryhmään nähden ja tapa liikkua vaikuttaa siihen, onko kouluttaja sinut tilanteen kanssa vai ei. Pöydän taakse "piiloutuminen" viestii epävarmuutta, samoin jatkuva papereiden kahlaaminen. Myös katsekontaktin otto viestii erilaisia asioita. On hyvä huomioida, että "ota tilasi, ota yleisösi" tulisi toteutua mahdollisimman luonnollisesti. Vaikka kouluttaja jännittäisikin tilannetta, asiasta voi sanoa ryhmälle ja tilanteeseen valmistautuminen helpottaa myös jännitystä.

Kontaktin luomisessa on keskeistä myös tunnelman sekä ilmapiirin aistiminen. Millaisessa ilmapiirissä toiminta mahdollistuu? Jos ihmiset ovat kireitä tai epävarmoja, kouluttaja on silloin tärkeässä roolissa kuulijoiden itsetunnon vahvistamisessa. Tunnelmaa voidaan vapauttaa positiivisilla argumenteilla jo ensivaikutelmassa. Tärkeitä on myös tarkkailla miten ihmiset tulevat tilaan, mitä he puhuvat, millaista non-verbaalista viestintää he ilmaisevat? Viestinnästä kuitenkin 93% tapahtuu non-verbaalisesti, eli ilmein, elein, liikkein, äänen sävyin ja äänenpainoin sekä etäisyyksin. Sanallinen puoli on siis vain 7% viestinnästä. Turvallisuuden luominen sekä kohtaamisen mahdollistaminen ovat tärkeitä ryhmän toiminnan kannalta. Kouluttaja joutuu kohtaamaan omat ajatukset, asenteet, tunteet ja mielipiteet. Kouluttaja on alttiina myös kohtaamaan osallistujien ajatukset, asenteet, tunteet, pelon, aggression, ahdistuksen, ärtymyksen ja turhaumat.

”LÄMMITYS”

Lämmittelyn tehtävänä on aktivoida ryhmä vuorovaikutukseen. Jokaisella on oma lämmittelytapansa. Olennaista on, ettei lämmittely saisi olla jonkinlainen erillinen temppu, vaan sen tulisi jollain tavalla liittyä aina käsiteltävään teemaan. Lämmittely voi olla esimerkiksi tunnelmien tiedustelua, jokaisen ryhmän jäsenen esittely, jos tavataan ensimmäistä kertaa. Myöhemmillä kerroilla voidaan toteuttaa esimerkiksi mielipidejana jonkin asian suhteen: Mitä mieltä osallistujat ovat esimerkiksi yrityksen ilmapiiristä, jokainen ottaa janalla paikan sen mukaan mitä mieltä he ovat. Lämmittely voi olla myös jokin leikki, jos sen pystyy linkittämään sopivasti päivän aiheeseen. (TAULU 8)

Ideariihet	Porinaryhmät
Olotilat	Mielipiteet
Pareittain pohdinnat	Unelmat
Fiiliskierrokset	Tulevaisuuskuvan piirtäminen
Kuvataulut	Postikortit tai muut kuvat, joista
Tyhjät tuolit yms.	kerrotaan tarinoita/kokemuksia
TAULU 8. LÄMMITTELYESIMERKKEJÄ	

Metodeja on erilaisia, mutta on hyvä miettiä, millaisia yhteistehtäviä metodi palvelee koko prosessin näkökulmasta. Ryhmän virittäytymisessä kannattaa ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

- Miten metodi valmistaa tulevaan toimintaan
- Miten metodi valmistaa ryhmän valmiutta toimintaan
- Miten ohjaaja luo ympäristön, jossa on avoimuutta ja osallistumista
- Miten ohjaaja auttaa ryhmää oppimaan tuntemaan toisensa ja tällä tavoin lisää luottamusta
- Miten suodaan tilaisuus arvioida kouluttajan kykyä hoitaa tehtävänsä
- Miten luodaan turvallisuuden tunnetta
- Miten lisätään ryhmän toiminnallisuutta ja kannustetaan spontaanisuuteen
- Miten osataan hyödyntää aktiivisia, jos tunteista kerrotaan, miten se laajennetaan kaikkia koskevaksi,
- Miten estää passivoiva luento

”TOIMINTA”

Tämä vaihe on itse kokoontumisen sisältöä. Tässä vaiheessa keskeistä on se, ettei kouluttaja liikaa valmistaudu päivän aiheeseen, koska se voi muuttua ensikontaktin tai lämmittelyssä esille tulleiden seikkojen vuoksi. Tämän vuoksi kouluttajan ammattitaitoa onkin muuttaa silmän räpäyksessä käsiteltävää aihetta sen mukaan, mikä on ajankohtaista osallistujille. Toinen keskeinen seikka on myös käsiteltävien asioiden helppous ja vaikeus. On olemassa asioita, joita on helpompi käsitellä kuin toisia, esimerkiksi tiedon kulun kehittäminen on suhteellisen turvallinen tapa aloittaa asioiden käsittely verrattuna esimerkiksi ristiriitojen käsittelyyn. Tämä on tärkeätä huomioida ryhmän kehitysvaiheiden kautta eli jos ryhmä ei tunne toisiaan, miten turvallista on keskustella hankalista asioista? On hyvä luoda omat kestoteemalistat myös, mitkä asiat yleensä tulevat aina esille valmennuksessa, sekä miten niitä on yleensä käsitelty.

Toimintavaiheessa selvitetään se, millainen tilanne työyhteisössä on? Mihin asioihin ollaan tyytyväisiä? Mihin asioihin ollaan tyytymättömiä? Mitä ongelmia on noussut esiin? Mitä muospaineita työyhteisöön kohdistuu? Mitkä asiat toimivat hyvin? Keskeistä on, että muutettaisiin ongelmat ratkaisuksi. Esi-merkkinä tästä on kysymys: ” Mitä me voisimme tehdä sen eteen, että jokin asia muuttuu?”

Toimintavaiheessa on hyvä huomioida myös se, että ryhmä aina testaa kouluttajaa: Miten jämässä hän on, miten hän käyttäytyy sekä miten hän toimii ryhmässä. Tähän vaikuttaa ennen kaikkea kouluttajan persoonallisuus. Toisaalta myös itse ryhmä vaikuttaa paljon kouluttajan tapaan toimia. Kokenut kouluttaja voi toimia hyvin epävarmasti joissain ryhmässä, jos ryhmä ei luota häneen tai jos kouluttaja ei saa kontaktia ryhmään. On olemassa ihmisiä, jotka pystyvät heti ottamaan itselleen sopivasti tilan kuin tilanteenkin, toisille se on aina hankalampaa. Ryhmässä myös tarkkaillaan paljon sitä, kenen kanssa kouluttaja puhuu, ottaako hän tasapuolisesti kontaktia, onko ryhmässä joitain suosikkeja, kohdellaanko jokaista samalla tavalla, annetaanko kaikille yhtä paljon tilaa yms. Jos kouluttaja ei toimi tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti, ryhmäläiset eivät luota kouluttajaan. Tämä on todellinen kehittymisen este.

Toimintatilanteessa on hyvä huomioida myös se, miten muutoksen vastustus ilmenee. Muutos ei tapahdu, ellei jotain työyhteisössä ikään kuin kuole ensin. Todellista kouluttamisen taitoa on se, että saa osallistujissa käynnistymään transformaatioprosessin, eli todellisen muutoksen. Ennen tätä vaihetta kouluttaja usein kohtaa ryhmässä erilaisia muutosvastarinnan elementtejä, esimerkiksi vähättelyä, kieltämistä, aggressiota, kuuntelemattomuutta, välinpitämättömyyttä, syyttelyä, asioiden henkilöitymistä, toisten virheiden korostamista tai

muita defensiivisiä käyttäytymismalleja. Millä keinoilla kouluttaja pystyy murtaamaan nämä haastavat elementit? Kokemuksen perusteella tieto on ensimmäinen keino. Ilman tietoa voidaan mennä metsään, joten on hyvä, että kouluttajalla olisi kokemusta ja tietoa siitä mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin asioihin ja mikä tieto on juuri nyt keskeistä. Toinen tärkeä keino on tunne. Ihminen toimii yleensä sekä järjen, tosiasioiden mutta myös tunteiden kanssa. Työyhteisöissä tunteet ovat aina läsnä ja ne joko mahdollistavat tai estävät kehitystä. Uuden asian tullessa esille ihminen yleensä ensin reagoi juuri tunteilla joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tunteet työpaikoilla tarttuvat todella nopeasti, joten yhdenkin henkilön negatiivinen suhtautuminen asiaan saattaa hyvin pian tarttua koko työyhteisöön. Tämän vuoksi vastuksen tullessa on tärkeätä, että osallistujat ja kouluttaja pystyvät asettautumaan asian yläpuolelle.

Tunnetilaan liittyy yleensä pelon kokemus. Kun muutoksen pitäisi tapahtua, osallistuja ei heti tiedä mitä seurausta muutoksesta on työyhteisölle sekä miten paljon hänen itsensä pitäisi muuttua muutoksen myötä. Nämä asiat yleensä pelottavat, minkä seurauksena muutos on vaikea toteuttaa. Toimintavaiheessa voidaan yhdessä kokeilla mitä muutoksesta seuraa jos työyhteisössä tehtäisiinkin asiat uudella tavalla. Eli ryhmätilanne toimisikin eräänlaisena näyttämönä tai laboratoriona sille, että oikeasti tehdään asioita.

Kysymys yksittäisen tilanteen hallinnasta on myös keskeinen toimintavaiheessa. Millä keinoilla kouluttaja auttaa ryhmää kantamaan itseään koko koulutuskerran ajan? Kaikki positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat tilanteen kulkuun. Entä jos yhtäkkiä tilanne muuttuukin radikaalisti huonompaan suuntaan jonkun asian tai tilanteen seurauksena? Miten kouluttaja ottaa tilanteen haltuun? Joskus kannattaa hyödyntää suoraan muita ryhmässä olevia aktiivisia ja positiivisesti valmennukseen suhtautuvia henkilöitä. Heiltä saa tukea tällaisiin tilanteisiin. Paras keino tällaisissa tilanteissa on ikään kuin ”viheltää peli poikki” ja kysyä: Mitä juuri tapahtui? Mistä syistä reagoitte näin? Miksi? Miten edetään? Kouluttaja siis ottaa koko ryhmän mukaan kysymysten käsittelyyn ja asia käsitellään tilanteessa saman tien. Jos asiaa ei käsitellä heti, motivaatio osallistua laskee koulutustapahtumien välillä, ja projekti voi jopa keskeytyä.

”JAKAMINEN”

Jakaminen tarkoittaa, että kouluttaja huolehtii, että ihmiset jakavat asioita omista kokemuksistaan. Tässä ei prosessoida mitään liittyen itse työyhteisön kehittämiseen. Jos toimintavaiheessa on tehty jotain toiminnallista, kysytään tilanteen jälkeen välittömät tunnelmat, mitä ihmiset kokivat toimintavaiheessa, onko jotain hyvä purkaa välittömästi tässä ja nyt. Tämä seikka on tärkeä, koska jos valmennuskertojen väli on esimerkiksi viikkoja, osallistujat voivat pohtia jotain pientä asiaa, mikä tapahtui valmennuskerralla ja lopulta asiasta tuleekin paljon suurempi kuin alun perin oli tarkoitus. Kouluttaja on siis vastuussa siitä,

että toimintavaihe on sellainen, ettei väärinkäsityksiä synny. Tietty ärsyke tosin lisää asennemuutosta, mutta virheellisesti ymmärretty asia hidastaa muutosprosessia.

”PROSESSOINTI”

Jos toimintavaiheessa on harjoiteltu jotain tilannetta, prosessointivaiheessa nimenomaan reflektoidaan sitä, miltä tuntui, mitä seurauksia muutoksella on työyhteisöön ynnä muualle. Prosessoinnissa asioita jäsennetään selvemmiiksi kokonaisuuksiksi, koska työyhteisön kehittämisessä ollaan muuten isossa suossa. Prosessointi auttaa myös muutosten täytäntöön panossa. Tämän vuoksi on tärkeää, että prosessoinnin lopussa mietitään, mitä toimenpiteitä muutetaan, ketkä ovat vastuussa siitä ja millä aikataululla toimenpiteitä tehdään. Tämä vaihe voi olla erikseen, esimerkiksi seuraavalla kerralla tai kouluttaja voi itse vetää yhteen valmennuskerran sisällön, jonka työstämistä voidaan jatkaa seuraavalla kerralla. Olennaista on myös, että mahdollisimman moni saa mahdollisuuden kertoa, mitä asiasta on mieltä, minkä vuoksi osan prosessoinnista voi suorittaa kirjallisena, esimerkiksi juuri etätehtävänä.

Tavoitteellinen oppiminen eli oppimaan oppiminen on taito, jota kouluttajan tulisi opettaa osallistujille. Oppimaan oppimisen taidon keskeinen tekijä on itsereflektio eli itsearviointi. Tämä tarkoittaa, että osallistuja miettii asioita itse ja oppii sitä kautta lisää omasta toiminnastaan. Toisaalta itsearviointi tarkoittaa myös osallistujan taitoa säädellä omaa sisäistä toimintaansa eli taitoa pystyä sovittamaan toiminnot kulloisenkin tehtävän vaatimuksia vastaavaksi. Itsearvioinnissa voidaan keskittyä itse sisällön reflektointiin, toisaalta prosessin reflektointiin tai perusteiden reflektointiin. Esimerkiksi etätehtävien avulla voidaan aktivoida itsereflektion taitoja. Pohdinnan jälkeen tulokset on hyvä koota yhteen ja saattaa henkilöstön sekä johdon tiedoksi toimenpiteitä ja päätöksiä varten.

”PÄÄTTÄMINEN”

Jokainen koulutuskerta pitää aina päättää jollain tavalla, eli saada osallistajat tietoiseksi siitä, että asia on nyt käsitelty ikään kuin tässä vaiheessa ”valmiiksi”. Ensi kerralla käsitellään jotain muuta asiaa. Tämä on tärkeää siksi, ettei osallistujille jää sellaista kuvaa, että tätä asiaa käsitellään vielä kauan, joten minulla ei ole kiire tuoda tähän asiaan liittyviä seikkoja esille tässä ja nyt. Päättämiseen liittyy myös se, että jos ryhmätilanteessa on tapahtunut jotain, jossa joku on reagoinut negatiivisesti, on hyvä, että asiat käsitellään pois. Käsitteilyn ohjanuorana on muistettava, että jokaisella on oikeus olla edelleen eri mieltä.

Kysymys ”Miten kouluttaja tekee itsensä tarpeettomaksi?” on keskeinen kouluttajan ammatillisessa kehittämisessä. Onko kouluttaja hyvä, jos ryhmä ja yritys tulevat kouluttajan toiminnasta riippuvaiseksi? Missä vaiheessa koulutta-

ja pystyy sitouttamaan sekä vastuuttamaan henkilöstön siten, että he itse oivaltavat olevansa avainasemassa muutoksessa. Kun yhdessä suunnitellaan ja toteutetaan asioita, on tärkeitä, että aina vastuutetaan joku henkilö (tai henkilöt) yrityksessä toimimaan tietyllä tavalla: Muutosten täytäntöön paneminen ei kuulu kouluttajan tehtäviin. Kouluttajan tehtävä on olla kanssakulkija ja valaisija.

Jos mitään ei tapahdu?

Työyhteisön kehittämistoiminnassa tarvitaan kärsivällisyyttä, kärsivällisyyttä ja vielä kerran kärsivällisyyttä. Kun puhutaan ihmisten asenteista, muutos toteutuu hitaasti, yleensä vasta vuosien kuluttua itse puheista. Yleensä pelko ja epätietoisuus saattavat aiheuttaa haluttomuutta muutokseen. Myös muutoksen hitaus vaikuttaa muutokseen. Ongelmassa on hyvä pohtia, ovatko ne lähtöisin täysin vääristä toimenpiteistä, toimenpiteiden herättämistä henkilöstön tunteista, työpaikan olosuhteista vai johtuvatko ongelmat muutosvastarinnasta tai toteutuksen ongelmista?

Jos ei pysytä aikataulussa, osallistujat eivät ole ehkä ymmärtäneet projektiin kuluvaan aikaan ja resursseja. Tämä voidaan korjata toimenpiteiden osittamisessa ja valtuuttamalla osallistujia esimerkiksi työryhmänä joidenkin toimenpiteiden toteuttamiseen. Jos tavoitteita ei saavuteta, on hyvä pohtia, voidaanko asetettuja tavoitteita tämän projektin aikana edes saavuttaa? Ehkä aika ei ollut vielä kypsä. Tämä asia voidaan korjata varmistamalla, että osallistujat ymmärtävät, että tässä on tosi kyseessä, että johto on mukana muutoksessa sekä mahdollistamassa tavoitteiden toteuttamista. Muutosvastarinnan tullessa osallistujat eivät tiedä mitä tapahtuu, tai miten muutoksen jälkeen työhön voi osallistua. Vastarinta saatetaan korjata hyvällä tiedottamisella, osallistujille annetaan vastuuta ja tehtäviä hoidettavaksi sekä kuunnellaan, mitä itse kullakin on sanottavaan. Ristiriitatilanteissa mukana on erilaisia tunteita pelosta kateuteen. Ristiriitojen ratkaisemiseksi kouluttajan on hyvä miettiä, miten itse kohtaa ristiriitoja, millaisia tunteita se herättää, miten kouluttaja ratkaisee ristiriitatilanteita sekä miten kouluttaja näkee osallistujat.

Keskeinen sudenkuoppa työyhteisön kehittämistoiminnassa on se, että johto päättää yksin kehittämistoiminnasta, valitsevat kouluttajat ja työntekijöiden vastuulle jää osallistua koulutukseen. Työntekijän tehtäväksi jää vain noudattaa annettuja ohjeita ja aikatauluja. Kehittämisprosessissa tulisi sen vuoksi arvioida sitä, mitä koulutuksessa on opittu, siirtyykö opittu yrityksen arkeen ja käyttäytymiseen työssä sekä sitä, miten paljon hanke parantaa organisaation tuottavuutta.

MITÄ OPIMME

Vireystilan synnyttäminen ja ylläpitäminen ovat ryhmätoiminnassa keskeistä kouluttajan taitoa

Ryhmäkeskustelun aktivointi auttaa muutosprosessissa

Yleiset järjestelyt ennen ryhmätilannetta kannattaa hoitaa hyvin, koska silloin ryhmän avoin toiminta mahdollistuu

Kohtaamiselle on oltava jonkinlainen merkitys ja kouluttajan taitoon kuuluu tukea ryhmätoimintaa

Muutoksen ylläpitäjänä toimii kriittinen reflektio

Kirjallisuutta:

Aalto M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. My Generation.

Dunderfelt, T. 1999. Henkilökemia: Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. Dialogia; Helsinki

Dunderfelt T. 2002. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Dialogia; Helsinki.

Juusela T, Lillia T & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Käytännön esimerkkejä mentoroinnin soveltamisesta. Yrityskirjat.

Laine K. 1996. Muutoksen liekit. Keskeinen kehittäminen työyhteisön arkipäivässä. Jyväskylän Koulutuskeskus.

Leppilampi A. & Piekkari U. 1999. Opitaan yhdessä - Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti.

Manka M-L. 1999. Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampereen yliopisto; Tampere.

Mäkipeska M & Niemelä T. 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Edita; Helsinki.

Mäkisalo M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi; Helsinki

Otala L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. WSOY; Helsinki.

Ruohotie P & Honka J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.

Taipale M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampereen yliopisto; Tampere.

Outi Wallin & Anna-Mari Äimälä

6 KEHITTÄMINEN OSAKSI TYÖYHTEISÖN ARKEA JA PROJEKTIN LOPETTAMINEN

Tämän luvun tarkastellaan kehittämistyön jatkuvuutta. Jatkuvuuden varmentaminen on jokaisen kouluttajan huoli jo paljon ennen kehittämishankkeen päättymistä. Periaatteessa jatkuvuuden varmentaminen kuuluu jo hankkeen suunnitteluun. Lisäksi kuvataan lopun dynamiikkaa ja otetaan esiin asioita, joihin päätösvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota.

6.1 Kehittämisen jatkuvuus osaksi työyhteisön arkea

Työyhteisön kehittämisen yksi tarkoitus on, että siitä tulee normaali työyhteisön arkeen liittyvä, jatkuva toimintatapa. Ajatus on, että sitä ei koeta ylimääräisenä rasitteena vaan pikemminkin välttämättömyytenä. Kun kehittämistyö on arjen asia, se on rutiininomainen käytäntö. Jatkuvuus on työyhteisön jäsenten omatoimisuutta ja vastuullisuutta, mikä edellyttää jatkuvaa reflektiivistä toiminnan arviointia ja tavoitteiden tarkastamista ja määrittelyä, ilman ulkopuolisten kouluttajien jatkuvaa apua. Jatkuvuus liittyy myös oppimiseen ja itsensä johtamiseen, olemmehan jokainen oman yrityksensä ”Oy Minä Ab:n” toimitusjohtajia. (Sydänmaalakka 2004.)

Projektityöskentelyn luonteeseen kuuluu, että kouluttajat lähtevät, kun sovittu tehtävä päättyy. Napanuora työyhteisöön katkaistaan. Kouluttajan tehtävänä on ennakoida hankkeen lopettaminen jo hyvissä ajoin ennen sen päättymistä. Hänen on varmistettava, että vastuu kehittämistyön kannattelusta siirtyy työyhteisölle. Vastuu kuuluu täten jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Tämä ”jatkuvuuden rutiinin problematiikka” on yksi jokaisen kouluttajan huoli ja haaste työyhteisön kehittämishankkeissa. Kuinka kussakin työyhteisössä kehittämisen jatkuvuus tapahtuu, on aina pohdinnan paikka.

Vaikeutena voi olla, että kouluttajilta odotetaan, että he saavat kehittämishankkeen aikana työyhteisön ikään kuin valmiiksi. Tämä ajatus on melkeinpä naiivi, sillä aina kun on kyse inhimillisestä toiminnasta, ei käytäytyminen ole konemaisen tasaista tai ideaalikuvaan mukaista aikuismaista

toimintaa. Muuttuvissa olosuhteissa ei voida myöskään tuodittautua pitkäkestoiseen pysähtyneisyyden tilaan, mikäli asioita halutaan viedä eteenpäin. Työyhteisö ei ole koskaan täysin valmis. On siedettävä keskeneräisyyttä, asioihin uudelleen tarttumista ja joskus täysin arvaamatonta inhimillistä toimintaa ja reagointia. On pyrittävä tekemään päätöksiä - vaikka huonojakin - sen sijaan, ettei päätöksiä tehtäisi lainkaan. Huonosti toimivat päätökset voidaan aina kokemusten myötä muuttaa paremmiksi. Työyhteisön kehittäminen ja muutos ovat näin ollen jatkuvuutta edellyttävää toimintaa. On myös sallittava työyhteisön sisällä vastarintaa ja väsymystä, mutta sen ei saa antaa lannistaa. Onneksi kaikilla ei ole yhtä aikaa vetämätön ja huono päivä.

Uusien käytäntöjen ja kehittämistyön jatkuvuus on pyrittävä vakiinnuttamaan jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. ”Kun te kouluttajat lähдете, palaamme seuraavana päivänä entiseen malliin..!” on vinkki kouluttajalle, että myös työyhteisössä pohditaan kehittämishankkeen ja kouluttajan käyntien päättymistä. Lause voi kuvata myös sitä, ettei vastuunotto ja jatkuvuus eivät ehkä vielä ole työyhteisön arkeen liittyvä rutiini. Kouluttajan kannattaa näissä tilanteissa miettiä kuinka riippumattomuus kouluttajista saadaan aikaan. Riippumattomuus kouluttajasta on hyvä asia ja yksi kouluttajan tavoite on tehdä itsensä näkymättömäksi. Kouluttaja on siirtymässä näkymättömäksi, kun työyhteisön jäsenet esimerkiksi pienryhmäkeskusteluissa ottavat keskustelun haltuunsa itsenäisesti ja nopeasti. Heille ei tarvitse kuin antaa keskustelun aihe tai teema, josta työskentely käynnistyy vaivattomasti. Kouluttaja voi tällöin asettua kuunteluasemiin ja vain seurata keskustelun kulkua. Kuuntelun täytyy olla intensiivistä, jonka onnistuminen vaatii muun muassa ryhmadynamiikan tuntemista ja hallintaa. Kouluttajan kuuluu tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta jumittuneissa tilanteissa ryhmän toiminta soljuisi eteenpäin. Kouluttaja ei enää ole siinä keskiössä, mitä hänen kehittämishankkeen alkuvaiheessa on oltava. Työyhteisön jäsenet ovat kirkkaimpia tähtiä, ja he saavat nauttia omasta äänestään.

Jatkuvuuden varmistamisessa kehittämishankkeen kestolla on merkitystä. Mikäli kehittämishanke on lyhyt, jossa kouluttaja käy pikemminkin vain muutaman kerran luennoimassa, kanssaeläminen sekä yhteisten asioiden pohdinta työyhteisön näkökulmasta voi jäädä pinnalliseksi. Jotta kehittämishankkeella on vaikuttavuutta, on ”jatkuvuuden rutiinin problematiikka” oltava jollakin tavalla aina kehittämishankkeen tavoitteena.

Pitkä aikajänne hankkeessa mahdollistaa jatkuvuutta ja myös muita toimintoja, kuten esimerkiksi sen, että osallistujat tottuvat keskustelemaan yhteisistä asioista. Aina kun kouluttajat saapuvat paikalle, on selvää, että on aika keskustella, kokeilla, esittää ja valita vaihtoehtoja, suunnitella ja kehittää. Työyhteisöön muodostuu hiljalleen uusi keskustelukulttuuri ja uudenlainen asenne. Usein kuulee sanottavan, että yksi suuri este muutoksille ja

kehittämislle on juuri organisaatiossa vallitsevat asenteet. Asenteiden muuttamien ei ole helppoa ja nopeaa, mutta pitkäkestoinen kehittämishanke on yksi tie asenteiden muuttamiseen. Kun organisaatiossa on luonnollista puhua ja keskustella yhteisistä asioista, on henkilöstö oppinut pysähtymään ja miettimään asioita. Edellytyksenä tälle on, että henkilöstölle luodaan mahdollisuus pysähtyä keskustelemaan. ”Jatkuvuuden rutiinin problematiikan” ideaan sisältyy näin ollen reflektiivisen ajattelutavan omaksuminen.

Pitkäkestoinen hanke mahdollistaa myös sen, että samoja teemoja, kuten esimerkiksi tiedonkulun parantaminen, voidaan ottaa useaan otteeseen tarkastelun alle. Työyhteisöissä on olemassa tiettyjä kestoteemoja, joihin kannattaa säännöllisin väliajoin tai tarvittaessa palata, ja ottaa tarkemman tarkastelun alle. Kestoteemat ovat teemoja, joissa on aina parannettavaa. Toisaalta samojen asioiden toistaminen kehityshankkeen aikana voi työyhteisössä herättää tuntemuksia siitä, että asiat vain junnaavat paikallaan, toistuvat liikaa tai että kouluttajilta loppuvat teemat. Tosiasiallisesti kyse on siitä, että harvemmin yhden käsittelyn avulla jokin teema tulee valmiiksi. Kyse on edelleenkin jatkuvasta olosuhteiden ja tilanteiden muutoksista ja niiden huomioinnista. Hyvä on, mikäli työyhteisössä konkreettisten ja erilaisten tilanteiden kautta nähdään, että ”Ei tämä tiedonkulku nyt ihan selkeää meidän firmassa vielääkään ole”. Kehittämistyön jatkuvuutta voidaan pyrkiä varmistamaan kokoamalla organisaatioon kestoteemalistoja (TAULU 9). Kestoteemat ovat varmoja työyhteisöihin liittyviä kehittämisen kohteita. Niitä esiintyy kaikissa organisaatioissa. Näitä kestoteemoja ovat muun muassa tiedonkulun parantaminen, yhteistyön kehittäminen niin oman tiimin sisällä kuin toisten tiimien välillä, vuorovaikutuksen kehittäminen, työprosessien parantaminen, johtamiskulttuuri, työyhteisön ilmapiiri ja avoimuus.

Oy YRITYS Ab; KESTOTEEMALISTA

- Tiedonkulun parantaminen; Mitä tietoa tarvitsen ja keneltä?
- Yhteistyön parantaminen omassa tiimissä ja toisten tiimien kesken
- Vuorovaikutuksen parantaminen; Miten kommunikoin ja kuuntelen?, Ymmäränkö toisia työyhteisön jäseniä?
- Työprosessien parantaminen: Mikä vaikeuttaa oman työtehtäväni hoitamista?, Voinko auttaa työkavereitani?
- Laadun kehittäminen: Mistä laatu meidän yrityksessä koostuu?
- Minkälainen on työyhteisön ilmapiiri?, Miten sitä voidaan parantaa?
- Miten työhyvinvointia organisaatiossamme parannetaan?

TAULU 9. Esimerkki yrityksen kestoteemalistasta

Silloin kun keskusteluyhteys on organisaatiossa lähtenyt käyntiin ja kehittämishanke ei vielä ole päättymässä, voi kouluttaja jatkuvuuden takaamiseksi käynnistää työyhteisöön erilaisia reflektiivisiä työryhmiä. Ajatuksena näissä työryhmissä on se, että ne toimivat tasavertaiseen keskusteluun pohjautuen ja pohtivat työyhteisöön liittyviä asioita systemaattisesti. Reflektiivinen työryhmä lisää työyhteisön avoimuutta ja luottamusta, mikäli siinä on edustus koko työyhteisöstä ja mikäli sen toiminnasta tiedotetaan koko työyhteisölle. Tärkeää on huomata, ettei työryhmiä perustettaessa kouluttaja missään vaiheessa anna työryhmälle valmiita ratkaisuja tai päätöksiä esimerkiksi työryhmän toimintatavoista tai tavoitteista. Kun uusi työryhmä itsenäisesti asettaa tavoitteensa, toimintatapansa ja pelisääntönsä, on se samalla hyvä mahdollisuus harjoitella vastuun ottamista, omatoimista asioiden ratkaisua ja uusien toimintatapojen hahmottelua ja toteuttamista.

Yksi esimerkki tällaisesta työryhmästä on erääseen yritykseen perustettu remonttiryhmä. Remonttiryhmän käynnistäminen projektin aikana lähti siitä, että yrityksessä haluttiin saada näkyviä ja konkreettisia muutoksia mahdollisimman pian. Yrityksessä alkoi kuulua jo epäilyksiä siitä, ettei kehittämishankkeesta ole ollut mitään konkreettista hyötyä. Remonttiryhmän idea oli keskustella yhteisesti työyhteisön muutoksia vaativista teemoista, ja sille myös annettiin ratkaisuvalltaa tehdä päätöksiä. Tarkoitus oli saada koko työyhteisön edustus ryhmään. Ryhmän jäsenet koottiinkin niin, että kukin tiimi ja osasto sai itse valita oman edustajansa ryhmään. Projektin aikana kouluttajien toimesta annettiin ryhmälle asianteemoja kohteista, joihin olisi hyvä saada uusia, toimivampia toimintamuotoja, mutta myös jokainen työyhteisön jäsen saa viedä aloitteita ja tehdä ehdotuksia ja kysymyksiä remonttiryhmälle. Aloitteen tekeminen työyhteisön jäsenille tehtiin mahdollisimman helpoksi. Mikäli asioita ei heti voitu Remonttiryhmän toimesta ratkaista, jaettiin käsiteltävät asiat/teemat/ongelmat takaisin pienempiin asiantuntijaryhmiin eli niille, joilla on ammattitaitoa sanoa mielipiteensä ja parannusehdotuksensa asiaan liittyen. Remonttiryhmän alaisen asiantuntijaryhmän käsiteltyä asian, se antoi lausuntonsa ja parannusehdotuksensa takaisin remonttiryhmälle. Se teki asiasta päätöksen – siis vasta kuulutaan ammatti-ihmisten ehdotukset. Näin ongelmakohtat jalkautettiin koskemaan laajemmin koko työyhteisöä. Ennen kaikkea kaikkia halutaan kuulla. Remonttiryhmän kokouksista tehtiin muistiot, mitkä annettiin koko työyhteisölle tiedoksi. Ryhmän toimita oli näin ollen avointa. Sen toimintaan ja asioihin, joista tulisi tehdä päätöksiä, oli jokaisella mahdollisuus tehdä aloitteita ja vaikuttaa. Remonttiryhmän toiminta koettiin työyhteisössä demokraattisena ja näkyvänä toimintana.

Remonttiryhmän innostamana samassa työyhteisössä käynnistettiin omatoimisesti työntekijöiden toimesta toinenkin ryhmä; TYHY-ryhmä. Kehittä-

mishankkeessa oli kantavana teemana työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä, josta TYHY -ryhmä sai ajatuksensa. TYHY -ryhmä sai mallia toimintaansa remonttiryhmältä. Se pyrki samaan avoimuuteen ja siihen, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. TYHY -ryhmään oli jokaisella työyhteisön jäsenellä mahdollisuus tuoda parannusehdotuksia joko suuria tai pieniä. TYHY -ryhmällä oli, kuten myös Remonttiryhmällä, mahdollisuus kokoontua säännöllisesti tai tarpeen mukaan, ja sillä oli myös oma budjetti. TYHY -ryhmä päätti, jo ennen kehittämishankkeen päättymistä, jalkautua työyhteisöön. Ryhmäläiset lähtivät konkreettisesti etsimään työhyvinvointia parantavia ratkaisuja. Tämä oli kouluttajalle signaali, että ryhmän toiminta jatkuu, vaikka kehittämishanke päättyy.

Kouluttajan tehtäviin liittyy tämän laatuisten ryhmien kohdalla huomioida ryhmän toiminnan jatkuvuus ennen projektin loppua. On hyvä varmistaa pelisäännöt esimerkiksi sille, kuinka asioita jatkossakin viedään ryhmien käsiteltäväksi, jotta konkreettisia muutoksia saadaan aikaan. Tarkoitus ei ole lisätä tai ylläpitää työyhteisöissä tarpeettomia työryhmiä. Palaverieita ei voida pitää pelkän palaverin tai mukavan yhteisen tapaamisen vuoksi, mutta mikäli ryhmän toiminta koetaan tarpeelliseksi, kannattaa sen toiminnan jatkuvuuteen kiinnittää huomiota.

Työryhmän tulee tehdä jatkuvaa arviointia omasta toiminnastaan. Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi se, kuinka työryhmän toiminta edesauttaa ja on edesauttanut työyhteisöä. On tärkeää tietää, mikä on muuttunut, miten ja miksi. Kyse on siis kehittämistoiminnalla aikaansaatuisten hyötyjen selvittämisestä. Mikäli työryhmä ei tiedosta arvioinnin merkitystä, on kouluttajan hyvä tehdä pysähdyksiä arvioinnin suorittamiseksi. Kehittämishankkeen aikana tapahtuva prosessiarviointi sisältää sekä itsearviointin että yhteisötason arvioinnin, joten se on hyvä toimintatapa muun muassa työryhmän toiminnan hyötyjen esille tuomiseen ja ryhmän jatkuvuuden kannattamiselle. (Stömmer 1999.)

Muutoksen hallintaan liittyvät teoriat antavat viitteitä myös jatkuvuuteen. Muutoksen hallinnalla tarkoitetaan muun muassa sitä, että työntekijöillä tulee olla tunne siitä, että he voivat itse vaikuttaa tulevien muutosten täytäntöönpanoon, ja että he itse myös voivat aikaansaada ja vaatia muutosta. Muutoksen hallintaan ja johtamiseen kannattaa työyhteisössä kiinnittää huomioita. Johdon tulee muistaa palkita työyhteisönsä jäsenet hyvin tehdystä työstä ja työyhteisön kehittämisestä. Olemme näin jälleen palanneet motiivoinnin ja sitoutumisen problematiikkaan. (Sotarauta 2000.)

6.2. Hankkeen lopetuksen pitää olla selkeä

Hanke täytyy päättää selkeästi ja päivämäärän pitää olla yleisesti tiedossa. Aikarajat ja leikkauspisteet vaikuttavat alitajuisesti ihmisiin ja jäljellä oleva yhteistyö aktivoituu ja jäntevöityy. Pinnan alla alkaa valmistautuminen kehittämishankkeen jälkeiseen aikaan. Se, mitä kirjassa on aiemmin sanottu muutoksen ohjaamisesta ja onnistumisesta siinä, pitää taas paikkansa myös lopetusvaiheessa. Pitkäkestoisesta ulkoa ohjatusta kehittämisestä siirtyminen normaaliin työntekoon on muutosvaihe. Tiedottaminen, tuntemusten purkaminen, kiteytysten tekeminen menneestä ja katseiden kääntäminen tulevaisuuden suunnitteluun kuuluvat päätösaiheeseen.

Koko henkilöstön kanssa käydään läpi, mitä on saavutettu, mikä jäi kesken ja nostetaan esiin jatkokehittelyä kaipaavat asiat. Ne kokeilut, jotka eivät aidosti toimi, olisi paras purkaa yhdessä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi toimimattomat tiimit, jotka on puoliväkisin koottu, että koko henkilöstö saataisiin tiimiytettyä. Joka tapauksessa ne loppuvat heti, kun projekti loppuu, mutta kun se tehdään avoimesti kouluttajan kanssa, jää raikkaampi jälkimaku. Tämän ohella tehdään näkyväksi myös, mitä muuta projekti mahdollisesti tapahtuvaksi. Monia asioita, joita ei edes osattu asettaa tavoitteeksi, tapahtuu aina projektin myötä. Myös projektin epäonnistumiset on hyvä purkaa yhdessä ja oppia niistä, millaisia asioita seuraavassa kehityshankkeessa kannattaa huomioida ja tehdä toisin. Yhteistyön aikana on saattanut jäädä väärinkäsityksiä tai epäilyksiä, jotka on syytä purkaa, etteivät väärät oletukset jää elämään.

Henkilöstö tietää, että jatkuva kehittäminen siirtyy nyt heille ja yhteistyön loppuminen kouluttajan kanssa synnyttää monenlaisia reagoiteja helpotuksesta riippuvuuteen. Koetaan, että kouluttaja ”hylkää” yhteisön ja se aiheuttaa pientä loukkaantumisen kaltaista virettä. Tätä ei pidä lähteä hoitamaan. Kyse on siitä, että työyhteisö sulkee rivinsä ja työntää kouluttajan ulkopuoliseksi. Näin pitää psykologisesti tapahtua, kun aikuisten välinen yhteistyö päättyy ja uusia haasteita on jo tulossa. Kouluttajien jättämä tyhjä tila korvautuu nopeasti yhteisön omilla henkilöillä.

MITÄ OPIMME**Kehittämistyön jatkuvuudesta täytyy pitää huolta**

Jatkuvuutta voidaan varmistaa muun muassa keskustelukulttuurin luomisella, kestoteemalistoilla ja tärkeiden teemojen toistolla, organisaatioon sopivilla työryhmillä, pelisääntöjen tarkistamisella, jatkuvalla arvioinnilla, työyhteisön jäsenten motivoinnilla

Pitkäkestoinen kehittämishanke edesauttaa jatkuvuuden varmistamista

Lopetuksen pitää olla selkeä ja jämäkkä

Kirjallisuus:

Loppela K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Acta Universitatis Tamperensis 1003.

Kärkkäinen M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehien työvälineenä. Edita; Helsinki

Sotarauta M. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Suomen kuntaliitto; Helsinki

Stömmer R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Business Edita; Helsinki.

Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum; Helsinki.

Virtanen P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita; Helsinki

7

ARVIOINTI JA DOKUMENTOINTI

Tässä luvussa käsitellään arviointia ja dokumentointia arvioinnin apuna. Tarkastelun keskeinen ajatus on arvioinnin ja siihen liittyvän dokumentoinnin problemaattisuus. Problemaattisuus ei saa nousta arvioinnin esteeksi, vaan se tarkoittaa ongelmien ja haasteiden huomioimista, ja siltä pohjalta oman toiminnan selkeyttämistä itselle ja hankkeen osallisille: Mitä on oikeastaan tekemässä. Kyse on siitä, että ei ole olemassa sitä yhtä ainoaa oikeaa tapaa toteuttaa hankearviointi, mutta huolimattomasti tehtyyn rutiineja toistavaan arviointiin sisältyy huomattavaa sosiaalisen pääoman hukkaa, kuten arvioijan ja organisaation itsepetosta, päämäärien ja tavoitteiden hämärtymistä, stressiä, kyynisyyttä ja mielipahaa.

7.1. Arvioinnin probleema

Yhteiskunnan monimutkaistuessa myös toiminnan arviointia on alettu tarkastella yhä monimutkaisempana ilmiönä. Arviointia pidetään oleellisena ja itsestään selvänä osana ulkopuolisrahoitteisissa hankkeissa, mutta se ei ole itsestään selvää. Arvioinnin periaatteellinen haasteellisuus liittyy oikeudenmukaisuuteen, merkityksellisyyteen ja niiden suhteeseen. Arvioinnin ikuisuuskytymys pyörittää siihen, mitä lopulta arvioidaan, tai siis arvioitiin. On olemassa niitä hankkeita, joissa etukäteen tiedetään ihailtavan tarkkaan, mitä arvioidaan, ja niitä, missä on hankalaa osoittaa edeltäkäsinkin, mitä tietoa hankkeesta tarvitaan, mutta yltäkyllin on niitä hankkeita, joissa jälkiviisaat kertovat koskettavia tarinoita siitä, mitä ja miten olisi pitänyt arvioida.

Arvioinnista ja sen erityiskysymyksistä on kirjoitettu runsaasti. Se kertoo

<p>arvioija arviointimenetelmät arviointiprosessi ketä tieto palvelee? millaista arviointitietoa? arvioinnin taso päätöksenteossa arvioinnin kohteet ulkoinen - vs. itsearviointi arvioinnin metodologia arvioinnin tehtävät arviointi käsitteenä</p> <p>TAULU 10. Arvioinnin olemukseen kuuluu... (vrt. Koppinen ym. 1994)</p>

toisaalta siitä, että aihe kiinnostaa, toisaalta aiheen hankaluudesta. Arvioinnin hankaluus keriyytyy auki, kun pyrkii kuvaamaan arvioinnin olemusta. Arviointiin vaikuttavina voidaan kuvata kuuluvan ainakin yksitoista muuttujaa arviointikäsitteen määrittelystä arvioijaan itseensä (TAULU 10). Yksikään muuttujista ei ole yksiselitteinen, vaan paremminkin varsin moniulotteinen ja -mahdollisuusinen. Arvioinnissa joudutaan tekemään valintoja eri mahdollisuuksien välillä. Kysymys "ovatko valinnat teoreettis-, käytännöllis- vai arvopainotteisia" sisältää jo kahdennentoista muuttujan.

7.2. Dokumentointi arvioinnin apuna

Arvioinnin olemukseen pitää sisällyttää 13. muuttujana myös siihen liittyvät aputoiminnot, joita ilman arviointi ei toimi. Näistä keskeisin lienee nykykeskusteluissa dokumentointi. Arvioinnin ja dokumentoinnin suhde on päällisin puolin hyvin yksinkertainen, jos dokumentoinnilla tarkoitetaan sanan alkuperäistä merkitystä eli osoittaa oikeaksi, näyttää toteen asiakirjoilla ynnä muilla todisteilla. Kysymys on vain siitä yritetäänkö viitatuilla asiakirjoilla näyttää oikeaksi vai näyttää toteen. Ero on siinä, että oikeaksi näyttämisenä on todistamisen ajatus, tämä on tehty, kun toteen näyttämisen ideaan liittyy laajempi ajatus, tätä kaikkea on tehty. Tässä mielessä on osin ymmärrettävää, että arviointia koskevissa tai sivuavissa keskusteluissa saatetaan väittää, että "se, mitä ei ole dokumentoitu, ei ole tehty". Tosin tämä lause on helpommin sanottu kuin ajateltu kuten dokumentoinnin kaksitasoinen merkitys jo vihjaa.

Dokumentointiin arvioinnin apuna mainitaan muun muassa seuranta, toiminnan aukikirjoittaminen ja tietojen kerääminen. Näiden toimien merkitys ulkopuoliselle rahoittajalle on useimmiten toiminnan oikeaksi osoittaminen, kun osallisille merkitys on tämän lisäksi kertomus siitä kaikesta työstä, jota hankkeessa on tehty. Heille dokumentoinnin merkitys on siinä, että niin hankkeen

onnistumiset kuin epäonnistumiset, siis kokemukset ylipäättään, olisivat muutenkin kuin heidän keskuudessaan liikkuvia huhupuheita. Ei ole ennenkuulumatonta, että hankkeen osalliset vaativat dokumentointia juuri tästä syystä. Kolmas hankkeen arvioinnista kiinnostunut ryhmä on julkisuus tai yleisö: Mitä ja miten kertoa ulkopuolisille hankkeesta arvioituna toimintana? Tässä mielessä dokumentointi avautuu arvioinnin probleemaan, jolla täsmentyy oikeudenmukaisuuteen ja merkityksellisyyteen ja niiden suhteeseen. Mikä on esimerkiksi osallisuutta kunnioittavasta lähtökohdasta riittävää toiminnan aukikirjoittamista tai seurantaa?

7.3. Arvioinnin vuodet ja merkitykset

Arviointi ja arvioiminen alkaa tekstin edetessä levittäytyä yhä hankalammaksi kysymykseksi, vaikka sen peruslogiikka pitäisi olla hyvin yksinkertainen: X on hyvä tai V on parempi kuin Y, ja näiden väitteiden tueksi esitetään perusteluja. Perusmääritelmä kuvaisi siten arvon tai hyödyn määrittämistä. Monissa lähteissä puhutaan arvioinnista myös yksilöllisenä ja kollektiivisena oppimisprosessina. Ei ole myöskään mitenkään harvinaista, että arviointi ja kehittäminen ymmärretään sukulaiskäsitteinä.

Käsitys arvioinnista on muuttunut ja muuttuu kokoaikaisesti. Myös kysymys siitä, miten arvioida, on jatkuvan tarkennuksen alainen. Eräs tapa hahmottaa arvioinnin nykykenttää on lähestyä aihetta metodologisesta ja arviointistrategisesta lähtökohdasta, ja asettaa arviointi metodisena toteutuksena sekundaarikysymykseksi, näille alisteiseksi kysymykseksi. Tässä mielessä voidaan puhua perinteisemmin tai haasteellisemmin toteutettavasta hankearvioinnista.

Seuraavassa lähestytään arviointia historiallisen kehityksen näkökulmasta. Ehkä turhan monisanaisesti, mutta tarkoituksena on antaa välineitä hahmottaa mitä perinteisemmällä ja haasteellisemmalla arvioinnin toteutuksella tarkoitetaan. Raivola (2000) valottaa arvioinnin kehityskulkua Lincoln ja Cuban tekstin pohjalta viimeisten noin 80 vuoden aikana. Teksteissä puhutaan neljästä arviointisukupolvesta. Jako eri sukupolviin perustuu muutoksiin arvioinnin merkityksen ymmärryksessä.

I-sukupolvi

Arvioinnin ensimmäinen sukupolvi näki arvioinnin ensisijassa tekniikkana, tilastollisten menetelmien kiehtovana käyttönä ja erilaisten standardoitujen testien hurmoksena. Arviointi miellettiin tässä vaiheessa mittaamisena. Puhutaan mittaamisorientoituneesta arvioinnista. Arvioinnissa keskeistä on testaaminen, erilaisten valmiiden testien käyttö. Testi osoittaa, miten itse kukin koulutettava

on asian oppinut suhteessa normaalijakautumaan. Jos koulutettava ei yllä testien standardinormeihin, niin vika oppimattomuuteen on koulutettavassa, koska hän on se, joka jää alle normaalijakauman standardinormien.

Arviointi oli osa laajempaa vallitsevaa tieteellisen liikkeenjohdon oppia, jossa koulutushanke oli eräänlainen opetustehdas. Tämän organisaation jäsenet, arvioinnin kohteet, nähtiin tehtaan prosessoitavana raaka-aineena. Arviointia ohjaavana ideana oli behavioristinen opetuskäsitys: testataan koulutettavan lähtötaso, opetetaan tarkoin määritellyn (opetus)suunnitelman mukaisesti ja testataan opetetun oppiaineksen hallinta.

Arvioinnissa haluttiin tietää miten asiat todella ovat suhteessa valmiisiin tavoitekriteereihin. Yleensä arvioitsija jätti toisten huoleksi tehdä tulkinat aineiston merkityksestä.

II-sukupolvi

Arvioinnin toinen sukupolvi puolestaan kytkeytyy Tylerin tavoitearvioinnin piiriin. Muutos oli radikaali verrattuna ensimmäisen sukupolven oletuksiin. Uudenlaisessa arvioinnissa ei nojattu normaalijakauman oletukseen, vaan koulutuksen halutut tulokset, tavoitteet, määriteltiin ennakolta. Arviointi oli näiden tulosten mittaamista, siis kriteerisidonnaista arviointia. Oleellista oli se, että tavoitteiden asettaminen tai saavuttaminen ei kuulunut yksilölle, vaan organisaatiolle. Täten oppimattomuuden mahdolliseksi syyksi ymmärrettiin ensisijassa koulutussuunnitelman tai sen toteutuksen toimimattomuus. Ongelmat eivät olleet niinkään yksilössä vaan ohjelmassa tai organisaatiossa.

Ongelmaksi muodostui arvioinnin ulkokohtaisuus. Arviointiohjelman arviointi ei kuulunut tehtävänkuvaan. Arvioinnissa kohdetta tarkasteltiin välimeritaalisesti, onko tietyillä keinoilla saavutettu tietyt päämäärät, tavoitteet. Muulla ei ollut väliä, eikä se kuulunut mielenkiinnon alueisiin tässä yhteydessä. Varsin ankara kritiikki kohdistui juuri tähän ongelmaan: Arvioinnissa ei huomata niitä koulutuksen suotuisia tai epäsuotuisia tuotoksia, joita ei ole kirjattu tavoitteina. Siis arvioinnissa löydettiin se, mitä lähettiin etsimään ja vain se.

Tavoitekeskeisen arvioinnin kritiikissä huomio kiinnittyi oletukseen, jonka mukaan ongelmat eivät olleet niinkään yksilössä kuin ohjelmassa. Taustalla on nähtävissä tuotantoon liittyvä huomio, että virheellinen tuote kuluttaa yhtä paljon resursseja kuin virheetönkin. Koulutuksessa ”tyhjän panttina” istunut henkilö kuluttaa työnantajan resursseja yhtä paljon kuin siitä jotain oppinutkin. Arvioinnin painopiste siirrettiin tulokontrolista prosessin valvontaan. Huomattiin siis, että toimintaprosessista pitää saada palautetta, jonka avulla pyritään suuntaamaan prosessia kohti tavoitteita: Siirryttiin laadunvalvonnasta laadun varmistamiseen. Puhuttiin suuntaavasta arvioinnista.

Tyypillistä tavoitearvioinnille on, että arviointi on koulutusohjelman vahvuuksien ja heikkouksien esittelyä suhteessa tavoitteisiin, mutta siinä ei oteta kantaa kerätyn tiedon merkitsevyyteen, eikä asetettujen tavoitteiden relevanttiuteen.

III-sukupolvi

Arvioinnin kolmas sukupolvi nosti esille arvot ja arvioinnin johtopäätökset kerätystä aineistosta. Uudistus oli raju, koska aiemmin oli totuttu ajattelemaan, että arvot ja faktat eivät kuulu yhteen, kun puhutaan arvioinnista. Arvioinnissa ei enää riittänyt koulutuksen ansioiden ja laadun arviointi, vaan tarkasteluun asetettiin tavoitteet itsessään, toiminnan perustelut ja logiikka ja niitä verrattiin muihin vaihtoehtoihin toiminnan muotoihin. Arvioinnissa odotettiin selkeää tuomiota siitä, miten onnistunutta, tuloksellista ja tehokasta koulutus on ollut. Kyseessä on koulutusohjelman arvon ja merkityksen määrittäminen: Onko koko ohjelma laisinkaan mielekäs ja jaksamisena arvoinen? Raivola toteaa, että arvioijasta tuli osittain vastoin omaa tahtoaan tuomari.

Uudistuksen myötä keskeiseksi nousi arvioinnin oikeutuksen ongelma: Mitä, mistä, kenen, millä ja vastaavat lauseet tulivat oleelliseksi osaksi arviointikeskustelua. Arviointi oli täynnään toistaan hankalampia eettisiä kysymyksiä. Toisaalta myös raha on keskeinen arvo. Arvioinnista tuli lisäksi kustannusvertailua, jonka avuksi haalittiin taloustieteen menetelmät: Kustannus – hyöty- ja kustannus – vaikuttavuusanalyysit.

IV-sukupolvi

Arvioinnin neljäs sukupolvi toi mukanaan edellisiä radikaalimman muutoksen arviointikäytänteisiin: arvopluralismin. Kriitikissä keskeistä oli aiempien arviointisukupolvien näkemys, jossa oli otettu annettuna ohjelmien taustalla olevat arvokäsitykset ikään kuin kaikki, joita ohjelma jotenkin koski, olisivat jakaneet nämä arvot. Täten kritiikki kulminoitui arvioijan rooliin johtopäätöksen tekijänä. Aikaisempien arviointimallien taustalla nähtiin naiivi usko päätöksenteon puhtaasta rationaalisuudesta. Mallit ja strategiat perustuivat objektiiviseen tiedonkäsitykseen ja arvomonismiin. Näitä haastamaan kehittyi relativismia ja konstruktivistista tiedonkäsitystä edustavia malleja, jotka muovautuvat sitä mukaa kuin arvioija tutustuu yhteistyökumppaniinsa.

Neljännän sukupolven uskomuksen mukaan arvioijan tuottama todellisuus ei ole kaikkien jakama yhteinen todellisuus ja totuus. Hänen tärkein tehtävänsä on tuottaa palautetta ja avartaa näkökulmaa, toimia eräänlaisena muutos-agenttina ja kasvattajana. Arvioija joutuu neuvottelemaan ja sovittelemaan erilaisten näkemysten välillä. Hänen tärkein työvälineensä on dialogi, eikä hänen tehtäviinsä kuulu ratkaisujen ehdottaminen, vaan ”valaista näyttämö”. Ajatuksen taustalla on tiedonkäsitys, jossa tieto nähdään sosiaalisesti rakentuva-

na. Ihmiset reagoivat todellisuuteen symbolijärjestelmien ja organisaatiossa jaettujen yhteisten merkitysten avulla. Siis uuden informaation käyttöarvo riippuu sen tuottajalähteestä ja siitä, missä määrin se saa yksimielisen tulkinnan organisaation jäsenten kesken. Organisaatio-oppimista tapahtuu silloin, kun järjestelmän toiminta tehostuu toimintojen syvemmän ymmärtämisen ansiosta. Uuden jäsentymistä, oppimista, voi tapahtua vain oppijan ehdoin ja hänen kielellään. On siis lähinnä yltiöpäistä olettaa, että organisaatio-oppiminen olisi pelkästään sopeutumista ja refleктоimatonta muutosta.

Koska arviointi nähdään kaksisuuntaisena oppimisprosessina, niin arvioija joutuu historiallisesti hänelle outoon kontekstiin. Hän ei tunne arvioitavaa merkitysjärjestelmää. Hänen on opittava juuri siihen toimintaympäristöön liittyvä tieto ja saavutettava ryhmän luottamus, jotta hän pääsisi ylipäätään käsiksi tietoon, jonka varassa merkityksellinen arviointitieto voidaan tuottaa. Puhutaan osallistuvasta arvioinnista. Sen perusteluna esitetään, että päämäärätietoisien toiminnan ratkaisujen onnistumisen ehtona on, että toimijat ymmärtävät niitä sosiaalisia prosesseja, joiden osallisina he ovat.

Yhteenveto

Taulukossa 2 on vedetty yhteen eri sukupolvien ymmärrystä arvioinnista. Kolmelle ensimmäiselle sukupolvelle on yhteistä oletus siitä, että maailma olisi jotenkin yhtenäinen. Neljäs sukupolvi asettaa tämän oletuksen kyseenalaiseksi hyväksyen ristiriidat lähtökohdaksi. Todellisuutta ei tarvitse yhtenäistää, esimerkiksi arvojen suhteen, arviointia silmällä pitäen.

I-sukupolvi	II-sukupolvi	III-sukupolvi	IV-sukupolvi
Matemaattinen suoritus	Tavoitekeskeisyys	Arvot ja faktat yhteen	Arvopluralismi
Normaalijakauma	Tavoitteiden saavuttaminen	Arvotuomio	Tieto rakentuu sosiaalisesti
Ongelmana koulutettava	Ongelmana prosessi	Arviointi itsessään	Ristiriitaiset arvot
Oletus yhtenäisestä maailmasta	Oletus yhtenäisestä maailmasta	Oletus yhtenäisestä maailmasta	Oletus ristiriitaisesta todellisuudesta

TAULUKKO 2. Arvioinnin eri sukupolvet

7.4. Perinteisempi ja haasteellisempi hankearviointi

Esitetystä neljän sukupolven historiallisesta kehityksestä saattaa saada sellaisen käsityksen, että 2000-luvun alkuvuosina hankearviointi olisi ikään kuin neljännen arviointi sukupolven ihanteiden hallitsema. ”On ja ei” on ehkä sel-

kein vastaus. Siinä mielessä tilanne on arvopluralismin hallitsema, että kaikenlaisia arviointia löytyy ja mitä moninaisemmista arvolähtökohdista, mutta siinä mielessä se ei ole, että esimerkiksi suoritusten mittaaminen ja uusi testausbuumi on voimissaan tulosvastuun vaatimusten myötä. Myös Tylerin tavoitearviointimallia saatetaan käyttää arvioinnissa.

Perinteisempi hankearviointi pitää sisällään erilaisia hyväksi huomattuja, mutta myös vahvasti kritisoituja ja edelleen kehiteltyjä arviointimetoja ja -käytänteitä. Luonteeltaan se voi olla hyvinkin eklektinen, mutta harvoin arvopluralistinen, ja useimmiten arvioijan subjektiivinen sivuuttava. Jos hankearvioinnissa otetaan kantaa arvoon, niin saattaa olla kohtalokasta unohtaa arvioija moraalisenä persoonana. Toisaalta haasteellisempi hankearviointi pitää sisällään eri arviointisukupolvien hyväksi havaitsemia käytänteitä, mutta tuo siihen myös uutta. Tässä mielessä seuraavaksi esitellään lyhyesti ohjeistusta onnistua perinteisemmässä muodossa toteutetussa hankearvioinnissa ja sen jälkeen ikään kuin täydentävänä eräs ajatus haastavamman hankearvioinnin lähtökohdiksi.

Perinteisempi tapa toteuttaa hankearviointia

Jo ennen kehittämisprojektin aloittamista on syytä sopia dokumentoinnista. Etenkin jos kehittämistyössä on mukana monia henkilöitä, kannattaa sopia etukäteen dokumentoinnin pelisäännöistä. Jos asiasta ei etukäteen sovita, kukaan ei lopussa muista esimerkiksi koulutusten sisältöjä, eikä niistä saatuja hyviä ja huonoja kokemuksia, tai koulutuksessa käytetty materiaali on hajallaan eri henkilöiden kansioissa.

Ulkopuoliset rahoittajat edellyttävät yleensä tiettyä seurantaä esimerkiksi koulutuskertojen määristä, koulutustunneista ja osallistujista. Näiden lisäksi kannattaa kerätä talteen mahdollisimman tarkat tiedot ainakin koulutusten teemoista, sisällöistä ja aikatauluista kaikissa mukana olevissa yrityksissä. Projektia suunniteltaessa kannattaisikin sopia, kuka hoitaa tietojen keräämisen yhteen ja mitä tietoja kerätään. Voidaan esimerkiksi sopia, että kukin kouluttaja kerää omat materiaalisensa itselleen ja projektin lopuksi ne arkistoidaan samaan paikkaan. Toinen vaihtoehto on esimerkiksi se, että kouluttajat toimittavat käyttämänsä materiaalit tietylle henkilölle, joka kerää kaikki tiedot esimerkiksi yrityksittäin kansioihin.

Toiminnan vaikutusten osoittaminen käytännössä ei ole yksinkertaista (mikä johtuu mistäkin, muutoksen vakiintuminen, yrityksen muut muutokset...vertaa mitä koulutuksen puitteissa on tehty). Kuitenkin toiminnan arviointi ja vaikutusten osoittaminen on tärkeää paitsi kehittämistoiminnan kohteena olevan organisaation myös sen toteuttajien kannalta. Jo kehittämistoimintaa suunniteltaessa kannattaa miettiä tarkkaan, miten toimintaa arvioidaan ja seurataan, ja

miten se käytännössä toteutetaan. Ensisijaisesti täytyy sopia, mitkä ovat kehittämistoiminnan tärkeimmät tavoitteet, joita halutaan erityisesti seurata.

Usein toiminnan vaikutuksia pyritään arvioimaan ja osoittamaan erilaisilla kyselyillä kerättyjen tietojen avulla. Kyselyt saattavat toimia myös eräänlaisina motivaatiokeinoina, joiden avulla osallisten huomio kiinnitetään siihen, mitä ollaan tekemässä. Kyselyjen toistaminen alussa (tilanne ennen kehittämisprosessia) ja lopussa (lopputilanne), ja tulosten vertaaminen kertoo ainakin jonkin verran mahdollisten muutosten suunnasta. Jos kehittämisprojekti on pitkä, voidaan mittaukset toistaa myös projektin puolivälissä. Tällöin välimittausten tuloksia ehditään käyttää vielä kehittämisprojektin toteuttamisessa.

Kyselyitä jaettaessa osallistujille on kerrottava muun muassa kuka lomakkeet kerää, kuka analysoi, kenelle tiedot menevät, miksi kerätään ja mihin niitä käytetään. Erilaisten kyselyiden vastausten ja aineiston käsittelyssä - muun muassa tietokoneajot, alkuperäisten vastausten säilytys ja tuhoamin ynnä muu - luottamus on toiminnan avain. Kehittämishankkeissa hankekohteen ulkopuolinen kyselyaineistojen käsittely on ainoa suositeltava vaihtoehto. Se voi olla hankekonsultti, toimintatutkimuksena toteutetun hankkeen kouluttaja tai arviointiin erikseen liitetty tutkija tai joku muu, mutta pääasia, että hän on jotenkin ulkopuolinen.

Ennen lomakkeen käyttöönottoa mittareita kannattaa miettiä tarkkaan ja testata niiden toimivuutta, esimerkiksi asteikkojen ymmärrettävyys, kysymysten määrä ynnä muuta. Kaikkea ei kannata kyselylomakkeessa kysyä, koska ihmiset eivät jaksavat vastata ja tietoa saadaan ”liikaa”. Kerätyn tiedon analysoimisen helpottamiseksi on jo kyselylomaketta laatiessa syytä miettiä, minkälaisia analyysieja täytyy voida tehdä.

Pidempiaikaisten muutosten osoittamiseksi voidaan miettiä esimerkiksi mittausten toistamista vielä vuoden päästä kehittämistoiminnan loppumisesta. Voidaan myös kartoittaa yrityksen avainhenkilöiden, kuten johdon edustajat, luottamusmiehet, työsuojeluhenkilöstö ynnä muiden keskeisten henkilöiden, näkemyksiä esimerkiksi haastattelemalla heitä. Useimmiten näin suurisuuntaiset viivästyneen arvioinnin toimet kertovat tutkimuksen kytkemisestä arviointiin. Tutkimuksen liittäminen arviointiin tuo mukanaan systemaattisuutta, ja irrottanee arvioinnin normatiivisuuden kehästä.

Haasteellisempi tapa toteuttaa hankearviointi

Kun puhutaan haasteellisemmasta hankearvioinnista, niin arviointia voidaan lähestyä kolmella eri otteella; toteava kriittinen, arvokriittinen ja konstruktii-
nen ote. Erottelu perustuu lähtökohdissaan Launis ym. (2001) käyttämään

tyky-tutkimusten meta-arviointiin tai kuten he asian ilmaisevat ”nykytutkimusta täydentävän tiedon paikallistamiseen”. Seuraavassa kyseistä erottelua on hieman muokattu. Muokkaus perustuu havaintoon, että näiden kaikkien kolmen arviointiotteen perusvire suhteessa arviointiin on kriittinen kriittisen yhteiskuntateorian hengessä. Yhteistä niille on, että arvioinnin tuotoksena ei riitä, että näin hyvä, vaan miten voisi olla paremmin, vaihtoehtoisten mahdollisuuksien näkeminen. Tässä mielessä voidaan puhua yhteisesti kriittisestä arvioinnista.

Nämä eri otteet lähestyvät arvioitavia todellisuuden ilmiöitä perinteisemmälle hankearvioinnille vaihtoehtoisen metodologian avulla. Keskeinen lähtökohta on toimijoiden subjektius ja arvioinnissa käytettävien käsitteiden paikallisuus. Ne haastavat vaihtoehtoisten ja erilaisten tutkimusmenetelmien ja aineistojen käyttöön.

Puhe kolmesta eri otteesta pohjautuu erilaisiin arviointia ohjaaviin kysymyksenasetteluihin. Täten ne tuottavat myös hyvin erilaisia tuloksia. Ilmiön perusteellinen tarkastelu edellyttää näiden kolmen otteen käyttöä.

Toteava kriittinen arviointi

Toteavassa kriittisessä arvioinnissa arviointikysymykset ovat luonteeltaan kuvaavia ja selittäviä. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin Mitä tai mikä on se ilmiö, jota kyseisessä hankkeessa arvioidaan?, Miten arvioitava ilmiö vaihtelee kyseisessä hankkeessa? ja Miksi arvioitava ilmiö vaihtelee havaitulla tavalla tai saa niitä muotoja, joita sen on havaittu saavan? Se siis pyrkii käsitteellistämään arvioitavan ilmiön, tuottaa siitä kuvauksia ja vastaa kuvaustensa synnyttämiin miksi -kysymyksiin.

Toteavan hankearvioinnin ongelmat liittyvät arvioitavan ilmiön käsitteellistämiseen. Ongelman ydin piilee siinä, että useimmiten ilmiön käsitteellistäminen tehdään kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tämä on tutkimustoiminnan näkökulmasta sinänsä hyväksytty käytäntö, mutta hankkeiden arvioinnissa ani harvoin perusteltu toiminto. Kyse on siitä, että hankkeessa ollaan toimimassa ihmisten ja työyhteisöjen kanssa. Ei ole mitään takeita siitä, että erilaisissa tilanteissa ja työkuultuureissa nämä ymmärtäisivät, kuvaisivat ja tulkitisivat hankkeessa arvioitavaa ilmiötä, kuten kirjoissa esitetään. Tämän myöntäminen johtaa myös siihen, että ei ole juurikaan tietoa siitä, miten ihmiset työyhteisössään toimisivat omaehtoisesti kyseisen ilmiön muuttamiseksi. Toisin sanoen ongelma on siinä, että arvioija päättää hankkeeseen valittujen käsitteiden määritelmät, ja täten rajoittaa myös muutoksen mahdollisuudet.

Jos uskotaan, että oppimisen ja kehittymisen edellytys on tietoinen suhde omien käsitysten ja tarjottavien uusien käsitysten välillä, niin hankkeen lähtö-

kohtana pitäisi olla osallistuvien henkilöiden käsitykset arvioitavasta ilmiöstä. Tämä puolestaan saattaisi realisoida keskustelun arvioitavan ilmiön muutoksesta ja muutosvaiheen tunnistamisesta ja ennen kaikkea osallistujien arkitoiminnassa piilevistä muutoksen mahdollisuuksista. Mikäli työpaikan omia lähtökohtia ja työpaikalla vallitsevia käsityksiä ei selvitetä, hankkeen onnistumiset tai epäonnistumiset tulkitaan helposti virheellisesti. Esimerkiksi muutosvastaarinta saattaa olla hyvinkin tervettä ja pyrkimys sen purkamiseen ei ollutkaan kovin viisasta, mutta sitä ei ymmärretty. Aletaan yleistää, jolloin arvioitavasta ilmiöstä katoaa paikallisuus, ja samalla tulokset menettävät kykynsä toimia välineenä paikallisessa prosessissa.

Arvokriittinen arviointi

Arvokriittisessä arvioinnissa haasteena on eritellä ja tuoda esiin arvoperusta, jolla kyseistä ilmiötä arvioidaan. Tällöin kysytään Kuinka hyvää arvioitava ilmiö on?, Keiden intressejä arviointi tai arvioitava näkökulma tuo esille ja palvelee? ja Millä arvoperustalla arviointia tehdään? Arviointi kohdistuu täten arvioitavan toiminnan toimijoihin, heidän käyttämiinsä välineisiin, heidän intresseihinsä ja heille mielekkäisiin arvoperustoihin.

Arvokriittisen hankearvioinnin ongelmat liittyvät metodologiaan ja tutkimusasetelmiin. Arviointi suunnataan mieluusti suppeasti tiettyjen toimijoiden intressien näkökulmaan, kyseisen hankkeen tavoitteiden toteutumiseen kuin hankkeen eri osapuolten erilaisten, keskenään ristiriitaistenkin, intressien arvoperustojen analysointiin.

Konstruktiivinen arviointi

Konstruktiivisessa, uutta rakentavassa, arvioinnissa keskeistä on ilmiöitä koskevan tiedon kokeileminen toiminnan muuttuessa. Tällöin kysytään Millainen arvioitava ilmiö voisi olla?, Millaista sen tulisi olla? Millaisella prosessilla siihen päästään? ja Kannattaako hankkeeseen ryhtyä? Miten arvioitavaa ilmiötä muutettiin? Mitä tapahtui, kun arvioitavaa ilmiötä pyrittiin muuttamaan? Uuden rakentamiseen suuntautunut arviointi on luonteeltaan interventioita, joissa myös vaihtoehtoisten ratkaisujen etsiminen edellyttää niitä tuottavien pro-sessien kehittämistä ja arviointia.

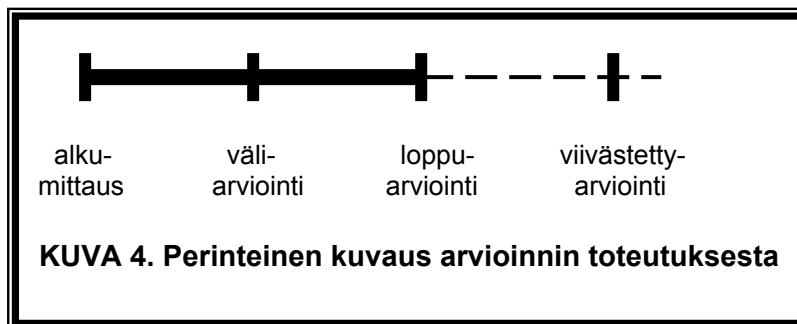
Myös konstruktiivisen hankearvioinnin ongelmat liittyvät metodologiaan ja tutkimusasetelmiin. Ongelman ydin piilee siinä, että uutta rakentavassa hankearvioinnissa tavoitellaan uusien mahdollisuuksien löytämistä, mutta jos arviointi toistaa entisiä malleja, lähestymistapoja ja välineitä sekä kehityssuunnat että vaatimukset otetaan annettuina, niin jo lähtökohdissaan mahdollisuudet uuden löytämiselle ovat mitättömät. Uuden löytäminen edellyttää uusia lähestymistapoja, aineiston keruumenetelmiä ja analyysitapoja: Yksinkertaisesti uusia kysymyksiä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikissa kolmessa otteessa puhutaan uudenlaisesta tai toisenlaisesta, mutta arvioinnin arjessa vaihtoehtojen kuvittelu näyttäisi olevan vaikeaa. Suuret trendit kuten verkostoituminen, joustavuus tai jalkautuminen, ovat arvioinnin lähtökohtina mieluummin kuin paikalliset työn häiriöt, kehitysjännitteet tai ratkaisua vaativat tilanteet. Jos arvioinnin avulla halutaan löytää uusia mahdollisuuksia, niin arvioinnin tulisi lähteä toimijoiden subjektiivisesta ja paikallisuudesta. Se ei kuitenkaan vielä riitä, sillä haasteellisemmän hankearvioinnin tulisi olla myös reflektiivistä omien lähtökohtien, arvojen, teorioiden ja oman metodologiansa suhteen. Tähän sisältyy myös uhka arvioinnin lamaantumisesta; aletaan kiertää reflektion kehää. Sen voi ylittää vain toimimalla.

7.5. Että arviointi ei vaikuttaisi turhan helpolta toteuttaa

Arviointiin on perinteisesti liitetty ajatus arvioitavan aineiston keruusta kahteen, ehkä kolmeenkin kertaan hankkeen aikana. Edellä viitattiin jopa neljanteen aineiston keruutapahtumaan, niin sanottuun viivästettyyn arviointiin noin ½ tai vuosi hankkeen loputtua. Menetelmällisesti aineistonkeruuta ei ole nähty ongelmana kuin lähinnä siitä näkökulmasta, että vastaavatko kaikki, joita asia koskee. Siis tulosten kattavuus, vastaajien määrä, on ollut suurin haaste. Tätä haastetta ei sovi kieltää, mutta samalla on jätetty huomioimatta hankkeen innovatiivisuus, kuten hankkeen herättämät uudet ajatukset, aineistonkeruun ongelmana.

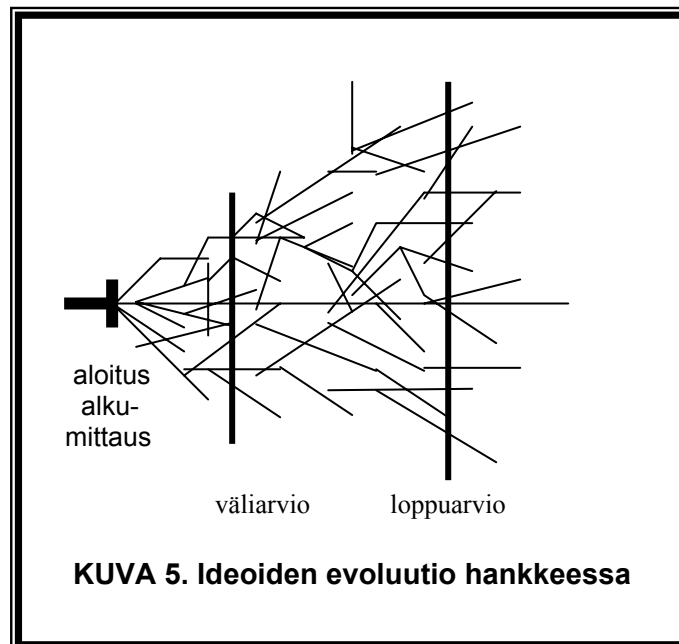
Periaatteessa hankkeen toteutusta ja aineiston keruuta on kuvattu linjana, etenevänä nuolena tai muuna sellaisena, jossa aineistonkeruut arviointia varten tehdään määrä ajoin (KUVA 4).



Kuvassa 4 oletuksena on, että hanke etenee jotenkin ikään kuin yhtenä rintama, tai putkessa, kuten konsultin papereissa tilanne on hahmotettu suunnitteluvaiheessa. Tilanne ei kuitenkaan ole tällainen, vaan vaikka oletettaisiin, että

hanke saisi alussa osallisten ajatukset jotenkin yhtenäiseen linjaan, niin hankkeen edetessä osallisten ajatukset ja toiminta etenevät lähinnä pensasmaisesti tai kasvavat kuin pusikko (Kuva 5). Engeström (2004) korostaa työyhteisön kehittymisen evolutionaarista mallia. Jos halutaan arvioinnin vastaavan tähän haasteeseen, niin ajatus siitä, että arviointi olisi alku- ja lopputilanteessa sama, siis samat kysymykset, on erittäin kyseenalainen. Kuva 5 on puhtaasi oletus, mutta sen avulla pyritään konkretisoimaan se, miten jälkimmäisen mittauksen pitäisi olla huomattavasti laajempi, jotta sen avulla voitaisiin ylipäättään kuvata, mitä hankkeessa on saatu aikaan.

Kuvan 5 osoittaman ongelmanasettelun avulla voidaan myös lähestyä kolmen mittaustuloksen problematiikkaa. Jos tehdään kaksi mittausta, niin on helppo piirtää suoraviiva mittausta 1:stä mittausta 2:een. Suora viiva voi olla ylös tai alas. Kolmessa mittauksessa törmää tilanteeseen, että viiva saattaa olla suora ylös tai alas, mutta se saattaa muistuttaa kamelin selkää (keskimmäisen tulokset parempia kuin ensimmäisen ja viimeisen) tai hymyhuulia (keskimmäisen mittauksen tulokset huonompia kuin ensimmäisen ja viimeisen). Ehkä se, että standardikysymykset eivät tavoita paikallisuutta kuin sattumanvaraisesti, selittää tilastoviivojen muotoa vahvemmin kuin mikään muu.



Kuva 5 tuo esille myös oletuksena, että osa ideoista ja toiminnasta katoaa ideoiden taivaaseen, eikä niitä ehkä dokumentoida mitenkään. Hankearvioinnin haasteet kiertyvät täten takaisin siihen mistä tässä luvussa lähdettiin: Oikeudenmukaisuuteen, merkityksellisyyteen ja niiden suhteeseen.

Huolellisesti toteutetuilla perinteisillä aineiston keruuasteilla ja menetelmillä saadaan useimmiten käypiä tuloksia, mutta kyetäänkö niillä edes tavoittamaan tärkeimpiä hankkeen synnyttämiä kehitysajatuksia ja niiden merkityksiä? Yhteenvetona voidaan todeta, että perinteisemmällä hankearvioinnilla saadaan kokoon arvioinnin kannalta minimi tieto, mutta arvioinnin pitäisi kyetä vastaamaan hankkeen aiheuttaman kasvun haasteeseen. Yksittäisen hankearvioinnin itsensä pitäisi kasvaa (koko, laajuus) ja kehittyä (merkitys, ymmärrys).

MITÄ OPIMME?

Tutkimus ja hankkeen / projektin arviointi kannattaa yhdistää, jos mahdollista

Huonosti toteutettu arviointi ei ole parempi kuin ei arviointia ollenkaan

Heti projektin alussa täytyy sopia aineisto arviointia varten

Kaikilla osallisilla pitää olla mahdollisuus kuulla, nähdä ja sanoa mielipiteensä kerätyn aineiston tuloksista arvioinnin kaikissa vaiheissa

Arviointiaineiston keruu ja sen yhteinen purkaminen voi toimia myös motivaattorina

Arvioinnin pitää kasvaa ja kehittyä hankkeen myötä

Kirjallisuutta

- Heikkinen H.L.T. Huttunen R & Moilanen P (toim.) 1999. Siinä tekijä missä tutkija. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena.
- Engeström Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäely työssä. Tampere; Vastapaino.
- Evaluation research methods. 2005. London; Sage
- Guba E. 1989. Fourth generation evaluation. Newbury Park; Sage.
- Kasvio A, Lahtonen M, Varis M & Airaksinen J. 1999. Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämistä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampere; Tampereen yliopisto.
- Koppinen M-L, Korpinen E & Pollari J. 1994. Arviointi oppimisen tukena. Opetus 2000. WSOY; Helsinki.
- Launis K. Lehto A-M, Mäkitalo J, Räsänen K & Ylikoski M. 2001. Tykytutkimuksen ja – tiedon katvealueet. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, Raportti 5. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos; Helsinki.
- Lindström K. 1997. Tutkimus kehittämisen tukena. Teoksessa T. Alasoini, M. Kyllönen & A. Kasvio (toim) Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki.
- Notkola V. 2002 Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Helsinki; Työministeriö.
- Preskill H. 2005. Building evaluation capacity; 72 activities for teaching and training. Sage; California.
- Raivola R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Helsinki; WSOY.
- Schriren M. 1991. Evaluation thesaurus (4th ed) New York; Sage.
- Unesco 1984. Project evaluation: Problems of methodology. Paris; Unesco.
- Vedvug E. 2003. Arviointiaalto ja sen liikkeellepanevat voimat. Sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojekti. Työpapereita/ FinSoc.

