

Kirja-arvio

Kuinka ohjata itseohjautuvuuteen ja tehokkaaseen toimintaan?

Antti Maunu

VTT, tutkijatohtori

Turun yliopisto, Koulutussosiologian

tutkimuskeskus RUSE

maunuan@gmail.com

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) (2017).
Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?

Alma Talent. 366 sivua.

Torkkola, Sari (2017).

Lean asiantuntijatyön johtamisessa.

Alma Talent. 274 sivua.

Ammatillisen koulutuksen reformissa on keskusteltu paljon itseohjautuvuudesta. Henkilökohtaistuvien opintopolkujen myötä opiskelijoilta edellytetään itseohjautuvuutta, kriittisten äänten mukaan liikaakin, mikä vuoksi on peräänkuulutettu myös itseohjautuvuuden opettamista ja ohjaamista (Maunu, 2018).

Samoin reformin pyörteissä puhutaan henkilökunnan itseohjautuvuudesta. Reformi tuottaa nopeita, usein syvällekäyviä muutoksia ja edellyttää uusien toimintatapojen omaksumista. Vastaavasti oppilaitoksen johdon ja lähiesimiesten aika kuluu yhä enemmän muualla kuin henkilökunnan arkityön ohjauksessa ja tukemisessa, mikä myös vahvistaa tarvetta työntekijöiden ja työyhteisöjen itseohjautuvuudelle. (Maunu & Souto, 2019.)

Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon toimittama *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* osuu reformissa hyvään saumaan. Sitä on luettu myös ammatillisen koulutuksen johtajien ja kehittäjien parissa. Toinen tuore virikekirja johtamiselle on Sari Torkkolan *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*, joka valittiin ilmestyttyään vuoden bisneskirjaksi. Myös se antaa eväitä reformin johtamiseen, joskin toisentyypisiä kuin Martelan ja Jarenkon teos.

Tässä katsauksessa esittelen ja arvioin näitä kirjoja ammatillisen koulutuksen arkeen ja käytäntöihin kohdistuvan tutkimustyöni valossa. Kirjoissa on hyvät ja virittävät puolensa, ja ne täydentävät hyvin toisiaan. Molemmissa on myös puutteen- sa: ne eivät aina yllä ammatillisen koulutuksen arkeen eivätkä siellä tehtävään työhön. Siksi kirjat eivät korvaa arjen tuntemusta johtamisen ohjenuorana, joskin kirjat voivat tarjota virikkeitä arjen parantamiseen.

Itseohjautuvuus: tavoite, ihmiskuva ja utopia

Martelan ja Jarenkon toimittama *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* on artikkelikokoelma, jossa erilaisten organisaatioiden toimintaan tutkijoina, kehittäjinä ja johtajina perehtyneet kirjoittajat esittelevät itseohjautuvuuden eri ulottuvuuksia. Yhtäältä kirjassa on historiallisia ja teoreettisia katsauksia erilaisiin organisaatiotyyppeihin, niiden johtamiseen ja niissä vaikuttaviin voimiin. Toisaalta kirjassa on tapausesimerkkejä organisaatioista (tyypillisesti yrityksistä), joiden toiminnassa itseohjautuvuudella on suuri rooli. Tällaisia ovat muun muassa suomalaiset IT-yritykset Vincit, Reaktor ja Futurice, hollantilainen kotisairaanhoi-

toyryitys Buurtzorg ja pohjoisamerikkalainen ulkoiluvälineyritys Patagonia.

Pääkäsite *itseohjautuvuus* määritellään kirjassa yksilöpsykologisesti. Se nähdään yksilön kykynä ”toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”, jolle esitetään kolme ehtoa:

- itsemotivoituneisuus eli ”halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti”,
- päämäärätietoisuus eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti toimija itseohjautuu,
- osaaminen eli riittävät taidot itseohjautuvuuden toteuttamiseksi käytännössä. (s. 12.)

Kirjaa voidaan lukea myös sen tarkaste- luna, mitä edellytyksiä ja seurauksia näiden ehtojen toteutumisella tai toteutu- mattomuudella on erilaisissa organisaatioympäristöissä.

Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? on ohjelmallinen, jopa tun- nustuksellinen kirja. Etenkin teoreetti- semmissä puheenvuoroissa toistuu näke- mys, että olemme siirtymässä aikakauteen, jossa ei ole muuta vaihtoehtoa kuin itseohjautuvuus. Toimintaympäristö muut- tuu yhä nopeammin ja siihen on sopeu- duttava, robotit korvaavat rutiinityöt, ih- misille jää luova ajattelu ja informaatio- teknologia tuottaa sellaisia hallinnollisia rakenteita, jotka eivät toimi ilman itseohjautuvuutta. Puhe on tuttua myös am- matillisen koulutuksen reformista: Kos- ka maailma muuttuu, koulutuksenkin on muututtava. Reformissakin muutoksen moottoriksi esitetään tietotekniikan ke- hittyminen sekä sen vaikutukset etenkin yritysten toimintaan, toimintaympäristöi- hin ja tarpeisiin.

Aikakauden murrokseen liittyy kirjassa myös ihmiskuvan murros, uuden ihmisen synty. Itseohjautuva ihminen on joustava, kyvykäs ja alati läpinäkyvä itselleen ja omille tarpeilleen. Hän tietää, mitä osaa ja mitä seuraavaksi haluaa oppia – ja sitten etsii tiensä oppimisen lähteelle saavuttaakseen haluamansa (ks. myös Maunu & Souto, 2019). Kirjan maailmassa tämä ilmenee vääjäämättömänä, evoluution kaltaisena pyrkimyksenä pois orjuudesta ja ulkoisesta kontrollista kohti vapaata yksilöllisyyttä. Näin itseohjautuvuus saa konaktipintaa ja oikeutusta myös länsimaisen individualismin oppihistoriallisesta voimasta (ks. Taylor, 1995). Kun itseohjautuvat, itselleen aidot ihmiset toimivat yhdessä, syntyy itseohjautuvia organisaatioita ja maailma saa tarvitsemansa muutoksen. Nämäkin näkemykset kuulostavat tutulta reformin kehyksessä. Uusi ammatillinen koulutus henkilökohtaisine oppimiskolkuineen sopii täydellisesti tällaisille opiskelijoille, ja joustavat ja muuntuvat oppilaitosorganisaatiot tarjoavat huikeita kehittymismahdollisuuksia aktiivisille ja itseohjautuville asiantuntijaopettajille.

Ongelma on kuitenkin se, että harva ihminen tai organisaatio täyttää tällaisen historiallisen ideaalin mitat omassa arjessaan. Oppilaitoksissa opettajat ja opiskelijat ovat tavallisia ihmisiä, ja sellaisina usein ideaaleihin nähden epätäydellisiä. He voivat kokea omat valmiutensa jo riittäviksi tai heidän voimavaransa hypätä yhä uusiin muutoksiin voivat olla monesta syystä rajalliset. Myöskään organisaatioissa muutokset eivät ilmesty puhtaalle pöydälle historiallisten tuulten tuomina, vaan ne versovat vuosikymmenten aikana muodostuneiden toimintakulttuurien, päätösten ja valtasuhteiden pohjalta. Jos ammatilliset oppilaitokset suljettaisiin opiskelijoilta pariksi vuodeksi, niissä voitaisiin ehkä luoda uusi itseohjautuvuuden kulttuuri. Mutta

niin kauan kuin oppilaitoksissa on turvattava joka päivä toimiva arki ja tasalaatuisen opetus, niiden on hyödynnettävä olemassa olevia toiminta- ja menettelytapoja, vaikka ne eivät noudattaisi itseohjautuvuuden ihanteita.

Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? -kirjan suurin puute onkin, että se ei anna lainkaan eväitä siihen, kuinka itseohjautuvuuteen voitaisiin käytännössä päästä. Se kuvaa sinänsä vetoavia lopputuloksia sekä erilaisia ihanteita ja normeja, joiden vallitessa itseohjautuvuus voi toteutua. On kuvaavaa, että kaikissa kirjan tapausesimerkeissä, joissa kerrotaan itseohjautuvien organisaatioiden muodostamisesta ja johtamisesta, käy ilmi, että nämä organisaatiot harjoittavat rekrytoinnissa vahvaa valikointia. Vain jo valmiiksi hyvät ja oikeanlaiset tyypit otetaan mukaan toimintaan ja uusien, uljaiden organisaatioiden missio annetaan heidän käsiinsä. Tämä tuo esiin itseohjautuvuuden ideaalin kääntöpuolen: se saattaa olla tyly, julma ja piittaamaton niille, jotka eivät jo valmiiksi ole oikeanlaisina pidettyjä. Normista tulee vallankäytön ja valikoinnin väline. Tämä tuskin on suunta, johon ammatillista koulutusta kannattaa kehittää työ- tai oppimisympäristönä.

Lennokkuudessaan *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* -kirjan tarkoitus lienee herättää ajatuksia ja keskustelua, eikä se pyrikään olemaan konkreettinen ohjekirja esimerkiksi ammatillisen koulutuksen tai oppilaitosorganisaatioiden muutokseen. Se on parhaimmillaan idea- ja aforismikokoelma, josta on hyvä poimia näkemyksiä koulutuksiin ja kahvipöytiin. Mutta jos aforismit ottaa liian vakavasti ja unohtaa oppilaitosten arkitodellisuuden, viisauksien viattomuus voi kadota.

Lean: muutoksen johtaminen ja työprosessien optimointi

Sari Torkkolan *Lean asiantuntijatyön johtamisessa* on omakohtainen kertomus lean-johtamisen omaksumisesta ja käytönotosta. Henkilökohtaisen tapaustutkimuksen kenttä on Patria-konsernin sisäiset tietohallintopalvelut. Lean-malli on kehitetty japanilaisessa autoteollisuudessa toisen maailmansodan jälkeen, mutta Torkkola osoittaa, että sitä voidaan soveltaa myös asiantuntijatyöhön.

Leanissa työprosessit pyritään rakentamaan mahdollisimman sujuviksi ja toimiviksi. Tyypillisesti tämän vaarantaa kolme asiaa:

- Muuttuvat ja äkilliset tilanteet, joissa työ ei etene totuttuun tapaan.
- Henkilöstön tai järjestelmän ylikuormitus kuten väsymys tai tilojen tai työkalujen riittämättömyys.
- Hukka eli tavoitetta edistämätön työ, esimerkiksi epätarkoituksenmukainen hyppiminen tehtävästä toiseen, asioiden pallottelu organisaatiossa ja kesken jäävät tehtävät. (s. 23–27.)

Torkkola puhuu virtaustehokkuudesta resurssitehokkuuden sijaan. Hyvin toimiva organisaatio ei hyödynnä koko ajan maksimaalisesti resurssejaan, koska juuri se johtaa ylikuormitukseen, työn huonoon organisointiin kiireessä sekä kyvyttömyyteen sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Parhaimmin organisaatio toimii virtaustehokkuutta optimoimalla. Se tarkoittaa, että työt etenevät ja valmistuvat mahdollisimman nopeasti myös äkkitalanteissa. Tällöin työntekijät saattavat hetkittäin joutua odottamaan uusia tehtäviä, mutta kun niitä tulee, he pystyvät suoriutumaan niistä paremmin ja nopeammin kuin resurssitehokkaaksi viritetyssä, mutta liian kuormittavassa, organisaatiossa. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työn yksik-

kökustannus tulee lopulta halvemmaksi, kun työntekijät voivat keskittyä oikeisiin asioihin oikeaan aikaan. (s. 57–58.)

Tämä lupaus on vetoava myös ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Sielläkin tavoitteena on opiskelijoiden yhä nopeampi ja tehokkaampi läpäisy, jota uhkaavat organisaatioiden monet muutokset, kuormittavat tilanteet sekä usein turhana ja turhauttavana koettu työ. Jo se, että oppilaitoksissa pitäisi samaan aikaan tehdä suuria muutoksia ja saada arki sujumaan tasalaatuisissa puitteissa, johtaa ylikuormittumiseen ja monenlaiseen epätarkoituksenmukaiseen toimintaan.

Torkkolan kirjan pääosassa on kuvaus siitä, kuinka hän on käytännössä ohjannut työyhteisöään ottamaan käyttöön ja toimimaan virtaustehokkaan lean-mallin mukaisesti. Torkkola keskittyy juuri siihen, minkä edellä käsitelty *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* sivuuttaa. Torkkola kuvaa konkreettisia prosesseja ja tekoja, joita tekemällä hän on ohjannut organisaatiota haluamaansa suuntaan. Torkkola ei edellytä työntekijöiltään lean-ajattelua valmiiksi eikä valikoi työntekijöitään siihen liittyvien ominaisuuksien perusteella. Hän huolehtii, että kaikki työntekijät saavat muutoksessa tarvittavat valmiudet muun muassa säännöllisten tiimikokousten ja täydennyskoulutusten myötä. Torkkola huomaa tämän johtavan myös työntekijöiden asenne- ja kulttuurimuutokseen. Päinvastoin kuin Martelan ja Jarenkon toimittamassa teoksessa, jossa oikeiden tekojen edellytykseksi nähdään oikea asenne tai ”hyvätyyppiys”, Torkkolan mukaan ihmisten toiminnan muuttaminen muuttaa myös heidän asenteitaan (s. 94). Toki myös lean-ajatteluun kuuluu ohjelmallisuutta ja sanahelinää, mutta Torkkolan kirjassa nämä pysyvät pienessä roolissa.

Eräs Torkkolan hyödyntämä menetelmä on työprosessien visualisointi, jota voisi oppilaitosmaailmassa nimittää liikkuvaksi lukujärjestykseksi. Siinä kaikki tiimin työntekijät merkitsevät säännöllisesti post-it-lapuin yhteiselle taululle prosessissa olevat työtehtävänsä sen mukaan, missä vaiheessa ne ovat ja mikä on niiden tärkeysaste. Tämä tekee nopeasti näkyväksi työprosessien toimivat kohdat ja pullonkaulat koko tiimin tasolla. Samalla se antaa tiimille valmiuksia tehdä muutoksia työn sujumuuden lisäämiseksi. Kun oppilaitosmaailmassa ollaan luopumassa yhteisistä ja keskitetyistä laadituista lukujärjestyksistä, tällainen työskentely voi tarjota myös oppilaitosten tiimeille mahdollisuuksia hahmottaa työprosessejaan: sitä, mihin työaika käytännössä kuluu ja miten sitä pitäisi suunnata uudelleen, jotta opetus ja ohjaus sujuisivat paremmin. Vaikka Torkkola ei käytä itseohjautuvuuden käsitteistöä, oikein ohjattuna tällainen työskentely vahvistaa myös tiimin ymmärrystä omasta toiminnastaan ja tarjoaa välineitä itseohjautuvuuteen.

Toinen Torkkolan hyödyntämä menetelmä on organisaation kokonaisuuden hahmottaminen ohjatuin tapaamisin ja työpajoin. Niissä organisaation eri toimijat tapaavat ja keskustelevat yhteistyössä ilmenneistä ongelmista. Torkkolan esimerkissä nämä tapaamiset kertoivat, että eri tiimit ja toimialat odottivat toisiltaan usein aivan muuta kuin ne itse kuvittelivat toisten heiltä odottavan. Kun tämän jälkeen päästiin tarpeiden ja toiveiden realistiseen kommunikointiin, toiminta tehostui niin yksittäisillä osastoilla kuin koko organisaatiossa. Torkkolan johtopäätös on, että organisaatiossa tärkein tehostamisen paikka on sen osien vuorovaikutus, eikä jokaisen organisaation osan optimointi muista erillään yleensä tuota hyvää lopputulosta (s. 96). Myös tällaisen kommuni-

kaation ohjaaminen ja johtaminen tuottaa organisaatiolle itseohjautuvuuden valmiuksia.

Lean-ajattelun heikko lenkki oppilaitosmaailmassa on, että työsuoritteiden ja -prosessien määrittely ja optimointi on käytännössä vaikeaa. Autoteollisuudessa yksittäiset työvaiheet ja -suoritteet on helppo määritellä ja optimoida. Myös Torkkolan kuvaaman yrityskonsernin sisäisen tietohallinnon suoritteet, kuten palvelupyynnöt tai uusien järjestelmien käyttöönotot, on suhteellisen helppo määritellä ja kellottaa optimointia varten. Mutta entä jos työsuoritus on oppijan ammatillisen kasvun ja osaamisen tukeminen, elämäntahallinnon vahvistaminen tai yhteiskunnallisen syrjäytymisen ehkäisy? Seläistä voi olla mahdotonta muuntaa päivä- tai tuntitason osasuorituksiksi ja niiden virtaukseksi.

Ylipäänsä lean-ajattelun soveltaminen julkisen sektorin toimintaan voi tuottaa ikäviä sivuvaikutuksia. Kun sitä on tehty, usein sen varjolla on vain minimoitu työvaiheisiin käytettävää aikaa, mikä onkin johtanut räikeisiin laiminlyönteihin esimerkiksi vanhuspalveluissa. Syynä on, että julkisen sektorin koulutuksessa, kasvatuksessa ja hoivassa toimitettavan ”tuotteen” ja koko asiakkuuden luonne poikkeaa yritysmaailmasta. Yrityksiltä tilataan yksittäisiä ja tarkoin määriteltyjä suoritteita, joiden hankkimisen motiiveista tai jatkokäytöstä yritysten ei tarvitse välittää. Puolestaan ammatillisen koulutuksen ”tuote” voi olla asiakkaan koko identiteetin, motivaatorakenteen sekä valinta- ja toimintakyvyn kehittyminen toisenlaiseksi. Siksi myös ne konkreettiset teot ja prosessit, joita ”tuotteen” toimittamiseksi oppilaitoksissa tehdään, voivat olla pitkiä ja moniulotteisia, eikä niiden lopputulosta tiedetä ennakolta. Oleellinen osa oppilai-

toksen tuotetta on myös itse tuotantoprosessi sekä sen jatkuvuus – siis oppimisen, kasvun tai elämänhallinnan ennakoitu ja turvallinen eteneminen, jonka liika tehostaminen helposti rikkoo. (Tammelin, Anttila, & Mänttari-van der Kuip, 2016.)

Parhaat palat: ohjattu itseohjautuvuuden vahvistaminen

Itseohjautuvuuden ideoiden ja lean-ajattelun parhaat palat voivat kuitenkin toimia tärkeinä virikkeinä reformin toimeenpanolle ja oppilaitosten johtamiselle. Oppilaitoksissa on monesta syystä välttämätöntä vahvistaa itseohjautuvuuden valmiuksia. Kukaan ei tunne opettajan työtä ja sen kehittämistä paremmin kuin opettajat itse, ja siksi parasta tulosta saadaan ohjaamalla opettajia kehittämään itse omaa työtään. Samaan aikaan johdon ja esimiesten resurssit ohjata opettajien arkityötä todennäköisesti vähenevät entisestään, mikä myös lisää itseohjautuvuuden tarvetta. Tämä edellyttää kuitenkin aktiivista ja usein pitkäkestoista ohjaamista eikä vain tavoitteiden nimeämistä. Toisin sanoen itseohjautuvuuteen siirtymistä ja muita muutoksia pitää aktiivisesti johtaa ja tukea, ja sen tulee tapahtua opettajien ja opiskelijoiden arjen työprosessien tasolla (Maunu & Souto, 2019). Tähän lean-mallit voivat tarjota erinomaisia välineitä harkitusti ja viisaasti käytettyinä. Ne voivat auttaa selvittämään opettajien ja opettajayhteisöjen työprosesseja sekä niiden toimivia ja kehittämistä vaativia puolia. Mikäli oppilaitoksista ei löydy tähän osaamista, sitä on syytä hakea sieltä, missä osaamista on. Ja vaikka opettajien ja ohjaajien työtä ei ehkä voi pilkkoa pieniin, säännönmukaisiin suoritteisiin, reformista ja oppilaitoksista on syytä siivota pois räikeimmät työprosessien hajottajat. Painiskelu toimimattomien tietojärjestelmien kanssa, tukea tarvitsevan opiskelijan pallottelu huo-

neesta toiseen tai ristiriitaiset, jatkuvasti vaihtuvat ohjeistukset oppilaitoksen sisällä eivät ainakaan edistä itseohjautuvuutta eivätkä tehosta toimintaa.

Kirjallisuus

Maunu, A. (2018, joulukuu 3). Itseohjautuvuus ja muut oppimisen edellytykset [blogikirjoitus]. Luettu osoitteesta <https://blogit.gradia.fi/parastaosaimista/2018/12/03/maunu-itseohjautuvuus-ja-muut-oppimisen-edellytykset/>

Maunu, A. & Souto, A.-M. (2019). *Reformi ilman pedagogiikkaa – RIP? Ammattikasvatuksen unelmia, uhkia ja mahdollisuuksia*. Julkaisematon artikkelikäsi-
kirjoitus.

Tammelin, M., Anttila, T., & Mänttari-van der Kuip, M. (2016). Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi leantuo-
tantomalleilla – mutta kevyttuotteet eivät aina laihduta? *Työelämän tutkimus – Arbetstlivsforskning*, 14(1), 1–4.

Taylor, C. (1995). *Autenttisuuden etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.