

manien sosiaalisen kurjuuden suurin syy on romanikulttuurissa itsessään.

Arno Tannerin ei ole – onnekseen – tarvinnut ottaa kantaa tällaiseen problematiikkaan, eikä arnstbergiläinen johtopäätös vaikutakaan poliittisesti korrektilta. Tanner kuvaa romaniväestön synkkää asemaa, vai-

noa ja sortoa. Mikä tahansa parannus siihen on välttämätöntä, vaikka pidemmälle menevien haaveiden osalta olisikin – historian valossa – aihetta vain lievään optimismiin.

Erytyskiitos erinomaisesta Internet-osoitteistosta.

PANU PULMA

ARNO TANNER  
KESKI- JA ITÄ-EUROOPAN  
ROMANIT  
HISTORIA, YHTEISÖT JA  
NYKYOLOT  
ULKOMAALAVISIRASTON  
JULKAISUJA 2  
HELSINKI: EDITA, 2000  
185 s.

## PÄÄLLYSTAKKI JA MUUTOSAGENTTI

Evaluaatio tai arviointi on asia, johon lastataan kosolti odotuksia ja lupauksia. Monet kyselevät, onko kysymys hetken trendikäsitteestä vai onko ilmiöllä jokin pysyvämpi paikka. Projekti- ja ohjelmaevaluaatio ovat viime vuosina vahvistuneet, mihin vaikuttavat osaltaan erilaisten tutkimus- ja kehittämistoiminnan ohjelma- ja rahoitusrakenteiden luomat ohjeistukset. Arviointitutkimuksista on tullut myös tärkeä leipäpuu yliopistoille ja tutkimuslaitoksille. Evaluaation nykyisen suosion taustalla on erilaisia voimia, mutta epäilemättä sitä myös pönkittää tulosorientoitunut hallinto- ja johtamiskulttuuri. Sitä käytetään poliittisen, taloudellisen ja hallinnollisen kontrollin välineenä.

Evaluaation historiassa on erilaisia vaiheita, jotka eri kulttuureissa ja toiminta-alueilla ovat näyttäytyneet vaihdellen. Sen lähestymistavat ovat laajentuneet ja kirjavoituneet. Moninaistumisella on myös kääntöpuolensa, sillä ollakseen jotain evaluaatio ei voi olla kaikkea (Pertti Ahonen: Jotta arviointi olisi jotakin, se ei voi olla kaikkea. Hallinnon tutkimus 1998: 4, 257–261). Tässä tarkastelemani Richard C. Sonnichse-

nin teos on myös yksi osoitus siitä, mihin suuntaan yleisempi arviointia koskeva keskustelu – tai ainakin sen yksi juonne – on menossa.

Se, että yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden keskeinen kustantaja Sage on julkaissut teoksen sisäisestä arvioinnista, kuvastaa evaluaatio-perinteen elämistä. Sage on muutenkin tärkeä, ellei tärkein evaluaatiokirjallisuuden kustantaja. Se julkaisi vuonna 1991 Arnold Loven kirjoittaman ensimmäisen aihetta käsittelevän teoksen (Internal evaluation. Building organizations from within). Kyseisessä kirjassa tarkasteltiin erityisesti sisäisen evaluaation ja organisaation välistä kiinnostavaa suhdetta.

Kun keskustelin kesällä 2000 Arnold Loven kanssa, hän totesi uuden kirjan kirjoittajasta arvostavaan sävyyn: "Sonnichsen todella tietää, mistä puhuu". Näin varmasti onkin, sillä hänellä on noin kolmenkymmenen vuoden kokemus erilaisista evaluaatiotehtävistä USA:ssa. Kirjan otsikko saattaa herättää mielikuvan opasmaisesta keittokirjasta. Vaikka kirjan sävy onkin melko käytännöllinen, siinä kuitenkin yhdistyvät synteesimäisesti kirjoittajan pitkä koke-

mus sekä evaluaatiota koskevan keskustelun ja kirjallisuuden tuntemus.

### SISÄINEN ARVIINTI

Sisäisellä evaluaatiolla tarkoitetaan organisaation sisäisten evaluaatio-areiden toimintaa. Heillä on itsenäinen ja riippumaton asema organisaatiossa. Meikäläisessä ympäristössä sisäinen evaluaatio kuitenkin tavallisesti ymmärretään sisäisen itsearviointina. Organisaatioissa ei juuri ole asiantuntijoita sisäisen evaluaation tehtävissä, vaan sisäinen arviointi hoidetaan oman työn ohessa, osana johtamista, suunnittelua ja kehittämistä. Ainoastaan talouden tarkastukseen on muotoutunut sisäisen tarkastuksen perinne, jossa makrotason toimijaa edustaa Valtiontalouden tarkastusvirasto.

Sonnichsenin teesi on, että nykyiset tietointensiiviset organisaatiot hyötyvät sisäisen evaluaation tuottamisesta, empiiriseen tietoon perustuvista analyyseistä ja suosituksista. Kysymys on ikään kuin organisaation sisäisestä tukitoiminnosta, jonka tehtävänä on tiedon kerääminen, jalostaminen ja välittämisen keinoin auttaa organisaatiota entistä parem-

piin tuloksiin. Sonnichsen tarjoilee näkemyksensä yleispätevinä ilmiönä, vaikka implisiittisesti ne kiinnityvätkin vahvasti julkiseen, federaalistiseen hallintojärjestelmään.

Taustalla on systeeminen näkemyksen oppivasta organisaatiosta. Siinä jatkuva muutos tarvitsee jatkuvasti käynnissä olevan oppimisprosessin, joka käyttää materiaalista organisaation toimintaympäristöä ja toisaalta sisäistä toimintaa analysoivaa tietoa. Tarvitaan siis toiminnasta kerätyn tiedon oppivaa hyödyntämistä. Tällainen sisäisen arvioinnin ajattelutapa vaikuttaa melko ideaalilta. Omien tekemisten kriittinen arviointi saatetaan kokea loukkaavana tai liian paljastavana. Sisäisen arvioinnin menetelmät voidaan muodollisesti hyväksyä, mutta materiaalia ei kuitenkaan käytetä tietojen valintojen tekemiseen vaan edetään omaksutuilla tavoilla. Sonnichsen korostaakin erityisesti sisäisen arvioinnin luottamuksellista, avointa ja vuorovaikutuksellista suhdetta muuhun organisaatioon. Erityisesti painotetaan sisäisen arvioinnin komplementaarista suhdetta johtamiseen ja päätöksentekoon.

Sonnichsenin kuvaamassa asetelmassa arvioinnin asiantuntija on organisaation sisällä, mutta ”substanssitehtävien” ulkopuolella. Organisaatio muodostaa arvioinnin sitovan kehityksen, jonka sisällä hän operoi. Pystyäkseen aidosti kyseenalaistamaan ja arvioimaan organisaationsa toimintaan ja ympäristösuhteisiin liittyviä kysymyksiä arvioinnin tulee olla yhtä aikaa sisällä, ulkona ja rajalla. Kirjassa problematisoidaan kuitenkin varsin vähän tämäntyyppisiä teemoja, lähinnä annetaan vain rohkaisevia neuvoja.

Kun Loven käsitys sisäisen arvioinnin luonteesta oli vielä kiinni perinteisessä objektiivisesta ajattelutavasta, ymmärtää Sonnichsen sen ennemminkin muutosagenttimaise-

na kehittämiskonsultointina. Roolien ja asiantuntijuuden muuttuminen näkyy arvioinnin keskustelussa laajemminkin. Kansalliset ja kansainväliset kehittämissuunnitelmat sekä uusien käytäntöjen tuominen julkisten palveluiden uudistamiseen kuvastavat uudenlaista poliittis-hallinnollista tyyliä, jossa arvioinnin panos on tärkeä (Steve Martin & Ian Sanderson: *Evaluating Public Policy Experiment. Measuring outcomes, monitoring processes or managing pilots. Evaluation 1999: 3, 245–258*).

Sonnichsen rinnastaa arvioinnin ja muutoksen, vaikka toteaa, etteivät kaikki näkemystä allekirjoita. Muutos ymmärretään organisaation elämäntapana, joka on jatkuvaa ja normaalia. Kirjassa esitettävä ymmärrys kehittämis- tai muutosprosesseista on kuitenkin melko tavanomainen ja edustaa rationaalisesti suunnitellun muutoksen loogiikkaa. Tämä tulee esille esimerkiksi muutosvastarinnan käsittelyssä.

#### AJATUKSENA HYVÄ, MUTTA...

Organisaation sisäisessä arvioinnin toiminnassa on etunsa ja haittansa. Sisäisen arvioinnin etuja on organisaation luonteen, politiikan, toimintatapojen, henkilöstön ja johtamisen hyvä tunteminen; tämä helpottaa kommunikointia ja tiedon hyödyntämistä. Sisäisen arvioinnin kritiikki on kohdistunut yleensä objektiivisuusvaatimukseen, mutta se on ulkopuolinen että sisäinen arvioinnin arvot ovat alttiita virheille ja harhatulkinnoille (Love 1991). Sonnichsen lähestyy sisäisen tai ulkoisen arvioinnin valintaa kysymällä, mikä on arvioinnin ja tulosten varsinaisen käyttötarkoitus. Kun sisäisen arvioinnin asiakas on organisaatio ja sen työntekijät, tuottaa ulkoinen arviointi organisaation arvoa ja hyötyä puntaroivan näkemyksen sen intressitahoille. Pelkkä itsearviointi siis ei

riitä, vaan tarvitaan myös ”kolmannen” tahon näkemyksiä, ja parhaimmillaan eri näkemykset ruokivat toisiaan.

Arvioinnin perinteinen ongelma on, että tuotettu tieto jää irralliseksi, hyödyntämättömäksi. Lääkkeinä ongelmaan Sonnichsen tarjoaa sisäisen arvioinnin näkyväksi tekemistä ja arviointipotentiaalin markkinointia. Koska arviointitarpeiden tunnistaminen ja tiedon soveltaminen eivät ole itsestään selviä, täytyy asiakkaita ja yhteistyökumppaneita myös ”kouluttaa”. Olennaista on tiedon aktiivinen kommunikointi ja prosessointi, ei siis vain perinteiselle tutkimusorientaatiolle tyyppillinen tulosten julkaiseminen.

Kirjassa povataan sisäiselle arvioinnille suotuista tulevaisuutta. Se on jo nyt eniten kasvava arvioinnin ala ja tulevaisuudessa kysyntä vain kasvaa... Vaikka Suomessa ei olekaan (vielä) samassa mielessä organisaatioiden sisäisen arvioinnin posteja tai yksiköitä, on kirja hyödyllinen lukukokemus, jos on kiinnostunut työorganisaatioiden kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä. Arvioinnin käytäntöjen oppiminen osaksi työtä ei ole kuitenkaan yksinkertaista. Tämä saattaa käytännössä kilpistyä ihmisten kykyihin ja valmiuksiin tehdä ja antaa arviointia. Saattaa myös olla niin, että oman toiminnan arviointi siten, että mietittäisiin, miten asioita voisi tehdä toisin, ei kuulu suomalaisen kulttuuriperinteen arvoihin.

RIITTA SEPPÄNEN-JÄRVELÄ

RICHARD C. SONNICHSEN  
HIGH IMPACT INTERNAL  
EVALUATION  
A PRACTITIONER'S GUIDE  
TO EVALUATING AND  
CONSULTING INSIDE  
ORGANISATIONS  
THOUSAND OAKS: SAGE, 2000