

“Todellisuutta voi ajatella olevan kahdenlaista: aineellista ja ihmisten välistä. Aineelliseen todellisuuteen pätevät fysiikan lait: sitä voi tutkia syyn ja seurauksen logiikalla, ja siihen vaikuttamisen seurauksia voi hyvin ennustaa. Siltaisinööri voi tehdä luotettavia lujuuslaskelmia kävelysillan kestävydestä. Ihmisten välinen sosiaalinen todellisuus ei kuitenkaan noudata samoja periaatteita, eikä sitä voi laskelmoiden ennustaa...Kuitenkin ihmisten välinen todellisuus on yhtä totta kuin rautatien ylittävä silta”¹

KOULUTUSORGANISAATION PROSESSIT

Asko Karjalainen. Oulun yliopisto

2006

Artikkelissani ”Koulutuksen laatujärjestelmän perusteet” pohdin koulutusorganisaation perustehtävään ja kulttuuriseen erityislaatuun pohjautuvan laatujärjestelmän rakentamista. Päädyin oletukseen, että järjestelmän tulisi olla sellainen, että se auttaa toimijoita systemaattiseen yhteistyöhön, jossa voidaan löytää innovatiivisia ratkaisuja alati uudistuviin ongelmiin. Oletin myös että koulutusorganisaation prosesseja ei voi kehittää yksinkertaisella prosessikontrollilla. Koulutusorganisaation prosesseista ei juurikaan ole olemassa tutkimustietoa. Prosessikirjallisuudessa ja laatujärjestelmiin liittyvässä prosessipuheessa on tällä hetkellä yleensäkin niukalti lähtökohtia sosiaalisten järjestelmien erityislaadun ymmärtämiseen. Tässä kirjoituksessa keskityn prosessikäsitteen tarkasteluun koulutusorganisaation viitekehyksessä. Havainnollistan tarkastelua esimerkeillä korkeakoulumaailmasta.²

Taustaa

Esitin aiemmin oletuksen, että koulutusorganisaation prosessit voidaan jakaa optimaalisiin ja innovatiivisiin prosesseihin. Optimaalisilla prosesseilla tarkoitin tapahtumaketjuja, joille voidaan määritellä ainakin suhteellisen yleispätevä eteneminen. Innovatiivisissa prosesseissa sitävästoin monet menettelytavat voivat johtaa hyvään tulokseen. Tilannetekijöistä ja toimijoiden osaamisesta seuraa se, miten tällainen tapahtumasarja etenee kohti tavoiteltua tulosta. Esitin myös ajatuksen, että

¹ Puutio 2002,14.

käsite ”prosessi” ei välttämättä ole hyvä väline koulutusorganisaation laatutyössä, koska koulutuksen prosessit usein näyttävät olevan innovatiivisia, henkilösidonnaisia, päällekkäisiä, epälineaarisia eivätkä toimi ajallisina tai loogisina ketjuina.³ Onko tällaisissa tapauksissa ylipäänsä järkevää käyttää prosessin käsitettä? Hahmottelin innovatiivisten prosessien kuvausta käsitteellä *kehittämiskuvaus*. Kehittämiskuvaus tarkoittaa kehittämisen pohjaksi laadittavaa eri tilanteissa joustavasti sovellettavaksi aiottavaa hahmottelua.

Jotta näissä kysymyksissä päästäisiin eteenpäin ja jotta edellisessä artikkelissa tehdyt koulutusorganisaation laatujärjestelmää koskevat väitteet saisivat lisäperusteluja, täytyy prosessien kuvauksen ja määrittelyn ongelmaa tarkastella syvällisemmin. Tarkasteluni on teoretisoivaa, mikä voi turhauttaa käytännön prosessitodellisuudessa askaroivaa lukijaa. Lohdutukseksi voin sanoa ainoastaan, että teoria nousee aina käytännön ihmettelystä, ja silläkin tavoin teoria voi olla käytännöllistä. Jos tarinani onnistuu herättämään lukijan mielessä koulutusorganisaation prosesseihin kohdistuvaa ihmettelyä, olen ainakin itse tyytyväinen tulokseen.

Prosessi käsitteenä

Ensimmäinen kysymys on, mitä ilmaisulla *prosessi* oikeastaan tarkoitetaan? Sanakirja määrittelee prosessin tapausten kuluksi (lat. *prōce'ssus* = eteneminen, kulku) tai tapahtumaketjuksi.⁴ Insinööritieteissä prosessi tyypillisesti määritellään tapahtumasarjaksi, jossa raaka-aineet (panokset) muunnetaan lopputuotteiksi (tuotokset). Tapahtumasarja on arvoa lisäävä.⁵ Käsitteellä prosessi siis perinteisesti kuvataan ilmiötä, joka etenee, kehittyy tai muuttuu erinäisten vaiheiden kautta selkeästi määritellystä alkutilasta kohden määriteltävissä olevaa lopputilaa. Tällainen prosessikäsite nousee mekanistisesta maailmanselityksestä, jonka mukaan systeemin tuleva tila voidaan ennakoida määriteltävissä olevien lähtöehtojen perusteella ja

² Artikkelin ideoimisvaiheessa vuonna 2005 teimme prosessien määrittelyprojektin Oulun yliopiston opetuksen kehittämissyksikössä. Määrittelyssä saadut kokemukset auttoivat merkittävästi prosessikäsitteen hahmottamisessa.

³ Karjalainen, 2005.

⁴ Uusi sivistyssanakirja, 1998; Suuri sivistyssanakirja, 2002.

⁵ Ks. esim. Jokinen, 2004, 42-43.

järjestelmän toimintaa voidaan ohjata kontrolloimalla rajallista määrää muuttujia.⁶ Organisaatioon sovellettuna tämä ajattelu helposti johtaa konemetaforan käyttöön.⁷

Filosofisessa määrittelyssä ongelmaksi tulee, määritelläänkö prosessi kontingentiksi käsitteeksi vaiko kategoriaksi. Kontingentejä eli satunnaisia käsitteitä ovat vaikkapa piirtoheitin, tuoli ja opettaja, jotka nousevat välittömästi aistein havainnoitavissa olevasta maailmasta. Kategoriat taas ovat maailman hahmottamiseksi välttämättömiä käsittemuotoja. Kategoriat ohjaavat havaitsemista ja ajattelua. Niitä ovat esimerkiksi syy, seuraus, aika, vaikutus, mahdollisuus, välttämättömyys, suhde, ehto, muutos, kohde, ilmiö, rakenne ja paikka.⁸

Onko prosessi käsitteenä välttämätön asioiden ja tapahtumien hahmottamiseksi? Suuntaako se oleellisesti mielen toimintaa ja rakentaako se ajattelun edellytyksiä? Jos kysymystä tarkastelee kyseisen käsitteen käyttöyhteyksien ja yleisyyden kannalta, vastaus on varmasti myöntävä. Prosessia käytetään varsinkin manageriaalisessa kielenkäytössä kuin kategoriata. Onkin syytä testata myös vastakkaista ajatusvaihtoehtoa, jonka mukaan prosessi on satunnainen ja yksinkertaistava nimitys ilmiöille, joita voitaisiin paremmin kuvata jollakin muulla tavoin.⁹ Ymmärrettäisiinkö todellisuus oikeammin ja olisiko toiminta tuloksellisempaa, jos prosessin tilalla jossakin tapauksessa käytettäisiin vaikkapa käsitettä sarja, ketju tai systeemi, toisessa

⁶ Yleensä tämän ajattelun sovelluksen tuotannon ja organisaatioiden kehittämiseen nähdään juontuvan teollisuuden pragmaattisista liukuhihnammalleista. Tieteellinen perustelu on kuitenkin yhtä tärkeä. 1900-luvun alun positivismi biologiassa ja ihmistieteissä, behaviorismi ja sosiaalibehaviorismi, loivat yksinkertaisuudessaan kiehtovan reduktionistisen selitysmallin elävien organismien ja ihmisen arvoitukselle. Mallin suosio lienee perustunut myös siihen sisältyneeseen kontrolloivan vallan käytön implisiittiseen legitimoimiseen sekä elollisten että elottomien systeemien suhteen. Poleemisesti voi toki kysyä, onko mekanistinen prosessiusko yhä voimissaan samoista syistä. Erinomainen taustatietojen lähde systeemitietämyksen varhaiseen kehittämiseen on Hammond (2003).

⁷ On ehkä oireellista, hieman huvittavaakin, että tuoreessa kirjassaan Virtanen ja Wennberg (2005,75) luotsaavat julkishallinnon prosessien kehittämistä otsikolla: "Visio ja strategialähtöinen organisaatiokone". Vakavampi kysymys on, onko konemetafora tosi. Käsittääkseni yksikään elollisia ja sosiaalisia järjestelmiä tutkiva tiede ei enää aikoihin ole voinut allekirjoittaa mekanistista taustaoletusta.

⁸ vrt. Turunen, 1998, 165-174.

⁹ Kriittisen teoriantradition mukaista olisi kysyä, että entäpä jos prosessi tällä tavalla kategorian asemaan nostettuna käsitteenä voikin johtaa tai on jo johtanut siihen, että organisaation toimijoiden, johtajien ja konsulttien kyky eritellä kehittämisen kannalta tärkeitä ilmiöitä heikentyy?

tapauksessa taas sykli, samanaikaistapahtuma, kertaantuva vuorovaikutus, ongelmanratkaisu, merkitysrakenne, kehä tai spiraali.¹⁰

Prosessiteollisuuden ei varmaankaan tarvitse tällaisesta filosofisesta rajankäynnistä välittää. Sosiaalisten järjestelmien käsitteellisessä tarkastelussa, johtamisessa ja laatutyössä vaihtoehtoisten käsitteiden etsiminen ja käyttö sen sijaan on aina paikallaan. Uudet käsitteet avaavat uusia ikkunoita todellisuuteen. Esimerkiksi koulutusorganisaation toimintojen analysoinnissa prosessi on perusteltua korvata jollakin sopivammalla käsitteellä aina silloin kun sellainen on löydettävissä. Ilmeistä on, että prosessi on käsitteenä laajentunut tai vääjäämättä laajentuu käsittämään muutakin, kuin sen alkuperäinen määritelmä pitää sisällään.¹¹ Lienee kuitenkin naivia ehdottaa, että kyseisen käsitteen kategorianomaisesta käytöstä luovuttaisiin. Tässä tutkielmassa käytän prosessia peruskäsitteenä niin pitkälle kuin se suinkin on mahdollista, ja laajennan sen merkitysmahdollisuudet niin laajoiksi kuin suinkin. Laajentuminen ei toivoakseni johda sekaannuksiin, kun prosessi kategoriana jaetaan alakäsitteisiin. Näin syntyy uusia typologioita, ja näkemykseni on, että koulutusorganisaation prosessien määrittely edellyttää huolellista prosessitypologioiden rakentamista.

Prosessien kompleksisuus

Prosessitypologian rakentamisen reunaehdoiksi otan prosessityypin ja kompleksiteetin. Prosessityyppi tarkoittaa eri tavalla rakentuvia ja ohjautuvia prosesseja tai sellaiseksi nimettyjä tapahtumia. Kompleksiteetti tarkoittaa näiden tapahtumien rakenteesta ja systeemisestä luonteesta seuraavaa monimutkaisuutta. Kompleksisuus on prosessitodellisuutta kuvaileva käsite. Fliedner (2001) on luonut prosessien ja systeemien tutkimusta varten kuusitasoisen kompleksiteettimallin.¹² Havainnollisuuden ja käsittelemäni tematiikan vuoksi yksinkertaistan mallia siten, että

¹⁰ Monet muutkin muotikäsitteet ovat prosessin tavoin alttiita esittämälleni kritiikille. Paras esimerkki tästä on käsite laatu. Se voitaisiin varsin hyvin eri yhteyksissä korvata ilmiömaailmaa paremmin kuvaavalla tapauskohtaisella sanalla.

¹¹ Ihmistieteissä prosessikäsite on aina ollut laaja ja kompleksiteetin sisältävä, mikä on johtanut käsitteen manageriaalisessa (organisaatioiden johtamiseen liittyvässä) käytössä merkitysristiriitoihin.

¹² Fliedner, 2001. Fliednerin malli on perustutkimuksellinen ja se tähtää monimutkaisten maantieteellisten, biologisten ja sosiaalisten systeemien simulaatioiden rakentamiseen. Sillä ei ole tietääkseni ollut sovelluksia prosessikontrollin kehittämiseen tai tuotannonohjaukseen organisaatioissa.

muodostuu kolme kompleksiteetin tasoa. Tuon malliin myös mielestäni yhteensopivia uusia aineksia, jotka kiinnittävät sen tiukasti prosessikäsitteen tarkasteluun.¹³ Kompleksiteetin näkökulmasta voimme siten erottaa seuraavat prosessiluokat.

1. Yksinkertaiset prosessit
2. Kompleksiset prosessit
3. Autopoieettiset prosessit

Yksinkertaiset prosessit ovat yhtä kuin osiensa summa. Ne etenevät usein selkeästi peräkkäisinä vaiheina, ja niitä voidaan mallintaa deterministisillä ja kausaalisilla malleilla. Ne voivat olla klassisen määritelmän täyttäviä mekanistisia ketjuja, joissa alkutilasta edetään välivaiheiden kautta kohden lopputuotetta. Esimerkiksi kalenterivuoteen sidottu yliopistojen tulosneuvottelu etenee selkeiden vaiheiden kautta kohden lopputulosta, resurssipäätöstä.

Kompleksisuus alkaa, kun systeemi toimii itsenäisenä kokonaisuutena, ei pelkästään osiensa summana.¹⁴ **Kompleksit prosessit** ovat enemmän kuin osiensa summa. Niitä ei voi selittää osillaan. Osien ja kokonaisuuden välillä voi esiintyä ja tyypillisesti esiintyy ristiriitoja. Prosessit sisältävät erilaisia pienempiä, useimmiten piileviä, alaprosesseja, ja kokonaisuudesta muotoutuu vaikeasti hahmotettava hierarkinen järjestelmä, joka säätelee itseään tai organisoii itseään rakenteellisesti kokonaisuutena. Sosiaalisissa järjestelmissä kompleksisuuden synty on helppo havainnollistaa. Jo se että prosessin osana on itsetietoinen ja itsenäisesti ajatteleva olento riittää kompleksisuuden synnyttämiseen. Tiettyä toimintoa (prosessia tai sen osavaihetta) toteuttava ihminen tai tiimi tuottaa aina ennakoimatonta harkintaa ja uuden yllättävää ilmaantumista (emergenssiä) tapahtumien kulkuun. Jos yksinkertaisessa prosessissa liikuteltava ominaisuus on itsetajunnallisen olion ominaisuus, niin prosessiin vääjäämättä rakentuu kompleksiteetti.¹⁵ Myös organisaatioiden kulttuurin prosessit

¹³ En yksinkertaista pelkästään jaottelun luokkia vaan jätän pois kaiken systeemiteoreettisen spesifioinnin. Tätä voi syystä kritisoida, sillä näin tehden Fliednerin teoreettisesta apparaatista jää käyttämättä suurin osa. Fliedneriä ei siten voi pitää vastuullisena nyt esittämäni mallin ominaisuuksista, hän toimii pelkästään virikkeistäjänä.

¹⁴ Fliedner (2001, 4). Tällaista kompleksisuutta pyritään tällä hetkellä mallintamaan probablistisesti. Tästä on esimerkkejä ekosysteemien mallintamisessa ja esimerkiksi maapallon säätötilan muutosten ennakoinnissa.

¹⁵ Ihmisen osaamisen arvon lisäämisen prosessi koulutusorganisaatiossa on malliesimerkki tapahtumasta, jossa (koulutus)prosessissa liikuteltava ominaisuus on itsetajunnallisen olion ominaisuus.

ovat omalaatuisella tavalla komplekseja. Niissä liikkuvat ominaisuudet ovat arvostuksia, uskomuksia, tarinoita ja merkityksiä. Kulttuurin prosesseihin liittyvän kompleksiteetin kuvausyrityksenä voitaneen osaltaan pitää koko tähänastista teoriakehitystä sosiaalitieteissä lukuisine koulukuntineen ja erilaisine ratkaisumalleineen.

Autopoeettisuus lisää kompleksisuuteen vielä yhden tärkeän elementin. **Autopoeettiset prosessit** ovat oleellisilta osin itsemääräytyviä, ne luovat itse itsensä. Itsemääräytyvien prosessien potentiaalia voidaan ulkoisesti hyödyntää, mutta niitä itseään ei voida ulkoisesti muuttaa tai kontrolloida. Tällainen prosessi muodostaa sisäisen verkoston, joka tuottaa itse omat osansa ja määrittää omat rajansa. Autopoeettinen prosessi on itseohjautuva ja itsegeneroituva. Prosessi katoaa, kun sen kantaja (omistaja) katoaa. Tiettyjen prosessien henkilöriippuvaisuus tai toimijasidonnaisuus havainnollistaa tätä ominaisuutta hyvin. Jokainen tutkija ja jokainen opettaja on työnsä taitajana – oman prosessinsa kantajana – periaatteessa korvaamaton, mutta vielä erikseen ovat sellaiset avainhenkilöt, joiden toiminnasta, kokemuksesta tai karismasta saattaa seurata koko oppiaineen tai tieteenalan tulevaisuus.

Yksilöiden ainutkertaiset ominaisuudet ja niiden kehittyminen lienee perusesimerkki autopoeettisesta tapahtumisesta; siis oppiminen ja osaaminen kokonaisuudessaan. Yksilön oppiminen on yksilön omista edellytyksistä ja omasta toiminnasta seuraavaa, ja yksilö asettaa sille rajat omilla muuttuvilla tavoitteillaan, motivaatiollaan, kiinnostuksellaan ja kyvyillään. Oppijan ulkopuolinen ympäristö ei voi luoda eikä taata oppimista, se voi vain hyödyntää sitä ja yrittää vaikuttaa siihen. Myös tiimien oppiminen ja asiantuntijuus on saman kaltaista. Tietty ryhmä tuottaa ominaisuuksiensa kautta ainutlaatuisen osaamisen, oppimisen ja kehittymisen potentiaalin, joka katoaa välittömästi ja muuttuu toisenlaiseksi, jos vaikkapa vain yksi ryhmän jäsenistä korvataan uudella tulokkaalla.¹⁶

¹⁶ Kaikissa organisaatioissa, joissa yksilön tai tiimien osaaminen on ratkaisevan tärkeää, autopoeettisuus tuottaa toiminnan kokonaisuuteen kompleksisuuden, jonka huomioon ottaminen tai huomiotta jättäminen vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen; esimerkkinä vaikkapa kokeneen työntekijän hiljainen tieto ja äänetön taito.

Mikä tahansa koulutusorganisaatio sisältää ilmeisimmin kaikkia näitä kompleksisuuden asteita edustavia prosesseja. Organisaation toiminnassa kompleksiteetiltaan vaihtelevat prosessit eivät ole erillisiä vaan yhtäaikaisia ja ristikkäisiä. Kompleksiteetin näkökulman huomioon ottaminen tuo uusia ulottuvuuksia mutta ei varmaankaan välitöntä selkeyttä prosessijohtamisen, prosessien tunnistamisen ja prosessien kuvaamisen aihealueilla käytävään keskusteluun.

Prosessien tyypit

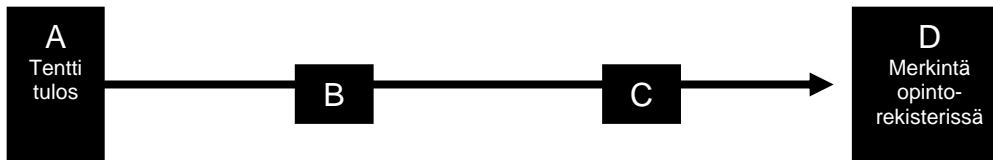
Kaikki tapahtuminen organisaatioissa tuskin noudattaa sellaista kaavaa, että tietystä alkutilanteesta päädytään selkeiden välivaiheiden kautta kohden ennakoitavissa olevaa lopputulosta. Todellisuus on mutkikkaampi. Organisaation muutoksen tutkimus on tuottanut joitakin aineksia erilaisten prosessityyppien tunnistamiseen. Van de Ven & Poole (1995) ovat koonneet yhden mahdollisen prosessien perustyyppittelyn.¹⁷ Malli tuo lisää aineksia koulutusorganisaation prosessien luonteen ymmärtämiseen. Prosessit tyypitellään seuraavasti:

1. Vaiheittain etenevät prosessit
2. Teleologiset prosessit
3. Dialektiset prosessit
4. Evolutiiviset prosessit

Hahmoteltuun typologiaan sisältyy ajatus, että erilaiset prosessityypit voivat sisältyä toisiinsa välivaiheina tai alaprosesseina. Jokin niistä voi olla myös organisaatiolle luonteenomainen perusprosessityyppi, joka muodostaa viitekehysten muille.

Vaiheittain etenevissä prosesseissa tietty määriteltävissä oleva ominaisuus etenee tai kehittyy tiettyjen määriteltävissä olevien vaiheiden kautta. Esimerkiksi opintosuorituksen arvostelu etenee tentin korjauksesta selkeiden välivaiheiden kautta aina opintorekisteriin saakka.

¹⁷ Van de Ven & Poole 1995, 525. Mallia on käytetty mm. ohjelmistotuotannon neuvotteluprosessien luokittelussa, ks. Warsta 2002. Ahlgren (2001, 40-44) on myös koonnut tutkielmaansa edellisten kanssa hyvin yhteensopivan mutta eri käsitteitä käyttävän prosessiluokittelun. Konkretisoin tarkastelua nyt prosessien kuvauksen näkökulmasta ideoita vapaasti yhdistellen.



Kuva 1. Vaiheittainen prosessimalli

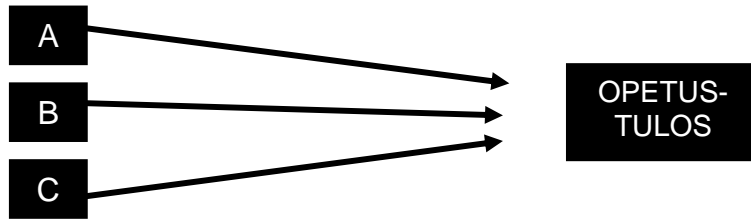
Teleologisissa prosesseissa määriteltävissä olevan toimijan, yksilön tai ryhmän, toiminta suuntautuu kohden eksplisiittisesti tai implisiittisesti asetettua päämäärää. Tavoitetta kohden edetään resurssien ja erilaisten tilannetekijöiden puitteissa. Toiminnan etenemisen vaiheet riippuvat ratkaisevasti toimijan tai toimijoiden osaamisesta ja ongelmanratkaisukyvyistä. Oppikurssin opettaminen on oivallinen esimerkki teleologisesta prosessista. Oppikurssille on asetettu tavoite, jonka saavuttamiseksi opettaja tekee sarjan opetustekoja. Opettaja toimii aina tilanteiden mukaan eri tavoin ja eri opettajat tekevät yleensä aina erilaisia opetusratkaisuja. Vastaavalla tavalla opiskelija asettaa oppikurssin oppimiselle tietyn tavoitteen, jonka saavuttaakseen hän tekee sarjan oppimistekoja. Eri tilanteissa sama opiskelija toimii eri tavoin ja eri opiskelijat toteuttavat yleensä erilaisia opiskelun strategioita.

Esimerkin siirtymästä vaiheittaisesta prosessista kohden teleologista prosessityyppiä tarjoaa prosessi, jossa vaiheiden suoritusjärjestys voi vaihdella. Uuden työntekijän perehdytyksessä tehtäviinsä ja työyhteisöön on useita vaiheita, mutta perehdyttäjän harkinnasta ja tilannetekijöistä riippuu, missä järjestyksessä kulloinkin on järkevää edetä. Ei siis ole mielekäästä hakea ensin kulkukoodeja ja sitten tutustua Mikkoon, jos turvallisuuspäällikkö ei ole paikalla, mutta Mikko sattuu olemaan.¹⁸

Teleologisille prosesseille on tyypillistä, että tiettyyn lopputilanteeseen voidaan edetä useista eri lähtötilanteista lähtien ja useita eri polkuja seuraten. Tällaisessa tapauksessa yksi lähtötilanne ja/tai yksi etenemismalli ei kelpaa ohjenuoraksi toiselle.¹⁹

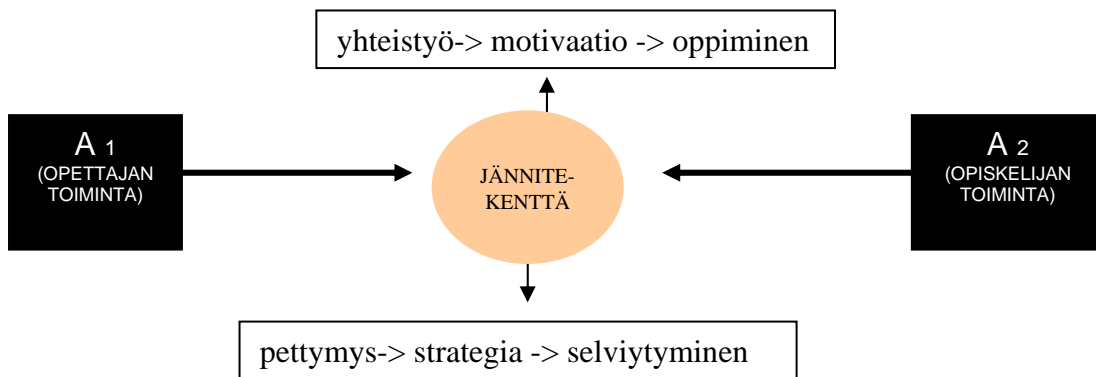
¹⁸ Tällaisten prosessien kuvaamiseen soveltuu paremmin pelkkä vaiheiden listaaminen kuin graafinen kulkukaavio.

¹⁹ Kompleksiteettia tutkivissa tieteissä (Complexity science) tällaisia prosesseja nimitetään samatavoitteisiksi (equifinality). Ne ovat mallintamisen kannalta ongelmallisia siksi, että yksi mallinnustapa ei kerro juuri mitään todellisesta maailmasta. Ks. Richardson (2002).



Kuva 2. Teleologinen prosessimalli

Dialektisissa prosesseissa on ainakin kaksi toisiaan vasten suuntautuvaa määriteltävissä olevaa toimijaa, voimaa, liikettä tai ominaisuutta. Kohtaamisessa toinen voittaa, syntyy jotakin uudenlaista tai päädytään pattitilanteeseen, jossa jännite säilyy sammutettuna. Parhaimmillaan toimijoiden yhteistyö organisoituu tuloksellisen toiminnan prosessiksi, johon toimijoiden välisen yhteisymmärryksen säilyttäminen ja kehittäminen luo jatkuvan jännitteen. Opetustilanne opettajan ja opiskelijan yhteispelinä on tyypillinen dialektinen prosessi, jossa erilaiset tavoitteenasettelut kohtaavat ja parhaimmillaan päästään molemmin puolin kehityksessä eteenpäin. Yliopisto-opettajan työpäivä tai työvuosi on helppo käsitteellistää moneltakin osin dialektiseksi prosessiksi. Opetustehtävän ja tutkimustehtävän törmäminen on osa tätä prosessikokonaisuutta.



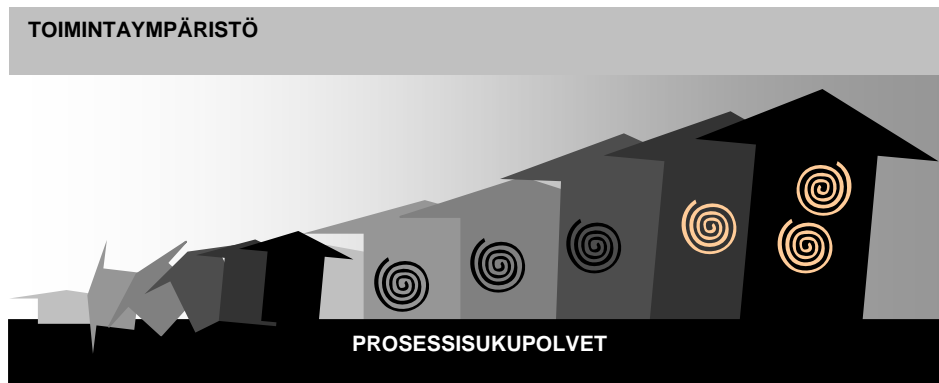
Kuva 3. Dialektinen prosessimalli

Evolutiivinen prosessi on mukautuva ja oppiva prosessi. Se kehittyy tilanteiden ja ympäristön (tai asiakkaiden) asettamien vaatimusten mukaisesti iteratiivisesti tai spiraalimaisesti.²⁰ Prosessit muuttuvat sopeutumalla toimintaympäristön muutokseen. Tämä edellyttää prosesseilta jatkuvaa muutosvalmiutta. Jos tällaista muutosvalmiutta

²⁰ Iteratiivinen eteneminen tarkoittaa sitä, että toimintaa kehitetään kokemuksen pohjalta asteittain. Spiraalimallisissa toistetaan joka kierroksella tietyt vaiheet (esim. plan-do-check-act), ja edetään uudelle tasolle. On huomattava kuitenkin, että oppiva prosessi sisältää mahdollisuuden muuttaa myös vaiheita ja sisäisen etenemisen malleja toiminnan osana.

ei ole, seurauksena voi olla itsetarkoituksellisen toiminnan syntyminen tai täydellinen epäonnistuminen. Saman kaavan noudattaminen tilanteessa, jossa esimerkiksi resurssit vähenevät tai asiakkaiden tarpeet muuttuvat, voi olla hyvin tuhoisaa. Opetuksen kehittämisen prosessi on mahdollista nähdä evolutiivisena prosessina. Opetuksen kehittämisen tukipalveluiden tuottaminen on aina asiakaslähtöistä ja tähtää asiakkaiden pedagogisen osaamisen kehittämiseen. Pedagogisen osaamisen kehittyminen luo tukipalveluille uudenlaisen toimintaympäristön, eikä vanha toimintamalli enää päde.

Evolutiivinen toimintamalli lienee sisäänrakennettu kaikkien sosiaalisten systeemien, asiantuntijaorganisaatioiden ja yleensäkin oppivien organisaatioiden toimintakulttuuriin. Se on myös kaiken laatujärjestelmätyön sekä prosessijohtamisen periaatteellinen johtajatus. Ongelmallista on kuitenkin evoluution hallinta käytännössä.



Kuva 4. Evolutiivinen prosessimalli

Evolutiivisten prosessien alkuvoimaista jännittävyttä lisää ajatus, että jokainen sosiaalinen systeemi on kehittänyt tietyt toimintarutiinit aikojen kuluessa vastauksena ympäristön vaatimuksiin. Seurauksena kulloisessakin tilanteessa on klassinen energiatasapaino, jossa mahdollisimman vähällä ponnistelulla saadaan aikaan kuitenkin kohtuullinen tulos. Kun ympäristötekijät muuttuvat esimerkiksi prosessien kehittämisprojektin seurauksena, energiatasapaino järkkyy ja organisaatio hakee uuden toimintatavan, joka pikemminkin kuin olisi uusien prosessien omaksumista, onkin niiden olemassaoloon sopeutumista.

Prosessitodellisuus koulutusorganisaatiossa

Koulutusorganisaation erityispiirteistä on runsaasti tutkimustietoa.²¹ Organisaation kehittämisen kannalta tieto on lähinnä masentavaa. Koulutusorganisaatio sisältää yksiköitä, toimintoja, prosesseja ja yksilöitä, joilla ei ole selviä eikä yksiselitteisiä yhteyksiä toisiinsa. Työ perustehtävätasolla opetustilanteissa saattaa elää aivan omaa elämäänsä irrallaan organisaation hallintorakenteista ja olla silti erittäin tuloksellista. Retorinen kaksoisrakenteistuminen, jossa tuotetaan yhteiskunnallisen ympäristön vaatimia visioita, strategioita ja arviointeja suojaamaan ritualistista ja konservatiivista perustoimintaa, on koulutusorganisaatioiden tavaramerkki. Retoriikkaa tuotetaan aina, kun ulkoapäin vaaditaan toiminnan kehittämistä. Yliopistot ovat erityisen kuuluisia retorista kyvystään, ja prosessipuhe voi helposti tulla retorisen osaamisen harjoitukseksi.

Retorisilla keinoilla tuotetaan halutunlaisia mielikuvia ja käsityksiä. Prosessiretoriikan vaara on ilmeinen siitä syystä että prosessikuvauspuhe, siten kuin sitä käydään esimerkiksi laatujärjestelmien markkinoinnissa ja implementoinnissa, on yksinkertaisten ja vaiheittain etenevien prosessien metaforaa käyttävää. Prosessipuheessa annetaan myös ymmärtää, että kaikki prosessit ovat kuvattavissa vaihekaavion mukaisesti. ”Olipa kyse julkisen tai yksityisen sektorin organisaatiosta, sen toiminnat voidaan kuvata prosesseina”²². Tähän käsitykseen rakentuu kuin itsestään fiktio, että selkeät kuvaukset hoitavat sekavan ja monimutkaisesti organisoituneen arkitodellisuuden kuntoon. ’Oppilaitoksemme prosessit on dokumentoitu lähtien olemassaolevien toimintakäytänteiden kuvaamisesta. Seuraavaksi edetään prosessien parantamiseen ja säännöllisen mittaamisen avulla tarkastetaan uusien käytänteiden toimivuus ja tehdään korjauksia’.²³

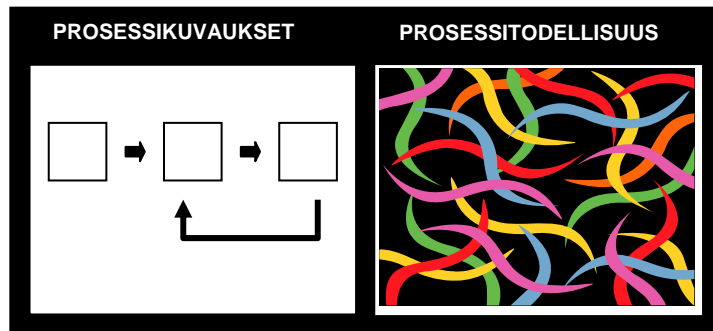
²¹ Valkaman (1998) teos ”Organisaatio prosessissa” sisältää erinomaisen koonnin koulutusorganisaation erityispiirteistä. Valkama painottaa, että ”muutosohjelmissa on syytä ottaa huomioon muutoksen kohteena olevat organisaatiot ja niiden sosiaalinen dynamiikka (emt.,131).

²² Heikkinen (2005, 55).

²³ Prosessipuheen retoriikka on helppo omaksua ja sitä on vaikea kritisoida, sillä organisaatiot todella tarvitsevat selkeyttä. Samalla tavalla strategisen suunnittelun retoriikka on näihin päiviin saakka ollut vastustamatonta, vaikka oppilaitosarjessa on hyvin tunnettu strategisen suunnittelun eriytyminen omaksi rituaaliksi katko-ongelmineen (vrt. Niemi 2005,43,44). Strategiaretoriikka on ylivoimaista, koska organisaatiot tarvitsevat suunnitelmallisuutta. Retoriikka unohtaa molemmissa tapauksissa sen, että niin selkeys kuin suunnitelmallisuuskään ei synny peittämällä silmät organisaation tosiasioilta.

Yksinkertaistavien kuvausten avulla ongelmat on helppo puhua pois näkyviltä, ja hyvin laadittujen kuvausten taakse on turvallista suojautua.

Kompleksiteettia ei kuitenkaan voi poistaa kuvauksella, jos se sisältyy itse ilmiöön. Jos kompleksi prosessi muutetaan kuvauksella yksinkertaisemmaksi, se tarkoittaa kuvitteellistamista. Prosessikuvausten ja prosessitodellisuuden välille voi tällöin syntyä epäsuhta, jota kutsun manageriaaliseksi fiktioksi.²⁴ Prosessipuheen retorinen funktio esiintyy silloin puhtaimmässä muodossaan. Manageriaalinen fiktio osaltaan edesauttaa ilmiötä, jossa laatukäsikirjan prosessikuvaukset jäävät koulutusorganisaatioissa vain paperille.



Kuva 5. Manageriaalisen fiktion rakenne

Manageriaalisen fiktion käsitteen avulla voi myös lähestyä kysymystä, mitä eroa on prosessien mallintamisella ja niiden kuvaamisella.²⁵ Prosessien kuvaaminen tarkoittaa kehittämisen pohjaksi tehtävää kuvausta, jonka avulla tiettyä toimintoa pyritään jatkuvasti parantamaan. Kuvauksella siis pyritään muuttamaan prosessitodellisuutta. Mallintaminen taas tarkoittaa prosessin käsitteellistä jäljentämistä, jossa ilmiömaailman tapahtumia käännetään jollekin kuvauskielelle.

Mallintamisen avulla prosessitodellisuutta voidaan selittää ja ennakoida, mutta mallinnos ymmärretään yksinkertaistukseksi, eikä todellisuuden oleteta muuttuvan

²⁴ On mahdollista ajatella, että manageriaalinen fiktio syntyy aina silloin, kun johtamisen tai kehittämisen tarpeisiin luodaan yksinkertaistettu kuva organisaatiosta, ja organisaatiota johdetaan ikäänkuin se toimisi tuon yksinkertaistuksen mukaisesti. En väitä, että tällainen toiminta olisi läpeensä negatiivista. Pedagogiikan teorianhistoriaa tunteville hyvän liittymäkohdan kasvatusodellisuuden ongelmiin tarjoaa tässä suhteessa pedagogisen fiktion käsite.

²⁵ Tarkastelen prosessien kuvaamista nyt siis laatutyön ja johtamisen manageriaalisesta näkökulmasta. Mallintamisen ja kuvaamisen käsitteitä käytetään usein synonyymeinä, mutta niille voi tehdä esittämäni pohjimmiltaan tiedonintressiteoreettisen eron.

sen mukaiseksi. Myös organisaatioiden kehittämisessä olisi hyödyllistä hyväksyä prosessikuvauksen ja prosessitodellisuuden eriävä ontologia.

Prosessikuvaukset ongelmanratkaisuna

Jotta turhalta työltä välttyttäisiin olisi prosessien kuvaamisen apuvälineeksi tärkeää osata valita oikeanlainen metafora, sellainen joka hyväksyy kompleksisuuden eikä sitoudu yhteen prosessimalliin. Oletan että suurin osa koulutusorganisaation prosesseista on monimutkaisuudeltaan vähintäänkin kompleksisia. Tyypiltään valtaosa prosesseista on teleologisia, dialektisia ja evolutiivisia. Koulutusorganisaation perusprosessityyppi on teleologinen. Mikä yhdistää näitä prosessityyppejä? Tällaiset prosessit rakentuvat yksilö- ja tiimitoimijan kyvyille toimia organisaatiolle ominaisissa ongelmatilanteissa.

Voitaisiinko koulutusorganisaation toiminta käsitteellistää ongelmanratkaisutapahtumina? Jotta koulutusorganisaatio voisi toimia optimaalisesti, sen toimijat tarvitsevat jaetun näkemyksen päämäärästä, ongelmanratkaisurutiineja ja itsensä ylittävää asiantuntemusta, luovuutta.²⁶ Tästä näkökulmasta prosessiohjauksen ja laadunvarmistusjärjestelmän haaste olisi pitää yhteisö jatkuvassa ongelmanratkaisuvalmiudessa.

Prosessikuvaukset ovat ongelmanratkaisun alalaji. Ne voidaan käsittää organisaatiolle ominaiseksi ongelmanratkaisustrategiaksi. Prosessikuvauksilla organisaation ydintehtäviin tai tukipalveluihin liittyvät ongelmat ratkaistaan tai esiratkaistaan.²⁷ Yksityiskohtainen prosessikuvaus tarkoittaa sitä, että ongelma on ennalta ratkaistu. Mitkä koulutusorganisaation ongelmat voidaan ratkaista jo ennalta? Mitkä ongelmat ovat sellaisia, että ne on kokonaisuudessaan jätettävä paikallisille toimijoille? Käsitän asian siten, että mitä kompleksimmasta ongelmasta on kysymys, sitä yleisemmällä tasolla prosessikuvaus tulee tehdä. Vaikeimmalla tasolla riittää pelkkä ongelman tunnistaminen ja sen nimeäminen. Mitä vähäisempää kompleksisuus on, sitä enemmän kuvauksessa voidaan ottaa kantaa myös yksityiskohtiin.

²⁶ Erittäin oleellisia ajatuksia tähän viittekehykseen saa mm. teoksesta Bereiter & Scardamalia (1993).

²⁷ Voidaanko minkä tahansa organisaation perustehtävät esittää kysymysmuodossa, jolloin prosessit ovat vastauksia: Kuinka tuotamme ominaisuuksilla y varustetun tuotteen x? Tuotantoprosessien P1 ja P2 avulla.

Taulukko 1. Prosessikuvauksen yleisyytasot

ONGELMAN PIENI KOMPLEKSISUUS	
Yksityiskohtainen kuvaus	Vaihekaavio, graafinen esitys, ”mittaaminen”
Kehittämiskuvaus	Viitteellinen listaus, heuristinen esitys, jatkuva variointi
Yksilöinti	Nimeäminen, vastuut, asiantuntijuus ja hiljainen tieto
ONGELMAN SUURI KOMPLEKSISUUS	

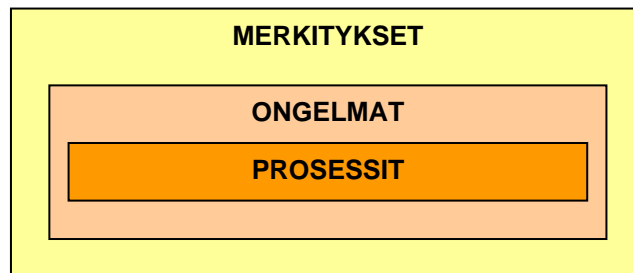
Innovatiivisten prosessien kehittämiskuvaukset konkretisoituvat näin ollen toimivien ratkaisujen keksimiseksi toistuviin ja uusiin ongelmatilanteisiin. Keskeistä on variaation merkityksen tunnustaminen. On tärkeää että organisaatiolla on tietoa ja myös kokemusta vaihtoehtoisista ratkaisuista ja kyky nopeasti muuttaa prosessia tarvittaessa. Esimerkiksi opiskelijapalautteen keruu on tyypillinen toistuva ongelmatilanne koulutusorganisaatiossa. Järjestelmän jatkuvia ongelmia näyttää olevan, että opiskelijat eivät anna palautetta, palautelomake ei anna relevanttia tietoa tai että opettajat eivät ota palautetta huomioon opetuksessaan. Palauteprosessi on kompleksi dialektinen prosessikokonaisuus. Jotta palauteprosessi pysyisi toimivana sitä on hiottava, kehitettävä ja muunneltava verraten tiheään. Prosessikuvauksen yksityiskohtaisuus ei auta näissä kysymyksissä vaan tarvitaan jatkuvaa innovatiivista variointia, ongelman uudelleenmäärittelyä ja uusia ratkaisuyrityksiä.

Joissakin tapauksissa yksinkertaistava ja yksityiskohtainen prosessikuvaus on hyvin perusteltavissa pedagogisesti. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kokematon työntekijä perehdytetään uusiin tehtäviin, yksinkertaistava kuvaus toimii perehdyttämisen välineenä. Asiantuntijuuden edistyessä kaavamainen toimintatapa on sensijaan kahlitseva, ja ehkäisee innovatiivisten ratkaisujen oivaltamista.

Prosessikuvaukset merkityksien jakamisena

Koulutusorganisaation todellisuus on sosiaalista todellisuutta. Sosiaalinen todellisuus muodostuu ihmisten keskinäisestä viestinnästä, eri asteisesti jaetuista käsityksistä, uskomuksista, tavoista, mentaliteeteista, normeista, rooleista, arvoista, päämääristä ja

sopimuksista. Sosiaalinen todellisuus on siten *merkityssuhteiden* todellisuutta.²⁸ Merkitykset ovat aina komplekseja, sillä ne ovat ihmisen tajunnansisäisen ja ihmisten välisen todellisuuden ilmiö. Merkitykset syntyvät ihmisten vuorovaikutuksessa ja ne ohjaavat ihmisten toimintaa. asiat itsessään eivät koskaan ratkaise vaan ihmisen tulkinta asioiden tilasta. Jos ihmisillä ei ole yhteisiä näkemyksiä, yhteisiä tulkintoja, yhteisiä käsityksiä, yhteistä ymmärrystä – siis jaettuja merkityksiä – ihmisillä ei ole yhteistyön edellytystä. Merkitysten todellisuus sulkee sisäänsä kaiken, myös ongelmien ja prosessien todellisuuden.



Kuva 6. Merkitykset, ongelmat ja prosessit

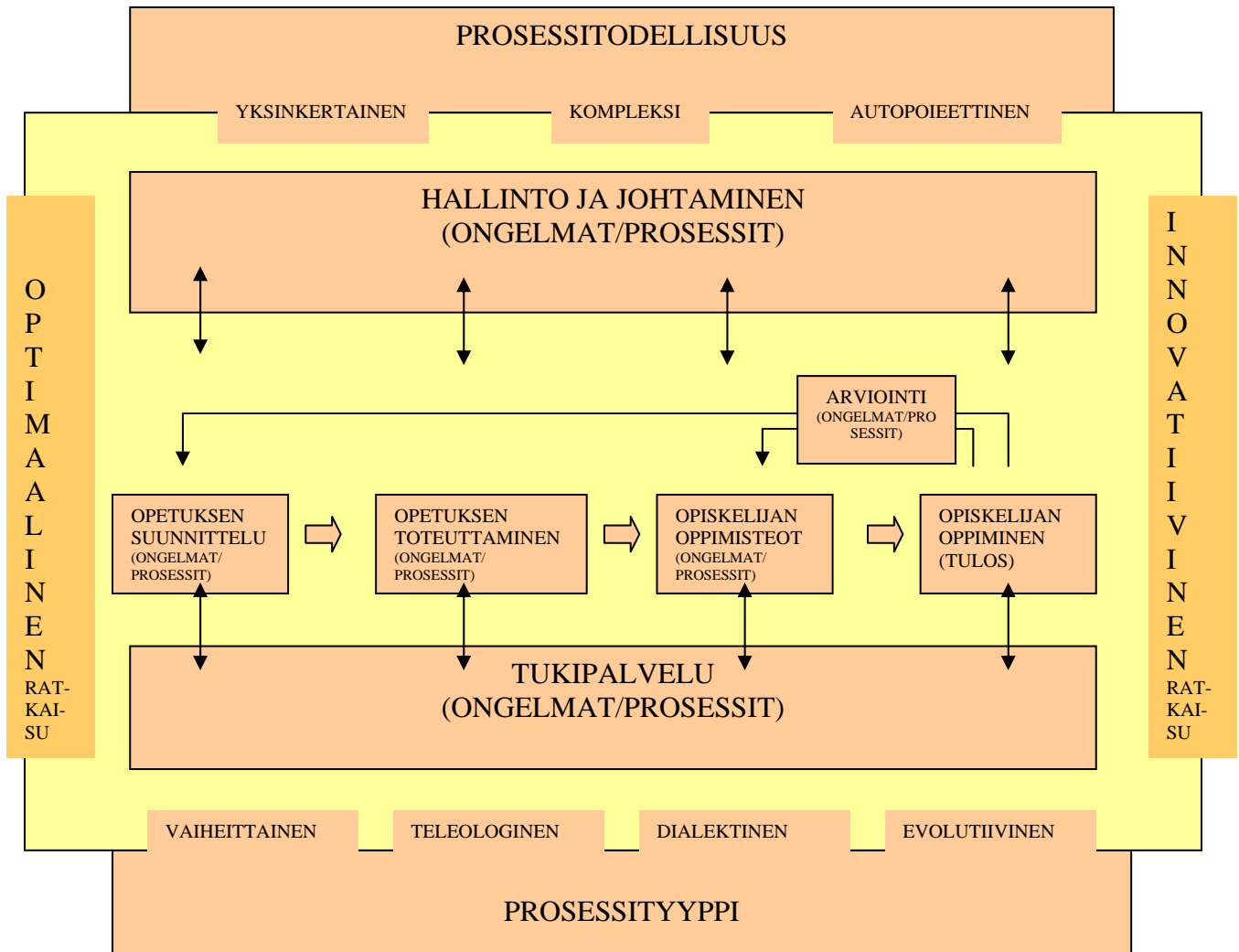
Jaetut merkitykset mahdollistavat ongelmien yhteisen määrittelyn ja ratkaisukeinojen löytämisen. Prosessikäsitettä käyttävä kehittäminen on organisaation kannalta mielekästä ainoastaan siinä määrin kuin se saa toimijat jakamaan tulkintojaan organisaation tilanteesta, ongelmista, toiminnasta ja toimijoiden välisistä suhteista. Täydellisen yhteisymmärryksen organisaatio on ideaalitila, jossa toimintaa ohjaa kaikkien toimijoiden jakama tulkinta sekä vertikaalisella että horisontaalisella ulottuvuudella. Merkityksen näkökulmasta laatu voisi tarkoittaa organisaation toiminnan semanttista koherenssia.

Yhteisymmärryksen hakeminen on työlästä ja merkityksen näkökulmasta jatkuvaa. Jos yhteisymmärrystä haetaan koulutusorganisaatiossa prosessimetaforan avulla se edellyttää sellaisia määrittelyjä, että toimijat pystyvät ne ymmärtämään omassa aidossa (kompleksissa) toimintaympäristössään ratkaisuina omiin aitoihin (komplekseihin) ongelmatilanteisiinsa. Merkitysten maailmassa edetään aina vain tulkitsijan ehdoilla.

²⁸ Merkityskäsitteen soveltamisesta organisaatioiden kehittämiseen saa hyvän käsityksen Risto Puution teoksesta (Puutio 2002). Merkityksen käsitteen käytöstä ja ulottuvuuksista tieteellisenä käsitteenä ks. esim. Lehtonen 1996; Siljander & Karjalainen 1991; Karjalainen & Siljander 1993; Pikkarainen 2004.

Koulutusorganisaation prosessikartta

Koulutusorganisaation tehtävä on tuottaa lisäarvoa opiskelijan oppimiselle. Sitä kautta se voi täyttää yhteiskunnan ja intressiryhmien sille asettamat kvalifiointivaatimukset ja saavuttaa asetetut tutkintotulokset. Koulutusorganisaation kokonaisuuden voisi nähdä muodostavan seuraavan kaltaisen kompleksisen prosessikartan.



Kuva 7. Koulutusorganisaation ongelmat ja prosessit

Koulutusorganisaation eri toimialueilla on kullakin oma ongelmakenttensä. Johtamisen ja hallinnon ongelmat liittyvät organisaation toimintojen kokonaisuuden rationaalisuuteen ja jatkuvuuteen. Tukipalveluiden ongelmat ovat opetuksen perusprosessiin liittyvien ongelmien ratkaisussa avustamista. Ongelmista riippuen niihin voidaan hakea joko pysyvämpää optimaalista tai joustavampaa innovatiivista ratkaisua. Prosessien kuvaamisen, kehittämisen ja johtamisen kannalta oleellinen

kysymys on, millä tavoin toimijoiden jokapäiväistä ongelmanratkaisua voidaan tukea siten, että se näkyisi mahdollisimman positiivisella tavalla opetuksen perusprosessin tuloksellisuudessa – parantuneena oppimisena. Avainkäsitteitä ovat yhteistyö ja jaetut merkitykset kaikilla tehtävälalueilla aina opetustilanteista hallintoon ja tukipalveluihin saakka.

Lopuksi

Mitä ajattelen prosesseista nyt? Ajattelen ainakin, että todellisuudessa on olemassa erilaisia prosessityyppejä. Yksinkertaisessa prosessitodellisuudessa on vaiheittaisia prosesseja. Kompleksisessa prosessitodellisuudessa voi esiintyä mitä prosessityyppejä tahansa. On syytä tunnustaa, että koulutusorganisaation prosessitodellisuus on kompleksinen, ja että prosessien yhtenäinen kuvaaminen lienee merkitykseltään kyseenalaista. Koulutusorganisaatio ei ole kone, ja yhdellä prosessityypillä ei päästä pitkälle. Kaikki keskeisetkään prosessit eivät ole kuvattavissa, eivät edes mallinnettavissa, varsinkaan jos oletuksena on että kuvauksen pitäisi jalostua selkeäksi graafiseksi vuokaavioksi.

Erilaisten prosessien kehittäminen tarvitsee erilaisia työkaluja, uudenlaisia työkaluja, kuten kompleksisuusanalyysia, prosessityyppien tunnistamista ja monipuolisia kuvausformaatteja. Prosessikuvausten tekeminen ei välttämättä helpota saatika selkiytä organisaation toimintaa, se voi päinvastoin lisätä systeemin kompleksisuutta. Määritelmällisesti näin aina tapahtuukin, sillä prosessikuvausten ylläpitäminen ja liittäminen toimintarutiineihin sekä kontrollirakenteisiin luo uuden asiantuntemusta vaativan sektorin. Kannattaa siksi tarkkaan harkita mitä prosesseja ryhtyy kuvaamaan, millä yleisyytasolla ja millä tavalla, jotta kehittämisen sijaan ei kahlitse tai luo fiktiivistä rinnakkaistodellisuutta. Eikä varmaan pidä kuvitella, että koulutusorganisaation syvin hallintokaan olisi tässä mielessä kone ilman hiljaista tietoa, luovuutta ja harkintaa.

Positiivisesti ajatellen prosessikuvauksia voidaan kehittää kysymällä mihin ongelmiin ne voivat tuoda ratkaisua. Kun prosesseja kuvataan ja kehitetään, arvostan aivan erityisesti sellaisia ratkaisuja, jotka voivat lisätä toimijoiden luovien voimavarojen

käyttöönottoa ja jotka vahventavat innovatiivisen yhteistyön käytäntöjä. Uskoisin että prosessien kehittämisen prosessi on dialektista tyyppiä.

LÄHTEET

- Ahlgren, R. 2001. Liiketoimintaprosessia koordinoiva vuorovaikutus ohelmistotuotantoprosessin näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Tietojärjestelmätieteen laitos.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise.* Open Court. Chicago and Illinois.
- Fliedner, D. 2001. Six Levels of Complexity; A Typology of Processes and Systems. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation.* 4:1.
- Hammond, D. 2003. *The Science of Synthesis. Exploring the Social Implications of General Systems Theory.* University Press of Colorado.
- Heikkinen, P. 2005. Kehittämishankkeet oppilaitosten prosesseissa. Teoksessa: Niemi, E. (toim.) *Pysyvä muutos. Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä.* Tukeya. Tampereen yliopistopaino.
- Jokinen, T. 2004. Managing quality inside a high-technology project organization. *Acta Universitatis Ouluensis C* 200.
- Karjalainen, A. & Siljander, P. (1993). Miten tulkita sosiaalista interaktiota? *Kasvatus* 24, 334-346.
- Siljander, P. & Karjalainen, A. 1991. Merkityksen käsite kasvatustieteessä. - *Kasvatus* 22(5-6), s. 377-386.
- Karjalainen, A. 2005. Koulutuksen laatu-järjestelmän perusteet. Oulun yliopisto. Opetuksen kehittämisyksikkö. Artikkelijulkaisu 29.8.2005.
- Lehtonen, M. 1996. *Merkitysten maailma.* Tampere: Vastapaino.
- Niemi, E. 2005. Strateginen suunnittelu kehittämishankkeiden taustalla. Teoksessa: Niemi, E. (toim.) *Pysyvä muutos. Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä.* Tukeya. Tampereen yliopistopaino.
- Pikkarainen, E. 2004. Merkityksen ongelma kasvatustieteessä. *Acta Universitatis Ouluensis E* 69.
- Puutio, R. 2002. Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Richardson, K.A. 2002. "Methodological Implications of Complex Systems Approaches to Sociality": Some Further Remarks. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 5:2.
- Suuri sivistyssanakirja, 2002. Gummerus.
- Turunen, K.E. 1998. *Minusta näyttää-johdatus reflektiiviseen filosofiaan.* Jyväskylä: Atena kustannus oy.
- Uusi sivistyssanakirja, 1998. Otava.
- Valkama, H. 1998. Organisaatio prosessissa. *Acta Universitatis Tamperensis.* 608.
- Van de Ven, A. & Poole, M. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* 20:3, 510-540.
- Warsta, J. 2002. Contracting in software business. *Acta Universitatis Ouluensis.*
- Virtanen, P & Wennberg, M. 2005. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa.* Helsinki: Edita.