

Lopputyö

Toimitsijan ja aktiivin suhde ja
vuorovaikutus kansalaisjärjestössä
- aktiivin motivoinnista ihmisten innostamiseen

korjattu 27.11.2001

Ari Myllyviita
järjestösihteeri, webmaster
Kemianliitto ry

Sisällysluettelo	sivu
0. Lopputyön asetelma – johdanto	4
1. Määritelmät	5
1.1. Mikä on kansalaisjärjestö ja kansalaistoiminta	5
1.2. Kolmas sektori ja vapaaehtoistyö muutoksessa	7
1.3. Onko ammattiliiton toiminta vapaata kansalaistoimintaa?	7
1.4. Vapaaehtoisen ja ammattilaisen erot	9
1.5. Jäsenkiinnittyminen ja jäsensuhde	10
1.6. Olemmeko sortumassa brändiajatteluun	17
2. Vuorovaikutussuhteen teoretisointia	19
2.1. Motivaatio ja motivointi	19
2.2. Elämyshakuisuus ja motivointi	20
2.3. Sosiaalipedagoginen ajattelu	21
2.4. Motivointi vs. sosiaalinen innostaminen – yhteisöllinen näkökulma	23
2.5. Oppiminen	24
2.6. Muutos	29
2.7. Empowerment – Valtaistaminen	31
3. Erilaisia ohjauksen ja tuen muotoja	33
3.1. Järjestötyön kehittämisen monet muodot -alustuksen anti	35
3.2. Toimintatutkimuksesta	37
3.3. Mentorointi	39
3.4. Tutorointi	40
3.5. Valmentava ote	40
3.6. Alumnitoiminta	41
3.7. Työnohjaus	41
3.8. Konsultointi	43
3.9. Kehittävä työntutkimuksen ote	44
4. Toimintajärjestelmien analysointi	47
4.1. Toimitsijan työn analyysi	47
4.2. Luottamushenkilöiden toiminnan kuvaus	49
4.3. Paikallinen sopiminen	51
4.4. Analyysin lähtökohta - yhteinen toiminnan kohde	53
4.5. Toimitsijan ja aktiivin "välineet" toimintajärjestelmässä - niihin liittyvä ristiriita?	54
5. Jo olemassa olevia ratkaisumalleja ja lähestymistapoja toimitsijatyön kehittämiseen – hyvien käytäntöjen hakemista	57
5.1. Organisaation kehittäminen – OD	57
5.2. Laatujohtaminen - laatujärjestelmä järjestötyön apuvälineenä	58
5.3. Prosessijohtaminen	59
5.4. Liikealan ammattiliiton luottamusmiesten perehdyttämisjärjestelmä	60
5.5. Internet apuvälineiden välittäjänä	61
5.6. ATK-avusteinen työskentely – voisiko opetustyöstä oppia jotain	61
5.7. Portfolio – itsearviointi yhtenä kehittämisen välineenä	63
6. Summa summarum	65
Lähteet	66

0. Lopputyön asetelma – johdantoa

Lopputyön ”**missio**” on löytää aktiivin ja toimitsijan vuorovaikutussuhteelle viitekehys, jonkinlainen toimintajärjestelmien ja toimintaympäristön analyysi, joka piirtää kummankin osapuolen oman toimintajärjestelmän sisäiset ja keskinäiset ristiriidat ja sitä kautta kehittämistehtävät. Se, miten aktiivin ja toimitsijan vuorovaikutussuhde määräytyy, miksi ja miten sen pitäisi määräytyä minun mielestäni, selviää tämän lopputyön kautta.

Ylhäältä lähestyn kriittisesti aktiiveihin nähden kohdeorientoituneita työskentelytapoja ja toisaalta haen näkemyksiä uudentalaiselle aktiivien toimijan roolia korostaville lähestymistavoille.

Lopputyön viitekehyksen kannalta on tärkeää löytää oikeat määritelmät tutkittaville asioille ja määritellä ammattiliiton paikka vapaan kansalaistoiminnan kentällä.

Miten jäsenyys määrittyy, miten jäsenkiinnittyminen syntyy ja miten jäsen suhdetta ylläpidetään, panee pohtimaan ensin näiden asioiden perusteita osana laajempaa kansalaistoiminnan viitekehystä.

Mitä jäsen ja aktiivi odottaa, mitä heidän pitäisi odottaa toimitsijalta? Mitä toimitsijat odottavat aktiiveilta? Minkälainen suhde määrittää kansalaisjärjestön jäsenen ja palkallisen vuorovaikutuksen?

Osaan näistä kysymyksistä haen vastauksia tekemästäni SAK:n nuorisotutkimuksesta vuodelta 1995 ja vielä julkaisemattomasta Kemianliiton järjestötutkimuksesta vuodelta 2000. Jäsenkiinnittymisellä on merkittävä rooli itse lopputyön pohdiskelun viimeistelyssä.

Tarkoituksena lopputyössä on hahmottaa myös erilaisia toiminnan, tukemisen ja ohjaamisen muotoja, mm. tutorointi, mentorointi, valmentava ote, alumnitoiminta, kehittävä työntutkimus. Varsinainen toiminnan ja toimintajärjestelmien analyysi perustuu jälkimmäiseen.

Pohdiskelu alkaa niin toimitsijan kuin aktiivin toimintaympäristön ja -järjestelmien rakentamisella, niiden kohdehistoriallisella analyysillä. Pohdiskelu jatkuu annetun kaavan mukaisesti hakien pohjaa ”lähikehityksen vyöhykkeelle” ja sen sisällölle.

Olemassa olevien mallien, hyvien käytäntöjen hakeminen ja läpikäynti on viidennen kappaleen tarkoitus. ”Benchmarkkaus” on hienompi sana toimintatapojen ”vakoilulle” ja sen jälkeen tapahtuvalle kopioinnille.

1. Onko ammattiyhdistysliike kansalaisjärjestö

Ensimmäinen tehtävä on laatia määritelmät käsitteille tai vähintään hahmottaa käsitteiden ja kyseessä olevien asioiden suhde. Se viitekehys, jonka **kansalaistoiminta ja kansalaisjärjestö** muodostavat, on monimutkainen jo sen vuoksi, että nämä käsitteet liittyvät niin monenlaiseen toiminnan muotoon ja tapaan. Ammattiyhdistysliike kansalaisjärjestönä on sen vuoksi kyseenalaista, että ammattiliittojen monet toiminnot ovat puolivaltiollisia sekä ammattiliittojen ja niiden ammattiosastojen toiminnot ovat muodostaneet jo pitkään eritason ja erityyppiset toimintaympäristöt.

1.1. Mikä on kansalaisjärjestö ja kansalaistoiminta

Kansalaisjärjestöä ja sen toimintaa on pidetty vapaaehtoistoiminnan yhtenä toteuttamisen välineenä. Järjestötoiminta yhdistetään käytännössä yhdistyslain tulkintaan järjestöistä ja niiden toiminnan rajoista sekä toimintamalleista. On kuitenkin olemassa myös rekisteröimättömiä järjestöjä. Seuraava kuva kertoo erilaisista lähestymistavoista ja toiminnan muodoista, joita voidaan yhdistää vapaaehtoistoimintaan.



Kuva 1: Vapaaehtoistoiminnan muodot - mitä on sitten tämän mukaan kansalaistoiminta?¹

Vapaan kansalaistoiminnan² sisälle on laskettu koko järjestötoiminta, joka lienee ymmärretty ry-perinteen mukaisena toimintana, ja lähes kokonaan vapaaehtoinen palvelutoiminta. Miten jälkimmäinen eroaa ensimmäisestä toiminnasta? Järjestöt tuottavat myös "vapaaehtoisia" palveluja, lähinnä

¹) Lähde: Eero Nerelli, "Toiminnan ilo – kirja vapaaehtoisille"

²) Vapaa kansalaistoiminta erotetaan "yksityisen antamassa avusta", koska vapaan kansalaistoiminnan kohdalla puhutaan ryhmän toiminnasta

omille jäsenilleen tai selkeälle kohderyhmälleen. Tämän vuoksi on ymmärrettävää ympyröiden päällekkäisyys. Osa järjestöistä on ryhtynyt tai joutuvat korvaamaan hyvinvointivaltion³ tuottamia palveluita. Tähän liittyy keskustelu kolmannesta sektorista⁴ ja sen tuottamista palveluista.

A-L Matthies on omissa hahmotuksissaan rakentanut viitekehyksen, jolla voidaan analysoida kansalaisyhteiskuntaa. Sen pohjalta olen rakentanut hieman jäsentyneemmän ja arvolutautuneen mallin. Kukin hahmottaa oman mielikuvansa mukaan kansalaisjärjestöjen paikan alla olevan viisikulmion sisällä tai reunoilla. Kuvalla 4. haluan herättää keskustelua **yksilön roolista**, joka voidaan hahmottaa aktiivisen vaikuttajan ja aktiivisen kuluttajan näkökulmasta. **Yhteisöllisen**, perinteisissä liikkeissä ja järjestöissä toteuttavan, toiminnan tai **individualististen** ratkaisujen merkityksen korostaminen eli kuluttajana vaikuttaminen on nähty kuvassa selkeästi erityyppisinä näkökulmina.



Kuva 2: Kansalaisjärjestöt ja yhteiskunta

Vaikuttamisen haara liittyy yhteisten asioiden hoitamiseen vaikuttamalla yhteisöllisten organisaatioiden kautta. Kuluttamisen haara liittyy yksilöllisten valintojen tekemisen korostamiseen joko ”oman hyvän” tai ”yhteisen hyvän” näkökulmasta. Osallistuminen on monessa tapauksessa lähinnä ”steimentti”, mielen- tai tuenosoitus. Ei mitenkään vähäteltävä, mutta erilainen kuin vaikuttamisen perinteinen malli.

Jos vielä siirrytään hieman tämänkin pohdiskelun taakse, voitaisiin puhua ihmiskäsityksistä ja sen perimmäisistä kysymyksistä. Tässä kohtaa astuu esiin kysymys mm. siitä, mikä on tulevaisuuden kuva osallistujien kohdalla:

³) Erotan selkeästi hyvinvointivaltion ja hyvinvointiyhteiskunnan toiminnan toisistaan! Kyse on siis julkisen sektorin tuottamista hyvinvointipalveluista.

⁴) Kolmannen sektorin käsite on hieman monimutkaisempi. Yleisesti sillä ymmärretään yksityisen ja julkisen sektorin ulkopuolella olevaa, lähinnä vapaata kansalaistoimintaa (oma tulkinta).

<i>voluntaristinen</i>	< --- >	<i>deterministinen</i>
ihmisen valinnoilla, päätöksillä ja toiminnalla on ratkaiseva merkitys		ihmisen valinnoilla jne. ei merkitystä

Vapaa kansalaistoiminta nähdään ryhmän toteuttamana toimintana ja näin ollen yksityisen tuottama palvelutoiminta jää kansalaistoiminnan käsitteen ulkopuolelle, samoin kuin naapuri- ja omaisapu. Miten ay-liike toimii?

1.2. Kolmas sektori ja vapaaehtoistyö muutoksessa ⁵

”Hyvinvointivaltion nykytilaa koskevat huolestuneet analyysit päättyvät lähes poikkeuksetta visioon kansalaistoiminnan ja vapaaehtoistyön lisäämisestä.”

Matthies löytää tähän asiaan todellisen syyn ja seurauksen. Syy selviää tästä: *”Yhteiskunnallisesti olennaisimpia ovat pohdinnat siitä, voidaanko julkisten palvelujen säästöjä korvata vapaaehtoisten tai järjestöjen työpanoksella ja voidaanko palkkatyön puutteessa oleville osoittaa (tai sallia) vaihtoehdoksi kansalaistoimintaa.”*

Vapaaehtoistoiminnan kaupallistaminen, toisaalta säästöjen aikaansaajana hyvinvointipalvelujen tuottajina ja toisaalta sitten kilpailua vääristävänä kolmantena sektorina, jota yhteiskunta tukee, on yhteisöllistä toimintaa vähättelevän ja välineellistävän ihmiskäsityksen aikaansaannos.

Yhteisöllinen toiminta sinänsä voi olla ja on ”terapeuttista” ja vastaa aina johonkin sosiaaliseen tarpeeseen tai yhteiskunnalliseen tilaukseen. Kun vapaaehtoistoiminta käsitteenä ymmärretään vain ”palvelujen tuottajana”, ollaan hakoteillä. Samaan liittyy puhe asiakkaista, kun tarkoitetaan jäseniä.

Vapaan kansalaistoiminnan leviäminen yhä laajemmin asukastoimintaan, työttömien toimintaan, sosiaalityön- ja jopa terveyssektorin alueille on saamassa perinteiset viranomaisten hallinnolliset raja-aidat kaatumaan. Aiemmin yhdyskuntatyön –käsitteellä liikkuneen ja tähän liitettävien kansalaistoiminnan eri muotojen kautta on heräämässä uusia mahdollisuuksia. Vaihtoehtona vapaaehtois- ja kansalaistoiminnan puhtaalle kaupallistamiselle. Vapaan kansalaistoiminnan ”guru” Ulrich Beck puhuu ”solidaarisen yksilöllisyyden keitaista”⁶. Ovatko nämä sitten tulevaisuuden haasteita?

1.3. Onko ammattiliiton toiminta vapaata kansalaistoimintaa

Ammattiliiton toiminta käsittää selkeitä hyvinvointivaltion palvelujen ulottuvuuksia juuri työttömyysturvan järjestämisessä ja useimman liiton

⁵) Pöytäkirja A-L Matthiesin artikkelista ”Marginaalista uusiksi keskuksiksi? Kolmas sektori ja vapaaehtoistyö muutoksessa”, HYVINVOINTIKATSAUS - lokakuu 1996

⁶) Beck, Ulrich: Riskiyhteiskunnan vastamyrryt. Organisoitu vastuuttomuus. Vastapaino 1990

osalta myös jonkinlaisen vapaa-ajanvakuutuksen muodossa. Ammattiliiton jäsenyyteen on integroitu **työttömyyskassan jäsenyys**, joka sitten mahdollistaa pääsyn ns. ansiosidonnaisen työttömyysturvan piiriin⁷. Puhutaan työttömyysvakuutuksesta, joten tässä yhteydessä on yleensä noussut puhe ammattiliittojen muuttumisesta vakuutuslaitokseksi. Tätä käsitystä on vielä vahvistanut ammattiliittojen tarjoamat em. jäsenvakuutukset mm. matkavakuutus.

Toinen erityinen piirre ammattiliiton toiminnassa on sen **jäseneksi liittymiskäytäntö ja jäsenmaksujen keruujärjestelmä**. Valtaosa liittyy ammattiliiton jäseneksi samassa yhteydessä, kun hän allekirjoittaa ensimmäisen työsopimuksen. Samalla kertaa hän yleensä allekirjoittaa jäsenmaksuperintälomakkeen, joka velvoittaa työnantajan ottamaan jäsenmaksut suoraan palkasta ja tilittämään ne suoraan ammattiliiton tilille.

Jäsenmaksukäytäntö muistuttaa siis kirkollisveron keräämistä, kun työnantaja kerää sen kyseisen yhteisön puolesta.

Voidaan kysyä, mitä ominaisuuksia jäsenyhteeseen voi tai saa kuulua, mitä pitää kuulua, jotta puhutaan vapaasta kansalaistoiminnasta. Seuraavassa taulukossa yritän hahmottaa eroavaisuuksia eri yhteisöjen kesken:

Taulukko 1: Eri yhteisöjen eroavaisuuksia

Yhteisö	Vapaa	kansalais-	toiminta
Ammattiliitto	Jäsenyys sosiaalinen tapa / käytännön pakko (jo sosiaaliturvan takia) Jäsenmaksut kerää käytännössä kolmas taho (työnantaja)	Palkansaajien yhteenliittymä. Jäsenten edunvalvontaa	Toiminta perustuu hieman liitosta riippuen paikallistason vapaaehtoistoimintaan ja palkattuun hallintoon
Poliittinen nuorisojärjestö	Jäsenyys on "valinta". Jäsenmaksut itse maksettava, toiminta tuettu valtionavulla.	Yhteiskunnallista vaikuttamista, aktiivien yhteenliittymä	Poliittista toimintaa.
Yliopiston ainejärjestö	Jäsenyys sosiaalinen tapa (samassa yhteydessä SYL:in jäsenyys käytännön pakkona). Toimintaa tuetaan lähinnä sponsoroinnilla.	Opiskelijoiden yhteenliittymä	Harrastustoimintaa, joka perustuu aktiivien yhteistyöhön ja vapaaehtoistoimintaan
Suomen Punainen Risti	Jäsenyys on "kannanotto". Toimintaa rahoitetaan julkisin varoin (RAY). Suorittaa yhteiskunnan edellyttämiä toimintoja	Kansalaisten mukaan tuloa edellyttävä, organisaation johto "elitistinen" (?)	Toimintaan osallistuminen on vapaaehtoista, toiminnan tuottaminen palkattujen tehtävä (?)

⁷) Työttömyysturva jakautuu kolmeen osaan: työmarkkinatuki, työttömyysturvan peruspäiväraha ja ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha. Keskimmäiseen vaaditaan 10 kk:n työssäoloehdon täyttyminen ja jälkimmäiseen työssäoloehdon lisäksi 10 kk:n jäsenyysehto työttömyyskassan jäsenenä.

Miksi tällainen pohdinta on tarpeen? Kun rakennetaan toimintamallia johonkin toimintaympäristöön, on erittäin tärkeää hahmottaa se, millaisista järjestöistä ammattiliittojen osalta on nyt kysymys. On eri asia puhua vapaasta kansalaistoiminnasta kuin puolivaltiollisesta vakuutuksia tarjoavasta ”järjestöstä”. Ammattiliittojen on tehtävä selkeää valintaa tai luoda uudenlaisia toiminnallisia käytäntöjä asian tilan selkeyttämiseksi.

1.4. Vapaaehtoisen ja ammattilaisen erot

Keskustelussa aktiivin ja toimitsijan välisistä suhteista ja rakennettaessa molempien toimintajärjestelmiä on paikallaan pohtia näiden kahden toimijan eroja. Bourdieu on omissa kirjoituksissaan hahmottanut seuraavanlaisia eroja vapaaehtoisten ja ammattilaisten (palkattujen toimitsijoiden) välillä.

Taulukko 2: Bourdieun käsitys vapaaehtoisten ja ammattilaisten eroista⁸

Vapaaehtoiset	Ammattilaiset
perustuu luottamukseen (henk.koht.)	perustuu sopimukseen
horisontaalinen verkosto (tasavertaisuus)	vertikaalisia suhteita
yleistetyt normit	välitön vastavuoroisuus
elämäntapa (yksityisyyden kautta)	ammatti (yksityisyyden varjelu)
intensiivisyys – lyhytaikaisuus	pitkäjänteisyys
salattu ammattitaito	järjestötyö ammattina
muodollinen valta	pääsy salatuille resursseille
kulttuurinen pääoma	julkistettu asiantuntemus
symbolit	

Taulukko on tietenkin yleistys monelta osin, mutta on syytä nähdä ja hyväksyä se tosiasia, että näiden kahden toimijaryhmän rooleissa on eroja. Kun asiaa pohtii ja em. taulukon eroavaisuudet kirjataan toimintajärjestelmä-kaavioon, (kuva 3), saadaan työväline toimijoiden toimintajärjestelmien ristiriitojen ja kehittämisen analysointiin.

⁸) Lähde: Bourdieu P: ”Järjen käytännöllisyys: toiminnan teorian lähtökohtia”



Kuva 3: Vapaaehtoisen ja ammattilaisen eroja sovitettuna toimintajärjestelmää kuvaavaan kaavioon

Kuvan 3. kaaviossa on oletettu, että toimijoiden, niin aktiivien kuin toimitsijoidenkin osalta, toiminnan kohde ja tavoiteltu tulos ovat yhtäläiset.

1.5. Jäsenkiinnittyminen ja jäsensuhde

Tärkeitä kysymyksiä ovat rivijäsenen ja aktiivin jäsensuhde liittoon ja niiden välillä olevat erot ja vaikutukset jäsenkiinnittymiseen ja toimintaan osallistumiseen tai lähtökynnykseen. Millainen on jäsenen ja aktiivin suhde liiton toimitsijaan? Mitä jäsen ja mitä aktiivi odottaa toimitsijalta ja toisaalta, mitä toimitsija odottaa aktiiveilta ja jäseniltä?

Pidetäänkö ammattiyhdistysliikettä vakuutuslaitoksena muualla kuin tutkijoiden puheissa?

Koko 80- ja 90-luvun ajan ammattiyhdistysliikkeen kuvaa jäsenten keskuudessa on perusteltu seuraavan taulukon antamassa valossa. Tämä ei voinut olla vaikuttamatta niin aktiivien kuin toimitsijoiden käsityksiin ja ammattiyhdistysliikkeen omaan koulutukseen. Olen ollut tilaisuudessa kuulemassa itse, kun työttömyysturvan merkitystä haluttiin entisestään korostaa, koska tuntui siltä, että jäsenet ovat juuri siitä kiinnostuneet!

Taulukko 3: Tärkein syy ammattiliittoon kuulumiselle⁹

	15-25	26-35	36-45	46-55	56-65	Kaikki
Tehokas etujen ajaminen	24	32	43	50	45	41
Ansiosidonnainen työttömyysturva	63	53	36	26	26	39
Turvallisuutta elämään	7	9	11	11	18	11
Muu syy	6	6	10	13	11	9

⁹) Lähde: Ari Myllyviita, "Nuoret SAK:ssa 1995", s. 17

Juuri nuorten kohdalla työttömyysturvan merkitys jäsenyyden perusteena tuntui olevan suuri. Ja tähän ennakoiti liikkeen tulevaisuutta? Ammattiyhdistystä tutkivat sosiologit ovat rakentaneet oman viitekehysten kuvaamaan ammattiyhdistysliikkeen elinkaarta:

Taulukko 4: Ay-liikkeen elinkaaren, toiminnan luonteen ja jäsenen ay-suhteen keskinäinen yhteys¹⁰

ELINKAAREN VAIHE	TOIMINNAN LUONNE	JÄSENEEN SUHDE AY-LIIKKEESEEN
<i>aatteellinen</i>	<i>sosiaalinen liike</i>	<i>kaikki jäsenet toimivat</i>
<i>organisoimisen vaihe</i>	<i>sosiaalinen liike</i> + <i>palvelulaitos</i>	<i>aktiivisuus korkea, mutta osa jäsenistä palvelulaitos maksaa siitä, että aktiivit ja palkatut toimivat heidän puolestaan</i>
<i>laitostumisen vaihe</i>	<i>palvelulaitos</i> + <i>sosiaalinen liike</i> + <i>institutionaalinen organisaatio</i>	<i>jäsenten selvä enemmistö maksaa siitä, että aktiivit ja palkatut toimihenkilöt toimivat heidän puolestaan</i>

Kevätsalon ja Ilmosen määrittelemä ”laitostumisen vaihe” saattaa olla todellista joidenkin ammattiliittojen osalta, yleistäminen on ehkä hieman liikaa. Toimintaympäristöä arvioitaessa tällainen lähestymistapa antaa toisenlaisen toimeksiannon kuin se, mitä tässä seuraavassa yritän kuvata.

Kevätsalo ja Ilmonen ovat lukuisissa julkaisuissaan ja tutkimuksissaan¹¹ pohtineet jäsenkiinnittymistä ja jäsensuhdetta (käsitteet hieman epäselvät).

Tutkimuksissa aktiivien tulkitaan korostavan selvästi enemmän edunvalvontaa kuin työttömyysturvaa jäsenyytensä syynä. Kevätsalo ja Ilmonen ovat koonneet eri tutkimuksistaan seuraavan taulukon aktiivin ja rivijäsenen suhteesta ammattiyhdistysliikkeeseen.

Taulukko 5: Aktiivien ja rivijäsenten suhde ay-liikkeeseen, keskeisiä eroja¹²

	Ay-aktiivit	Rivijäsenet
JÄSENSUHTEEN PERUSTA	<i>Halu toimia</i>	<i>Halu maksaa siitä, että muut toimivat</i>
ARVOMAAILMA	<i>Yhteinen arvomaailma suhteessa ay-liikkeeseen</i>	<i>Ei vahvaa arvoyhteyttä suhteessa ay-liikkeeseen</i>
SUHDE EDUNVALVONTAAN	<i>Yhteisiä etuja ja yhteistoimintaa koskeva</i>	<i>Yksilöllisiä etuja ja palkattujen toimihenkilöiden toimintaa korostava</i>
SUHDE AY-LIIKKEEN TARJOAMIIN	<i>Ymmärretään välineiksi, joiden avulla yritetään lisätä</i>	<i>Ymmärretään markkinapalveluiksi, joita</i>

¹⁰) Lähde: Kaj Ilmonen – Kimmo Kevätsalo, ”Ay-liikkeen vaikeat valinnat” s. 103

¹¹) Kaj Ilmonen – Kimmo Kevätsalo: ”Ay-liikkeen vaikeat valinnat”, Palkansaajien tutkimuslaitos, 1995

¹²) Lähde: Kaj Ilmonen – Kimmo Kevätsalo: ”Ay-liikkeen vaikeat valinnat”, s. 193

PALVELUIHIN	<i>aktiivisuutta, yhteenguuluvaisuutta ja levittää yhteisiä arvoja</i>	<i>arvioidaan suhteessa hintaan, laatuun, hyötyyn jne.</i>
--------------------	--	--

Aktiivien suhtautuminen ammattiyhdistysliikkeeseen nähdään melko idealistisesti. Voidaan hyvinkin sanoa, että nämä ovat jo ”pelastettuja”. Silloin aukeaakin näkökulma, että miten toimitsijat ja aktiivit yhdessä, toisiaan tukien, saisivat ns. rivijäsenen toimintaan mukaan.

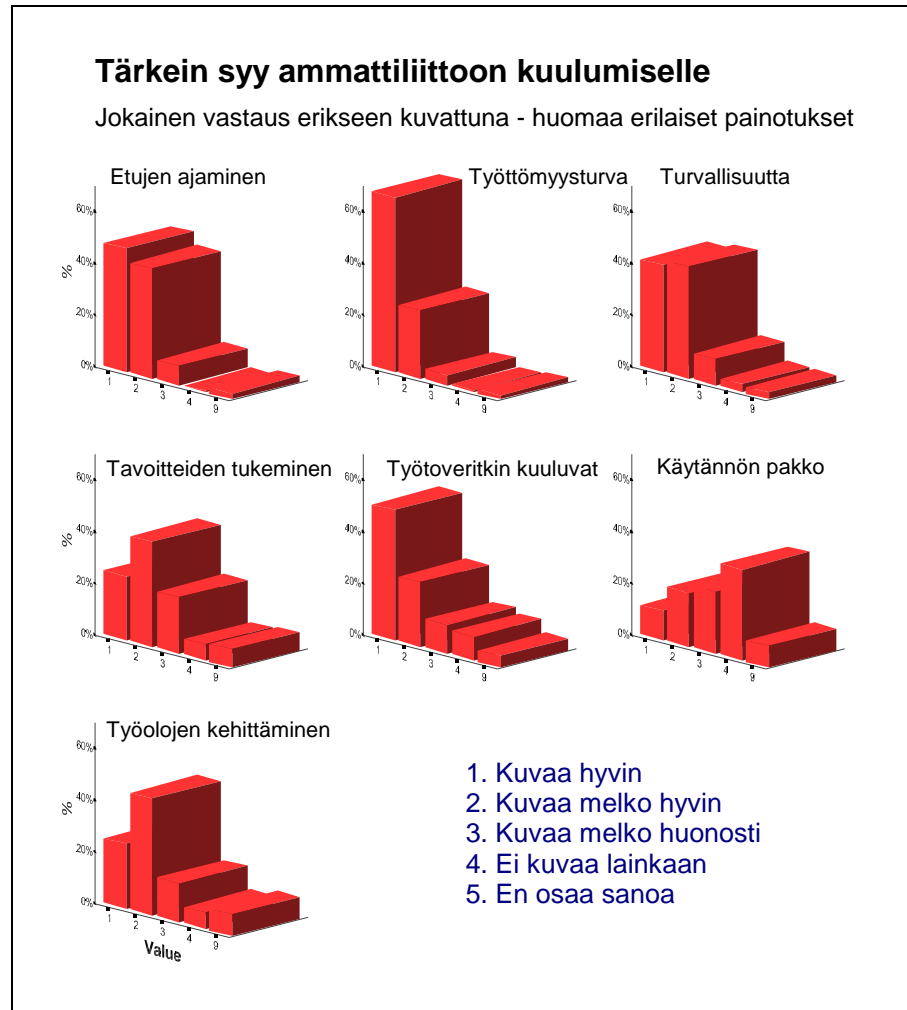
Kun em. kysymys (taulukko 3) jäsenyyden syystä muotoillaan toisin, saadaan jo aivan toisenlainen kuva myös ns. rivijäsenen ajatusmaailmasta. On selvää, että taloudellisia arvoja korostavan ja suurta työttömyyttä sisältäneen ajanjakson (laman jälkeinen aika) jälkeen työttömyysturva koetaan merkittäväksi. Seuraavassa taulukossa on kysytty, miten eri asiat kuvaavat jäsenyyttä. Ammattiyhdistysliikkeen perusasiat saavatkin merkittävät painoarvot: tehokas etujen ajaminen, turvallisuus ja työolojen kehittäminen. Voisiko olettaa, että kynnys ammattiyhdistysaktiivisuuteen ei olekaan niin korkea kuin taulukossa 6 annetaan ymmärtää?

Taulukko 6: Miten hyvin kuvaa perusteita olla ammattiliiton jäsen? Taulukossa % laskettu yhteen vastaukset "kuvaa hyvin" ja "kuvaa melko hyvin"¹³

	15-25	26-35	36-45	46-55	56-65	Kaikki
Tehokas etujen ajaminen	86,3	89,0	90,2	93,5	94,0	90,8
Ansiosidonnainen työttömyysturva	97,4	96,5	92,2	90,0	91,3	93,0
Turvallisuutta elämään	74,3	75,3	80,3	82,4	89,4	80,0
Tuen ay-liikkeen tavoitteita	52,4	58,8	70,0	80,9	84,0	70,0
Työtoveritkin kuuluvat	59,7	63,9	75,0	80,9	80,6	73,1
Käytännön pakko tullakseen hyväksytyksi	15,5	23,4	36,7	49,5	56,9	36,9
Työolojen kehittäminen	60,4	64,7	70,9	79,2	74,9	71,0

Sama asia on ilmaistu hieman toisin seuraavassa kuvassa, joka on tuoreemmasta eli vuoden 2000 järjestötutkimusaineistossa poimittu.

¹³) Lähde: Ari Myllyviita, ”Nuoret SAK:ssa 1995”, s. 16, SAK:n moniste 1996



Kuva 4: Tärkein syy ammattiliittoon kuulumiselle - eri selityksien kuvaajat¹⁴

Koska haluan kiistää sosiologien väittämän ammattiyhdistysliikkeen synkästä tulevaisuudesta, asetan niin itselleni kuin ammattiyhdistysliikkeelle haasteen kuvaamalla sen elinkaaren seuraavan vaiheen ja perustelemalla sitä edellä esitellyn taulukon – ja oman kokemuksen – antamalla viestillä.

Taulukko 7: Ay-liikkeen elinkaaren, toiminnan luonteen ja jäsenen ay-suhteen keskinäinen yhteys¹⁵

<i>ELINKAAREN VAIHE</i>	<i>TOIMINNAN LUONNE</i>	<i>JÄSENEEN SUHDE AY-LIIKKEESEEN</i>
<i>aatteellinen</i>	<i>sosiaalinen liike</i>	<i>kaikki jäsenet toimivat</i>
<i>organisoimisen vaihe</i>	<i>sosiaalinen liike</i> + <i>palvelulaitos</i>	<i>aktiivisuus korkea, mutta osa jäsenistä palvelulaitos maksaa siitä, että aktiivit ja palkatut toimivat heidän puolestaan</i>

¹⁴) Poiminta Kemianliiton järjestötutkimuksesta (julkaisematon 2001, A. Myllyviita).

¹⁵) Lähde: Ari Myllyviita, ”Nuoret SAK:ssa 1995”, s. 30, SAK:n moniste 1996

<i>laitostumisen vaihe</i>	<i>palvelulaitos</i> + <i>sosiaalinen liike</i> + <i>institutionaalinen organisaatio</i>	<i>jäsenten selvä enemmistö maksaa siitä, että aktiivit ja palkatut toimihenkilöt toimivat heidän puolestaan</i>
<i>”uusaatteellisuuden” vaihe tai laajan edunvalvonnan vaihe</i>	<i>työelämän kehittäjä</i> + <i>tukiorganisaatio</i> + <i>palvelulaitos</i>	<i>jäsenet osallistuvat työn, työyhteisön ja työympäristön kehittämiseen yhteistoiminnassa työnantajien kanssa, liitot ja SAK nuorten tulevaisuuden turvaajana</i>

Arvioitaessa ammattiyhdistysliikkeen jäsenten kiinnittymistä voidaan arvioida myös yksilön näkökulmasta, miten hän sitoutuu toimintaan. Tämä seuraava lähestymistapa on tämän lopputyön kannalta mielenkiintoisempi kuin em. ”makrososiologinen” tapa.

Taulukko 8: Jäsenyys ja jäsenten toimintavaihtoehdot¹⁶

		sitoutumisen luonne			
		osallistuva		harkitseva	vetäytyvä
sitoutumisen	vahva	A. aktiivi	B. potentiaali		C. lojaalisuus
		(- tunne +	(- tunne +		(- tunne 0
		- normi +	- normi +		- normi +
		- etu +	- etu +		- etu +/0
		- mahdoll. +)	- mahdoll. -)		- mahdoll. -)
aste	heikko	D. ääni	E. hiljainen		F. poistuminen
		(- tunne ?/-	(- tunne 0		(- tunne 0/-
		- normi 0 (-)	- normi 0		- normi -
		- etu +	- etu +		- etu 0/-
		- mahdoll. +)	- mahdoll. -		- mahdoll. -)

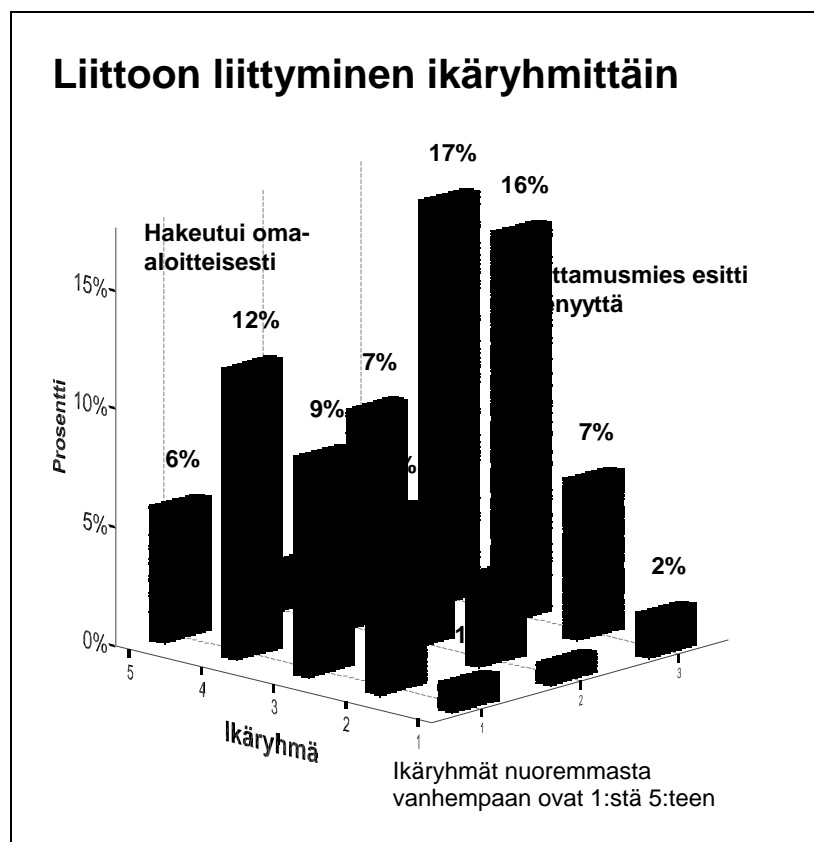
”Nuoret asettuvat pääosaltaan laatikoihin B ja E. Nuorten asema on ilmaistu ´mahdollisuuksien´ puuttumisena. Tässä ´mahdollisuudella´ kuvataan sitä, ettei ammattiyhdistystoimintaa koeta etujen ajamisen kanavana. Tämä kuvio vaatisi toimiakseen ja kuvatakseen koko todellisuutta kolmannen ulottuvuuden, joka käsittää ´sitoutumisen kohteen´. Onko se ammattiyhdistysliikkeen tavoitteet sinänsä, organisaatio tai toimintatavat.”¹⁷

Tämän kaltainen ajattelu voisi toimia myös empiirisen tutkimuksen lähtökohtana. Voisiko ”mahdollisuuksien” tuottaminen ollakin ammattiyhdistystoimintajän suuri haaste ja tehtävä?

Seuraava kuva osaltaan antaa ajattelemisen aihetta tähän keskusteluun. Nuorista merkittävä osa hakeutuu oma-aloitteisesti liittoon. Selkeästi useammin suhteessa kuin vanhempi väki.

¹⁶) Lähde: Ari Myllyviita, ”Nuoret SAK:ssa 1995”, s. 31, SAK:n moniste 1996. Taulukko on mukaelma Kevätsalon tuottamasta vastaavaa asiaa käsittelevästä kaaviosta

¹⁷) Lähde: Ari Myllyviita, ”Nuoret SAK:ssa 1995”, s. 31, SAK:n moniste 1996



Kuva 5: Miten tuli liittyneeksi ammattiliittoon 1. kerran?¹⁸

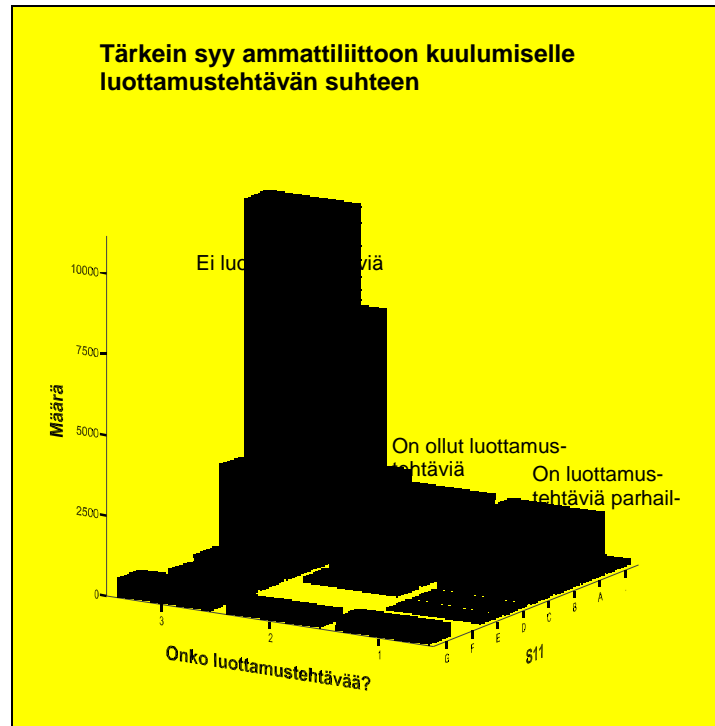
Sama taulukkona alapuolella sekä kaikki syyt koottuna yhteen ja ilman ikäjakaumaa. Oppilasjäsenyyden merkitys on marginaalinen, ja mielenkiintoisen lisän antaa 13%:n osuudella vastaus ”työtoveri mainitsi asiasta”, joka on yllä olevassa kuvassa keskimääräinen palkisto.

Taulukko 9: Miten tuli liittyneeksi ammattiliittoon 1. kerran (merkittävin tekijä)¹⁹

	Vast-%
Lm tms. esitti jäsenyyttä	44,8
Hakeutui oma-aloitteisesti	32,6
Työtoveri mainitsi asiasta	13,4
Perhe/ystävä kannusti	4,9
Työnantaja ehdotti	1,9
Oli jo aiemmin oppilasjäsen	1,2
Muu tapa	1,2
Yhteensä	100,0

¹⁸) Poiminta Kemianliiton järjestötutkimuksesta (julkaisematon 2001, A. Myllyviita).

¹⁹) Poiminta Kemianliiton järjestötutkimuksesta (julkaisematon 2001, A. Myllyviita).



Kuva 6: Tärkein syy ammattiliittoon kuulumiselle? (luottamustehtävän olemassaolon mukaan)²⁰

S11 –koodi viittaa järjestötutkimuksen kysymykseen. z-akselin (ja tässä päinvastaisessa numerojärjestyksessä) jako perustuu kysymyksen 10 vastausvaihtoehtoihin:

1 Ei vastausta	5 Tukee ay-liikkeen tavoitteita
2 Etujen ajaminen	6 Työtoveritkin kuuluvat
3 Työttömyysturva	7 Käytännön pakko
4 Antaa turvallisuutta	8 Osallistuminen työolojen kehittämiseen

Kuvan viestin voi olla kahtalainen. Luottamustehtäviin valikoituvat henkilöt, joiden ”tärkein syy kuulla ammattiliittoon” on edunvalvonta tai sitten se, että luottamustehtävien myötä käsitys ammattiyhdistysliikkeestä muuttuu niin, että myös ”tärkein syy” muuttuu. Näiden kahden vaihtoehdon välillä itse kallistun jälkimmäisen kannalle, koska näin ihmisen sekä muuttuvana että toimintaympäristönsä muuttajana.

Ristiinajo kysymyksen ”miten tulit liittyneeksi” ja ”syy liittoon kuulumiselle” ei anna mullistavaa uutista, joskin oma-aloitteisesti liittoon liittyneiden jäsenkiinnittyminen perustuu ehkä hieman suhteellisesti vähemmän työttömyysturvaan ja suhteellisesti enemmän etujen ajamiseen kuin muiden osalla on kyse. Voisiko tämä oma-aloitteisuus –porukka on sitä potentiaalista osallistujaryhmää?

²⁰) Poiminta Kemianliiton järjestötutkimuksesta (julkaisematon 2001, A. Myllyviita). Jakauman jako perustuu SAK:n järjestötutkimuksen kysymyksiin 10 ja 11.

1.6. Olemmeko sortumassa brändi-ajatteluun?

”Brändin kehittäminen ei merkitse samaa kuin mainonta, vaikka sanoja usein käytetäänkin synonyymeinä. Tietyn tuotteen mainostaminen on vain osa brändin luomisen suurta prosessia, samanlainen osa kuin sponsorointi ja yksinoikeus logoon. Brändin voi mieltää käsitteeksi johon kiteytyy koko modernin yrityksen ydinajatus, ja mainonta on vain yksi keino ilmaista se ydin maailmalle.”²¹

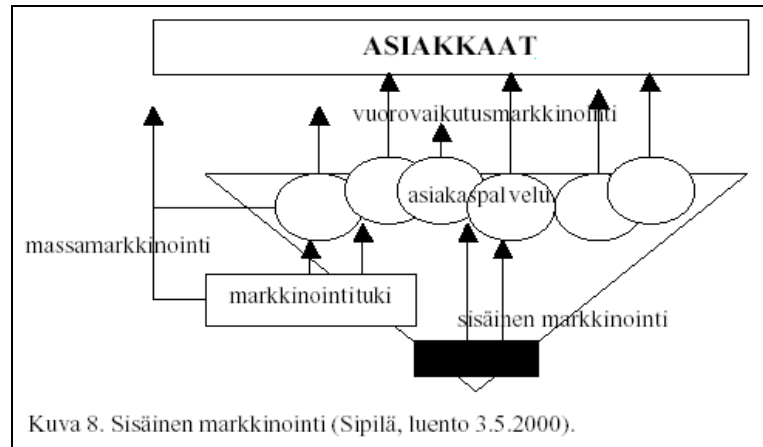
Klein etsii syntyjä ja seurauksia tilanteelle, jossa yritykset luovat brändejä, unohtaen – tai tietoisesti vähätellen – itse tuottamista, tavarain tai palvelun luomista. Tuotetaan miellyttävä ja dynaaminen kuva, logo tai mielikuva tavarasta tai palvelusta, ilman, että se mitenkään on suhteessa siihen, miten itse sen alla oleva tavara tai tuote tuotetaan todellisuudessa.

Onko ammattiyhdistysliikkeelle käymässä samalla tavoin? Olemmeko asettaneet tehtäväksemme ammattiliittojen ja SAK:n johdossa oman brändin luomisen, brändin, joka on kaukana siitä todellisuudesta eli paikallisesta ja työpaikkatason toiminnasta, jossa luodaan varsinaisesti ammattiyhdistysliikkeen tuote eli edunvalvonta? Brändi-ajattelu on jatkumo sille suuntaukselle, joka on etäännyttänyt jäseniä ja aktiiveja ammattiliiton, puhumattakaan SAK:n päätöksenteosta, ja joka on lähtenyt siitä, että jäsenet ja useat aktiivit ovat vain toiminnan kohteita, eikä toimijoita.

Ammattiyhdistysliike on omassa työssäänkin perustanut kaiken em. brändin ylläpitämiseen logon ja mielikuvan tasolla unohtaen sen, että luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut, ammattiosaston aktiivit luovat ammattiyhdistysliikkeen todellisuutta työpaikoilla.

Ammattiyhdistysliikkeen sisäisen organisaation ja sen pinnan, joka kohtaa liiton jäsenen, välillä ei ole koskaan (!) ollut seuraavassa kuviossa mainittua sisäistä markkinointia. Miten olemme tukeneet markkinoinnin mielessä, viestinnällisesti tai organisatorisesti ”etulinjan ihmisiä”, luottamusmiehiä tai jäsenrekisterin ja työttömyyskassan työntekijöitä?

²¹) Lähde: Naomi Klein ”No Logo - tähtäimessä brändivaltiaat”, s. 25



Kuva 7: Sisäinen markkinointi²²

”Jos sisäisen markkinoinnin toimet toteutetaan vain kampanjana tai täysin irrallisina toimina ilman mitään yhteyksiä muihin johtamisen tekijöihin, on suuri vaara, ettei mitään pysyvää saada aikaan. Yrityksen organisaatorakenteen ja strategian on tuettava palvelukulttuurin luontia. Lisäksi päälliköiden ja työnjohtajien johtamismenetelmien ja -tyylin on tuettava työntekijöitä. Vasta sitten voivat kontaktihenkilöihin kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimet onnistua. Kaikkien työntekijäryhmien mukanaolo on välttämätöntä. (Grönroos 1998, 289.)”²³

Ammattiyhdistysliikkeen toiminnassa voidaan erittäin hyvin verrata tätä tilanteeseen, jossa toimitsijat ovat luomassa ”henkeä” ja antamassa omaa tukea joko paikanpäällä tai puhelimitse luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle. Tämä lopputyö on juuri tämän ”sisäisen markkinoinnin” kehittämistä sovelluskenttäänään ammattiyhdistysliike.

²²) Lähde: Sampsa Kettunen ”Asumispalveluja tarjoavan yrityksen asukastoiminta sekä asukkaiden aktiivisuus vuokra-asuntomarkkinoilla. Case: VVO-Yhtymä Oyj”, s. 25

²³) Lähde: Sampsa Kettunen ”Asumispalveluja tarjoavan yrityksen asukastoiminta sekä asukkaiden aktiivisuus vuokra-asuntomarkkinoilla. Case: VVO-Yhtymä Oyj”, s. 25

2. Vuorovaikutussuhteen teoretisointia

Lopputyön tarkoituksena on kuvata käytössä olevia, kokeiltuja tai sovellettuja toimintatapoja, joilla toimitsijan ja aktiivin välistä vuorovaikutusta voidaan kehittää. Millaiset tekijät saavat ihmisen toimimaan, onko se tapa hakea elämyksiä, mitä on motivointi ja motivaatio, onko kyse myös oppimisesta? Tunnistammeko erilaisuutta ja miksi? Vuorovaikutuksessa kyse on osaltaan myös **johtamisesta**, johtajuus ja johdettavuus, ja niiden filosofiasta. Vuorovaikutussuhteen kehittämiseen liittyy oleellisena osana myös **muutos**. Miten siihen reagoidaan, miten se ennakoidaan, miten sitä tuotetaan?.

2.1. Motivaatio ja motivointi

Motivaatio ja motivointi on haastanut monia tutkijoita. Järjestötoimintaan motivointi ja motivaatio lähteä toimimaan, ovat saman asian kaksi laitaa, lähestymisnäkökulmaa. Kysymyksen asettelu haastaa kuitenkin hakemaan vastauksia hieman eri tavalla.

- motivointi		- motivaatio
teettäjä	-----	tekijä
kysymys on: miten motivoin toista?		vastaus on: mistä saan motivaatiota?

Kuva 8: Motivaatio ja motivointi

Järjestötoiminnassa kaikki on mahdollista. Miten ihminen sen kokee? Kysymystä voisi lähestyä esim. seuraavan kuvan tavalla (kuva 9). Siinä saatetaan vastaaja lähestymään omista kokemuksista lähtien. Erilaiset motivaatioteoriat haastavat aina paneutumaan ihmisten tarpeisiin. Kuitenkin kaikki tapahtuu yksilön ratkaisujen pohjalta, erilaisten toimintaympäristöjen mahdollistamana ja motivointiin velvoitettujen tahojen yhteisvaikutuksesta (myös ristiinvaikutuksista).



Kuva 9: Miksi olen mukana?

Motivaatio ja motivointi –käsitteet vaativat lisää pohtimista. Järjestötoimintaan osallistuminen täyttää eri tavalla erilaisia tarpeita tai toteuttaa joitakin motiiveja. Millainen on ammattiyhdistysliikkeen toiminnan logiikka²⁴, miten aktiivi sen kokee ja miten se poikkeaa palkallisen työntekijän logiikasta? Näissäkin ryhmissä on laaja skaala erilaisia ”motiiveja”.

2.2. Elämishakuisuus ja motivointi

Seikkailukasvatuksen ja seikkailupsykologian keskeinen käsite on **elämishakuisuus**²⁵. Tämä on ”*persoonallisuuden piirre, joka kuvaa yksilöllisiä eroja vireystilaan vaikuttavien ärsykkeiden vastaanottamisessa*”.²⁶ Elämishakuisuus viittaa tarpeeseen ottaa fyysisiä ja sosiaalisia riskejä. Seikkailupsykologiassa puhutaan siitä, miten tällainen elämishakuisuus saadaan ohjattua sosiaalisesti hyväksyttävään käyttäytymiseen.

Järjestötoiminnan erilaiset ulottuvuudet ja haasteet antavat syyn ymmärtää tai ainakin mahdollisuuden lähestyä ”metaforamaisesti” järjestötoimintaa seikkailun ja seikkailukasvatuksen näkökulmasta. Voiko kansalaisjärjestötoiminta toteuttaa jonkinlaista elämishakuisuutta? Joillekin se on tätäkin.

Yksilöllisen kehityksen ulottuvuudet seikkailussa löytyvät kuvioista 10.



Kuva 10: Yksilön kehityksen ulottuvuuden seikkailussa -kalvo²⁷

²⁴) Toiminnan logiikalla viitataan tässä subjekti-objekti –asetelmaan, jäsenkiinnittymisen ylläpitämisen tapoihin ja tavoitteisiin, toimitsijan ja toimijan keskinäiseen suhteeseen (AMy)

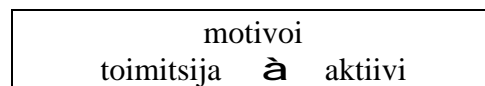
²⁵) termi engl. sensation seeking; Zuckerman (mm. ”Sensation seeking”, 1978) toi persoonallisuuden psykologiaan kyseisen termin.

²⁶) Lähde: ”Seikkailun mahdollisuuden”, toim. Sini Cavén, Kansalaiskasvatuksen Keskus ry, 1992, s. 9

²⁷) Lähde: Development Training Advisory Group, 1987, kirjassa ”Seikkailun mahdollisuuden”, toim. Sini Cavén, KaKe, 1992 s. 70

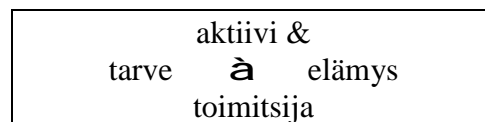
Järjestötyöhön tästä kuvasta löytyy paljon ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö huomioidaan ja miten yksilö voisi panostaa järjestön toimintaan. Eli järjestötoimintaa voi lähestyä myös tämän viitekehyksen kautta.

Kun me puhumme usein esimerkiksi motivoinnista, motivaatiosta, osallistumis-kynnyksen madaltamisesta katsomme asiaa liian ulkoisesti. Eli asetamme ihmisen objektin (kohteen) asemaan. Toimitsijan rooliin osuu tahattomastikin se, että hänen pitäisikin tietää, mitä on tehtävä, tilanteessa kuin tilanteessa.



Ihmisten saaminen toimimaan, oli kyse sisäsyntyisestä tai ulkoisesta tarpeesta tai ärsykkeestä, on ongelma, jota pitää lähestyä sekä kollektiivisen että yksilöllisen näkökulman kautta. Yksilöllinen näkökulma synnyttää em. keskustelun motivoinnista, motivaatiosta, joka on kaiken toiminnan lähtökohta²⁸.

Kun asiaa avaa itselleen ja ottaa käyttöön termejä elämishakuisuus, itseapu, vuorovaikutus, sosiaalinen tilaus, tarve, puhumme ihmisestä subjektina eli toimijana. Termien näkökulman avaamiseksi seuraavassa poimintoja sosiaalipedagogisesta ajattelusta ja innostamisesta.



2.3. Sosiaalipedagoginen ajattelu

Toimitsijatyön merkitystä voidaan arvioida lähestymällä toimitsijan työtä ja sen viitekehystä sosiaalipedagogisen ajattelun painotuksista²⁹. Hämäläinen määrittelee artikkelissaan *"sosiaalipedagogiikan ajatteluksi ja toiminnaksi, jonka tarkoituksena on tulkita sosiaalisia ongelmia pedagogisessa"*³⁰ viitekehyksessä ja luoda pedagogisia strategioita sosiaalisen hädän

²⁸) Toiminta vs. motivaatio? Leontjev kirjassaan "Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus" toteaa: "Käsitteet 'toiminta' ja 'motiivi' ovat siis välttämättä sidoksissa toisiinsa. Ei ole olemassa toimintaa ilman motiivia. 'Motivoimaton' toiminta ei ole toimintaa ilman motiivia, vaan toimintaa, jonka motiivi on subjektiivisesti ja objektiivisesti piilossa." (s. 92). Leontjev kirjassaan analysoi toiminnan kategorioita tuomalla siihen mukaan käsitteet tavoite, teko ja operaatio. Näin hän eritteli toiminnan kolmella tasolla: toiminta (johon liittyy tarve, motiivi), teko (johon liittyy tavoite) ja operaatio (johon liittyy välineet ja olosuhteet).

²⁹) Lähde: "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997

³⁰) Pedagogiikka = kasvatustiede; pedagoginen = kasvatustieteellinen, kasvatuksellinen; pedagogi = kasvattaja, opettaja (kreikk. paidagogos), Suomalainen tietosanakirja, 1992. Weilin+Göös

*estämiseksi ja lievittämiseksi*³¹. Hän tarkentaa asiaa vielä niin, että tiedon- ja teorianmuodostus sisältää kysymyksen *"mitä ongelmien ratkaisemiseksi olisi tehtävä ja voitaisiin tehdä"*³².

Pedagoginen toiminta, joka siis on sosiaalipedagogiikan tutkimuskohteena, kehittyy ja muuntuu yhteiskunnan kehityksen myötä. Näin ollen yhteiskunta-analyysin merkitys on tässä huomattava. Toimitsijan työ liittyy mielenkiintoisella tavalla artikkelissa määriteltyyn pedagogiseen toimintaan. Toiminta, *"jonka tarkoituksena on ... ihmisten auttaminen yksilöinä ja ryhminä itseapuun*³³ *niissä kriiseissä ja vaikeuksissa, joita heillä on kiinnittymisessä yhteiskuntaan, sen toimintajärjestelmiin ja yhteisöihin*³⁴.

Sosiaalipedagogiikan tehtävä

"Sosiaalipedagogiikan yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi hahmottuu ihmisten herättäminen yksilöinä ja yhteisöinä toimintaan yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamiseksi. ... Kyse on paljolti ihmisten auttamisesta näkemään niitä mahdollisuuksia, joita heillä on vaikuttaa asioihinsa ja ratkaista jokapäiväisen elämänsä ongelmia", toteaa Hämäläinen artikkelissaan³⁵.

Tavoitteena on *"sellaisen yhteisöllisyyden vahvistaminen, joka mahdollistaa terveen identiteetinmuodostuksen ja kasvun yhteiskunnalliseen subjektiuteen ja elämänhallintaan"*³⁶. Sosiaalipedagogiikan merkitys yhteisöllisyyden murentuessa kasvaa. Omat haasteensa antavat keskustelut kommunitaristisesta yhteisöllisyydestä, ihmisten keskinäisestä solidaarisuudesta ja yhteisvastuusta.

Aktiivien vahva itsetunto, halu toimia ja vaikuttaa omaan ympäristöönsä ja elämäänsä on toimitsijatyön yksi selkeä tavoite tämän kaltaisen ajattelun näkökulmasta. Osa tätä työtä on myös vahvistaa toimijoiden omaa elämänhallintaa.

³¹) Lähde: "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997, s. 4

³²) "Käsitykseni mukaan sosiaalipedagogiikka on ajattelua ja toimintaa, jonka tarkoituksena on sosiaalisten ongelmien pedagoginen kohtaaminen, sosiaalisen hädän ehkäisy ja lievittäminen pedagogisilla keinoilla. Tiedon- ja teorianmuodostus sosiaalipedagogiikassa ei koske vain sosiaalisten ongelmien syntymekanismeja, ilmenemismuotoja ja vaikutuksia vaan sisältää olennaisesti myös kysymyksen, mitä ongelmien ratkaisemiseksi olisi tehtävä ja voitaisiin tehdä. Tämä edellyttää, että keskustelu sosiaalipedagogiikan tehtävistä kiinnitetään reaalisia yhteiskunnallisia oloja hahmottaviin analyyseihin." Juha Hämäläinen (Lähde: "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997)

³³) Se, miten itseapu määritellään tässä, voisi avautua, jos määrittelyssä käytetään käsitteitä yhteiskunnallinen subjektiuus ja/tai elämänhallinta. Itseavun käsitteelle voisi olla rinnasteinen yleisemmällä tasolla sisäinen solidaarisuus tai yhteisvastuu.

³⁴) Lähde: "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997, s. 5

³⁵) Lähde: "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997, s. 8

³⁶) Lähde: "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997, s. 9

Näin määriteltynä sosiaalipedagogiikka näyttäytyy siis yhdenlaisena tapana suhtautua toimitsijan työhön. Liian usein toimitsija tulkitaan ja tulkitsee myös itseään ”oikean tiedon ja tekemisen” lähteenä.

Pohdiskelua syventäisi paneutuminen ammattiyhdistysliikkeen omaan luottamus- ja puheenjohtajakoulutukseen. Olenpa itsekkin ollut luomassa ensikertalaisten koulutusta, jossa ammattiliiton toimitsijaa lähestytään tiedustelemalla häneltä asioita, niiden oikeaa laitaa³⁷.

2.4. Motivointi vs. sosiokulttuurinen innostaminen – yhteisöllinen näkökulma

Toinen ulottuvuus motivaatioon ja motivointi on yhteisöllisen näkökulma. Tästä on eräs lähestymistapa jo aiemmin esitelty sosiaalipedagoginen ajattelu, josta Leena Kurki artikkelissaan käyttää termiä **sosiokulttuurinen innostaminen**³⁸. Suomen kielessä termi innostaminen on käytössä yleensä hieman erilaisessa tarkoituksessa. Ulkomaisessa keskustelussa samassa asiayhteydessä puhutaan freirelaisestä vapautuksen pedagogiikasta tai latinalais-amerikkalaisesta yhteisöllisestä sosiologiasta. Sosiokulttuurisen innostamisen käsite tulee Ranskasta (animation socioculturelle).

Kurki määrittelee itse ”innostamisen” **tavoitteelliseksi toiminnaksi**, ”joka ihmisten oman osallistumisen avulla suuntautuu muuttamaan sekä yksilöllisiä että kollektiivisia asenteita ja sitä kautta myös sosiaalista todellisuutta paremmaksi - oikeudenmukaisemmaksi ja välittävämmäksi - kuin se nyt on”³⁹. Mitenkä voisi paremmin määritellä toimitsijatehtävää? Minkälaisesta toimintatavasta voisi olla kysymys, jolla ”innostaminen” onnistuu?

*”Innostaminen suuntautuu sosiaalisen kommunikaation edistämiseen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja subjekti-subjekti -suhteen kehittämiseen.... Innostaminen on kaikkien niiden toimenpiteiden yhdistelmä, jotka on suunnattu luomaan sellaisia osallistumisen prosesseja, joiden tavoitteena on, että ihmiset kasvavat aktiivisiksi toimijoiksi sekä omassa että yhteisöjensä kehityksessä.”*⁴⁰

Innostamisen käsitettä on haluttu myös rajata. Sitä ei haluta ymmärtää viihdyttämisenä eikä armeliaisuustoimintana. *”Innostaminen ei ole kalenteri erilaisista ohjelmista ja toiminnoista, jotka pitäisi suunnitella ja toteuttaa.”*⁴¹ Se ei ole temppujen ja tekniikkojen käyttöä, eikä byrokraattista

³⁷) Kyse on PAIKO-koulutuksen (SAK:n paikallinen koulutus –hanke) etäopiskeluversiosta.

³⁸) Lähde: Leena Kurki, ”Sosiokulttuurinen innostaminen” -artikkeli, s. 12-25 (”Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä”, raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997)

³⁹) Em. s. 14. Sivuhuomio: Miten pitkälle pohdiskelua on jatkettava, että tästä päästään kommunistisen liikkeen etujoukkoteoriaan?

⁴⁰) Em. s. 14.

⁴¹) Em. s. 15

”toimintapolitiikkaa”. Käsitteen alkuperä⁴² antaa ymmärtää, että innostamisella voidaan tarkoittaa *"elämän antamista, toimintaan motivoitumista, suhteeseen asettumista, yhteiskunnan puolesta toimimista"*⁴³. Suomalaisittain tähän voisi nostaa joukkueurheilussa ja viime aikoina myös yritys-elämässä käyttöön otetusta käsitteestä "me-hengen luonti". Tästä tietenkin lähes aina puuttuu se maailmankatsomuksellinen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus.

Pohdiskelun jälkeen Kurki tuo sosiokulttuurisen innostamisen määritelmän lähelle käsitteet yhteisöllisyys, osallistuminen, herkistyminen, dialogi, luovuus ja toimintaan sitoutuminen⁴⁴.

Miten sitten määritellään "innostaja"? Kurki luettelee asioita⁴⁵:

- henkilö, joka kykenee herättämään ihmisten aktiivista osallistumista
- toimija, joka herkistää ryhmiä aloitteellisuuteen
- henkilö, joka yhdistää ihmiset ympäristöönsä ja provosoi heissä tutkimisen, luovuuden, reflektion, sosiaalisen organisoitumisen jne. taipumuksia ongelmien ratkaisemiseksi konkreettisessa alueellisessa yhteisössä.

"Innostamisen" käsite ja siihen liitetty pohdiskelu osuu lähelle myös sitä keskustelua ja analysointia, joka on liitetty ryhmädynamiikan käsitteeseen. Vastaukset kysymyksiin, miten ryhmä toimii, miten ryhmän toiminta kehittyy, miten ryhmän sisällä vuorovaikutussuhteet ja johtaminen muuttuvat, ovat usean organisaatiokehittäjän mielialheita. Nämä pohdiskelut ovat synnyttäneet lukuisan määrän **teorioita ryhmän kehityksen lainalaisuuksista**.⁴⁶

Toimitsijan taito analysoida ja edesauttaa ryhmää tulkitsemaan paikkaansa eri kehityksen vaiheissa on jo kovemman tason ominaisuuksia.

2.5. Oppiminen⁴⁷

Monissa asioissa toimitsijoiden ja aktiivien vuorovaikutussuhteissa käytännössä on kyse molemminpuolisesta oppimisesta. Oppimisen suhteen yksi peruselementti on osata tunnistaa erilaisia oppijoita, ymmärtää heidän

⁴²) Etymologia = sanan alkuperää ja johtamista pohtiva tieteen ala

⁴³) Animation tulee latinankielisestä sanasta anima eli elämä/elähdyttäminen ja / tai animus, jolloin voidaan puhua motivaatiosta, liikkeestä ja dynaamisuudesta. Käsitteellä on siten kaksoismerkitys.

⁴⁴) Em. s. 15

⁴⁵) Em. s. 20. Kurki jatkaa: "Innostajan - animaattorin - tehtävänä on toimia katalysaattorina, joka auttaa aikaansaamaan prosesseja, joiden varsinaisina toteuttajina ovat ihmiset itse. Lisäksi innostaja on henkilö, joka on läsnä yhteisön ihmissuhteissa, ihmisten arkipäivän elämässä. Hän kerää tietoja todellisuudesta, tunnistaa tarpeita ja näkee puutteita. Hän havainnoi yhteisön arvomaailmaa, virkistää aloitteita ja saa ihmiset liikkeelle. Hänen perustehtävänsä on luoda ja helpottaa intervention dynamiikan syntymistä ja kehittymistä ryhmän sisällä."

⁴⁶) Nämä suljen tämän työn ulkopuolelle, koska yritän pohtia selkeämmin ”yksilöiden välistä suhdetta” ja siihen liittyviä kehittämistapoja.

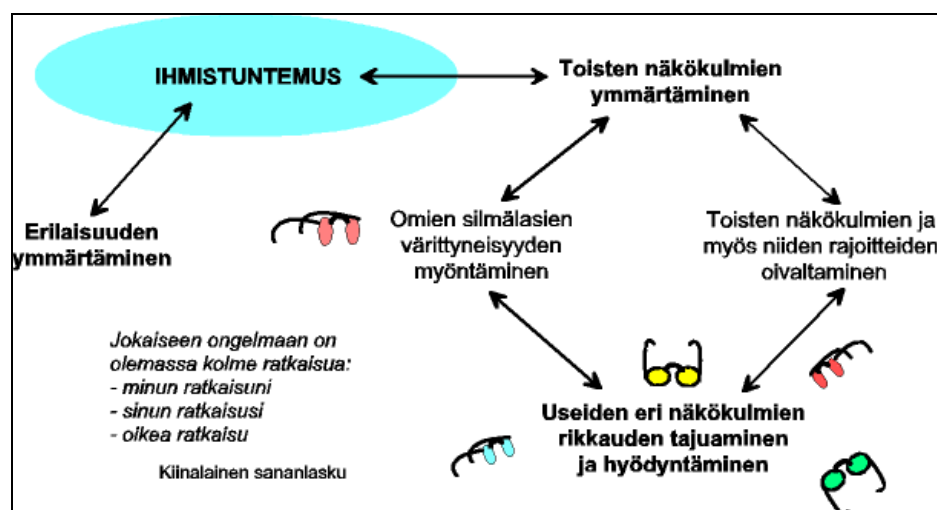
⁴⁷) Tässä työssä en paneudu oppimiseen kovinkaan laajasti, avaan vain sen osan, jossa annetaan sellaiselle ajattelulle sijaa, joka koskee erilaisten oppijoiden näkemiseen ja hyväksymiseen

tarpeitaan ja löytää kullekin sopiva lähestymistapa. Seuraavaksi kaksi näkökulmaa tähän asiaan: enneagrammit ja miellejärjestelmät. Näiden jälkeen esittelen konstruktioismin.

Enneagrammit⁴⁸: Yhdeksän erilaista oppijaa

Perusväittämani niin toimitsijan työssä kuin koko järjestötoiminnassa yleensä on se, ettei ole oikeaa totuutta, on vain vähän ainoita oikeita vastauksia. Niin erilaisuuden ensin tunnustaminen ja sitten tunnistaminen sekä juuri tämän vuoksi erilaisten keinojen ja toimintamallien järjestyminen helpottavat tietä onnistumiseen.

Seuraavalla kuviolla haluan selventää sitä, että erilaisuuden ymmärtäminen ja erilaisten näkemysten ymmärtäminen ovat ensiarvoisen olennaisia asioita toimitsijalle niin tärkeän asian kuin ihmistuntemuksen kehittämiseksi.



Kuva 11: Ihmistuntemus⁴⁹

Wagele on kirjassaan⁵⁰ hahmottanut yhdeksän erilaista persoonallisuutta, joiden läpi pitäisi osata katsoa. Itse kullakin on oma käyttäytymistyylinsä ja toisen ymmärtäminen voi olla vaikeaa⁵¹. Enneagrammi-teoria lähtee siitä, että meillä on kaikkien yhdeksän tyyppin piirteitä, mutta yksi tyyppi on ensisijainen. Monet asiantuntijat ovat todenneet, että siinä missä em. persoonallisuuden piirteiden tutkimusmenetelmät kertovat paljon ihmisestä, enneagrammi erityisesti kertoo piirteiden taustoista: **miksi** ihminen toimii niin kuin toimii, ja **miten** tätä toimintaa voi muuntaa ilman että ihminen kokee identiteettinsä häiriintyvän.

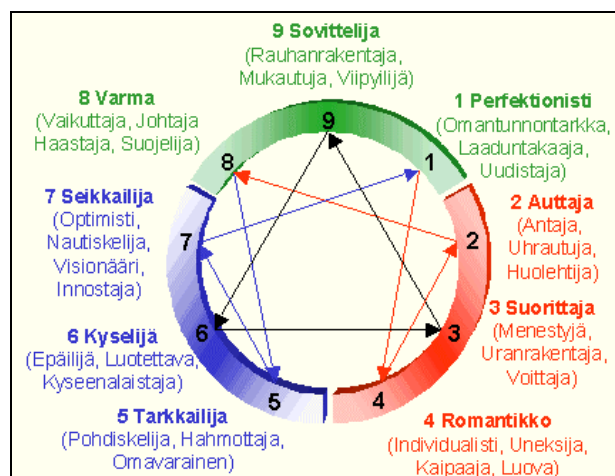
Seuraavassa kuvassa on esitelty yhdeksän persoonallisuutta ja kuvaukset niiden tyyppi-ihmisistä.

⁴⁸) Enneagrammi, sana on kreikkaa: ennea = yhdeksän, gram = piste, kuvio, kohta

⁴⁹) Lähde: <http://personal.inet.fi/koti/enneagrammi/index.html>, kts. myös Suomen Enneagrammi ry. <http://www.enneagramfinland.fi/>

⁵⁰) Elizabeth Wagele: ”Yhdeksän erilaista oppijaa”, 1997, Atena

⁵¹) em. s. 9; lähestymistapa on samankaltainen kuin NLP:n miellejärjestelmien kohdalla.



Kuva 12: Enneagrammi⁵²

Miellejärjestelmät

Miellejärjestelmät ovat tuttuja käsitteitä NLP:stä (Neurolingvistinen ohjelmointi). Se on hieman toisenlainen tapa lähestyä sitä tosiasiaa, että olemme erilaisia ja toimintamallienkin pitäisi silloin olla monipuolisia. Eri miellejärjestelmien kautta ihminen havaitsee eri puolia todellisuudesta, vaikka olisivat samassakin tilanteessa. Nämä vaikuttavat mm. ajattelun ja toiminnan rakenteeseen. Ihmiset ilmaisevat myös puheessaan, mitä miellejärjestelmiä he pääasiallisesti käyttävät. Ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa saman miellejärjestelmän käyttö helpottaa ymmärtämistä.

<p>Visuaalinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø näköaistimukset Ø visuaaliset sanat (näkyä, näkökulma, värittää, sokaiseva jne) Ø nopea, kärsimätön Ø prosessoi mielikuvien kautta Ø kokonaisuuden hahmottaminen Ø 'hyppelhtiminen' 	<p>Auditiivinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø kuuloaistimukset, äänimaailma Ø hälyäänät häiritsevät Ø sisäiset keskustelut koulutuksen aikana, asioiden jäsentäminen puhumalla Ø elementtien peräkkäisyys Ø järjestelmällisyys, perusteellisuus Ø yksityiskohdat 	<p>Kinesteettinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø keho Ø ilmapiiri ja tekeminen Ø lämpötila, tuolien mukavuus ... Ø tuntemukset, tunteet Ø oma tekeminen ja kokeilu Ø liikkumisen tarve Ø hitaus Ø käytännöllisyys
<p>Loogis-käsitteellinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø tieto, loogisuus, järvevyys, käsitteet, mallit ja teoriat Ø rationaalisuus kieleen liittyneenä Ø etäännyminen kokemuksellisuudesta (auditiivis-looginen) 	<p>Holistinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø henkilökohtaisiin tarpeisiin ja tunteisiin keskittyminen Ø yleiskatsaukset ja kokonaiskäsitteet asioista Ø ohjeet ja henkilökohtainen 	<p>Analyttinen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø tehtäviin ja yksityiskohtiin keskittyminen Ø tiedon esittäminen jaksottaisesti Ø yleiskatsaukset ja yksityiskohdat Ø yksityiskohtien ja

⁵²) Lähde: <http://personal.inet.fi/koti/enneagrammi/index.html>, kts. myös Suomen Enneagrammi ry. <http://www.enneagramfinland.fi/>

<ul style="list-style-type: none"> Ø muistaa keskeiset ajatukset ja käsitteet, mihin kaikki perustuu Ø abstraktiotasoilla sukkuloiminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ø vuorovaikutus yleisten käsitteiden ja ahkeruuden testaaminen Ø sosiaalinen kanssakäyminen opiskelun aikana 	<ul style="list-style-type: none"> Ø tosiasioiden kyselyinen Ø ulkopuolisten, ajattelua häiritsevien tekijöiden poistaminen
---	---	---

NLP:n mukaiset VAK-miellejärjestelmät ovat:

- **visuaalinen**, näkeminen (tai näkömielle)
- **auditiivinen**, kuuleminen (tai kuulomielle)
- **kinesteettinen**, kehollisiin kokemuksiin liittyvä aistimus tai mielle

Näiden eri miellejärjestelmien hyödyntäminen liittyy kaikenlaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. NLP:ssä puhutaan myös sanattomasta viestinnästä: vuorovaikutustilanteissa puheen ja äänen lisäksi viestimme eleillä, ilmeillä ja äänen sävyillä. Myös jättämällä jotain sanomatta viestimme jotain. Myös puheen erilaisten piirteiden, sisältöjen ja sanontojen perusteella voidaan vaikuttaa eri tavalla eri miellejärjestelmää painottavaan henkilöön.

Mm. oppimisen suhteen olisi tärkeää kyetä määrittelemään oppijan miellejärjestelmä ja tuottaa juuri sille soveltuva oppimistilanne. **Visuaalista** henkilöä lähestytään kuvilla ja kaavioilla, hän mieluummin lukee kuin kuuntelee. **Auditiivinen** henkilö oppii kuulemansa. Asioiden looginen eteneminen ja peräkkäisyys on tärkeää. **Kinesteettinen** henkilö oppii tekemällä ja kokeilemalla. Liikkuminen ja ”näpertely” auttaa keskittymiseen.

Sisäisen dynamiikan syntyminen / kehittyminen yhteisen kielen rakentumisen kautta olisi mielenkiintoinen pohdiskelun alue. Ammattiyhdistysliikkeessä, jossa on selkeästi muotoutunut omalaatuisensa kieli, se näkyy niin hyvässä kuin pahassakin.

Kielen merkitys on vahva kehittämisessä. Nähdään helposti, etteivät uudet jäsenet koe kuuluvansa tai edes pääsevänsä yhteisöön mukaan jo pelkästään sen vuoksi, etteivät he ymmärrä kieltä, jota yhteisössä puhutaan.⁵³

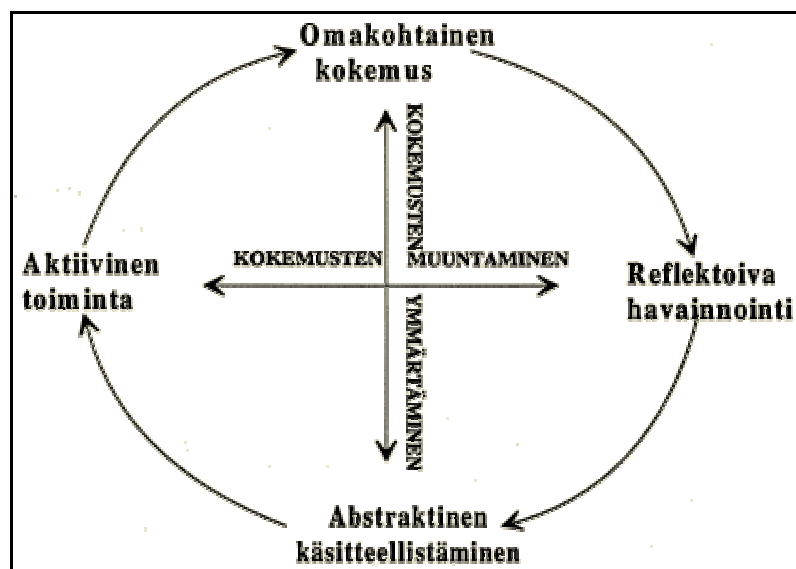
Konstruktivismi ja konstruktionismi

Oppimisen vallitseva ”paradigma” on **konstruktivismi**. Sillä ymmärretään oppimismallia, jossa oppija itse aktiivisesti ”rakentaa” omaa tietämystään käyttäen rakennusaineksinaan paitsi uutta tietoa, myös aikaisemmin hankkimiaan tietoja ja kokemuksia. Tämän ajattelun pohjalle on rakennettu kaikki ”nykyaikainen” aikuisopetus.

Yksi ajankohtainen ajattelutapa liittyy kokemukselliseen oppimiseen. Kolb⁵⁴ määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa kokemus muuntautuu tiedoksi.

⁵³) Asia käsittelee myös Tuomo Lilja tuoreessa pro gradu –työssään, ”SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen viestintästrategioiden kehittyminen vuodesta 1969 vuoteen 2000”, s. 100-3

Kolb näkee kokemuksellisen oppimisen nelivaiheisena syklinä, jossa omakohtainen kokemus luo pohjaa refleктоivalle havainnoinnille. Tämän pohjalta oppija muodostaa ilmiöstä abstrakteja käsitteitä, jotka taas mahdollistavat uutta toimintaa koskevat ratkaisut. Näin nämä liittyvät toisiinsa.



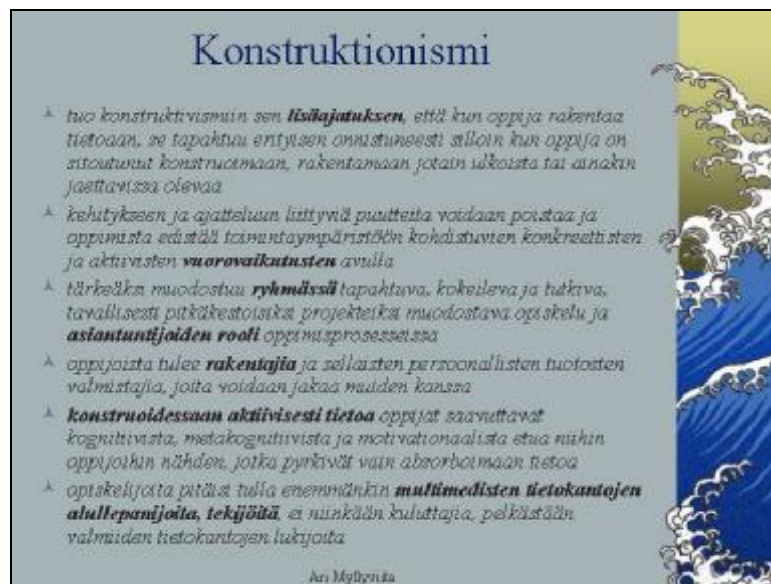
Kuva 13: Kokemuksellisen oppimisen sykli (Kolb, 1984)

Verkko-opiskelu, etäopiskelu tai tietokoneavusteinen oppiminen ovat synnyttäneet uudenlaisia pohdintoja oppimisen rakenteista. Tästä on syntynyt kehittyneempi ajattelumalli, jota Jouni Enqvist on omassa väitöskirjassaan⁵⁵ ryhtynyt nimittämään **konstruktionismiksi**. Tässä voidaan nähdä yhdistyvän mielekkäällä tavalla konstruktivisen ja kolbelaisen oppimisen käsitteet.

Seuraavassa kalvossa on esitelty konstruktionismin perusväittämät. Itse olen kokeillut toimintamallia ”Tietotekniikka ja tietoverkot luottamusmiehen työvälineenä” –kursseilla. Aloitin ”kylmästi” HTML-kielen opettamisella, jolloin opeteltiin heti luomaan omia kotisivuja ja kokoamaan ajatuksia, tekstejä ja linkkejä. Kukin kurssilainen konstruoi itse oman kotisivun, joka kertoi myös sen, mitä oli opiskellut ja mahdollisesti kokenut tärkeäksi oppia ja toisaalta myös säästää omaa käyttöä varten tulevaisuuteen – kukin sai mukaansa ”oman kotisivunsa”. Parit muodostettiin niin, että vahvojen ja heikkojen HTML-osaajien laitetiin pareiksi jne. Kokemukset olivat ennen näkemättömän lupaavia!

⁵⁴) Kolb, D.A. 1984. *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey : Englewood cliffs. Prentice Hall. Inc, katso myös Rauste-von Wright, M. ja von Wright, J. 1994. *Oppiminen ja koulutus*. Wsoy.

⁵⁵) Jouni Enqvist, ”Oppimisen intoa verkkotyöskentelyssä” -väitöskirja, Tampereen yliopisto



Kuva 14: Tekijän koostama kalvo konstruktionismin perusteista⁵⁶

2.6. Muutos

Oman teoretisoinnin vaatii **muutoksen käsite**. Kuten joku on todennut, muutos ei ole huono asia, se ei ole hyvä asia, se on tosiasia. Tämän projektityön kannalta mielenkiintoisin ulottuvuus on se, **miten muutokseen suhtaudutaan ja miten tätä suhtautumista muutetaan**. Erään järjestön sisällä asiasta todettiin kivasta: ”Sinä keksit niitä muutoksia, minä yritän selviytyä niistä” (näin alainen esimiehelleen).

Eräs tapa lähestyä muutosta, on nähdä se voimavarana, resurssina. HRD (Human Resource Development) eräänä ajattelutapana⁵⁷ antaa apuja seuraavilla ajatuksilla:

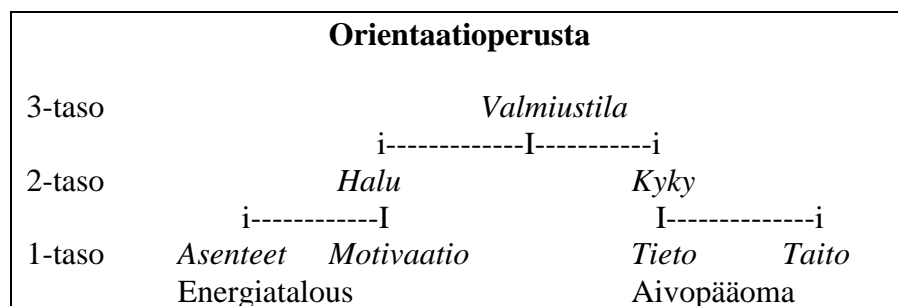
- Muutos tarvitsee tilaa, myös fyysistä tilaa
- Muutos tarvitsee työvälineitä
- Muutosvastarinta nähdään muutoksen ”ruokana”

Organisaatiolle tai oikeammin sen jäsenille joko erikseen tai kollektiivisesti on tyypillistä se, ettei organisaatio ole valmis muuttumaan, pelätään ”tuhoutumista”. Osaltaan tässä halutaan varjellaan ”toimivia” juttuja.

Seuraava kuvio esittää orientaatioperustaa muutokseen. Siinä on eritelty ne osa-alueet, jotka yksilöllä vaikuttavat muutoksen hyväksymiseen puhumattakaan siihen mukautumiseen.

⁵⁶) Myllyviita, Jouni Enqvistin ”Oppimisen intoa verkkotyöskentelyssä” -väitöskirjan pohjalta tehty kalvoaineisto verkkotutor -koulutukseen

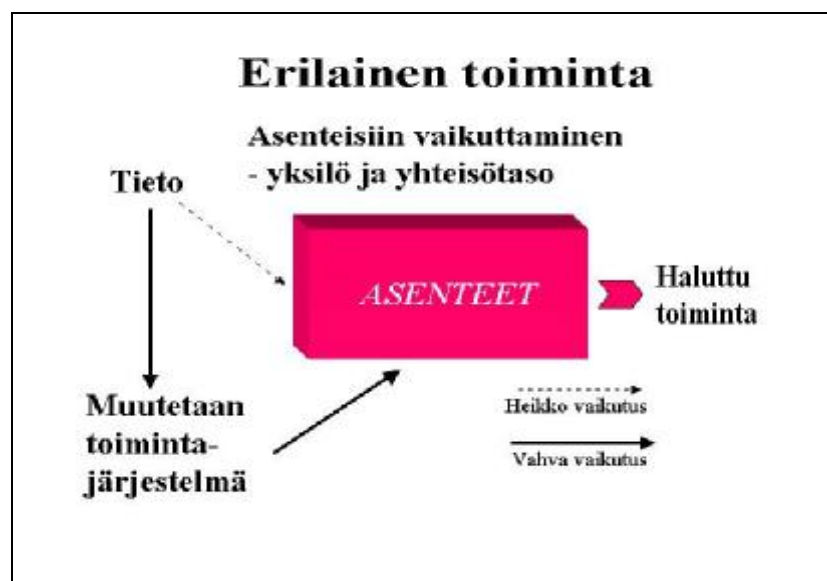
⁵⁷) Poimintoja alustuksesta, Kristiina Kumpula: ”SPR:n tapaus”, alustus Kansalaisjärjestö ja sen johtaminen -kurssilla



Kuva 15: Muutoksen orientaatioperusta yksilöllä⁵⁸

Miten näihin eri tasoihin ja osa-alueisiin vaikutetaan, onkin mielenkiintoinen kysymys. Kuitenkin kaikkiin näihin pitäisi paneutua, jotta muutoksen hallinnasta ei synny ongelmaa. Oma kysymyksensä on se, halutaanko muutosta yleensä hallita.

Muutokseen liittyvä näkemykseni tarkentuu seuraavan kuvan myötä:



Kuva 16: Toiminnan muuttaminen - miten asenteisiin vaikutetaan?

⁵⁸) Teknisten Liiton koulutuspäällikön (Manninen) aineistoja omassa toimitsijakoulutuksessa

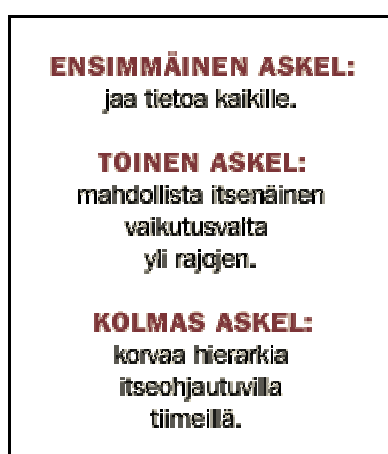
Kuvan mukaisesti teesi on, että jos halutaan vaikuttaa asenteisiin saadaksemme haluttua toimintaa, että toimintajärjestelmää on muutettava. Eli palataan toimintaympäristön, työnjaon, välineiden ja sääntöjen merkitykseen, tämän oletuksen mukaan suurempaan merkitykseen kuin mitä "pelkkä" tieto edustaa. Perinteinen väite, että ongelman ratkaisu on tiedotuksen parantaminen tai oikeamman tiedon⁵⁹ jakaminen, ei toimi. Miten tämä väite todistetaan, onkin hankalampi juttu. Asiat vaan näyttävät tältä, ja niinhän asiat silloin yleensä ovatkin.

2.7. Empowerment - Valtaistaminen

"Tunne oman elämänsä hallitsemisesta on elintärkeä sekä ihmisen hyvinvoinnille että hänen kehitykselleen työelämässä", Tässä on kysymys valtaistamisen eli *empowerment*-käsitteestä⁶⁰. Tämä käsite on valtaamassa alaa myös EU-ohjelmatyöslangissa.

Suojasen mielestä kriittinen toimintatutkimus on samalla valtaistamisprosessi, jossa oleellista on toimijoiden emansipoituminen, vapautuminen vanhoista käytänteistä ja toimintatavoista.

*"Vaikka valtaistaminen onkin lähinnä eettinen ja sosiaalinen prosessi, on muistettava että tieto on edelleen valtaa. Tiedonvälityksen rooli on siksi merkittävä, että ihmiset eivät voi valtaistua, jos he eivät tiedä missä toiminnassa he ovat mukana ja mihin heidän pitäisi sitoutua. Blanchard ja muut (1996, ss. 29, 40, 59, 70) näkevät työorganisaation valtaistamisprosessin kolmivaiheisena:"*⁶¹



Kuva 17: Valtaistamisprosessi

⁵⁹) Tuomo Lilja on omassa gradussaan "SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen viestintästrategioiden kehittyminen vuodesta 1969 vuoteen 2000" viitannut jo 70-luvulla tehtyyn havaintoon, että liitoilla oli taipumus ja tarve varmistaa "oikean" tiedon perillemeno aktiivijäsenille luomalla uusia aktiivi- yms. lehtiä, s. 30

⁶⁰) Empowerment voidaan johtaa kyötä tai sallia verbeistä. Lähde: Ulla Suojasen kotisivu <http://www.metodix.com/metodi/ulla/>

⁶¹) em. lähde, <http://www.metodix.com/metodi/ulla/empowerment.htm>, valtaistamisprosessi Blanchardin ja muiden mukaan (Blanchard: "Empowerment Takes More Than a Minute", 1998)

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen (1. askel) ja itsenäisen vaikutusvallan antaminen (2. askel) vaatii toisaalta käsityksen visiosta ja omasta roolista toiminnassa. Hierarkkisen toimintamallin muuttaminen tiimityöskentelyksi (3. askel) antaa mahdollisuuden enempään kuin pelkät yksilöt kykenee.

”Tiedon 'panttaaminen' on yksi tavallinen keino käyttää valtaa. Työntekijän on mahdoton sitoutua työhönsä ja samalla pyrkiä vaikuttamaan työnsä kehittämiseen, jos hänellä ei ole riittäviä tietoja toiminnan perusteista. Hierarkkiseen vallankäyttöön tottuneet johtajat eivät siksi ehkä aina olekaan halukkaita valtaistamaan työyhteisönsä jäseniä, vaan näkevät heidät mieluummin alaisinaan, jotka toteuttavat päätöksiä asettamatta niitä ainakaan julkisesti kyseenalaisiksi.”⁶²

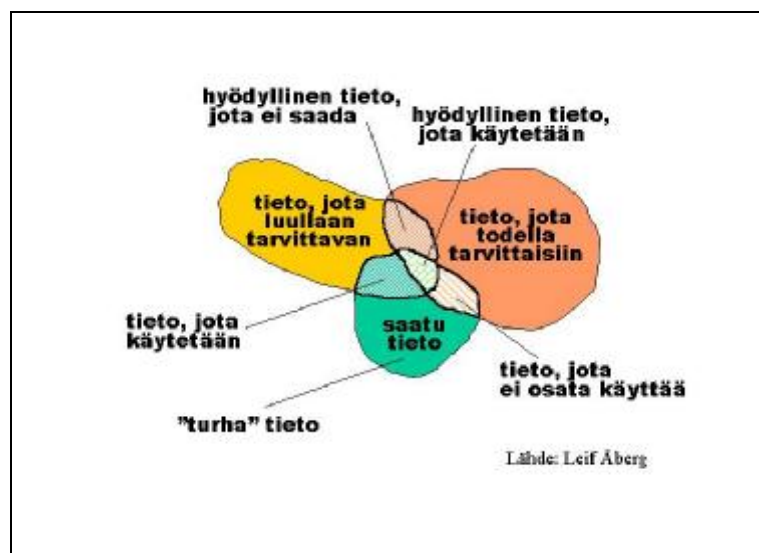
⁶²) Ulla Suojasen kotisivu, ihmiskasitys.htm

3. Erilaisia ohjauksen ja tuen muotoja

Esa Saarinen käyttää eräässä televisiossa pidetyssä alustuksessa yhtenä lähtökohdana uuden kategorian hakemista eli esittää siirtymistä välttämättömyyksien kategoriasta mahdollisuuksien kategoriaan. Hänen mielestään organisaatioita, ja tämä koskee mielestäni myös toimitsijoita, viehättää *"hierarkismin huomaamaton lumo"*. Siinä asettuu vastakkain organisaatio ja luovuus. Saarisen sanoi sen osaltaan ylläpitävän organisaation luokkarakennetta.

Toimitsijan ja aktiivin suhde voi olla monentasoinen kuten edellä olen jo eri tavoin todennut. Näin ollen kehittäminen voi tapahtua usealla tasolla ja tavalla.

Erilaisia kehittämishankkeita on toteutettu ammattiyhdistysliikkeessä lähes vuosittain. Tähän traditioon on kuulunut myös se, että ne ovat harvemmin johtaneet mihinkään merkittäviin toimintatapojen puhumattakaan toimintakulttuurien muutoksiin. Seuraava kuva tiedosta kuvastaa hyvin tätä tilannetta.



Kuva 18: Leif Åbergin käsite tiedosta⁶³.

Toiminnan kehittämisen ja uudistamisen askeleet ovat täsmälleen samalla tavalla saatavilla olevan kokemuksen, kokemuksen, mitä luullaan tarvitsevan ja mitä todella tarvittaisiin ristivedossa.

3.1. Järjestöyön kehittämisen monet muodot

⁶³) Leif Åbergin yliopistoluentoja kalvosarjasta, joka käsittelee viestintää, 1999

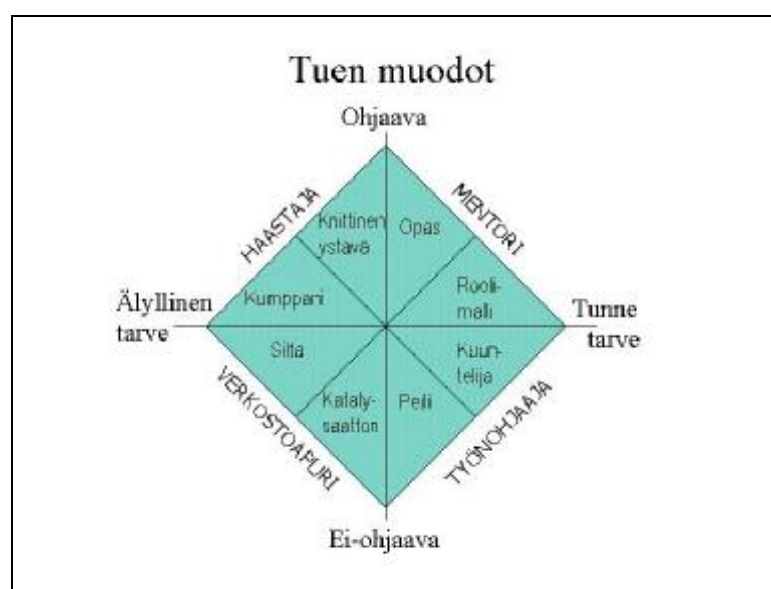
Ollessani keskusjärjestöjen toimitsijakurssin jatko-osiolla siellä esiteltiin joukko erilaisia toimintamalleja. Aarno Ryynänen asetti alustuksessaan järjestötyön kehittämisen muodot neljään lohkoon⁶⁴. Näissä toimija itse on aktiivisena osallistujana:

Konsultointi	Työnohjaus
Toiminnan kehittäminen	
Aivojen itseohjelmointi	Kehittävä työntutkimus

Sivulla 36 on alustuksesta ja sen johdosta käydyn keskustelun kooste taulukkona. Toimintamalleja on useampia, mutta monet samankaltaisia tai ”risteytyksiä” keskenään. Se avaa osaltaan näitä laatikossa mainittuja järjestötyön kehittämisen muotoja.

Seuraaville sivuille olen koonnut laajemman skaalan erilaisia vuorovaikutusmalleja, joita myös aktiivin ja toimitsijan välisissä suhteissa voitaisiin hyödyntää ja soveltaa. Valinnoilla haluan korostaa sitä, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa. Tarvitaan avarakatseisuutta ja molempien toimijoiden tuntemusta. Kun yhdessä löydetään sopiva toimintamalli, lopputulos on varmasti parempi. Toinen kysymys on, hyväksyykö liiton omaksuma toimintapolitiikka sen ja onko se valmis kouluttamaan toimitsijoita toimimaan eri tavalla eri tilanteissa.

Seuraavassa on aseteltu kaksiulotteiseen kuvioon osa seuraavista toimintamalleista:



Kuva 19: Tuen muodot ⁶⁵

⁶⁴) Aarno Ryynänen alustus Toimitsijakurssin jatkokurssilla joulukuussa 1993.

⁶⁵) Lähde: Fakta, marraskuu 2001, s. 63, artikkeli Optimaalinen kokemus, kuva David Clutterbuck

Mentorointi vanhemman työntekijän näkökulmasta korostaa tunnepuolta, tutorointi hieman samasta näkökulmasta korostaen älyllistä puolta, valmentava ote ulkopuolisen panostusta, alumnitoiminta alan ammattilaisuuden näkymisestä opintovaiheissa, työnohjaus enemmän ei-ohjaava, mutta tunnepuolella tukevaa, kun taas konsultointi on ulkopuolisen antamaa ohjaavaa panostusta. Kehittävä työntutkimuksen ote on selkeän erilainen toimintatutkimuksellinen prosessimainen lähestymistapa. Näiden kaikkien lähestymistapojen tärkeä piirre on luoda malleja itsenäistystä ja löytää toimijan rooli omassa työssä.

Taulukko 10: Vertailutaulukko (Toimitsijoiden jatkokurssi, joulukuu 1993):

Menetelmä	Mikä on menetelmien ulottuvuus kehittämistyössä?	Miten luonnehtia menetelmää metodina?	Mikä on oleellinen prosessi, idea?
Aivojen itseohjelmointi (NLP)	- yksilön sisällä tapahtuva juttu, ei edellytä vuorovaikutusta, itsetutkistelu - vuorovaikutus-taitojen lisääminen	- prosessi on luova prosessi - "älyn moniulotteisuus"; ei vain loogis-matemaattista älykkyyttä, kielellistä, musii-killista ... älykkyyttä -> vuorovaikutuksen väärinymmärtämisen selittäminen?	- ihminen psyykkis-fyysinen kokonaisuus; ajatustottumuksien uudelleen oppiminen/ohjaaminen -> uuden tyyppinen toiminta
Kehittävä työntutkimus	- työryhmän tai toimintayhteisön työn/toiminnan kehittäminen - toimiakseen vaatii porukan yhteisymmärryksen prosessin läpivientiin - tutkimisen ja koulutuksen yhdistelmä	- konsultoinnin ja työnohjauksen risteytys - työn psykologia - metodina "kylmä työkalu" - subjektia ei tarkastella, vaan kaikkia muita - pitkä kestoinen, prosessiluonteinen	- osittaminen, uudelleen järjestäminen, uusien ulottuvuuksien löytäminen omaan työhön, työn monipuolistaminen - tietoisesti hallittu työ tavoitteena -> <i>työn hallittu kehittäminen</i>
Konsultointi	- ulkopuolisen "asiantuntijan" (joko menetelmä- tai tekninen asiantuntija) käyttö toiminnan kehittämisessä tai uuden menetelmän viemisessä toimintaan - ei sisältäpäin kokemuksellista yhteyttä organisaatioon -> uudet ajatukset	- ulkopuolisen, puolueettoman, asiantuntijan käyttö - organisaation (jota konsultoidaan) kulttuurin oppiminen jakaa konsultoinnin merkityksen - ristiriitoinen neutraali näkemys - uusia näköaloja ratkaisuihin	- ulkopuolisen hyväksi käyttö kehittämistyössä - ulkopuolinen konsultti herättää motivaation muutokseen
Työnohjaus	- ohjaaja tukee henkilöitä itsenäisempään työskentelyyn (hlö<-ohj) - oman työskentelyn kehittäminen ohjaajan avustamana (hlö ->ohj) - stressin vähentäminen - paineiden purkamisen väline (hlö -> ohj)	- sitoutumisen lisääminen, ymmärtämyksen lisääminen, oivaltamisen lisääminen - työyhteisön, ihmisen kasvun idea - prosessi	- oman työn tutkiminen ja ohjaajan kanssa tapojen ym. läpikäynti, työtapojen kehittäminen - henkilön tukeminen, <i>vuorovaikutusmetodi</i> - <i>työn ja itsen suhteen miettiminen -> "lämmin prosessi", tunteen tasolla tapahtuva vuorovaikutusta myös</i>
Tulos-, tavoite-, laatu- ja resurssi-johtaminen	- suunnittelun kehittäminen, tavoitteellisuuden/tuloksellisuuden/ tuottavuuden lisääminen - motivointi muutos- ja kehittämistyöhön	- kokonaisvaltaisia suunnittelu-, johtamis- ja seurantajärjestelmiä	- suunnittelujärjestelmä
Toimintatutkimus	- <i>tutkimista, osallistuva luonne</i>	- konsultoinnin ja kehittävän työntutkimuksen risteytys	- <i>luodaan tietoa toiminnan pohjaksi (sitä mukaa kun saadaan tietoa, se otetaan käyttöön)</i>
OD-prosessi	- viestinnän kehittäminen - kaikki ongelmat ovat viestinnän, vuorovaikutuksen ongelmia	- konsultoinnin, koulutuksen ja kehittävän työntutkimuksen risteytys - <i>sensitiivinen kehittäminen irrallaan toiminnasta</i> - transaktioanalyysi	- erimielisyydet vain väärinymmärryksestä johtuvia
Luovan ongelman-ratkaisun menetelmät		- synektiikka, tulevaisuusverstaat - NLP eräs menetelmä tässä mielessä	

3.2. Toimintatutkimuksesta ⁶⁶

Toimintatutkimuksen yleisin käyttö on liittynyt teknologisten ja organisatoristen muutosten tutkimiseen, mutta myös organisaatioiden kehittämisprosessien tutkimuksessa se on paljon käytetty menetelmä⁶⁷. Ongelmana usein on se, että pysyvien rakenteiden viive suhteessa teknologian ja organisaation liikkeisiin on usein niin pitkä, ettei tutkijalla voi olla käytettävissä riittävästi aikaa muutosten seurausten pätevää tulkintaa varten.

Kun tutkitaan teknologisia tai organisatorisia muutoksia, eräs keskeisimmistä ongelmista on, että ne näyttävät hyvin deterministisiltä. Tästä syystä tutkimus usein yrittää vain kuvata ja ennakoita, millaisia vaikutuksia muutoksista saattaa olla. Toimintatutkimuksen käytön mahdollisuudet ovat erityisen kiinnostavia sellaisissa organisaatioissa, jotka haluavat tutkia omassa toiminnassaan tapahtuvia muutoksia.

Laajasta toiminta- ja tutkimustapojen kirjosta löytyy kuitenkin tiettyjä yhteisiä tuntomerkkejä, joiden avulla voi luonnehtia sitä, mistä toimintatutkimuksessa on kysymys:

1. käytännön toiminnan ja tutkimuksen yhdistäminen; kysymys on soveltavasta tutkimuksesta
2. tutkija osallistuu aktiivisesti niihin prosesseihin, joita hän tutkii; hän pyrkii vaikuttamaan prosessin kulkuun; menetelmälle on tunnusomaista prosessinomaisuus ja pyrkimys muutokseen; tutkimus etenee vaiheittain, jolloin seuraava vaihe rakentuu edellisen vaiheen tulosten pohjalta
3. tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutus pyritään täsmentämään sen sijaan, että ne pyrittäisiin pitämään erillään toisistaan

Toimintatutkimuksen merkittävin mahdollisuus sisältyy sen kykyyn tavoittaa sellaisia vaihtoehtoja, joita olemassa olevat rakenteet eivät ilman interventiota tuottaisi. Tutkimuksen kohteena olevaa muutosta käytetään kokeena tai indikaattorina, **jolla testaan sellaisia riippuvuussuhteita**, jotka vasta muutos tai muutoksen yritys voi paljastaa. Juuri tässä löytyy se haaste.

Tärkeitä toimintatutkimuksen piirteitä ovat:

- se on *sosiaalinen prosessi*, se on *osallistuvaa*, se *kohdistuu käytäntöihin*, se on *emansipatorista*, se on *kriittistä*.⁶⁸

Monissa käytännön tilanteissa on havaittu, että mikäli työntekijät eivät itse osallistu toimintansa kehittämiseen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun, vaan ratkaisut tulevat ulkopuolelta, esim. konsulttina esiintyvältä tutkijalta, ei myöskään tapahdu todellista muutosta ja henkistä kasvua. Toisaalta pelkkä omakohtainen kokemus ja arki ajattelu eivät kuitenkaan tarjoa

⁶⁶) Lähteenä tässä on mm. Kimmo Kevätsalo: "Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma" Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja n:o 16/1990

⁶⁷) French & Bell 1990, 98-111

⁶⁸) Kemmis, S. "Action research and communicative action" 1995.

riittävää perustaa asioiden laaja-alaiselle ymmärtämiselle ja uusien ratkaisujen löytämiselle, vaan niiden varassa toimiva työntekijä jää helposti vallitsevien käytäntöjen rajoihin. Kehittymiseen tarvitaan teoreettista analyysiä koko siitä toimintajärjestelmästä, jossa toimitaan. Toimintatutkija onkin kiinnostunut vanhojen tapojen kriittisestä tarkastelusta ja työnsä uudelleen muotoilusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on siis auttaa tutkimukseen osallistujia teoretisoimaan toimintatapojaan, tarkastelemaan teorioitaan kriittisesti toiminnan valossa ja muuttamaan työskentelytapansa.⁶⁹

Olisiko tällaisesta lähestymistavasta aineksia laajemmin toiminnan kehittämisen pohdiskeluun? Ammattiyhdistysliikkeessä on aina silloin tällöin sovellettu toimintatutkimuksen menetelmiä. Yksi mielenkiintoisimmista ja tämänkin lopputyön kannalta merkittäviä lopputuloksia saanut on **Eija Hietasen SAK:n elämäntapakurssikokeilu** vuosina 1985-86⁷⁰. Myös paikallisjärjestöjen toimintaa tutkittiin toimintatutkimuksen otteella **Eine Mikkosen toimesta** 80-luvun lopulla.⁷¹

Kuten tässä työssä on jo aiemmin mainittu, elämänhallinnalla on merkitystä. Tämä Hietasen toimintatutkimus oli asettanut yhdeksi tavoitteeksi *”tukea oman elämän hallintaan ja elämäntapojen muutokseen liittyviä prosesseja”*⁷². Elämäntapojen muutosta vastaavien uusien toimintamahdollisuuksien ja organisoitumismuotojen etsiminen oli myös tavoitteena⁷³. Toimintatutkimuksen kriittisen asenteen mukaisesti ammattiyhdistystoiminnan toimintamuotoja kyseenalaistettiin ja haettiin muutoksia. Tässä tutkijan rooli hakee muotoja, joita voisi hyvinkin sovittaa ”uudenlaisen aluetoimitsijan tai liiton toimitsijan” työhön.

On jo jopa niin, että joidenkin toimitsijoiden kanssakäynti aktiivien kanssa on ”yksilöllistynyt”, se ei ole niinkään osallistumista ryhmään joko vetäjänä tai asiantuntijana, vaan mielellään yksittäisen ihmisen tukemista ja vuorovaikutusta hänen kanssaan.

Kohti uutta elämäntapaa –otsikon alla Hietanen päätyy seuraavanlaiseen lopputulemaan: *”Elämänhallinta on mahdollista jatkuvassa prosessissa tiedostamisen sekä sitä edelleen muuttavan toiminnan kautta. Tämä koskee niin yksilöllistä kuin yhteiskunnallistakin elämänhallintaa. Tiedostamisen ja toiminnan kautta voidaan uudelleenarvioida niitä merkityksiä, mahdollisuuksia ja toimintatapoja, jotka määräävät arkipäivän sisältöjä. Tiedostamalla yhteiskunnallisen elämänhallinnan muotoja on niihin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa yksin tai kollektiivisen toiminnan kautta.”*⁷⁴

⁶⁹) Lähde: Ulla Suojasen kotisivut <http://www.metodix.com/metodi/ulla/piirteet.htm>

⁷⁰) Eija Hietanen, ”Rohkeaan elämään – SAK:n elämäntapakurssikokeilun toisen vaiheen 1985-86 seurantatutkimus”, julk. SAK, ei julkaisuvuotta.

⁷¹) Eine Mikkonen ”Ärsykeitä, hapuilua, toimintaa, tuloksia – raportti SAK:n paikallisjärjestöjen kehittämisestä”, kyse oli Uudistuva ay-toiminta tutkimusohjelman apj-tutkimuksesta

⁷²) Eija Hietanen, ”Rohkeaan elämään”, s. 5

⁷³) Eija Hietanen, ”Rohkeaan elämään”, s. 4-5

⁷⁴) Eija Hietanen, ”Rohkeaan elämään”, s. 140

Eine Mikkosen tutkimuksen opetuksia oli ainakin se, ”että valmisteluvaiheen ja sitoutumisen työstämiseen pitäisi käyttää paljon enemmän aikaa kuin tässä oli mahdollista. Hyvin usein muutos käynnistyy ulkopuolisen pakon edessä.”⁷⁵

3.3. Mentorointi

Mentorointi⁷⁶ tarkoittaa kokeneen, arvostetun ja yleensä **vanhemman työntekijän antamaa asiantuntija-apua, ohjausta ja tukea, nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle työntekijälle.** Vuorovaikutus muotoutuu yksilöllisesti ja merkitsee mentoroitavan kehittymistä työntekijänä ja joissakin tapauksissa tavoitteena on jopa auttaa eteenpäin pystyviä ja lupaavia työntekijöitä sekä avata heille etenemismahdollisuuksia.

Yrityselämässä⁷⁷ paljon käytetty **mentorointi** on viime vuosina aloitettu myös yliopistoissa. *”Yliopistolla mentoroinnin tavoitteena on parantaa valmistumisvaiheessa olevien opiskelijoiden valmiuksia työelämään siirtymisessä, helpottaa uravalintaa, luoda verkostoja sekä antaa käytännön kuvaa niistä henkilökohtaisista tiedoista, taidoista ja valmiuksista joita oman koulutusalan eri ammattiteissa vaaditaan. Samalla luodaan uusia yhteyksiä työelämän ja yliopiston välille.”*

Mentor-ohjelman tavoitteena on auttaa opiskelijaa hahmottamaan omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa työmarkkinoilla valmistumisen jälkeen. Mentorin ja mentoroitavan välillä käydyt keskustelut ohjelman aikana ovat luottamuksellisia. Mentorointi perustuu vapaaehtoiseen yhteistyöhön ilman palkkiota.

Odiorne ja Rummler⁷⁸ kuvaa menestyviä mentoreita viidellä ominaisuudella:

- heillä on valtava halu auttaa ohjattaviaan kehittymään
- he ovat omassa työssään erinomaisia ”suorittajia”
- he ymmärtävät antavansa esimerkin ja käyttäytyvät sen mukaisesti
- he kannustavat ja tukevat ohjattavia näiden työssä, mutta eivät kuitenkaan anna tarkkoja ohjeita, miten työ tulisi tehdä
- he antavat palautetta, niin että ihmisistä tulee ”itsejohtoisia” ja opettavat myös itsenäistä työntekoa ja itsekuria⁷⁹

⁷⁵) Eine Mikkonen, ”Ärsykeitä, hapuilua, toimintaa, tuloksia – raportti SAK:n paikallisjärjestöjen kehittämisestä”, s. 58

⁷⁶) Lähde: Mentorointi-koulutuksen esite. Mentorointi sana on peräisin Homeroksen mytologiasta. Mentor oli Itakan kuninkaan Odysseuksen ystävä, jonka Odysseus määräsi ennen lähtöään Troijan sotaan kasvattamaan hänen poikansa Telemachusta tulevaisuuden kuninkaaksi. Tässä tehtävässä Mentor oli isä, roolimalli, neuvonantaja, uskottu, opettaja, rohkaisija (lähde Mentorin ABC – Nuori Youth –aineisto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, luonnos 28.1.1998).

⁷⁷) Lähde: Helsingin Yliopiston internet-sivut, <http://www.helsinki.fi/rekry/op/mento.html>

⁷⁸) Odiorne, Georg ja Rummler, Geary (1988): ”Training and Development: A Guide for Professionals”. USA

⁷⁹) Lähde: Ralf J. Hermans: ”Uusjohtajuus”, 1995, WSOY

Mentorointi ammattiyhdistysliikkeen käytännössä voisi olla:

- aktiivin ja toimitsijan, ensikertalaisen ja kokeneemman välinen kahdenkeskinen suhde, joka tarjoaa pysyvää tukea, ohjausta ja käytännön apua - prosessi, jossa toinen jakaa taitonsa, tietonsa ja kokemuksensa toisen kanssa, tavoitteena lisätä mm. toisen itsetuntoa⁸⁰
- mentorin tehtävänä olisi tutustuttaa ”oppilas” ammattiyhdistysliikkeen käytäntöihin, huolehtia ”oppilaan” ammattiyhdistystietouden hankinnasta, antaa palautetta ja olla neuvonantaja erilaisissa asioissa, auttaa alulle ammattiyhdistystoiminnan vaikealla saralla⁸¹
- mentorointi on sitoutumista pitempään ajanjaksoon

Mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä ovat oppimisen ymmärtäminen, ohjauksen ja perehdyttämisen sekä vuorovaikutustaitojen hallitseminen. Mentorointi on selkeimmin henkilökohtaisen kehittämisen työväline.

3.4. Tutorointi

Tutoroinnin tunnistamme perinteisesti yliopistomaailmasta, jossa vanhemmat opiskelijat johdattelevat uusi opiskelijoita opiskelun ja opiskelumaailman ihmeellisyyksiin.

Tutor yleensä toimii ryhmän johtajana⁸². Tutor-ryhmät kokoavat erilaisia, toiselleen tuntemattomia henkilöitä. Tutor-ryhmässä tavoitteena on syrjäyttää ennakkoluuloja ja oppia tuntemaan erilaisia ihmisiä.

Yksi tutorin tärkeimmistä tehtävistä on opiskelijoiden tutustuttaminen aluksi toisiinsa ja ajan mittaan vanhempiin opiskelijoihin. Kaikessa tässä tutoroinnin onnistuminen on kiinni suunnitelmallisuudessa, joka taas riippuu tavoitteiden asettamisesta. Tutorit ovat kuitenkin opiskelutaipaleen alun tärkeitä viitoittajia, lähtökohtaisesti.

Tutorointi⁸³ käsitteenä on otettu käyttöön monessa opiskelu-hankkeessa myös ammattiyhdistysliikkeessä⁸⁴. Voisi sanoa, että ay-tulkinnassa tutoroinnista tarkoitetaan hieman toisia asioita kuin yliopistomaailmassa. Tähän en halua tässä puuttua, koska moni muu toimintamalli todellisuudessa kattaa tämän käsitteen ammattiyhdistysliikkeen tarkoittamassa mielessä.

⁸⁰) Lähde: Mentorin ABC – Nuori Youth –aineisto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, luonnos 28.1.1998

⁸¹) Lähde: Mentorin ABC – Nuori Youth –aineisto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, luonnos 28.1.1998

⁸²) Lähde: <http://www.nyyti.fi/tutor/Ryhma.html>

Nyyti ry on opiskelijoiden oma mielen hyvinvointia edistävä yhteisö: yhdistyksen jäsenenä on pääkaupunkiseudun opiskelijajärjestöjä, YTHS ja Suomen mielenterveysseura.

⁸³) Kts. Tutoroinnin ABC osoitteessa <http://www.hut.fi/Opinnot/Tutorointi/abcopas.html>

⁸⁴) tutustu TSL:n tuottamaan opintoaineistoon ”Tutor-toiminnan opas”, 1995, TSL

3.5. Valmentava ote⁸⁵

Toimitsijan ja aktiivien suhdetta voisi lähestyä myös "valmentavan otteen" näkökulmasta. Tärkeää alkuun on, että valmentaja tuntee hyvin jokaisen pelaajansa: hänen taitonsa ja kykynsä, puutteensa, luonteensa, kuntonsa ja ongelmansa. Tämän jälkeen laaditaan keskustellen jokaiselle oma "valmennusohjelma".

Suoritukseen liittyvät "johtamisimpulssit" eivät tule esimiehen määräyksinä, vaan: yhteisesti sovitusta tavoitteista ja tuloksista, itse työprosessista, toiminnasta (ulkoinen - sisäinen),

Valmentava ote tähtää aktiivin siirtymiseen johdettavana olemisesta itsejohtoisuuteen. Valmennus on johtamisen työmenetelmä, joka koostuu vaiheittain etenevistä suoriutumista parantavista tavoitejaksoista. Näissä keskitytään yhdessä tutkimaan ja kehittämään yksilön taitoja ja kykyjä. Tavoitteena on yksilöllisesti ja sosiaalisesti itsenäinen ihminen, jolla on realistinen itseluottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne.

3.6. Alumnitoiminta

Alumnitoiminta⁸⁶ on alunperin lähtenyt Yhdysvalloista, jossa yksityisellä rahoituksella on ollut merkittävä osa korkeakoulujen taloudessa. Toiminta on elpynyt ja vahvistunut myös Suomessa.



*"TTKK:n alumnitoiminta on elävää vuorovaikutusta tutkimuksen ja teollisuuden välillä. Tiedon ja kokemuksen aktiivista jakamista molemminpuolisen kehitystyön onnistumiseksi."*⁸⁷

Korkeakoululle alumnit ovat linkki muuttuvaan työelämään. Alumnit toimivat oman korkeakoulun puolestapuhujina ja markkinoijina. Alumnitoiminta on kaksisuuntaista, se tuo yritykselle viimeisintä tutkimustietoa ja alumnille itselleen parempia mahdollisuuksia jatkuvaan itsensä kehittämiseen, vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen. Näin esim. yhteys tieteen ja tutkimuksen maailmaan sekä kouluun ja opiskelutovereihin säilyy. Kokemuksen ja tiedon jako on luontevaa sekä tie jatko- ja täydennyskoulutukseen aina avoinna.

Alumnitoimintaa⁸⁸ voisi kuvata yliopistomaailmassa jonkinlaiseksi yliopistolaisuudeksi. Se on myös jonkinlaista elinikäistä oppimista.

⁸⁵) Lähde: Teknisten Liiton koulutuspäällikön (Manninen) aineistoja omassa toimitsijakoulutuksessa.

⁸⁶) **Alumni** sana on latinaa ja tarkoittaa suojattia, kasvattia.

⁸⁷) Lähde: Tampereen teknillisen korkeakoulun internet-sivut, <http://www.tut.fi/alumni/>

⁸⁸) Lähde: Helsingin yliopiston internet-sivut, <http://www.helsinki.fi/rekry/op/al.html>

Helsingin yliopiston alumnitoiminnan tarkoituksena on ylläpitää yhteyttä yliopistossa opiskelleiden kesken, tukea yliopiston tavoitteita ja yhteiskuntasuhteita sekä akateemisen koulutuksen merkitystä.

3.7. Työnohjaus

*”Työnohjaus on ohjaukseen osallistuvan oman työn kehittämistä hänen henkilökohtaisista edellytyksistään käsin, se on mahdollisuus ammatilliseen kasvuun.”*⁸⁹ Työnohjauksen sisältönä tällöin on ohjattavan kiinnittyminen oman ammattinsa perustehtävään. Työnohjaus on vuorovaikutussuhteeseen perustuva **kasvuprosessi**.

Muita **työnohjauksen määritelmiä**⁹⁰:

- Työnohjaus on työelämässä toimivien aikuisten ihmisten välistä rakentavaa tapahtumaa. (*Sinikka Ojanen*)
- Työnohjaus on syvällinen, elämyksellinen, kokemuksista käsin ohjautuva ja niihin perustuva oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessi, joka perustuu reflektoiwaan yhdessätyöskentelyyn sekä ohjaajan ja ohjattavan keskinäiseen vuorovaikutukseen. (*Inkeri Sava*)
- Työnohjaus on joukko ammatillisia menettelytapoja, joiden tehtävänä on auttaa työn ja tutkimuksen kohteena olevaa järjestelmää entistä luovempaan suhteeseen tehtävänsä kanssa. (*Harri Hyypä*)

Tässä lopputyössä laajemmin lainatun Kirsti Koskisen opinnäytetyö perustuu ammatilliseen työnohjaukseen⁹¹, jonka tavoitteena on työn ymmärtäminen entistä paremmin. Samalla siihen on liitetty tukea antavaa ohjausta, kohteena ihmissuhteet ja työyhteisö. Tavoitteena oli työyhteisön kiinteys ja toimintakyky ja tällöin rooli työnohjaajana oli ryhmän ohjaaja, muutosagentti, teoriana sosiaalipsykologiset teoriat.⁹²

Toimiva ongelmanratkaisustrategia työnohjauksessa on mm. kokemusperäisen oppimisen syklinen malli:

1. Motivointi: kokemus - toiminta, tekeminen, ”tapahtuma”, koettu ongelma
2. Orientoituminen: julkistaminen - esim. havaintojen, reaktioiden, heränneiden tunteiden jakamisen - ja prosessointi - keskustelu tapahtumasta, sen dynamiikasta, kokemuksen hahmottaminen
3. Sisäistäminen: yleistäminen - johtopäätösten tekeminen ”todelliseen elämään”

⁸⁹) Lähde: <http://www.frosti.net/to/> eli Lauri Frostin kotisivu.

⁹⁰) Lähde: <http://www.frosti.net/to/> eli Lauri Frostin kotisivu.

⁹¹) Työnohjauksen lähtökohdista on muodostunut hyvin kirjava teoreettinen perusta. Työnohjauksen taustateoriat voidaan jaotella kahteen pääluokkaan: ryhmän toimintaa koskevat teoriat sekä yksilötason teoriat. Vuorovaikutusteoriat, ryhmädynaamisia ilmiöitä kuvaavat teoriat sekä organisaatioteoriat kuuluvat ensin mainittuun ryhmään. (Kirsti Koskinen)

⁹²) Kirsti Koskisen opinnäytetyö: Työnohjaus päluottamusmiesten jaksamisen tukena, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2000, s. 5-8

4. Ulkoistaminen: soveltaminen - entistä tehokkaamman toimintamallin suunnittelu ja toiminta sen mukaan⁹³

Erityisesti ryhmätyöohjauksessa voidaan korostaa yhteistoiminnallista ongelmien ratkaisua sekä omatoimista tietojen hankkimista ja siitä syntyvää oivaltamista.⁹⁴

Työohjauksessa tutkitaan työnohjaajan ja ohjausryhmän avulla ohjattavien työtodellisuutta tavoitteena työn parempi hallinta. Työohjaus on oppimissuuntautunut vuorovaikutusprosessi. Parhaimmillaan keskustelu on yhteistä ääneen ajattelua, jonka seurauksena pohdittava asia muodostuu uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Keskustelu toimii kuin peili, jota katsoessamme saamme uutta tietoa itsestämme, työstämme ja ympäristöstämme ja näin ollen keskustelu muuttaa meitä.⁹⁵

Työnohjaaja voi olla joko organisaation oma työntekijä tai ulkopuolinen konsultti. Sisäisessä työohjauksessa ohjaaja tietää työpaikan epäviralliset esteet ja mahdollisuudet, mutta nämä tekijät saattavat myös vaikeuttaa työohjauksen onnistumista. Ulkopuolisen työnohjaajan toimintaa helpottaa sitoutumattomuus, mutta sitä saattaa vaikeuttaa ohjaajan vaikeus ymmärtää organisaation tai työn erityislaatua. Lisäksi ”oman talon” ongelmien paljastaminen ulkopuoliselle voidaan kokea kiusalliseksi ja epäsolidaariseksi.⁹⁶

3.8. Konsultointi

Konsultteja on käytetty monessa tarkoituksessa. Voisiko toimitsija toimia konsulttoivassa suhteessa aktiiviin nähden? Tässä Kari Helinin näkemys kahden tyyppin konsulteista.

Kahden tyyppin konsultit⁹⁷

Asiantuntijakonsultti, toimii kuin lääkäri, haastattelee ja analysoi ja määrää sopivat lääkkeet oman asiantuntemuksensa ja kokemuksensa pohjalta.

Prosessikonsultti, valmentaja, opettaa ja valmentaa organisaatiot itse analysoimaan tilanteensa ja tekemään tarpeelliset ratkaisut – ei anna niitä, vaikka tietäisikin - kehittämisen taito pitemmällä aikavälillä huomattavasti arvokkaampi kuin valmis kehityssuunnitelma.

Perustyyppit konsulteista:

- psykologisesti suuntautuneet - vuorovaikutus ja siihen liittyvät ongelmat;

⁹³) Kirsti Koskisen opinnäytetyö: Työohjaus päälähtömiesten jaksamisen tukena, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2000, s. 5-8

⁹⁴) sama

⁹⁵) sama

⁹⁶) sama, viittaus lähteeseen, joka on Liisa Moilanen 1994 (ei tarkempaa tietoa, Työterveyslaitoksen tutkija)

⁹⁷) Kari Helin: ”Muutosvoimat”, Kuvaus luovan työprosessin käytöstä organisaation uudistamisessa, Innotiimi-julkaisut

- tavoite- ja tulosjohtamiseen suuntautuneet - opettavat työyhteisöjä tunnistamaan omat avaintekijänsä sekä asettamaan tavoitteita keskeisille asioille;
- luovuussuuntautuneet - luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden aktivointiin paneutuvat

Konsultointi on monessa mielessä erityinen ammatin haara, että se vaatii erityistä ammattiosaamista. Toimitsijoiden tietotaito vaatisi kovaa nostoa, jotta tähän olisi valmiudet. Voisi olla kyllä pitemmän päälle hyvä, että ammattiliitoilla olisi myös konsultointiin kykeneviä toimitsijoita. Monien yritysten intressissä voisi olla se, että työpaikan kehittämishankkeissa olisi mukana myös ammattiyhdistys-orientoitunut konsultti.

3.9. Kehittävä työntutkimuksen ote⁹⁸

Mitä kehittävä työntutkimus on?

Kehittävän työntutkimuksen perusta on L.S. Vygotskin (1978), A.N. Leontjevin (1977, 1981), A.R. Lurian (1979) ja heidän seuraajiensa alkuun saattama **kulttuurihistoriallinen toiminnan teoriassa**.



β Vygotski



Leontjev à

Toiminnan teoria ei tyydy kahtiajakoön, joka erottaa yksilön ja yhteiskunnan toisistaan. Toiminnan käsite muodostaa sillan, välittävän linkin, yksilön ja yhteiskunnan välille; yksilön teot ja ominaisuudet nähdään kollektiivisessa toimintajärjestelmässä.

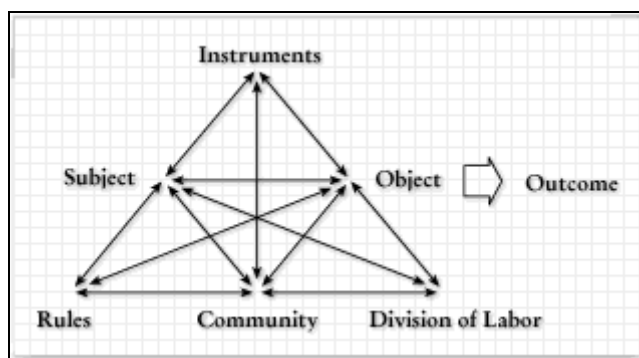
Kehittävä työntutkimus on **muutosstrategia**, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen; se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään; kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun.

Kehittävä työntutkimus on **reflektiivinen**⁹⁹ **tutkimusote**; työntekijöiden eteen muodostetaan ikään kuin ”peili”, toisin sanoen konkreettista ja havainnollista aineistoa työnsä ongelmista ja jännitteistä; ”peilin” avulla työntekijät erittelevät ja arvioivat toimintatapaansa. Samanaikaisesti työn kehitysvaiheista ja ristiriidoista muodostetaan hypoteettinen malli historiallisen analyysin avulla. Reflektiivisyys merkitsee myös, että tutkijat saavat kehittävässä työntutkimuksessa palautetta omista ratkaisuksistaan ja erittelevät omaa työskentelyään.

⁹⁸) Lähteenä on kirjoituksen laatijan Työtieteen kurssilta (1994) koostama aineisto (opettajana Taisto Tammela, Pohjolan Opisto)

⁹⁹) Reflektio: ”peilaus” ... Reflektiivinen = ~ peilaava, ”itseanalysoiva”

Kysymys on kenttätutkimuksesta, joka edellyttää menemistä työpaikalle ja tapahtumien seuraamista siellä. Kehittävässä työntutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu työssä esiintyviin häiriöihin ja poikkeamiin normaaleista rutiineista. Kehittävässä työntutkimuksessa tyypillinen analyysiyksikkö on **toimintajärjestelmä**, joka käytännössä merkitsee työpaikkaa, organisaatiota tai organisaation alayksikköä. Tarkoitus on muutoksen ymmärtäminen ja hallinta.



Kuva 20: Toimintajärjestelmä á la Engeström

Kolmiokuvaus kertoo erilaisista vuorovaikutussuhteista ja analysoitavista toimintajärjestelmän osista.

Metodissa voidaan erottaa kolme askelta: historiallinen analyysi, joka voidaan jakaa teorianhistorialliseen ja kohdehistorialliseen analyysiin, nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen vyöhykkeen¹⁰⁰ hahmottelu.

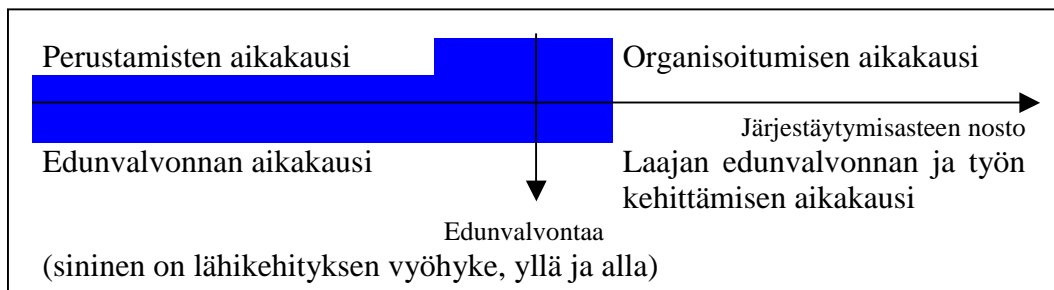
Teorianhistoriallinen analyysi, jolla haetaan ”työn” yleistä kehitystä. Kun pohditaan toimitsijan roolin muutosta ammattiyhdistysliikkeen koko taipaleen näkökulmasta, voi hyvin helposti rakentaa seuraavan kaltaisen kaavion:

(Käsityömainen vaihe) Ammattiyhdistys perustamisen vaihe	
(Humanistinen vaihe) Järjestäytymisen vaihe	(Rationalistinen vaihe) Edunvalvonnan vaihe
(Kehittyneempi vaihe) Laajan edunvalvonnan – työn kehittämisen vaihe	

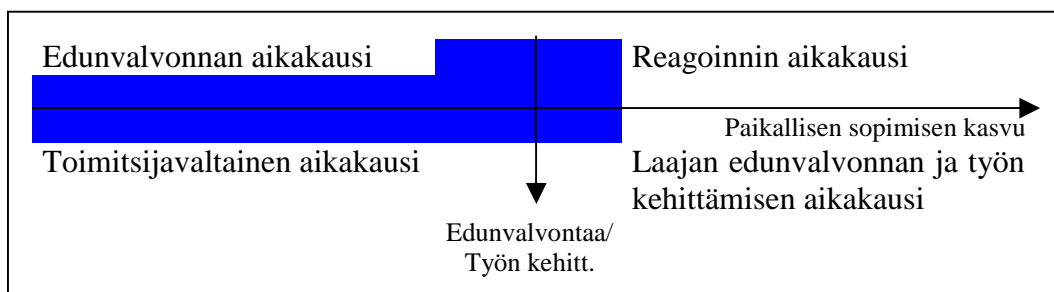
¹⁰⁰) **"lähikehityksen vyöhykkeen"** tyyppi (Vygotsky): etäisyys , joka vallitsee henkilön sen hetkisen aktuaalisen osaamisen sekä niiden potentiaalisten kehitysmahdollisuuksien välillä, jotka avautuvat toisen, kompetenttimman henkilön ohjaustoiminnan välityksellä -> kehittävän työntutkimuksen teoreetikot ovat formuloineet Vygotskin muotoileman alkuperäisen lähikehityksen käsitteen uudelleen kuvaamaan sitä jännitettä, joka määrättyssä työtilanteessa vallitsee yksilöiden senhetkisen toiminnan sekä historiallisesti mahdollisen, jo 'itumuodossaan' olemassaolevan laadullisesti kehittyneemmän toimintatavan välillä (Engeström 1988, 174)

Näitä erilaisia piirteitä voisi analysoida myös ”kehitetyn verkostomallin”¹⁰¹ pohjalta, jossa hahmottuu myös ns. lähikehityksen vyöhyke.

Kun tähän malliin asettaa samat käsitteet ja ajanjakso (1900-2000) syntyy seuraavanlainen kaavio:



Kun ajanjakson supistaa koskemaan 1960-2000 välistä aikaa ja tarkentaa analysoitavien ajanjaksojen sisältöjä, voidaan päätyä myös seuraavaan kaavioon:



Nämä tuottamani kaaviot kuvaavat niitä asioita, jotka ovat sanelleet erityisesti toimitsijan työtä koko ammattiyhdistysliikkeen historian. **Järjestäytymisasteen nostaminen** on ollut jossakin vaiheessa eilinehto, työnantajaperinnän jälkeen hieman helpottunut työ. Uusi toimitsijan työtä määräävä tekijä on **paikallinen sopiminen** ja sen kasvu. Jälkimmäinen on tarkempi ja käyttökelpoisempi tässä työssä (vastaa nykykäsitystä).

Kohdehistoriallinen analyysi

Kohdehistoriallinen analyysi edellyttää toimintajärjestelmien vertailua seuraavan kuvion mukaisesti:

Toimintajärjestelmä ennen	Toimintajärjestelmä nyt	Toimintajärjestelmä tuleva
lähimenneisyys (10-20 v)		"lähikehityksen vyöhyke"

¹⁰¹) Kehitetty verkostomalli: Käsiyömainen – Tulohajautuva – Byrokraattinen – Tiimi- ja verkosto; ulottuvuuksina lisääntyvä joustavuus ja lisääntyvä kollektiivisuus (Engeströmin alkuperäinen jako)

4. Toimintajärjestelmien analysointi

Lopputyön yksi tehtävä on toimitsijan ja aktiivin toimintajärjestelmien rakentaminen, niiden vertailu, ristiriitojen löytäminen ja jonkinlaisen lähikehityksen vyöhykkeen rakentaminen ratkaisuvaihto-ehtojen esittelemiseksi ja analysoimiseksi.

4.1. Toimitsijan työn analyysi

Toimitsijatyön kehittämiseen ja kehittämiseen liittyvät oleelliselta osaltaan ne johtamisen ja työskentelyn kulttuurit, jotka vallitsevat omassa ja myös aktiivien työyhteisöissä. Toisaalta toimitsijan pitäisi olla perillä niin vanhoista kuin uusimmista johtamisen muodoista - tärkeä osa edunvalvonnan hoitamista - ja toisaalta niitä pitäisi soveltaa parhain päin omassa työyhteisössä ja vuorovaikutussuhteissa aktiiveihin päin. Turhan usein puhumme jotain ja teemme toista.

Taulukko 11: Johtamisen muutokset eri vuosikymmenillä¹⁰²

	1970-luku	1980-luku	1990-luku	2000-luku
Johtamis-malli	Tavoitejohtaminen	Tulosjohtaminen	Prosessi-johtaminen	Tiimi- ja verkostojohtaminen
Ympäristö	Vakaa Kasvava	Dynaaminen Ennustettava	Epävakaa	Erittäin epävakaa
Organisaa-tiomalli	Funktio	Tulosyksiköt	Prosessi	Tiimiverkosto
Avain-käsitteet	Tavoite Tuottavuus	Tulos Joustavuus	Prosessi Laatu	Yhteistyö Viestintä
Henkilöstön rooli	Suorittaja	Tuloksentekijä	Osaaja	Subjekti
Kehitys-suunta	Keskitys	Hajautus	Koordinointi	Osaamisverkko

Johtamisen eri muotoja on analysoitu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 12: Johtamisen eri muotojen vertailua¹⁰³

	Hierarkinen johtaminen	Osallistuva johtaminen	Tiimijohtaminen
Tyyli	Johda ihmisiä yksi kerrallaan	Kannusta ihmisiä osallistumaan	Rakenna luottamusta luo tiimi-identiteettiä kannusta tiimityötä
Päätöksenteko	Selitä päätöksiä	Hanki perusteet päätöksenteolle	Helpota ja tue tiimin päätöstä
Kehittäminen	Kouluta yksilöitä	Kehitä yksilön suorituskykyä	Laajenna tiimikykyä

¹⁰²) Nämä kommentit perustuvat alustukseen, jonka piti Jorma Löhman, Metalliliiton neuvottelupäällikkö, v. 1996 toimitsijoille tarkoitetussa seminaarissa.

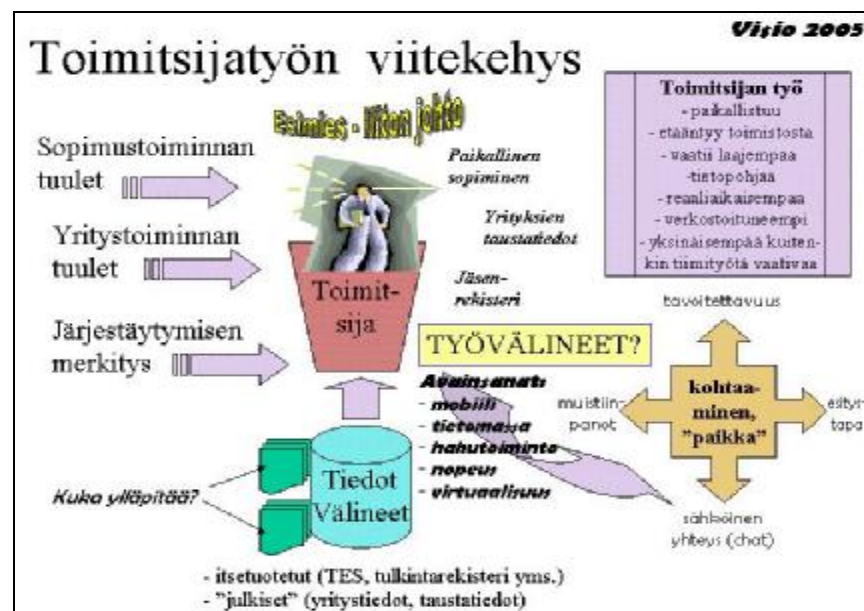
¹⁰³) sama

Ristiriidat	Vältä ristiriitoja	Ratkaise ristiriitoja	Käytä hyväksi jäsenten erilaista osaamista
Muutos	Reagoi muutokseen	Toteuta muutos	Ennakoi muutosta ja pyri vaikuttamaan siihen

Kun vertaa toimitsijatyön tavoitteita siihen, miten liitot itse organisoivat toimitsijoiden työn ja johtamisen, on olemassa ristiriita. Kuten esimerkiksi näin:

- palkkausjärjestelmät ay-liikkeessä on rakennettu 80-luvulla, työn vaativuutta ei määritellä - toisin kuin itse puhumme aktiiveille ja korostamme uusia palkkausjärjestelmiä ja työn vaativuuden määrittelemistä
- korostamme itseohjautuvuutta toimitsijatyössä – toisin, kun me puhumme aktiiveille, me puhumme tiimityöstä
- pitäydymme perinteisessä ja totutussa toimintamallissa ja johtamistavassa - toisin kuin aktiiveilla, joiden toimintaympäristö ja johtamisjärjestelmät muuttuu jatkuvasti

Seuraavassa kuviossa on kuvattu toimitsijatyön viitekehys. Siihen olen koonnut kaikki ne ulottuvuudet, jotka joudutaan huomioimaan toimitsijan toimintajärjestelmän muutoksien pohtimisessa.



Kuva 21: Toimitsijatyön viitekehys -kalvo (AMy)

Viitekehys kuvaa toimintaympäristön paineita, työn ja tiedon välineitä, avainsanoja, toimitsijan kohtaamista ja työn muuttumista. Miten paljon meidän on haettava näitä asioita aktiiveilta, oppien heiltä eikä toisinpäin.

Työelämässä etenevät johtamismallit mm. prosessijohtaminen tähtäävät yhä laajempiin työkokonaisuuksiin, moniammattitaitoisuuteen. Myös toimitsijan työssä tarvitaan laajaa käsitystä toimitsijan ammatista, enää ei riitä vain kapean sektorin hallitseminen, vaan on osattava ja hallittava useampaa tehtäväkokonaisuutta (esim. kansainvälisyys, koulutus, viestintä,

neuvottelut). Tarvitaan myös erityisosaamista jollakin alalla; mitä useampia työntekijöitä on, sitä paremmin siihen on mahdollisuus kouluttautua.

4.2. Luottamushenkilöiden toiminnan kuvaus

Luottamusmiehen työnkuva vaihtelee melkoisesti. Ratkaisevassa roolissa on oman toimintaympäristön (toimintajärjestelmän mukaan) työnjako, tai yleensä se, kenelle erilaisia tehtäviä voidaan jakaa. Monessa mielessä luottamusmies, jolla on jopa päiviä viikossa ns. työstä vapautusaikaa, toimii kuin ammattiosaston toimitusjohtaja. Tämä onkin antanut aiheita monissa paikoin miettiä, onko ammattiosastojen ja sen toimihenkilöiden rooli muuttunut edunvalvontaorganisaatiosta vapaa-ajan toimintaan järjestäväksi kerhoksi.

Seuraavalla sivulla on kattava (ehkä liiankin kattava) kuva luottamusmiehen tehtävistä miellekarttaan koottuna.

Kuvassa on jaettu luottamusmiehen osaamisalueet neljään osaan:

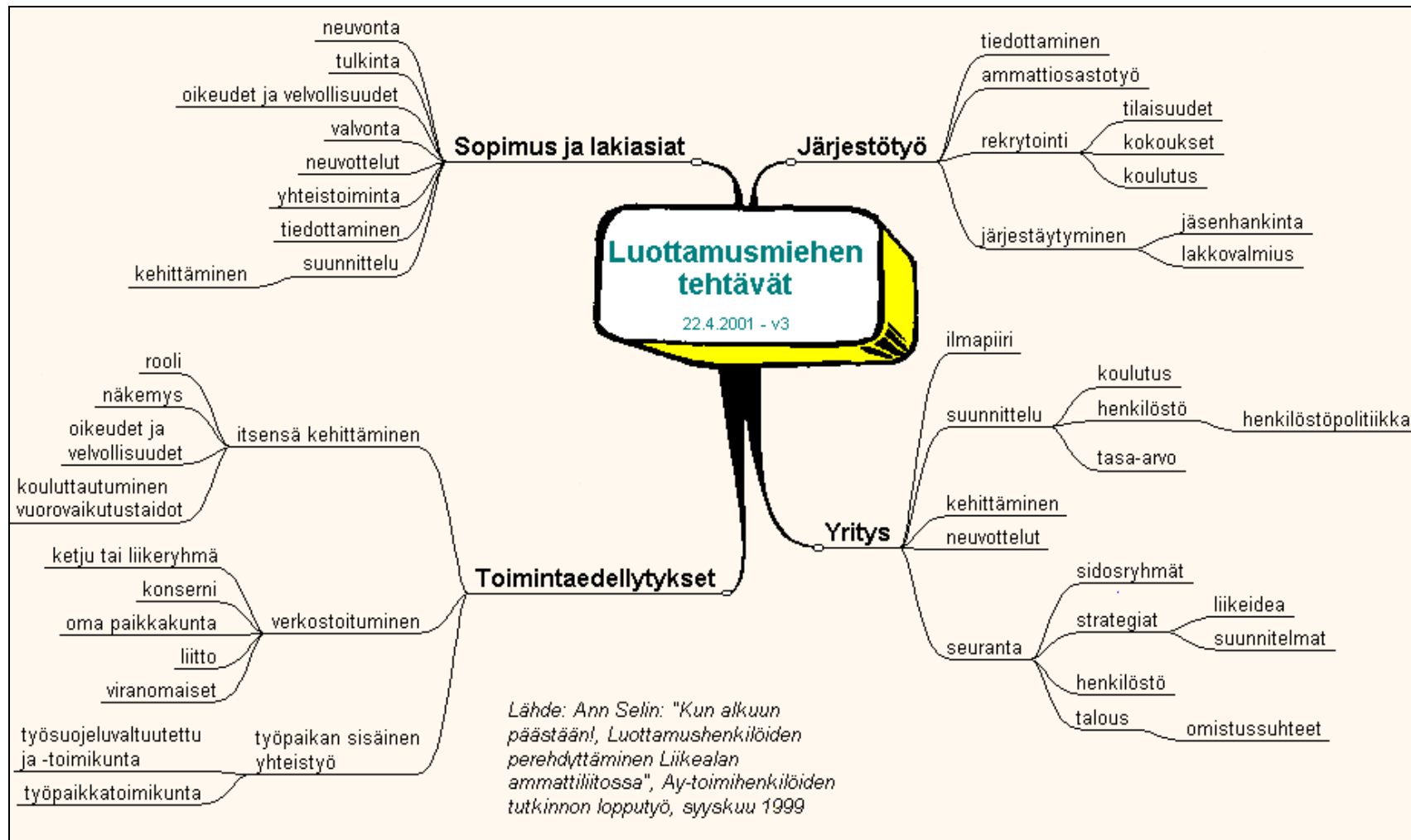
1. toimintaedellytykset
2. yritykseen liittyvät seikat
3. sopimus- ja lakiasiat
4. järjestötyö

Miellekartan laatija Ann Selin¹⁰⁴ toteaa: ”Näiden lohkojen alla on luonnollisesti lukematon määrä asioita lähtien luottamusmiehen ominaisuuksista joukkojensa johtajana ja innostajana sekä hänen taidoistaan vakuuttaa ihmiset tulemaan mukaan ammattiliittoon ja sen toimintaan. Hänen tulee myös kyetä luomaan oikeanlaiset yhteistyöverkostot sekä toimimaan vuorovaikutuksessa hyvin erilaisissa tilanteissa. Toisessa päässä skaalaa ovat yritystalouden osaaminen, oman yrityksen toiminnan ja talouden tuntemus, työelämän kehittämisen asiat, sopimus- ja lakitietous, neuvottelutaito jne.”¹⁰⁵

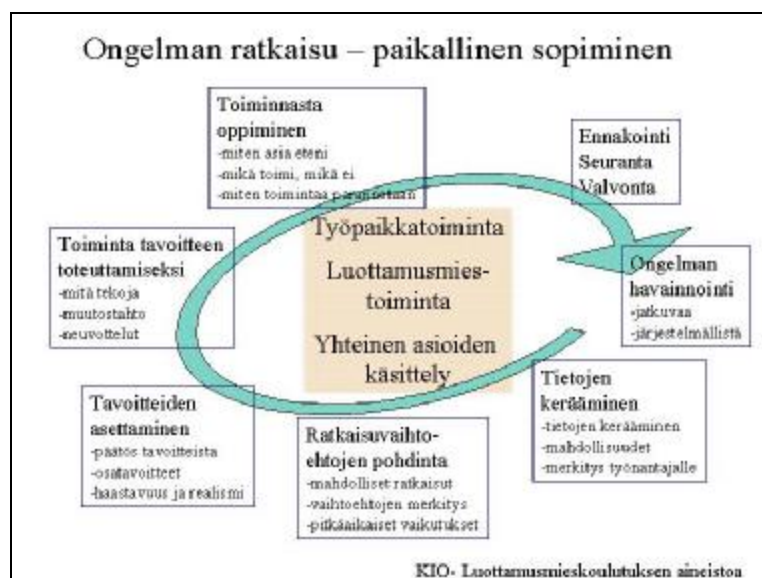
Tyypillisintä luottamusmiehen toiminnassa on erilaisten ongelmien käsittely (kuva 25). Näin ollen tietyn ongelman ratkaisu on selkeä toiminnan kohde. Sellaisia voisivat olla esim. vuosilomaratkaisu, työaikatarkaisu, paikallinen palkkajärjestely, uuden laiteinvestoinnin tekeminen. Tuloksen täytyy olla jäsenten kannalta mielekäs, esim. työpaikat turvaava, mahdollisesti etuja lisäävä, työhön motivoiva.

¹⁰⁴) Palvelualojen ammattiliiton (PAM) Helsingin toimiston esimies

¹⁰⁵) Ann Selin: ” Kun alkuun päästään!, Luottamushenkilöiden perehdyttäminen Liikealan ammattiliitossa”, Ay-toimihenkilöiden tutkinnon lopputyö, syyskuu 1999, s.13



Kuva 22: Luottamusmiehen tehtävät (lähde mainittu kuvassa).



Kuva 23: Ongelman ratkaisu - paikallinen sopiminen

4.3. Paikallinen sopiminen

Toimitsijan ja aktiivin toimintaympäristön avainkäsite on **paikallinen sopiminen**. *Paikallisella sopimisella tarkoitetaan työntekijöiden – kollektiivien tai yksilöiden – työpaikalla tai yrityksessä tekemää sopimusta, joka vaikuttaa työsuhteen ehtoihin.*¹⁰⁶

”Työoikeudellisessa kirjallisuudessa sopimistilanteet on nähty kolmen asteisina:

1. *Suostunta: osapuolten välinen tulema, jossa toinen osapuoli on myöntynyt keskustelun jälkeen toisen esitykseen.*
2. *Yhteisymmärrys: osapuolet neuvonpidon jälkeen päätyvät yhteiseen ymmärrykseen esim. muutosten välttämättömyydestä, mutta eivät kuitenkaan nimenomaisesti sovi asiasta*
3. *Sopimus: osapuolten tahtojen yhtyminen ja molemminpuolisen sovittelun, ”kaupankäynnin” tulos.*¹⁰⁷

Paikallinen sopimisessa luottamusmiehen panostusta tarvitaan jatkossa entistä enemmän. Helinin kirjassa määritellyt ”suppea” ja ”laaja” käsitys paikallisesta sopimisesta antavat mahdollisuuden todeta, että paikallinen sopiminen on muuttumassa ”suppeasta” ”laajempaan”, eli valtakunnallisen työehtosopimuksen pohjalta tehtävästä sopimisesta käytännön asioiden, ”arkipäivä” työssä esille nousevien tilanteiden kautta syntyviin ongelmaratkaisuihin, jopa sopimuksiin.¹⁰⁸ Tämä laaja käsitys on hiljainen

¹⁰⁶) Lähde: ”Isäntävaltaa ja vuoropuhelua”, Jyrki Helin, 1998, s. 10

¹⁰⁷) Lähde: ”Isäntävaltaa ja vuoropuhelua”, Jyrki Helin, 1998, s. 10

¹⁰⁸) Lähde: ”Kun alkuun päästään! – Luottamushenkilöiden perehdyttäminen Liikealan ammattiliitossa”, Ay-toimihenkilöiden tutkinto, lopputyö, Ann Selin, 1999, s. 10-11

askel kohti työnantajan direktio-oikeuden¹⁰⁹ kapenemista, oikeus, jota työnantajat kyllä varjelevat kaikin keinoin.

”Luottamuksesta kiinni”¹¹⁰ -tutkimus päättyi kahteen johtopäätökseen työorganisaation suorituskyvystä: *”työorganisaation suorituskyky on sitä parempi*

- a) *mitä vahvemmin sen sisällä vaikuttavat sitoutumiseen perustuvat luottamussuhteet ja*
- b) *mitä johdonmukaisemmin ay-liike on omaksunut strategiakseen työorganisaation suorituskyvyn vahvistamisen.*”¹¹¹

Kun mietimme työpaikan aktiivin mahdollisuuksia, haluja tai motivaatiota ja toisaalta toimitsijan paikkaa, mahdollisuuksia ja tehtäviä em. johtopäätöksiä pohjalta, herää kysymys, millaisella menetelmällä tällaisia voidaan luoda. ”Luottamuksesta kiinni” -tutkimuksen tuloksia neuvottelumekanismien suhteen olivat:

- 1) *kaikilla työpaikoilla vastakkainolon ja yhteistoiminnan suhteet ovat yhteenkietoutuneita*
- 2) *tilanteen sosiaalinen ”logiikka” pikemminkin kuin julkisuuden hellimä vahvojen asemien puolustus sanelee paljolti sen, minkälaisia valintoja ay-edustajat kulloinkin valitsevat*
- 3) *ay-aktiivit eivät tee ratkaisujaan sosiaalisessa tyhjiössä, vaan ne suhteutuvat selvästikin johdon strategioihin ja yleiseen työmarkkinatilanteeseen*
- 4) *ay-puolen neuvotteluammattilainen pyrkii tutkimuksen mukaan selvästikin sovittamaan yhteen johdon ja järjestäytyneen henkilöstön välisiä näkemyksiä*¹¹²

Paikallisen sopimisen käytännöistä on tehty joitakin tutkimuksia, tuoreimpia julkaisuja asiasta on Työsuojelurahaston tuottama kirjanen ”Paikallinen sopiminen – tutkittuja käytäntöjä”¹¹³.

¹⁰⁹) ”Työntajalla on oikeus ottaa toimeen ja erottaa työntekijä sekä määrätä työnjohdosta.”, SAK:n ja TT:n välinen yleissopimus 1997

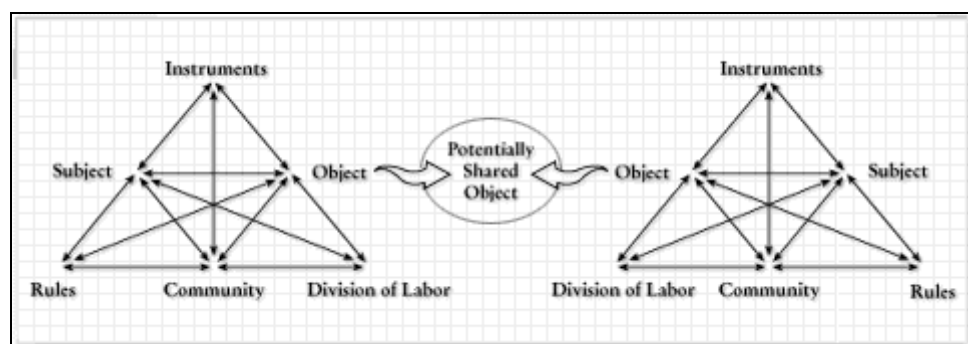
¹¹⁰) ”Luottamuksesta kiinni – ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky”, Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo ja Juuti, SoPhi., JY, 1998

¹¹¹) em. s. 172

¹¹²) em. s. 178-180

¹¹³) ”Paikallinen sopiminen – tutkittuja käytäntöjä”, Akava – KT – PT – SAK – STTK – TT, Työsuojelurahasto, v. 2000, taustaryhmänä on toiminut paikallisen sopimisen tupo-työryhmä ja TSR:n edustajat

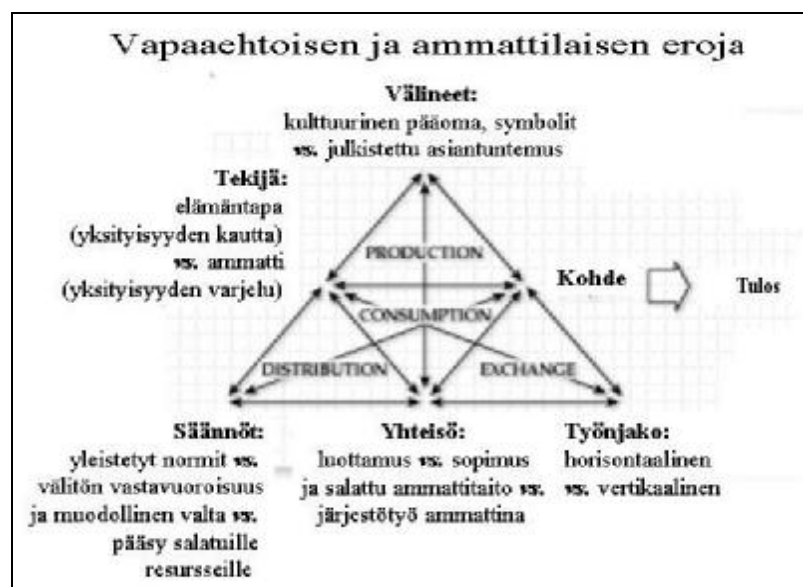
4.4. Toimintajärjestelmien vertailua



Kuva 24: Toimintajärjestelmien vertailu - toimitsija ja aktiivi

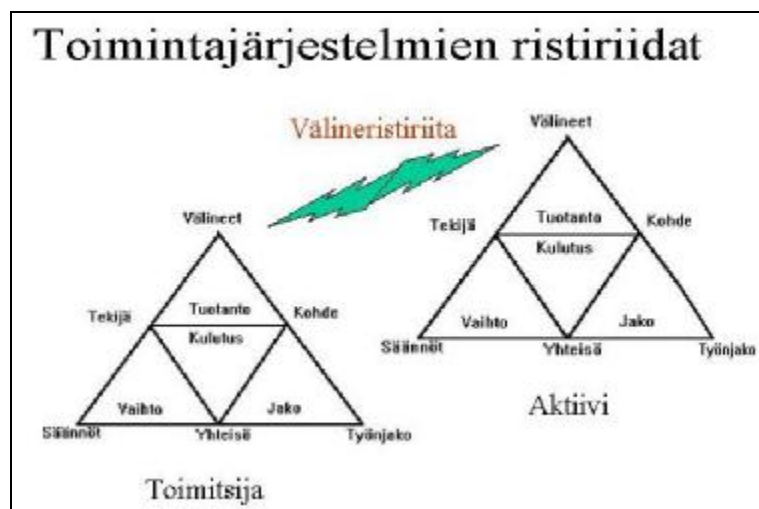
Analyysin lähtökohtana on se, että toiminnan kohde (ja myös tuotos / tulos) on yhteinen. Se, miten toiminnan tulos määritellään on tässä vielä sivuasiasia. Tärkeää on tämän jälkeen hakea poikkeamat toimintajärjestelmistä ja pohtia niiden välisiä ja niiden aiheuttamia ristiriitoja.

Aiemmin esillä ollut kaavio, tässä nyt korjattuna:



Kuva 25: Vapaaehtoisen ja ammattilaisen eroja sovitettuna toimintajärjestelmää kuvaavaan kaavioon

4.5. Toimitsijan ja aktiivin "välineet" toimintajärjestelmässä - niihin liittyvä ristiriita?



Kuva 26: Toimintajärjestelmien ristiriidat -kalvo (AMy)

Käytössä olevat **välineet jaetaan** (a) käsitteellisiin välineisiin – vastaavat kysymykseen miksi?, (b) työkaluihin – mitä?, ja (c) malleihin, joiden avulla tekijä kohdettaan käsittelee – miten?. Tämän kohdan osalta syntyy selkeimmät erot aktiivin ja toimitsijan toimintajärjestelmissä. Osaltaan juuri näiden väline-eroavuuksien vuoksi syntyy myös vakiintunut tapa tehdä työnjako. Työnjako on hyvin usein joko kirjattu toimintaohjeisiin tai sitten on syntynyt kirjoittamaton käytäntö. Jos työnjakoa tarkastellaan vertikaalisesti (alhaalta ylös) toimitsijoilla on oma byrokratiansa ja hierarkiansa, aktiiveille toisenlainen. Kun työnjakoa tarkastelee horisontaalisesti (vaakasuoraan) on syytä todeta aktiivien jako luottamusmiehiin, työsuojeluihmiin, osaston muihin aktiiveihin. Palkattujen toimihenkilöiden osalta jako tapahtuu johtoon, toimitsijoihin ja virkailijoihin.

Taulukko 13: Toimitsijan ja aktiivin eroavuuksia toimintajärjestelmän tasolla - kohta välineet

	Toimitsija	Aktiivi
Ajankäyttö (Miksi – välineet, ”oletukset”) ¹¹⁴ - tämä on yksi syy, miksi toimitsijoita on olemassa	tekee työkseen, ja käytännössä on käytettävissä 24 h vuorokaudessa	hoitaa ensin oman arkityön (8 h vuorokaudessa)
Työvälineet (Mitä – välineet) ¹¹⁵	työnantajan myöntämä matkapuhelin, kannettavat tietokoneet, sähköposti	rajalliset mahdollisuudet teknisiin apuvälineisiin; jos työnantaja tarjoaa, ne ovat käytössä vain työaikana

¹¹⁴) ”Toiminnan taso”

Koulutus, toimintaohjeet (Miten – välineet) ¹¹⁶	toimitsijoilla on oma koulutus, toimintaohjeet, oma työyhteisönsä	luottamushenkilöillä on oma koulutuksensa, omat toimintaohjeet (vrt. yleissopimus yms.), oma työyhteisönsä
--	---	--

Sääntöjen kohdalla tietysti tehtävän mukaan sovelletaan erilaisia säädöksiä (esim. työsopimuslaki, työaikalaki) hieman erilaisissa tarkoituksissa. Normeista ehkä selkeimmin kirjoittamattomat toimintakulttuuriin liittyvät malli ja tavat¹¹⁷, säädöksistä työyhteisöjen sisäiset toimintaohjeet¹¹⁸ ja eri tilanteisiin liittyvät sanattomat sopimukset poikkeavat¹¹⁹. Mutta nämä ovat syntyneet kuitenkin yhteisen toiminnan kautta.

Aktiivin ja toimitsijan yhteistyötä ja vuorovaikutusta koskeva analyysi joustavuuden ja yhteisöllisyyden näkökulmista näkyy seuraavassa kaaviossa. Miten toimitsijoiden asiantuntijuus kootaan ja miten yhteistyö ja vuorovaikutus rakentuu eri kehitysvaiheissa?

Lisääntyvä yhteisöllisyys ^		
<p><i>2. Byrokraattinen asiantuntijuuden yhteistyön malli</i> Yhteistyö ja vuorovaikutus on rutiinien ja erillisten ongelmien käsittelyä yhdessä tai oman ryhmän keskuudessa</p> <p>-----</p> <p><i>1. Yksilöllisen asiantuntijuuden yhteistyön malli</i> Yhteistyö ja vuorovaikutus on avun ja tiedon saamista ja antamista</p>	<p><i>4. Tiimi- ja verkostoasiantuntijuuden yhteistyön malli</i> Yhteistyö on yhteisten toimintojen sekä toteuttajien toimintatapojen käsittelyä yhdessä</p> <p>-----</p> <p><i>3. Tulossuuntautuneen asiantuntijuuden yhteistyön malli</i> Yhteistyö ja vuorovaikutus on toimitsijoiden keskinäistä kilpailua, omien verkostojen rakentamista</p>	<p>Lisääntyvä > joustavuus</p>

Kuva 27: Yhteistyön ja vuorovaikutuksen käsitystyyppit ja työn organisointimuotojen kehitys Engeströmin terveyskeskustyöstä tehtyä analyysiä mukaillen

Ammattiyhdistysliikkeen perinteiden mukaan toimitsijanäkökulmasta yhteistyössä korostuu avun ja tiedon saaminen ja antaminen (kohta 1.). Myös moni aktiivi odottaa ja toivoo tätä. Joustavuuden ja yhteisöllisyyden korostaminen asiantuntijuuden hyödyntämisessä edustukselliseen demokratiaan ja välineellisiin arvoihin rakentuvassa organisaatiossa on

¹¹⁵) ”Operaation taso”

¹¹⁶) ”Tekojen taso”

¹¹⁷) tällaisia voivat olla esim. poliittisen ryhmän korostaminen tai korostamatta jättäminen, asioiden pitäminen omana tietonaan, jos se kuuluu omaan ”toimenkuvaan”, mitä ohjeistoja noudatetaan ja miten tarkkaan

¹¹⁸) matkustusohjesääntö, työohjesääntö jne.

¹¹⁹) kenen kautta tietyt asiat on hoidettava, kenelle on kerrottava ensin jne.

hieman ongelmallista. Juuri tähän on paneuduttava eli miten ongelmien käsittelyssä löydetään puolestatekemisen sijaan yhteistyön tapa ja tiimimäisempi työskentelykulttuuri.

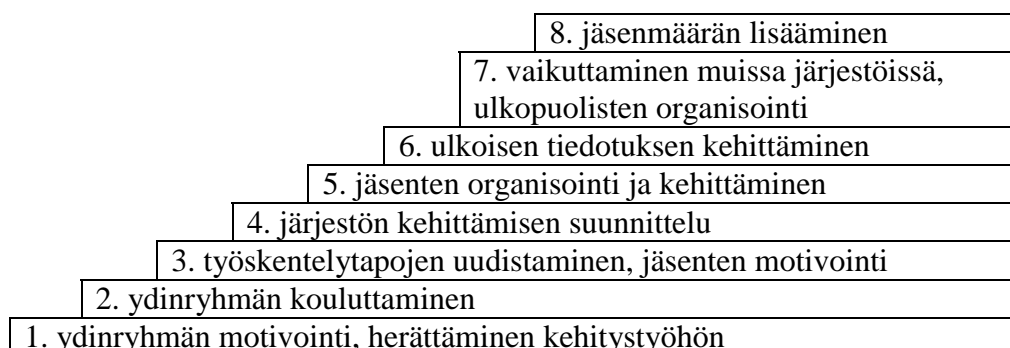
Lähikehityksen vyöhyke piirtyy koskettelemaan alueita, joissa seuraavat jo kokeillut toimintamallit ja työvälineet ovat tarpeen. Haen näkemyksiä erilaisten johtamisjärjestelmien, perehdyttämisen, ATK-perusteisten työvälineiden ja henkilökohtaisten toimintatapojen kautta.

5. Jo olemassa olevia ratkaisumalleja ja lähestymistapoja toimitsijatyön kehittämiseen – hyvien käytäntöjen hakemista

Järjestötyön kehittämisen nimissä on haettu, kokeiltu ja otettu käyttöönkin erilaisia toimintamalleja. On ollut erilaisia trendejä, muotivirtauksia ja tutkimuksellisiakin suuntauksia, jotka ovat tähdänneet erilaisten vuorovaikutustapojen kehittämiseen ja parantamiseen. Haluan kuitenkin poimia joitakin erityisiä tapoja, kokemuksia, joilla voisi olla jotain annettavaa lopputyön otsikon mukaiseen ajattelutapaan.

5.1. Organisaation kehittäminen - OD

Organisaation kehittäminen OD oli 70-luvulla merkittävä johtamisen työväline. Myös suomalaisen nuorisotoimeen, nuorisojärjestöjen koulutukseen tuotiin ajattelumalli, joka perustuu OD:hen. Aineistoja ammattiyhdistysliikkeelle tästä näkökulmasta tuotti mm. Kalevi Leppänen, jonka rakentama organisaation kehittämisen portaatt on seuraavassa kuvassa.



Kuva 28: Leppänen organisaation kehittämisen portaikko¹²⁰

Kehittämisen malli on toisenlainen kuin olemme ammattiyhdistysliikkeessä perinteisesti oppineet pitämään totuutena ja lähestymistapana. Ratkaisua ei aloiteta kohdasta kuusi. Erilaisissa selvityksissä loppupäätelmänähän on se, että tiedotusta on kehitettävä.

Jos halutaan kestävä prosessi, aloitetaan ydinryhmän kokoamisella ja kouluttamisella. Oleellista on se, että tässä prosessissa ei saa hypätä portaan yli. Aktiivin ja toimitsijan rooli tässä prosessissa on selkeä. Aktiivin saaminen toiminnan kohteesta toimijaksi tapahtuu kolmen ensimmäisen portaan aikana.

¹²⁰) Lähde: Kalevi Leppänen, "Meillä menee lujaa". Kalevi Leppänen on tuottanut useampi järjestötoiminnan oppaita, mm. ammattiyhdistysliikkeen nuorisotoimintaa varten "Nuorison a & y - ilo yhteisistä asioista", "Uusi kokouskirja" ja "Yhdistys 95 - uuden toiminnan mahdollisuudet".

5.2. Laatujohtaminen - laatujärjestelmä järjestötyön apuvälineenä ¹²¹

Toimitsijatyön kehittämisen tärkeä ulottuvuus on oman työn ja työn tuloksien "laatu". Miten laatu määritellään? ¹²² Oman työn kehittämisessä ja esimiestyöskentelyn parantamisessa laatujärjestelmän rakentaminen toisi lukuisan määrän uusia tapoja lähestyä toimitsijatyötä. Laatujärjestelmän rakentaminen ja sen kantavana voimana oleva ”jatkuva kehittäminen” olisivat tärkeämpiä juttuja kuin itse laatujärjestelmän olemassaolo sinänsä.

Jos ja kun aktiivin **ongelmanratkaisuprosessi vaatii toimitsijapanosta**, on siihen löydettävä looginen, myös laadukas, tapa edetä ja synnyttää ratkaisu. Siis täytyy löytyä johtamisjärjestelmä ja työskentelytapa, joka "oikealla" tavalla tukee, ohjaa ja lopulta varmistaa jäsenen kannalta oikeudenmukaisen lopputuloksen syntymisen.

Laatutoiminta – ajattelu lähtee siitä, että tehdään oikeita asioita, tehdään asiat oikein, etsitään jatkuvasti parannuskohteita ja kehitetään jatkuvasti työelämän laatua.

Laatujohtamisessa jokainen toiminta- tai työvaihe palvelee seuraavaa vaihetta asiakkaanaan. Näin toimitsijoiden keskinäisissä suhteissa ja toimitsijoiden ja aktiivien suhteissa nähdään asia ”laadun” tuottamisen näkökulmasta. Puutteet on analysoitava ja on ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin niiden syiden poistamiseksi. Lisäksi tulee varmistaa, ettei virhe pääse toistumaan. Puutteiden ilmetessä on organisaation eri toimintojen yhteistyö tärkeä - jokaisen on tehtävä oma osansa ongelman ratkaisemiseksi. Puhutaan jopa nollavirheperiaatteesta.

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kehitysvaiheet (taulukko 14) lähtevät siitä, että lopulta pyritään jatkuvaan kehitykseen.

Taulukko 14: Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kehitysvaiheet

1. Selvitymisvaihe	2. Vakiintumisvaihe	3. Jatkuvan kehityksen vaihe
ongelmien tiedostaminen	tilanteen saaminen hallintaan	saumaton yhteistyö organisaation sisällä
ongelmien kartoittaminen	yritysjohdon sitoutuminen laatuun	asiakkaiden tarpeiden mieltäminen kaiken toiminnan lähtökohdaksi
laatuun organisaation luominen	perinteisten toimintamallien kyseenalaistaminen	päätösvalan hajauttaminen
ongelmien ratkaiseminen	laatuun periaatteiden juurruttaminen	jatkuvan kehityksen muuttuminen organisaation

¹²¹) Lähde: Teknisten Liiton koulutuspäällikön (Manninen) aineistoja omassa toimitsijakoulutuksessa, 1994.

¹²²) "Laadun" määrittämisessä tärkeällä sijalla ovat juuri aktiivit ja ne jäsenet, jotka ovat tekemisissä liiton toimitsijoiden kanssa, mitä erilaisimmissa asioissa. Onko laatu sitä, että asiat ratkeavat nopeasti ja jäsentä tyydyttävällä tavalla vaiko sopimuksien mukaisesti, ovat kaksi eri asiaa joskin molemmat voisivat toimia laadun mittarina.

	organisaatioon henkilöstön kehittäminen ja motivointi	toimintaa ohjaavaksi normiksi
--	---	----------------------------------

Tämän kaltainen ajattelu toisi eri vuorovaikutuspintoihin parhaaseen pyrkimisen ajatuksen ja loisi filosofian jatkuvaan kehittämiseen.

5.3. Prosessijohtaminen

Toimihenkilöunionin (ent. Teknisten liiton) toimintatapa¹²³ on rakennettu prosessijohtamisen filosofiaan. Tämän perustama on toimintojen – ammattiliiton tehtävien – tuottaminen prosessina. Tämä ajattelumalli rakentuu seuraaviin arvoihin:

Toimihenkilöunionin arvot	
Jäsenlähtöinen	jäsenistön ja jäsendemokratian kunnioittaminen, oikeuden mukaisuus, moniarvoisuus
Avoin	vuorovaikutus, rehellisyys, luotettavuus
Tasa-arvoinen	yhtäläiset mahdollisuudet työelämässä ja yhteiskunnassa
Kansainvälinen	ympäristön tiedostava, yhteistyökykyinen, kehitykseen vaikuttava
Solidaarinen	yhteisvastuullinen kansallisesti ja kansainvälisesti
Edelläkävijä ja osaava	dynaaminen, tehokas, asiantuntija, ammattitaitoinen, oppiva
Kilpailukykyinen	tuloksekas, kustannus/tuottavuustietoinen, hyvä palvelu

Toimintoja on rakennettu prosessikuvauksien kautta, haettu mielekkäät ja toimivat toimintamallit parhaimman lopputuloksen saamiseksi.

Prosessijohdettuun toimintamalliin on tuotu käsitteet ”kotisatama” ja ”satelliittisatamat”. Työt on tiimiytetty. Erilaisia tehtäviä varten on rakennettu ”tulokortit”, joihin on toiminnon näkökulmasta tuotu ulottuvuudet, jossa huomioidaan: asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäinen tehokkuus näkökulma, oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Huomatkaa viimeinen!

Prosessijohdetun organisaation strategioiksi on määritelty: integraatiostrategia, kasvustrategia, resurssi-strategia.

¹²³) Lähteenä on Vasemmistoliiton ay-jaoston kokouksessa 17.10.2000 TL:n puheenjohtajan Ilkka Joenpalon pitämä alustus

5.4. Liikealan ammattiliiton luottamusmiesten perehdyttämisjärjestelmä¹²⁴

Aiemmin poimin Ann Selinin lopputyöstä määritelmiä luottamusmiesten tehtävistä. Hänen tarkoituksena lopputyönsä oli kokeilla luottamushenkilöiden¹²⁵ perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta uudentyyppisenä tapana luoda parempia toimintaedellytyksiä.

”Työpaikan luottamustehtäviin valittujen osaamiselle asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia. Kun luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut on valittu tehtäviinsä on heidän perehdyttämisenä aloitettava liitossa mahdollisimman pian. Perehdyttämisen tulee olla pitkäjänteistä ja sen osana olisi hyvä tehdä luottamushenkilölle henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.”¹²⁶

Järjestelmä eteni seuraavissa vaiheissa ja niihin liittyi tiettyjä ongelmia:

1. **Tiedot koottiin jäsentietojärjestelmistä** kutsuja varten – järjestelmä ei kuitenkaan kyennyt antamaan sellaisia tietoja, kuten luottamushenkilöiden toimikaudet ja koulutus. Lisäksi yhteystiedot olivat puutteelliset. Yleisimmät syyt tähän olivat puuttuvat tiedot tai se, ettei valintaa ollut vielä tapahtunut.
2. Tilaisuudessa esiin **nostettavat asiat valittiin** siten, että luottamushenkilö saa tietoa niistä seikoista, joita hän tarvitsee valintansa jälkeen pystyäkseen hoitamaan alkutaipaleen tehtävänsä .
3. Luottamushenkilöt kutsutaan lyhyehköön **perehdyttämistilaisuuteen**. Tilaisuuden tarkoituksena on faktatiedon välittämisen lisäksi aikaansaada tunne, *”ettei luottamushenkilö ole tehtävässään yksin ja rohkaista tehtävän hoitamisessa”*.
4. Tilaisuus mahdollistaa tutustumisen toisiin luottamushenkilöihin ja liiton toimihenkilöihin. Siitä **tukiverkoston luominen**.
5. Samalla saadaan **työehtosopimukset, erilaiset oppaat ja kirjaset** on luottamushenkilöiden käyttöön ensitilassa.

Työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten perehdyttäminen Selinin mielestä pitää osin toteuttaa erillisenä. Kokemuksen mukaan työsuojeluasiat jäävät heikommalle käsittelylle. Perehdyttämisprosessi olisi hyvä aloittaa ensin lyhyellä 2-4 tunnin mittaisella tilaisuudella ja sen jälkeen jatkettaisiin päivän mittaisella kurssilla.

Selinin mielestä yhteydenpitoa työpaikan luottamushenkilöiden ja liiton toimihenkilöiden välillä on lisättävä. Aloitteellisuuden vastuu olisi liiton toimistolla ja yhteydenpidon pitäisi olla henkilökohtaista. Selin nostaa

¹²⁴) Lähde: ”Kun alkuun päästään! – Luottamushenkilöiden perehdyttäminen Liikealan ammattiliitossa”, Ay-toimihenkilöiden tutkinto, lopputyö, Ann Selin, 1999

¹²⁵) Luottamushenkilökäsite pitää yleensä ay-liikkeen kielenkäytössä sisällään luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut

¹²⁶) Lähde: ”Kun alkuun päästään! – Luottamushenkilöiden perehdyttäminen Liikealan ammattiliitossa”, Ay-toimihenkilöiden tutkinto, lopputyö, Ann Selin, 1999 Tiivistelmä

esille myös ammattiosastojen merkityksen luottamushenkilöiden tukemisessa.

5.5. Internet apuvälineiden välittäjänä

Uuden kulttuurin on muodostanut erilaisten oppaiden ja toimintamallien esittely internetissä. Yksi hyvä esimerkki on <http://www.redcross.fi/osku/> - osoitteessa oleva Suomen Punaisen Ristin valtakunnallisen osastojen kehittämisprojektin tuotos Netti Osku. Kehittämisen ABC toimii hyvänä oppaana paikallisten aktiivien toiminnalle.



Kuva 29: Suomen Punaisen Ristin Netti Osku -nettipalvelu sivu

Ammattiliittojen aktiivien ja toimitsijoiden välisen vuorovaikutuksen korvikkeena internet ei voi toimia, mutta kylläkin sellaisten aineistojen välityskanavana, joiden toimittaminen on sitä kautta helppoa ja päivittäminen luontevaa ellei jopa välttämätöntä. Internet voi tarjota erilaisia työvälineitä, se voi olla kanava vaihtaa kokemuksia laajemmalla ryhmällä.

5.6. ATK-avusteinen työskentely – voisiko opetustyöstä oppia jotain

ATK-avusteinen työskentely on tulossa osaksi niin normaalia koulutustoimintaa kuin järjestötoimintaa. Eniten sitä on tutkittu koulutuksen yhteydessä käytettävänä apuvälineenä. Muutoksia toimintaympäristössä on odotettavissa:

Kiljavan opistolla tehdyn vielä keskeneräisen analyysin oleelliset huomiot liittyvät siihen, että

1. **eri opiskelumuodot** sanelevat omanlaisensa työvälineet
2. **vuorovaikutus verkossa** on eri asia kuin vuorovaikutus lähiopiskelutilanteessa – ja niitä ei pidä sotkea toisiinsa
3. aineistot, materiaalit ja opiskelun kautta syntyvät tuotokset voidaan esittää monella tapaa, eri tavalla myös ATK-avusteisesti (konstruktioismin uusi viisaus ATK-perusteisen opiskelun pedagogiikassa)

Tapaus CD-PAIKO – SAK:n paikallinen koulutus verkossa - etäopiskeluhanke

SAK on rakentanut paikallisen ay-koulutuksen toimintamallin. Koulutusta varten on koulutettu aktiiveista ”tutoreita”¹²⁷, jotka sitten toteuttavat paikalliset koulutushankkeet – opintoryhmien kokoamisen ja opinto-ohjelman läpiviennin. Koulutusohjelman mukainen materiaali on tuotettu myös www-selaimella luettavaan muotoon, ja mahdollistettu verkko-opiskelu. Lähijaksoja korvaaviksi luodut keskustelufoorumit on toteutettu internet-ympäristössä. Kurssille osallistuminen edellyttää internet-yhteyden ja www-selaukseen käytettävien ohjelmien hallinnan.

Monesti etäopiskelua ja erityisesti internetin kautta tapahtuvaa opiskelua on pidetty yksinopiskeluna ilman vuorovaikutusta muun kuin tietokoneen kanssa. Seuraavassa kuviossa on hahmotettu opiskeluprosessin eri vaiheet ja kirjattu ne kohdat, joissa syntyy erilaisia vuorovaikutustilanteita. Kuvion nuolet kuvaavat eri tilanteita.



Kuva 30: Yhteistoiminnallisuus ja vuorovaikutuksellisuus verkko-opiskelussa¹²⁸

¹²⁷) Monessa mielessä voitaisiin puhua myös ”vertaisopettajasta”.

¹²⁸) Myllyviidan kalvo verkkotutor-koulutuksessa

ATK-perusteisista opetusta tukevat informaatiotekniset välineet:

- sähköposti, postituslistat, uutisryhmät ja foorumit
- tietokoneneuvottelu - tietokoneneuvottelut ja keskusteluryhmät
- työkulku työvälineet, tietämuskannat, tietokannat ja tietopankit
- ryhmäkirjoittamisen ja jaettujen asiakirjojen muokkaustyökalut
- opetusohjelmat ja kognitiiviset työvälineet - simulointi, mindmapit

Vuorovaikutustilanteita tuottavat ja helpottavat välineet ovat siis moninaisia ja niiden hyödyntäminen vaatii uusia taitoja. Aktiivin ja toimitsijan välisissä suhteissa myös tämänkaltainen lähestyminen ja näiden kokemusten hyödyntäminen on tarpeen.

5.7. Portfolio – itsearviointi yhtenä kehittämisen välineenä

Portfoliolla¹²⁹ tarkoitetaan oman osaamisen itsearviointia ja dokumentointia (portare = kantaa; folia = lehti). ”*Portfolioonsa opiskelija sisällyttää myös oppimis-kontekstin kuvauksen ja töidensä esittelyn ja arvioinnin sekä yleisen oppimisprosessin kuvauksen. Keskeisintä portfolioissa on opiskelijan oma tuottamis-, valikointi- ja arviointiprosessi.*”¹³⁰

Portfolio voi olla joko koko oppimisprosessin dokumentointia tai kokoelma opiskelijan parhaimmista töistä.

Eri tehtävissä olevien, joita varten on määritelty oma koulutusohjelma (toimitsija, luottamushenkilö), kohdalla voi hyvinkin pohtia portfoliomaisen lähestymistavan oman työn kehittämiseen. Portfolioon liittyvä itsearviointi ja vertaisarviointi antavat mielenkiintoisen tavan kehittää työtehtävissä selviytymistä ja suunnitella esimerkiksi jatko-opiskelua.

Verkko-portfolion tuottaminen mahdollistaa hypertekstiominaisuuden kautta linkkien käytön, suorat viittaukset toisiin asiakirjoihin ja tuloksiin, voi sisältää niin äänitteitä (mp3, wav) kuin liikkuvaa kuvaakin, jopa videoita.

”*Myös tekstin jäsentämiseen WWW-ympäristö tuo uusia mahdollisuuksia. Hypertekstin ominaisuudet ovat periaatteeltaan verrattavissa käsitekarttoihin, joissa sisällön ohella korostuu tekstin graafinen muoto. Hypertekstin avulla on mahdollista havainnollistaa tai painottaa tärkeitä asioita ja tuoda esiin asioiden välisiä yhteyksiä. Oikein käytettynä hyperteksti tekee arkiajattelun näkyväksi, mutta samalla myös pakottaa terävöittämään sitä. Hyperdokumentissa asian voi esittää pelkistetysti, mutta linkejä hyödyntämällä myös yksityiskohtien ja esimerkkien*

¹²⁹) Lähde: <http://kirjasto.humak.edu/kurssimateriaalit/portfolio2/index.htm>

¹³⁰) Lähde: <http://kirjasto.humak.edu/kurssimateriaalit/portfolio2/index.htm>

esittäminen on mahdollista, ilman että pääasia hukkuu detaljitiedon alle. Voikin olla, että verkon ansiosta portfolion tekijällä on uudenlainen mahdollisuus ymmärtää ja hahmottaa oman työnsä ja osaamisensa kokonaisuutta.”¹³¹

Portfolio voisi toimia osana muita kehittämistoimenpiteitä ja toimintamalleja. Parhaimmillaan se voi synnyttää mielekkään tavan arvioida omaa työtä ja toimisi omalla tavallaan toiminnan suunnittelun sekä seurannan ja arvioinnin välineenä. Järjestötoiminnassa on ollut kautta aikojen käytössä **toimintakertomukset**, nämä ovat käyttökelpoisimmillaan juuri eräänlaisia portfolioita. Toinen merkittävä oppimisen ja oppimisen jakamisen alue voisivat olla matkaraportit, eivät vain ulkomaiden vaan myös työpaikkakäyntien ja aktiivien tapaamisista.

¹³¹) Lähde: <http://kirjasto.humak.edu/kurssimateriaalit/portfolio2/index.htm>

6. Summa summarum

Aktiivien motivointi –lähestymistapa luo minulle aina käsityksen, että jonkun on oltava motivoimassa joitakin. Liian usein aktiivit myös odottavat tätä ja toimitsijat haluavat myös jakaa sitä. Motivointikampanjat ovat saaneet liian laajasti aikaan sen, että motivointi myös ymmärretään oikean tiedon jakamiseksi, osallistumisen tärkeyden ja tarpeellisuuden perustelemiseksi. Koko brändi-ajattelu johtaa tähän.

Ihmisten innostaminen –lähestymistapana ei perustu em. tekijöihin. Haluan korostaa omana elämänhallintaa, sen tukemista ja osallistavien järjestelmien rakentamista. Aktiivien saaminen toiminnan kohteista toimijoiksi, toimitsijoiden työn kehittäminen ohjauksen, niin tiedollisen kuin taidollisen tuen antamisen suuntaan. Toimija-toimija –suhteen löytäminen edellyttää erilaisten tilanteiden arviointia ja siihen soveltuvien toimintatapojen ja -prosessien soveltamista.

Tässä työssä lähestyin aihetta tarkoituksellisesti ”atomistisesta” näkökulmasta, koska kokonaisvaltaista lähestymistapaa on mielestäni mahdotonta muodostaa. Ammattiyhdistysliikkeelle ”**benchmarkkaus**”, hyvin käytäntöjen tutkiminen, on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää ja niiden löytämiseksi täytyy avata ikkunoita myös muiden järjestöjen suuntaan.

Ammattiyhdistysliike on monella tapaa **kansalaisjärjestö** mutta toisaalta se ei sitä ole. Tämän vuoksi pohdiskelu ammattiyhdistysliikkeestä kansalaisjärjestönä on aina ajankohtaista. On kuitenkin hyvä hakea oppia ja kokemuksia muiden kansalaisjärjestöjen tavoista toimia.

Ammattiyhdistysliikkeen tulevaisuus on kiinni siitä, miten varmistamme sen, että **luottamushenkilö- ja aktiiviverkostomme säilyy ja kehittyy**. Tulevaisuuden suurimmat uhat, järjestäytymisasteen lasku ja paikallisen sopimisen muuttuminen yksilösopimiseksi, muuttuvat mahdollisuuksiksi, kun näemme aktiivien merkityksen liikkeemme toimijoina ja myös tulevaisuuden rakentajina uusien työntekijöiden vastaanottajina.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

- Blanchard: "Empowerment Takes More Than a Minute", 1998
- Bourdieu P: "Järjen käytännöllisyys: toiminnan teorian lähtökohtia"
- Engeström, Yrjö, "Kehittävä työntutkimus", 1995, Painatuskeskus 1988
- Enqvist, Jouni: "Oppimisen intoa verkkotyöskentelyssä" -väitöskirja, Tampereen yliopisto
- French, Wendell & Bell, Cecil: "Organisaation kehittäminen", 1979
- Helin, Jyrki: "Isäntävaltaa ja vuoropuhelua", 1998, SAK
- Helin, Kari: "Muutosvoimat", Kuvaus luovan työprosessin käytöstä organisaation uudistamisessa, Innotiimi-julkaisut
- Hermans, Ralf J.: "Uusjohtajuus", 1995, WSOY
- Hietanen, Eija: "Rohkeaan elämään – SAK:n elämäntapakurssikokeilun toisen vaiheen 1985-65 seurantatutkimus", julk. SAK, ei julkaisuvuotta.
- Ilmonen, Kaj –Kevätsalo, Kimmo: "Ay-liikkeen vaikeat valinnat", Palkansaajien tutkimuslaitos, 1995
- Kettunen, Sampa: "Asumispalveluja tarjoavan yrityksen asukastoiminta sekä asukkaiden aktiivisuus vuokra-asuntomarkkinoilla. Case: VVO-Yhtymä Oyj",
- Kemmis, S. "Action research and communicative action" 1995
- Kevätsalo, Kimmo: "Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma" Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja n:o 16/1990
- Klein, Naomi: "No Logo - tähtäimessä brändivaltiaat",
- Kolb, D.A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. New Jersey : Englewood cliffs. Prentice Hall. Inc, katso myös Rauste-von Wright, M. ja von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Wsoy.
- Koskinen, Kirsti: opinnäytetyö: Työnohjaus pääluottamusmiesten jaksamisen tukena, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2000
- Leontjev, "Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus"
- Leppänen, Kalevi: "Meillä menee lujaa", "Nuorison a & y - ilo yhteisistä asioista", "Uusi kokouskirja" ja "Yhdistys 95 - uuden toiminnan mahdollisuudet"
- Lilja, Tuomo: "SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen viestintästrategioiden kehittyminen vuodesta 1969 vuoteen 2000", pro gradu –työ
- Matthies, A-L: artikkeli "Marginaalista uusiksi keskuksiksi? Kolmas sektori ja vapaaehtoistyö muutoksessa", Hyvinvointikatsaus - lokakuu 1996
- Mikkonen, Eine: "Ärsykeitä, hapuilua, toimintaa, tuloksia – raportti SAK:n paikallisjärjestöjen kehittämisestä", kyse oli Uudistuva ay-toiminta tutkimusohjelman apj-tutkimuksesta
- Myllyviita, Ari: "Nuoret SAK:ssa 1995", SAK:n moniste 1996
- Nerelli, Eero: "Toiminnan ilo – kirja vapaaehtoisille"
- Odiorne, Georg ja Rummmler, Geary (1988): "Training and Development: A Guide for Professionals". USA
- Selin, Ann: "Kun alkuun päästään! – Luottamushenkilöiden perehdyttäminen Liikealan ammattiliitossa", Ay-toimihenkilöiden tutkinto, lopputyö, 1999
- Wagele, Elizabeth: "Yhdeksän erilaista oppijaa", 1997, Atena

Kokoelmat, raportit

- "Seikkailun mahdollisuuden", toim. Sini Cavén, Kansalaiskasvatuksen Keskus ry, 1992
- "Suomalaista sosiaalipedagogiikkaa kehittämässä", raportti valtakunnallisilta sosiaalipedagogisilta päiviltä Porissa 14.-15.11.1997
- Fakta, marraskuu 2001, s. 63, artikkeli Optimaalinen kokemus, kuva David Clutterbuck
- "Tutor-toiminnan opas", 1995, TSL
- "Paikallinen sopiminen – tutkittuja käytäntöjä", Akava – KT – PT – SAK – STTK – TT, Työsuojelurahasto, v. 2000
- "Luottamuksesta kiinni – ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky", Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo ja Juuti, SoPhi., JY, 1998

Internet-sivut

Enneagrammi, <http://personal.inet.fi/koti/enneagrammi/index.html>, kts. myös Suomen Enneagrammi ry.
<http://www.enneagramfinland.fi/>
 Ulla Suojasen kotisivu <http://www.metodix.com/metodi/ulla/>
 Tampereen teknillisen korkeakoulun internet-sivut, <http://www.tut.fi/alumni/>
<http://www.frosti.net/to/> eli Lauri Frostin kotisivu
 Helsingin Yliopiston internet-sivut, <http://www.helsinki.fi/rekry/op/mento.html>
<http://www.nyyti.fi/tutor/Ryhma.html>
 Tutoroinnin ABC osoitteessa <http://www.hut.fi/Opinnot/Tutorointi/abcopas.html>
 Mentorin ABC – Nuori Youth –aineisto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, luonnos 28.1.1998
<http://www.redcross.fi/osku/> -osoitteessa oleva Suomen Punaisen Ristin valtakunnallisen osastojen
 kehittämisprojektin tuotos Netti Osku.
<http://kirjasto.humak.edu/kurssimateriaalit/portfolio2/index.htm>

Julkaisemattomat aineistot, koosteet, muistiinpanot

Poiminta Kemianliiton järjestötutkimuksesta (julkaisematon 2001, A. Myllyviita).
 Teknisten Liiton koulutuspäällikön (Manninen) aineistoja omassa toimitsijakoulutuksessa, 1994.
 Lähteenä on kirjoituksen laatijan Työtieteen kurssilta koostama aineisto (opettajana Taisto Tammela, Pohjolan Opisto)
 Aarno Rynänen alustus PSKJ:n Toimitsijakurssin jatkokurssilla joulukuussa 1993
 Kristiina Kumpulan alustus: ”SPR:n tapaus”, alustus Kansalaisjärjestö ja sen johtaminen –kurssilla
 Ilkka Joenpalon alustus Vasemmistoliiton ay-jaoston kokouksessa 17.10.2000
 Jorma Löhmanin alustus, Metalliliiton neuvottelupäällikkö, v. 1996 toimitsijoille tarkoitettussa seminaarissa
 Esa Saarisen TV-esiintyminen, alustus