

Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.)

Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä!

Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin
ja osaamisen vahvistamiseen



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.)

**Voi paremmin,
osaa enemmän järjestötyössä!**

Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja
osaamisen vahvistamiseen

Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.)
Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä!
Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin
ja osaamisen vahvistamiseen

Humanistinen ammattikorkeakoulu
© tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu

Ulkoasu ja taitto: Emilia Reponen

Valokuvat: Niko Jouhkimainen, Erja Anttonen,
Kristiina Vesama, Kirsi Autio

Kuvitus: Jatta Karhu

ISBN 978-952-456-266-9 (painettu)
ISBN 978-952-456-267-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)
Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 35.



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

JÄRJESTÖ JALOSTAMO

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



SISÄLLYS:

Esipuhe.....	8
<i>Kristiina Vesama ja Erja Anttonen</i> Kokemuksia vertaismentoroinnista	13
<i>Kirsi Autio</i> Yksin töissä: itsensä johtamista itsetuntemuksen ja ajanhallinnan keinoin	37
<i>Anu Lehtola-Donner</i> Mistä on tehty hyvinvoiva järjestötyö?	42
<i>Erja Anttonen</i> Tieto, itsereflektio, koulutus ja osaamisen jakaminen työhyvinvoinnin lähteinä	71
<i>Tanja Tukiainen</i> Kenen vastuulla on työhyvinvointi?	77
<i>Erja Anttonen</i> Järjestöyhteistyöllä lisää osaamista ja hyvinvointia Pohjois-Savoon	81
<i>Pekka Kaunismaa</i> Järjestöjohtamisen erityispiirteet.....	90
<i>Kirsi Autio</i> Noviisijohtajan vuodenkulku.....	107
<i>Kari Keuru</i> Yhden asian videot järjestöviestinnässä	115
<i>Teija Nuutinen</i> Toimintaympäristö muuttuu - muuttuuko yhdistys?.....	130

ESIPUHE

Töissä järjestössä, yhdistyksessä? Vai toimitko luottamushenkilönä hallituksessa? Onko järjestössänne palkattua henkilökuntaa? Kuka johtaa ja mitä? Yhdistysten luvatussa maassa Suomessa yhä useampi ihminen saa palkkansa järjestötyöstä. Järjestötyön monialaisuus, silppumaisuus ja rajalliset resurssit edellyttävät työntekijöiltä venymistä, heittäytymistä, hyvin erilaisten taitojen hallintaa ja samaan aikaan epävarmuuden sietoa. Sisäinen motivaatio on usein suuri ja vahva voima työn hyvin tekemisen taustalla, mutta työssä jaksamisen edellytykset puhututtavat järjestökentällä. Työn organisointiin ja johtamiseen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota järjestösektorilla, sillä työtyytyväisyys näyttäytyy julkista ja yksityistä sektoria matalampana (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013).

Käsissäsi tai näytölläsi avautuva julkaisu on havainnollistava ja moniääninen läpileikkaus niistä teemoista, keskusteluista, kehittämistavoitteista ja oivalluksista, joita Järjestöjalostamo-hanke on tuottanut Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon järjestökentällä vuosina 2014–2017. Hankkeen tavoitteena on ollut tukea ja kehittää järjestöjen työhyvinvointia ja tuottavuutta etenkin sellaisissa pienissä järjestöissä, joissa on myös palkattuja työntekijöitä. Tämän julkaisun artikkelit kuvastavat hyvin hankkeen pääteemoja eli järjestötyön johtamisen, työhyvinvoinnin, osaamisen ja muuttuvan toimintaympäristön kysymyksiä. Tuottavuus järjestötyössä viittaa siihen, miten järjestöissä onnistutaan työskentelemään mahdollisimman taloudellisesti ja tavoitteellisesti asetettujen arvosidonnaisten päämäärien eteen. Tuottavuus palautuukin usein johtamisen, työn organisoinnin ja työhyvinvoinnin kysymyksiin.

Sisältöjen osalta julkaisun punainen lanka muodostuu keskinäisestä työn kehittämisestä erilaisiin työhyvinvoinnin kehittämisen muotoihin ja järjestöjohtamiseen päättyen yhteiskunnallisiin toimintaympäristön muutoksiin, jotka vaikuttavat olennaisesti järjestöjen toimintatapoihin.

Vertaismentorointi ja -oppiminen on huomionarvoinen seikka, kun halutaan kehittää työtapoja kolmannella sektorilla. Humanistisessa ammattikorkeakoulussa järjestötyötä kehittäneet Erja Anttonen ja Kristiina Vesama avaavat artikkelissaan osaamisen jakamisen ja työn reflektoinnin merkitystä pienten järjestöjen kehittämisen välineenä. Tarkastelussa aihetta käsittelevä tutkimustieto asettuu vuoropuheluun hankkeen vertaismentorointityöskentelystä nousevien havaintojen kanssa. Artikkelin pääteemoja ovat vertaismentorointiin perustuvat Jalostamo-prosessit, mentorointi, vertaismentorointi ja verkkomentorointi. Artikkelissa pohditaan myös taitavan oppijuuden, hiljaisen kollektiivisen tiedon sekä asiantuntijuuden merkitystä ja niiden jakamisen haasteita järjestötyön arjessa. Kommenttipuheenvuorona Anttonen ja Vesaman artikkeliin Eija Vatanen kuvaa haastattelussaan vertaismentorointikokemustaan ja sen merkitystä suhteessa omaan toiminnanjohtajan tehtävän haltuunottoon. Savo-Karjalan Vihreillä toiminnanjohtajana työskentelevä Eija kertoo tavoista, joilla hän on kehittänyt itsensäjohtamista ja työnhallintaa ja mitkä vaikutukset näillä keinoilla on itse työn tekemiseen ja työn sujuvuuteen.

Mentorointiteemasta julkaisussa siirrytään käsittelemään muita järjestöjen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työnohjaaja Anu Lehtola lähestyy aihetta laaja-alaisesti tuoden esiin järjestöjen arvopohjan, johtamisrakenteen ja toimintakulttuurin keskeisinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Artikkelissa Lehtola tarjoaa myös monipuolisia käytännön vinkkejä ja työkaluja järjestöjen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Seuraavassa artikkelissa Kuopion Tyttöjen Talon® johtajana työskentelevä Johanna Luomala korostaa tietoa, itsereflektiota ja koulutusta työhyvinvoinnin lähteinä. Myös osaamisen jakamisen merkitys korostuu toimintaympäristöissä, joissa toteutetaan sukupuolisensitiivistä nuorisotyötä.

Kolmannen näkökulman työhyvinvointiin tuo Pohjois-Savon Liikunta ry:ssä aluekehittäjänä työskentelevä Tanja Tukiainen. Hän korostaa työhyvinvoinnin olevan sekä yksilön, työyhteisön että työnantajan vastuulla. Hän haastaa pohtimaan myös sitä, mistä kaikesta yksilön kuormitus koostuu: mikä osa kuormituksesta on työstä juontuvaa, mikä elämän muilta alueilta syntyvää. Lopuksi hän tuo esiin hyvän fyysisen kunnan yhteyden työkykyyn ja koettuun työuupumukseen ja tarjoaa muutamia työhyvinvoinnista huolehtimisen vinkkejä arkeen sovellettaviksi.

Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry:n puheenjohtaja Ismo Linnus ja varapuheenjohtaja Mikko Karinen valottavat pohjoissavolaisen järjestöyhteistyön kehittämisen taustoja ja uusia suuntia. He tarkastelevat järjestöyhteistyötä erityisesti osaamisen ja hyvinvoinnin mahdollistajana. Esittelyssä on myös SAKKE - järjestöyhteistyön kehittämishanke Pohjois-Savossa (2017-2019) -hanke. Sen tavoitteena on mm. tehdä Pohjois-Savon järjestökenttä tunnistettavaksi ja tunnustetuksi vahvana toimijana maakunnassa kansalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäjänä sekä palveluiden tuottajana.

Järjestöjohtamisen ammatillistuminen vaatii erityistä tarkastelua järjestötyön erityisominaisuuksien vuoksi. Pekka Kaunismaa jäsentää artikkelissaan järjestöjohtamisen erityispiirteitä tuoden esiin järjestöjen omalakista aluetta erona julkisen sektorin tai yksityisen sektorin johtamiseen. Kaunismaa käy seikkaperäisesti läpi johtamisen eri osa-alueita avaten nostaen esiin järjestöille keskeisiä johtamisen osa-alueita, kuten esimerkiksi vapaaehtoisten johtaminen. Järjestöjohtamisen käsitteellisen analyysin vastapainona julkaisussa on arkista järjestöjohtamista valottava toiminnanjohtajan työn kuvaus. Päiväkirjamaisessa tekstissään Joensuun Setlementti ry:ssä toiminnanjohtajan sijaisuutta tekevä Kirsi Autio kuvaa aloittelevan johtajan tehtäväkenttää ja työtä koskevia ajatuksia vuodenaikojen vaihdosten rytmissä.

Järjestöt työskentelevät muuttaakseen toimintaympäristöään, mutta yhteiskunnalliset muutokset kohdistuvat myös järjestöihin itseensä. Julkaisun viimeisissä artikkeleissa käsitellään sekä sosiaalisen median ja verkon vaikutusta järjestötyön tekemiseen että toisaalta etenkin sosiaalialan järjestöjä koskevaa palvelurakenteiden muutosta ja sen vaikutuksia järjestöjen toimintaan ja valintoihin oman perustehtävänsä osalta. Digitaalisuus, sosiaalinen media ja viestinnän visualisoituminen mahdollistaa järjestöille uudenlaisia tapoja toimia ja vaikuttaa. Humanistisen ammattikorkeakoulun lehtori ja Järjestöjalostamo-hankkeen kehittäjä Kari Keuru käsittelee artikkelissaan videoiden ja liikkuvan kuvan käyttöä viestinnässä ja järjestöjen osaamista hyödyntää liikkuvaa kuvaa viestintä- ja vaikuttamisvälineenä. Hän esittelee Järjestöjalostamo-hankkeen aikana järjestettyjä SomeTools- ja videokoulutuksia sekä yhden asian videoita järjestöviestinnässä. Keuru avaa myös itäsuomalaisen järjestöjen heterogeenista some- ja digitodellisuutta.

Julkaisun viimeisessä artikkelissa ViaDia Joensuu ry:n toiminnanjohtaja Teija Nuutinen nostaa kissan pöydälle. Hän haastaa etenkin sosi-

aalialan järjestöt pohtimaan omaa rooliaan yhteiskunnallisessa murroksessa, jossa sosiaali- ja terveysalan palvelut määritellään uudestaan. Järjestötoiminta kumpuaa kansalaistoiminnan kentältä ja vaikuttaminen yhteiskunnallisiin epäkohtiin on järjestöjen perustehtävä. Kuitenkin kolmas sektori hoitaa jo nyt merkittävän osan sosiaalialan palveluiden järjestämisestä. Mikä on järjestöjen rooli palvelujen tuottajina? Miten järjestöt pystyvät toteuttamaan vaikuttamispyrkimyksiään ja toimimaan arvolähtöisesti samaan aikaan? Vai pystyvätkö? Nuutinen kiinnittää lukijan huomion niihin keskeisiin kysymyksiin, jotka jokaisessa järjestössä on syytä yhdessä tiedostaa ja ratkaista.

Julkaisun artikkelit ja puheenvuorot muodostavat keskenään moniäänisen joukon kuitenkin resonoiden toistensa kanssa. Kansalaisyhteiskunnan moniäänisyyttä ei ole tässä kokoelmassa lähdetty suodattamaan, vaan kirjoittajia ja haastateltavia on kannustettu esittämään omia näkemyksiään itselle luontevimmalla tyylillä. Artikkelit edustavat kirjoittajien omaa ajattelua järjestötyön erityisyydestä, ja julkaisun artikkeleita voi lukea makustellen sieltä täältä, riippuen siitä, mikä teema itseään pohdituttaa. Analyyttisten ja ilmiötä aukipurkavien artikkeleiden keskustelukumppaneina on poleemisia asiantuntijapuheenvuoroja ja järjestötyön arkeen sukeltavia henkilökohtaisen työn kuvauksia, jotka kokemuksellisuudessaan piirtävät esiin työhyvinvoinnin kannalta olennaisia seikkoja.

Antoisaa lukukokemusta!

Kristiina, Kirsi ja Erja

Lähde:

Ruuskanen, Petri; Selander, Kirsikka ja Anttila, Timo (2013). Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 20/2013.

Kristiina Vesama ja Erja Anttonen

KOKEMUKSIA VERTAISMENTOROINNISTA

Tämä artikkeli on syntynyt kahden hankkeessa eri rooleissa toimineen työntekijän kirjoitusprosessin tuloksena. Artikkelimme tavoitteena on sanoittaa Järjestöjalostamo-hankkeen vertaismentoroinnin tavoitteita ja toteutusta pienten järjestöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kuvaamme erilaisten vertaismentorointiryhmien prosesseja, teemme näkyväksi ryhmien jäsenten kokemuksia, fasilitaattorin havaintoja ja kytkemme havaintoja laajemmin aihealueen teoreettiseen ja käsitteelliseen tarkasteluun. Tämä artikkeli on syntynyt kahden hankkeessa eri rooleissa toimineen työntekijän dialogisen kirjoitusprosessin tuloksena. Artikkelissa on käytetty aineistona myös Humanistisen ammattikorkeakoulun Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman opiskelijoiden Järjestöjalostamo-hankkeessa tuottamia opinnäytetöitä (Matilainen 2015, Määttänen 2016, Savolainen 2015, Tiihonen 2015 & Uusimäki 2015).

Artikkelin sisältö rakentuu hanketta sekä Jalostamo-ryhmien työskentelyä seuranneen ja niitä fasilitoineen Kristiinan pohdintoista ja kysymyksistä sekä aiempaan tutkimus- ym. tietoon perehtyneen Erjan esiin nostamista aiheista sekä näiden vuoropuheluttamisesta. Kyseessä on rosoisen prosessin kuvaus, jossa onnistumisten rinnalla nostamme esiin haasteita, epäonnistumisia ja 'harmituksen aiheita', joita olemme jääneet miettimään mentorointiprosesseissa suhteessa järjestöjen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Lähdemme liikkeelle Jalostamo-prosessien kuvaamisesta. Sen jälkeen tarkastelemme mentorointia, vertaismentorointia ja verkkomentorointia. Artikkelissa pohditaan myös taitavan oppijuuden, hiljaisen kollektiivisen tiedon sekä asiantuntijuuden merkitystä ja niiden jakamisen haasteita järjestötyön arjessa.

JALOSTAMO-PROSESSIT

Mentorointi on viime vuosina saanut uusia muotoja, joista yksi uusimmista on vertaismentorointi. Järjestöjalostamo-hankkeen vertaismentorointimallia luotaessa sovellettiin ja hyödynnettiin eMessi-hankkeen malleja ja kokemuksia (Rajalin & Kaunismaa 2015a, 2015b). Halusimme kehittää vertaisuuteen perustuvaa, ryhmämuotoista toimintaa, jossa työskentelyn lähtökohtina olivat vastavuoroisuus, tasavertaisuus, kokemuksellisuus ja ajatus itsestä oman työnsä asiantuntijana.

Järjestöjalostamo-hankkeen aikana toteutui yhteensä kuusi vertaismentorointiryhmää, joita kutsuttiin Jalostamo-prosesseiksi. Näistä kaksi oli pilottiryhmiä (yksi Pohjois-Karjalan alueen järjestötoimijoista, toinen Pohjois-Savon alueen järjestötoimijoista; yhteensä 17 osallistujaa), yksi avoin ryhmä (verkkomentorointi-istunnoittain 3–5 osallistujaa) sekä kolme samankaltaisesti toteutunutta vertaismentorointiprosessia, jotka olivat ns. suljettuja ryhmiä. Artikkelin perustana ovat nämä kolme samankaltaisesti toteutunutta vertaismentorointiprosessia, joihin osallistui yhteensä 14 yhdistysten ja järjestöjen työntekijää sekä kaksi fasilitaattoria. Ryhmällä oli kuusi tapaamista, joista neljä tapahtui verkossa, mutta aloitus- ja lopetustapaamiset tapahtuivat saman pöydän ympärillä.

Järjestöjalostamo-hankkeen tavoitteet

- kehittää työhyvinvoinnin edistämiseen toimintamalli, jossa huomioidaan järjestökentän erityispiirteitä, ns. Jalostamo-prosessi
- uudistaa järjestösektorin pienten organisaatioiden ja työyhteisöjen työ- ja toimintaympäristöä entistä tuottavammaksi ja hyvinvoivaksi Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon alueilla

Osallistujat

Varsinaisiin Jalostamo-prosesseihin otettiin mukaan Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon alueelta järjestökentän pienten työyhteisöjen työntekijöitä (organisaation koko alle 10 työntekijää). Vertaismentorointiryhmän tavoitteena oli edistää ja vahvistaa järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia ja osaamista. Tähän pyrittiin vertaisuuteen ja mentorointiin perustuvassa ryhmäprosessissa, jonka keskiössä olivat ryhmään tulleet järjestötyöntekijät ja heidän omat kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa järjestötyöstä. Osa tapaamisista järjestettiin verkkovälitteisesti ja samalla pyrittiin vahvistamaan osallistujien teknistaidollista osaamista verkkovälitteisten sovellusten käytössä. Ryhmäprosessin sisältöjen ja työmuotojen suunnittelussa pyrittiin huomioimaan osallistujien toiveet ja tarpeet.

Järjestöjalostamo-hankkeen vertaismentorointiryhmien mallina käytettiin eMessi2-verkkovertaismentorointi järjestötyön tueksi 2014–2015 -hankkeen toimintamallia, jota 'tuunattiin', muokattiin ja jatkojalostettiin sopivaksi huomioiden alueen, järjestöjen ja ryhmien jäsenten tarpeet (Kaunismaa & Rajalin 2015a). Järjestöjalostamo-hankkeen vertaismentorointiryhmien jäsenet edustivat eri järjestöjä ja yhdistyksiä Itä-Suomen alueelta (Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savo). Lisäksi yksi ryhmä koottiin yhden, kohtuullisen ison hankkeen työntekijöistä kahdelta eri paikkakunnalta (työnantajana järjestö). Jalostamo-prosessi noudatteli pitkälti eMessi2-toiminnalle luotuja periaatteita: vertaisuus, luottamuksellisuus, dialogisuus, kunnioitus, ryhmämuotoisuus ja tietoverkkoperustaisuus (Kaunismaa & Rajalin 2015a).

Osallistujat olivat paikallisista yhdistyksistä, piiri- tai maakunnallisella tasolla toimivista yhdistyksistä tai he olivat valtakunnallisen keskusjärjestön maakunnallisena työntekijänä (tai aluetyöntekijänä). Järjestöluokittain osallistujat edustivat mm. nuorisojärjestöjä, poliittisia järjestöjä, kyläyhdistyksiä sekä sosiaali- ja terveysalan järjestöjä.

Työsuhdeperusteisesti osallistujat voitiin jakaa kahteen ryhmään: hankkeissa määrääkaikaisesti työskentelevät ja toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa toimivat. Suurin osa ryhmien jäsenistä oli yhdistysten toiminnanjohtajia. Ryhmiin osallistui myös henkilöitä, joiden työnimikkeenä oli esimerkiksi järjestötoiminnan suunnittelija, järjestökoordinaattori, projektipäällikkö tai aluesuunnittelija.

Työpari vetovastuussa

Hankkeen vertaismentorointiryhmien prosessista vastasi aina kaksi henkilöä eli fasilitaattoria. Työparilla oli vastuu ryhmän kokoamisesta ja prosessin suunnittelusta. Kun riittävä määrä järjestötyöntekijöitä oli saatu ryhmään, työpari huolehti ryhmän ensimmäisen tapaamisen sopimisesta. Tässä käytettiin apuna Doodle-ajanvaraussovellusta.

Työpari huolehti prosessin aikana ryhmän koollekutsumisesta, säännöllisestä yhteydenpidosta ja ryhmän kokoontumisissa fasilitaattorit vastasivat tapaamisen etenemisestä. Vuorotellen toinen henkilö toimi tapaamisen vetäjänä ja toinen sihteerinä. Fasilitaattorin eli ohjaajan tehtävinä oli tarjota syötteitä ryhmäkeskusteluun, tukea ja rohkaista ryhmän jäseniä esittämällä tarkentavia kysymyksiä, vahvistaa keskustelussa ratkaisukeskeistä näkökulmaa ja pitää huolta aikataulusta. Verkkomentorointitapaamisissa fasilitaattorit toimivat Adobe Connect -ohjelman käytön tukena, jotta osallistujilla olisi riittävät tiedot ja varmuus toimia verkkomentorointi-istunnoissa. Alustustehtävien ohjeistus kuului myös työparien tehtäviin.

MENTOROINNIN JA VERTAISMENTOROINNIN LÄHTÖKOHTIA

Mentoroinnilla tarkoitetaan useimmiten kahden henkilön välistä suhdetta, jossa kokeneempi osapuoli eli mentori opastaa kokemattomampaa osapuolta eli aktoria. Mentorointi liittyy useimmiten työelämään: työtaitojen kehittämiseen tai uralla etenemisen tukemiseen. (Kaunistmaa & Rajalin 2015a, 27.)

Mentorointi on yksi vanhimpia kehittämisen keinoja, ja se on ollut hyvä tapa välittää osaamista henkilöltä ja sukupolvelta toiselle. Mentoroinnin juuret ovat vuosituhsien takana. Nykyaikaisen mentoroinnin juuret ovat Japanissa, jossa ikää ja kokemusta arvostetaan. Siellä myös huomattiin mentoroinnin arvo niin sanotun hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Sittenkin amerikkalainen yritysmaailma löysi mentoroinnin, ja USA:sta mentorointi rantautui Eurooppaan. Mentoroinnista alettiin puhua mentorointina Suomessa 1970-luvulla. Sitä pidetään tehokkaana tapana jakaa ja vahvistaa alan tai yrityksen sisällä hankittua osaamista. Tällä hetkellä mentoroinnilla on merkitys osaamisen rikastamisessa kokemustiedon avulla. (Kupias & Salo 2014, 12 & 14.)

Mentorointia on tarkasteltu sukupolvittain. Mentoroinnin ensimmäiseen sukupolveen on kuulunut toimintatapa, jossa mentori on siirtänyt tietoa ja osaamista aktorille ja jossa aktori on ollut lähinnä mentoroinnin kohteena. Tiedonsiirtomentoroinnista on aika ajanut ohitse muun muassa sen liiallisen hitauden vuoksi, joskin sitä sovelletaan edelleen. Toisen sukupolven mentorointia luonnehtii se, että tietoa, osaamista ja kokemuksia ei voi siirtää, vaan oppiakseen ja ymmärtääkseen asioita jokaisen aktorin tulee työstää niitä omassa mielessään. Aktorilähtöinen oppiminen ja aktorin omat tavoitteet korostuvat. Tä-Oppijan oma toiminta on olennaista oppimisessa ja kehitymisessä: tieto, osaaminen ja kokemukset eivät ole sellaisenaan siirrettävissä, vaan oppiakseen ja ymmärtääkseen asioita tulee jokaisen työstää niitä omassa mielessään. Aktorin aktiivisuutta vahvistetaan ja myös hänen näkökulmiaan otetaan enemmän huomioon. Toisen sukupolven mentorointia kutsutaan myös opastavaksi mentoroinniksi. (Kupias & Salo 2014, 15–16 & 32.)

Kolmannen sukupolven mentorointiin liittyy ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys sekä valmentava ote. Tämä on tarkoittanut, että aktorin omat tavoitteet ja tarpeet ovat korostuneet entisestään. Mentorin roolina on tukea aktoria hänen kehitymisessään, mikä tapahtuu ennemminkin kuuntelemisena ja keskustelemisena. Mentorin rooli on ohjata aktorin oppimisprosessia. Kolmannen sukupolven mentorointia suositellaan käytettäväksi tilanteisiin, joissa ei ole kyse niinkään konkreettisen tiedon ja yksittäisten kokemusten jakamisesta, vaan mentorin “viisauden” hyödyntämisestä tai aktorin voimavaraistamisesta. Kolmannen sukupolven mentorointia voi soveltaa muun mentoroinnin ohella ja onnistuakseen se edellyttää mentorilta valmentavaa otetta. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Päivi Kupiaksen ja Matti Salon (2014, 18) mukaan on rakentumassa neljännen sukupolven mentorointi, jolla he viittaavat nimenomaan vertaismentorointiin. Tässä mallissa kummankaan tai kenenkään osaaminen ei ole ylivertaista, vaan osapuolet kuuntelevat toisiaan ja keskustelelevat tasavertaisesti yhdessä. Neljännen sukupolven mentoroinnissa voidaan parhaimmillaan päästä aitoon, tasavertaiseen dialogiin, joka puolestaan voi synnyttää jotain uutta ja siten uudenlaisia innovaatioita. Riskinä kirjoittajat näkevät, että tätä mallia sovelletaan toimintaympäristöön, johon se ei sovi. Esimerkiksi perehdyttävä mentorointi, jossa tarvitaan tietyn kokeneemman henkilön osaamisen jakamista, kannattaa järjestää perinteisemmin. (Mt. 18.)

Työelämän muutosten myötä myös käsitys tiedosta ja oppimisesta on muuttunut. Mentoroinnin ydintä on oppiminen. Mentoroinnin pitäisi aina tukea aktoria, hänen tarpeitaan ja kehittymistään. Mentorin oppimisen tutkijat asettavat sivutuotteeksi, edellyttäen, että mentori on halukas refleктоimaan kokemuksiaan ja vastaanottavainen aktorin ajatuksille ja ideoille. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Mentorointi voi olla perehdytysmentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia, työhyvinvointimentorointia, uramentorointia ja hiljaisen tiedon mentorointia (Kupias & Salo 2014, 33–34). Järjestöjalostamo-hankkeessa mentoroinnin muotona käytettiin vertaismentorointia ja ryhmien työskentelyn tavoitteena oli vahvistaa järjestöyöntekijöiden hyvinvointia ja osaamista ratkaisukeskeisen ja voimavarojen lisäämiseen pyrkivän dialogin avulla.

Tasa-arvoinen suhde osallistujien välillä tulisi olla vertaismentoroinnin yksi keskeinen lähtökohta (Kaunismaa & Rajalin 2015a, 10). Aitoa dialogia korostavat myös Päivi Kupias ja Matti Salo (2014, 31). Toiminnan lähtökohtana voi sanoa olevan ns. jaetun asiantuntijuuden periaate, jossa kaikki voivat oppia toinen toisiltaan tai tarjota toisille uusia näkökulmia, tietoa ja käytänteitä (vrt. myös Kupias & Salo 2014, 31). Vertaismentoroinnissa pyritään jakamaan ajatuksia, mielikuvia, asenteita. Vertaismentoroinnin välineinä ovat keskusteleminen, kuunteleminen ja reflektointi. Omakohtainen kokemus on työskentelyn lähtökohta. Vain tästä käsin voi syntyä ryhmässä aito vertaisuuden ja osallisuuden kokemus.

Toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset edellyttävät mahdollisuutta päästä peilaamaan omaa osaamistaan toisen kanssa. Vertaismentoroinnin edellytyksinä pidetään muun muassa oman ja muiden osallistujien asiantuntemuksen keskinäistä arvostamista. Se edellyttää myös tietoa toisten osaamisesta ja tavoitteista: tämä mahdollistaa yhteisten tavoitteiden ja käsiteltävien teemojen asettamisen mentoroinnille. (Kupias & Salo 2014, 31.)

VERTAISMENTOROINTIA KÄYTÄNNÖSSÄ: ”AINUT PAIKKA MINULLE, JOSSA SAI POHTIA OMAA TYÖTÄÄN JA SEN SISÄLTÖÄ”

Työhyvinvoinnin edistäminen ja kollektiivinen huoli järjestöyöntekijöiden jaksamisesta ovat aiheina kiinnostaneet laajalti. Järjestöjalos-

tamo-hankkeen tarjoamat sisällöt ja työmuodot herättivät myös runsaasti mielenkiintoa. Silti käytännön tasolla osallistujien löytäminen noin puolen vuoden ajan työskenteleviin ryhmiin oli haastavaa. Onko vertaismentorointi työmuotona ja Itä-Suomen alueella vielä liian vähän tunnettua? Sitoutumista saattoivat heikentää myös työsuhteen määräaikaisuus tai lyhytkestoisuus, työn määrä, osa-aikatyö, aikataulujen yhteensovittamisen haasteet, luottamusjohdon epäröivä suhtautuminen ryhmäprosessin hyödyllisyyteen, epäselvyys ryhmän tavoitteista ja sisällöistä, ennakoasenteet sekä epäily ryhmän hyödyistä itselle. Tai ehkä kynnystä osallistua Jalostamo-prosessiin pidettiin liian korkeana?

Vertaismentorointiin sitoutumisen lujittamiseksi ehdotamme, että järjestötyöntekijä kävisi etukäteen keskustelun esimiehensä/ hallituksen kanssa mahdollisuudesta osallistua tällaiseen ryhmätyöskentelyyn työajalla. Esimerkiksi työntekijä ja esimies voisivat yhdessä asettaa tavoitteita prosessille. On tärkeää, että työntekijällä on esimiehen hyväksyntä ja tuki ryhmätyöskentelyyn osallistumiseen ja että työntekijä voi käyttää tähän työaikaansa. Tämä kaikki edistäisi ryhmäprosessiin sitoutumista ja ryhmäprosessin onnistumista.

Vertaismentorointiprosessin aloitukseen ja alkuvaiheeseen on tärkeää panostaa huolella, sillä tämän vaiheen onnistuminen näyttää vaikuttavan paljon prosessin onnistumiseen. Myös Isa Räsäsellä (2016, 91) on samantyyppisiä havaintoja mentorointiprosessista; aloitus on kriittinen. Järjestöjalostamo-hankkeessa vertaismentoroinnin ensimmäinen kerta rakentui tutustumisesta, työskentelyaikataulun sopimisesta, toiveiden ja tarpeiden kartoittamisesta sekä käsiteltävien teemojen sopimisesta. Jalostamo-prosessissa lähdettiin liikkeelle työhyvinvoinnin teemoista, mutta paljon keskusteluun nousi järjestötyön osaamisen, muutoksen, johtamisen ja kehittämisen kysymyksiä.

”

Alustukset vaativat ohjeistusta. Ohjeet hyviä, mutta jäi heikolle lukemiselle, välillä hankala toteuttaa.”

Ensimmäisessä tapaamisessa ryhmän jäsenet siis päättivät itse prosessin aikana käsiteltävät aihepiirit, loivat työskentelylle pelisäännöt sekä asettivat työskentelyaikataulun. Kukin osallistuja asetti myös tavoitteita siitä, mitä vertaismentorointiprosessin aikana haluaa jäsentää, selkeyttää tai ratkaista.

Ensimmäisen ja viimeisen kasvokkain järjestetyn tapaamisen kesto olin noin viisi tuntia, verkkomentoritapaamisten kaksi tuntia. Tapaamiset pyrittiin sopimaan 3–4 viikon välein. Haasteena oli yhteisten aikojen löytäminen ja tapaamisten sovittaminen muihin työtehtäviin. Kokemuksemme mukaan työskentelylle tarvitaan riittävän pitkä aika, esimerkiksi puoli vuotta. Osallistujilta vaatii rohkeutta ja tahtoa irrottautua hektisestä järjestötyön arjesta ja raivata itselleen tilaa vertaisuudelle. Prosessiin sitoutuminen nostaa esille kysymyksiä valintojen tekemisestä ja valitsemisen vaikeudesta, itsensä johtamisen taidoista sekä yksilön ajatuksista, miten tärkeänä hän pitää panostamista omaan työhyvinvointiin.

Vertaismentorointiryhmässä jokaisella oli mahdollisuus ottaa vastuun alustustehtävä. Tehtävän tavoitteena oli rakentaa ryhmään vertaisuuteen perustuvaa jakamista ja moniäänisyyttä. Alustusten kautta kukin pystyi avaamaan ryhmälle tärkeää sisältöteemaa niin yleisemmällä tasolla kuin omien kokemustensa, havaintojensa, omien epävarmuuksien tai ratkaisujen avulla. Alustustehtävän tekeminen edellytti ryhmän jäseneltä varsin korkeaa sitoutumista ryhmäprosessiin ja osin ryhmien jäseniä tuli innostaa ja motivoida erikseen valmistelemaan alustustehtävä ennen tapaamista. Tämän tyyppisten tehtävien haasteena on, että ryhmän jäsenet saattavat kokea nämä 'koulutehtävinä' tai oman yhdistyksen/järjestöjen markkinointitilanteena, mikä ei ole hyväksi ryhmän toiminnalle. Haasteellisempaa oli päästä miettimään ja jakamaan sellaisia oman työn kokemuksia, jotka eivät olleet välttämättä menestystarinoita. Alustukset olivat myös toimiva tapa, osa ryhmän jäsenistä koki tehtävät mieluisina. Persoonalliset puheenvuorot olivat kiinnostavia ja alustusten kautta myös tuli näkyviin erityisesti pitkään järjestötyötä tehneiden henkilöiden hiljaista tietoa ja kokemusta. Ne toimivat ryhmän aloituksessa hyvinä herättelytuokioina ja virittivät porukan päivän teemaan sekä pohtimaan järjestötyön ja hyvinvoinnin kysymyksiä.

Järjestökentän pienten työyhteisön erityiskysymyksiä ovat vapaaehtois toimijoiden erilaiset roolit ja järjestön 'eetos' yleishyödyllisenä hyvän tekemisenä (Ruuskanen ym. 2013). Myös työn epävarmuuteen, työaiko-

jen epäsäännöllisyyteen ja työn autonomiaan liittyvät kysymykset sekä järjestötyön moninaisuus ja määrä nousivat toistuvasti esiin ryhmätaapaamisissa. Keskustelua herätti monissa ryhmissä oman työn ja kiireen hallinta, työtehtävien priorisointi, itsenäisyys työssä sekä hallituksen ja vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn liittyvät kysymykset. Moni pohti oman työyhteisön määrittelyn vaikeutta, epäselvää työnkuvaa, työnjaon hämääriä rajoja, työn määrää, verkostotyön haasteita sekä vuorovaikutussuhteiden kuormittavuutta ja moninaisuutta.

Usein järjestötyössä arvomaailma yhdistää ja liimaa toimijoita yhteen ja työkavereiden välille muodostuu ystävyysuhteita. Pienillä paikkakunnilla ja pienissä ympyröissä työkaverit voivat olla jo ennestään jo ystäviä, perhetuttuja tai muutoin tuntea toisensa hyvin. Ryhmien jäsenillä oli erilaisia näkemyksiä ystävyden ja työtoveruuden yhdistämisen haasteista: osalle asia ei ollut haaste, toiset kokivat hyvin tärkeänä työminän ja henkilökohtaisen elämän erottamisen, lähtökohtana oma jaksaminen.

Moni toiminnanjohtaja nosti esille myös kohtaamisen kuormittavuuden - kun on samalla vastuussa hallinnosta ja operatiivisesta johtamisesta, tämä kaikki yhdistettynä erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja monenlaisiin rooleihin työyhteisössä kuormittaa paljon. Miten osata kohdata yksilöllisesti erilaiset toimijat, kuten alaiset, välityömarkkinoilta tulevat, vapaaehtoiset ja luottamustehtävissä toimivat? Myös sukupolvi- ja toimintakulttuurierot voivat olla suuria. Miten osata rakentaa työyhteisön luottamusta? Järjestöjohtajan taidot motivoida ja innostaa erilaisia tekijöitä korostuvat.

Usein ryhmien keskustelut päättyivät järjestöjohtamisen vaativuuteen ja kysymykseen: kuka johtaa ja ketä järjestössä? Järjestöjohtajan paikka on haasteellinen. Kuten eräs ryhmän jäsen totesi: “Johtajan on oltava kehittäjätyyppi, on tunnettava hyvin järjestötyön arki ja pitää olla kykyä rakentaa verkostoja. Tärkeää on myös johtajan visio tulevaisuudesta ja rohkeutta tiedottaa hallitukselle rehellisesti.” Toisaalta järjestöjohtaja jaksaa, kun oppii pyytämään apua, kehittää kykyään jakaa johtajuutta ja tehtäviä määrätietoisesti ja selkeästi. Itsensä johtamisen taidot korostuvat. Eräs toiminnanjohtaja totesikin: “On osattava ottaa itselle aikaa, jotta jaksaa kohdata. Keskittymistä vaativat paperityöt: lappu oveen -periaate.”

Yksi keskeinen teema järjestötyön arjessa on välityömarkkinoilta tulevien henkilöiden kanssa työskentely. Tähän liittyy paljon hallinnollista työtä (mm. erilaiset sopimukset) sekä runsaasti käytännön tason asioita: työtehtävien suunnittelua, perehdytystä, ohjausta ja palautteen antoa. Ryhmissä nousi esiin mm. kysymykset siitä, mitä voidaan odottaa tai edellyttää välityömarkkinoilta tulevalta. Entä kuntoutuja, työkokeiluun tulevan, työllistettävän rooli järjestössä - onko hän järjestön työntekijä vai asiakas vai kenties molempia? Pohdintaa herätti myös se, millaisilla tavoitteilla välityömarkkinoilta tuleva henkilö järjestössä toimii. Onko työkokeilun tavoite hyvinvoinnin ylläpito vai onko henkilölle olemassa todellisia mahdollisuuksia työllistyä vapaille markkinoille? Välityömarkkinoilta tulevan henkilön haasteina ovat yksintyöskentelyn mahdollisuus (voi työskennellä vain ohjatusti) ja sopivankokoisen tehtävän suunnittelu. Järjestöjen osalta merkittävä kysymys on: onko oikeasti mahdollisuus tarjota aikaa perehdytykseen, ohjaukseen ja palautteenantoon?

”

Aina antaminen ja ottaminen ei onnistu”

”Vertaismentorointiprosessi oli hyödyllinen. On hyvä, kun ongelmat eivät ole suuria. Hyvä tapa toimia, monipuolinen, kannustava, kokemuksellinen.”

”Toimi hyvin. Sai jakaa ja kuulla kokemuksia.”

”Lisäksi plussana sain laajemman verkoston.”

”Meitä oli useampi suht samalla työkokemuksella.”

”Kyllä, oli tilaisuus jakaa ja puhua. Oli aikaa miettiä yhdessä eri näkökulmista. Paikka ja foorumi kehittää omaa työtä ja tukea itseä.”

”

Mä en oo missään työssä aikaisemmin kokenu samanlaista arvolähtöisyyttä. Se arvo on tota erittäin voimakkaan, ainakin meillä. Se on niiku, se on niinku varmaan semmonen, mitä ei tarvii tehdä selväksi. Mmm, se on ku löytää itselleen sopivan arvon ja sen eteen tekee töitä.” (Tiihonen 2015, 30)

”Mie oon kyl melekone mestari!”

Ryhmän toimivuus

Jalostamo-prosessin onnistumiselle oli keskeistä ryhmän jäsenten vertaisuus ja kysymykset siitä, mihin vertaisuus perustuu ja onko ryhmän jäsenillä riittävästi yhteistä kokemuspintaa. Samantyyppisiä havaintoja ja pohdintoja löytyy myös Rajalinilta ja Kaunismaalta (2015b, 13). Mitkä tekijät järjestötyön arjessa yhdistävät ryhmän jäseniä tai ovat merkittävästi erilaisia? Kuten jo aiemmin todettiin, ensimmäisen tapaamisen ja alkuvaiheen merkitys on suuri ryhmäprosessin onnistumiselle. Fasilitaattoreiden tehtävänä oli tutustuttaa toisiinsa ryhmän jäsenet, innostaa heitä etsimään ja löytämään yhteiset kiinnostuksen kohteet sekä työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Kokemustemme mukaan vertaismentorointiryhmään kannattaa löytää henkilöitä, jotka eivät tunne toisiaan ennestään. Toisen ryhmän jäsenen tuttuus tai ystävyysuhde voi häiritä prosessia. Järjestöjalostamo-hankkeen toiminta-alueena oli kaksi maakuntaa, mikä helpotti sitä, että ryhmiin saatiin henkilöitä, jotka eivät tunteneet toisiaan lainkaan. Yhden maakunnan alueella tämä olisi voinut olla vaikeaa. Toki joissakin ryhmissä henkilöt olivat tuttuja toisilleen. Tälle ei mahdettu mitään.

Yhteen ryhmän ilmoittautui sattumalta samasta järjestöstä sekä työn tekijä että hallituksen jäsen eli työntekijän esimies. Tämä olisi voinut muodostua pulmalliseksi ryhmän toimivuuden ja henkilöiden itsensä kannalta. Vertaismentorointiryhmien ideana kun oli toimia luottamuksellisena pohdintapaikkana kiperimmissäkin tai kehittämistä vaativien asioiden osalta. Toinen ilmoittautuneista kuitenkin jättäytyi vapaaehtoisesti pois ryhmästä. Jos työkokemus-, koulutustausta- ja ammattitaitoerot ovat suuret, luonteva tasapuolisen vertaisuuden syntyminen voi

olla hieman haastavaa. Toisaalta havaittiin, että erityisesti nuoret järjestötyöntekijät hyötyivät järjestötyön 'konkareista', heidän vinkeistään, kommenteistaan ja tarinoistaan. Ja vastaavasti ryhmissä syntyi kokemus, että pitkään järjestötyötä tehneet oivalsivat jotain omasta osaamisestaan ja hiljaisen tiedon määrästään. Ei myöskään saa vähätellä pienten asioiden merkitystä. Hyvien käytänteiden ja vinkkien jakamisella on oma tärkeä merkityksensä. Ryhmän jäsenet toivoivat itselleen konkreettisia, helposti omassa työssä hyödynnettäviä työkaluja oman työn hallintaan ja organisointiin ja näitä silloin tällöin jaettiin ryhmissä.

Keskeinen huomio vertaismentorointiryhmän toiminnan onnistumisessa on ryhmän toiminnan hyvä suunnittelu ja organisointi. Tarvitaan myös 'pelisäännöt', joista tulisi sopia ryhmän alkaessa ja palata niihin tarvittaessa prosessin aikana (Rajalin & Kaunismaa 2015b, 16). Fasilitaattoreilla on tässä tärkeä rooli: varmistaa, että ryhmän jäsenet sitoutuvat sovittuihin tapaamisiin ja ennakkotehtävien valmisteluun sekä huolehtia, että ryhmässä yksilöitä kohdellaan tasavertaisesti ja kunnioittavasti sekä vastavuoroisuuden periaattein. Ajoittain ryhmäkeskustelut rönnylivät sovitusta aiheesta kauas sivupoluille. Fasilitoijina jäämme toisinaan pohtimaan, missä määrin asian vierestä puhuminen voi haitata ryhmäprosessia. Missä määrin fasilitoijan tehtävänä on pitää ryhmä 'ruodussa'? Fasilitoijana on hyvä tunnistaa, että ryhmän oma huumori ja arjen tarinat ovat myös osa vertaisuutta ja tälle(kin) on hyvä antaa tilaa.

Kuinka vaikeita aiheita vertaismentorointiryhmässä voidaan sivuta? Järjestöjalostamo-hankkeen kokemusten perusteella vertaismentorointiryhmän koheesion tulee olla hyvin vahva, jotta vaikeita asioita voidaan ottaa esille. Ja silloin kun vaikeita asioita tuodaan keskusteluun, odotukset ryhmää tai vetäjiä kohtaan usein kasvavat ja liikutaan mentoroinnin ja työnohjauksen rajapinnalla. Ryhmän luotsauksesta vastanneet kohtasivat useamman kerran tilanteen, jossa mietittäväksi tuli, riittääkö ammattitaito tukemaan tätä ryhmää. Koemme, ettei ole olemassa yksiselitteistä vastausta. Fasilitoijien tulee tunnistaa oman osaamisensa rajat ja fasilitaattorin roolin rajat sekä kyetä tarvittaessa ohjaamaan tarkoituksenmukaisen palvelun pariin. Toisaalta yhdessä pysähtyminen hankalan asian äärelle, asioiden sanoittaminen ja ryhmän jäsenten yhteinen pohdinta sekä kysymysten esittäminen auttoivat voivat auttaa tilanteen käsittelemisessä ja lisätä ymmärrystä tilanteen syistä.



Sitoutunut ryhmä: keskusteleva, kommentoiva, aktiivinen positiivisessa hengessä.”

”Ryhmän tuki tuli esille konkreettisisa jutuissa: toisten tsemppaamisessa, hankalien tilanteiden jakamisessa, vertaisuuden kokemisessa.”

”Odotin enemmän. Tehokkuutta olisin toivonut keskusteluihin. Ajattelin tämän olevan jotenkin konkreettisempi. Ryhmällä ei ollut vaikutusta työhyvinvointiini.”

VERKKOMENTOROINTIA TEORIASSA

Verkkomentorointi, josta käytetään myös käsitteitä e-mentorointi tai elektroninen mentorointi (e-mentoring, electronic mentoring) on verkkovälitteisesti tapahtuvaa mentorointia (Shpigelman & al. 2009, 919[1]). Se voi tapahtua joko synkronisesti (reaaliaikaisesti) ja asynkronisesti (esim. verkkosivulla tai sähköpostitse kysy-vastaa -tyyppisesti). Verkkomentoroinnista on käytetty myös käsitettä tietokoneavusteinen tai tietokonevälitteinen mentorointi (Computer-Mediated Mentoring) (Johnson, Rose & Schlosser 2007, 62). Se toteutuu ja sitä ylläpidetään mentorin ja aktorin välillä esim. sähköpostin, chattaamisen tai netin välityksellä – näin verkkomentorointia kuvattiin vuonna 2007 (Scandura & Pellegrini 2007, 78).

Verkkomentorointi voi vähentää eristäytymisen tunteita sekä lisätä yhteistyötä (Hunt & al. 2013, 286). Sen mahdollisuutena on myös pidetty neuvontaa, emotionaalista ja uraan liittyvää tukea (“...career and emotional support”) (Ensher 2013, 1 & Shpigelman & al. 2009, 9191).

Verkkomentoroinnin ajatellaan tarjoavan helpon pääsyn mentorointiin, varsinkin silloin, jos kasvokkainen mentorointi ei ole mentoroitavalle

[1] Artikkelissa ”E-mentoring for All” tarkastellaan verkkomentorointia mahdollisuutena tukea erityistä tukea tarvitsevia lapsia ja nuoria (Shpigelman, Weiss & Reiter 2009).

mahdollinen esimerkiksi sukupuolen, etnisen taustan, vamman tai maantieteellisen välimatkan vuoksi (Headlam-Wells & al. 2006, 382). Se voi olla myös ainoa mahdollisuus mentoroinnille aikana, jolloin konventionaalaiselle mentoroinnille (vrt. DiRenzo & al. 2009, 292) ei tarjoudu tilaa, aikaa tai muuta resurssia. Parhaimmillaan verkkomentorointi voi tarjota laajan pääsyn tiedon ja tuen lähteisiin (Shpigelman & Gill 2012, 463).

Verkkomentoroinnin haasteiksi voidaan mainita ainakin väärinymmärryksen todennäköisyyden kasvaminen[2], mentori-mentoritava –suhteen hitaampi kehittyminen kuin kasvokkaisessa mentoroinnissa, verkkomentoroinnin edellyttämät kirjoittamisen ja tekniset taidot, tietokoneen (ja tietoliikenteen) toimimattomuus sekä luottamuksellisuuden ja yksityisyyden kysymykset. (Ensher & al. 2003, 276.)

Verkkomentoroinnille on asetettu paljon toiveita ja odotuksia. Ihanteellisimmillaan sen voi ajatella tarjoavan hyviä ja ainutlaatuisia mahdollisuuksia esim. pienten järjestöjen ja yksin työtä tekevien järjestötyöntekijöiden työn tukemiseen, reflektointiin ja oppimiseen. Verkkomentorointi voi olla käytännössä ainoa realistinen mahdollisuus mentoroinnin toteuttamiselle muun muassa saavutettavuuden ja työn luonteen vuoksi. Se edellyttää myös riittävää välineistöä (esim. tietokone, sankaluuri, kamera) sekä verkkonopeutta. Edellytyksenä on myös myönteinen asenne verkkovälitteiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Myönteistä asennetta ja ymmärrystä tarvitaan myös esimieheltä ja luottamusjohdolta - että työntekijä saa selvän tuen ja tilaisuuden osallistua verkkomentorointiin sekä siihen tarvittavan välineistön. Luottamuksellisuuden ym. näkökulmasta tärkeää on suojattu verkkoyhteys sekä häiriötön, rauhallinen tila verkkomentorointi-istunnon ajaksi.

VERKKOMENTOROINTIA KÄYTÄNNÖSSÄ: ”HELPOTTI, MUTTA EI VASTAA KASVOKKAIN KOHTAAMISTA.”

Jalostamo-prosesseissa verkkomentorointitapaamiset (kolme-neljä kertaa/ryhmä) toteutettiin Adobe Connect -ohjelmalla (jatkossa AC). AC-kokousovellus mahdollistaa kuvan ja äänen lisäksi chat-toiminnon sekä muistiinpanojen tekemiseen. Ohjelma on selainpohjainen ja var-

[2] Erityisesti, jos käytössä on vain ääniyhteys (ei kuvaa), jolloin eleet ja ilmeet eivät välity. Lisäksi verkkoyhteyden toimivuus vaikuttaa esim. viiveisiin, jolloin osallistujilta vaaditaan kärsivällisyyttä odottaen ja sietää ”hiljaisia hetkiä”.

sin helppokäyttöinen, tosin maksullinen. AC-ohjelmassa on mahdollista myös jakaa ja näyttää osallistujille tiedostoja.

Verkkovälitteiset tapaamiset olivat aika- ja kustannustehokas tapa tava. Kun verkkomentorointitapaamiseen voi osallistua omalta työpisteeltä tai kotisohvalta, säästettiin matkustamiseen kuluva aikaa ja rahaa. Erityisesti hankealueella Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa, jossa maantieteelliset etäisyydet ovat pitkät, verkkomentoroinnin hyödyt ovat ajallisesti ja taloudellisesti selvät. Yksi ryhmän jäsen kuvasi työarkeaan: ”Ajan 60 000 kilometriä autolla vuodessa ja se tarkoittaa kaksi kuukautta työajaksi muutettuna - että se vie ihan hirveästi aikaa.”

Verkkomentoroinnissa on helppoutensa ja hankaluutensa. Verkkovälitteisen työskentelyn harjoitteluun kannattaa varata riittävästi aikaa sekä korostaa sovitun työskentelyaikataulun noudattamista (Rajalin & Kaunismaa 2015b). Uusi toimintaympäristö vaatii totuttelemista, perustoimintojen harjoittelua ja toistoa sekä ennen kaikkea kärsivällisyyttä. Kokemuksemme mukaan perustoimintojen harjoitteluun olisi kannattanut varata vielä enemmän aikaa.

Pyysimme osallistujia saapumaan AC-kokoushuoneeseen 10–15 minuuttia ennen tapaamista. Havaitimme, että korkeasti motivoituneet ryhmän jäsenet noudattivat tätä periaatetta, tulivat paikalle ajoissa ja olivat valmistautuneita tapaamiseen. Vähemmän motivoituneet saapuivat tapaamiseen ryhmän alkaessa tai myöhässä. Lisäksi varsin usein erilaiset tekniset haasteet, kameran ja mikrofoniin toimivuus, ääneen liittyvät tekniset asiat, yhteyksien säätäminen sekä kokemattomuus laitteiden kanssa vievät aikaa varsinaiselta aiheen käsittelyltä. Jalostamo-prosessin edetessä verkkomentorointitapaamiset alkoivat sujua paremmin ja jouhevammin. Ryhmän jäsenet vaikuttivat tottuneen verkkoympäristöön, ja monille käyttö alkoi tuntua luontevalta - eikä ”joutunut pinnistelemään”.

Verkon viiveen sietäminen ja siihen opettelu vie myös aikaa. Sovimme alusta lähtien verkkotapaamisissa, kuinka puheenvuoroa pyydetään AC-ympäristössä. Kun osallistujia on useita, verkossa helposti puhutaan päällekkäin. Koska verkossa nonverbaalisen viestinnän havainnointi on vaikeampaa, keskustelu voi hetkittäin ’töksähdellä’. Välillä keskustelu seisahtui ja syntyi täydellinen hiljaisuus, välillä ilmeni päällepuhumista. Nämä tilanteet voidaan kokea hieman vaivaannuttavina, mutta mutta ajan myötä ryhmän jäsenet tottuivat niihin. Hiljaisilla hetkillä voi olla hyvää tekevä vaikutuskin - ne kertoivat myös keskittymisestä ja ryhmän

jäsenten tarpeesta jäädä pohtimaan asiaa. Yhteisesti jaettu hiljainen hetki voi kertoa myös luottamuksen syntymisestä. Ryhmän jäsenet uskalsivat olla yhdessä hiljaa.

AC-ympäristössä ryhmän jäsenet pystyivät osallistumaan keskusteluun myös kommentoimalla keskustelua chat-toiminnan avulla. Tässä oli hyvät ja huonot puolensa. Kahden tunnin mittainen fasilitointitilanne oli varsin vaativa ja edellytti vetäjältä hyvää keskittymiskykyä, tarkkuutta ja ennenkaikkea läsnäoloa. Tapaamisen vetäjän tuli seurata suullista keskustelua, nonverbaalista viestintää, jakaa puheenvuoroja, tarjota syötteitä ja samanaikaisesti seurata chat-ruudun keskustelua.

Ryhmän toinen vetäjä kokosi muistiota reaaliaikaisesti ja kirjasi kaikille jäsenille näkyviin tapaamisen muistiinpanot. Verkkotapaamisen jälkeen muistio lähetettiin kaikille ryhmän jäsenille sähköpostitse. Lisäksi materiaalit talletettiin ryhmän omaan kansioon Google Drive -sovellukseen. Tämän tavoitteena oli säilyttää kaikki materiaali yhdessä paikassa, josta se olisi helposti hyödynnettävissä ja löydettävissä. Tämä myös jäntevöitti vertaismentorointiprosessia ja dokumentointi teki näkyväksi tehdyn työn ja yhteisen ajatteluprosessin. Google Drive -kansioon tuotettiin yhdessä pienimuotoinen aineistopankki työhyvinvointiin ja järjestötyöhön liittyvistä materiaaleista. Jalostamo-prosessien aikana havaitsimme, että kiireiset järjestötyöntekijät hyödynsivät varsin vähän Google Drive -sovellukseen tallennettuja materiaaleja. Syntyi vaikutelma, että he lähinnä tutustuivat ja availivat tiedostoja. Kuitenkin materiaalit ovat tallessa yhdessä paikassa ja ryhmien jäsenet voivat halutessaan palata materiaaleihin myös hankkeen päättymisen jälkeen. Google Drive -kansiot toimivatkin yhtenä hankkeen aineistopankkina.

”

En oppinut uutta, taidot löytyy jo.”

”Verkon haasteet: vuorovaikutuksen vähyys ja ohentuminen. Aika ja tarve kohtaamiselle.”

”Opin, että nettipalaverit sopivat minulle hyvin. AC-kokemus oli rohkaiseva.”

”Olen some-vastustaja, mutta hyvä kokemus jäi”

JÄRJESTÖTYÖNTEKIJÄ: TAITAVA OPPIJA, HILJAISEN TIEDON JAKAJA JA ASiantuntija?

Pitkään järjestötyötä tehneen, eläkkeelle siirtymässä olevan toiminnanjohtajan huolia:

”Näinkin monipuolisessa työssä ku järjestötyön kenttä ja pitää kyllä tietää paljon. Ja usein mie mietinkin tässä, että miten me turvataan tää työn jatko, että tähän pitäis saada perehdytettyä joku henkilö aika hyvin. – Et silleen se on uhka ja ihan se on uhka tälle työyhteisölle, että tieto on yhen ihmisen takana ja sen ei pitäis olla näin, mutta monesti se vaan näissä pienissä yhdistyksissä on. Että tuota jokainen tekee omalla tavalla sen työn ja sitten kun siihen tulee, että mistä mie löydän sen mitä se on tehnyt ja mitä miun nyt pitäis tehdä.” (Uusimäki 2015, 29)

Asiantuntijuuteen liittyy paljon sellaista osaamista, jota arjessa ei nähdä ja jota ei ole kovin helppoa saada esille. Mentorointi voi olla juuri se väline, jonka avulla osaaminen saadaan ja tehdään näkyväksi. Mentorointiosaamista kuvataan myös johtamisosaamiseksi. Tässä ajassa hyvä johtaminen edellyttää yhä enemmän kykyä reflektoida ja johtaa itseään. Mentorointi voi tarjota myös välineitä reflektointiin ja itsensä johtamiseen. (Kupias & Salo 2014, 255.) Asiantuntijuutta, hiljaista tietoa ja järjestötyön vaatimaa asiantuntijuutta sivuttiin vertaismentorointiin perustuvissa Jalostamo-prosesseissa. Kokemuksemme perusteella näiden teemojen reflektointi, sanoittaminen ja näkyväksi tekeminen vertaismentoroinnissa edellyttäisi syvällisempää suunnittelua kuin mihin Jalostamo-prosessien fasilitoinnissa kyettiin.

Maijaliisa Rauste-von Wright, Johan von Wright ja Tiina Soini (2003) kirjoittivat lähes 15 vuotta sitten, miten modernissa ammattityössä vuorovaikutustaidot korostuvat sekä asiakastyössä että ammatin vaatimassa kehittämisprosessissa. Tähän kuuluvat jatkuva oman osaamisen ja oman työn ja työyhteisön uusintaminen sekä onnistuneen asiakasuhteen että työpaikan toimivan ilmaston ehtojen analyysi. He kiteyttivät: vuorovaikutteisen ammatin asiantuntijan tulisi olla taitava oppija. Taitava oppijuus käsittää kyvyn asettaa oman asiantuntijuus kyseenalaiseksi ja kohdentaa se omaksi oppimishaasteekseen. (Mt. 213–214.)

Jaana Parviainen puolestaan esitti vuonna 2006 (156) kollektiivisen tiedon merkityksen jääneen yksilön näkökulmasta epäselväksi. Parviaisen

(mt. 156) artikkelin kontekstina oli kollektiivisen tiedonrakentaminen organisaation sisällä. Mutta entä jos kollektiivista tiedonrakentamista tehdäänkin organisaatioiden välillä ja niissä työskentelevien ihmisten kesken? Millaiselta kollektiivinen tiedonrakentaminen näyttäyty silloin yksilön kokemana?

Järjestötyö edellyttää kykyä toimia tiimissä, verkostoitua, tehdä yhteistyötä ja neuvotella. Toisaalta järjestöt ja niiden asiantuntijat joutuvat kilpailemaan keskenään resursseista, tehtävistä, asemista, statuksesta ja rahoituksesta, mediahuomiosta, somehuomiosta (!) sekä vaikuttamisosaamisesta. Voi ajatella, että järjestökentällä vallitsee yhteistyön ja kilpailun jatkuva jännite (vrt.. Parviainen 2006, 157). Mikä edistää asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä? Esimerkiksi verkostojen rakentamisella voidaan hakea yhteistyötä, mutta toisaalta ne voivat olla myös ”vain” strategisia ratkaisuja järjestön oman edun tavoittelussa (vrt. Parviainen 2006, 157). Toisaalta monet asiantuntijatyössä käsiteltävät, yhä monimutkaistuvammat ongelmat vaativat asiantuntijuusrajojen ylittämistä tai useamman saman alan asiantuntijan yhteistoimintaa. Kyse voi olla informaation levittämisestä, yhteistyöstä, yhteistoiminnasta, **tiedon jakamisesta**, tiedon integroinnista, konsultoinnista tai verkottumisesta. (Parviainen 2006, 157; lihavointi tämän artikkelin kirjoittajien.)

Tietämisellä on myös yhteisöllinen ja sosiaalinen luonne (Parviainen 2006, 161), ja vertaismentoroinnissa välittyi hiljaista kollektiivista tietoa (vrt. mt. 160). Hiljainen kollektiivinen tieto on välttämätöntä sekä yksilöllisessä että yhteisöllisessä tiedon rakentamisessa. Parviaisen mukaan suuri osa asiantuntijuuden taitotiedosta pohjautuu hiljaiseen kollektiiviseen tietoon. (Mt. 163.) Järjestötyö edellyttää tekijöiltään omanlaista asiantuntijuuttaan, mitä muun muassa Pekka Kaunismaan artikkeli tässä teoksessa tarkastelee.

Erja Katajamäen (2010) mukaan asiantuntijuus liittyy tiettyyn asiaan, aiheeseen tai tehtävä- ja ongelma-alueeseen. Asiantuntijuutta kuvataan yhä enemmän myös yhteisön ominaisuutena. Asiantuntijuuteen liitetään kyky oppia ja uudistaa toimintaansa yhteisön jäsenenä. Asiantuntijuus ei ole enää yksinpuurtamista ja oman osaamisen kartuttamista, vaan sitä määrittää se sosiaalinen konteksti, jossa asiantuntijuus on muotoutunut. Asiantuntijuuden yleisessä määrittelyssä asiantuntijuuden etiikka tulee äärimmäisen harvoin esiin. (Katajamäki 2010, 38, 40–41.)

Asiantuntijuus on luonteeltaan muuttuvaa: tämän päivän pätevä osaa ja hallitsee erityisalansa substanssin (mikä voi muuttua nopeasti) ja hänellä on kykyä sujuvaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen monen tahon kanssa. Lisäksi hänellä on kykyä reflektoida tekemistään. Asiantuntijuuden ydin on laajentunut. Uudistunutta asiantuntijuutta tukevat valmentajamainen kolmannen sukupolven mentorointi ja dialoginen neljännen sukupolven mentorointi. Myös mentorointia luonnehtii ajatus oppimaan oppimisesta. (Kupias & Salo 2014, 253–254.)

Osaako järjestöyöntekijä ajatella itseään oppijana ja asiantuntijana? Onko hänellä näiden tarkasteluun tilaa, tukea ja reflektoinnin mahdollisuuksia? Ajattelempa, että vertaismentorointi ja verkkomentorointi tarjoavat mahdollisuuksia tukea kollektiivista tiedonrakentelua sekä tunnistaa, jakaa, synnyttää ja syventää asiantuntijuutta. Myös oman oppijuuden tarkastelulle vertaismentorointi voi olla oiva tuki.

Vertaismentorointi voi onnistua, kun ryhmän jäsenillä on halua tulla tietoiseksi ajattelustaan ja kehittää itsereflektiotaitotaan. Kyky asettaa tavoitteita työskentelylle on hyödyksi, samoin se, että on valmis jakamaan asioita oman mukavuusalueen puitteissa. Yksilöillä on erilaiset rajat.

LISÄÄ HYVINVOINTIA, OSAAMISTA JA TUOTTAVUUTTA JÄRJESTÖTYÖN ARKEEN!

“-- ollu tässä työssä, ett toi niiku mentori, ett ois saanu jonkun niiku näistä työ- muista kollegoista, muista kaupungeista niiku jonkun nimetyksi mentoriksi. Mut eihän sitä ite tajunnu niiku vaatii tai pyytää, että “Voisko joku olla?”, joka on pidempään tehny sitä työtä. --” (Tiuhonen 2015, 28).

Kokemustemme ja havaintojemme mukaan vertaismentorointi voi olla toimiva ja tehokas työkalu järjestöyöntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Vertaismentorointiryhmä on helposti toteutettavissa eikä siihen tarvitse aina panostaa suuria määriä resursseja, jos vain ryhmään osallistujat saadaan innostumaan ja panostamaan prosessiin.

Merja Karjalainen (2010, 128–129) toteaaakin, että mentorointi on matalan kynnyksen auttamissuhde, jota voidaan hyödyntää työuransa eri vaiheissa oleville työntekijöille. Mentoroinnin kahdeksi perinteiseksi

tavoitteeksi määritellään 1) ura- ja ammatillisen kehityksen tuki sekä 2) psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki (Kram 1983, 613–614). Mentoroinnilla tuetaan yksilöiden omien voimavarojen käyttöä ja henkilökoh- taisten esteiden ylittämistä (Ford 2004). Karjalaisen (2010, 128-129) mukaan mentoroinnin määritelmään on tarpeen liittää vahvasti myös oppimisen elementti.

Jäämme pohtimaan, miten vertaismentorointiryhmästä saataisiin vielä oppivampi sekä asiantuntijuutta ja hiljaista tietoa vielä syvemmin jakava? Voisiko vertaismentorointi toimia myös yksittäisen järjestön yhteisöl- lisen oppimisen ja kehittämisen välineenä? Kuusisaaren (2016, 84) ha- vaintojen mukaan vertaisryhmän vuorovaikutuksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kehitettyjä ideoita ja kehittämistä itsessään ky- seenalaistetaan. Ryhmän jäsenten tulisi haastaa omaa ajatteluaan. Kuu- sisaari (2016) toteaaakin, juuri kyseenalaistamisen ansiosta on mahdol- lista oivaltaa uusia ajatuksia sekä luoda ideoita, suunnitelmia ja uutta tietoa.

Vertaismentorointi voi parhaimmillaan auttaa tunnistamaan työhön liittyviä ongelmia sekä työmotivaatiota laskevia tekijöitä. Myös ratkai- suja näihin voi lähteä etsimään yhdessä, samoin kuin innovoimaan hy- viä käytänteitä. Jalostamo-prosesseissa ryhmäläiset tunnistivat monia erilaisia tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus omaan työhyvinvointiin, esimerkiksi kyky keskittyä, riittävä työrauha, ideoiva työyhteisö, työ- päivän selkeä rakenne sekä mahdollisuus kouluttautua.

Voi todeta, että taitavan vertaismentoroinnin osaamisen ydintä ovat it- sereflektioidot, halu kyseenalaistaa omia työn tekemisen tapoja, kyky kriittisyyteen ja jopa radikaalisuuteen, taito ideoida ja oppia uutta ta- voitteellisesti sekä ymmärtää hiljaisen tiedon jakamisen merkitys osana vertaisuutta ja mentorointia. Kokemustemme perusteella vertaismento- rointia voidaan suositella järjestökentän toimijoille, joilla on halua ja motivaatiota pysähtyä reflektomaan omaa työarkeaan, sen olosuhteita ja käytäntöjä. Tulee kuitenkin muistaa, että vertaismentorointiproses- siin vaikuttavat aina ryhmän henkilöt, heidän väliset suhteensa ja niiden rakentuminen prosessin aikana sekä koko ulkopuolinen todellisuus. (ks. esimerkiksi Räsänen 2016, 90.) Tästä syystä vertaismentorointiproses- sin kulku on lähes aina suunniteltua monimutkaisempi ja ennalta-ara- vaamattomampi.



Erja Anttonen (YTM) työskentelee lehtorina Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmassa Kuopion kampuksella. Hän on laajasti perehtynyt taide- ja kulttuurikasvatuksen menetelmiin nuoriso- ja järjestötyön kentällä sekä sukupuolisensitiiviseen nuorisotyöhön. Lisäksi Anttonen on voimauttavan valokuvan menetelmäohjaaja. Hän on myös mukana Järjestöjalostamo -hankkeessa ja on vastannut hankkeen toimenpiteistä Pohjois-Savon alueella.



Kristiina Vesama (FM) toimii Järjestöjalostamo-hankkeen projektipäällikkönä ja lehtorina Humanistisessa ammattikorkeakoulussa TKI-toimistossa Joensuussa. Työelämäkokemusta hänellä on lähes 20 vuoden ajalta järjestökentältä ja erilaisista opetus- ja koulutustehtävistä. Osallisuuden teemat ja opiskelijoiden kansainvälistymiseen liittyvät projektit lähellä sydäntä. Vapaa-ajalla myös aktiivinen kansalais- ja yhdistystoimija.



Lähteitä:

Bearman, Steve, Blake-Beard, Stacy, Hunt, Laurie & Crosby, Faye J. (2007). New Dimensions in Mentoring. Teoksessa Allen, Tammy D. & Eby, Lillian T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring. A Multiple Perspectives Approach.*, 375–395. Malden, MA : Blackwell Publishing.

DiRenzo, Marco S., Linneham, Frank, Shao, Ping & Rosenberg, William L. (2009). A moderated mediation model of e-mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2009), 292–305.

Ensher, Ellen A. (2013). E-mentoring as a Critical E-learning Approach: The Impact of Social Presence on E-mentoring. *Communications and Network*, 2013, 5, 1–3. Saatavilla: http://file.scirp.org/pdf/CN_2013101609040811.pdf (Viitattu 3.11.2016.)

Ensher, Ellen A., Heun, Christian, Blanchard, Anita (2003). Online mentoring and computermediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior* 63 (2003), 264–288.

Hunt, Jesssica H., Powell, Selma, Little, Mary E. & Alyson, Mike (2013). The Effects of E-Mentoring on Beginning Teacher Competencies and Perceptions. *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children.* (36) 2013, 286–297.

Johnson, Brad W., Gail, Rose & Schlosser, Lewis Z. (2007). Student-Faculty Mentoring: Theoretical and Methodological Issues. Teoksessa Allen, Tammy D. & Eby, Lillian T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring. A Multiple Perspectives Approach.*, 49–69. Malden, MA : Blackwell Publishing.

Karjalainen, Merja (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/23630> (Viitattu 13.2.2017.)

Katajamäki, Erja (2010). Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalalta. Tampere: Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Tampensis* 980. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66639/978-951-44-8152-9.pdf?sequence=1> (Viitattu 30.9.2016.)

Kaunistmaa, Pekka & Rajalin, Minna (2015a). Verkkovälitteinen vertaismentorointi järjestöyöntekijöiden tukena. eMessi2-hankkeen loppuraportti. Julkaisuja 4. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Kaunistmaa, Pekka & Rajalin, Minna (2015b). Järjestöt eMessissä. Koulutusopas verkkopohjaisen vertaismentoroinnin toteuttamisesta. Julkaisuja 3. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Kaunistmaa, Pekka & Lind, Kimmo (2014). Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Sarja B. 37 Projektiraportit ja selvitykset. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, Merja (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/23630> (Viitattu 13.2.2017.)

Kupias, Päivi & Salo, Matti (2014). Mentorointi 4.o. Helsinki: Talentum.

Kuusisaari, Hanna (2016). Kehittävä kollaboraatio : Uuden tiedon tuottaminen opettajien lähikehityksen vyöhykkeellä. Akateeminen väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/161454> (Viitattu 13.2.2017.)

Matilainen, Aino (2015). Vertaismentorointi pohjoissavolaisten pienten järjestöjen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101771/Matilainen_Aino.pdf?sequence=1 (Viitattu 1.3.2017.)

Mullen, Carol A. (2007). Naturally Occuring Student-Faculty Mentoring Relationships: A Literature Review. Teoksessa Allen, Tammy D. & Eby, Lillian T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring. A Multiple Perspectives Approach.*, 119–138. Malden, MA : Blackwell Publishing.

Määttänen, Ulla (2016). SomeTools - Sosiaalisen median koulutus järjestötoimijoille. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108484/Maattanen_Ulla.pdf?sequence=1 (Viitattu 1.3.2017.)

Parviainen, Jaana (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen Jaana (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155–187.

Peltosalmi, Juha, Eronen, Anne, Litmanen, Tapio, Londén, Pia & Ruuskanen, Petri (2016). *Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus*. Helsinki: Suomen sosiaali ja terveys ry.

Rajalin, Minna & Kaunismaa, Pekka (2013). *Vertaisuutta verkossa. Humanistisen ja kasvatustieteiden pienten työpaikkojen ammattilaisten eMentorointi (eMessi) –esiselvitys*. Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 29. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak_emessio4.pdf (Viitattu 13.2.2017.)

Rauste-von Wright, Maijaliisa, von Wright, Johan & Soini, Tiina (2003). *Oppiminen ja koulutus*. 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Räsänen, Isa (2016). *Mentorointiprosessi – Mentorien ja aktorien käsitteitä mentoroinnista*. Pro gradu –tutkielma. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160479/urn_nbn_fi_uef-20160479.pdf (Viitattu 13.2.2017.)

Savolainen, Reeta (2015). *Työhyvinvointi ja sen kehittämismahdollisuudet pohjoissavolaisissa järjestöissä*. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/88153> (Viitattu 13.2.2017.)

Scandura, Terri A. & Pellegrini, Ekin K. (2007). *Workplace Mentoring: Theoretical Approaches and Methodological Issues*. Teoksessa Allen, Tammy D. & Eby, Lillian T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring. A Multiple Perspectives Approach.*, 71–91.

Shpigelman, Carmit-Noa & Gill, Carol J. (2012). *The Characteristics of Unsuccessful E-mentoring Relationships for Youth With Disabilities*. *Qualitative Health Research* 23(4), 463–475.

Shpigelman, Carmit-Noa, Weiss, Patrice L. (Tamar) & Reiter, Shunit (2009). *E-mentoring for All*. *Computers in Human Behavior* 25 (2009), 919–928.

Tiihonen, Laura (2015). *Työhyvinvointi järjestöissä: 'Järjestöjohtamisen Pyöreä Pöytä' kehittämisen välineenä*. Opinnäytetyö. <http://www.theseus.fi/handle/10024/97956> (Viitattu 13.2.2017.)

Uusimäki, Elina (2015). *Työhyvinvointi osana järjestötoimintaa pohjoiskarjalaisissa järjestöissä*. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/88150> (Viitattu 13.2.2017.)

Kirsi Autio

YKSIIN TÖISSÄ: ITSENSÄ JOHTAMISTA ITSETUNTEMUKSEN JA AJANHALLINNAN KEINAIN

Järjestöjalostamo-hankkeen loppujulkaisua varten halusin haastatella jotakuta vertaismentorointiin osallistunutta järjestötoimijaa ja kuulla hieman, mitä mentoroinnista on jäänyt mieleen. Oliko vertaistapaamisilla ja jakamisella vaikutusta työhön? Päädyin haastattelemaan Eija Vastasta, joka toimii Savo-Karjalan Vihreiden toiminnanjohtajana kolmatta vuotta. Haastatteluhetkellä mentoroinnista oli kulunut noin vuosi. Eijan työ on osa-aikaista ja hän on järjestön ainoa työntekijä Savo-Karjalassa. Puoluetoimisto on pieni, mutta kodikas tila PT-talon alakerrassa Joensuu keskustassa. Toiminnanjohtajan työhuoneen lisäksi tila toimii tarpeen mukaan kokoustilana ja varastona. Työ sisältää tehtäviä laidasta laitaan. Tehtäviä ei voi jakaa kenenkään toisen työntekijän kanssa ja kuten yhdistyksissä yleensäkin, myös piiritason yhdistyksen hallituksen jäsenet toimivat yhdistyksessä vapaaehtoisina omalla vapaa-ajallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että nopeasti ratkaistavien käytännön asioiden kanssa toiminnanjohtaja on usein yksin ja työ vaatii vahvaa itsensä johtamisen taitoa. Vaikka yhdistystoiminta oli Eijalle tuttua ennestään, työntekijänä ja toiminnanjohtajana ensimmäinen vuosi vasta näytti, mitä yhdistyksessä työskentely tarkoittaa ja pitää sisällään. Tässä kohdalla Järjestöjalostamon vertaismentorointiryhmät osuivat oikeaan kohtaan.

Ensimmäinen vuosi meni opetellessa. Työntekijän näkökulmasta vuoden haltuunotto ja mitä nimenomaan tässä yhdistyksessä tulee vastaan piiritasolla, miten rytmittää omaa työtä ja mitä priorisoi. (...) Muiden tukea kaipasi, koska ei ollut sitä heijastuspintaa ja perehdytys oli mulle tosi vähäistä ei ehkä osannut pyytännyt sitä apua silloin alussa uutena työntekijänä.

Kiinnostavaa uuden työntekijän näkökulmasta oli kuulla kuinka muut selviävät toiminnanjohtajan työstä omissa järjestöissään. Vertaismentoroinnin keskeisin anti Eijalle rakentui mahdollisuudelle pysähtyä reflektoimaan omaa työtä. Vertaismentorointitapaamiset toimivat

Eijan ajatteluajana, jolloin saattoi jäsentää omaa työtä. Vuodentakaisista keskusteluista ei ole jäänyt yksittäisiä sisältöasioita mieleen montaakaan, mutta Eijalle keskustelut loivat reflektointialustan, jota vasten omaa työtä ja ajatuksia työstä saattoi peilata yhdessä muiden kanssa.

Mä muistan että se tunne oli silloin se, kun sain käyttää siihen vielä työaika, mä sovin sen mun esimiehen kanssa että se oli ok ja mä sain pysähtyä työaikana sen työn äärelle ja miettiä sitä, että mitä mie teen. Ja mitä muita hyviä käytäntöjä voisi saada muilta. Rauhallinen hetki, kaksi kolme tuntia, jossa sä pääsit miettimään, että miten tätä työtä kannattaa tehdä eikä vain painaa sitä työtä. Kun siinä arjessa sitä vain yritti suorittaa niitä tehtäviä ja se priorisointi oli vielä vähän niin ja näin. Ja muistan, että se oli mulle ihan älyttömän tärkeä se hetki, pysähtyy sen ryhmän kanssa siihen. Että oikeastaan ihan sama mikä se oli se teema tai aihe, mutta mä tarvitsin sen hetken ja sai tavata vertaisia, jotka on siinä samassa tilanteessa ja jotka ovat kokeneet sen jo aikaisemmin mitä se on, kun se on silppua, jos sä oot ainut tai melkein ainut työntekijä yhdistyksessä. Kaikilla on se sama kokemus.

VUOROVAIKUTUKSEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN

Kävimme keskustelua verkkovälitteisyydestä ja kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta järjestötyöskentelyssä ja miten vuorovaikutuksen eri käytännöt vaikuttavat asioiden edistämiseen tai ihmisten välisen luottamuksen rakentumiseen. Verkkovälitteiset kokoukset helpottavat ihmisten koolle saamista ja on taloudellisesti edullinen ratkaisu.

Etäyhteydet ovatkin osa yhdistyksen hallitustyöskentelyä. Samalla ihmiset kuitenkin pysyvät hajallaan, mikä puolestaan hankaloittaa työskentelyä. Kukin osallistuu kokoukseen oman arkensa keskeltä ja yhteisen, jaetun tilan luominen ja sille ajan varaaminen vaatii erilaista läsnäolemista kuin kokouksissa, joissa ihmiset saapuvat paikan päälle. Vastavuoroisuuden rakentaminen ja yhteisen työskentelyn tukeminen vaatii uudenlaisia ratkaisuja etäyhteyksien aikakaudella myös vapaaehtoisten ja luottamushenkilöiden välisessä työskentelyssä.

Eijan kollegiaalisen vertaisryhmän muodostaa Vihreiden piirijärjestöjen toiminnanjohtajien verkosto. Tapaamisia on etäyhteydellä

kuukausittain ja keskustelua käydään omassa Facebook-ryhmässä. Kasvokkain tapaamisia on 4-5 kertaa vuodessa.

Vasta kahden vuoden jälkeen työkaverit ovat alkaneet tulla tutummaksi, soittamisen kynnyks on alkanut nyt vasta pienentyä ... Lähestymisen tai tutustumisen kestää pidempään.... Että miten luottamuksen rakentaa, kun ei ole päivittäin tekemisissä

Verkkovälitteisesti tutustuminen tapahtuu hitaammin. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa verbaalisilla viesteillä on vain pieni osa kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa. Verkkovälitteisyys osittain rajaa ja muuttaa nonverbaalisen viestinnän tapoja. Etäyhteys-palaverissa tulee oppia siihen ympäristöön soveltuvat tavat osoittaa läsnäolonsa, kommentoida ja pyytää puheenvuoroa. Tutustuminen ja rentoutuminen ryhmässä ottaa aikaansa ja jäämmekin keskustelussa miettimään, mistä elementeistä luottamusta vuorovaikutuksen keinoin rakennetaan.

”KAIKKI AIKA ON SUN OMAA AIKAA”

Yksin, osa-aikaisena työskennellessä kyky hallita omaa ajankäyttöä korostuu. Eijalle vertaismentorointiryhmä tuotti oivalluksen ajankäyttöön liittyen.

Se mikä ehkä kaikista päällimmäisenä jäi mieleen oli tällaisen jo pitempään toiminnanjohtajana toimineen sanat, että kaikki aika on sun omaa aikaa. Jolloin sitten tavallaan pistää vähän eri mittasuhteisiin niitä töitä, tai että pyrkii tekemään niitä töitä niin, että sulla ois hyvä olla siellä työpaikalla eikä silleen, että sä meet töihin ja yrität suorittaa sen muutaman tunnin siinä ja sit meet äkkiä pois. Siitä työstä pitää yrittää saada sellaista, ehkä sen priorisoinnin avulla ja aikatauluksellalla, että sä viihdyt siinä.

Se, että kaikki aika on töissäkin omaa aikaa pääsee välillä unohtumaan. Samaa seikkaa korostaa Googella aikaisemmin henkilöstöpuolta kehittänyt Laszlo Bock, jonka mielestä henkilöstön hyvinvointi on yrityksen keskeinen menestystekijä. Töissä vietetään vuorokaudesta huomattavan suuri osa, jolloin ei ole ihan merkityksetöntä, miten siellä viihdyt. Se, että voi hyvin töissä edesauttaa suoriutumaan töissä paremmin, innostumaan siitä mitä tekee ja kehittämään omaa työtä. Hyvinvoivat ihmiset tekevät työnsä paremmin. (Bock 2015.)



Kuva 1. Savo-Karjalan Vihreiden toiminnanjohtaja Eija Vatanen.

Isoissa yrityksissä organisaatiokulttuuria ja työhyvinvointia voidaan tietoisesti kehittää monen henkilön ja johtoryhmän voimin. Yhden palkatun työntekijän yhdistyksissä työhyvinvointi lähtee pitkälti itsensä johtamisen taidosta, kollegiaalisesta verkostoitumisesta sekä sujuvasta ja selkeästä yhteistyöstä ja tehtävänjaosta hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä.

Itsensäjohtamisessa oon kehittynyt ihan älyttömästi kahden vuoden aikana. Silloin kun aloittaa uuden työn niin siinä on ehkä semmoinen näyttämisen halu, että miten mä nyt pärjään ja mun pitää vaan nyt pärjätä ja yksin tietysti, kun ollaan suomalaisia. Mut nyt tavallaan on tullut rauha työntekoon. Kokemuksen kautta ja on vaan oppinut eri vertaisryhmistä ja kuulee kokeneemmilta. Että pyrkii tunnistamaan ne tilanteet, kun rupeaa paahtamaan sekavassa järjestyksessä työtehtäviä, mie tunnistan niitä hetkiä paremmin. Ja silloin mie yritän katkaista sen hetken ja pistää järjestykseen ne tehtävät. Mulla on itseasiassa käytössä toi Trello.com. Siellä mulla on työtehtävät listattuna.

Eijan kohdalla keskeisin työhyvinvointia lisännyt tekijä on ollut ajanhallinta. Yksin puurtaville järjestötyöntekijöille tuttu silpputyö on aikasyöppö ellei sitä hahmota, järjestä ja opi hallitsemaan. Eija on löytänyt itselleen toimivan työkalun ulkoistaa mielestä muistettavat ja siten stressaavat pienet, mutta välttämättömät työtehtävät. Työkalun avulla erikokoisille työtehtäville löytyy oma kohtansa työviikosta ja mikä tärkeintä, ajattelullekin jää aikaa. Eija toteaa, että ajatteluaika eli työn reflektointi ja kehittäminen ovat tärkeitä. Työn reflektointi mahdollistaa työssä tapahtuvan oppimisen, osaamisen kehittymisen ja mahdollisuuden käyttää omaa osaamista ja luovuutta.



Kirsi Autio (VTM) työskentelee Joensuun Settlementti ry:n toiminnanjohtajan sijaisena tasan vuoden päivät elokuusta 2016 heinäkuun 2017 loppuun. Työskentely ajoittui Järjestöjalostamo -hankkeen loppuvaiheeseen ja Autio toimi hankkeessa osa-aikaisena kehittäjänä. Hän on koulutukseltaan sosiologi ja toiminut yli 10 vuotta julkisella sektorilla nuorisotyön suunnittelu- ja kehittämistehtävissä Helsingissä. Autio tekee parhaillaan ohjauksen maisteritutkintoa Itä-Suomen yliopistossa. "Osallisuus, toimijuus, omaehtoinen tekeminen ja inspiroitumisen mahdollisuus ovat tärkeitä tekijöitä niin työn tekemisessä kuin päämäärissä, joita työllä tavoitellaan. Järjestötyössä minua innostaa uuden kehittäminen ja yhteisten unelmien toteuttaminen luovasti ja ihmisten kanssa."

Lähteet ja lisäluettavaa:

Bock,Lazlo (2015). Work Rules! Slideshare-esitys. <https://www.slideshare.net/lxbock/work-rules-48029695> (Viitattu 19.4.2017.)



Anu Lehtola-Donner

MISTÄ ON TEHTY HYVINVOIVA JÄRJESTÖTYÖ?

Järjestötyö on lähellä sydäntäni omakohtaisten kokemusten kautta sekä toimittuani työnohjaajana järjestössä työskenteleville. Tämän tekstin synnytti ”Järjestöjalostamo” –hankkeen ohjausryhmässä sekä kouluttajana mukanaolo. Toimintaympäristönä järjestötyö poikkeaa monella tapaa muista työympäristöistä: se on usein vapaampaa mutta hahmottomampaa, johtaminen on usein tasavertaisempaa mutta epäselvempää ja työntekijöiden persoonallisuus korostuu toisinaan hyvällä, toisinaan huonolla tavalla. Vahvat persoonallisuudet saattavat ottaa paljon päätöksentekoa käsiinsä vaikkei siitä ole sovittu. Työkulttuuri on erilaista. Järjestössä työskentelevät ovat usein hyvin itsenäisiä ja itseohjautuvia tai heiltä ainakin odotetaan sitä. Rajanveto ja reuna-alueet ovat usein hyvin venyviä ja häilyviä, samoin kuin työn määrä ja työtehtävät. Johtaminen, joka on työhyvinvoinnin ydinaluetta, saattaa olla hyvinkin hämärää ja epäselvää aluetta, jota arastellaan ottaa puheeksi koska koetaan, että järjestöt ikään kuin itseohjautuvat tasavertaisesti eikä johtajuutta haluta nostaa keskiöön tai ongelmaksi. Tässä maastossa vaeltaminen voi olla raskas kokemus ja aiheuttaa ylimääräistä kuormittumista järjestöissä työskenteleville. Toivon, että tekstini toisi jäsenystä ja vinkkejä, miten työhyvinvoinnista voidaan pitää järjestöissäkin parempaa huolta. Tekstiin olen pyrkinyt tuomaan konkreettisia alueita, joista voisi halutessaan synnyttää työhuoneensa seinätauluksi: ”Tee-Sekin-Itse - järjestötyöhyvinvoinnin aakkoset”

PÄÄTÖKSIÄ JA TOIMINTAA MONELLA TASOLLA

Toimintatavat synnyttävät työhyvinvoinnin

Järjestöt ovat yleishyödyllisiä organisaatioita, jotka itse määrittelevät hyödyllisyytensä, tavoitteensa ja toimintansa sisällön. Tavoitteet voivat olla suuria, epätarkasti rajattuja ja hahmottomia. Siksi työn tekeminen järjestöissä voikin toisinaan muodostua myös rajattomaksi ja vaikeasti hahmotettavaksi.

Johtajuus järjestöissä on monitahoinen. On yhdistyksen puheenjohtaja, joka on myös hallituksen puheenjohtaja. Ylintä valtaa käyttää jäsenistön yleiskokous. Se linjaa toiminnan suunnan vuosittaisissa kokouksissa. Hallitus on järjestön toimeenpaneva elin, joka kokoontuu useammin ja jonka tehtävä on pitää yhteyttä järjestön työntekijöihin, toimia työnantajan edustajana käytännössä. Yhdistyksen säännöissä määritellään toimenkuvat ja toimintatavat. Lisäksi ovat palkatut järjestötyöntekijät, jotka ovat usein varsinaisen yhdistystoiminnan ulkopuolisia toimijoita joskin saattavat olla myös yhdistyksen jäseniä. Hallitus on heidän lähiesimiehensä ja työntekijät ovatkin osa hallituksen toimeenpanevaa tasoa organisaatiossa. Yleensä hallituksen puheenjohtaja edustaa työnantajaa eli hallituksen esimiestyötä käytännössä, ellei johtosääntö määrää toisin.

Järjestöillä onkin pääsääntöisesti kolmitasoinen päätöksentekomalli, joka tuottaa erityisiä piirteitä ja haasteita työhyvinvointiin. On jäsenistö ja yleiskokoukset järjestön toiminnan suuntaajana ja ylimpänä päättävänä elimenä, kuten yhdistyslainsäädäntö edellyttää. On järjestön toimeenpaneva voima hallitus sekä järjestöön palkatut työntekijät. Joissakin organisaatioissa on lisäksi työntekijöiden muodostamia toimikuntia, esimerkiksi opettajatoimikunta, jolla on myös itsenäistä päätösvaltaa. Lisäksi voi olla muitakin toimikuntia erikseen sovittaviin tehtäviin. Vielä sokerina pohjalla järjestössä voi olla hanketyöntekijöitä, joilla on rajattu tehtäväkuva, joka ei välttämättä kohtaa muiden järjestössä työskentelevien päivittäisen ja pitkäaikaisemman työn kanssa eikä ole suoranaisesti yleiskokouksen toimintasuunnitelmaan kirjattua toimintaa. Hankkeet voidaan hallituksessa tai järjestötyöntekijöiden keskuudessa kokea jopa ylimääräisenä rasituksena muutoinkin runsaaseen, epätarkasti rajattuun työnkuvaan, jotka ovat tyypillisiä järjestötyössä. Hankkeet olisikin hyvä synnyttää yhdessä, koko järjestöväen ideoimana. Tällöin ne koettaisiin rikkautena, virkistävänä lisänä ja toiminnan kehittäjänä.

Yhteistyö järjestöorganisaation kaikkien päätöksentekotasojen kesken vaatii paljon inhimillistä toimintaa ja erityisiä ponnisteluja, jotta toiminta olisi sujuvaa: kokouksia, tapaamisia ja keskusteluja. Käytännöt marssivat kuitenkin usein muodollisten päätöksentekojärjestelmien edelle. Työntekijät ovat paikalla oleva voimavara ja päätöksiä toisinaan syntyy ja on synnyttävä elävän elämän tilanteissa, ohi järjestöorganisaation muodollisen päätöksenteon. Tässä onkin jo paljon aineksia haasteelliseen sisäiseen toimintakulttuuriin ja ongelmiin työhyvinvoinnissa. Epäselvä päätöksenteko ja arjessa läsnäolevan esimiehen puuttuminen

ovat työnohjauksen maailmassa yleisiä keskeisiä syntipukkeja, kun etsitään syytä sille, miksi jossakin organisaatiossa ei voida kovinkaan hyvin vaan uuvutaan ja kärsitään epäselvistä työnkuvista, työnjaon hämäristä rajoista, epämääräisen runsaasta työmäärästä sekä siitä, kuka voi ja miten voidaan tehdä päätöksiä.

Tämäntyyppisissä organisaatioissa päätöksenteko jää helposti vahvojen yksilöiden ja sattumanvaraisen sitoutumisen varaan. Hallitus tekee työtä yleensä palkatta, vapaaehtoistoimintana. Se saa ihmiset toimimaan satunnaisesti, oman muun elämäntilanteensa pohjalta. Hallitustyöhön ei aina voida sitoutua työelämän vaatimalla vastuullisuudella koska hallituksen jäsenten varsinaiset työvelvoitteet ovat yleensä toisaalla.

Tarvitaankin erityistä tietoisuutta ja valppautta synnyttää toimivia ja systemaattisia käytäntöjä turvaamaan järjestöjen sujuvaa ja henkisesti antoisaa arkista työtä.

Arvopohjalta suunnittelu ja improvisointi

Kaikki toiminnan suunnittelu on samalla myös työhyvinvoinnin suunnittelua. Hyvin toimintansa suunnitelleen ja luottamusta sisältävän työyhteisön erottaa siitä, että siellä osataan ja uskalletaan myös improvisoida. Suunnittelu ja improvisointi ovat hyvä työpari työntekemisessä.

Toiminnan suunnittelussa kannattaa aina aloittaa kysymyksestä miksi. Miksi meillä on tämä järjestö, mitä ja ketä se palvelee. Millaista kehitystä toimintamme tuo tullessaan maahamme tai maapallolle. Miksi kysymys tuo meidät suuremman vision äärelle, liittää toimintamme mukaan suurempaan kuvaan, jonka osana haluamme toimia. Kun olemme ensin perustelleet itsellemme miksi toimimme, olemme samalla tutkailleet arvojamme ja luomme perustehtävämme ja toimintatapamme arvojemme mukaiseksi. Näin on jo turvattu osa työhyvinvoinnista. Emme joudu toimimaan omien arvojemme vastaisesti. Arvojen tiedostaminen ja noudattaminen helpottaa myös priorisoimaan asioita. Keskitymme silloin tietoisesti oleelliseen emmekä näpertele esimerkiksi turhan ja voimia vievän byrokratian parissa. Arvot onkin syytä työyhteisössä yhteisesti kirkastaa aika ajoin.

Perusteltuamme ensin itsellemme perustehtävämme luonteen, on helppoa suunnitella myös toiminta samassa linjassa arvojemme kanssa. Toiminnalla on vuosittaiset tavoitteet, jotka yleiskokous on keskustellen

linjannut toimintasuunnitelmaksi, pitäen myös ”miksi toimimme” -kysymyksen mielessään. Jos tämä osuus tehdään ajatuksella on suunniteltutyön pohja valmis.

Toinen suunnitteluvaihe on työnjaon suunnitelma. Toimintasuunnitelmassa pysyvä perustehtävä sekä toimiva työnjako ja toimenkuvat auttavatkin jo pitkälle luomaan jäsentyneen ja ryhdikkään selkärangan järjestötoiminnalle. Lisäksi päätöksenteon arkinen rakenne, kuten kokosten laatu ja määrä sekä säännölliset tapaamiset työntekijöiden ja työnantajan eli hallituksen tai ainoastaan puheenjohtajan kesken, muodostavat palapelin kolmannen osan hyvin toimivassa järjestökulttuurissa. Hyvin suunnitellussa työyhteisössä onkin sitten varaa kokea mokat oppimiskokemuksina ja kiinnostavina poikkeamina arkirutiineihin, jotka parhaimmillaan voivat laukaista liikkeelle jotakin uutta ja innovatiivista. Näin voisikin todeta, että hyvin suunniteltu on puoliksi improvisoitu silloin kun perustukset ovat kunnossa ja perustehtävä hallinnassa.

Kuka johtaa työhyvinvointia?

Järjestöjen erityiskysymyksiin kuuluu kysymys johtamisesta. Johtamista tapahtuu yleensä monella tasolla tai sitä ei tapahdu millään tasolla vaan selkeä johtaminen puuttuu. Ongelmana on usein myös epäselvä työnjako esimiestyössä. On yhdistyksen puheenjohtaja ja hallitus. Isommissa järjestöissä on erillinen, palkallinen toiminnanjohtaja, joka on lähiesimies ja mukana päivittäisessä työssä ja vastaa päivittäisestä esimiestyöstä, toimintasuunnitelman toteutumisesta yhdessä hallituksen kanssa. Vaikeuksia tulee etenkin jos toiminnanjohtaja eli lähiesimies puuttuu, kuten pienemmistä yhdistyksistä yleensä. Tällöin erityisen tärkeäksi nousee konkreettiset, etukäteen sovitut tapaamiset työnjohdon eli hallituksen ja sen puheenjohtajan kanssa säännöllisesti.

Järjestöillä on yhdistyslain mukaiset säännöt, joissa yleensä johtosäännöllä on määritelty työnjako. Käytännössä työnjako voi kuitenkin muotoutua toisenlaiseksi. Tärkeintä on, että työnjako on keskusteltu ja kirjattu selkeästi. Kuka tekee mitäkin ja päättää mistäkin. Milloin esimiestyötä johtaa toiminnanjohtaja ja milloin puheenjohtaja ja mikä on hallituksen rooli. Onko tarpeen jyvittää puheenjohtajan tai toiminnanjohtajan työt ja esimiestyö useammalle erikseen nimetylle vastaavalle, ettei työnkuva muodostu liian raskaaksi ja siksi etenkin järjestön puheenjohtajan tehtävään saattaa olla vaikea löytää jatkajaa.

Yhdistyksen puheenjohtajan tehtäviin kuuluu yleensä etenkin järjestön toiminnan linjaus yhdessä yleiskokousten kanssa, profiilin ylläpito suhteessa ulkomaailmaan, suhteet sidosryhmiin ja mahdollinen lobbauks. Puheenjohtaja on eräänlainen käyntikortti järjestön liikkeessä kansan keskuudessa ja julkisuudessa. Myös järjestön painotukset ovat usein erilaisia eri puheenjohtajien kaudella. Näitä puheenjohtaja esittelee yleiskokouksissa ja saa siellä hyväksynnän ajamilleen kysymyksille ja vuositavoitteille. Lisäksi puheenjohtaja huolehtii järjestön luottamushenkilöiden koollekutsumisesta tarpeen mukaan ja sovitusti sekä asiasisältöjen ajan tasalla olosta kokouksissa. Ja puheenjohtaja kun on, johtaa puhetta hallituksen kokouksissa. Puheenjohtajan ei siis tarvitse olla lähiesimies jos on toiminnanjohtaja. Mutta jos sellaista ei ole, on puheenjohtaja yleensä hallituksen edustajana yhdistyksen lähiesimies. Tällöin puheenjohtajalle lankeaa myös toiminnanjohtajan tehtävät. Puheenjohtaja yhdessä toiminnanjohtajan kanssa on viime kädessä ja etenkin kriisin kohdatessa vastuussa järjestön ja sen työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Milloin tarvitaan työnohjausta, työyhteisövalmennusta tai mentorointia?

Järjestöjohdon on syytä olla herkkänä työhyvinvoinnin tarpeille. Uupumisen ennaltaehkäisy ja ongelmien yhteisöllinen ratkaiseminen heti niiden ilmaantuessa, säästävät paljon aikaa, rahaa ja resursseja. Ennakointi turvaa henkilöstön pysyvyyden ja viihtymisen sekä vähentää sairaspotilaita. Jos työyhteisössä on ongelmia tai halutaan pohtia erityisiä työntekemiseen liittyviä kysymyksiä ilmapiirittain, jossa tunteet ovat vahvasti mukana ja jotka eivät tunnu ratkeavan työyhteisön keskinäisellä kokoontumisella kannattaa käyttää ulkopuolista työnohjausta. Myös kehittämistyötä vauhdittaa usein jos työyhteisövalmentaja tulee työyhteisön ulkopuolelta. Usein työnohjaus ja työyhteisövalmennus ovat samojen ammattilaisten työkalupakista löytyviä palveluja ja toisinaan niiden ero onkin veteen piirretty viiva. Mentorointi puolestaan on vertaistukea, jolla voidaan pitää yllä järjestön jatkuvaa sisäistä, laadullista kehittämistyötä ja vertaisjakamisen tuottamaa työhyvinvointia. Mentorointi sopii hyvin myös perehdytyksen työtavaksi. Mentoroinnista kertovat enemmän omassa artikkelissaan Kristiina Vesama ja Erja Anttonen. Verkostoitumalla toisten järjestöjen kanssa voidaan laajentaa mentorointimahdollisuuksia kuten Järjestöjalostamo-hanke hyvin osoittaa.

Yhteisöllinen toimintatapa parantaa työhyvinvointia

Järjestö on hyvä hahmottaa kokonaisena toimijana. Helposti järjestötyössä lipsahdetaan siihen, että jäsenistö jää taka-alalle kun taas hallitus ja palkatut työntekijät ovat ylityöllistettyjä. Olen usein kuullut myös tokaisun ”miksi meidän hallituksen jäsenten pitää tehdä näitä töitä kun yhdistyksessä on palkattu työntekijäkin. Eikö nämä työt kuulu hänelle”. Hyvä miksi-kysymys tässäkin. Vastaisin siihen näin: Yhdistyslain henki yleishyödyllisten organisaatioiden voittoa tavoittelemattomasta toiminnasta ei toteudu jos järjestössä palkatut henkilöt järjestävät kaiken vuosittaisen toiminnan tai vain osa hallituksen jäsenistä osallistuu aktiivisesti toiminnan järjestämiseen. Yhdistykset ovat yhteisöllinen kokonaisuus, jonka tekee eläväksi kaikkien osallisuus. Jokaisella on oma roolinsa ja omat vastualueensa. Kaikki toimijat ovat myös tasa-arvoisia. Hierarkiaa on turha ylläpitää. Se vie iloa ja energiaa toiminnasta ja synnyttää herkästi kuppikuntia. Kaikilla on oma tehtävänsä, ei statusta aseman tai työsuhteen perusteella. Toimintakulttuuri on tällöin tehtäväkeskeistä, ei organisaatiokeskeistä. Jäsenistö voi hyvin vastata esimerkiksi osasta kampanjatyötä, tiedotusta, markkinointia, varainhankintaa ja järjestää itselleen mieluisia tapahtumia myös ohi toimintasuunnitelman. Tärkeintä on aktiivinen ja salliva järjestöympäristö, jossa annetaan tilaa uusille ideoille ja yllättävillekin toimintatavoille. Kunhan toiminta säilyy alkuperäisen perustehtävän raameissa ja sääntöjen mukaisena.

Yleiskokoukset, kuten syys- ja kevätkokous, eivät saa olla pelkkiä muodollisuuksia vaan niiden tulee olla koko toiminnan inspiroivaa pohjatyötä. Ihmisten iloista yhteenkokoontumista yhteisen asian äärelle. Yleiskokouksissa puhutaan innostuneesti järjestön perustehtävästä ja tavoitteista seuraavalle kaudelle. Paikalle on hyvä hankkia alustajia tai esiintyjä, jotka virittävät kokousväen innostuneeseen tunnelmaan järjestön aihepiiriin ympärille. Yleiskokouksia tulee olla riittävästi, jotta ne säilyttävät asemansa tärkeänä osana toiminnan suunnittelua ja työtehtävien konkreettista jakamista.

Jotta järjestö säilyy elävänä, tuleekin jäsenistö integroida mukaan käytännön toimiin mahdollisimman rikkaalla ja runsaalla otteella. Erilaisia toimikuntia ja työryhmiä vastualueineen on syytä perustaa aina yleiskokouksissa ja niitä tulee olla tarjolla kaikkien jäsenten iloksi. Näin järjestön kaikilla toimijoilla on omat vastuunsa ja toimintamuotonsa: jäsenistöllä, luottamushenkilöillä ja palkatuilla työntekijöillä. Näihin vastuualueisiin liittyen järjestössä toimivat ihmiset sitten tapavat vilkkaasti toisiaan vuoden kierrossa kahvitellen, jutellen ja jakaen

ajatuksiaan ja tuntemuksiaan yhteisen perustehtävän ympärillä. Samalla taika tapahtuu: kukaan ei ole ylityöllistetty eikä kaikkia töitä ole sysätty palkattujen ihmisten tehtäväksi vaan kullakin on oma kohtuullisen kokoinen siivunsa hoidettavanaan. Ja mikä parasta, samalla järjestön tapa toimia laajapohjaisesti ja hengittävästi huolehtii osaltaan myös työhyvinvoinnista.

Ensisijaisen tärkeää on myös järjestöväen epävirallisempi yhdessäolo sekä se, että jäsenistö voi toteuttaa omia ideoitaan järjestön avulla. Kaikilla toimijoilla tulee olla merkitystä ja tehtäviä ja toiminnan on annettava olla myös hauskaa. Tällöin järjestötyö tyydyttää ihmisten sosiaalisia ja emotionaalisia tarpeita samalla kun se tuo yhteiskuntaelämään ruohonjuuritason osaamista ja vaikuttamista. Näin järjestöistä tulee monimuotoisia ja eläviä yhteisöjä, joilla on paljon aitoa annettavaa jäsenistölleen ja yhteiskunnalle, eikä paperin kuiva kahina tai hierarkia hallitse toimintaa liiaksi. Järjestöissä piileekin mahdollisuus koko yhteiskunnan yhteisöllisyyden rikastamiseen etenkin Suomessa, jossa yhdistykset ovat perinteinen ja luonnollinen tapa organisoida ihmisten oma-aloitteista toimintaa.

Tasavertainen tiimityö sopii järjestöihin

Tiimityö on yksi toimiva työtapa, jolla asiantuntijapohjainen työryhmä voi työskennellä. Lyhyesti kuvattuna tiimissä on yksi vastuuhenkilö, joka kutsuu tiimin koolle ja huolehtii sen toimintatavoista. Vastuuhenkilö kokoaa asialistan tiimin työskentelyyn, jota voidaan sitten tiimin kokoontuessa aluksi täydentää.

Sisällöllisesti tiimi on hierarkisesti tasavertaisten ja yhteisvastuullisten, oman toimenkuvansa tai työtehtävänsä asiantuntijoiden kohtaamispaikka, jossa puhutaan omasta työstä ja sen pulmakohdista, tiedotetaan, saadaan tukea, kannustusta ja palautetta toisilta, vaihdetaan ideoita, ajatuksia sekä tehdään tarvittaessa työnjakoa koskevia tai muita tarpeellisia päätöksiä.

Tiimityöskentely sopii hyvin järjestötyöhön, jossa jokaisella on yleensä oma itsenäinen toimenkuvansa mutta yhteinen työn kohde perustehtävän parissa. Tiimin kokouksiin koollekutsutut jäsenet voivat vaihdella käsiteltävien asioiden mukaan eikä kaikkien tarvitse aina osallistua kaikkiin tiimikokouksiin jos käsiteltävät asiat eivät kuulu omaan toimenkuvaan. Voi olla myös vakituisesti toimivia, erillisiä tiimejä. Tiimeissä voi olla mukana

asiasisällöstä riippuen yhtä hyvin jäsenistöä, luottamushenkilöitä kuin palkattuja työntekijöitäkin. Tiimien kokoonpano voi muotoutua sisällön mukaan vaihdellen tai ne voivat olla kiinteitä, jäseniltään vakiintuneita. Tiimityö on parhaimmillaan antoisa tasavertaisen työskentelytavan malli, jossa huomio kohdistuu asiasisältöihin ja tavoitteisiin eikä niinkään organisaatioon ja sen hierarkiaan eli siihen kuka saa sanoa viimeisen sanan ja mistä. Tiimien päätösvalta on joskus hankala rajata mutta yleensä se liittyy luontevasti tiimin arkipäiväisistä asioista päättämiseen kunhan ne linjautuvat järjestön tavoitteiden mukaisesti. Ja tiimin ylittäessä valtuutensa, toiminnanjohtaja tai puheenjohtaja palauttavat asiat raiteilleen.

Tiimityön johtaminen

Jos järjestö toimii tiimityön mallilla, on tärkeää, että järjestön johto on säännöllisesti aika ajoin mukana kaikkien tiimien työskentelyssä, jolloin tiimin esityslistalle nostetaan erityisesti johtamiseen, perustehtävän toteutumiseen, työssä koettuihin esteisiin ja ongelmiin liittyvät kysymykset. Se mikä toimii hyvin ilman työnjohdollista väliintuloakin ei kaippa toiminnanjohtajan tai puheenjohtajan siunausta silloin kun tehdään tiimityötä. Tiimityössä luotetaan tiimin jäsenten asiantuntemukseen perustehtävän hoidossa. Järjestöjohtoon on kuitenkin oltava tilanteen tasalla, millaisia kysymyksiä työntekijät pohtivat, mikä ei toimi ja millaisia esteitä toiminnalle koetaan tai millaisia haasteita halutaan ottaa mietinnän alle. Myös kehittämisideat ja –tarpeet tulee saattaa johdon tietoon ja sopia miten kehittämistyötä viedään eteenpäin.

Kokouksilla ja pysähtymisellä merkitys

Toisinaan kuulee työntekijöiden valittavan, että on liikaa kokouksia. Kokouksille onkin aina oltava syy ja sitä kautta kokousten tulee olla merkityksellisiä kaikille osallistujille. Turhat, sisällöttömät, vain rutii-
nin vuoksi pidettävät kokoukset ovat ajan hukkaa. Kokoukset, joiden asiat olisivat hoituneet kahden ihmisen käytäväkeskusteluna turhauttavat ja vievät kokouksilta niiden arvon. Sen sijaan, että kokoustamme turhaan ja tavan vuoksi, meidän tulee valmistella kokoukset ajatuksella ja mieltä aina miksi kokoonnumme, mitä tavoittemme kokoontumalla ja keitä on todella tarpeen olla paikalla. Kokousten hyvä suunnittelu tuo työhön paljon syvyyttä ja tehokkuutta ja säästää aikaa.

Tärkeä syy kokoontumiseen yhteen työpaikalla on pysähtyminen. Kun pysähdytään yhdessä hetkeksi tarkastelemaan tehtyä ja tekemätöntä

saadaan arvokasta tietoa ja ymmärrystä työstä. Teemmekö oikeita asioita oikeassa tärkeysjärjestyksessä ja viisaalla tavalla vai voisimmeko toimia toisin. Pysähtyminen yhdessä on tärkeää, koska se tarjoaa tilan, paikan ja ajan kuulla toisia sekä kuulla myös omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Jakaa kokemuksiaan. Pysähtyminen yhdessä on jakamista. Ilman jakamista ei mikään organisaatio voi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Pelkoja, epävarmuutta, varautuneisuutta, huolestuneisuutta, kiukkua. Tätä kaikkea meissä liikkuu työpäivien aikana ja siksi on luonnollista myös purkaa tuota kuormaa työajalla. Jos järjestötyössä ilmenee kiireyttä, tiuskimista tai epämääräisiä ristiriitoja on hyvä kutsua koolle kokous, jossa on teemana suoraan kissa nostettuna pöydälle eli työhön liittyvät tunteet. Onko riittämättömyyden, rasittuneisuuden tai tyytymättömyyden tunteita ja mistä ne kumpuavat, mikä meitä kuormittaa ja mitä voisimme tehdä tilanteen parantamiseksi. Syyllisten etsiminen on yleensä ajanhukkaa ja johtaa vain huonoon ilmapiiriin työpaikalla. Me kaikki mokailemme, unohtamme ja olemme muutoinkin ihmisiä, inhimillisiä olentoja. Meillä kaikilla on huonot aikamme. Kukaan ei aina pysty parhaimpaansa, eikä se ole mikään uutinen. Sitä ei ole syytä jäädä taivastelemaan. Ongelmien ilmetessä tärkeämpää on katsoa asioita kuin henkilöitä ja mennä eteenpäin. Miettiä, miten olisimme voineet toimia toisin. Katsoa tulevaisuuteen, miten jatkossa toimimme. Mitkä asiat eivät hoidu, mikä on esteenä sille ja mitä voisimme tehdä tilanteen parantamiseksi.

Pysähtymisen tehokas työpari on työn reflektointi. Oman ja toisten tekemisen reflektointi tuo arvokkainta mahdollista tietoa siitä, mitä olemme tekemässä, mikä on sen merkitys, miten muutoin olisi viisaampaa toimia, mitä voimme oppia, miten kehittää itseämme ja työtämme ja toimimmeko samaan suuntaan kohti asettamiamme päämääriä.

Pysähtymiseen työyhteisössä tarvitaan siis säännöllisiä palavereja ja kokouksia, joilla on oltava aitoa ja tärkeää sisältöä. Ei ainoastaan rutiinikysymyksiin paneutumista tai työtehtäviin liittyvää jakamista vaan myös säännöllistä paluuta perustehtävään. On hyvä katsastaa yhdessä sovitut tavoitteet, niiden toteutuminen, ihmisten hyvinvointi ja sen esteet työssä. Tärkeä on myös kysymys, voiko työntekijä toteuttaa työssään unelmiaan ja intohimojaan, ja jos ei voi, niin mikä on esteenä.

Hyvä kysymyspatteristo säännölliseen viikkokokoukseen voisi olla esimerkiksi:

1. Mikä on toiminut hyvin tällä viikolla
2. Mikä ei ole toiminut tällä viikolla
3. Miten voimme edistää/ratkaista toimimattomia asioita, kuka edistää ja millä aikataululla
4. Mitä voimme oppia tämän viikon mokista
5. Minkä unelmani parissa pääsin tällä viikolla työskentelemään

MITÄ ON REFLEKTOINTI TYÖPAIKALLA?

Uudelleenarvioimalla kehittyä ammatillaiseksi

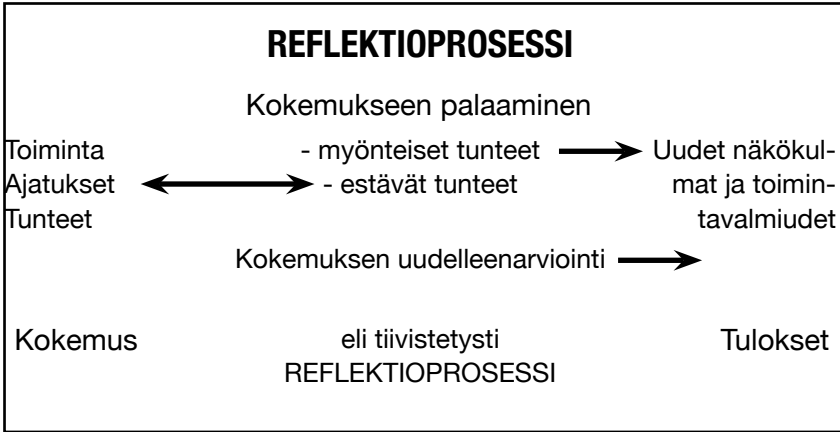
Reflektion käsite liittyy läheisesti ajatteluun. Teoreettisesti reflektion käsitettä on kehitetty lähinnä kognitiivisen ja kokemuksellisen oppimisen lähestymistavoissa. Oppimisen kannalta reflektio onkin välttämätöntä. Syvällinen oppiminen edellyttää teorian ja käytännön ymmärtämistä ja sitä, miten ne liittyvät yhteen. Reflektiivisessä prosessissa pyritään tähän tietoiseen ymmärtämiseen, uuden oivaltamiseen ja näkökulman laajentamiseen. Reflektoinnilla tarkoitetaan sanakirjan mukaan mietiskelyä, harkintaa, heijastusta. Sen avulla heijastamme oman kokemuksemme uudelleen näkyviin, jotta voimme paremmin tarkastella ja tarvittaessa muuttaa sitä. Työryhmässä tämä tarkoittaa lähinnä tapahtuneisiin asioihin ja kokemuksiin palaamista yhdessä keskustellen. Oiva työkalu siis ammatilliseen työssäkehittymiseen sekä yhteisölliseen oppimiseen.

Reflektio on prosessi, jossa ihminen aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee kokemuksiaan voidakseen luoda uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa. Reflektiivisessä työtavassa ihminen on jatkuvassa, joustavassa ja monitasoisessa vuorovaikutuksessa sekä ympäristönsä että itsensä kanssa. Hän arvioi työtään ja sen vaikeuksia ja vaatimuksia suhteessa itseensä. Reflektio pitääkin sisällään myös affektiivisia, tunteisiin, ja arvoihin liittyviä tekijöitä. (Boud ym. 1985.)

Miten voi oppia refleктоimaan?

Reflektointi ei ole itsestään selvä tapahtuma työryhmän keskustellessa. Mutta tietoisuus siitä, mihin reflektoinnilla pyritään ja miten se tapahtuu, tekee kokousosallistujista refleктоivan keskustelutavan mestareita.

Sekä harjoittelu yhdessä työtovereiden kanssa. Tärkeintä on palata kokemukseen tapahtumien, ajatusten ja tunteiden tasolla. Australialaiset tutkijat (Boud ym. 1985) ovat kehittäneet kolmeportaisen mallin siitä, miten reflektioprosessia voi harjoittaa.



Kuvio 1. Reflektioprosessi (Boyd ym. 1985).

Kokemukseen palaaminen on aktiivinen prosessi, jota voidaan tehdä myös yksin vaikka oppimispäiväkirjan muodossa. Reflektiota voidaan harjoitella myös ryhmässä keskustellen.

Ensimmäiseksi olisi tärkeää saada kokemus palautettua mieleen yksityiskohtineen kaikkineen, sellaisenaan kuin se todellisuudessa tapahtui. Kokemus ei välttämättä tarkoita mitään isompaa tapahtumasarjaa tai tilannetta, se voi olla myös jokin ajatusrakennelma tai tunnetila jossakin tilanteessa. Jotakin, mihin on työssä ja työntekijänä syytä palata.

Mieleen palautetaan myös kokemuksen herättämät tunteet, niin myönteiset kuin kielteisetkin. Reflektoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että kielteisetkin tunteet käsitellään. Monesti kielteiset tunteet saattavat muodostua esteiksi uuden ajattelutavan tai näkökulman löytämiselle, eteenpäin menemiselle, mikäli niitä ei työstetä alta pois. Ne ovat yhtä arvokkaita oppimisen ja kehittymisen rakennusaineita kuin myönteisetkin tunteet.

Kokemuksen uudelleenarvioinnissa pyritään itsekriittisesti ja kokonaisvaltaisesti arvioimaan, mitä ja miksi tapahtui niin kuin tapahtui. Eli käydään rauhassa ja neutraalin asiallisesti läpi mitä tapahtui, miksi, minkä seurauksena, mikä oli minun osuuteni, mikä muiden jne. Olisiko jotain voinut tehdä toisella tavalla? Uudelleenarviointi synnyttää uusia ajatuksia ja näkökulmia sovellettaviksi uusissa tilanteissa. Reflektoidessa ei arvostella tai moralisoida. Ainoastaan neutraalisti eli viileän etäisesti tarkastellaan ja tutkitaan tapahtunutta, ajatusta tai tunnetta kuin se olisi voinut tapahtua kenelle meistä tahansa. Tutkimuksellinen ote tai kuin rikoskomisarion, ilman päivittelyä ja tunteita.

Reflektoinnin tulokset näkyvät uusina näkökulmina ja valmiuksina soveltaa uusia ajatuksia käytäntöön. Uudet kokemukset ovat sitten jälleen reflektoinnin kohteena. Kaiken kaikkiaan reflektio on prosessi, joka jatkuu loputtomiin uusien kokemusten myötä. Reflektio on oppimista, kehittymistä ja kypsymistä työntekijänä, ihmisenä ja työryhmänä. Ammattimainen työryhmä pystyy reflektoinnin avulla hyödyntämään kaiken kokemuksen ja tapahtuneen oppiakseen kaikista mokista ja huonoista ideoista, toimimattomista työtavoista, konflikteista ja kriiseistä. Tämä kaikki on ikään kuin hyvää materiaalia, jota voidaan hyödyntää ja kehittää refleктоimalla sitä ja siten jalostaa siitä jotakin parempaa. Reflektointi osana jatkuvaa työssäoppimista tarjoaa mahdollisuuden synnyttää huippuosaavaa ammattilaisuutta, mestarien kädenjälkeä.

Työpäiväkirja on reflektointia ja hyvä ammatillisen kehittymisen väline

Esimerkiksi oppimis-, työpäiväkirjan tai portfolion kirjoittaminen palvelevat yksilöllistä itsereflektiivistä työssäkehittymisen prosessointia. Työpaikalla voidaan yhdessä vaikkapa sopia, että jokainen pitää työpäiväkirjaa, jonka avulla on helppo palata tapahtumiin, ajatuksiin ja tunteisiin, jotka on mielekästä jakaa työryhmässä. Osin päiväkirja tietysti palvelee myös sellaista henkilökohtaista kehittymistä ja itsetuntemuksen lisääntymistä, jota ei ole tarvetta jakaa työryhmässä. Tällainen työs-kentelytapa sopii etenkin uusiin, aloitteleviin työryhmiin tai kehittämispainotteisiin vaiheisiin työssä mutta ammatillista jatkuvaa kehittymistä tavoitteleva työntekijä tai työryhmä saa tästä työtavasta hyvän, omaehtoisen kehittämistyökalun milloin tahansa ja missä työssä tahansa.

MYÖNTEINEN PALAUTE JA RAKENTAVA SUHTAUTUMINEN EPÄKOHTIIN

Ilman palautetta innostus työhön katoaa

Pysähtymisen ja jakamisen lisäksi tärkeä syy työryhmän yhteenkootumiselle on palautteen antaminen ja saaminen. Ilman säännöllistä palautetta tehdystä työstä katoaa vähitellen merkitys, mielenkiinto ja innostus. Palautteessa on tärkeää saada kertoa ja kuulla myönteisistä onnistumisistaan ja saada esimieheltä, järjestöjohtolta ja toisilta työkaivereilta ansaittua kiitosta tehdystä työstä. Myönteisen palautteen inspiroivaa ja voimauttavaa merkitystä ei voi yliarvioida. Jos olet johtaja ja haluat työntekijöidesi panevan parastaan, muista antaa kaikki se myönteinen palaute heille minkä voit rehellisyyden nimissä antaa. Valehtelun kaikki tunnistavat, joten se ei kannata.

Myös rakentava kriittinen palaute on tärkeää työn ja työntekijän itseymmärryksen ja kehittymisen kannalta. Jos teemme työtämme emmekä koskaan saa virikettä siitä, minkä voisimme tehdä toisin tai paremmin, on vaarana, että kehityksemme pysähtyy. Ainakin vaatii suurta itsekriittisyyttä ja runsasta itsereflektointia, jotta voi turvata oman kehityksensä ilman toisilta saamaansa rakentavaa, kriittistä palautetta.

Lyhyt ohje siihen, miten kriittistä, rakentavaa palautetta sitten voi ja uskaltaa antaa löytyy kielestä. Palaute on hyvin herkkä asia eikä ole syytä saada palautteen vastaanottajaa tuntemaan itseään epäonnistuneeksi vaan palaute on saatettava sellaiseen muotoon, ettei se hyökkää persoona vastaan vaan antaa palautteen saajalle mahdollisuuden miettiä ja kehittyä. Siksi reflektointiin liittyvä hyvin neutraali tutkimuksellinen ote sopii hyvin myös kriittisen palautteen antoon.

Kannattaa välttää suoria väitteitä ja sinä muotoa palautteen avauksessa: eli EI sanota ”sinä aina...”, ”sinä et nyt ole ymmärtänyt...”, ”miksi sinä....”.

Palautteena kannattaa enemmän käyttää avoimia kysymyksiä: ”Miltä sinusta on tuntunut/miten sinä olet kokenut...”, ”Miten sinä ajattelisit, miten tämä asia olisi parasta tehdä, jotta ...?”, ”Mikä tässä ei ole sinun mielestäsi mennyt ihan nappiin?”, ”Miten sinä kehittäisit tätä...”

Omia havaintojasi voit kertoa ainakin tunteiden tasolla ja me –muotoisilla väitteillä: ”Minusta tuntuu, ettei tämä homma nyt mene niin

kuin me on ajateltu.... vai miten sinä tämän näet/ mitä ajattelet, miltä tämä sinusta tuntuu?”. Eli aina voi kysyä toisen näkemystä ja koettaa synnyttää sitä kautta keskustelua aiheesta tai lähteä liikkeelle omista tuntemuksistaan, jotka eivät loukkaa toista. Yhdessä voidaan tutkia, mistä sinulle on tullut tällainen tuntemus hänen suhteensa. Kannattaa muistaa, että joskus rakentavan kriittisen palautteen antaja on väärillä jäljillä, eikä palaute ole ollenkaan aiheellinen.

Myös me-pronominin runsas käyttö puheessa vähentää kritiikkiä osakseen saavan kokemusta omasta yksilöllisestä epäonnistumisestaan, tyyliin: ”miten me voisimme olla tarkempia...”, ”mistä me saisimme ohjausta tähän asiaan...”, ”mikä viisaus meitä nyt tässä asiassa auttaisi...?”, ”mitä apua tai kenen apua voisimme tähän pyytää..?”. Samalla asia muuntuu yleisluonteisemmalle tasolle, joka on helpompi ottaa vastaan. Sama ongelma on ehkä muillakin.

Kriittisen palautteen antaminen on kuitenkin taitolaji ja saattaa vaatia paneutumista tai harjoittelua työnohjaajan kanssa. Reflektioiva keskustelu on aina myös rakentava vaihtoehto tarkastella epäonnistumisia ja löytää uusia näkökulmia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja.

Klassinen hyvä keino rakentavan kriittisen palautteen antoon on sanoa aina ennen kriittistä asiaa jokin myönteinen asia palautteen saajasta. Menestyksellä käyttämäni palautemetodi onkin:

1. Sano aina ensin myönteistä palautetta vähintäänkin 2-3 eri havaintoa palautteen saajasta.
2. Sano vasta myönteisen palautteen jälkeen 1-2 kriittistä, rakentavasti kehitystavoitteen muotoon muotoiltua palautetta.
3. Palautteen on aina oltava uskottavaa, niin palautteen antajasta kuin saajastakin. Pysy siis totuudessa.

Tiimissä tai työryhmässä jokainen voi sanoa jokaiselle oman palautteensa vaikkapa kirjallisesti omalla nimellään. Johtaja voi sanoa palautteensa myös kehityskeskustelun tai muun yksityisen keskustelun yhteydessä kahdenkesken. Tällöin kritiikin vastaanottaminen ei tule täysin torjuttuksi, kuten kritiikin kohdalla saattaa helposti käydä. Kukapa meistä haluaisi, että toiset ovat päässeet näkemään huonoja puoliaamme työntekijänä, etenkin kun useimmiten tiedämme ne itsekin vallan hyvin.

Tartumme kuitenkin omaan kehittymistavoitteeseemme herkemmin kun saamme siitä palautetta työkavereilta tasavertaisessa tilanteessa, hyvässä rakentavassa yhteishengessä, jossa kaikki saavat vastaavaa palautetta ja tavoitteena on yhteinen työssäkehittyminen. On luonnollista olla työssään oppimassa ja kehittymässä. Mestariksi tullaan vasta monen oppimisvaiheen jälkeen.

Moka tarjoaa mahdollisuuden improvisoida

Aina kun mokaamme työelämässä, olemme tilanteessa, johon emme ole etukäteen valmistautuneet. Sisäinen, suomalaisen ankan kasvatuksen saanut ääni sisällämme on oitis valmiina heilauttamaan ruoskaa ja moittimaan meitä itseämme ankarimman kautta. Häpeä seuraa välittömästi tai viimeistään kun mokamme tulee julkiseksi. Tämä kuvio on hyvin samankaltainen olipa kyse aivan pienestä, mitättömästä unohduksesta, joka ei liikauta maailmaa millään tavalla pois raiteiltaan tai suuremmasta mokasta, jolla on merkitystä jonkun elämään tai tekemisiin. Miksi näin ja miten sallimme itsemme altistuvan tällaiselle sisäiselle kurituskelle. Tai miksi ylläpidämme tällaista kuormittavaa kurituskulttuuria työpaikoillamme, kiinnittämällä kohtuuttoman paljon huomiota omiin ja toisten tekemiin virheisiin.

Armollisuus itseä ja samalla toisia kohtaan voi alkaa siitä, että hyväksymme tilanteen ja samalla hyväksymme syvästi itsemme: keskeneräisinä, epätäydellisinä olentoina, jotka parastaankin antaessaan ja etenkin usein juuri silloin, tekevät virheen, eli me mokaamme. Sen sijaan, että joutuisimme mokaan sattuessa hillittömään tunnekuuhuun, nöyryyttävään selittelyyn ja siitä seuraavaan morkkikseen, voimmekin valita toisen tien: hyväksymme tapahtuneen mokaan. Tällöin meillä on voimia ja huomiokykyä ryhtyä välittömästi korjaaviin toimiin eikä energiaa tuhlaannu voimakkaisiin tunnereaktioihin, joissa saatamme rypeä päiväkaupalla. Pahimmassa tapauksessa työyhteisömme vielä ruokkiessa tätä turhaa energiantuhlausta. Työyhteisössä voidaan sopia, että filosofiamme on: ”moka on lahja ja meillä saa mokata”. Tämän kolikon toinen puoli luonnollisesti on holtiton tai vastuuntunnoton työmoraali, jossa ei edes pyritä tunnistamaan tai välttämään mokia tai niitä ei reilusti tunnusteta. Eri maiden työkultuurit eroavat tässä suhteessa paljon toisistaan.

Kun valitsemme mokaan hyväksyvän tien kuljettavaksemme, vahvistamme samalla itsekunnioitustamme ja voimaannumme. Kohtaamme työkaverit pystypäin ja otamme vastaan mokaan seuraukset. Moka kuuluu

elämään ja työhön. Ennen kaikkea on syytä hyödyntää moka antama hetki, jolloin joudumme mukavuusalueemme ulkopuolelle, elämysalueelle. Saamme hetken olla luovassa, tyhjässä tilassa, joka saattaa kääntyä mihin suuntaan hyvänsä. Tuossa tilassa saatamme oppia selviämään haastavista hetkistä, kestämaan muutosta ja yllätyksiä, oppia jotain yllättävää ja arvokasta itsestämme, muista ihmisistä tai työstämme. Tämä hetki on arvokas improvisaation hetki jos uskallamme antautua sille ja ottaa hetken vastaan. Voimme käyttää sen inspiraationa johonkin arvaamattomaan, ennalta suunnittelemattomaan ja saada siitä jopa jotain uutta ja hyödyllistä irti. Suosittelen lämpimästi hyväksymään mokat ja niiden antaman mahdollisuuden tähän kehitysportaaliin, jonka moka meille hetkeksi aukaisee. Tai sitten vain tuhmaamme tuon taivaasta auenneen kultaisen hetken syöksymällä itsesytyksiin ja ripustautumalla häpeän kahleisiin.

Elämä on joka tapauksessa sarja improvisaatioita vaikkemme sitä tiedostaisikaan. Hyväksymällä elämän improvisointilaadun, saamme vastalahjaksi paljon uusia mahdollisuuksia, näkymiä ja vaihtoehtoja, joita rationaalisen suunnittelun keskellä emme tulisi ajatelleeksikaan. Joten ottakaamme ilo ja hyöty irti työelämämokistamme. Kyse voi olla vain saman asian katsomisesta eri kurkistusaukosta eli suhtautumistavan muutoksesta.

ERILAISSUUS ON RIKKAUTTA

Erilaisuus ja kunnioituksen työkuulttuuri kasvattavat työhyvinvointia

Ihmisten erilaisuus on suuri rikkaus työelämässä. On kuitenkin tavanomaista, että me ihmiset oletamme toisten olevan kaltaisiamme. Tämä johtune siitä, että emme tunne kovin hyvin ihmisluontoa, sen synnynnäisesti erilaisia temperamentteja eli persoonallisuustyyppisiä ja hyvin erilaisia tapoja reagoida, kokea ja toimia. Näistä ihmisyyden perimmäisistä kysymyksistä meille ei juurikaan opeteta koulussa.

Yleisenä asenteena järjestötyössä, kuten kaikessa työelämässä, tulee olla työkaverin ja hänen ajatustensa kunnioittaminen ja toisen hyvin erilaista ihmisyyttä arvostava käytös. Vaikka olemme hyvin erilaisia, olemme silti myös hyvin samanlaisia: ihmisiä kaikki, erehtyväisiä ja epätäydellisiä. Kun pitäydymme kunnioituksen kulttuurissa, vältämme monet turhat loukkaantumiset ja konfliktit. Tällöin asioista

keskustellaan toisen näkemyksiä rauhassa kuunnellen. On syytä varata erillinen aika keskustelulle jos se on merkittävä tai olemme erimielisiä. Keskustelut käytävällä ohimennen jostakin erimielisyyttä aiheuttavasta aiheesta ovat monesti alkuna isommalle konfliktille. Eli varataan erillinen aika jos olemme erimielisiä ja keskustellaan kunnes on saavutettu jonkin tasoinen yhteinen ymmärrys tai ainakin tehty kompromissihakuinen sopimus siitä, miten jatkossa toimitaan. Sopimukseen päästyämme seuraa sopimukseen sitoutuminen, joka on osa kunnioittavaa työskulttuuria. Ei riitä, että meillä on kehittyneet keskustelu- ja sopi- muksetekotaidot. Kunnioittaessamme työyhteisöämme sopimukseen päästyämme myös sitoudumme tehtyyn sopimukseen. Jos sopimus oli huono, siihen voidaan milloin vain palata ja neuvotella asia uudelleen ja viisaammin mutta siihen asti pysytään tehdyssä sopimuksessa niin pitkälle kuin mahdollista. Tätä tarkoittaa kunnioittava työpaikkakulttuuri.

Olemme erilaisia persoonia

Nykyisessä työelämässä on sorruttu yliarvostamaan tietynlaista persoonallisuustyyppejä: ulospäinsuuntautuvaa, sosiaalisesti sujuvaa, hyvän supliikkitaidon omaavaa, nopeaa ja äkkiseltään nohevalta vaikuttavaa. Samalla on syntynyt täysin virheellinen käsitys, että ujoin, rauhalliset, asioihin keskittyvät ja vähemmän itseään julkisesti ilmaisevat ihmistyypit olisivat työelämässä huonompia työntekijöitä. Näin ei kuitenkaan ole. Usein onkin aivan päinvastoin. Sitä todellista osaamista, paneutumista, loppuun asti tekemistä, vastuullisuutta ja hyvää ammattiosaamista löytyykin yllättäen näiden sisäänpäinkääntyneiden ja ujojen ihmisten työtaidoista. Myös riski saada patologisia persoonallisuuksia työryhmään on vähäisempi kun huomioidaan aidot työtaidot ja osaaminen ja jätetään sosiaalisesti häikäisevän persoonallisuuden hakeminen rekrytoinneissa taka-alalle.

Osa työssä viihtymistä on kehittyminen työssään. Jos työ ei tarjoa mahdollisuutta kehittyä niin ammatissa kuin ihmisenäkin, osalla työntekijöistä se yleensä laskee ennen pitkää työhyvinvointia. Tässä yhteydessä on syytä huomioida tutkimukset, joissa työntekijät jaetaan kahdentyyppiin: kehittäjiin ja säilyttäjiin. Tällöin työnjohdon olisi hyvä olla perillä alaistensa tavoitteista ja ihmistyyppistä. Kehittäjätyypeille on aina löydettävä jotakin uutta, josta he innostuvat. Säilyttäjätyyppiset työntekijät ovat puolestaan usein herkempiä stressaantumaan jos työhön liittyy jatkuvaa muutos- ja kehittämisvaatimusta eikä siinä saa toteuttaa tarvettaan tehdä rutiininomaisia töitä, jotka työntekijä osaa hyvin ja jot-

ka tuovat hänelle tyydytystä. Tällaisille synnynnäisille persoonallisuuden piirteille on molemmille käyttöä työryhmässä. Pelkistä kehittäjistä koostuva työryhmä voi olla konfliktiherkkä ja ristiriitoja synnyttävä koska siinä liikkuu liikaa ideoita ja ajatuksia, jopa ideaaleja, joita ei ole mahdollista toteuttaa koska järjestötyö muodostuu myös pitkäjänteisistä ja rutiininomaisista tehtävistä. Näiden hyvään hoitoon tarvitaan säilyttäjätyyppejä.

Avoimuus ja luottamus toimivat yhdessä

Toisinaan saattaa olla vaikea siirtyä työkavereiden kanssa keskustelemaan asioista syvemmällä, merkitsevällä tasolla avoimesti. Myös ongelmista tai henkilökohtaisista loukkaantumisista voi olla vaikea jutella. Saatamme varoa loukkaamista uudelleen tai aiheuttamasta konfliktia, joka onkin työyhteisön kannalta ehdottomasti viisautta. Silloin on hyvä palkata joksikin aikaa työnohjaaja, joka ohjaa työryhmää avoimeen, rakentavaan puheeseen, jäsentää tapahtunutta ja pitää puheen riittävän yleisluontoisella ja asiakaskeisellä tasolla, jotta asioita voidaan tarkastella turvallisesti. Ihmisten välinen aito, avoin ja ymmärrystärakentava kohtaaminen synnyttää ja palauttaa aina luottamusta.

Avoimuuden toimintaparina on aina luottamus. Jos toinen puuttuu, alkaa toinenkin kadota. Hyvin toimivassa työyhteisössä on kuitenkin molempia: avoimuutta ja sen seurauksena luottamusta ja sen seurauksena lisää avoimuutta. Näin ollaan positiivisessa ilmapiirikehässä, jossa syntyy rohkeutta ja pelottomuutta puhua asioista, joista ollaan eri mieltä, mahdollisuus neutraalisti reflektoida haastavia tapahtumia, kykyä ja tarmoa tarttua vaikeisiin asioihin ja synnyttää sitä kautta sopimuksia, uutta ajattelua ja työyhteisöön innostava ja uudistava ilmapiiri. Osataan puhua asiallisesti ja rakentavasti erimielisyyksistä, mokat koetaan oppimisen paikoiksi ja osataan improvisoida kun tilanne sitä vaatii. Jos ilmapiiri otetaan työyhteisön kehittämisen kohteeksi ja lähtökohtana on ollut epäluottamus, puhumisen vaikeus, liika varovaisuus tai negatiivinen työpaikkakulttuuri, voidaan työnohjauksella tavoitella työilmapiirin muutosta. Tällöin ohjauksen tavoitteena korostuu työyhteisön positiivisen muodonmuutoksen tekijät ja niiden kasvattaminen työn arjessa eli positiivinen transformaatio.

OMA VASTUUNI TYÖRYHMÄNI HYVINVOINNISTA

Kasvatatko työpaikkasi negatiivisuutta vai positiivisuutta?

Jokainen on vastuussa oman työpaikkansa työhyvinvoinnista, sitä eivät esimiehet yksin pysty turvaamaan. Kaikille toivotetaan hyvät huomenet, kaikkia puhutellaan ja tervehditään ja työasiat hoidetaan asiallisesti keskustellen, olipa henkilökohtaiset tunteet työkaveria kohtaan millaiset hyvänsä tai olipa käyty miten tulikivenkatkuisia keskusteluja juuri edellisenä päivänä. Ammatillaisen työelämässä erottaa taidosta keskittyä asioihin, ei ihmissuhteisiin tai omiin tunteisiin. Mykkäkoulu tai asioiden hoitamatta jättäminen huonojen ihmissuhteiden vuoksi on työpaikalla kiellettyä ja saatetaan laskea työpaikkakiusaamiseksi. Samoin aggressiivinen puhe, huutaminen, toisen nimittely tai muu huono käytös täyttävät kiusaamisen tunnusmerkistön ja ovat työsuojeluvalluutetun alaan kuuluvia selviteltäviä asioita.

Jos oma tunnetila on alavireinen tai muutoin huono, se pyritään pitämään omana tietona ja sitä hoidetaan työterveyden kautta tai itsehoidon keinoin vapaa-ajalla omassa turvaverkostossa. Negatiivista tunnetilaa ei levitetä koko työyhteisöön, ei edes kahvihuoneeseen saatikka työkaverien harteille. Lähiyökavereille voi toki aina kertoa tilanteestaan mutta vain kertoa, ei jakaa omaa negatiivista tunnetilaansa muille tai odottaa työkavereiden ratkaisevan ongelmiaan. Työssä ollaan ensisijaisesti työtehtävissä, ei nauttimassa sosiaalisen verkoston tarjoamasta tuesta, läheisyydestä tai ihmissuhteista.

Työkavereiden runsaan tai jatkuvan kitinän ja negatiivisuuden kuunteleminen heikentää kuuntelijan omaa aivotoimintaa ja tekee aivoista lopulta suorastaan mössöä: valittamiselle altistuminen tappaa hermosoluja muistikeskus hippokampuksesta, jos valittamiselle joutuu altistumaan yli puoli tuntia kerrallaan. Negatiivisuus on äärimmäisen tarttuvaa: se lannistaa positiivisuutta ja imee kuulijoiden voimia ja saa heidätkin valittamaan purkaakseen vastaanottamaansa kielteistä kuormaa. Kroonikkovalittajat ovat työpaikan ankeuttajia, energiasyöppöjä ja ilmapiirin myrkyttäjiä (Trevor 2012.).

Työyhteisö on erityinen ihmisyyhteisö ja sen sosiaalinen elämä rakentuu työtehtävien ympärille. Toisinaan odotukset työyhteisön ihmissuhteilta ovat kohtuuttoman suuret. Ja mitä tulee tunnetiloihin, niillä on taipumusta tarttua kuin flunssaviruksilla. Eihän viruksenkantajaakaan katsota työpaikalla suopeasti koska riskinä on useamman sairastumi-

nen. Jos tunnetila on ylipääsemätön ja aiheuttaa työkyvyn laskua, tulee siihen suhtautua kuten vuoteeseen tainnuttavaan flunssavirukseen: on haettava sairaslomaa.

On aina oltava valppaana kun huomaa negatiivisen puheen olevan liikkeellä työpaikalla. Tällöin voi ehdottaa yhteistä kokoontumista asiaan liittyen tai jos tuntuu vaikealta puhua asiasta työyhteisössä, on syytä tilata paikalle ulkopuolinen työnohjaaja. Epäkohtiin tarttuminen on aina suotavaa mutta se tulee tehdä rakentavalla tavalla ja avoimesti, asiaan liittyen. On reilua toimintaa ottaa ongelmalliset asiat puheeksi ja tuoda ne esimiesten tietoon. Jos näin ei ole toimittu, ei voida myöskään odottaa parannuksia asioihin.

Vastaavasti hyvät ja kauniit käytöstavat, kaikkien kohtaaminen kunnioituksella, asiallisesti ja avoimesti sekä hyväntuulen levittely lisäävät kaikkien työhyvinvointia. Ei tietenkään ole tarkoitus olla epäaito tai hymyillä vaikka ”syän märkänis”, vaan hyvä tavoite on tuoda hyvää tunnetilaa työpaikalle aina silloin, kun tuntee sen itselleen aidosti mahdolliseksi. Samalla voi ottaa itsekasvatuksen haasteeksi oppia näkemään asiat myönteiseltä kannalta ja kasvattaa näin omaa ja toisten myönteisyyttä. Kannattaa muistaa vanha viisaus: Se mihin kiinnität huomiosi, lisääntyy. Kun kiinnität huomiosi omiin pieniinkin hyvinolon hetkiisi, hyviin ja rakentaviin ajatuksiisi, saat ne lisääntymään. Tästä syystä onkin tärkeää, että työyhteisössä puhutaan onnistumisista, hyvin menneistä töistä ja siitä kaikesta yhteisestä hyvästä, mitä meillä työpaikallamme aina on.

Huomiota kiinnittämällä voi siis kasvattaa joko kielteisyyttä tai myönteisyyttä. Tässä yhteydessä lienee tarpeen sanoa, että myönteinen ajattelu ei ole ikävien tunnetilojen tai asioiden ohittamista vaan niihin rakentavalla tavalla tартtumista. Myönteinen lähtökohta pyrkii olemaan aina totuudellinen, ei valheellinen, peittelevä tai ongelmia vähättelevä. Jos työyhteisössä on ongelmia, eivät ne katoa jotenkin taikaiskusta ”myönteisellä ajattelulla” vaan niistä puhumalla. Tällöin myönteinen ajattelu näyttäytyy rohkeutena ja itsekunnioituksena. Kenenkään ei tarvitse kantaa työpaikan ongelmia hiljaa itsekseen, vaan ne tulee jakaa työyhteisössä. Ja sitä paitsi ongelmalliset asiat kuuluvat elämään ja työhön, niitä tuskin voi välttää, olipa ihminen asenteeltaan miten myönteinen tahansa. Myönteiseen asenteeseen kuuluu myönteinen suhtautuminen erimielisyyksistä ja ongelmista puhumiseen luonnollisena asiana. Rohkeasti ja avoimesti.

Joillakin työpaikoilla saatetaan pelisääntöihin kirjata esimerkiksi se, että kaikkia tervehditään kaikissa olosuhteissa. Tällöin omat työohjajan tuntosarveni värähtävät: onko taustalla loukkaantumisia ja ristiriitoja, jotka ovat jääneet käsittelemättä, pelataanko siellä manipulatiivisia työpaikkapelejä vai onko työpaikalla autismin kirjon akselille sijoittuvia työntekijöitä. Jostain erityisestä on kyse, jos itsestään selvä vuorovaikutuksellinen perusasia, tervehtiminen, on syytä kirjata pelisääntöihin.

Itse kunkin on hyvä joskus pysähtyä tunnustelemaan omia, henkilökohtaisia, aiempia kokemuksiaan ja kaikkea sitä tunnekuormaa ja harhautuneita ajatuksia, jotka saattavat olla työpaikallamme mukana työelämän ulkopuolelta sinne tupsahtaneina. Lapsuudesta, parisuhteesta, muista ihmissuhteista tai aiemmista työyhteisökokemuksista peräisin olevia tapahtumia, joiden perusteella olemme reagoineet asioihin tai ihmisiin tai muodostaneet käsityksiä itsestämme tai työkavereistamme työtätekevinä ihmisinä. Tällainen aiemman historiansa ja itsensä tutkiskelu ja sen myötä lisääntyvä itsetuntemus auttavat meitä kaikkia toimimaan rakentavasti ja reilusti työelämässä. Alamme paremmin tiedostaa omia vaikuttimiamme, käyttäytymistämme ja toistuvia toimintamallejamme, jotka eivät välttämättä pelkästään ilahduta työkavereitamme. Tällä kaikella itsetutkiskelulla on yksi päämäärä: me kykenemme ymmärtämään, että olemme itse vastuussa oman työpaikkamme hyvästä hengestä ja hyvistä toimintatavoista. Meistä ihan jokainen. Tulemme tietoisiksi omasta osuudestamme ja vastuustamme hyvän työelämän rakentamisessa. Huono itsetuntemus ei ole hyvä tekosyy huonolle käytökselle työpaikalla.

Konfliktit ja kriisit työyhteisöissä johtuvat usein ihmisille lajityypillisistä monikerroksisista sisäisistä tapahtumista, joita emme työelämän pyörteissä ennätä aina tiedostaa saatikka jakaa toisten kanssa. Syntyy nopeita tilanteita, koetaan yllättäviä tunteita, tunnustetaan, että jonkun työkaverin kanssa on vastenmielistä työskennellä. Emme saa aina kiinni siitä, mistä nämä työelämässä ilmenevät tunteemme tai käytösmallimme johtuvat. Ihmettelemme itekin miksi toimin näin? Miksi loukkaannuin tuosta? Miksen toiminut kuten olimme sopineet? Mitkä olivat todellisia vaikuttimiani? Miksi välttelin tätä työtehtävää tai tätä työkaveria? Olemme monessa kohtaa ymmällämme ja kysymyksen äärellä. Ja näin on hyvä. Silloin annamme asioiden nousta tarkasteluun. Silloin joko refleктоimme itseämme työpäiväkirjalla tai on aika hakeutua työnohjaukseen. Joka tapauksessa silloin on pysähtymisen paikka.

MITEN SAA KAIKEN TEHDYKSI ILMAN STRESSIÄ

Kiire on myös tunne

Aika on vekkuli työpari. Se saattaa toisinaan kadota kokonaan hallinnasta. Ajankäyttö vaatiiikin ammattitaitoa ja hyviä rutiineja, etenkin silloin kun on paljon tehtävää.

Ammattitaito ja rutiinit tuovat mukanaan kyvyn priorisoida eli järjestää työt tärkeysjärjestykseen. Rutiinit tuovat myös kärsivällisyyttä tylsien työtehtävien hoitoon. On hyvä tapa hahmottaa tekevänsä aina vain yhden työn kerrallaan, sen pinon päällimmäisen. Muut saavat odottaa kiltisti ja rauhassa vuoroaan, emmekä päästä niitä edes ajatuksiimme. Tällöin mieli säilyy tyhjempanä, eivätkä siellä pyöri turhaan tekemättömät työt kuormittamassa aivoja. Kun mieli on rauhassa eikä pompi asiasta toiseen, olemme läsnä omassa keskuksessamme, jossa sijaitsee myös mielenrauha. Mindfulness, meditaatio, rentoutuminen, jooga ja muut keskittymiskykyyn ja mieleen rauhoittavasti vaikuttavat harjoitukset edesauttavat löytämään tämän taidon.

Toisinaan pinon pohjimmaisat säilyvät aina pohjimmaisina, eivätkä tule koskaan tehdyiksi. Tällöin on syytä tarkistaa, ovatko ne edes tarpeellisia töitä tehtäväksi, kenen töitä ne itseasiassa ovat ja mitä tapahtuu jos ne vain jäävät tekemättä. Tarkastelun jälkeen saattaa käydä niin, että pinon pohjalta nouseekin jokin työ kiireellisimmäksi hoitaa. Tämän tarkastelun voi tehdä yhdessä esimiehen kanssa.

Multitasking eli monisuorittaminen on aikamme olemisen tapa, joka on tullut myös työtiloihimme koneiden ja niiden tuomien mahdollisuuksien lisääntymisen myötä. Olemme yhtä aikaa tietokoneella, puhelimesa ja työkaverin kanssa vuorovaikutuksessa. Jakaudumme samaan aikaan moneen suuntaan, eikä huomiomme ole keskittyneenä siihen mitä teemme. Myös avokonttorit ovat ihannoineet tätä keskittymishäiriöön herkästi johtavaa työskentelytapaa, jolle annetaan mielestäni aivan turhaa statusta. Joillekin on luontaista keskittyä yhtä aikaa useampaan työtehtävään mutta kaikilta se pitkällä aikavälillä syö hyvinvointia ja keskittymiskykyä ja lisää häiriintymisalttiutta. Ihminen ei ole kone vaan inhimillisesti toimiva biologinen organismi, joka monisuorittaessaan virittyy jatkuvaan jännitystilaan rasittaen aistitoimintojaan ja kuormittaen turhaan aivojaan liialla toimintojen yhtäaikaisuudella. Siitä seuraa herkästi myös ylikierrostila, jonka pysäyttäminen vaatii erityisiä toimia ja josta pitkän ajan kuluessa hyvin helposti kehittyy uupumustila.

Ihmisen läsnäolotaito heikkenee, mielenrauha katoaa ja ihminen ajautuu suorittavaan tilaan, jossa hermostollinen ylivirittyneisyys saattaa aiheuttaa unettomuutta tai somaattisia oireita, lopulta hoitamattomana jopa masennusta tai muita sairauksia.

Kiire on hyvin subjektiivinen kokemus ja onkin syytä korostaa, että kiire on myös tunne. Erot kiireen kokemuksessa selittyvät persoonallisuustyyppillä, joihin kuuluu myös meidän yksilöllinen fysiologiamme: keskushermostomme, tapa reagoida asioihin, kokemukset, arvot, asenteet, itsetuntemus, osaaminen, turvallisuuden kokemus ja odotuksemme esimerkiksi esimiestä kohtaan. Kiireen tunteesta tai aivan realistisesta työn liiasta määrästä on aina keskusteltava esimiehen kanssa, ja mietittävä johtuuko se työn järjestämisestä, huonosta työnjaosta vai onko se työntekijän oma kokemus, joka aina seuraa häntä kaikissa hänen tehtävissään, olipa työ millaista hyvänsä. Joillakin meistä on aina kiireen tuntu työpaikalla mukamme, johtuen vaikkapa ylitunnollisuudesta, täydellisyyden tavoittelusta, siitä omnipotenssista tunteesta, että vain minä osaan tehdä nämä työt riittävän hyvin tai epärealistisesta työn suunnittelusta.

Toisinaan saatamme huomaamattamme haalia liikaa työtehtäviä ja vastata aina myöntävästi kun uusia työtehtäviä tarjotaan. Tällöin voimme tutkiskella sitä, miksi toimimme näin. Haluammeko miellyttää muita ihmisiä olemalla aina mukavia ja tehokkaita ja varmistaa näin, että meistä varmasti pidetään. Onko mieleemme pohjalla tiedostamaton pelko hylätyksi tulemisesta. Emmekö tunnista oikeuttamme puolustaa itseämme ja jaksamisemme rajoja. Emmekö rakasta riittävästi itseämme, pitääksemme itsestämme ja jaksamisestamme huolta. Nämä ovat isoja persoonaan liittyviä kehityskysymyksiä, jotka usein nousevat esiin uupumisen yhteydessä. Työperäisen uupumisen ennaltaehkäisyksi näitä työelämäkysymyksiä voisi tarkastella jo hyvissä ajoin esimerkiksi oman henkilökohtaisen työnohjaajan kanssa.

Suunnitelmallisuus on aina hyvä lähtökohta työhyvinvoinnin suunnittelulle ja kiireen ennaltaehkäisylle. Hyvin ja realistisesti suunnitellun työn tunnistaa siitä, että sen rinnalle mahtuu myös spontaaniutta ja improvisointitaitoa, jotka tuovat hengittävyttä, yllätyksiä, elävyyttä, luovuutta, arvaamattomuutta ja mielenkiintoa työhön. Taustalla on kuitenkin hyvä olla selkeät, yhdessä sovitut kuvaukset perustehtävästä, työnkuvista, tavoitteista ja aikatauluista. Oma taitolajinsa on sitten systemaattinen pysyminen suunnitelmassa. Siinä on pitkälti kyse omasta organisointikyvystä ja itsekurista.

AIVOT, KEHO JA TYÖKYKY

Käytännön vinkkejä kehonhuoltoon

Järjestötyö on paljolti henkistä työtä, jonkin verran myös fyysistä ja rutiininomaista hallinnointia. Henkinen työ tarkoittaa ihmisen omasta mielenmaisemasta, tietopohjasta ja persoonasta ammentamista, tiedon taitavaa soveltamista ja henkilökohtaisia taitoja. Tällainen työ on hyvin kiitollista ja antoisaa koska se tuottaa olemiseen syvyyttä ja merkityksiä ja antaa sen vuoksi työniloa. Jokaisen työtätekevän perusoikeus onkin työnilo. Tästä ei tule tinkiä.

Henkisen työn sudenkuopat ovat usein persoonaan liittyviä, kuten olen jo edellä kuvannutkin. Henkinen kestävyys ja työtarmo lähtevät paljolti myös kehon hyvinvoinnista. Keho on pidettävä sopivasti liikkeellä, jotta mielikin liikkuu ja jaksaa. Method Putkiston kehittäjä Marja Putkisto on todennut, että toimistotyö rumentaa. Siispä ylös tuolista vähintään tunnin välein. Aivot kaipaavat taukoa, selkä ja jalat liikettä eikä kasvo-jakaan ole syytä roikottaa alaspäin tuon pidempään kerrallaan. Verenkierto liikkeelle tanssahdellen, jalkoja nostellen korkealle, lapaluita yhteen vastaliikkeeksi istumiselle ja olkapäävammojen ennaltaehkäisyksi sekä muita itselle sopivia liikkeitä omaksi ja työkavereiden iloksi. Sähköpöytä työnantajan hankintalistalle.

Hyvä, luonnollinen ravinto on keskeinen osa persoonamme huoltoa. Pois valmisruuat, lisäaineet, valkoiset jauhot ja liika sokeri, etenkin ravintoaineista puhdistettu valkoinen sokeri. Tilalle alkuperäisiä ja luonnonmukaisia, puhtaita, ravintorikkaita ruoka-aineita, kuten ravintorikkaita intiaanisokeria, täysjyväviljaa, luomukasviksia, marjoja ja luomulihaa. Maitotuotteet tuottavat monelle suomalaiselle terveysongelmia eikä ainoastaan laktoosin osalta vaan kokonaisuudessaan. Jos esimerkiksi kärsii jatkuvista tulehduksista ja flunssakierteestä, kannattaa kokeilla maidotonta ruokavaliohoitoa. Maidon kaseiini tuottaa ylimääräistä limaa, jossa bakteerit ja virukset viihtyvät hyvin.

Jos kärsii sairauksista, suosittelen tutustumista veriryhmiin pohjautuviin henkilökohtaisiin ruokavalioihin kirjassa ”Syö oikein oman tyyppiin mukaan”. Tässä USA:ssa vankan aseman saaneessa ruokavaliohoidossa tohtori Peter J. D’Adamo kuvaa, miten ihmisen yksilöllinen oman veriryhmän mukainen ruokavalio parantaa terveyttä, vaikuttaa painoon ja millainen liikunta soveltuu eri veriryhmille. Toisille soveltuu raskaampi liikunta kun taas toisten tulee liikkua vain kevyesti. Olen omakohtaisesti

pitänyt pitkäaikaissairauteni invalidisoivat oireet poissa tämän ruokavaliion avulla ja suositellut sitä monille, joilta olenkin saanut kuulla positiivisista tuloksista terveyden paranemisen suhteen.

Riittävä lepo, palautuminen ja riittävän pitkä yöuni ovat välttämättömiä edellytyksiä työhyvinvointiin. Urheilijakin tietää, että kovan harjoittelun jälkeen ennen kilpailukautta on saatava palautumisjakso kyetäkseen parhaaseen suoritukseensa. Palautumisen tärkeys usein unohdetaan hektisessä modernissa elämäntavassa. Kalenteria on itse varjeltava liioilta merkinnöiltä. Kun on riittävästi tyhjiä päiviä ja iltoja kalenterissa, voi varmistaa työhyvinvointinsa jatkumisen. Kaikkea mukavaa ei voi yksi ihminen toteuttaa elämässään, vaan on valittava muutamia itselleen sopivia ajanviettotapoja.

Suosittelen usein Julia Cameronin tapaan ”treffejä itsensä kanssa” silloin, kun elämäntapa tuntuu pursuavan liiallisiin mittoihin ja karkaavan käsistä. Hiljaisuuteen meno, pitkät luontoretket ja niihin liittyvä hiljaisuus, yksin mökille meno tai hiljaiset, yksinäisyydessä vietetyt koti-illat ilman virikkeitä palauttavat ihmisen oman ohjauskeskuksensa äärelle. Silloin on mahdollista kysellä omia kuulumisiaan ja kuulla omaa intuitiotaan, sisäistä puhettaan. Tutkiskella hiljaisuudessa omia todellisia motiivejaan ylläpitämälleen elämäntavalle. Kontaktissa omaan keskukseensa ihminen saa vastauksia siihen, mitä todella itse elämältään haluaa, aidosti vain omien tarpeiden mukaisesti, ei toisten ulkopuolisten odotusten ohjaamana. Kaikkalainen itsetuntemuksen lisääntyminen, omien rajojen tunnistaminen ja itselleen uskollisena eläminen lisää yleisesti myös työhyvinvointia.

Kuvitelmat siitä, että on aktiivinen ja arvostettu ihminen, jos on paljon harrastuksia, matkoja ja sosiaalista elämää, voivat olla jaksamista nakertavia ja työhyvinvointia syöviä ajatusmalleja. On uskallettava rohkeasti, vastoin toisten odotuksia, elää omannäköistään elämää. Vaikka pa ulospäin miten tylsältä näyttävää tavallista työ- ja kotielämää ilman jatkuvia, huikeita tapahtumapäivityksiä Instagramissa. Välillä tuntuukin siltä, että ihmiset järjestävät itselleen liikaa ohjelmaa saadakseen päivittää elämänsä sosiaaliseen mediaan. Tällöin ihminen ei elä omasta keskuksestaan käsin ja elämäntapana tämä voi johtaa jaksamisen romahtamiseen, uupumiseen, arvottomuuden kokemuksiin, ahdistukseen, tyhjyyden tunteeseen ja jopa masennukseen. Elämän suorittamiseen ohjautuen itsensä ulkopuolelta, toisten odotuksista.

Hyvä itsetunto on itsensä tuntemista. Kun oppii tuntemaan itsensä, oman erityislaatunsa, voi alkaa elää omaa elämäänsä piittaamatta siitä, miltä se näyttää toisten silmin katsottuna. Toisille sopii vauhdikas, tapahtumarikas ja sosiaalinen ekstrovertin ihmistyypin elämä ja he saavat siitä voimaa. Toiset taas ovat introvertimpia ja tarvitsevat paljon tyhjää tilaa, asioiden sulattelua ja syventämistä, aikaa ja hiljaisuutta palautuakseen taas täyteen kukoistukseensa. Tämän vuoksi emme voi vertailla itseämme koskaan toisiin eikä meidän tule hyväksyä sitä jos meitä verrataan vaikkapa työkavereihin ja heidän elämäntapaansa. Yksilöllisyyden syvempi ymmärtäminen on kulttuurissamme vasta aluillaan vaikka pintapuolisesti katsoen elämmekin hyvin yksilökeskeistä elämää länsimaissa.

Koneet ja niiden sininen valo saattavat häiritä yöunta ja siksi koneet on syytä sulkea illalla jo klo 20.00 aikoihin. Henkinen työ vaatii riittävän pitkät yöunet ja suosittelenkin nukkumaanmenoa klo 22.00, jolloin nukahtamisherkyys on näillä leveysasteilla herkimmillään. Jos venyttää iltaa siitä pidempään, saattaa esiintyä nukahtamisvaikeuksia väärän unirytmien vuoksi. Nykytutkimusten mukaan ihmisten unentarve on henkisen työn kasvamisen myötä lisääntynyt, joten ei tingitä makoisista, palauttavista yöunista. Niin, ja Alzheimerin tautia aiheuttavat beeta-amylaasiplakit aivojen hermosoluissa saavat kyytiä ja poistuvat ha-jotessaan solujen pinnalta ainoastaan riittävän pitkän yönunen aikana.

Raija Kivimetsän blogia ”Autuutta aivoille” kannattaa seurata koska aivot ovat elin, joita pitää myös huoltaa pitkin päivää, kuten muutakin kroppaa ja sivustolta saa siihen mainioita ja tutkittuja vinkkejä. Aivot jaksavat työskennellä keskittyneesti 1-1,5 tuntia kerrallaan. Sen jälkeen on paikallaan aktiivinen tauko vaikkapa kyykkyyntä ylös –liikkeitä tekemään ja happihypelylle jos mahdollista. Näin turvaa samalla sen, että veressä ja sisäelinten ympärillä on vähemmän rasvaa ja verensokeri pysyy paremmin aisoissa kun liikkuu välillä.

Meditaatiotuokio tai vartin torkut auttavat iltapäivän väsymykseen. Niillä saa parannettua iltapäivän työtehoa jopa 30%. Energisen musiikin kuuntelu kahvitauolla piristää aivoja. Aivojen ja koko keho-terveyden kannalta on tärkeää myös olla syömättä liikaa, etenkin kerralla tai yli-päänsä. Närästys ja väsymys syönnin jälkeen paljastavat ylensyönnin. Lounastauolla ei tule syödä itseään koskaan täyteen vaan kevyt keitto, kevyt kasvisruoka tai rasvainen kala-ateria ovat aivotoimintaa parhaiten tukevia lounasvaihtoehtoja.

Aivot pitävät erityisesti aidosta ruuasta. Välimeren ruokavaliolla on todettu olevan muistisairauksien kehittymistä ehkäisevä ja hidastava vaikutus ja siitä päätellen se on aivoille sopiva ruokavalio. Kannattaa popsia ainakin oliiviöljyä, vuohen- ja lampaanmaitojuustoa, luomuja ja viljeljä lähivihanneksia kuten voikukan lehtiä, pähkinöitä, manteleita ja joka päivä tietysti mustikoita, silmien ja aivojen superherkkua. Niin ja kahvi ja vihreä tee ehdottomasti luomuna koska sen viljelyyn käytetään normaalituotannossa erityisen paljon keinolannoitteita ja torjunta-aineita. Ja herkkujen suhteen aivoja miellyttää eniten pieni määrä mahdollisimman tummaa suklaata.

Häiriöttömyyden käsite on tullut mukaan työhyvinvointikeskusteluun. Olemme alkaneet tiedostaa digiähkyn aiheuttamat haitat ja haluamekin yhä useammin offline-tilaan omalla ajallamme suojellaksemme etenkin aivojamme. Etenkin jos emme pääse pois digihäiriötilasta työajalla kuin hetkittäin, on syytä tietoisesti pyrkiä olemaan sen ulottumattomissa vapaa-ajalla. Neulominen, hiljainen kuntosali, uimahalli, lenkki lähiluonnossa tai vaikkapa villivihannesten keräily tukevat ihmisyydelle tarpeellista läsnäolon hyväksyvää kokemusta, tuovat mielenrauhaa ja lepoa aivoille töiden jälkeen.

Nauru on hyvää aivokuntosalitoimintaa. Siksi huumori on työpaikalla suositeltava olemisen muoto. Nauraessa esimerkiksi stressihormoni kortisolin määrä veressä romahtaa ja samalla vereen virtaa aivojen kemiallista hyvinolon täsmäainetta endorfiinia, verenpaine laskee, immuunipuolustus vahvistuu ja kiputuntemukset vähenevät. Ruuansulatus vilkastuu. Yhdessä nauraminen irrottaa myös onnellisuushormoni oksitosiinin liikkeelle. Nauraessa koetaan vahvaa läsnäoloa ja rentoudutaan. Naurua voi myös herutella naurujoogan tekniikoilla työpaikallakin vaikkei yhtään naurattaisikaan. Ja mikä parasta, nauruhan tarttuu!



Anu Lehtola-Donner: *Nykyisin olen toiminnallinen työyhteisövalmentaja sekä taideterapeutti. Olen toiminut itsenäisenä ammattiharjoittajana 17 vuotta. Tähän pisteeseen olen päätenyt monipolvisen ammattiuran kautta: psykiatrisen sairaanhoidon, milanolaisen systeemanalyttisen perheterapian, päihdetyön sekä suggestoterapian kautta. Yliopisto-opintoja yhteiskunta- ja sosiaalipolitiikassa Joensuun yliopistossa 1988-92. Ratkaisu- ja voimavarakeskeiseksi työnohjaajaksi v. 2002 ja taideterapeutiksi v. 2005. Järjestöissä olen ollut mukana niin jäsenenä, työntekijänä kuin erilaisissa luottamustehtävissä vuodesta 1981 alkaen tähän päivään saakka. Poliitikassa toimin aktiivisesti nuoruusvuosina 1984-88 Kajaanin kaupunginvaltuustossa. Kotoisin olen Tampereelta. Toimintaani on aina motivoinut halu olla mukana rakentamassa positiivisia vaihtoehtoja, tasa-arvoa ja yhteisöllisyyttä. Rauhanliike, kehitysmaakauppaliike, ympäristöliikkeet ja -järjestöt, steinerkoululiike sekä asukastointa ovat järjestöjä ja kansalaisliikkeitä, joissa olen saanut ilolla ja intohimolla yli kolme vuosikymmentä toteuttaa kansalaisuuttani sekä nähdä myös toiminnan synnyttämiä positiivisia tuloksia. Lisäksi rakastan kirjoittamista ja olen muun muassa neljättä vuotta kolumnistina "Sairaanhoitaja" -lehdessä. Järjestöjalostamo -hankkeessa olin mukana ohjausryhmässä sekä kahdessa tilaisuudessa kouluttajana.*

Lähteitä ja luettavaa:

Boud David, Keogh, Rosemary & Walker, David (1985, eds.). Reflection: Turning experience into learning. London

Blake Trevor, G. (2012). Three Simple Steps: A Map to Success in Business and Life; New York Times Bestsellers, Ben Bella Books. Dallas.

Cameron, Julia (1997). Tie luovuuteen: henkinen tie syvempään luovuuteen. Helsinki:Like.

Cameron, Julia (1996). Kultasuoni: Matka luovuuden sydämeen. Helsinki:Like.

Kabat-Zinn, Jon (2013) Kutsu tietoisien läsnäolon harjoittamiseen. Helsinki: Basam Books.

Keltikangas-Järvinen, Liisa (2016): "Hyvät tyypit": temperamentti ja työelämä. Helsinki WSOY.

Keltikangas-Järvinen, Liisa (2015). Temperamentti ja ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.

Kivimetsä Raija, Keränen Katja & Ruuti Marja (2015). Parasta aivoillesi: Ohjeita aivojen hyvinvointiin. Helsinki: Otava.

Koponen, Pia (2017). Lupa mokata: improvisointi arjessa. Helsinki: S&S.



Erja Anttonen

TIETO, ITSEREFLEKTIO, KOULUTUS JA OSAAMISEN JAKAMINEN TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEINÄ

Johanna Luomala toimii Kuopion Tyttöjen Talon® johtajana. Talo perustettiin vuonna 2011 Raha-automaattiyhdistyksen hanketuella. Kuopiossa kohderyhmänä ovat 12–29-vuotiaat nuoret. Talon taustaorganisaationa toimii Puijolan Setlementti ry. Työntekijöitä on yhteensä neljä: johtajan lisäksi kolme ohjaajaa. Talossa on usein harjoittelijoita ja opin-
näytetyön tekijöitä.

Ensimmäinen Tyttöjen Talo® perustettiin Helsinkiin vuonna 2000. Tyttöjen Taloilla® tehdään sosiaalista nuorisotyötä sukupuolisensitiivisellä työorientaatiolla. Tällä hetkellä Tyttöjen Taloja® on yhteensä seitsemän eri puolilla maata.

*– Näillä kaikilla taloilla on sama perusta ja samat toimintamuo-
dot. Me tehdään työtä yksilöiden kanssa, ja meillä on sekä suljet-
tuja että avoimia ryhmiä. On yhteisötoimintaa, on erilaisia ta-
pahtumia, irtiottoja ja retkiä, seksuaalikasvatusta, -neuvontaa ja
-ohjausta. Joillakin taloilla tehdään myös seksuaaliväkivaltatyötä,
jossa tuetaan seksuaalista väkivaltaa kokeneita tyttöjä ja nuoria
naisia.*

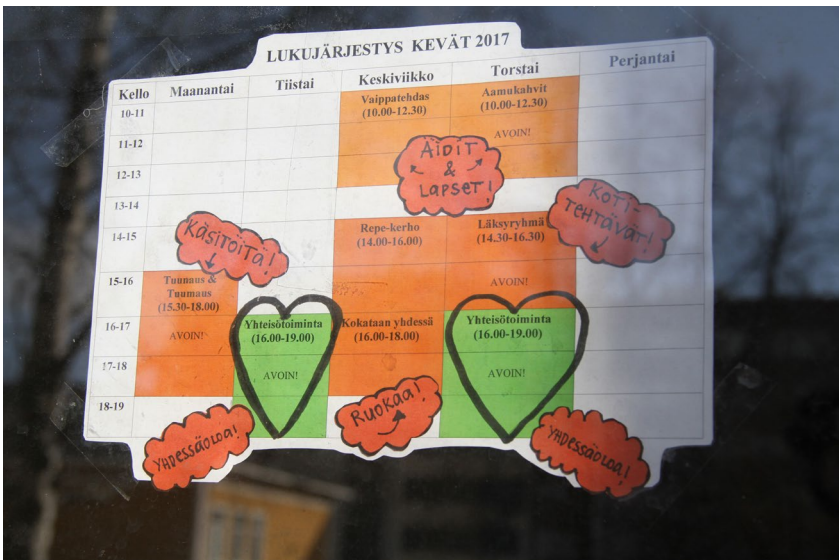
Tyttöjen Talot® tekevät myös verkostotyötä, joka kattaa kaiken sen, mitä nuoren ihmisen elämään liittyy. Suomalaisen setlementtiliikkeen Tyttöjen Talojen® lähestymistapana ja toiminnan lähtökohtana on se, että yksilö nähdään aina suhteessa yhteisöön ja sen jäsenenä.

Johanna Luomala kuvaa Tyttöjen Talojen® kumppanuuksien rakentuvan hyvin paikallisesti. Kumppanuuksiin vaikuttaa mm. se, millainen palvelurakenne kussakin kaupungissa tai alueella on. Kuopiossa kumppanuuksia rakennetaan kohderyhmän mukaan. Esimerkkinä hän mainitsee Kuopion kaupungin nuorisopalvelut sekä Ilona-työryhmän, joka on järjestölähtöinen yhteistyöverkosto lasten, nuorten ja perheiden parhaaksi.

KÄSITTEIDEN AVAAMISTA, ARGUMENTOINTIA JA ITSEREFLEKTIOTA

Käsitteet sukupuolisensitiivisyys ja sukupuolisensitiivinen työorientaatio eivät välttämättä ole kovin tuttuja. Aiheesta ei myöskään ole saatavilla ajantasaista oppikirjaa, ja tutkimustietoa on vielä verraten vähän. Keskeisiä käsitteitä saa varautua määrittelemään ja avaamaan niin Tyttöjen Talon® työntekijöille, vapaaehtoisille, kävijöille, harjoittelijoille, projektien ja opinnäytetöiden tekijöille kuin kumppaneillekin.

– *Sukupuolisensitiivinen orientaatio on haastavaa pakata muutama lauseisiin. Ajattelen, että sukupuolisensitiivisessä työssä on oltava tietoisia siitä, miten sukupuoli rakentuu ja miten se määrittyy meidän yhteiskunnassa. Sensitiivisyys tarkoittaa kohtaamisen tapaa ja sitä, että me huomioidaan eri merkitykset mitä nimenomaan sukupuoleen liittyy tässä meidän työssä. Määrittelin sen niin että meidän täytyy olla tietoisia biologisesta perustasta, kulttuurisesta perustasta ja eettisestä perustasta, mitä kaikkea siihen liittyy. Se voidaan nähdä tietynlaisena vastapuheena myös yhteiskunnassa vallitsevia normeja kohtaan, nimenomaan sukupuoleen liittyviä ahtaita normeja kohtaan.*



Kuva 1. Kuopion Tyttöjen Talo® tarjoaa monipuolista toimintaa.

Johanna kertoo, että sukupuolisensitiivistä työtä on joutunut tekemään ajoittain tuulimyllyjä vastaan, ja Kuopion Tyttöjen Talon® tekemän työn ja sukupuolisensitiivisen työorientaation tarpeellisuutta on saanut perustella. Mitä hän sitten vastaa Tyttöjen Talon® toimintaan ja sukupuolisensitiiviseen työorientaatioon hämmästellessä tai kriittisesti suhtautuville?

– Ensimmäiseksi kysyn: onko se pois pojilta? Ei ole. Olen sitä mieltä, että tyttöjen, poikien ja muunsukupuolisten tulisi voida valita se palvelu tai yhteisö, johon haluaa kiinnittyä. Toiseksi: emme pääse yhdenvertaiseen yhteiskuntaan ilman että tekisimme sukupuolisensitiivistä työtä. Kolmanneksi: eri sukupuolten kesken on erilaisia mekanismeja, jotka tuottavat ja ylläpitävät eroja. Esimerkiksi miten mitataan tyttöjen huonovointisuutta, että poikien ja muunsukupuolisten huonovointisuutta? Mittarit ja kriteerit ovat erilaiset.

Johannan mukaan sukupuolisensitiivisen työorientaation toteuttaminen edellyttää järjestötasolla, Kuopion Tyttöjen Talon® kohdalla Puijolan Setlementiltä, sitä että osapuolet allekirjoittavat sukupuolisensitiivisyyteen liittyvät arvot ja työorientaation.

– Jos meillä ei ole samaa käsitystä siitä, mitä sukupuoli on, miten se määrittää tai mitä se merkitsee ihmisen kasvussa, niin ei me voida tehdä tätä työtä. Se linkittyy myös siihen, että ihminen on yhteisön jäsen, suhteessa yhteisöön. Meidän ihmiskäsityksemme on se, että ihminen on sekä yhteisöllinen että sukupuolinen olento. Työote haastaa, olipa tausta tai organisaatorakenne mikä tahansa. Me joudutaan tekemään hyvin itsereflektiivistä työtä eli me tarvitaan myös aikaa, että keskustella ja pohtia sitä, mitä sukupuolisensitiivinen työote tarkoittaa organisaation tasolla, mitä se tarkoittaa työyhteisön tasolla.

Ajan löytyminen ja antaminen yhteiselle reflektiolle, keskustelulle ja ajattelulle onkin työorientaatiossa olennaista. Työyhteisössä reflektiota ja keskustelua tehdään niin ulkopuolisen työnohjauksen kuin työyhteisön omin voimin. Johannan mukaan työn arki täytyy rakentaa niin, että aikaa reflektoinnille on, mutta myös niin, että reflektointia ei tehdä koko ajan.

– Että sille on oikeasti varattu aika ja se myös käytetään siihen. Meillä täytyy olla välineitä ja menetelmiä siihen. Meidän viikko rakentuu sillä tavoin, että meillä on oma palaveri, jossa tätä asiaa

voidaan käsitellä, sitten meillä on erilliset reflektiohetket toiminnan jälkeen. Meidän työyhteisön täytyy suostua siihen, että jokainen voi olla keskeneräinen sukupuolisensitiivisyyteen liittyvän tietoperustan kanssa.

TUTKIMUSTIETO, OSAAMISEN JAKAMINEN JA KOULUTUS TYÖN KEHITTÄMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Johanna määrittelee työhyvinvointiaan lisääviksi tekijöiksi tutkimustiedon, osaamisen jakamisen ja koulutuksen. Hän onkin kouluttautunut mm. seksuaalineuvojaksi ja parhaillaan hän suorittaa seksuaaliterapeutin opintoja, ja jotta saisi vahvempaa tietoperustaa työnsä tueksi. Häntä kiinnostavat sukupuolisuuteen ja seksuaalisuuteen liittyvät asiat, joita hän pitää myös tekemänsä työn kärkenä. Työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttaa myös kokemus yhteiskunnallisesti merkittävästä työstä ja siitä, että on saanut olla rakentamassa uutta.

– Näen, että emme pääse yhdenvertaiseen Suomeen koskaan, jos me ei tehdä sukupuolisensitiivistä työtä. Sen täytyy olla jokaisen työn ja toimintakentän läpileikkaava ajatus. Tärkeää on se, että me settlementiliikkeessä ollaan edelläkävijöitä myös jollain tapaa. Esimerkiksi tutkimukset ovat tuottaneet tietoa siitä, että sukupuolella on merkitystä moneen asiaan. Jotenkin on helpottavaa lukea sitä tutkimustietoa, sillä niin on aina itse ajatellut. Merkityksellistä on myös se, että me tehdään jo sitä työtä, että sitä ei tarvitse lähteä kehittämään alusta alkaen, että se on jo olemassa.

Johanna toivoo, että Kuopion Tyttöjen Talo® voisi olla jatkossa mukana myös siinä vaiheessa, kun eri oppilaitoksissa käsitellään sukupuolisuuteen, seksuaalisuuteen ja sukupuolisensitiivisyyteen liittyviä teemoja. Talon asiantuntijat voisivat tuoda tietoa sukupuolisensitiivisen työn käytännöistä, toteutuksesta ja käsitteistä. Tutkimustieto olisi myös tässä yhteydessä hyödyllistä.

Koulutusta, tiedon jakamista ja vertaisuutta tarjoavat settlementiliikkeen sukupuolisensitiivisen työn verkosto sekä Tyttöjen Talo® -verkosto. Johannan mielessä versoo myös alueellisen verkostoitumisen toive: Joensuussa, Jyväskylässä ja Kuopiossa tehdään sukupuolisensitiivistä työtä ja nyt olisi hyvä aika alueelliselle verkostoitumiselle.

– *Mä kaipaen nimenomaan sitä tutkimustietoa sukupuolisensitiivisen työn vaikutuksista ja merkityksistä, vaikuttavuudesta. Itse me kyllä seurataan ja arvioidaan työtämme koko ajan, mutta tarkoitan myös ulkopuolisten tekemään tutkimustietoa esimerkiksi toiminnan vaikuttavuudesta kävijöillemme. Tyttöjen Taloilla® on vahva verkosto, jossa näitä asioita käydään läpi, keskustellaan ja saa tukea. Setlementtikentällä on myös muita sukupuolisensitiivisiä työtä toteuttavia. On Poikien Taloja®, ja myös muita sukupuolisensitiivisiä työtä tekeviä ihmisiä, joiden kanssa keskustelua on käyty ja käydään.*

Tutkimustietoa tarvitaan myös vaikuttamistyöhön ja se edesauttaa työn merkittävyyden näkyväksi tekemistä.

Nämä samat työhyvinvoinnin lähteet tukevat Johanna mielestä myös johtamista, työn ja työorientaation kehittämistä sekä kumppanuuksien rakentamista ja kehittämistä. Hänen mukaansa ”*sukupuolen merkitys täytyy huomioida kaikessa ihmistyössä, kohtaamistyössä.*”

Artikkeli perustuu Kuopion Tyttöjen Talon johtaja Johanna Luomalan haastatteluun 28.2.2017.



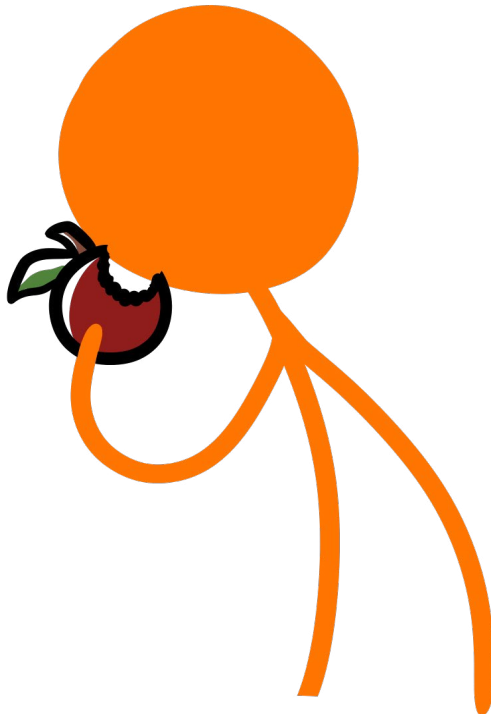
Erja Anttonen (YTM) työskentelee lehtorina Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmassa Kuopion kampuksella. Hän on laajasti perehtynyt taide- ja kulttuurikasvatuksen menetelmiin nuoriso- ja järjestötyön kentällä sekä sukupuolisensitiiviseen nuorisotyöhön. Lisäksi Anttonen on voimauttavan valokuvan menetelmäohjaaja. Hän on myös mukana Järjestöjalostamo -hankkeessa ja on vastannut hankkeen toimenpiteistä Pohjois-Savon alueella.

Lukuvinkkejä sukupuolisensitiivisestä nuorisotyöstä:

Anttonen, Erja (2017). Sukupuolisensitiivinen nuoriso- ja aikuistyö Suomessa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja 38. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2017/05/sukupuolisensitiivinen-nuoriso-ja-aikustyö-suomessa-erja-anttonen-humanistinen-ammattikorkeakoulu.pdf>

Bahmani, Airin & Honkasalo, Veronika (2016). Kulttuurisensitiivinen sukupuoli. Monikulttuurinen sukupuolisensitiivinen työ setlementtiliikkeessä. Helsinki: Setlementtiliitto. Setlementtijulkaisuja 44.

Sukupuolisensitiivisyys.fi -sivusto, jota ylläpitää setlementtiliikkeeseen kuuluva Kalliolan Nuoret ry



Tanja Tukiainen

KENEN VASTUULLA ON TYÖHYVINVOINTI?

Lähestyn tekstissäni järjestötyön työhyvinvointia urheilu- ja liikuntajärjestöissä kerryttämäni kokemuksen valossa. Olen työskennellyt liikunnan aluejärjestön työntekijänä yli 15 vuotta ja toiminut samaan aikaan vapaa-ajalla eri urheiluseurojen hallitusten jäsenenä. Peilaan tässä tekstissä kokemuksiani Pekka Kaunismaan ja Kimmo Lindin ajatteluun kolmannen sektorin työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointiin kuuluu työn, levon ja vapaa-ajan tasapaino. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja voi hyvin, työhyvinvointia ei tule ajatelleeksikaan. Asia tuleeekin usein esille vasta kun huomataan työhyvinvoinnissa joitain ongelmia, kuten sairauspoissaoloja, ongelmia selviytyä työstä, konflikteja työhön liittyvissä asioissa tai muita työn suorittamiseen liittyviä epäkohtia.

Mielestäni yhdistyksissä työskentelevien työhyvinvointiin sopivat samat lainalaisuudet kuin yritystenkin palkkalistoilla oleviin. Oman haasteensa tuo kuitenkin järjestöissä hyvin vahvana oleva vapaaehtoistyöhön pohjautuva toiminta. Pienissä yhdistyksissä työntekijä voi olla ainoa palkattu henkilö, jonka lähin esimies on vapaaehtois pohjalta toimiva ja päätoimisesti muualla palkkatyössä oleva yhdistyksen puheenjohtaja. Tällöin lähiesimiehen tavoitettavuus työaikana voi olla hankalaa ja työhyvinvoinnin huomioiminen johtamisessa voi jäädä vähemmälle tai sitä ei ole huomioitu ollenkaan. Sairaustapauksissa ja loma-aikaisten töiden järjestelyissä on oma haasteensa pienissä yhdistyksissä, aivan kuten yksityisyrittäjilläkin.

On olemassa hyvin vähän tutkimusta siitä, kuinka järjestöissä puututaan työhyvinvoinnin ongelmiin ja miten niitä ennaltaehkäistään. Yrityksissä on huomioitu pääosin hyvin työhyvinvointiin liittyvät asiat ja laadittu mm. varhaisen puuttumisen malleja sekä koulutettu esimiehiä toimimaan hankalissa tilanteissa ja ottamaan epämiellyttäviä asioita puheeksi. Etenkään pienissä järjestöissä ei ole laadittu varhai-

sen puuttumisen malleja valmiiksi, vaan tilanteita hoidetaan sitä mukaa kun niitä tulee vastaan. Työhyvinvointikyselyt ja esimerkiksi sairauspoissaolot voivat paljastaa epäkohtia, ja silloin työnantaja miettii tilannekohtaisesti kuinka tilanteisiin puututaan. Työterveyshuolto, liitot ja keskusjärjestöt ovat tahoja, joiden puoleen käännetään ongelmatilanteissa.

Työhyvinvointi koskee sekä yksilöä että organisaatiota, riippumatta siitä, millaisessa järjestössä työskennellään. Työntekijä voi ottaa itse vastuuta kehittämällä työtään, pitämällä kiinni sovitusta pelisäännöistä, huolehtimalla omasta fyysisestä kunnostaan sekä noudattamalla yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Työnantaja voi vaikuttaa työn suorittamiseen ja sujuvuuteen liittyviin asioihin sekä kannustaa työntekijöitä esimerkiksi liikunnan pariin tarjoamalla liikuntaseteleitä. On kuitenkin työntekijän omalla vastuulla, kuinka hän huolehtii omasta työkunnostaan vapaa-ajallaan.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan ajatella, että työntekijän vastuulla on vapaa-ajalla liikkua terveyden ja työkyvyn kannalta riittävästi, syödä terveellisesti ja ravitsevasti riittävän energiansaannin takaamiseksi sekä huolehtia riittävästä laadukkaasta ja virkistävästä unesta. Liikunnalla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Työntekijöiden liikunta-aktiivisuuden on todistettu olevan yhteyksissä vähentyneisiin sairauspoissaoloihin ja terveydenhuoltokuluihin, lisääntyneeseen tehokkuuteen ja pidempiin työuriin. Ihminen tarvitsee fyysistä kuormitusta ja rasitusta pysyäksään terveenä. Kohtuullisen liikunnan säännöllinen harrastaminen auttaa stressinhallinnassa ja lisää energiaa työhön.

Huomioitavaa on myös arvioida millaisista asioista oma arki rakentuu. Kuormitus ei tule aina pelkästään työn kautta vaan kokonaiskuormitusta lisäävät perhe-elämän, vapaa-ajan harrastusten ja muun ympäröivän elämän tuomat kuormitukset. Työnantajan vastuulla on työn sujuvuudesta ja työn määrästä huolehtiminen sekä työaikajärjestelyt ja sairauslomien sijaisuudet. Käytännössä kuitenkin on huomattu järjestöissä (etenkin pienissä järjestöissä) työntekijän huolehtivan itse työaikajärjestelystä ja sijaisuuksista poissaolojensa aikana sekä - valitettavasti olevan töissä jopa sairaana. Järjestöihin monesti valikoituu työntekijäkiksi henkilöitä, jotka ovat itseohjautuvia, itsenäiseen työntekoon kykeneviä ja hallitsevat hyvin moninaisen työnkuvan. On hyvin mahdollista,

että työntekijät tai työyhteisöt huolehtivat itse työhyvinvoinnin edistämisestä hoitavat itse työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä eikä siihen ole tarvettakaan työnantajan puuttua. Ei ole tutkittua tietoa ja yhtä johtopäätöstä järjestöjen työhyvinvoinnin kehittämistä vaan nähdäkseni työhyvinvointi on aina kolmen vastuutekijän summa: työntekijän, työyhteisön ja työnantajan.

Hyvällä fyysisellä kunnolla on selvä yhteys työkykyyn ja koettuun uupumukseen. KKI-ohjelman (Kunnossa kaiken ikää-ohjelma) toteuttamalla Matka hyvään kuntoon -rekkakiertueella syksyllä 2016 testattiin 14 700 suomalaisen fyysinen kunto. Testeissä käyneistä naisista 50 prosenttia ja miehistä 40 prosenttia koki itsensä työpäivän jälkeen vähintään silloin tällöin kohtuuttoman uupuneeksi. Kohtuuttoman uupumuksen kokeminen edes silloin tällöin on huolestuttavaa ja sillä voi pitkällä aikavälillä olla seurannaisvaikutuksia niin työkykyyn, työntekoon kuin arjessa jaksamiseen.

Fyysisesti huonokuntoiset kokevat uupumuksen suuremmaksi ja työkykynsä heikommaksi sekä miehistä että naisista. Huonokuntoisilla miehillä on nelinkertainen ja huonokuntoisilla naisilla kolminkertainen riski työkyvyn ennenaikaiseen menettämiseen.

Omasta fyysisestä kunnosta kannattaakin huolehtia. Se ei tarkoita urheilullisia urotekoja, vaan jo arkinen aktiivisuus ja pienissä osissa kerätty liikuntamäärä riittävät alkuun. Terveelliset ruokailutottumukset ja riittävä uni täydentävät fyysisen aktiivisuuden lisäksi elämäntavat sellaiseksi, että niillä jaksaa niin työelämässä kuin vapaa-ajan puuhissa.

Kaiken kaikkiaan oman kokemuksen mukaan järjestössä työskenteleminen on antoisaa, monipuolista sekä erittäin mukavaa ja vaihtelevaa. Joskus kiireen keskellä jopa stressaavaakin, mutta kun huolehtii järkevistä ajankäytöistä, kun pelisäännöt oman esimiehen kanssa ovat selvät ja kun johtaminen on selkeää ja suunnitelmallista, niin järjestötyöntekijänä oleminen on myös työhyvinvoinnin kannalta erittäin antoisaa.



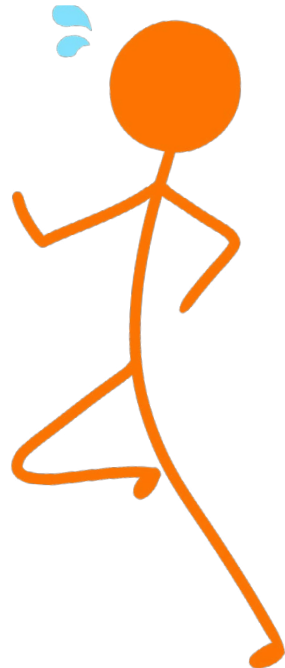
Tanja Tukiainen työskentelee aluekehittäjänä Pohjois-Savon Liikunta ry:ssä kuntoa ja terveysliikunnan parissa (vuodesta 2002 lähtien). Lisäksi hän on toiminut aktiivisesti seuraavien urheiluseurojen hallituksissa: jalkapalloseura Ac Barca, yleisurheiluseura Kuopion Reipas (aiemmin Kuopion Sisu-Veikot), salibandyseura SB Welhot Kuopio (aiemmin Kuopion Welhot) sekä kirkkovesoutuseura Kuopion Soutajat.

Lähteet:

Pohjois-Savon Liikunta (2017). Elinvoimaa organisaatioon-hankkeen loppuraportti. Pohjois-Savon Liikunta: Kuopio.

Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo (2014). Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. Humanistinen ammattikorkeakoulu: Helsinki. https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HUMAK_Ty%C3%B6hyvinvointi_v211.pdf (Viitattu 31.1.2017)

Kunnossa kaiken ikää (KKI)-ohjelma (2016). Matka hyvään kuntoon -rekkakiertueen 2016 tulokset. <http://www.matkahyvaankuntoon.fi/fi/rekkakiertue/rekkakiertueen-tuloksia/> (Viitattu 13.3.2017)



Erja Anttonen

JÄRJESTÖYHTEISTYÖLLÄ LISÄÄ OSAAMISTA JA HYVINVOINTIA POHJOIS-SAVOON

Pohjois-Savossa järjestöyhteistyön kehittäminen on saanut uutta tuulta purjeisiin. Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry on syksystä 2015 alkaen kutsunut koolle järjestöyhteistyön edistämiseksi kiinnostuneita maakunnan yhdistys- ja järjestötoimijoita. Näihin yhteistyötä kartoitaviin tilaisuuksiin on osallistunut yhteensä noin 135 pohjoissavolaisen yhdistyksen ja järjestöjen edustajaa. Tilaisuuksissa toimijoiden kesken ollaan oltu yhtä mieltä siitä, että kehittämistyön edistämiseksi maakunnassa kaivataan siihen erikseen kohdennettuja voimavaroja. Maakunnallisen järjestöyhteistyön syventämiseksi synnytettiin helmikuussa 2017 käynnistynyt Pohjois-Savon Järjestöyhteistyön kehittämishanke (2017-2019), tuttavallisemmin SAKKE-hanke. Hanketta hallinnoi Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry.

Tämä artikkeli on rakentunut Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry:n puheenjohtaja Ismo Linnuksen ja varapuheenjohtaja Mikko Karisen haastattelusta, SAKKE-hankkeen aineistoista sekä muista lähdeaineistoista. Linnuksen ja Karisen haastattelun lähtökohtana on ollut tarkastella järjestöyhteistyötä erityisesti osaamisen ja hyvinvoinnin mahdollistajana. Tässä artikkelissa hyvinvoinnilla viitataan sekä järjestöjen ja yhdistysten toimintansa ja palveluidensa kautta tuottamaan hyvinvointiin että SAKKE-hankkeen tavoiteltuihin tuloksiin siitä, miten järjestöjen ja järjestöissä toimivien hyvinvointia voitaisiin myös lisätä.

KATSAUS POHJOIS-SAVON JÄRJESTÖKENTTÄÄN

Huhtikuussa 2017 Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterin mukaan pohjoissavolaisia rekisteröityneitä yhdistyksiä oli yhteensä 4882. Kuopiossa kotipaikkaa pitää 2126 rekisteröitynyttä yhdistystä, Iisalmissa 427 ja Varkaudessa 411. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.) Järjestöjä toimii monialaisesti ja aktiivisesti eri tavoin kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja yhteistyössä julkisen sektorin kanssa.

Järjestöillä on jo paljon yhteistyötä keskenään lukuisissa verkostoissa. Toistaiseksi Pohjois-Savosta on puuttunut koko maakunnan kattava järjestöjen yhteistyörakenne, yhteinen viestintäkanava sekä maakunnallinen yhdistysohjelma.

Pohjoissavolaista järjestökenttää voi luonnehtia esimerkiksi siten, että palkattua henkilöstöä on järjestöissä vain vähän, lähinnä valtakunnallisten järjestöjen aluetoimistojen työntekijöitä sekä joidenkin valtakunnallisten, kotipaikkaansa Pohjois-Savossa pitävien järjestöjen työntekijöitä. Monesti järjestöjen työntekijöiden asema on yksinäinen ja toimenkuva varsin häilyvä ja laaja. Tämä on viimeisten 20 vuoden aikana johtanut järjestötyöntekijöiden yhteisöjen synnyttämiseen, kuten esimerkiksi osaamis- ja palvelukeskus Majakka Kuopiossa. Vastaavia yhteisöjä on syntynyt myös mm. Iisalmeen ja Varkauteen.

Ismo Linnus ja Mikko Karinen nostavat esiin tuen ja ohjauksen tarpeen järjestötyöntekijöille. Tukea ja ohjausta on hyvä saada joko omalta esimieheltä ja luottamushenkilöiltä. Linnus ja Karinen uskovat, että järjestörakenteen selkeyttäminen voi osaltaan auttaa järjestötyöntekijöiden jaksamista.



Kuva 1. Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry:n varapuheenjohtaja Mikko Karinen ja puheenjohtaja Ismo Linnus.

- Järjestöjohdon osaaminen on tärkeää. Järjestöjohto tarvitsee koulutusta sekä yhteistä näkemystä siitä, kuinka tukea yksittäisiä järjestöyöntekijöitä. Yksi tukimuoto voi olla, että saatetaan tietoisesti järjestöyöntekijöitä entistä enemmän yhteen, toteaa Karinen.

Ismo Linnuksen mielestä on ilmeistä, että palkattujen järjestöyöntekijöiden määrän kasvaessa, parantuvat myös toimintaedellytykset. Osavien ja ammattitaitoisten ihmisten saaminen yöntekijöiksi edesauttaa myös kehittämistyön toteuttamista. Tällaista keskustelua on viime aikoina käyty mm. urheiluseuroista ja mahdollisuuksista saada seuroihin lisää päätoimisia ohjaajia ja valmentajia.

KOHTI UUTTA YHTEISTYÖTÄ JA HANKETTA

Järjestöissä ja yhdistyksissä olevalle asiantuntemukselle on tilaa ja kysyntää, myös ja erityisesti suurten yhteiskunnallisten muutosten keskellä (vrt. myös Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016). Sote- ja maakuntahallinnon muutosprosessin yhteydessä on puhuttu paljon kansalaislähtöisyydestä ja kansalaisten osallistamisesta. On puhuttu myös demokratiavajeesta ja uhasta, että päätöksenteko siirtyy entistä kauemmaksi.

- Julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin rinnalla järjestöt on nostettu ennen näkemättömän tasa-arvoiseksi mukaan keskusteluun, ja järjestöillä on virallista asemaa tällä hetkellä. Tästäkin syystä tarvitaan järjestöjen keskinäistä keskustelua ja yhteistyötä, jotta syntyy järkevä vastinpari yhteistyöhön julkisen sektorin ja yksityisen sektorin kanssa. Että järjestöyhteistyön kautta edustettaisiin laajempia joukkoja ja että on mahdollisuus luoda isoista linjauksista yhteisiä käsityksiä, että mennään eteenpäin. Että järjestöillä on tulevaisuudessa paremmat toimintaedellytykset, linjaa Linnus yhteistyön tarvetta ja merkitystä.

Järjestöt edustavat yhteiskunnassa ruohonjuuritasoa ja myös yksilöitä. Linnuksen mukaan julkisen vallan toimielimet eivät saavuta sellaista tietoa, mitä yksilöt tuovat järjestöihin arkipäivässä. Järjestö- ja yhdistystoimintaan liittyy myös sosiaalisen pääoman merkitys ja näkökulma: järjestöt pystyvät keräämään sellaista tietoa, mitä yhdelläkään sähköisellä kyselyllä ei saada kerättyä.

- Kylissä toimivat yhdistykset ylläpitävät kyliä, kun kylillä ei välttämättä ole enää kouluja yms. Jossakin kylässä se voi olla urheiluseura, toisaalla metsästysseura, Martat, 4H tai kyläyhdistys. Ajattelen yhdistykset keuhkoiksi, koko kyläyhteisön ylläpitäjiksi. Yhdistykset ovat yhteisön ja yhteisöllisyyden luojia, tiivistää Linnus.

Yhdistykset ja järjestöt mahdollistavat yksilöille tunteen, että on olemassa ja kuuluu joukkoon. Linnuksen mukaan ollaan tekemisissä perustarpeiden kanssa. Jos kylä profiloituu sillä, että siellä on aktiivisia ihmisiä ja siellä on elävä järjestö- ja yhdistystoiminta, se on selvä vahvuus ja vetovoimatekijä.

Keväällä 2016 Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry tilasi pohjoissavolaistilaisille yhdistyksille ja järjestöille suunnatun järjestökyselyn (Ovaskainen 2016a) ja siihen liittyen myös opinnäytetyön (Ovaskainen 2016b). Järjestökyselyn ja opinnäytetyön antia hyödynnettiin myös SAKKE-hankkeen synnyttämisen tukena. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut toimia osana kehittämistyön edistämistä maakunnassa. Järjestökyselyn tarkoituksena puolestaan oli tuottaa ajankohtaista tietoa Pohjois-Savon maakunnassa toimivien yhdistysten toiminnasta ja tuen tarpeista sekä erityisesti näkemyksistä maakunnalliseen järjestötoiminnan kehittämiseen liittyen. Opinnäytetyö ja järjestökysely ovat kaikkien perehdyttävissä verkkovälitteisesti (ks. tarkemmin lähdeluettelosta).

Vuoden 2016 keväällä toteutettuun kyselyyn vastasi 181 pohjoissavolaista yhdistystoimijaa. Kyselyn vastaajista noin puolet arvioi yhdistyksensä tarvitsevan suuresti tai erittäin suuresti tukea verkostoitumiseen muiden yhdistysten kanssa ja olemassa olevien verkostojensa tukemiseen sekä yhdistysten viestinnän ja toiminnan kehittämiseen. Tukea yhdistykset kaipasivat myös rahoituksen vahvistamiseen ja yhteistyön kehittämiseen kunnan kanssa. Kehittämistyön toteutukseen liittyen yli puolet vastaajista nosti esiin erityisesti tarpeen järjestöjen yhteisestä tietopankista sekä tilaisuuksista ja foorumeista. Yli puolet kyselyyn vastanneista yhdistyksistä oli valmiita käyttämään myös henkilöresursseja yhteiseen kehittämistyöhön. (Ovaskainen 2016a & 2016b.)

Pohjois-Savossa on voitu kiinnostuksella seurata, miten tähän asti paremmin resursoituna alueelliset sosiaaliturvayhdistykset ovat voineet toimia ja mitä on voitu saada aikaan Pohjois-Karjalassa (järjestöasiainneuvottelukunta JANE, JAKE-hanke, Pohjois-Karjalan yhdistysohjelma ”Miun yhdistys 2015-2020” ym.), Keski-Suomessa (Keski-Suomen Jär-

jestöareena), Lapissa (Lapin maakunnallinen järjestöstrategia 2030) ja Etelä-Savossa. Järjestöjen välinen yhteistyö on edellä mainituilla alueilla vakiintuneempaa ja laajempaa kuin SAKKE-hankkeen alkaessa keväällä 2017 Pohjois-Savossa. Keski-Suomen, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Suomen ja Etelä-Savon alueella järjestöyhteistyötä on tehty pääasiallisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kesken. SAKKE-hankkeen suunnittelussa on hyödynnetty Pohjois-Karjalassa tehtyä työtä JAKE-hankkeessa järjestöyhteistyön kehittämiseksi.

HYVINVOINTIA AJATELLAAN LAAJASTI

Pohjois-Savon alueella on haluttu ajatella ja määritellä hyvinvointi laajasti. Pohjoissavolaista järjestöyhteistyötä kehiteltäessä on lähdetty ajatuksesta, että kaikki järjestöt toimivat hyvinvoinnin kentällä. Järjestöillä ja yhdistyksillä on pitkät perinteet toimia kansalaisten hyvinvoinnin edistäjinä. Yhteiskunnallisessa muutoksessa on ensiarvoisen tärkeää edelleen nähdä järjestöjen ja yhdistysten vahva rooli hyvinvoinnin edistäjinä, mutta ymmärtää rooli vielä entistä laajempana.

- Tällä hetkellä Pohjois-Savossa vain osa järjestöistä tuottaa kilpailutettavia palveluita ja maksupalveluita eri mittakaavoissa. Kokonaisuudessaan maakunnassa on merkittävä joukko järjestöjä ja yhdistyksiä, jotka tuottavat nimenomaan hyvinvointiin liittyviä palveluita ja siihen liittyvää lisäarvoa harrastusten ja kaiken muun toiminnan kautta, korostavat Linnus ja Karinen.

He myös hahmottavat, että järjestöillä on muutoksessa kaksi tehtäväkenttää: toinen suuntautuu soteen ja maakuntiin päin ja toinen puolestaan hyvinvointiin liittyvään yhteistyöhön kuntien kanssa. Kunnilla on jatkossa ennaltaehkäisevässä työssä vastuuta, ja tässä kohdin Linnus ja Karinen näkevät järjestöillä merkittävän roolin ja tuhannen taalan paikan.

Hyvinvoinnin laaja-alainen tarkastelu näkyy helmikuussa 2017 alkaneessa SAKKE-hankkeessa mm. hankekumppanuuksissa. Hankekumppanit ovat Pohjois-Savon Liikunta ry, Pohjois-Savon Kylät ry sekä Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kehittämissyhteistyötä tehdään Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistyksen kanssa. Puoltolausunnot hankkeelle saatiin Iisalmen, Kuopion ja Varkauden kaupungeilta, Pohjois-Savon liitolta sekä Tukipilarilta. SAKKE-hankkeessa työskentelee

kaksi kokoaikaista työntekijää. Hanke on käynnistynyt helmikuussa 2017 ja se päättyy vuoden 2019 lopussa.

Sekä Linnus että Karinen korostavat laajaa hyvinvointinäkökulmaa pohjoissavolaisen järjestöyhteistyön lähtökohtana ja mahdollistajana. Linnuksen mukaan yhdistyksillä ja niissä toimivilla hyvinvointinäkökulma on vahvana.

*- Uudesta verkostostoitumisesta löytyy uutta osaamista. Esi-merkiksi liikunnalla on paljon annettavaa sote-puolelle ja myös päinvastoin. Hyvinvointinäkökulma tulee olemaan tärkeä. Yksittäisissä alueellisissa yhdistyksissä on varsin vähän tietoa siitä, mitä verkostomainen yhteistyö voi olla, mikä tuli esiin myös mm. Ovaskaisen opinnäytetyön ja järjestökyselyn kautta. Vielä ei ehkä ei nähdä sitä, mitä tällainen yhteistyö voi tuoda mukanaan. Hankkeen kautta tietoa levitetään ja tiedon kautta saadaan taas hankkeeseen tietoa siitä, millaisia tarpeita ruohonjuuritasolla on, ker-
too puolestaan Mikko Karinen.*

JÄRJESTÖYHTEISTYÖN KEHITTÄMISELLÄ VAIKUTTAVUUTTA, OSAAMISTA JA HYVINVOINTIA

SAKKE – järjestöyhteistyön kehittämishanke Pohjois-Savossa (2017–2019) -hankkeen päätavoitteena on tehdä Pohjois-Savon järjestökenttä tunnistettavaksi ja tunnustetuksi vahvana toimijana maakunnassa kansalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäjänä sekä palveluiden tuottajana. Tavoitteena on myös luoda yhteinen verkkoympäristö, joka toimii alustana järjestöjen aktiiviselle keskinäiselle viestinnälle, helpottaa tiedon saantia ja kanavoitinta maakunnassa toimivista järjestöistä ja niiden toiminnasta. Lisäksi tavoitteena on luoda maakunnallinen yhdistysohjelma. Pohjois-Savossa on vahva näkemys siitä, että hankkeessa syntyvä järjestöjen yhteistyörakenne mahdollistaa järjestöjen keskinäisen tasavertaisen ja avoimen vuoropuhelun. Se myös tarjoaa tilaisuuden koota yhteen järjestöjen ääntä ja tuoda se osaksi maakunnallista kehittämistä.

Hanketta toteutetaan yhdessä alueen järjestöjen kanssa. Kohderyhmänä ovat ensisijaisesti Pohjois-Savon noin 4800 eri alan järjestöä ja yhdistystä. Kohderyhmänä ovat myös Pohjois-Savon 19 kuntaa, joiden alueella syntyvää yhteistyötä edistetään. Projektin vaikutuspiirissä ovat

uudet maakuntatason organisaatiot. SAKKE-hanketta rahoittaa Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA).

- Hankkeessa on myös kyse siitä, että yhdistysten elinvoimaisuus ja toimintaedellytykset paranisivat järjestöjen välisen yhteistyön, edellytysten ja aseman parantumisen kautta. Järjestöjen keskinäiselle edunvalvontatyölle suhteessa julkiseen hallintoon tarvitaan vahvemmat hartiat Pohjois-Savossa. Hankkeen myötä tasoitetaan resurssimaailmaakin. Rahaa ei voi jakaa, mutta muilla keinoin voi pyrkiä tasoittamaan. Kaikki voivat paremmin, kaikilla on paremmat edellytykset ja kaikki voivat löytää mielekkämpiä kanavia tehdä yhteistyötä, kuvaavat Linnus ja Karinen yhteistyön tiivistämisen merkitystä.

Ismo Linnus ja Mikko Karinen jakavat esimerkkejä Pohjois-Karjalassa toteutuneesta järjestötyöstä ja sen tuomasta uudesta osaamisesta mm. taloudenhoitoon, viestintään ja toiminnan kehittämiseen. Pohjois-Karjalassa järjestöyhteistyön resurssit ovat kehittyneet siihen suuntaan, että siellä pystytään tuottamaan palveluita ja koulutusta ammattimaisemman yhdistystoiminnan juurruttamiseksi myös niihin yhdistyksiin, joilla ei ole palkattua henkilökuntaa. Rakenteiden vahvistamisen kautta on pystytty tuottamaan palveluita, jotta järjestöt voisivat toimia paremmin ja jotta järjestöissä toimivat jaksaisivat paremmin.

- Esimerkiksi toiminnantarkastamisen voi nähdä resurssina yhdistykselle, ja toiminnantarkastaja voisi yhdistyksen hallituksen kanssa käydä rikastavaa vuoropuhelua. Tämä olisi yhteiseen hyvään pyrkivää ja toimintaa ohjaavaa, ei vain toteavaa kuten usein tilintarkastusten kohdalla. Toiminnantarkastamisen myötä voisi olla myönteisiä vaikutuksia mm. johtamisen laatuun. Yhdistykset voivat ottaa vaikutteita myös esim. yritysmaailman hyvistä käytännöistä ja osaamisesta, ja vastaavasti yhdistyksillä on osaamista ja hyviä käytäntöjä valotettaviksi yrityksille. Kun rakenteet, yhteistyö ja verkosto ovat kunnossa, päästään keskustelemaan kehittämisestä, kehittämistyöhön ja osaamisen syventämiseen riittää voimavaroja, esittävät Karinen ja Linnus.

Millaista osaamista Linnus ja Karinen ajattelevat järjestöjen tulevaisuudessa tarvitsevan? Esiin nousevat verkosto-osaaminen sekä laaja-alaisuus. Toisaalta mahdollisuudet lisääntyvät, esim. digitalisoitumisen myötä ja viestinnällisesti. Osallistumisen kynnyks voi madaltua, kun

osallistua voi etänä, vaikka kotoa käsin, kunhan vain infra, välineet ja osaaminen ovat riittäviä.

Mitä yhteistyön synnyttäminen ja syntyminen edellyttävät?

- Uutta ajattelua ja osaamistakin! Tietoa siitä, että voidaan toimia toisellakin tavalla. Ympäröivä yhteiskunta on muutoksessa, mikä edellyttää myös järjestöiltä ja yhdistyksiltä uudenlaista roolinottoa tai sitten sen roolin ottaa joku muu. Ei myöskään ole itsestään selvää, että hyvinvoinnin palikat pysyisivät edes kohtuullisina. Myös siitä nousee yksi peruste vahvistaa järjestöjen välistä yhteistyötä. Yhteen saattamisen tavoitteessa piilee myös yllätyksen mahdollisuus: yhteistyön kautta ja luovuutta ruokkimalla on mahdollista synnyttää kokonaan uutta, sellaista, mistä emme vielä voi tietää, arvioi Linnus.

TAUSTAKSI

Artikkeli perustuu 4.1.2017 tehtyyn haastatteluun, joka toteutui Kuopiossa. Haastattelua on päivitetty huhtikuussa 2017. Pohjois-Savon Sosiaaliturvayhdistys ry:n puheenjohtajaa Ismo Linnusta ja varapuheenjohtajaa Mikko Karista haastatteli Humakin lehtori, Järjestöjalostamo-hankkeessa mukana ollut Erja Anttonen.



Erja Anttonen (YTM) työskentelee lehtorina Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmassa Kuopion kampuksella. Hän on laajasti perehtynyt taide- ja kulttuurikasvatuksen menetelmiin nuoriso- ja järjestötyön kentällä sekä sukupuolisensitiiviseen nuorisotyöhön. Lisäksi Anttonen on voimauttavan valokuvan menetelmäohjaaja. Hän on myös mukana Järjestöjalostamo -hankkeessa ja on vastannut hankkeen toimenpiteistä Pohjois-Savon alueella.

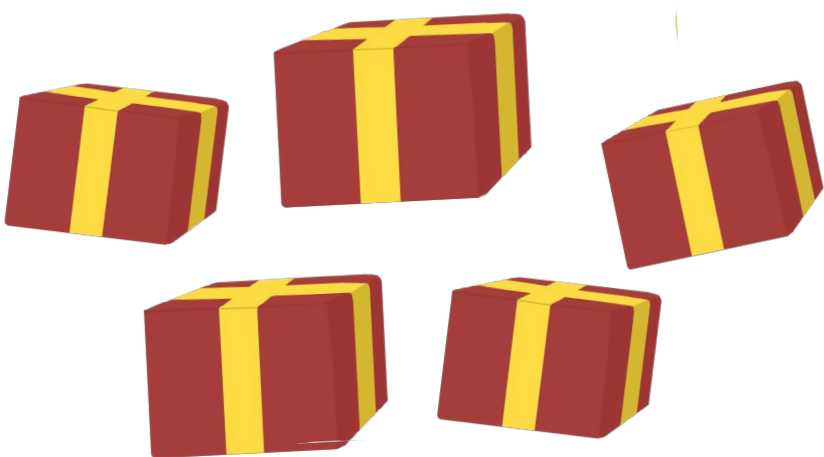
Lähteet:

Ovaskainen, Henna (2016a). Järjestötoiminnan kehittäminen Pohjois-Savossa – Järjestökyselyn toteutus maakunnan järjestötoimijoille. Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/115269/Ovaskainen-Henna.pdf?sequence=6> (Viitattu 14.2.2017.)

Ovaskainen, Henna (2016b). Pohjois-Savon järjestökysely 2016. Yhdistysten tila, toiminta ja tulevaisuudennäkymät. <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/115269/Pohjois-Savon-Jarjestokysely.pdf?sequence=3> (Viitattu 14.2.2017.)

Patentti- ja rekisterihallitus (2017). Yhdistysnetti. Pohjois-Savossa rekisteröityneet yhdistykset. Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteri. http://yhdistysrekisteri.prh.fi/othaku.htx?kieli=1&oskori=NEW&hakuraja=0&nimi=&kotipaikka=&ensrek=&viimrek=&osoite=&maak=11&vapaa=&sb_jatk=1 (Viitattu 20.4.2017.)

Peltosalmi, Juha, Eronen, Anne, Litmanen, Tapio, Londén, Pia, & Ruuskanen, Petri (2016) (toim.). Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja Terveys ry. https://www.soste.fi/media/soste_jarjestobarometri_2016.pdf (Viitattu 9.1.2017 & 19.4.2017.)



Pekka Kaunismaa

JÄRJESTÖJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET

Tässä artikkelissa avataan järjestöjen johtamisen erityispiirteitä ja painopisteitä. Tarkoitus on perustella ajatusta, jonka mukaan järjestöjohtamista on syytä tarkastella omana kokonaisuutenaan, eikä nähdä sitä vain yleisen johtamistoiminnan sovellusalueena.

Järjestöjen johtaminen on suurelta osin samanlaista kuin minkä tahansa organisaation johtaminen. Samat organisaation periaatteet koskevat järjestöjä siinä missä julkisia tai yritysmuotoisia organisaatioitakin. Järjestöjen johtamisessa tärkeitä osa-alueita ovat tavoitteiden asettaminen, tehtävän kalibroiminen toimintaympäristöön soveltuvaksi, tulorahoituksen hankkiminen, toiminnan sisäinen organisoiminen, toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen, henkilöstöhallinto, työnjaon toteuttaminen sekä työtehtävien ohjaaminen.

Järjestöissä on kuitenkin erityisiä piirteitä, jotka aikaansaavat sen, etteivät yleiset johtamisopit ja -toiminnat sovellu sellaisenaan tematisoimaan kaikkea sitä, mitä järjestöjen johtaminen on. Merkittävimpana erityispiirteenä on vapaaehtoistoiminnan suuri merkitys, mutta myös toiminnan arvolähtöisyydellä, jäsendemokratialla ja kansalaistoiminnallisella autonomialla on vaikutuksia järjestöjohtamisen piirteisiin.

Erityispiirteiden lisäksi on huomionarvoista, että järjestöjohtamisessa on painopisteitä, jotka esiintyvät myös julkis- ja yritysorganisaatioissa, mutta saavat painoarvon järjestöissä. Tällaisia ovat varainhankinnan ominaismuodot (avustukset ja jäsenmaksut), jaettu johtajuus henkilöstön ja luottamusjohtajan kesken ja asiantuntijatyön luonne järjestöissä.

Tämä kaikki tekee oikeutetuksi tarkastella järjestöjen johtamista omana temaattisena alueenaan. Aiheeseen ei kuitenkaan kovin paljoa ole viime aikoja lukuun ottamatta kiinnitetty huomiota. Johtamisesta on pilvin pimein kirjallisuutta, tutkimuksia ja oppaita, mutta järjestöjen johtamisesta ei paljoakaan.

Jos järjestöjä tarkastellaan vain niistä näkökulmista, joita julkisten yhteisöjen ja yritysten analysointiin on kehitetty, tehdään periaatteessa kategoriavirhe. Järjestöjä ei silloin nähdä omintakeisena organisaatiomuotona ja toimintakenttänä. On kuitenkin selvää, että järjestöjen ja muiden organisaatiotyyppien välillä on vuorovaikutusta. Järjestöjen hybridisaatiolla on tarkoitettu sitä, että järjestöjen johtamiseen, kehittämiseen ja toimintaan omaksutaan muissa organisaatiotyypeissä ominaisia malleja. Voidaan nähdä, että yritysmäiset ja jossain määrin julkisorganisaatioita koskevat toimintatavat ovat yleistyneet järjestöissä, esimerkiksi markkinointiviestintä, laatujärjestelmät tai palvelumuotoilu.

Tässä artikkelissa tarkastellaan siis järjestöjohtamisen erityispiirteitä ja painopisteitä. Muutama huomio kuitenkin on paikallaan tehdä tarkastelun rajauksesta. Järjestöt ovat melkoinen moninaisuus tehtäviltään ja tavoitteiltaan, kooltaan ja rakenteiltaan. Niille yhdistävä piirre oikeastaan on ainoastaan se, että ne organisoituvat yhdistyslain mukaisesti. Tarkastelu rajataan tässä kansalaistoiminnallisiin yhdistyksiin. Suuret keskusjärjestöt ja palvelujen tuottamiseen tähtäävät järjestöt eivät ole mukana. Rajauksen perusteluna on se, että niissä hybridisaatio on joko koon tai tehtävän vuoksi edennyt varsin pitkälle. Rajauksesta huolimatta monet huomiot soveltuvat myös suuriin ja palveluita tuottaviin järjestöihin. Niiden johtamisen analysointi tarvitsee kuitenkin oman agendansa.

Parhaiten tarkastelu soveltuu sellaisiin järjestöihin, joilla on vapaaehtoistoimintaa, mutta myös palkattua henkilöstöä. Aivan pieniin, vain vapaaehtoistoimintaan perustuvia järjestöihin tarkastelu soveltuu vain osin. Tämä on siinä mielessä huomattava raja, että valtaosa arvioiden mukaan 70 000- 80 000 suomalaisesta toimivasta järjestöstä on pieniä ja vain vapaaehtoisvoimin toimivia. Kuitenkin pienistä järjestöistä pienimmissäkin johtamistoiminta on todellinen kysymys, vaikka se tapahtuisi vähäisillä voimavaroilla. Pienetkin vapaaehtoisjärjestöt ansaitisivat oman tarkastelunsa.

Tässä artikkelissa ideaalityyppisenä viittauskohteena on järjestö, jonka sisällä on vapaaehtoistoimintaa, luottamusjohto koostuu aktiivisista vapaaehtoistoiminnallisista jäsenistä ja lisäksi yhdistyksellä on jonkin verran palkattua henkilöstöä.

JÄRJESTÖJOHTAMISEN LÄHTÖKOHTIA

Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään saamaan aikaan ihmisten ja organisaation tavoitteita tuloksellisesti ja tehokkaasti. Klassinen määritelmä johtamiselle on Follettin toteamus ”the art of getting things done through people” – siis taito saada aikaan asioita ihmisten kautta. Järjestön johtaminen on siis taitoa ja toimintaa saada aikaan järjestön päämääriä järjestössä toimivien ihmisten kautta. Johtamista voidaan analysoida monin tavoin ja monin teorioin.

Johtaminen jaetaan myös usein kahteen osaan, asioiden, prosessien tai tuottamisen hallinnointiin (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Suomen kieleen jako näihin kahteen ei ole juurtunut ja suomeksi molemmista puolista puhutaan yleisellä johtaminen. Johtaminen on siis sekä ihmisten että toiminnan, prosessien ja tuotannon johtamista.

Johtamisen käsittämisessä lähdetään tässä yhteydessä liikkeelle järjestöorganisaation tavoitteista ja kysymyksestä, miten ymmärrämme johtamisen toiminnat suhteessa tavoitteisiin. Vaihtoehtoisia tapoja on lukuisia, mainittakoon prosessien, tulosten tai laadun lähtökohdat. Seuraavan tarkastelun tavoitteena on analysoida järjestöjohtamisen eri piirteitä, ei kuvata sitä, millaista on hyvä johtaminen tai millaisin periaattein johtaminen tulisi järjestössä suunnitella. Siihen järjestöorganisaatiot ovat aivan liian moninainen joukko. Joihinkin soveltuu toimija- ja ihmislähtöiset johtajuusopit ja toisiin prosesseista, laadusta tai tuloksista lähtevät.

Tarkasteltavana on nimenomaan johtamisen käsite, ei niinkään johtajan tehtävät. Kaikissa organisaatioissa on johtamista ja usein johtaminen on jaettua. Järjestöissä tämä on pikemminkin sääntö kuin poikkeus, jos niillä on toiminnanjohtaja tai muulla nimikkeellä toimiva operatiivisesta toiminnasta vastaava henkilö. Niissä järjestöissä johtaminen jakautuu luottamusjohdon (hallitus) ja operatiivisen johdon (toiminnanjohtaja) kesken. Muodollisen johtamisaseman ohella on ymmärrettävä, että organisaatioissa muodostuu non-formaalia johtajuutta. Tämä tarkoittaa johtamistoimintaa, jossa käytetään muodollisen aseman sijasta joitakin muita resursseja (karismaa, asiantuntemusta, arvostusta) johtamisen perustana.

JÄRJESTÖJOHTAMISEN SISÄLTÖALUEET

Johtamisen analyysi voidaan siis aloittaa järjestöjen eri tehtävien kuvailemisesta. Johtaminen on yksinkertaisesti järjestön tehtävien johtamistoimintaa. Seuraavassa jaetaan järjestön tehtävät kolmeen ryhmään, joiden mukaisesti analysoidaan johtamista. Alueet ovat: 1) järjestön tehtävien, arvojen ja tavoitteiden määrittäminen, 2) voimavarojen ja toimintojen hallinta ja kehittäminen, 3) järjestöjen toimintaympäristöön ja sidosryhmiin suuntautuvat toiminnot.

Järjestöjen tehtävien, arvojen ja tavoitteiden johtaminen

Yhdistykset ovat määritelmällisesti organisaatioita, jotka pyrkivät toteuttamaan itse asettamaansa tehtävää arvojensa tai arvolähtökohתיensa perusteella. Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on säännöissä määritelty tehtävä. Yhdistysten tehtävä on siis sisäisen päätöksenteon mukaan asetettu. Siinä missä julkiset organisaatiot panevat toimeen lainsäädännöllisiä tai poliittisen päätöksenteon asettamia tehtäviä, yhdistys määrittää tehtävänsä itse. Tässä suhteessa se muistuttaa yritysorganisaatiota. Erona yrityksiin kuitenkin on se, että tehtävä on arvoperustainen eli perustuu viime kädessä yhdistyksen jäsenten päättämiin arvolähtökohtiin, ei menestymiseen markkinoilla tai liiketaloudelliseen tuottavuuteen. Johtamistoimintana yhdistyksen tehtävien johtaminen tarkoittaa sen kontrollointia, että toiminta on sopuosinnussa säännöissä ja strategioissa todettujen tehtävämuotoilujen sekä arvojen kanssa. Tätä voi kutsua yhdistyksen tehtävien ja arvojen johtamiseksi. Se ilmenee erityisesti silloin kun yhdistys laatii tulevaisuuteen kurottavia strategioita tai pohtii sääntöjensä tehtäväpykälän muuttamista.

Yhdistyksen tehtävät ja arvot ovat monesti selkeästi esillä esimerkiksi viestinnässä ja markkinoinnissa, mutta toisaalta myös esimerkiksi hallituksen työskentelyssä. Arkipäivässä tehtävien ja arvojen johtaminen on kokonaisvaltaisesti ohjaava voima, ehkä usein rajoiltaan epäselvä, jonka perusteella yhdistyksen toimintaa tai uusia kehitysaloitteita arvioidaan ja viedään eteenpäin.

Johtamisen tärkeä tehtävä järjestöissä onkin edustaa jäseniä, kohderyhmää tai arvoperustaa. Tätä voi kutsua johtamisen representatiiviseksi tehtäväksi, edustavaksi tai *representatiiviseksi johtamiseksi*. Järjestöissä, joissa yhteiskunnallinen vaikuttaminen on merkittävässä osassa, edustavalla johtamisella on myös suuri merkitys. Edustavaa johtamista tehdään

erityisesti julkisuudessa, tiedottamistoiminnassa ja verkostotyössä. Se kuitenkin avautuu myös järjestön sisälle. Toimivan johtamisen kannalta on tärkeää, että jäsenet ja järjestön kohdejoukot voivat luottaa siihen, että johto todella edustaa jäsenistön tarpeita, intressejä ja tavoitteita.

Edellistä konkreettisempaa johtamistoimintaa liittyy yhdistyksen **toiminnan johtamiseen**. Tämä on operatiivisen johtamisen ydinaluetta. Toiminnan johtamisen keskeinen sisältö on sen johtamista, että yhdistyksessä muotoillaan tehtäviä ja arvoja toteuttavaa toimintaa, jolle kerätään riittävät voimavarat ja joka on myös päämäärätietoista ja tuloksellista. Kysymys on toisin sanoen tarkoitusta ja arvoja palvelevien keinojen etsimisestä, suunnittelemisesta, mahdollistamisesta ja toteuttamisesta. Johtamistyön ydintoimintana on päätösten tekeminen.

Mitä pienempi järjestö, sitä enemmän toiminnan johtaminen nivoutuu muihin johtamistoimintoihin ja myös toteuttavaan työhön. Pienissä, yhden tai muutaman palkatun työntekijän yhdistyksessä, toiminnan johtaminen ja toteuttava työ eivät eriydy vaan samat henkilöt sekä johtavat että toteuttavat. Johtaminen on pienissä yhdistyksissä pitkälti itsensä johtamista. Yhdistyksissä, joissa ei ole henkilöstöä, toiminnan johtaminen on hallituksen tehtävä.

Toiminnan johtamisen tavanomaisina välineinä ovat talous- ja toimintasuunnitelma, projektitoiminnan suunnittelu ja toimintaohjelmien muotoilu.

Toiminnan johtamisen omana alueenaan voi pitää *strategista johtamista*. Strateginen johtaminen tarkoittaa pitkän välin suunnitelmatyötä, jossa luodataan muuttuvia olosuhteita ja toimintaympäristöä sekä keinoja kehittää voimavaroja, toimintaa ja yhdistyksen suhteita sidosryhmiin.

Toiminnan johtamisen toisena lisäalueena on *kehittämisen johtaminen*, joka viittaa työhön yhdistyksen toimintojen suunnitelmalliseen muuttamiseen. Se sisältää toimintamallien ja -tapojen, toiminnan organisoimisen ja resurssioimisen sekä innovaatioiden tuottamisen tavat.

Toiminnan johtaminen (mukaan lukien strateginen ja kehittämisen johtaminen) ei sellaisenaan ratkaisevasti eroa yrityksen tai julkisen organisaation toiminnan johtamisesta. Kaikissa on kysymys samankaltaisesta suunnittelevasta ja resursoivasta toiminnasta, lähinnä vain sisällöt eroavat.

Voimavarojen ja toimintojen johtaminen

Kaikissa organisaatioissa tavoitteet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi, kun ne keräävät, hallitsevat ja organisoivat voimavaroja. Sanalla voimavara tai resurssi ymmärretään usein kapeasti rahoitusta ja omaisuutta, mutta laajemmin ajatellen voimavarat koostuvat taloudellisten voimavarojen lisäksi osaamisesta, organisoinnista, verkostoista ja maineesta. Yhdistysten kohdalla voimavarojen lajina on erityisesti huomioitava vapaaehtoistoiminta, mikä tekeekin järjestöjen voimavaravalikoimasta omintakeisen.

Talouden johtaminen on pääpiirteissään samankaltaista toimintaa yhdistyksissä kuin julkisissa ja yritysorganisaatioissa. Taloushallintoa, tilinpitoa, talousarviota ja tilinpäätöstä koskevat yleiset velvoitteet. Talouden hallinnointiin liittyvää johtamista kutsutaan *talousjohtamiseksi*. Isoissa yhdistyksissä talousjohtaminen on eriytynyt omaksi erityisalueekseen. Monissa isommissa yhdistyksissä talousjohtaja tai taluspäällikkö vastaa talouden prosessien toimivuudesta ja organisoinnista. Pienemmissä yhdistyksissä se liittyy osaksi muita johtamistehtäviä, mutta on tavanomaisesti melko keskeisessä asemassa johtamisen arkiytön kokonaisuudessa.

Yhdistyksen tulojen hankkiminen sisältää joitakin yhdistyksille omintakeisia painopisteitä. Tosin yhdistykset ovat tässä suhteessa kovin erilaisia, sillä jotkut niistä saavat suurimmat tuottonsa markkinoilla myytävistä ja asiakkaan maksamista palveluista ja tuotteista, toiset palvelutuotannon maksuista, kolmannet avustuksista ja neljännet jäsenmaksuista. Lisäksi yhdistykset saavat ja keräävät lahjoituksia, joskin niiden osuus suomalaisen yhdistystoiminnan kokonaisrahoituksesta on vähäinen. Yhdistyksen *varainhankinnan johtaminen* on tavallaan osa talousjohtamista, mutta myös joitakin erityisiä johtamiskysymyksiä esille nostava alue. Varainhankinnan luonteesta riippuen siihen liittyvä johtamis- ja kehittämistyö voi liittyä tuotekehitykseen ja palvelumuu- toiluun, markkinointiin, projektien ja muiden avustuskohteiden suunnitteluun tai jäsenpalveluiden kehittämiseen. Yhdistysten rahoitus on usein varsin riippuvaista olemassa olevista rahoitusmuodoista ja rahoitusrakenteiden muutostilanteissa – esimerkiksi julkisten tukien ehtyessä tai palvelutuotannon siirtyessä kilpailuperusteiseksi – yhdistyksissä voi muodostua kohtalon kysymykseksi uusien rahoituslähteiden ja varainkeruumallien kehittäminen.

Toinen johtamisen osa-alue on voimavarojen, henkilöstön ja vapaaehtoisten toimijoiden tehtävien, toimenkuvien sekä työnjaon *organisoinnin johtaminen*. Sen osa-alueita ovat *henkilöstöjohtaminen, vapaaehtoisjohtaminen ja työnjohtaminen*.

Henkilöstöjohtaminen viittaa palkatun henkilöstön toimenkuvien, henkilöstöhallinnollisten toimintojen ja työhyvinvoinnin johtamistyöhön. Johtamistyön välineinä on kaikista organisaatioista tutut keinot, kuten perehdytys, esimiestyö, työhyvinvointia parantava toiminta sekä työnkuvien ja työprosessien kuvaus. Järjestötyö on palkkatyötä siinä missä muukin työ, mutta on havaittu, että keskimääräisestä palkkatyöstä se eroaa suuremman sisällöllisen itseohjautuvuuden puolesta. Järjestötyö on keskimääräistä herkempää työhyvinvoinnin ongelmille. Räsistustekijöitä ovat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erottamisen kysymykset, muita työpaikkoja yleisemmät henkilöriitit ja työsuhteen jatkuvuuden epävarmuus. Vahvoja puolia ovat arvosidonnaisuus ja työn tavoitteiden sisällöllinen motivoivuus. Suuri osa järjestöjen henkilöstöstä toimii pienissä mikrotyöpaikoissa (alle 10 henkilöä), mikä korostaa itseohjautuvuutta. Usein henkilöstön esimiehenä toimii suoraan hallitus tai sen puheenjohtaja, mikä voi tehdä henkilöstöjohtamisesta kapeaa ja suunnittelematonta. Ei ole harvinaista, että yhdistysten henkilöstö kokee työssään yksinäisyyttä, jos sekä henkilöstöjohtaminen on kapeaa että työyhteisö olemattoman pieni.

Vapaaehtoisjohtaminen on varsin vähän kuvattu, mutta monille yhdistykselle aivan keskeinen johtamisen alue. Se eroaa selvästi henkilöstöjohtamisesta sekä luonteeltaan että toimintatavoiltaan. Vapaaehtois-toimija toimii ensisijaisesti sisäisen motivaation liikkeelle panemana, jolloin keskeistä on, että itse toiminta, sen tavoitteellisuus, tuloksellisuus ja mielekkyys ovat liikkeelle panevia voimia. Vapaaehtoisjohtamiseen on kiinnitetty ehkä sen vuoksi vain vähän huomiota, ettei siihen oikein sovi johtamiselle ominainen suunnittelun, määrittelyn ja määrärausten logiikka. Sen asemesta vapaaehtoistoiminnan johtamisessa tärkeää on motivointi, ohjaus, osallistuvuus ja yhteisöllisyys sekä omistajuuden tunteen luominen eli se, että toiminta tuntuu vapaaehtoisesta omalta. Kun yleisissä johtamisopeissa kiinnitetään nykyään enemmän huomiota näihin asioihin myös henkilöstöjohtamisessa, on vapaaehtoisjohtamisenkin alkanut saada jalansijaa ja näkyvyyttä. Vapaaehtoisjohtaminen on yhdistyksille omintakeinen johtamisen muoto, joka esiintyy vain harvoin muissa organisaatiomuodoissa.

Työnjohtamisella tarkoitetaan konkreettisten työtoimintojen ja -prosessien johtamistoimintaa. Perinteisesti johtamisen sana tuo monelle mieleen ensimmäiseksi käskyttävän työtä ohjeistavan ja käskyttävän johtajan. Työnjohtaminen viittaa kuitenkin laajempaan kokonaisuuteen kuin vain työn yksilöllisen suorittamisen johtamiseen. Se on myös työprosessien suunnittelua ja kuvausta, työnjaon muotoilua sekä työntekijöiden ja/tai vapaaehtoistoimijoiden keskinäisen organisoinnin muotoilua (tiimeiksi, työryhmiksi). Edellä todettiin, että järjestössä toimiminen on pitkälti itseohjautuvaa - sekä työntekijöillä että vapaaehtoisilla. Voi todeta jatkoksi, että työnjohtaminen on tai pitäisi olla suurelta osin muuta kuin käskyttävää ja ohjeistavaa, siis kannustavaa ja motivoivaa. Realismia kuitenkin on, että monesti työnjohtaminen ei ole sen enempää käskyttävää kuin motivoivaa vaan yksinkertaisesti jää työntekijän tai vapaaehtoisen itsensä hoidettavaksi.

Osaamisen johtaminen voi näyttää ensi alkuun jonkinlaiselta alaviitteeltä työnjohtamiseen. Termillä viitataan siihen, miten organisaatiossa saavutettua osaamista hyödynnetään ja miten osaamista kehitetään. Osaaminen on varmasti keskeinen voimavara kaikissa organisaatioissa, mutta monissa yhdistyksissä jopa ainoa merkittävä voimavara. Ajateltakoon esimerkkinä jotakin vapaa-ajan järjestöä, esimerkiksi kuoroyhdistystä. Se on oikeastaan vain ja ainoastaan osaamisyhteisö, jonka ytimessä on kehittää ja hyödyntää erikoistaitoa, kuorolaulua. Osaaminen ei kuorossa ole oikeastaan pelkästään voimavara vaan kaiken toiminnan tavoite ja ydin. Muut toiminnat (talous, organisointi, näkyvyys) muotoillaan osaamisytimen varaan. Kuoroyhdistyksen johtamisen ydin on paitsi mahdollistaa laulamiseen liittyvä toiminta myös johtaa oppimista ja esiintymisiä (kuoronjohtajan tehtävä).

Tämä esimerkki osoittaa, että osaamisen johtaminen on monissa järjestöissä johtamistoiminnan ydin. Näin on erityisesti vapaaehtoistoiminnallisissa keskinäiseen hyötyyn tähtäävissä yhdistyksissä, kuten esimerkiksi liikuntaseuroissa, kulttuurialan yhdistyksissä ja muissa niin sanotuissa vapaa-ajan järjestöissä.

Muissa järjestöissä osaaminen on enemmänkin voimavara tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten yrityksissä ja julkisorganisaatioissa. On tärkeää erottaa osaamisen hyödyntämiseen liittyvä johtamistyö osaamista kehittävistä johtamistyöstä. Osaamisen hyödyntäminen tarkoittaa henkilöstön ja vapaaehtoistoimijoiden saavutetun osaamisen käyttämistä yhdistyksen tehtävissä. Siinä missä henkilöstön osaamista (koulutusta

ja työkokemusta) usein osataankin hyödyntää, vapaaehtoistoimijoiden osaaminen ja sen hyödyntämismahdollisuudet saattavat jäädä katveeseen.

Osaamisen kehittämisen johtaminen tarkoittaa koulutusmahdollisuuksien ja oppimisen organisointia. Merkittävä osa oppimisesta, kuten äskeisessä kuoroesimerkissä nähtiin, tapahtuu toiminnassa itsessään eli niin sanottuna informaalina toiminnallisena oppimisena. Tämä itse asiassa pätee myös henkilöstön oppimiseen. Suuri osa järjestöjen henkilöstön työtaitoista on saavutettu työssä oppimisen tuloksena. Järjestöjen tehtäviin ei ole kuin kapealta osalta varsinaista koulutusta. Järjestötyöntekijät ovat suurelta osalta työtehtäviltään generalisteja, joiden tehtäviin kuuluu samanaikaisesti monia osaamisalueita, kuten taloushallintoa, markkinointia, vapaaehtoisten ohjaamista, palvelutuotantoa ja suunnittelua itse työn spesiaalisällön lisäksi. Myös osaamisen kehittämisen johtamisessa tulee huomioida vankasti työssä saavutettava osaaminen.

Osaamisen johtamisen erityisalue on *asiantuntemuksen johtaminen*. Sillä tarkoitetaan järjestön tehtävää tuottaa ja hyödyntää asiantuntemukseen perustuvaa tietoa. Monet yhdistykset ovat paitsi toiminnan yhteisöjä myös edustavat yhteiskunnassa omaa erityistä, yleensä kansalaisen asemasta nousevaa asiantuntemusta. Tämä on erityisen selvää edunvalvonnallisten järjestöjen (esimerkiksi työmarkkinajärjestöt tai ympäristöjärjestöt) kohdalla ja merkittävää esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Järjestöjen asiantuntemus on painopisteeltään usein yleistettyä kokemukseen, kansalaisen asemaan ja arkeen liittyvää asiantuntemusta, joskus kuitenkin selvästi professionaaliseen tietoon perustuvaa asiantuntemusta.

Yksi järjestön voimavara on, miten hyvin se toimii jäsentensä ja henkilöstönsä yhteisönä. Tätä vastaavaa johtamistoimintaa voisi kutsua yhteisöjohtamiseksi. Käytännössä *yhteisöjohtaminen* on edellä läpi käytyjen johtamisen osa-alueiden summa. Yhteisön toimintaa parantaa selkeät tehtävät ja tavoitteenasettelut, riittävät talouden voimavarat ja niiden hyvä hallinnointi, hyvä henkilöstöjohtaminen ja motivoiva vapaaehtoisjohtaminen, toimiva osaamisen johtaminen sekä sujuva sisäinen tiedottaminen. Näiden lisäksi yhteisöjohtamista on me-hengen vaaliminen ja yhteisen identiteetin johtamistyö. Tässä työssä johtamisasemassa olevat – palkatut johtajat, hallitusten puheenjohtajat ja muut nokkamiehet ja -naiset – ovat tärkeässä asemassa. He johtavat puheillaan, esimerkillään

ja päätöksillään. Yhdistykset ovat tunnetusti yhteisöllisiä sekä hyvässä että pahassa. Parhaimmillaan yhteen puhaltamisen henki tarttuu kaikkiin kannustaen hyviin suorituksiin ja tuloksiin. Pahimmillaan yhdistys on riitaisa, kuppikuntamainen tai sisäpiirinä sulkeutunut. Me-henki ja identiteetti ovat vaikea johdettava, mutta parhaimmillaan merkittävä voimavara.

Yhteisöjohtamiseen liittyy *sisäisen tiedottamisen johtaminen*. Sisäisellä tiedottamisella tarkoitetaan tässä viestintää, joka käsittelee yhdistystä koskevaa päätöksentekoa, toiminnan suunnittelua ja toimintaa. Sisäinen viestintä on tärkeä keino pitää yllä yhtenäisyyttä ja yhteistä suuntaa yhdistystoimijoiden keskuudessa.

Viimeisenä tässä osiossa mainittavana johtamisen osa-alueena on *arvioinnin johtaminen*. Yhdistyksen arviointitoiminta voi kohdistua esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen, laatuun tai vaikuttavuuteen. Arvioinnin johtaminen ei eroa merkittävästi muissa organisaatiotyypeissä tehtävästä johtamistyöstä.

Johtaminen suhteessa toimintaympäristöön ja sidosryhmiin

Monen järjestöjohtajan arkikalenterin täyttävät erilaiset kokoukset, neuvottelut, tapaamiset, seminaarit ja työryhmät. Yhdistykset toimivat verkostoissa ja kumppanuuksissa toisten yhdistysten, kansalaisyhteiskunnan, julkisuuden ja viranomaisten kanssa. Selvä johtamistyön osa-alue on edustaa yhdistystä, jäsenistöä ja yhdistyksen tavoitteita verkostoissa ja sidosryhmissä. Tätä voi kutsua yhdistyksen verkostotoiminnan johtamiseksi tai ehkä tutummin edustustyöksi. Verkostotoiminnan johtamisessa olennaista on pitää esillä järjestön tehtävänsä ja tavoitteitaan, viestittää ajankohtaisista asioista, vaikuttaa muihin toimijoihin ja osallistua yhteiskunnallisten innovaatioiden kehittämiseen.

Vaikuttamistoiminnan johtaminen liittyy varsin suoranaisesti verkostotoimintaan. Vaikuttamisen johtamisessa osa-alueita ovat vaikuttamisen aiheiden muodostaminen, vaikuttamiskohteiden tunnistaminen ja valikointi, vaikuttamisen välineiden ja keinojen hahmottaminen ja valitseminen ja vaikuttavuuden tulosten arviointi.

Ulkoisen tiedottamisen johtaminen on toimintaa, jossa viestintävälineitä käyttäen tarjotaan yleisöille käsitys järjestöstä ja sen toiminnasta.

Ulkoista tiedottamista on esimerkiksi markkinointiviestintä ja imago-
viestintä. Järjestöille tyypillisintä ulkoista viestintää on sellainen, jossa
median keinoin tarjotaan tietoa tapahtumista, toiminnasta ja hankkeista.

Viimeisenä johtamisen osa-alueena mainitaan *maineen ja imagon joh-
taminen*. Se on käytännössä usein kombinaatio edellä mainittuja, ikään
kuin kokonaisvaltaista huolehtimista siitä, että järjestön arvoista, ta-
voitteista ja toiminnasta muodostuu ulospäin huoliteltu kuva.

JÄRJESTÖJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET

Edellä olevan analyysin perusteella järjestön johtaminen koostuu mo-
nista osa-alueista, joista toiset ovat yleisiä kaikissa organisaatioissa ja
toiset yhdistysmuotoiselle organisaatiolle tyypillisiä. On kuitenkin ko-
rostettava, että järjestöt ovat moninaisuus. Järjestöt eroavat toisistaan
tehtäviltään ja toiminnaltaan, kooltaan, kansalais- ja vapaaehtoisto-
iminnaltaan ja rahoitukseltaan. Siten on myös selvää, että yhdelle järjes-
tölle sopiva tapa johtaa ei sovikaan toiselle.

Yksi erottava tekijä on, toimiiko yhdistys ensi sijassa palveluntuottaja-
na, sosiaaliseen ja terveydelliseen hyvinvointiin tähtäävänä, edustuk-
sellisena kansalaisjärjestönä vai osallisuuteen, vertaisuuteen ja yhdessä
tekemiseen perustuvana vapaaehtoisjärjestönä. Tehtävästä seuraa mer-
kittäviä eroja rahoituksen tärkeyteen, ammattimaisuuteen ja vapaaeh-
toistoiminnan merkitykseen, laatukriteerien painoarvoon ja edustuk-
sellisuuden tärkeyteen. Yleisenä linjana voi pitää, että mitä enemmän
palvelutoiminta ja yleisen hyvinvoinnin edistäminen painottuvat, sitä
enemmän järjestöt muistuttavat myös johtamiseltaan yritysten tai jul-
kisyhteisöjen ammattiorganisaatioita. Mitä tärkeämmässä asemassa
vapaaehtois- ja vertaistoiminta ovat, sitä enemmän järjestöjohtamisen
erityispiirteet tulevat esille.

Toinen järjestöjohtamisen eroja esille tuova tekijä on järjestön koko,
erityisesti sen palkatun henkilöstön määrä. Mitä enemmän palkattua
henkilöstöä, sitä enemmän johtaminen eriytyy omaksi tehtäväkuvak-
seen ja alueekseen. Suurissa järjestöorganisaatioissa, joita lukumääräi-
sesti on vain pieni murto-osa kaikista järjestöistä, johtaminen eriytyy
toiminnanjohtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, talousjohtamiseen ja
niin edelleen. Henkilöstömäärältään pienissä yhdistyksissä johtaminen
limityy toiminnallisen työn kanssa. Vailla henkilöstöä olevissa yhdis-

tyksissä johtaminen on vapaaehtoistoimintaa, yleensä hallituksen jäsenten ja varsinkin sen puheenjohtajan toimintaa.

Kaikissa niissä yhdistyksissä, joissa on palkkatyönä johtamistoiminnasta vastaava henkilö, johtaminen jakautuu luottamusjohdon ja palkkajohtajan kesken. Muodollisesti yhdistyksessä korkeinta päätöksentekovaltaa käyttää yhdistyksen kokous, mutta sen mahdollinen johtamistoiminta yleensä rajoittuu yleiseen päätöksentekoon. Hallituksella on toimeenpanevaa valtaa, mikä usein ymmärretään strategisen johtamisen tehtäväksi. Palkatun johtajan tehtävä on siten johtaa niin sanottua operatiivista toimintaa eli toimintaa niiden puitteiden ja reunaehtoisten puitteissa, mitkä yhdistyksen kokous ja hallitus on antanut. Monissa yhdistyksissä hallituksen ja palkkajohtajan päätöksentekovastuusuhteita täsmennetään johtosäännöllä ja sitä täsmentävillä asiakirjoilla, esimerkiksi taloussäännöllä. On kuitenkin empiirinen kysymys, mitkä todelliset päätöksenteko- ja valta-vastuu-suhteet hallituksen ja palkkajohtajan välillä ovat. Hallituksen jäsenet toisaalta ja palkkajohtaja toisaalta voivat käyttää myös informaalia valtaa ja toimia sen mukaisesti johtamistehtävissä, jotka eivät ole kirjallisesti tai eksplisiittisesti määriteltyjä.

Taulukkoon 1 on koostettu edellä esitetyt johtamisen osa-alueet ja niihin sisältyvät järjestöille erityiset piirteet. Erityisillä piirteillä tarkoitetaan alueita, jotka sisältävät jotakin mikä on järjestöissä toisin kuin julkisissa organisaatioissa tai yrityksissä.

Tarkastelun tuloksena muodostuu, että järjestöjen johtamisessa on lukuisia erityispiirteitä, joiden hallitsemista ilman menestyvä järjestöjohtaminen jää vaillinaiseksi. Ne liittyvät erityisesti seuraaviin järjestöjen piirteisiin ja toimintoihin:

- Järjestöjen arvot ja imagon arvolähtöisyys
- Järjestöjen jäsenten ja kohdejoukkojen edustaminen
- Rahoituksen erityismuodot
- Järjestöorganisaatioiden erityinen luonne työyhteisönä
- Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistoimijat
- Yhteisömuotoisuus
- Vaikuttaminen yhteiskuntaan ja ihmisiin

Johtamisen osa-alue	Järjestöerityisyys
<i>Tehtävien, arvojen ja tavoitteiden johtaminen</i>	
Tehtävien ja arvojen johtaminen	Arvolähtöisyys järjestöjohtamisen erityispiirre
Edustava johtaminen	Jäsenten, kohdejoukon tai arvojen edustaminen järjestöjohtamisen erityispiirre
Toiminnan johtaminen	Järjestökohtaisia erityispiirteitä, vapaaehtoiset
Strateginen johtaminen	Ei
Kehittämisen johtaminen	Ei
<i>Voimavarojen ja toimintojen johtaminen</i>	
Talousjohtaminen	Ei
Varainhankinnan johtaminen	Rahoitusmuodoissa erityispiirteitä
Henkilöstöjohtaminen	Organisatorisia ja käytännöllisiä erityispiirteitä
Vapaaehtoisjohtaminen	Esiintyy lähes pelkästään vain järjestöissä
Työnjohtaminen	Vapaaehtoiset erityispiirteensä
Osaamisen johtaminen	Vapaaehtoisten oppimistavoitteet erityispiirteinä
Asiantuntemuksen johtaminen	Ei
Yhteisöjohtaminen	Järjestö toimijoiden yhteisö, monia piirteitä
Sisäisen tiedottamisen johtaminen	Yhteisöllisyys
Arviointijohtaminen	Ei
<i>Toimintaympäristö ja sidosryhmät</i>	
Verkostotoiminta	Ei varsinaisia, verkostotoiminta tärkeää
Vaikuttamistoiminta	Kuuluu järjestöjen keskeisiin ominaispiirteisiin
Ulkoinen tiedotus	Ei
Maine ja imago	Liittyy järjestön tehtävään ja arvolähtökohtiin

Taulukko 1. Johtamisen osa-alueet ja järjestöerityisyys

JÄRJESTÖJOHTAMISEN TAIDON OPPIMINEN

Olisi harhaanjohtavaa ajatella, että järjestöjohtamiseen pätevyöyty pelkästään sillä, että on hankkinut yleisiä johtamisen taitoja. Edellinen tarkastelu osoittaa, että järjestöjohtamiseen kuuluu yleisen johtamisen taidon lisäksi useita erityisalueita.

Johtamisen koulutus lähtee yleensä yritysorganisaatioiden tarpeista, toisinaan myös julkisorganisaatioiden johtamiskysymyksistä. Pääsääntöisesti on perusteltua sanoa, että yleiseen johtamistietoon perustuva johtamistoiminta antaa sinänsä tärkeitä lähtökohtia myös järjestöjen johtamistoiminnalle. Erityisesti johtamisen niin sanotut kovat ytimet – talusjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen – ovat pääpiirteissään samankaltaista toimintaa yrityksissä, julkisissa organisaatioissa ja yhdistyksissä. Osa järjestöistä lähentyy myös muiden organisaatioiden toimintatapoja eli hybridisoituvat johtamiseltaan. Tälle on monia syitä, kuten laadunvarmistuksen yleistyminen järjestöissä, kumppanuusorganisaatioiden odotukset ja yleinen järjestötyön ammatillistuminen ja professionalisoituminen.

Silti näyttäisi harhaan johtavalta, jos ajatellaan että järjestöjen johtaminen on samaa kuin yrityksen tai julkisen organisaation johtaminen. Järjestöjen johtamisessa on tunnistettava erityispiirteitä. Ne ovat järjestökenttää poikkileikkaavia, vaikka tarkemmin katsottaessa jokaisella järjestöllä johtamisen tarpeet ovat vielä tarkemmin niille ominaisia. Kuitenkin esimerkiksi, kaikissa merkittävässä määrin vapaaehtoistoiminnalle perustuvissa järjestöissä vapaaehtoisten johtaminen on ohittamaton asia. Yleisen johtamistaidon oppimisen lisäksi järjestöjohtajien on syytä omaksua erityispiirteisiin liittyviä taitoja ja tietoja.

Miten järjestöjen johtamistaitoa opitaan tai voidaan oppimisella vahvistaa? Luultavasti suurin osa järjestöjohtajista on järjestöerityisyyden oppinut kantapään kautta. Kokemuksen kautta oppiminen on tyypillistä ylipäättään järjestöalalla. Vain harvan järjestön tehtäviin on suoranaista ammattitaidon tuottavaa täsmäkoulutusta. Tyypillisempää on, että järjestötyöntekijät toimivat geneerisellä pohjakoulutuksella – järjestötyöntekijähän kyllä ovat hyvin koulutettuja, yhtä hyvin kuin julkisen sektorin henkilöstö. Geneerinen koulutus antaa lähtökohtia joihinkin tehtäviin, mutta vain harvassa tapauksessa suoranaisesti järjestötyöhön. Niinpä kokemuksellinen oppiminen on tärkeä osa järjestöalan ammattitaitoa. Johtaminen ei tässä suhteessa näyttäisi olevan poikkeus.

Järjestöille suunnatusta johtamiskoulutuksesta on joitakin esimerkkejä. Useakin koulutustarjoaja on kehittänyt johtamisen erityisammattituttunnosta (JET) järjestösovelluksen. Pisimmälle järjestöjen erityispiirteisiin niistä menee Rastorin (yhteistyössä keskusjärjestöjen kanssa) tarjoama järjestöjohtamisen koulutusohjelma. Siinä sisältöinä on yleisen johtamistaidon lisäksi useita järjestöspesifejä piirteitä. Humanistisessa ammattikorkeakoulussa järjestettiin vuosina 2012-2014 järjestöjohtamisen erikoistumiskoulutus, jossa oli myös hieman samaan tapaan järjestöspesifi kärki. Järjestöjohtamisen koulutusta sisältyy myös muuttamiin tutkintokoulutuksiin.

Toimivia yhdistyksiä on Suomessa arviolta 80 000, joista yli 7 000 toimii työnantajina. Järjestöissä ja muissa kolmannen sektorin organisaatioissa tehdään palkkatyötä 70 000- 80 000 henkilötyövuotta. Järjestöissä työskentelee noin 3 % työvoimasta. Vapaaehtoistoiminnassa on mukana useampi kuin joka kolmas suomalainen. Nämä luvut huomioiden järjestöjen johtamisen koulutus ei pitäisi olla muutamien projektiluonteisten koulutusten varassa. Näyttäisi siltä, että tarvetta järjestökentällä olisi vahvistaa johtamisosaamista enemmän kuin koulutusmahdollisuuksia on tarjolla.

Oma kysymyksensä on niiden tuhansien henkilöiden osaaminen, jotka toimivat vapaaehtoistoiminnallisesti järjestöjen johdossa: hallitusten puheenjohtajia ja muita vapaaehtoisjohtajia. Erityisesti niiden yhdistysten luottamusjohtaminen, joissa on palkkahenkilöstöä, on vaativaa johtamistoimintaa. Hallituksen puheenjohtajat ja muut jäsenet toimivat työnantajan tehtävässä, johtavat strategista ja monesti operatiivistakin toimintaa. Heidän johtamisosaamisensa on täysin tuntematon alue. Tosin hallitukseen valikoituu myös sellaisia henkilöitä, jotka työssään tai muussa toiminnassaan ovat tuttuja johtamistyön kanssa.

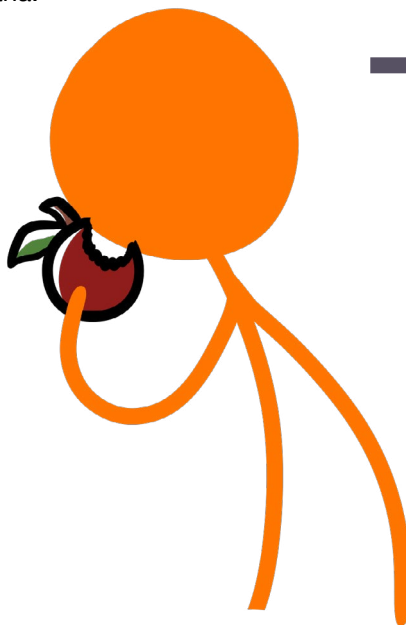
Huomioitava toki on, että monilla järjestöillä on laajoja koulutuksellisia materiaaleja ja toimintoja vapaaehtoistoimijoille, kuten myös ammattihenkilöstölle. Ne kuitenkin ovat pääosin enemmänkin yksittäisiin tehtäviin perehdyttämisen välineitä kuin varsinaiseen laaja-alaiseen oppimiseen tähtääviä.

Järjestöjohtaminen opitaan suurelta osin käytännössä, kokemuksellisenä oppimisena. Järjestöjalostamo-hankkeessa keskeisenä toimintamuotona on järjestöammattilaisten vertaistuki. Se on mahdollisuuksia antava väline myös järjestöjen johtajille. Kokemuksellinen oppiminen

on usein yksinäistä toimintaa, joka voi viedä oppijansa hyvien tulosten asemesta myös sivuraiteille. Jos kokemuksellista oppimista tukee vertaisuuteen perustuvilla toimintamuodoilla, voidaan paitsi vahvistaa opittua myös ohjata johtamista paremmin ytimeen.



Pekka Kaunismaa työskentelee Humanistisessa ammattikorkeakoulussa järjestötyön, työyhteisöjen ja kotoutumisen yliopettajana. Hän on tutkinut paikallisia järjestöjä, työhyvinvointia järjestöissä ja järjestöjen jäsenten sitoutumisen kysymyksiä. Kiinnostuksensa ytimessä on järjestöjen palkkatyöntekijöiden kouluttamisen ja työn kehittämisen kysymykset. Hänen työhönsä kuuluu tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan koordinoimista. Vapaaehtoistoiminnassa hän on mukana aktiivisesti ja toimii muun muassa kahden keskusomalaisen järjestön hallituksen puheenjohtajana.



Kirjallisuutta ja lisäluettavaa:

Drucker, Peter F. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Hudson, Mike (2008). *Managing without Profit*. Sydney: University of South Wales Press.

Ilvonen, Anne (2010). *Miten johdan – yhdistyksen johtamisopas*. Hämeenlinna: OK-Opintokeskus.

Kaunismaa, Pekka & Lind, Kimmo (2014). *Työhyvinvointi kolmannella sektorilla* Humanistinen ammattikorkeakoulu HUMAK. Sarja B. 37 Projektiraportit ja selvitykset.

Koski, Arja & Kittilä, Riitta (2011). *Miten onnistua järjestön johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa?* Kansalaisyhteiskunta 2 (1), 87-98.

Kuukkanen, Eveliina (2010). *Järjestöjohtaminen: Omistajuuden tunteita ja kulttuuria*. Lappeenranta: Lappeenrannan tekninen yliopisto, Pro gradu - tutkielma.

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri (2016). *Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus*. Helsinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja Terveys ry.

Ristolainen, Heidi (2014). *Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta*. Helsinki: OK- Opintokeskuksen julkaisu.

Ruuskanen Petri & Selander & Kirsikka, Anttila, Timo (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.

Somerkiivi, Pirjo (2011). *Johtajana järjestössä*. Helsinki: omakustanne.

Tschirhart, Mary & Bielefeld, Wolfgang (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kirsi Autio

NOVIISIJOHTAJAN VUODENKULKU

Artikkeli on päiväkirjamainen koonti aloittelevan toiminnanjohtajan kokemuksista järjestöjohtamisesta vuoden varrelta. Aloitin elokuussa 2016 vuoden mittaisen toiminnanjohtajan äitiys- ja vanhempainvapaan sijaisuuden pienessä, mutta alati kehittyvässä, joensuulaisessa monialajärjestössä. Olin ilahtunut, että olin päässyt työskentelemään paikkaan, jossa oli mahdollisuus pistää itsensä likoon ja jossa työn monipuolisuus olisi taattu. Olen tehnyt useamman vuoden suunnittelu- ja kehittämistyötä julkisella sektorilla ja järjestötyö tuntui odotetulta vaihtelulta. No, ehkä en aivan täysin hahmottanut, mitä sanat ”pistää itsensä likoon” ja ”monipuolisuus” pitivät sisällään ja miten työ järjestössä imaisee mukaansa. Vuodenaikojen myötä sanojen merkitys ja työn imu on auennut minulle monin tavoin.

LOPPUKESÄN AURINGOSSA

Työt alkoivat ennen virallista aloituspäivää. Ensimmäisenä varsinaisena työpäivänä tein töitä kädet savessa. Sulatteluaikaa ei ollut. Oli vain käärittävä hihat ja ratkottava eteen tulevia asioita. Järjestöissä on monta rautaa tulessa ja paljon hiljaista tietoa. Onkin olennaista luoda käytäntö siihen, miten sekä virallista että epävirallista tietoa siirretään työntekijöiden vaihdoksissa toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Haluan jakaa muutaman asian, joista oli työni aloittamisessa suurta apua ja jotka loivat edellytykset sille, että pystyin tarttumaan toimeen saman tien ja jatkamaan siitä, mihin työt olivat jääneet.

Toimiva yhteistyö hallituksen puheenjohtajan kanssa

Hallituksen puheenjohtaja tunsikin toiminnan sisällöt ja arjen haasteet, kuitenkin puuttumatta operatiiviseen johtamiseen. Palaverit järjestettiin maantieteellisestä välimatkasta riippumatta Skypen avulla tai puhelimitse.

Perehdytys työn alussa. Sain hyvän perehdytyksen työhöni järjestön toiminnanjohtajalta. Erityisen valaisevana koin järjestön yleiskuvan hahmottamisen sekä rahoituksen että toiminnan näkökulmasta. Toinen merkittävä seikka oli olemassa olevan verkoston ja työn tukipilareiden avaaminen. Perehdytykseen kannattaa satsata, sillä se säästää monelta turhalta päänvaivalta ja erehdykseltä työn alkuvaiheessa.

Jaetut kansiot. Yhdistyksellämme on yhteinen verkkokansio. Muutuvissa tilanteissa jaettu ja saatavilla oleva tieto on kullan arvoista.

Kirjanpitäjä. Kirjanpitäjämme on oikea aarre ja kärsivällinen talousasioiden avaja. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys tarjoaa jäsenjärjestöilleen mahdollisuuden ostaa kirjanpitopalveluita. Tämä on todella merkittävä tuki monelle pienelle järjestölle.

Liikkuvaan junaan hyppääminen vaatii kykyä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Olin suunnitellut monenlaisia asioita, joita toteuttaa hyvässä järjestyksessä. Moni niistä on edelleen ehtymättömällä to do-listalla. On kuitenkin kolme asiaa työn haltuun ottamiseen liittyen, joista onnistuin pitämään kiinni.

- 1. Alkukeskustelut työntekijöiden kanssa.** Aivan aluksi kuuntelin yhdistyksemme työntekijöitä. Mitä kukin tekee, mitkä ovat työn tärkeät osa-alueet, mikä sujuu, mikä huolettaa, mitä kukin ajattelee omasta työstään ja osaamisestaan. Koen, että onnistunut työn ja ihmisten johtaminen vaatii kuuntelua, vuorovaikutusta ja sitä kautta syntyvää ymmärrystä työn luonteesta, sen mahdollisuuksista, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä.
- 2. Työn sisältöihin tutustuminen ihmisiä kohtaamalla.** Olen ollut fasilitoimassa seniorien oman kohtaamispaikkatoiminnan suunnittelua, istumassa iltapäivää Noljakan monikulttuurisessa naapurikahvilassa ja laulanut jaakkokultaa kaanonissa Tyttöjen Tuvan tyttöjen kanssa Senioriklovnien johdolla. Ihmiset ja ihmisten kanssa tekeminen on tämän työn suola.
- 3. Yhteinen suunnittelu- ja kehittämispäivä yhteistoiminnallisin menetelmin.** Yhteiseen työn suunnitteluun ladataan paljon niin odotuksia kuin ennakkoluulojakin. Ei pidä aliarvioida mietittyjen ja perusteltujen menetelmien arvoa yhteisessä kehittämistyössä. Suunnittelupäivässä teimme kunkin osaamisen näkyväksi, loimme

yhteistä tulevaisuuskuvaa ja vuosikelloa sekä hahmotimme työn yhteiset osa-alueet, joihin liittyy ratkaistavia kysymyksiä, ideoita ja ehdotuksia.

Kuten huomaatte, elin syyskauden alussa täydellistä järjestöjohtamisen kuherruskuukautta. Asiat olivat hallinnassa ja tein töitä suunnitellusti, henkilöstöä kuunnellen ja aikaa ajattelullekin löytyi. Pikkuhiljaa järjestöarjen todellisuus kaikessa moninaisuudessaan alkoi raapiutua esiin. Talousarvioehdotukset, vuosisuunnitelmat, rahoitushaut, sisäilmaongelmat ja varainhankinnan kysymykset kolkuttelivat ovella. Edessä olivat järjestötyön tosielämä-opintojen syventävät kurssit.

MARRASKUUN PIMEYS JA PITKÄT PÄIVÄT

Syksyllä illat pimenivät ja venyivät töissä. Marraskuussa raskas ensilumi ryöppysi vaakasuoraan kinoksiksi teille. Pyörää taluttaessa umpihangessa selkärepuassa painoivat tilanteet, jotka olisi voinut hoitaa paremmin. Huomasin miettineeni edelliset pari kuukautta enemmän rahaa kuin ihmisiä ja työn sisältöä. Silmälasit räntäsateesta sumuisina mielessä kirkastui havainto.

Tehtäväni on ajatella rahaa, mutta se ei saa ohjata ajattelua ja toimintaa.

Olin ollut hetkellisesti harhateillä. Järjestön tiukka taloustilanne oli saanut minut ajattelemaan ensisijaisesti rahaa ja hakemaan nopeita ratkaisuja. Oli otettava askel taaksepäin. Järjestötyössä rahoituksen hakeminen toiminnalle on keskeinen osa järjestöjen johtamista. Meillä oli hyvät ja perustellut suunnitelmat tulevaisuudelle, joten harkitumpi toiminta niiden mukaan oli täysin perusteltua. Talousasioiden hoitamiselle tulee varata aikaa ja ennen kaikkea harkinta-aikaa. Tämä edellyttää kykyä priorisoida omia työtehtäviä ja hallita kalenteria, toisin sanoen itsensä johtamista. Järjestöjohtaminen edellyttää myös puhdasta talousosaamista. Ja sitä oppii, siitä voi jopa vähän innostua!

Oma marraskuinen arkeni töissä hajosi lukuisiin yksiköihin. Oli ihmisten kohtaamista, kiinteistöasioiden hoitoa, taloudenhallintaa, suunnitelmia ja innovointia, tiskikoneen tyhjennystä, esimiestyötä, kannustusta ja työehtoja ja -sopimuksia, kumppanuuksien luomista, markkinointia ja Aliaksen pelaamista englanniksi.

Samaan aikaan kun työaikani, ajatukseni ja huomioni hajautuu erilaisen askareiden ja ajatusten kesken, työntekijöiden näkökulmasta olen ensisijaisesti esimies. Tehtäväni on helpottaa heidän työtään. Toiminnanjohtaja on esimiehenä työntekijöiden tuki koko ajan, riippumatta siitä, miten itse arvioi työssään henkilöstöjohtamisen prosenttiosuuden työnkuvasta. Ihmiset, niin palkatut kuin vapaaehtoiset, ovat järjestön aarrearkku. Yhdistyksen kannatteleva voima tulee ihmisten osaamisesta ja teoista. Oma työyhteisöni koostuu harvinaisen motivoituneista, innostuneista ja sitoutuneista ihmisistä. Se on rikkaus, jota pitää osata vaalia.

Tämän ajatuksen äärelle pysähdyin, kun kävin läpi kiireessä hoidettua tilannetta, jossa laitoin oman kiireeni ja ”nämä on pakko saada eteenpäin nyt” -työtehtävät työntekijän kokeman työhön liittyvän kriisin edelle. No, virhe tuli tehtyä. Vaikka käsitelimme asian ajan kanssa seuraavana päivänä ja olin silloin itse asiaan paremmin perehtynyt ja läsnä, ihmisten johtamisessa esimiehen kalenteri ei ole se, mikä määrää asioiden käsittelyn aikataulun. Vaatii silmää, tilanteiden ja ihmisten tuntemusta valita oikea toimintatapa kullakin hetkellä. Onkin lohdullista tietää, että hyvin harva syntyy hyväksi esimieheksi. Vaikka osalla ihmisiä on toisia luontaisempia taipumuksia johtajuuteen, hyvä esimiestyö on taito, jota opitaan. Oppiminen on välillä tuskallista ja virheetkin kuuluvat asiaan. Johtamisen oppiminen on oivaltamista, mikä tarkoittaa oman toiminnan ja roolin hahmottamista ja määrittämistä uudella tavalla (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008).

Ihmiset ovat järjestön keskeinen toiminnan ja osaamisen lähde, siksi työntekijöiden ja vapaaehtoisten osaamisen kehittämiseen tulee satsata. Järjestöjohtamisessa esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään. Järjestökentällä, kuten omallakin työpaikallani, ihmiset tekevät töitä hyvin omaehtoisesti ja vastuullisesti. Pienessä yhdistyksessä se on ainoa tapa onnistua ja saada asioita aikaan. Vähäsantainen kumppaneineen nostaa esiin työntekijöiden toimijuuden monipuolisen vahvistamisen työelämän kehittämisen keskiöön. Suuri vastuu ja omaehtoinen työote kuvaa osaltaan toimijuutta, mutta vastavuoroisesti organisaation tulee tarjota työntekijöille sellaisia työkaluja, resursseja ja tukea, joiden avulla he voivat jäsentää ja muokata omaa työtään, ammatillista identiteettiä ja kartuttaa osaamistaan. (Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 83.) Työhyvinvointi onkin keskeinen tekijä järjestön kehittymiselle ja onnistumiselle tehtävässään.

KEVÄTTALVEN KIRKAS VALO

Aamulla oli jo valoisaa, kun tulin töihin. Tammikuun muuttoruljanssin jälkeen oli mukava kopistella kengät uusien tilojen eteisessä. Olimme palanneet alkusyksyn kehittämispäivän ideoihin ja huomanneet töiden edenneen suunnitelmien mukaan useammankin asian osalta. Innostuin arvioinnin kehittämisestä ja toiminnan vaikutusten näkyväksi tekemisestä. Kevät, uusi vuosi, uudet tilat, uudet mahdollisuudet, uusi visio! Novisiijärjestöjohtajan suuruudenhulluutta ja kevätmaniaa? Tai ehkäpä vain vapautunutta energiaa, kun energiaa sitoneet asiat oli saatu päätökseen ja oli mahdollisuus katsoa hieman kengänkärkiä pidemmälle.

Järjestössä, jossa työskentelen, on paiskittu töitä sen eteen, että työ on saatu käyntiin ja järjestö on löytänyt toimintatapansa eri toimialoilla. Työskentely on ollut intensiivistä, vaatinut riskejä ja epävarmuuden sietoa. Koin, että tämä vuosi on hetkenä sen verran vakaa, että katseen voi irrottaa nykyhetkestä ja kääntää kohti horisonttia. Tavoitteena ei ole enää toiminnan käynnistäminen. Emme ole myöskään yhden asian yhdistys, vaan toimimme monialaisesti. Tehtävät hajaantuvat, mutta hajaantumisen tulee olla ohjattua ja harkittua. Mikä on perustehtävämme? Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme toiminnallamme muuttaa? Teija Nuutinen (2017) kirjoittaa tässä julkaisussa järjestöjen itsereflektiosta oman toiminnan perusteiden löytämisestä suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Se on keskeinen osa järjestötyötä. Järjestöt rakentuvat usein perinteille, mutta myös luovat uutta. Perinteitä ei synny ilman uudisraivaajatyötä.

Olen onnekas, sillä yhdistyksen puheenjohtajan vaihdos ei katkaissut toiminnanjohtajan ja puheenjohtajan välistä yhteistyötä. Uuden puheenjohtajan kanssa aloitimme visio- ja strategiaprosessin suunnittelun ja käynnistimme prosessin hallituksen ja työntekijöiden yhteisellä tulevaisuustyöpajalla. Alkaneen vuoden työskentelyssä painottuvat järjestöjohtamisen sisältöaluejaon mukaan tehtävien ja arvojen johtaminen (Kaunismaa 2017).

Uuden visiointi ei onnistu, mikäli voimavarat ovat vähissä. Kuten todettua, työhyvinvointi on merkittävä tekijä järjestön elinvoimaisuuden ja jatkuvuuden tekijä. Järjestötyön arvot konkretisoituvat ihmisten teoissa ja yhdistyksemme työntekijöiden tapa tehdä töitä ihminen ihmiselle on toimintamme ydin, jonka varaan moni asia rakentuu.

Kevään valo nosti esiin niin ilmassa leijuvat pölyhiukkaset kuin työhyvinvoinnin tilan työyhteisössä. Vuoden aikana työyhteisön kokoonpanossa oli tapahtunut paljon muutoksia. Lisäksi olimme muuttaneet uusiin työtiloihin. Aiempaa viihtyisämmät ja pohjaratkaisultaan toimivammat tilat toimivat suurempana työhyvinvointitekijänä kuin mitä olin osannut ennakoida. Uusi tila synnytti myös uutta toimintakulttuuria, jolloin oli mahdollista ratkoa arjen työnteon kannalta olennaisia pieniä asioita. Muutoksena edellisiin työtiloihin toimistotyölle on nyt erilliset huoneet. Ne eivät ole samaan aikaan kokous- tai lounastiloja. Tiloissa ei ole liian kuuma tai kylmä. Tilaa ei ole edelleenkään liikaa, vaan sovittelua tapaamisten ja työpisteiden osalta tarvitaan. Kuitenkin jokaisella on rauha tehdä omaa työtään.

LUMIEN SULAESSA

Pestini järjestön toiminnanjohtajana kestää kokonaisuudessaan vuoden päivät ja työvuoteni on edennyt viimeiseen neljännekseensä. Työhön on kuulunut hankehakuja, rekrytointeja, uuden hankkeen käynnistystä, toimitilojen muuttoa, strategiaprosessin käynnistystä, uusien yhteistyökumppanuuksien avaamista, esimiestyötä ja tähän julkaisuun liittyvän Järjestöjalostamo-hankkeen toimintojen loppuunsaattamista ja hankkeen päättämistä. Järjestön työ jää ihan yhtä kesken kuin se oli siinä vaiheessa, kun hyppäsin liikkuvaan junaan. Tilanne ei ole sama kuin vuosi sitten, keskeneräiset asiat ovat osin erilaisia, jotkut ovat pysyneet samoina. Puolet työyhteisön työntekijöistä on uusia verrattuna lähtötilanteeseen vuosi sitten. Yritänkin osaltaan perehdyttää varsinaisen toiminnanjohtajan tämänhetkiseen tilanteeseen ja avata eri tehtävien kannalta keskeisimmät asiat, jotta hänen on helppo hypätä hektiseen arkeen ja tarttua toimeen.

Olen nimittänyt itseäni noviisijärjestöjohtajaksi ja tuonut tietoisesti tässä tekstissä esiin myös niitä asioita, jotka vaativat opettelua. Julkishallinnon asiantuntijaosaajana olen hypännyt itselleni vieraille vesille. Olen kuitenkin auttamattoman viehättynyt tyrskyistä ja tuulista, joita järjestötyön ulappa on tarjonnut ja koen olevani vielä ihan hyvin pinnalla. Jos pitäisi nimetä jokin kyky tai taito, josta on ollut erityisesti hyötyä, niin sanoisin että oppimiskyvyllä on suurta merkitystä.

Järjestöjohtajan keskeinen taito on kyky oppia uutta, tunnistaa se mitä osaa ja se, mitä ei osaa.

Uudessa työtehtävässä itsensä tunteminen kehittyy väistämättä jatkuvi-
en uusien ja erilaisten työtehtävien ja ihmisten kanssa toimiessa. Mie-
lestäni tunnistan nykyään paremmin omat vahvuuteni ja toisaalta myös
asiat, joissa minun tulee haastaa itseäni kehittymään. Ja toisaalta, mi-
nun ei tarvitse osata kaikkea. Tehtäviä voi delegoida, ja työssä on tärkeä
oppia kysymään ja jakamaan.

Minulla on ollut onni kokea vahvaa työn imua tämän vuoden ajan. Sillä
tarkoitetaan sinnikästä työskentelytapaa, innostusta ja ylpeyttä omasta
työstä. Työn imua kokeva työntekijä paneutuu työhönsä ja hänen moti-
vaationsa on korkealla. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.)
Ilokseni olen huomannut, etten ole suinkaan ainoa työn imua kokeva
henkilö järjestössämme. Se on suuri voimavara ja antaa siivet hetkinä,
jolloin asiat tuntuvat ylitsepääsemättömiltä ja monimutkaisilta.

Viime kesän alussa iloitsin hienosta mahdollisuudesta päästä tekemään
kiinnostavaa, mutta haastavaa työtä. Minua myös jännitti moni asia.
Miten selviydyn, osaan tai onnistun? Onnistumiseni jääköön muiden
arvioitavaksi, mutta harvoin olen ollut inspiroitunut töistä kuten tänä
vuonna.



Kirsi Autio (VTM) työskentelee Joensuun
Setlementti ry:n toiminnanjohtajan sijaisena
tasan vuoden päivät elokuusta 2016 hei-
näkuun 2017 loppuun. Työskentely ajoittui
Järjestöjalostamo -hankkeen loppuvaihee-
seen ja Autio toimi hankkeessa osa-aikai-
sena kehittäjänä. Hän on koulutukseltaan
sosiologi ja toiminut yli 10 vuotta julkisella
sektorilla nuorisotyön suunnittelu- ja kehittä-
mistehtävissä Helsingissä. Autio tekee par-
hailtaan ohjauksen maisteritutkintoa Itä-Suo-
men yliopistossa. "Osallisuus, toimijuus,
omaehtoinen tekeminen ja inspiroitumisen
mahdollisuus ovat tärkeitä tekijöitä niin työn
tekemisessä kuin päämäärissä, joita työllä
tavoitellaan. Järjestötyössä minua innostaa
uuden kehittäminen ja yhteisten unelmien
toteuttaminen luovasti ja ihmisten kanssa."

Lähteet:

Kaunismaa, Pekka (2017). Järjestöjohtamisen erityispiirteet. Teoksessa Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.) *Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja 35.

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta (2010). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Nuutinen, Teija (2017). Toimintaympäristö muuttuu - muuttuuko yhdistys? Teoksessa Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.) *Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä! Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja 35.

Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva (2008). Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Sanoma Pro.

Vähäsantanen Katja & Hökkä Päivi & Paloniemi Susanna & Herranen Sanna & Eteläpelto Anneli (2014). Työidentiteettivalmennus monipuolisen voimavaraistumisen areenana. Teoksessa Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen, Mari Manninen & Anneli Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



Kari Keuru

YHDEN ASIAN VIDEOT JÄRJESTÖVIESTINNÄSSÄ

Liikkuvan kuvan tallennus on lähes aina kuulunut elämään. Viisivuotiaana löysin isäni kaitafilemikameran ja ymmärsin itsetehtyjen elokuvien lumouksen. Ensimmäisen oman elokuvani kuvasin kaitafilemille 12-vuotiaana ja sen jälkeen olen harrastanut liikkuvan kuvan tallentamista eri formaateilla enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Mobiililaitteiden videokuvausominaisuuksien parantuminen oli selkeä muutos kuvausharrastuksessani. Nokian N93 teki videokuvaamisesta jokapäiväistä ja sosiaalinen media mahdollisti julkaisemisen laajemmalle yleisölle. Olen itseopiskellut ja oppinut videoelokuvien tekijä. Vuodesta 2005 lähtien olen vetänyt Humanistisessa ammattikorkeakoulussa erilaisia videotyökursseja. Vuodesta 2009 lähtien olen kehittänyt minuutin pituisen videoelokuvan käyttöä pienryhmien työvälineenä. Vuodesta 2012 lähtien olen opettanut videoilmaisua Euroopassa Humakin kumppanikorkeakouluissa ja vetänyt lukuisia videotyöpajoja pienryhmille sekä julkaisut aiheesta artikkeleita. Järjestöjalostamo-hankkeessa olen vastannut SomeTools- ja järjestövideokoulutuksista.

SOMETOOLS-KOULUTUKSET

Järjestöjalostamo-hankkeen SomeTools-koulutuksiin osallistui kahden vuoden aikana noin 200 ihmistä. Osallistujien ikähaitari oli koululaisista 70 ikävuoteen asti. Mukana oli järjestöjen vapaaehtoisia, järjestötyöntekijöitä, hallituksen jäseniä, puheen- ja toiminnanjohtajia. Osallistujien tietotaso vaihteli nollatasosta kokeneisiin osaajiin. Koulutuksia järjestettiin Joensuussa, Kuopiossa ja verkkovälitteisesti. Aiheet käsittelivät sosiaalisen median eri sovellusten käyttöä, kuten Twitter, Facebook, Instagram, Google+, Joomag, WhatsApp ja Periscope. Toinen merkittävä osa koulutuksia käsitteli videoita yhdistysviestinnässä. Videotyöpajat olivat kaksiosaisia siten, että ensimmäisessä osiossa opiskeltiin teoreettisella tasolla videoiden käyttöä sekä esimerkkejä järjestöjen videoista ja toisessa osiossa tehtiin oma 'järjestövideo'. Periscope-sovelluksen

käyttöä opiskeltiin osana videokoulutuksia, koska sovellus perustuu mobiililaitteiden kameran käyttöön.

Tarkastelen artikkelissani kaikista koulutuksista saamaamme palautetta, esimerkkejä järjestöjen tekemistä videoista ja koulutuksen järjestäjänä saamiamme kokemuksia sosiaalisen median ja videoiden hyödyntämisestä järjestöissä sekä erityisesti videoita järjestöjen viestintä- ja vaikuttamisvälineenä. Artikkelin lopussa esittelen myös yksinkertaisen mallin ”yhden asian järjestövideon” tuottamiseksi. Artikkelissa käytän ”kuva” käsitteenä tarkoittamaan muutaman sekunnin pituista video-otosta.

VASTAVIRTAAN UIMISEN TAITO

Koulutuksissa saamiemme kokemusten perusteella voidaan sanoa, että järjestöviestijät jakaantuvat ‘early birds’ -tyyppisiin varhaisiin uusien somevälineiden omaksujiin ja viimeisiin ‘tervaskantoihin’, joille jopa tietokoneen avaaminen on iso teknologinen harppaus ja kaikkiin mahdollisiin tyypeihin tältä väliltä. Mielenkiintoisimman ryhmän ovat muodostaneet kaiken uuden vastustajat ja heidän syynsä vastustukseen.

Vanhentunut teknologia on tarjonnut loogisimman syyn kaiken uuden vastustamiselle. Sosiaalista mediaa ei hyödynnetä, koska nykyinen tietokone tai puhelin eivät anna siihen mahdollisuutta. Verkkoyhteyttä ei ole lainkaan tai se on liian hidas. Taloudelliset syyt ja realiteetit rajoittavat luonnollisesti teknologian uusimista, mutta tekniset syyt toimivat myös hyvänä tekosyynä. Ei tarvitse poistua omalta mukavuusalueelta kokeilemaan jotain uutta. Muutamia kertoja SomeTools-koulutuksissa kuulumme tuskastuneen kysymyksen: onko pakko käyttää sosiaalista mediaa? Henkilö oli saapunut ulkopuolisen paineen pakottamana koulutukseen ja häntä ahdisti suunnattomasti ajatus verkkomaailmaan tutustumisesta. Sosiaalisesta mediasta oli tullut uhkaava mörkö, jolta saattoi suojautua heiluttamalla vanhaa puhelinta, josta puuttui verkkoyhteys. Sosiaalista mediaa vastustettiin, koska se olisi tarkoittanut uuden tyyppisen lukutaidon opiskelemista, yksityisyyden rajan uudelleen määrittelyä ja roolin vaihtamista - median kuluttajasta olisikin tullut sen tuottaja.

Syyn sosiaalisen median muutosvastarinnalle tarjosi myös kielitaidon puute, johon vedottiin koulutuksissa muutamia kertoja. Vaikka yleensä sovelluksista on tarjolla suomenkieliset versiot, niin kuitenkin englanninkielisten sanojen mukana olo ja näkyminen somessa aiheutti muutamille osallistujille ylitsepääsemättömän ongelman. Englannin kielen osaamattomuus antoi syyn somen vastustamiselle ja tarjosi selityksen sille, miksei yhdistys käyttänyt tiettyä palvelua. Näissä tapauksissa oli myös erittäin haluttomia ottamaan apua vastaan tai kokeilemaan esimerkiksi käännösohjelmiä. Sosiaalinen media ja erilaiset verkkopalvelut voivat olla myös ulossulkevia ympäristöjä: jollet täytä yhteisön koodistoa tai osaa vaadittavia taitoja, et pääse koskaan aidosti osaksi yhteisöä.

Merkittävä syy uusien välineiden vastustamiselle oli myös yksityisyyden ja julkisuuden välinen suhde, mikä säätelee ja rajoittaa sosiaalisen median käyttämistä viestinnässä. Toista ääripäätä edustivat ihmiset, jotka jakavat kaiken verkossa ja joilta puuttuu raja työminän ja yksityisen väliltä. Tällöin riskinä on yksityiselämän tietojen vaikutus organisaation imagoon. Avoimuus sosiaalisessa mediassa voi siis olla kaksiteräinen miekka. Harkitusti käytettynä se on tehokas huomion kiinnittäjä, mutta harkitsemattomat avautumiset liitettynä organisaation viestinnässä voivat saada tuhoa aikaiseksi. Toisaalta oman persoonan täydellinen pimentäminen tekee some-viestinnästä tylsää ja väritöntä. Esimerkiksi Vantaalla palkittiin nuorten toivomuksesta päihdetyötä tekeviä kuraattoreita, jotka olivat esiintyneet omilla kasvoillaan Instagram -sovelluksessa. Omat kasvot olivat antaneet viestille suuremman merkityksen. (Vantaan kaupunki 2017.) Sosiaalisen median alkuperäiseen perusedaan kuuluu oman kodin oven raottaminen ja asioiden jakaminen sosiaalisissa verkostoissa. Hyvin suunniteltu ja personoitu, omalla naamalla tehty viestintä sosiaalisessa mediassa vahvistaa organisaation imagoa.

SomeTools-koulutuksissa nousivat useaan otteeseen esille yksityisyydensuojat, kun kyse oli sosiaalisen median käytöstä järjestöviestinnässä. Omalla nimellä ja kuvalla esiintyminen koettiin epämiellyttäväksi, vaikka kyse olisi ollut töihin liittyvästä viestinnästä. Muutamien saatujen kommenttien perusteella saattoi vetää johtopäätöksen, että sosiaalisen median uhkakuvien todellisuutta vahvempi syy rajoittaa omaa näkymistä mediassa voi olla myös perisuomalainen vaatimattomuus, haluttomuus olla esillä ja yleisesti ottaen ongelma itsensä hyväksymisessä. Yhtä lailla vaikeana olisi voitu kokea oman naaman näkyminen

painetussa esitteessä tai muussa julkisessa materiaalissa. Kyse ei siis ollut pelkästään uuden teknologian vastustamisesta turvallisuussyistä vaan yleensä vaikeudesta katsoa omaa kuvaansa.

Suurin osa SomeTools-koulutuksiin osallistuneista koki kuitenkin uuden teknologian ja erilaiset sosiaalisen median sovellukset positiivisesti. Ymmärrettiin uusien välineiden teho, mahdollisuudet, ja uusia välineitä oltiin valmiita kokeilemaan. Ahdistusta saattoi aiheuttaa kokemus omasta riittämättömyydestä ja osaamattomuudesta hyödyntää sosiaalista mediaa. Ajanpuute opetella uusia välineitä oli tärkein yksittäinen syy, mikä koulutuksiin osallistujien mielestä esti somen laajemman hyödyntämisen järjestöviestinnässä.

VIDEOKOULUTUSTEN MERKITYKSESTÄ

Merkittävän osan SomeTools -koulutuksia muodostivat järjestövideokoulutukset ja mm. Periscope -sovellukseen tutustuminen. Videoiden nostaminen keskeiseksi opiskeluaiheeksi oli perusteltua, sillä visuaalisuuden ja liikkuvan kuvan määrä kasvaa jatkuvasti kaikessa viestinnässä. Joka sekunti muun muassa YouTube-videopalvelun kautta katsotaan noin 70 000 videota (Real Time Statistics Project 2017). On ennustettu, että vuoteen 2019 mennessä 80 % kaikesta verkkoliikenteestä on videoita ja liikkuvaa kuvaa. Yhdysvalloissa nopeimmin kasvavaa Snapchat-sovellusta käyttää 18–34-vuotiaista yli 40 % ja käyttäjät katsovat palvelun kautta joka päivä noin 10 miljardia videota. Y- ja Z-sukupolvi ovat kasvaneet maailmassa, missä videoiden käyttäminen viestinnässä on normaalia. (Smith 2017.) Sosiaalisessa mediassa jakaminen ja videot viestinnän välineenä ovat integroituneet osaksi nuorempien ikäluokkien maailmankuvaa, itsestäänselvydeksi (Salmi 2015, 32) ja heidän tavoittamiseksi on käytettävä nuorten ikäluokkien käyttämiä kieltä ja kanavia. Ihmiset kuvaavat, 'streamaavat' (suoratoistavat), jakavat ja katsovat videoita entistä enemmän. Videot ovat tämän päivän kieltä ja sen tehoa voidaan hyödyntää myös järjestöjen viestinnässä.

Tähän kehitykseen on vaikuttanut luonnollisesti teknologian ja laitteiden kehittyminen sekä verkon siirtonopeuden parantuminen. Myös suosituimmat sosiaalisen median palvelut ovat ymmärtäneet tämän trendin. Videoiden julkaiseminen ja jakaminen Facebook-, Twitter-, Instagram- ja WhatsApp-sovelluksissa on tehty entistä helpommaksi. Tämän lisäksi eri palveluiden kautta on tullut mahdolliseksi suorien

lähetyksen tekeminen ja tämä mahdollisuus korostuu erityisesti mobiililaitteiden käytössä. Vaikka 'live-lähetykset' ovat jossain muodossa kuuluneet jo pitkään sosiaalisen median maailmaan ja toimivia palveluita kuten Ustream, JustinTV sekä suomalaisperäinen Bambuser on ollut käytössä jo lähes 10 vuotta, niin vasta Periscope-sovellus sai aikaa varsinaisen trendin. Viimeisimpänä trendinä nuorten keskuudessa suosiotaan ovat kasvattaneet myös Jodel ja Musical.ly. Suoratoiston eli streamauksen kasvuun on vaikuttanut luonnollisesti mobiililaitteiden tekninen kehittyminen ja 4G-verkon käyttöönotto, mikä on mahdollistanut korkealaatuisen kuvan lähettämisen. Periscopoen vanavedessä, myös Facebook- ja YouTube -palvelut ovat alkaneet tarjota 'live'-lähetyksmahdollisuutta käyttäjilleen ja yhä useammat ovat tätä myös kokeilleet. Amatöörien tekemät lähetykset näyttelevät pääosaa, mutta media-yhtiöiden ammattimaisesti tuotetut lähetykset ovat myös osa tarjontaa verkossa. Voidaan todeta, että tulevaisuuden maailmassa yhä suurempi osa tietoa jaetaan mobiililaitteilla tehtyjen 'live-lähetysten' ja videoiden kautta. Tulevaisuudessa videoiden tuottaminen ja jakaminen ovat yhtä tärkeitä, ellei tärkeämpiä viestintätekniisiä taitoja kuin perinteisen lehdistötiedotteen kirjoittaminen.

Liikkuva kuva on myös vallannut arkiviestinnän sosiaalisen median sovelluksissa, ja ihmiset käyttävät lyhyitä videoita kertoessaan arkipäivän kuulumisiaan esimerkiksi Snapchat-sovelluksessa. Lyhyitä päivityksiä korostetaan erilaisilla visuaalisilla tehosteilla ja arkiviestinnästä on tullut teknologialla leikittelyä. Keittiön pöydälle liimattu keltainen PostIt-lappu on korvattu perheiden arjessa WhatsApp-sovelluksen ääni- tai videoviestillä. Lyhyet videotutorialit korvaavat käyttöohjeet ja ohjeistukset. Blogien rinnalle ovat rynnistäneet Vlogit ja vitsien lukemisen sijaan katsellaan amatöörien tekemiä sketsivideoita. 'Kissa- ja pelivideot' tai hurjat extreme-liikuntavideot ovat luoneet oman kielensä, visuaalisen koodistonsa ja kulttuurinsa laitteineen ja julkaisualustoineen. Videot ovat osa tämän päivän viestintää.

Videoviestinnän kasvu on ollut hyvä peruste opetella 'live-lähetyksen' ja videoiden tekoa myös SomeTools-koulutuksissa. Mediakasvatukselliset ja medialukutaidolliset näkökulmat puolustavat myös videoihin perehtymistä ja niiden käyttöönottoa järjestöviestinnässä. Hyvän viestinnän tekeminen on aina taitolaji välineistä riippumatta. Huomion kiinnittäminen ja viestin perille saaminen eri kanavissa vaatii teknisiä taitoja, sisällöllistä osaamista ja visuaalista näkemystä. Laitteiden ja ohjelmien parantuminen sekä videoviestinnän määrän kasvu ei ole taannut laatua,

vaikka käyttäjien oman kokemuksen kautta myös taidot ovat parantuneet. Videoiden tekeminen on uuden kielen opettelemista, missä korostuu viestijän taito tiivistää sanottavansa muutamaan kohtaukseen. Järjestöjen videoviestinnässä ei ole kyse kokoillan elokuvan tai dokumentin tekemisestä, vaan draaman kaari täytyy tyypistää muutamaan harkittuun kohtaukseen, joissa kerrotaan yksi asia. Jännite videon ja katsojan välillä täytyy säilyttää vain muutamia kymmeniä sekunteja, korkeintaan minuutteja. Viestin perille saaminen vaatii taitoja ja huomion kiinnittäminen on vaikeaa, mutta opettelemalla muutamat elokuvanteon perusasiat jokainen onnistuu tekemään hyvän ‘yhden asian järjestövideon’.

Pysäyttävän tarinan kertominen videolla ei tarvitse olla kestoiltaan pitkä. Äärimmillen vietyä tämä lyhyys näkyy esim. sosiaalisen median Vine -palvelussa (<https://vine.co>), missä voi julkaista vain kuuden sekunnin mittaisia videoita. Jos yksi kuva kertoo tuhat sanaa, niin kuudessa sekunnissa voidaan kertoa koko tarina vaikuttavasti. Tähän videoilmallisella vaikuttamiseen keskityimme erityisesti SomeTools-järjestövideokoulutuksissa. Osittain johtuen koulutusten aikatauluista ja lyhydestä kehitimme menetelmän, jolla jokainen järjestöviestijä kykenee luomaan vaikuttavan videon työpäivänsä aikana. Ideana oli käyttää neljän, kuuden, kahdeksan tai 12:n kuvan storyboard-pohjaa (kuväksikirjoitus-pohjaa) apuna suunnittelussa, rajaamaan aiheenkäsittelyä ja tiivistämään viesti 15–60 sekunnin mittaiseen videoon. Kestoltaan alle minuutin pituisten videoiden tekemistä tuki myös niiden jakaminen esim. Instagram -sovelluksessa, jossa jaettavien videoiden enimmäispituus on 60 sekuntia. Tavoitteena ei ollut tehdä laajoja järjestöjen toimintaa esitteleviä kuvauksia, vaan videoita, joiden sanoma on tiivistetty rajalliseen määrään kuvia ja joissa keskitytään yhteen asiaan.

KANSAINVÄLINEN TRENDI

Yhteen asiaan keskittyvien, uutissähkeen omaisten videoiden käyttö järjestöviestinnässä on myös kansainvälinen trendi. Tutustuin artikkeliani varten kahden ison kansainvälisen järjestön, IFRC:n ja Unicefin, videoviestintään YouTube-videopalveluun marras-joulukuun aikana 2016. Molemmat järjestöt julkaisevat lähes päivittäin videoita omilla YouTube-kanavillaan ja molempien kanavat ovat lähes 10 vuotta vanhoja. Kanavilla julkaistut videot ovat eri tekijöiden tuotoksia, ja suuri osa on kestoiltaan lyhyitä eli alta minuutin tai korkeintaan kolmen minuutin

pituisia yhteen asiaan keskittyviä videoita. Tarkastelin visuaalista kieltä ja videoiden rakennetta keskittymällä juuri näihin lyhyisiin videoihin.

IFRC - International Federation of Red Cross Red Crescent

Kansainvälisen Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun YouTube-kanavat on avattu 17.7.2007. Sivuille on ladattu tuhansia videoita ja näyttökertoja on vuosien kuluessa kertynyt 4 390 149. Tilaajia sivuilla on 9 639. Sivuilta löytyy pitkiä (kestoltaan yli tunnin mittaisia) suoratoistotallenteita seminaareista, lyhytdokumentteja (kestoltaan 3–10 minuuttia) IFRC:n toiminnasta eri puolilta maailman kriisipesäkkeistä sekä erilaisia keräysvetoomuksia (pituus alle 1-3 minuuttia). Sivuille on luotu 50 soittolistaa aiheittain ja sivuilta löytyy myös kaksi eri alakanavaa.

Sivuilla julkaistaan videoita lähes päivittäin. Julkaisutiheys kertoo videoviestinnän tärkeästä roolista IFRC:n tiedotuksessa. Vapaaehtoiset sekä työntekijät tuottavat videomateriaalia ja julkaisevat sitä aktiivisesti ja kohderyhmät myös seuraavat IFRC:n toimintaa YouTube-palvelun kautta. Mitään tiettyä julkaisupohjaa esim. introja tai outroja (loppuun sijoitettuja vakiomuotoisia lopetuksia) ei käytetä, mutta videolla esiintyvät ihmiset ovat yleensä pukeutuneet IFRC:n vaatteisiin, joten brändi on selkeästi tunnistettavissa. Ihmisten kasvat kuvattuna eri etäisyyksiltä ovat tärkein yksittäinen motiivi IFRC:n videoilla. Suosituin video on kuitenkin ”Hurricanes: How to build a safer wooden house”, joka on kerännyt 346 113 näyttökertaa. Näyttökertojen keskiarvo on yleensä muutamassa sadassa. IFRC:n videoilla tyypillisesti esitellään itse toimintaa paikalla olevan vapaaehtoisen työntekijän välityksellä. Tarina tai vetoamus kerrotaan ja asiaa vahvistetaan tapahtumista kertovalla videokuvalla. Lyhimmillään nämä vetoomukset ovat kestoltaan vain muutama kymmenen sekuntia ja ne toimivat kuvallisina statuspäivityksinä eri kriisipesäkkeistä. Olennaisinta on yksi asia ja yksi viesti, jotka on suunnattu kohderyhmälle.

Esimerkki 1. IFRC:n Youtube-kanavan videoiden keskeinen aihe on järjestön toiminta maailman kriisialueilla. Irakin taistelun uhrien auttamisesta, mm. Mosulista on tehty useita lyhyitä, mutta varsin tehokkaita videoita. **Iraq: Thousands displaced during battle for Mosul** (Julkaistu 1.12.2016), kesto 0.36 min, <https://youtu.be/epMXr73pHhA>

Video alkaa kartan ‘sisäänzoomauksella’, jossa katsojalle näytetään tapahtumien sijainti. Seuraavassa kuvassa Joe Cropp istuu minibussin sisällä ja kertoo matkaavansa pakolaisleirille. Kolmas kuva näyttää

ikkunan takana vilahtelevan maiseman ja neljännessä kuvassa ollaan-kin Joe Croppin mukana leirillä. Lyhyt videodokumentti kuvaa IFRC:n toimintaa pakolaisleirillä lähellä Mosulia, Erbilistä länteen. Tarinaa kerrotaan vaihtelemalla eri kuvakokoja puolikuvasta kokokuvaan ja eri kuvakulmia vaihdoksilla, kuten olan ylikuvauksella. Videon ajankoh- taisuus ja mukanaolon tunnelma on käsinkosketeltavaa. 36 sekunnissa käytetään 10 kuvaa. Utissähkeen omainen video kertoo kaiken olen- naisen avun tarpeesta.

Esimerkki 2. Videolla **Iraq: Red Cross warehouse near Erbil** nä- kyy nopeutuksen vaikutus tarinan tunnelmaan (julkaistu 27.11.16), kes- to 0.46 min <https://youtu.be/8Xx34P4xOok>

Joe Cropp kertoo kuinka avustusreikka on tuonut 10 000 saniteettipak- kausta Turkin halki Erbiliin. Videon kuvissa näkyy rekan saapuminen täydessä lastissa alueelle ja kuinka se puretaan varastoon. Kuvien doku- menttiarvo ja todistusvoima on vahva, mitä Joe Croppin kerronta koros- taa. Lisäksi Cropp esittelee saniteettipaketin sisällön ja kertoo kuinka pitkäksi aikaa se riittää ja kuinka paketit jaetaan ympäristöön. Tehokei- nona videolla on käytetty lyhyitä nopeutuksia, joiden avulla vakavaan ta- rinaan saadaan mukaan ripaus huumoria ja viestin tehokkuus paranee.

Esimerkki 3. Rauhallisen rytmin vaikutus kerrontaan, **Iraq: psy- chosocial support for displaced people near Mosul** (julkaistu 17.11.16), kesto 1.00 min. <https://youtu.be/9i-D9lXARGU>

Tiivistunnelmaisen minuutin pituisen videon taustalla soi rauhallinen musiikki ja tarina alkaa mustapohjaisella tekstiruudulla, jota näytetään lähes 15 sekuntia. Videolla on käytetty vain 6 videokuvaaja kolmea erikua- kokoa, jotka vaihtuvat rauhallisella rytmillä. Video päättyy hidastettuun yleiskuvaan, jossa avustustyöntekijät leikkivät lasten kanssa piirileikkiä.

Esimerkki 4. Videokerronnan aikavalhe, **Iraq: Red Crescent's bakeries make bread for displaced people in Erbil** (julkaistu 3.11.16), kesto 0.56 min. <https://youtu.be/Oo7UMMEO2aE>

Alta minuutin pituiselle videolle on tiivistettyä tarina siitä, kuinka pa- kolaisleirillä leivotaan leipää. Todellisuudessa leivonta kestää useam- man tunnin, mutta videolla tarina tiivistyy alta minuuttiin ja 22:een videokuvaan. Kuvakokojen vaihtelu on myös taitavaa, ja samasta tilan- teesta näytetään yleensä kokokuva, jolla kerrotaan mitä nyt tehdään,

sekä lähikuva tuomaan tarinaan syvyyttä. Ensiksi näytetään pyörivä uuni ja sitten kuvataan kaasupolttimella uunin kuumuutta.

Esimerkki 5. New Zealand: earthquake leaves town isolated (julkaistu 29.11.16), kesto 0.53 min. <https://youtu.be/jyDwJdRBuDk>

Videolla IFRC:n työntekijä kertoo maanjäristyksestä ja kuvailee erityisesti vaikeutta saavuttaa avustettavia kohteita. Kertojan ääneen jäänyt huonekaiku luo kontrastin videon äänimaisemalle. Kyse on varmasti tahattomasta efektistä, mutta sisätiloissa äänitetty puhe korostaa tilanteen tukaluutta, kun avustajat eivät ole vielä päässeet katastrofialueelle. Videon taustalla soi musiikki ja kuvakerronta koostuu still-kuvista sekä videosta.

Esimerkki 6. Southern Africa drought - Help now (Julkaistu 6.12.2016), kesto 1.20 min., <https://youtu.be/ucor6V7Lo5I>

Video on vetoamus auttaa kuivuudesta kärsiviä Afrikan maita. Video muodostuu yhdeksästä still-kuvasta, joita zoomataan sisään hitaasti ja yksi kuva on kestoaltaan noin 6–8 sekuntia.. Taustalla soi rauhallinen musiikki. Pysähtynyttä tunnelmaa on tehostettu kuvien päälle liitetyllä animoinnilla, jossa kuvien päällä lentävät kuivat ja valkoiset kasvin osat. Kuvissa vaihtuu informatiivinen teksti ja lopputeksteissä kerrotaan yhteystiedot. Videolle on onnistuttu luomaan pysähtynyt tunnelma, joka kaikessa karmeudessaan muistuttaa Mannequin Challenge –videoiden luomaa trendiä. Paikallaan seisovat ihmiset ovat mallinukkeja, jäätyneinä tiettyyn hetkeen.

UNICEF - United Nations Children's Fund

Virallinen UNICEF-järjestön Youtube-kanava on yli kymmenen vuotta vanha (perustettu 27.9.2006). Näyttökertoja on kertynyt 38 496 614 ja tilaajia on 93 956. Ladattuja videoita on satoja ja pääkanavia neljä. Sivuilla julkaistaan perjantaisin uutispäivityksiä ”etulinjasta”, dokumentteja ja julkisuuden henkilöiden, UNICEF-järjestön ’hyvän tahdon lähettiläiden’ vetoamuksia lasten oikeuksien ja elämän puolesta. Videot ovat kestoaltaan noin minuutin mittaisia. Julkaisutoiminta on säännöllistä, ja videot ovat tärkeä osa UNICEFin julkista näkyvyyttä verkossa. UNICEFin videoissa ei ole hyödynnetty samanlaista amatöörituotantoa kuin IFRC:n videokanavalla. Videot ovat selkeästi ammattimaisesti tuotettuja ja niissä on hyödynnetty korkeatasoista tekniikkaa ja osaamista.

Videot ovat tarinallisia ja niissä korostuu voimakas vastakkainasettelu ja halu herätellä katsojaa rajusti. Katsojan annetaan nauttia taidokkaita visuaalisista elämyksistä, mutta hintana on raju survausu omaantuntoon. UNICEF on taitava videoiden hyödyntäjä viestinnässä.

Esimerkki 1. Vuonna 2015 yli 16 miljoonaa vauvaa syntyi konfliktialueilla, vaaran ja epäinhimillisten olosuhteiden keskellä. **Born into danger** | UNICEF (julkaistu 17.12.15), kesto 1.28 min. <https://youtu.be/PBS5lmaP9L8>

Puolentoista minuutin videossa länsimaalaisen näköinen pariskunta on pääroolissa. Pariskunta lähtee turvallisesta eurooppalaisen näköisestä kodistaan synnytykseen ja joutuu keskelle miinakenttää, ylittämään lautalla joen ja juoksemaan pakoon pommituksia. Videon sanoma kutittelee turvallisessa maassa asuvien ihmisten omaantuntoa. Rinnastus on voimakas tehokeino, joka herättää jokaisen katsojan mielessä UNICEF:n toivoman kysymyksen auttamisesta.

Esimerkki 2. Samantapaista rinnastamista ja länsimaisen ihmisen herättelyä käytetään videolla, **Ever had a nightmare you couldn't shake off?** | UNICEF (julkaistu 8.12.) kesto 1.17 <https://youtu.be/7R8AScQhZ-M>

Videolla vaaleahiuksinen länsimaalainen tyttö nukkuu ja näkee painajaisista konfliktialueiden lasten kokemuksista. Nopeat leikkaukset vaihtelevat sotakuvien ja sievän nukkuvan tytön välillä. Lopulta tyttö herää pelästyneenä, mutta se olikin vain pahaä unta ja äiti on vieressä lohduttamassa. Mustalta pohjalta voi lukea hyvinvointiyhteiskunnassa elävän ihmisen omaantuntoa tökkivän tekstin siitä, kuinka miljoonat lapset eivät herää kokemastaan painajaisesta. Se on osa heidän todellisuuttaan. Videon taustalla soi tuttu tuutulaulu, joka kärjistää videon dramaattisuutta ja vastakkainasettelua.

Esimerkki 3. Kuvaamisen ja editoinnin oppituntina toimiva video: **UNICEF | for every child** (julkaistu 11.12.16) kesto 1.30 <https://youtu.be/E1xkXZs0cAQ>

Videolla näytetään eri kuvakokojen vaihtelun, erityisesti lähi- ja erikoislähikuvien voima tunnelman muodostamisessa. Lasten silmät ja lähikuvat kasvoista kertovat tunteista ja ajatuksista. Kamera liikkuu rauhallisesti kuvasta toiseen, panoroi fokuksessa olevaa kohdetta ja taustalla

soi tunnelmaa syventävä musiikki: jokaiselle lapselle kuuluu lapsuus – UNICEFin tunnuslause.

Esimerkki 4. Toisenlaista lapsuutta edustaa video, **Brave teen who escaped from Boko Haram twice is now helping children | UNICEF** (julkaistu 7.12.) kesto 1.36 <https://youtu.be/FEB8z46ywx4>

Videon kertojana toimii silhuettina, valoa vasten kuvattu poika, joka pakeni Boko Haramin siepattua hänet ja joka nyt opettaa muita lapsia. Videon selkärankana on kertojan rankka kertomus, jonka kuvituksena on videokatkelmia hyvistä asioista, joita tapahtuu nyt kertojan elämässä. Kerrontaa tehostaa taustamusiikki. Puolessatoista minuutissa on käyty läpi koko ihmisen elämä.

Esimerkki 5. Boko Haramin aikaansaamia kauhuja ja UNICEFin tuomaa toivoa kuvataan myös videolla, **Back to school after Boko Haram violence in Nigeria | UNICEF** (julkaistu 18.11.2016) kesto 1.37 <https://youtu.be/RHzCFmpvyEY>

Videolla kuvataan lasten koulunkäyntiä ja vaikeuksia Boko Haramin hyökkäysten rampauttamassa Pohjois-Nigeriassa ja myös sitä toivoa, jota UNICEFin toiminta on alueella asuville tuonut. Taustakerrontaa on kuvitettu dokumentaarisella kuvauksella uudelleen elvytetystä koulusta.

Esimerkki 6. Täysin toisenlainen video, **David Beckham: Violence can mark children forever | #ENDviolence** (julkaistu 5.12.16) kesto 1.08 <https://www.youtube.com/watch?v=XwMITfK8vhc>

Videolla UNICEFin lähettiläänä toimiva Beckham istuu jakkaralla ja kamera kiertää kuvaten hänen ihoonsa tehtyjä tatuointeja, jotka on animoitu eläviksi. Tunnetun julkkiksen itse omasta vapaasta tahdostaan ottamat tatuoinnit rinnastetaan lasten muistoiksi väkivallasta – kummatkin ovat ikuisia merkkejä.

YHDEN ASIAN JÄRJESTÖVIDEO -MALLI

Amatöörien kuvaamien videoiden yksi suurimmista ongelmista on yrittäminen kuvata kaikki mahdollinen asiaan liittyvä ja mahduttaa se yhteen elokuvaan. Lopputuloksena on helposti liian pitkä ja tylsä video, josta puuttuu kokonaan katsojan huomion vangitseva jännite. Katsojan

mielenkiinnon ylläpitäminen vaatii videolta rakennetta, joka sisältää klassisen draaman kaaren käännekohtineen: alku, keskikohta ja loppu. Muutamaan kymmeneen sekuntiin ja 4–6 videokuvaan voidaan mahduttaa tarina, jossa katsojalle kerrotaan yksi asia vaikuttavalla tavalla. Tärkein sisällön muokkaamiseen liittyvä kysymys lyhyissä vaikuttamaan pyrkivissä järjestövideoissa onkin asian tiivistämisen taito.

Tehokas tiivistäminen videolla perustuu elokuvalliseen tarinan kerrontaan eli eri kuvakokojen vaihtelemiseen otosten välillä. Kuvien tehoa voidaan vielä lisätä hyödyntämällä eri kuvakulmia ja kameran liikkeitä. Kamera on katsojan silmä, jonka uteliaisuutta ja huomion kiinnittymistä voidaan manipuloida kuvan rajaamisella sekä kameran liikkeillä. Mukana olevat äänet, kerronta ja musiikki vahvistavat haluttua vaikutusta. Hyvän ‘yhden asian järjestövideon’ tavoitteena on kertoa katsojalle yksi asia mieleenpainuvan tehokkaasti. Onnistunut video saa katsojan jatkamaan tarinaa omassa mielessään.

‘Yhden asian järjestövideon’ tuotantomalli on luotu Järjestöjalostamo-hankkeen SomeTools-koulutuksissa saatujen kokemusten pohjalta. Ideana on helpottaa aiheen rajaamista ja visuaalisen toteutuksen luomista, jotta jokainen järjestöviestijä voisi hyödyntää videoita järjestön viestinnän toteuttamisessa. Perusajatuksena on luoda videoille tarinan rakenne, jossa käytetään eri kuvakokojen vaihtelua kerronnan välineenä. Kuvakokojen vaihtelu suunnitellaan etukäteen kuvakäsikirjoituksessa (storyboard). Sen avulla rajataan videon kesto alle minuutin pituiseksi. Yhden asian videossa käytetään suunnittelun apuna neljän, kuuden, kahdeksan tai 12:n ruudun pohjaa, missä yksi ruutu kuvaa 1-4 sekunnin pituisia videoklippejä.

Storyboard-pohjia käytetään videon kuvauksen suunnittelussa. Kunkin laatikon sisään voidaan kirjoittaa tai piirtää kuvattava asia. Sama rakenne pyritään säilyttämään myös editoinnissa. Yleensä eri otoksia kannattaa kuvata useampia kertoja siten, että lopulliseen videoon päättyy vain 1/3 -osa kuvatusta materiaalista. Tässä yhteydessä annettujen suunnittelupohjien ja aikarajoitusten tarkoituksena ei ole kuitenkaan rajoittaa taiteellista ilmaisuja, vaan antaa videon tuottamiselle aikatehokkaasti järkevät raamit, joiden avulla julkaiseminen ei veny liian kauaksi ja viestin sisältö fokusoituu olennaiseen.

TARINAN RAKENNEVAIHTOEHTOJA



ALKU

KESKIKOHTA

LOPPU

Kuvio 1. Neljän kuvan/
video-otoksen elokuva



ALKU

KESKIKOHTA

LOPPU

Kuvio 2. Kuuden ku-
van elokuva



ALKU



KESKIKOHTA



LOPPU

Kuvio 3. Kahdeksan
kuvan elokuva



ALKU



KESKIKOHTA



LOPPU

Kuvio 4. Kahdentoista
kuvan elokuva

KOKEILE, KUVAA JA JULKAISE!

‘Yhden asian järjestövideoiden’ tarkoituksena on madaltaa kynnystä käyttää videoita järjestöviestinnässä. Omalla älypuhelimella pystyy kuvaamaan arkisen tilanteen, jota voi käyttää itsenäisenä viestinä tai osana suuremman kokonaisuuden kerronnassa. Helpointa on lähteä liikkeelle lyhyellä tarinan rakenteella. Kuvaa ensin yleiskuva, jostain tilanteesta ja sitten lähikuva asiasta, johon haluat katsojan kiinnittävän huomiota. Tai rajaa videokuva yksityiskohtaan, kameraa liikuttamalla ja rajausta suurentamalla osoita asiayhteys suurempaan kokonaisuuteen.

Järjestöjen olemassaolo ja toiminta sisältävät lähtökohtaisesti sisällön pieneen tarinaan, joka voidaan kuvata videolle. Yhden asian kertominen videolla on järjestön arvoisällön kuvaamista käytännössä, asioiden näkyväksi tekemistä ja metaforien luomista. ”Yhden asian järjestövideo” voi olla puheenvuoro, jonka tulkinnan ja jatko-osan jokainen katsoja tekee oman päänsä sisällä. Videot eivät kerro kuinka asiat ovat, vaan ne antavat myös katsojalle mahdollisuuden täydentää tarinaa.

Videoiden käyttö järjestöviestinnässä on hauskaa ja innostavaa. Jokainen pystyy pienen harjoittelun jälkeen kuvaamaan ‘Yhden asian järjestövideon’. Videot ovat nykyaikainen ja tulevaisuuden viestintämuoto, jonka haltuunotto on tärkeää jokaiselle järjestölle. Kokeile kuvaamista, julkaise ja katso, minkä vastaanoton tuotoksesi saavat aikaan!



Kari Keuru työskentelee lehtorina Kansalais-toiminnan – ja nuorisotyön koulutusohjelmassa, Humanistisessa ammattikorkeakoulussa, Joensuussa (TKI-toimisto Pohjois-Karjala). Aiemmin hän on työskennellyt mm. lehtorina Kulttuurituotannon koulutusohjelmassa ja Länsi-Suomen aluekoordinaattorina Humakissa. Keurulla on pitkä ja laaja työkokemus kulttuuri- ja nuorisoalalta. Tällä hetkellä hän työskentelee projektipäällikkönä pohjoiskarjalaisille nuorille suunnatussa yrittäjyysshankeessa. Lisäksi Keuru on mukana asiantuntijana Järjestöjalostamo-hankkeessa ja on ollut kehittämässä erityisesti videoiden ja sosiaalisen median innovatiivista käyttöä järjestöviestinnässä.

Lähteet ja lisäluettavaa

Artis, Anthony Q. (2012). Shut up and shoot. Freelance video guide. Elsevier. Focal Press. Oxford.

Johnson, Kirsten & Radosh, Jodi (2017). Shoot, Edit, Share: Video Production for Mass Media, Marketing, Advertising, and Public Relations. New York.

Salmi, Vesa (2015). Yksi maailma, monta maailmankuvaa – kaksikymppiset ja viisikymppiset yhteisessä digiajassa. Teoksessa Satu Riikonen & Tarja Nyman (toim.) *Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta – Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa*. Humanistinen ammattikorkeakoulun julkaisuja 10. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 31–37.

Smith, Craig (2017). 121 Amazing Snapchat Statistics and Facts. February 2017. DMR. <http://expandedramblings.com/index.php/snapchat-statistics/> (Viitattu 28.3.2017.)

Stockman, Steve (2011). How to shoot video that doesn't suck. New York: Workman publishing.

Real Time Statistics Project (2017). Internet Live Stats. <http://www.internetlivestats.com/one-second/#youtube-band> (Viitattu 28.3.2017.)

Vantaan kaupunki (2017). Somettavat kuraattorit palkittiin ehkäisevän päihdetyön taitajina. Uutinen Vantaan kaupungin internetsivulla 1.3.2017. <http://www.vantaa.fi/uutisia/101/0/130623> (Viitattu 28.3.2017.)



Teija Nuutinen

TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU – MUUTTUUKO YHDISTYS?

Järjestöbarometri 2016 nostaa näkyville sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristön historiallisesti suuren muutoksen. Erityisesti sosiaali- ja terveyshuollon tulevaan uudistukseen liittyy paljon epävarmuutta. Järjestöjen perinteiset kuntakumppanuudet väistyvät maakuntien edestä, myös sairaanhoitopiirit katoavat. Samalla kun sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen, tuotanto ja rahoitus siirtyvät uusille itsehallintoalueille, näyttävät hyvinvointia ja terveyttä edistävät tehtävät jäävän kuitenkin edelleen kuntien vastuulle. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, suuri murros, tuottaa paljon epävarmuuksia ja riskejä mutta parhaimmillaan myös merkittäviä mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan järjestöille. (Niemelä & Turpeinen 2016, 117).

Muutokset koskettavat paikallisia sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä eri tavoin riippuen siitä, mikä niiden perustehtävä on. Toimiiko yhdistys ensisijaisesti jäsenistönsä hyväksi, vapaaehtoisperiaatteella vai tuottaako se palveluja kunnille tai kuntayhtymille? Yhdistyksillä on monenlaisia, ihmisten arkeen ja hyvinvointiin liittyviä tehtäviä kuten sosiaalisen pääoman ja hyvinvoinnin lisääminen, välittämisen ja jakamisen kanavien sekä identiteetin rakennusaineiden tarjoaminen, osallisuuden väylien luominen, äänettömien äänenä toimiminen, toivon tuottaminen, innovaatiomooittoreina toimiminen ja täydentävien ja vaihtoehtoisten palveluiden tuottaminen. (Möttönen & Niemelä 2005.) Toisaalta yhdistykset ovat myös merkittävä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaja. Suomen noin 10 000 sosiaali- ja terveysjärjestöstä lähes 1 000 järjestöä tuottaa erilaisia palveluja. Noin 50 järjestöä on yhtiöittänyt palvelutuotantaan (Lindholm 2016.)

Tämän artikkelin tavoitteena on herätellä ajatuksia erityisesti sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä, jotka pohtivat yhdistyksensä perustehtävää ja suuntaa sosiaali- ja terveyshuollon uudistuksessa. Miksi ja ke(i)tä varten yhdistyksemme on olemassa? Haluammeko muuttaa yhdistyksemme toimintaa ja mihin suuntaan? Entä millaisia asioita

valitsemamme suunta edellyttää yhdistyksen hallitukselta ja johtamiselta? Voidaksemme vastata ympäröivän yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutokseen, on yhdistyksen perustehtävän jäsentäminen tarpeellista, ellei suorastaan välttämätöntä.

PERUSTOIMINTAA, PALVELUTOIMINTAA – JA MITÄ MUUTA?

Toimintaympäristön muutos haastaa yhdistyksen strategiatyöhön eli kietyttämään ja selkiyttämään uudessa tilanteessa oman perustehtävänsä. Sote-uudistuksessa sen tekee haasteelliseksi se, että toimintaympäristön muutos on monelta osaltaan epävarmaa siihen saakka kunnes soite-lainsäädäntö on saatu hyväksytyksi ja sen soveltaminen käytäntöön on jo vauhdissa. (Niemelä & Turpeinen 2016, 128.)

Yhteiskunnallisesta epävarmuudesta huolimatta yhdistyksillä on aina tärkeä tehtävä yhteisön ja sitä kautta kiinnittymisen mahdollisuuden tarjoamisessa erilaisissa elämäntilanteissa oleville ihmisille. (mm. Siisiäinen & Kankainen 2008, Särkelä & Vuorinen & Peltosalmi 2005). Näitä mahdollisuuksia tarjotaan yhdistysten perustoiminnan ja palvelutoiminnan kautta.

Yhdistyksen perustehtävää voi jäsentää pohtimalla vaikkapa hallituksessa seuraavia asioita. Onko tavoitteenamme olla vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys, joka tarkoittaa jäsenistön yhdessä tuottamaa toimintaa ja rahoittaa toiminnan jäsenmaksuilla ja avustuksilla? Olisiko palvelutuotantoon suuntautunut yhdistys, jonka perustarkoituksena on palvelujen tuottaminen vastikkeellisesti parempi vaihtoehto? Silloin palvelutuotanto perustuu pääasiassa ammattilaisten panokseen ja erityisosaamiseen. Entäpä jos haluammekin olla sekä jäsen- että palveluorientoitunut yhdistys, jonka perustoiminnan rinnalla on erilaajuisia palvelutoimintaa lisäresurssia tuomassa? Silloin yhdistyksessä on työntekijöitä palvelutuotannossa mutta myös vapaaehtoisia jäseniä perinteisessä kansalaistoiminnassa. (Vanhapiha, Tiilikainen, Veikkolainen, Tolvanen, Kuokka & Lidman 2013, 19-20, 23.)

Perustehtävää voi tarkastella myös erilaisten funktioiden kautta (Niemi & Turpeinen 2016, 124-125). Olemmeko / haluammeko olla

- edunvalvontayhdistys, jonka tehtävä on ensisijaisesti yhteiskunnallinen ja aatteellinen vaikuttaminen, ”äänen antaminen” hiljaisille ja vähäväkisille ja ”ilkeiden ongelmien”, kuten päihdeongelmien kimppuun käyminen
- vapaaehtoistoimintaa ylläpitävä yhdistys, joka vahvistaa ihmisten yhteisöllisyyttä ja verkostoja, pohjautuu arvoihin ja vahvistaa kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja sosiaalista pääomaa
- vertaistoimintayhdistys, joka vahvistaa ihmisten identiteettiä ja lisää erilaisia resursseja kuten voimaantumista ja oppimista,
- asiantuntija- ja tiedontuottajayhdistys, joka panostaa tutkimus- ja kehittämistoimintaan vai
- palveluiden tuottamisyhdistys, joka kehittää erilaisia palveluja tai vaikkapa yhteisöpalveluita?

Yksittäisessä yhdistyksessä voi olla piirteitä kaikista näistä tai se voi keskittyä vain yhteen tai muutamaamaan alueeseen.

Perustoiminnasta yleistä hyötyä erilaisille kohdejoukoille

Perustoiminta on yhdistyksen yleishyödyllistä tarkoitusta toteuttavaa toimintaa jäsenille tai muille säännöissä mainituille kohdejoukoille. Se on ensisijaisesti yhdistyksen jäsenistöstä lähtevää ja/tai jäsenistöön kohdistuvaa toimintaa. Perustoiminnassa keskeistä on aatteellisuus, yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys, perinteisesti myös vastikkeettomuus. Toiminta ja tekeminen perustuvat useimmiten vapaaehtoisuuteen ja talkoohenkeen. Monissa yhdistyksissä perustoimintaa tehdään yleisen hyvän eteen, taloudellista lisäarvoa ajattelematta. (Vanhapiha ym. 2013, 20.)

Yhdistys voi rahoittaa perustoimintaansa jäsenmaksuilla, varainhankinnalla ja kaupungin/kunnan järjestöavustuksilla. Jäsenmaksunsa vastineeksi jäsenet voivat saada esimerkiksi erilaisia edunvalvonta-, asiantuntija- ja/tai neuvontapalveluja. Usein he voivat osallistua tai jär-

jestää itse vertais- ja vapaaehtoistoimintaa ja päästä vaikuttamaan itselle tärkeisiin asioihin.

Lisäksi toimintaa rahoitetaan esimerkiksi talkoiden, arpajaisten, myyjäisten ja keräysten tai maksullisten tapahtumien ja tempauksien järjestämisellä. Monet yhdistykset kartuttavat kassansa vuokraamalla toimitilojaan tai järjestämällä pienimuotoista kahvila- ja kierrätystoimintaa. Sponsoritukia ja erilaisia projektirahoituksia käytetään yleisesti erilaisten matalan kynnyksen toimintojen järjestämiseen tai kehittämiseen. Matalan kynnyksen palveluilla pyritään saavuttamaan asiakkaita, jotka ovat jääneet syystä tai toisesta palvelujärjestelmän ulkopuolelle ja helpottamaan heidän palveluihin ja toimintaan osallistumista (Leeman & Hämäläinen 2015).

Yhdistysten perustoiminta itsessään ehkäisee ennalta ihmisten monenlaista pahoinvointia ja parantaa tai pitää yllä terveyttä ja toimintakykyä. Sosiaali – ja terveystalouden yhdistyksissä on tunnetusti korkeatasoista erityisosaamista, jota usein suunnataan hyvinvoinnin katvealueille, sinne missä kohdataan eri tavoin marginaalissa olevia ihmisiä. Yhdistyksissä tunnetaan jäsenistön ja asiakkaiden erityistarpeet usein paremmin kuin mitä julkisella sektorilla on mahdollista. (Vanhapiha ym. 2013, 8-9, 17.) Perustellusti voi sanoa, että yhdistysten perustoimintaa ei saa päästää vähenemään tai häviämään.

PALVELUTOIMINNALLA VASTIKKEELLISTA HYÖTYÄ LAAJEMMILLE KOHDERYHMILLE

Yhdistyksen palvelutoiminta on vastikkeellista toimintaa perustoimintaa laajemmille kohderyhmille. Usein palvelutoiminnan tarve on noussut muualta kuin yhdistykseltä kuten esimerkiksi kunnilta, yrityksiltä tai ”vapaalta” asiakaskunnalta. Useimmiten palvelutoiminta myös suuntautuu yhdistyksestä ulospäin, tyypillisesti erityisille kohderyhmille suunnattuina erikoistuneina toimintoina. Tällöin palveluista voidaan puhua myyntituotteina ja se voi poiketa paljonkin yhdistyksen perustoiminnasta, joka tähtää kansalaistoimintaan ja jäsenpalvelujen kehittämiseen. (Vanhapiha ym. 2013, 17-21.)

Palvelutoiminnasta tehdään yhdistyksessä erillinen linjaus tai päätös, joka perustuu osoitettuun palveluntarpeeseen ja kysyntään. Palvelutoimintaan voidaan lähteä esimerkiksi vastaamalla kunnan tms.

kilpailutuskäytäntöihin. Erilaisia palvelukokonaisuuksia sisältävä toiminta on vastikkeellista ja asiakkaille maksullista. Palvelutoiminta vaatii aina siihen soveltuvaan erityisosaamista ja ammattimaisuutta. Usein palvelutoiminnan kehittämisvaiheet rahoitetaan projektirahoituksella ja palvelutoiminnan liiketoiminnallistuessa uusilla rahoituslähteillä. (Vanhapiha ym. 2013, 20.)

Uuden kolmannen sektorin käsite kuvaa yhdistystoiminnan muutosta perustoiminnasta palvelutoimintaan. Yhdistystoiminta ei perustu yksinomaan vapaaehtoisuudelle tai kansalaisyhteiskunnan vahvistamiselle vaan sen arvoja ovat muun muassa julkisella sektorilla määritellyn palvelutarpeeseen vastaaminen, kilpailukyky ja sen edellyttämä organisaatorinen tehokkuus. Uuden kolmannen sektorin käsitteellä yhdistystoimintaa määritellään entistä enemmän julkisen sektorin ja markkinoiden kielellä sekä niiden odotusten mukaisesti. (Huotari, Pyykkönen & Pättiniemi 2008, 66-67.)

YHDISTYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA IHMINEN JA ARVOT

Päädymmepä yhdistyksenä perinteiseen kansalais- ja vapaaehtoistoimintaan pohjautuvaan perustoimintaan ja / tai palvelutuotantoon, yhdistyksen toimintaa on syytä tarkastella myös itseisarvoisena, perinteisten tai uusien toimintatapojen ulkopuolella. Yhdistysten tehtävä on edistää kulttuurisesti unelmaa sellaisesta maailmasta, joka ei sulje silmiään heikossa asemassa olevien ihmisten elämän haavoittuvuudelta, vajavaisuudelta ja rikkinaisyydeltä (Niemelä 2003, 11).

Arvojen ja ihmisten huomioiminen ohjaavat yhdistyksen perustehtävän tiedostamista, jolloin myös tavoitteet, missio, strategia ja johtaminen asettuvat uomiinsa. Työntekijät ja palkatut ammattilaiset eivät tee yhdistystä. Sen tekevät jäsenet, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt ja ympäröivät ihmiset – lisäksi se palvelu tai toiminta, jota heille ollaan tekemässä. Yhdistyksen jäsenet ja / tai palveluja saavat asiakkaat ovat joko voimavara tai hyödyntämätön resurssi. Ydinkysymys onkin, osataanko ihmisten osaamista ja innostusta hyödyntää? Miten yhdistys voi palvella ympäröivän yhteiskunnan ihmisiä mahdollisimman hyvin ja joustavasti ja samalla valtuuttaa myös jäseniään osallistumaan ja vaikuttamaan oman yhdistyksensä – ja sitä mukaa yhteiskunnan toimintaan? (Harju 2014.)



Teija Nuutinen on Viadia Joensuu ry:n toiminnanjohtaja ja projektipäällikkö Varikko Pohjois-Karjala 2015-2017 (ESR) –projektissa. Hän toimii myös valtakunnallisen Viadia ry:n vanhustyön yhdyshenkilönä. Koulutus ja osaaminen: sosionomi AMK, YTM, YTL, opetustöitä erityisesti vanhus- ja päihde- ja mielenterveysalalla sekä verkosto- ja järjestöjohtamisen saralla. Työelämäkokemusta 20 vuoden ajalta sote-alan asiakastyöstä, kehittämisprojekteista, opetus- ja koulutus-tehtäviä, järjestötoiminnan suunnittelu-, joh-tamis- ja koordinoititehtäviä paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Vapaa-ajalla järjestötoiminnan luottamustehtäviä ja palk-katyötä ”pikkutyöstä pitäen”.



Lähteet ja lisäluettavaa:

Harju, Aaro (2014). Järjestöjohtaminen on unelma-ammatti? http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/jarjestojohtaminen_on_unelma-ammatti.1512.blog. (Viitattu 30.1.2017.)

Huotari Tiina & Pyykkönen Miikka & Pättiniemi Pekka (2008). Sosiaalinen yritys ja uusi kolmas sektori. Teoksessa Huotari Tiina & Pyykkönen Miikka & Pättiniemi Pekka (2008): *Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki: Hakapaino Oy. 62-67.

Juuti, Pauli (2013). Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.

Leemann, Lars & Hämäläinen, Riitta-Maija (2015). Matalan kynnyksen palvelut. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Lindholm, Lari (2016). Selvitys järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveyspalveluista. SOSTE.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005). Kunta ja kolmas sektori – yhteistyön uuden muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemelä, Jorma (2003). Järjestöt ajan hengen uudistajina. Teoksessa Jorma Niemelä & Virpi Dufva (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemelä, Jorma & Turpeinen, Tapani (2016). Järjestöjen valmistautuminen sote-uudistukseen. Diak, puheenvuoro 2. Teoksessa Niemelä Jorma. (2016) (toim.). *Sote sosiaalisen kestävyuden vahvistajana*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 117-145.

Peltosalmi, Juha & Eronen Anne & Litmanen Tapio & Londén Pia & Ruuskanen Petri (2016). Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja Terveys ry. https://www.soste.fi/media/soste_jarjestobarometri_2016.pdf (Viitattu 30.1.2017)

Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi (2008). Järjestötoiminnan tila ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan tutkimusjaosto.

Särkelä, Riitta & Vuorinen, Marja & Peltosalmi, Juha (2005). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palveluiden ja tuen tuottamisessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Vanhapiha, Elina & Tiilikainen, Taneli & Veikkolainen, Arsi & Tolvanen, Pirita & Kuokka, Nelli & Lidman, Jukka (2013). Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvelemissa yhteiskuntaa – opas : <https://www.innokyla.fi/documents/859508/c2df804f-1d9d-4761-b385-ofedbacd385f> (Viitattu 30.1.2017.)

Kristiina Vesama, Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.)

Voi paremmin, osaa enemmän järjestötyössä!

Kokemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen

Vertaismentoroinnilla tarkoitetaan osallistujien keskinäiseen osaamisen jakamiseen, tasavertaisuuteen ja dialogisuuteen perustuvaa työskentelytapaa kaikkia osallistujia koskettavan asian parissa. Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa vertaismentorointia on testattu järjestöjen työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä Järjestöjalostamo-hankkeessa vuosina 2014-2017. Mentorointiryhmissä järjestöissä työskentelevät ihmiset ovat pohtineet työssä jaksamisen, järjestöjohtamisen, osaamisen ja työn hallinnan kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ja järjestötyön arjesta nousevia huomioita käsitellään teoksessa vertaismentoroinnin hengessä. Kirjoittajat avaavat kukin omanlaisensa tulokulman työhyvinvoinnin kehittämiseen. Julkaisun artikkelit ja puheenvuorot muodostavat keskenään moniäänisen joukon kuitenkin resonoiden toistensa kanssa. Järjestötyön konkarit, noviisit, kehittäjät, ohjaajat ja opettajat jakavat kukin omat huomionsa, oppinsa ja kokemuksensa lukijalle. Oivallus on yhteisesti jaettu: Hyvinvoivat ja tehtävänsä osaavat ihmiset tekevät työnsä paremmin!

ISBN 978-952-456-266-9 (painettu)

ISBN 978-952-456-267-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

