

Aki Ojakangas

Sivistystyön vapaus ja vastuu – tapaaminen

13.4.2012

Tiivistelmä: **Aatteesta asiakkaaseen, luokasta liikeideaan ja takaisin**

1. Tarkastelun näkökulmat

Tarkastelen tässä esityksessä ammattiyhdistyskoulutuksen kentän muutosta 1980-luvulta lähtien tehdyn strategiatyön näkökulmasta. Tutkimusaineiston muodostavat Murikka-opiston strategiatyötä koskevat muistiot, seminaariraportit, johtokunnan päätökset sekä valmiit strategia-asiakirjat. Tarkastelujakso kattaa vuodet 1982–2010. Kuvaan tehtyä strategiatyötä kollektiivisena prosessina järjestösidonnaisen kansanopiston ja sen taustayhteisön kokonaisuudesta käsin. Strategia-analyysistä käy ilmi järjestösidonnaisen kansanopiston toiminnan asemoituminen suhteessa järjestösidonnaisuuteen tai järjestökeskeisyyteen (ks. esim. Alanen, A. 1970.)

Murikka-opisto on järjestösidonnainen kansanopisto, jonka toiminta kohdistuu pääosin järjestäytyneisiin metalliteollisuuden työntekijöihin. Opisto on toimintatavaltaan lyhytkurssiopisto, jonka koulutustarjonnassa työelämän edunvalvontataidot, yleiset työelämävalmiudet sekä järjestöllisen yhteistoiminnan taidot korostuvat. Opistossa opiskelee vuosittain 2200–3000 henkilöä. Päätoimista henkilökuntaa on 29 ja lisäksi tuntiopettajia n. 60. Vakiintunut toiminnan kehittämisen ja ennakkoinnin tapa on strategiatyö.

Käsitykseni strategiasta nojaa sen prosessimaisuuteen. Strategia-analyysin avulla on löydettävissä organisaation keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaprosessi t ja olemassa olevan strategian muutoksen perusteet toimintaympäristön muutoksia ennakkoiden. Minkä tahansa organisaation strategian sisältö voidaan ymmärtää ainoastaan silloin, kun sitä tarkastellaan yhteydessä siihen prosessiin, jossa se on kehittynyt. Yhtä lailla strategiaa tulee tarkastella yhteydessä siihen ainutlaatuisen organisaatiokontekstiin, jossa se rakentuu. (Pettigrew 1987; Mantere 2002).

Tarkasteluni kattaa kuusi osin limittäin liukuvaa strategiajaksoa. Ajanjaksot sisältävät sekä strategisen prosessin, strategian jäsenyyden ja käyttöönoton. Jaksot olen nimennyt seuraavasti:

- alkuinnostuksesta arjen ongelmiin 1982 -1992
- Kurssilaisesta asiakas ja keittiöstä ravintola 1992 – 1996
- fokus täsmentyy: Työelämän kansanopisto 1996–1999
- Vision voimalla strategiaa 1999–2003
- Metalliliiton skenaariot ja opistostrategia 2003–2007
- Isännän ääni vahvistuu, teollisuuden työelämän kansanopisto 2009 -

Kaikissa analysoimissani strategiaprosesseissa vuosina 1982 – 2010 pohjana on käytetty eri tavoin tuotettuja arvioita siitä, miten metalliteollisuuden työpaikkarakenne, työorganisaatiot, yrityskoko ja

osaaminen työssä muuttuvat strategiakaudella. Niistä muutoksista on vedetty opiston strategianprosesseissa johtopäätökset ay-koulutuksen kentän muutostarpeiksi. Tässä strategisessa ennakoinnissa on kyse ammattiyhdistys-koulutuksen markkinaympäristön muutoksen analysoinnista, josta käsin koulutus itseään sopeuttaa ja ennakoivasti asemoi.

2. Oppilaitoksen strategiasta yleensä

Mantere (2003) näkee organisaation strategian sosiaalisena käytäntönä ja kytkee strategian määrittelyyn organisaatiossa toimivat ja strategiaan enemmän tai vähemmän sitoutuvat toimijat. Strategia on valintojen ja toimien yhtenäinen sekä ymmärrettävä kokonaisuus mutta myös strategiaa tekevän ja toteuttavan organisaatiossa toimivan jäsenen ajattelu- ja toimintatapa (Mantere, 2003, 9, 13).

Strategiaan perustuvalla osaamisen johtamiselle asettuu kaksi tehtävää. Ensimmäinen on opiston työyhteisössä toimivien ihmisten monimuotoisten asioiden ja intressien integroiminen talouteen ja tuloksellisuuteen. Toinen johtamistehtävä koskee opisto-organisaation rakenteiden, tulosmittareiden, työkäytäntöjen ja kulttuurien kehittämistä tavalla, joka tukee käytettävissä olevan tiedon ja tietämyksen kumuloitumista ja jakamista työyhteisössä. (Masonen & Ojakangas 2005, 119–120.)

Yleisesti strategia voidaan määritellä kokoelmaksi organisaation suunniteltuja valintoja ja toimintoja, joita se tekee säilyäkseen tai menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössään. Organisaation strategisen informaation lähtökohtana on pidetty muun muassa organisaation perustehtävän toteuttamiseen liittyvän epävarmuuden ja epäselvyyden vähentämistä (Määttä 2005, 37). Strateginen prosessi sisältää ne toimet ja työt, joita tietoisesti kohdistetaan organisaation tulevaisuuden varmistamiseen.

Oppilaitosten strategiakäsitysten määrittelyssä on arvioitu olevan ongelmana niiden sirpaleisuus. Jarnila (1998, 118–119) on havainnut, että vaikka tavoitteena olisikin ollut kokonaisvaltaisuus, kuva strategiasta muodostuu yleisesti sarjaksi irrallisia toimintoja. Strateginen suunta murtuu yksittäisiä yksiköitä, toimintoja ja kehittämispäätöksiä sisältäväksi tekojen sarjaksi, jossa yhteistä suuntaa on vaikea määritellä.

Suppea strategiatyön rajaus henkilökuntaan päin voi johtaa osallistumisongelmiin. Niinpä erään oppilaitoksen strategiaprosessien puutteeksi on havaittu operatiivisen johdon vähäinen vuorovaikutus sekä dialogimuodossa toteutuvien vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys. Tämän on arvioitu johtavan siihen, ettei toteutuvilla muutosprosesseilla ole kontekstia avaintoimijoiden subjektiivisissa tulkinnoissa. Strategia ei siis avaudu toimijoille, koska sitä ei kyetä liittämään omaan työhön. (Toikka 2002, 214.)

3. Strategiaprosessien yhteenveto

Strategiaprosessit ovat olleet viimeisintä kokonaisuutta lukuun ottamatta järjestösidonnaisen opiston toimijoiden luomia kokonaisuuksia. Tähän toiminnalliseen vapauteen liittyy vastuu taustaorganisaatioon ja opiskelijoihin nähden. Opiskelijakeskeisyys ja siihen kytkeytyvä opetusmenetelmien kehittäminen ovat tavoitetasoilla kaikissa strategiaprosesseissa esillä.

Strategian rakentamisessa on täsmennetty toimintaa ohjaavaa toiminta-ajatusta, luotu visioita toimintaympäristön muutokseen vastaamiseksi, jäsennetty henkilöstöryhmittäisiä tehtäviä tavoitteiksi, laadittu SWOT-analyysseja ja uudistettu koulutus- ja palvelutarjontaa.

Opiston johtokunnan sisällöllinen panos strategiaprosesseissa on ollut suurin 1990-luvun alkupuolella, jolloin perustavanlaatuisen keskustelu opiston suunnasta käytiin. Tarkastelukauden viimeisimmässä

strategiassa taustayhteisön ja johtokunnan toimijoiden asema jälleen korostui ja opistostrategiaa koskeva päätöksenteko siirtyi ay-koulutuksen kenttää määrittävälle ammattiliitolle. Opiston henkilökuntaa ei strategian muotoilemiseen osallistettu. Taustayhteisön toimintatapa osallistua Murikka-opiston strategian muodostamiseen muuttui radikaalisti vuoden 2008 rajun taloudellisen laskusuhdanteen myötä.

Taustayhteisö ei ole viimeisintä kierrosta lukuun ottamatta koskaan asettanut erillisiä tavoitteita Murikka-opiston strategiatyöhön, vaan ne ovat välittyneet liittokokouksien päätösten sekä koulutusta professionaalisesti kehittävän liiton koulutusyksikön ja opiston johtokunnan jäsenten osallistumisen kautta. Liittokokouspäätökset ovat strategiavalintoihin vaikuttavia linjauksia, jotka on tullut ottaa huomioon ”luontaisena” toiminnan ohjauksena.

Strategiaprosessit ovat kehittäneet opiston hallinnon ja henkilöstön yhteistä perusnäkemystä opiston toiminnasta ja yhteistyöstä taustayhteisön kanssa. Strategiaprosessit ovat toimineet henkilökunnan yhteistyön ja strategioissa määriteltyjen kehittämistehtävien välineenä. Strategioiden toimeenpanon heikkoudet löytyvät epäsystemaattisuudesta ja toimeenpano-ohjauksen tendenssimäisyydessä. Ajoittain ongelmaksi on noussut kehittämistyön yleisyys ja konkreettisten muutoskohteiden hidas paljastuminen.

Analysoiduissa strategiaprosesseissa ammattiyhdistyskoulutuksen kentän toimijat ovat rakentaneet yhteistä käsitystä niistä tarpeista, joilla kentän muutospaineesiin reagoidaan. Strategiakerrokset ovat lisänneet henkilökunnan kapasiteettia muutoksien kohtaamiseen sekä toiminnan yhteiseen suuntaamiseen. Ruohotie (1996, 47–49) määrittää strategisen oppimisen organisaatiota, ryhmiä ja yksilöitä koskevaksi monimutkaisten ja vaikeasti lähestyttävien kysymysten käsittelyprosessiksi, johon liittyy itsearviointia organisaation nykytoiminnasta, sen tavoitteellisuudesta. Ruohotien mukaan oleellista on nähdä ongelmat osana laajaa kontekstia ja mahdollistaa niiden ratkaisusta kumpuava oppiminen. Tästä on ollut Murikka-opiston strategiaprosesseissa kysymys.

Murikka-opiston toiminta-ajatusta on muokattu neljä kertaa. Muutosta voi luonnehtia siirtymänä kurssikeskus-ajattelusta (1985) kansanopisto-ajatteluun (1992) ja edelleen osaamisajatteluun (2003). Opiston toimintamuoto, kansanopisto, nostettiin toiminta-ajatukseen vuonna 1992 ja täsmentäen työelämän kansanopistoksi vuonna 1996. Murikka-opiston koulutuksen tehtävänä oli 1980-luvulla auttaa opiskelijoita arjen työelämän ongelmien ratkaisussa ja syventää heidän tietojaan työelämästä ja yhteiskunnasta. 1990-luvulla tehtäväksi muotoutui laajasti käsitettynä osaamisen tuottaminen metallityöväen edunvalvontaan. Viimeisin strategia laajentaa Murikka-opiston toimintakenttää teollisuuden muihin ammattiliittoihin päin.

Opiston tehtävänmäärittely muuttui tuotantokeskeiseksi, kun se aiemmin oli jäsenen auttamiseen ja tukemiseen kytkeytyvä. Olkoonkin, että pääasiakkaana on yksi ja sama taustayhteisö, on koulutuksen ennakointia kohdistettu sen sisällä oleviin asiakasryhmiin.

Toiminta-ajatuksessa viittaus elinikäiseen kasvuun on muotoiltu vielä 1990-luvun alussa elinikäiseksi kasvatukseksi, josta näkökulma on laajentunut elinikäiseen oppimiseen toiminta-ajatuksessa vuonna 2003. Työväenliikkeen koulustoittoiminnan perinteinen yhteys humanistiseen ihmiskäsitykseen on säilynyt kaikissa tarkastelujakson toiminta-ajatuksissa, sivistyksellisen tasa-arvon tavoitteella täydentyen 2000-luvulla.

Yritysten kanssa tehtävä kehittämissyhteistyökoulutus kytkettiin Metallityöväen Murikka-opiston strategiaan vuonna 1994. Kehittämissyhteistyökoulutus tuotteistettiin ja se kytkettiin toiminta-ajatukseen ja määriteltiin opiston yhdeksi liikeideaksi kansanopistokoulutuksen ja palvelumyynnin ohella. Opistostrategioissa

kehittämissyhteistyökoulutuksella on ollut liikeidean asema aina vuoteen 2003 saakka, jolloin liike-ideoiden määrittämisestä luovuttiin.

Koulutuksen markkinointi nousi strategisen kehittämisen alueeksi 1990-luvun ensimmäisessä strategiaprosessissa. Asiakkuuden istuttaminen toimintatavaksi oli välttämätöntä päätetyn toiminnan laajentamisen vuoksi. Asiakkuuksien määrittelyn jälkeen voitiin laatia markkinointiprosesseja ja koulutusmarkkinoinnin kohderyhmiä. Historiallisesta näkökulmasta tarkastellen kyse on valistuksen suuntaamisesta nykyaikaisin keinoin järjestäytyneen metallityöväen kenttään, herättelystä kuten ay-koulutuksen alkuvaiheissakin, mutta nyt kytkettynä koulutusjärjestelmään ja sen tarjontaan.

Opiskelija oppimisprosessissaan rajattiin pois asiakkuudesta, vaikka hänen käyttämänsä palvelut ovatkin osin samoja kuin muiden asiakkaiden. Liiton jäsenyyteen kytkeytynyt opiskelu haluttiin käsittää omana taustayhteisön aateperustaan ja liikeluonteeseen kytkeytyvänä oppimisen prosessina eikä palveluja käyttävän asiakkaan prosessina. Ero asiakkuuden ja opiskelijuuden välillä määriteltiin siis oppimisprosessin ja jäsenyyden kautta.

1990-luvun strategiaprosesseissa kehitetty asiakasnäkemyks on yhdistetty markkinointiin kohderyhmäajattelun vahvistamisen kautta. On luovuttu ajattelusta, joka mukaan taustayhteisö tuottaisi opistokoulutukseen tarvittavat opiskelijat. Opiston omien toimijoiden rooli markkinoinnissa ja opiskelijahankinnassa on vahvistunut strategioissa 2000-luvulla. Riskinä tässä kehityksessä on se 1980-luvulla havaittu ilmiö, että taustayhteisön toimijat saattavat irtaantua oman opistonsa markkinointivastuusta ja samalla voi sosiaalinen side taustayhteisön ja opiston toimijoiden välillä ohentua.

Analysoimani Murikka-opiston 1980-luvun lopulta vuoteen 2010 ulottuneet strategiat ja strategiaprocessit ovat sisältäneet henkilökunnan muutosvalmiuksiin ja -vaatimuksiin liittyviä tilaisuuksia, tehtäviä ja strategian osa-alueiden laadintaa sekä toteutussuunnittelua. Strategiaprosesseihin on kytkeytynyt henkilökunnan yhdessä tekemisen ja itsearvioinnin ulottuvuus. Itsearviointi näyttäytyy opiston toiminnan kokonaisarvioina, henkilöstöryhmittäisinä arviointina ja kehittämissesityksinä sekä erilaisten tunnuslukujen käyttöönotossa arvioinnin välineinä.

Kansanopiston tausta-aatteet, asema kansanopistoliikkeessä ja opiston perustehtävät ovat Murikka-opiston toiminta-ajatuksissa ilmaistuja määritelmiä opiston paikasta ja tehtävistä, jotka ovat aikasidonnaisesti täsmentyneet eri strategiajaksojen prosesseissa. Murikka-opiston asema Metalliliiton kansanopistona on strategiaprosesseissa liitetty taustayhteisön edunvalvontastrategiaan ja sen muutoksiin. Organisaation jatkuva parantaminen asiakaskeskeiseen ja osin markkinaperustaiseen toimintaan korostui vahvasti muutosvaiheissa 1990-luvulla. Omistajan ääni kaikui viimeisimmässä strategiassa tavalla, joka muuttaa järjestösidonnaisen kansanopistokoulutuksen järjestökeskeiseksi.