

Kimmo Mäki, KL
yliopettaja
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu
etunimi.sukunimi@haaga-helia.fi

PUHETTA VAI TOIMINTAA – ”PITÄÄKÖ MEIDÄN TOIMIA NIIN KUIN OPETAMME?” – YHTEISÖLLISEN JOHTAMISTOIMINNAN HAASTEITA AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Millainen on hyvä ammattikorkeakoulu? Kysymys on itsessään mahdoton ja naiivikin, mutta koetetaanpa vastata siihen. Ensiksi tulee mieleen, että sen toiminta tapahtuu kolmen keskeisen tehtävän suunnassa. Eli organisaation toiminnassa yhdistyvät pedagogiikka, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä aluekehitystehtävä. Jotta tällainen haasteellinen integraatio voi toteutua ohjaus- ja opetustyössä, tulee ammattikorkeakouluorganisaation opetussuunnitelman olla osaltaan mahdollistamassa kyseistä integraatiota. Kyseisessä organisaatiossa koulutusalarajat hämärtyvät toiminnassa, opintokokonaisuuksia integroidaan työelämähankkeisiin ja organisaatiossa toteutetaan jotakin pedagogista ismiä tai ismejä, jotka mahdollistavat tutkivan ja kehittävän työotteen. Ammattikorkeakoulutoimijat pyrkivät olemaan mahdollisimman paljon työelämän toimijoiden kanssa tekemisissä. Pyritään yhdessä suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan prosesseja sekä tuotteita, joihin ammattikorkeakoulun eri alojen substanssi antaa mahdollisuuden.

Tällainen oppiva organisaatio tuottaa omaa käsitteistöään, jossa yhdistyvät liiketalouden, innovaatiopolitiikan ja kasvatustieteen puheperimät. Osin tuotetut artefaktit koskettavat koko organisaatiota, osin joitakin sen yksiköitä. Ne rakentuvat yhteisestä ammattikorkeakoulumaisesta puheesta, joita me tuotamme tutkimuksin, julkaisuin ja erilaisin esityksin eri ammattikorkeakoulun teemoja koskettelevissa seminaareissa (esim. T&K -päivät, aluekehityspäivät). Kirjoitetut, tutkitut ja puhutut käsitteet antavat meille oikeutuksen toteuttaa amk-työtä ja olla uskottavia toimijoita korkeakoulukentässä. Kehittämisorientoitunut ammattikorkeakoulu uskoo, että itse luodut käsitteet mm. tutkivasta ja kehittävästä työotteesta tai työelämälähtöisyydestä sitouttavat asiantuntijayhteisön toimijat ja antavat riittävän ymmärryksen toteuttaa mallikasta toimintaa. Edellisten pohjalta voisi ajatella, että nämä olisivat hyvän ammattikorkeakoulun tunnusmerkkejä.

Toimimme niin kuin opetamme? Millaista on asiantuntijayhteisön elämä hyvässä ammattikorkeakoulussa? Asiakasrajapinnassa työskentely voi olla vain osa totuutta ja lähempi tarkastelu organisaation prosesseihin ja toimintakulttuuriin voi nostaa esille paradokseja. Tässä muutamia.

Paradoksi I: Päivittäisessä ammattikorkeakouluarjen puheessa vilahtelevat sanat tutkiva ja kehittävä työote, kolmen tehtävän integraatio, työelämälähtöinen työskentely, hankkeistettu toiminta jne. Tästä huolimatta organisaation toimijoilla saattaa olla epäselvä kuva työn keskeisistä käsitteistä. Yhteistä ymmärrystä ei ole, vaan vallalla on lukemattomia individuaaleja tulkintoja. Ammattikorkeakoulun kehittämä heimokieli ja sen keskeiset käsitteet eivät löydäkään tietään opetus- ja ohjaustyön arkeen.

Suhonen (2008) tutki ammattikorkeakouluopettajien käsityksiä ja ymmärrystä tutkivasta ja kehittävästä työotteesta, yhdestä ammattikorkeakoulutyön keskeisestä artefaktista. Työotteen edellytettiin kuuluvan opettajan työhön ja kaikkeen toimintaan, mutta käsitettä ei oltu missään yhteydessä selkeästi määritelty. Suhosen tutkimus osoitti, että tutkiva ja kehittävä työote oli vaikea käsitteellistää ja käsityksissä oli variaatioita.

Vallalla voi olla siis useita eri käsityksiä ja oletuksia työtä ohjaavista keskeisistä käsitteistä ja eri tulkintojen kohtaamattomuus voi aiheuttaa kuppikuntia ja ismileirejä "oikeiden" ja "väärien" toimintaa ohjaavien käsitysten välille.

Paradoksi II: Hyvän ammattikorkeakoulun asiantuntijayhteisön oma keskinäinen toiminta voi perustua kaikkeen muuhun kun toimijalähtöiseen työskentelyyn. Yhteisö voi sisältää hierarkioita, jotka rajaavat toimijarooleja tiukasti työyhteisössä. Kehittäminen ja uuden luominen voi ollakin vain harvojen herkkua ja suurelle osalle jää vain toteuttamisen ilo. Organisaatiossa voi ollakin työtehtävät vahvasti eriytyneitä; löytyy tutkimusvetoisia yliopettajaryhmiä ja opetustyötä puskevia lehtoriryhmiä. Esimiestoiminta keskittyy strategioiden laatimiseen, niiden valuttamiseen ja läpiviemiseen organisaatiossa ylhäältä alas. Esimiehet johtavat, yliopettajat tutkivat sekä hankkeistavat ja lehtorit opettavat. Samassa organisaatiossa saatetaan opettaa osaamisen jakamista, oppivan organisaation teemoja, asiakaslähtöisyyttä ja jaettua asiantuntijuutta.

Mistä nämä paradoksit kertovat? Ovatko nämä inhimillisiä ilmiöitä kehittämisorientoituneissa osaajayhteisöissä vai tulisiko meidän itsekkin toimia niin kuin opetamme?

Ammattikorkeakouluorganisaatioihin tutustuesssa olen huomannut erään keskeisen yhdistävän tekijän, joka luo haasteita johtamistoiminnalle. Johtamistoiminta -käsitteellä tarkoitan koko organisaation osaamisaluetta, ei vain johtamispostiin asetettujen yksilöiden osaamista. Jokainen asiantuntija ja esimies ovat osallisia johtamistoiminnassa. (Mäki & Saranpää 2008.) Sen yhdistävä haaste on johtamispuheen ja johtamistoiminnan välinen kuilu.

Strategiat, uudet toimintamallit, ismit ja ideologiat tuodaan julki puheen voimalla organisaation erilaisissa yhteisissä kehittämis- tai koulutuspäivissä tai työkokouksissa. Retoriikka saattaa olla mukaansatempaavaa, vastakkainasettelua valitun suunnan ja kilpailijoiden valitsemien suuntien välillä. Johtamispuheessa vilahtelevat organisaatiokulttuurin artefaktit, joilla pyritään vahvistamaan ja tekemään tutuksi sanomaa, jota ollaan tuomassa yhteisöihin. Tällaisille puheille on kussakin organisaatiossa omat riitit ja rituaalinsa. Ne kertovat usein herkullisella tavalla kyseisen koulutusorganisaation omaleimaisesta valtakulttuurista.

Mistä sitten syntyy kuilu puheen ja toiminnan välillä? Usein johtamispuhe jää yleiselle tasolle, eikä fokusointia tapahdu opettajatason työtehtäviin. Yleiset tilaisuudet täyttyvät innovatiivisesta puheesta, mutta työkaluiksi puheet eivät muuntauudu. Puheen pitäjät luottavat asiantuntijoihinsa, että he osaavat kääntää sen toiminnaksi haastavissa ohjaustilanteissa opiskelijoiden ja työelämän toimijoiden kanssa. Tällaisessa tilanteessa alkavat oletukset elää. Johtajat olettavat, että opettajat toimivat puheen luomien kuvien pohjalta, kääntäen itseohjautuvasti innovatioretoriikan arjen työkaluiksi. Opettajat olettavat valovoimaisen puheen tarkoittavan jotakin ja samassa salissa saattaa syntyä yhtä monta erilaista oletusta kuullusta, kuin on kuulijaakin.

Toinen haaste saattaa olla Eriksenin (2008) löytämä koulutusorganisaatioita koskeva erityinen seikka oman asiantuntijayhteisön toiminnan kehittämisintressien suhteen. Opettajat ovat voittopuolisesti vahvasti sitoutuneita opetustyöhönsä ja opiskelijoittensa kehittymisen ohjaamiseen työssään. Tämän ovat useat opettajan työhön kohdistuneet tutkimuksetkin osoittaneet. Tällöin saattaa jäädä vähemmälle kiinnostukselle oman työyhteisön toiminnan kehittäminen. Törmäsin konkreettisesti tähän asetelmaan yhdessä ammattikorkeakoulu-yhteisön kehittämisprosessissa, kun asiantuntijayhteisön jäsen kysyi minulta ihmetellen: *”Täytyykö meidän siis toimia samalla tavalla kuin kehotamme opiskelijoita toimimaan?”* Usein, kuten em. tapauksessakin voimat ja intressit ovat opiskelijatyössä ja johtajilta sekä kanssakollegoilta odotetaan toimintaa, joka tekee arjen sujuvaksi. Työyhteisö vaatii kuitenkin jokaisen panosta, jotta voimme itse elää niin kuin opetamme. Uutta osaamista luova työkalutuuri ei synny ilman yhteisöllistä

johtamistoimintaa, osaamisen jakamista tai yhteiseen ymmärryksen tähtääviä tulkintafoorumeita. Kaikkien on panostettava ja kaikilla tulee olla mahdollisuus panostaa työyhteisön kehittymiseen.

Tulkintafoorumit tulisivat olla luonteva osa ammattikorkeakoulujen johtamistoiminnan tiloja (Mäki & Saranpää 2008). Yhteisissä foorumeissa asiantuntijat ja esimies yhdessä tulkitsevat ja hakevat yhteistä ymmärrystä tavoitteille, yhteiselle oppimisnäkemykselle tai tutkivalle ja kehittäväälle työotteelle. Yhdessä synnytetään työkaluja opettajan työn arkeen ja avataan työtä ohjaavat keskeiset elementit. Tavoitteena ei ole välttämättä tavoitella yhteisymmärrystä vaan yhteistä ymmärrystä työstä ja sen haasteista. Tämä johtaa automaattisesti esimiehen ja asiantuntijayhteisön kehittämään yhdessä keskustelevaa ja neuvottelevaa työkulttuuria.

Olen saanut kollegani kanssa olla etuoikeutettuna sellaisissa kehittämisprosesseissa, joissa ammattikorkeakouluyhteisö yhdessä esimiehensä kanssa on tavoitellut yhteistä ymmärrystä työstä. Se on vaatinut tulkintafoorumeja, joissa on avattu työnkuvia, pohdittu strategioiden konkreettista merkitystä opettajan työssä, kiistelty, tuotu esiin erilaisia käsityksiä työn tarkoituksesta. Se on haastanut yhteisön yhdessä opettelemaan neuvottelun ja toisten kuuntelemisen taitoa. Tämä ei ole onnistunut ilman sille varattuja aikoja ja paikkoja – tulkintafoorumeita. Me tarvitsemme foorumin, jossa kaiken nopeatahtisen, mosaiikkisen työn rinnalla kykenemme yhdessä keskustelemaan ja jäsentämään yhteistä arkea. Kehittämisorientoitunut yhteisö vahvan etukenon lisäksi kaipaa reflektiokkeitaita. Tämän tiesi jo 1500-luvun suuri eurooppalainen uudistaja.

”Kun minä saarnaan, minä saarnaan niin, että seitsenvuotias lapsikin ymmärtää. Mutta kun minä ja maisteri Melanchton juomme kellarissa olutta ja keskustelemme teologiasta, ihmettelee Jumala taivaassakin tätä oppineisuutta.”

Martti Luther

Lähteet

Eriksen, M. 2008. Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation. *Journal of Organizational Change Management*. Volume 21, no 5. 622-640.

Mäki, K & Saranpää, M. 2008 *Tulkintoja, tekoja, aikoja ja tiloja – johtaminen ammattikorkeakoulussa*. Teoksessa A. Töytäri- Nyrhinen (toim.) *Osaamisen muutosmatkalla*. Edita. Helsinki.

Suhonen, L. 2008. Ammattikorkeakoulun lehtoreiden käsityksiä tutkivasta ja kehittävästä työstä. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 130. Joensuun yliopistopaino. Joensuu.