

Onnistunut arviointi tukee kehittämistä

Anu Kajamaan luento Arviointi kehittämistyön tukena TJS Opintokeskuksessa 29.11.2011

Helsingin yliopiston toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikössä työskentelevä tutkija ja projektipäällikkö Anu Kajamaa lähti luennossaan liikkeelle kuvaamalla työelämässä tehtävän kehittämisen pirstoutumista projekteiksi. Nämä projektit saattavat olla irrallaan paitsi toisistaan, myös käytännön työstä ja kehittäminen poukkoilee hankkeesta toiseen ilman, että mikään varsinaisesti muuttuu – ainakaan heti. Lisäksi työelämän muutokset ovat niin laaja-alaisia, että projektien tavoitteiden asettaminen voi olla vaikeaa. Kun tavoitteet ovat hämärät, projektien tulosten tai vaikutusten mittaaminen muuttuu entistä haasteellisemmaksi. Etenkin, jos käytetään kapea-alaisia, taloudellisia mittareita, jotka eivät anna selkeää kuvaan projektin tuloksista tai niiden kestävydestä. Projektien ja ohjelmien vaikutuksia ja hyötyjä tuodaan esiin arvioinnin kautta. Projektien vaikuttavuutta mittaava arviointi saattaa kuitenkin jäädä tekemättä tai irralleen toiminnan kokonaisuudesta, eikä loppuun saatettujen hankkeiden opetuksia osata hyödyntää työyhteisöissä.

Anu Kajamaa vaatii laaja-alaisempaa arviointia. Hän kertoi vaatimuksensa tueksi esimerkkejä onnistuneesta arvioinnin käyttämisestä työyhteisöjen kehittämistyön tukena. Kajamaa valaisi TJS Opintokeskuksen luennolla neljää laajamittaista julkisen sektorin tutkimus- ja kehittämishanketta, joissa hän on ollut mukana tutkijana ja kehittäjänä vuosina 2004–2011. Hän totesi, että onnistuneeseen arviointiin tarvitaan uusia käsitteitä ja totesi ottaneensa tutkimusryhmänsä kanssa käyttöön seuraamuksen, leviämisen ja kestävyden käsitteet. Seuraamuksella Kajamaa tarkoittaa pitkäaikaista, paikallista tai muuta yhteyttä, joka voi olla aiottu tai ei-aiottu. Leviämistä tarkasteltaessa katsotaan moneen suuntaan etenevää prosessia sekä niitä kanavia ja sosiaalisia järjestelmiä, joita pitkin leviäminen tapahtuu. Kestävyys puolestaan viittaa kehittämisen osoitettavissa olevaan vakiintumiseen ja jatkuvuuteen.

Monipuoliset menetelmät kehittämisen tukena

Kajamaa kertoi oman väitöstutkimuksensa ja Helsingin yliopistossa toimivan tutkimusryhmän tutkimusmenetelmistä. Tutkijana Kajamaa on sekä seurannut työpaikalla käytännön työtä ja etsinyt seuraamuksia havainnoimalla työkäytäntöjä. Lisäksi hän on kerännyt dokumenttiaineistoa ja muutuskertomuksia sekä piirtänyt muutuskarttoja, sillä muutos kerrostuu moniksi eriaikaisiksi toimintatodellisuuksiksi. Muutuskertomuksien analysoimisessa hän on kiinnittänyt huomiota mm. siihen, mihin materiaaliin asioihin kertoja viittaa. Haastatteluissa hän on kiinnittänyt huomioita historiaan, vastarinnan vakiintumiseen, ristiriitoihin ja häiriöihin. Aineiston keräämisen ja tutkijan työn jälkeen hän on kutsunut koolle organisaation eri tasojen edustajia.

Kajamaa totesi, että kehittämisen kohteena olleissa työyhteisöissä on luotu uusia toimintamalleja ja kehitetty yhteistyötä tukevia välineitä. Työyhteisöissä on myös tapahtunut organisaation oppimista ja prosessien tehostumista. Kajamaa toi esiin myös tyypillisiä kehittämistoimintaan liittyviä haasteita ja niiden ratkaisuvaihtoehtoja. Hän korosti, että nykyisen ylhäältä alas tapahtuvan kehittämisen rinnalle tarvitaan alhaalta ylös eteneviä kehittämisprosesseja ja molempien vuoropuhelua sekä johtamisen pitkäjännitteistä tukea projektivetoiselle kehittämiselle. Johdon – kunnissa esimerkiksi kuntapäätäjien – on sitouduttava pitkäjännitteisesti projekteihin. Kehittäminen työpaikoilla etenee syklisesti edestakaisin ja vaatii aikaa. Yhtenä väitöstutkimuksensa merkittävänä tuloksena Kajamaa pitääkin sitä, että usein hankkeet pysähtyvät uuden toimintamallin suunnitteluun, mutta suunniteltuja malleja ei osata tai ehditä ottaa käyttöön eikä tuloksia tai niiden kestävyyttä arvioida. Myöskään ei huomioida sitä, että seuraamukset näkyvät usein vasta vuosien päästä. Kuitenkin mukana olleet kokisivat hankkeet mielekkäinä, mikäli ne johtaisivat käytännön työn sujuvoitumiseen tai kestävien, käytettävien toimintamallien syntymiseen ja käyttöönottoon.

Ekspansiivisen oppimisen teoriaa

Luennolla tutustuttiin lyhyesti Kajamaan arvioinnin taustalla olevaan toiminnan teoriaan ja Yrjö Engeströmin kehittämään ekspansiivisen oppimisteoriaan. Ekspansiivisen oppimisen teoriaa soveltavan kehittävän työntutkimuksen vaiheet Kajamaa kuvasi siten, että ensin analysoidaan nykyinen toimintatapa ja kuvataan ilmitulleet ongelmat sekä rajataan kohde, tästä syntyy ensimmäinen työhypoteesi, jota testataan aineistolla. Sitten analysoidaan toiminnan ja nykyisten ristiriitojen kehityshistoria ja tuetaan uuden toimintamallin luomista luomalla ponnahduslauta sen synnyttämiselle ja analysoidaan mallin luomisprosessia. Kun uusi toimintamalli otetaan käyttöön, kehittävä työntutkija tukee käyttöönottoa ja analysoi käyttöönotossa sattuvia häiriöitä ja käyttöönotossa syntyviä uusia innovaatioita. Sitten uusi toimintamalli arvioidaan ja saadaan analyysi toimintatavan vaikutuksista ja kehittämisprosessista. Ekspansiivisen oppimisen syklit voivat olla kestoiltaan pitkiä ja oppimista voidaan analysoida myös lyhytkestoisempina laajempaan sykliin sisältyvinä mikrosykleinä.

Engeströmin käyttöönottamien ekspansiivisen oppimisen teorian käyttöönottoa Kajamaa perusteli sillä, että tavanomaiset oppimisteoriat eivät selitä oppimista, jossa luodaan uusia käytäntöjä ja organisaatoratkaisuja. Ekspansiivinen oppiminen käynnistyy yksilöiden vastarinnalla, koska siinä luodaan jotain, mitä ei vielä ole. Projekteihin liittyvä väsyminen puolestaan voi olla merkki siitä, että jotain uutta on keksitty, mutta sitä ei vielä osata ottaa käyttöön. Tutkimusavusteisissa kehittämissankkeissa tulisikin Kajamaan mukaan panostaa entistä enemmän uusien toimintamallien ja välineiden jalkauttamiseen, vakiinnuttamiseen ja jalostamiseen.

Kehittäminen kannattaa

Kajamaa päätti luentonsa kannustaviin näkymiin siitä, että projektien pitkän aikavälin seuraamuksia on mahdollista tunnista ja tulkita vuosia hankkeiden päättymisen jälkeen. Hän myös korosti, että kehittämishankkeiden tulosten kiinnittyminen käytännön työtapoihin ja sääntöihin sekä tulosten levittäminen vahvistavat hankkeiden kestävyttä ja tukevat työntekijöiden työssäjaksamista. Samalla kehittäjien käsitys toistuvista ja tuloksettomista projekteista vähenee.

Anu Kajamaa työskentelee projektipäällikkönä ja tutkijana Helsingin yliopistossa Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikössä (CRADLE). Hän väittelee Helsingin yliopistossa joulukuussa aiheesta ”Muutoksen kehiä avaamassa: Toiminnanteoreettinen tutkimus terveydenhuollon muutospyrkimyksistä ja niiden seuraamuksista”.

Luennon referoi Sikke Leinikki