

JUHA VARILA

Tuuliko tuo
TYÖNILON?



Helsingin
työväenopisto

Tuuliko tuo TYÖNILON?

*Työnilollisia silmäyksiä ja pohdintoja Helsingin
työväenopiston muutokseen, tapoihin ja kulttuureihin*

JUHA VARILA, TYÖNILON TYÖMIES



**Helsingin
työväenopisto**

Julkaisija	Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto
Teksti	Juha Varila
Toimitus	Sari Antikainen, Helsingin työväenopisto, Tieto- ja viestintäpalvelu
Ulkoasu ja taitto	Arja Aikavuori, Helsingin työväenopisto, Tieto- ja viestintäpalvelu
Kirjapaino	aDigi Oy, Helsinki, 2016 (1. painos) ISBN 978-952-331-226-5 (digi)

© Tekijät ja Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto, Helsinki 2016

I HYVÄ TYÖ, TYÖNTEKIJÄ JA SUMUN SIETO	10
Työmarkkinat muutokuvan piirtäjinä	12
Rajat huokoistuvat	14
Sumu syntyy paradokseista	17
Työväenopisto – kokonaisuus ja sen osa	20
Työnilon pajat – valoa ja varjoa kuvassa	23
Aliarvioimme muutoksen haastavuuden	26
II TYÖVÄENOPISTON KAKSI KULTTUURIA	31
Tavat ja työnilon perusta luodaan yhdessä	37
Perustehtävä kantaa työn merkityksen	40
Opistoisäntien kaksitasoinen perustehtävä	44
Toimistoissa perustehtävää koeteltiin	47
Opettajien perustehtävä opetuksessa	50
III TYÖNILO, YHTEISÖ, YKSILO JA JOHTAMINEN	53
Järjestystä ja hierarkiaa kaivataan	59
Jämäkkyys, kuuntelu, luottamus ja johtaminen puntariin	63
Mitä peilin takaa löytyy?	65
Merkitykselliset oppimiskokemukset ja johtaminen	68
Aitous, läsnäolevuus ja luottamus	71
IV TYÖNILO JA OPETUKSEN KULTTUURI	76
Henkinen kasvu tuottaa rauhallisen työnilon aallon	78
Kaaoksesta varmuuteen – työniloa kokemuksen kertyessä	81
Opiskelijan odottavat silmät	83
Pienistä palasista työnilo kertyy	84
Yhteenpunontaa ja päätelmiä	85
V METODI: TYÖNILON PAJAT	91
Oppiminen tapahtuu ajassa	92
Evolutionaarinen näkökulma	94
Kokemus kerrallaan	95
Työnilo ja henkilöstön kehittäminen	98
VI TEORIA: TUNTEET, ILO JA TYÖNILO	101
Kutsutaanko ilo tilaten vai kiertoteitse?	103
Piilotettu työnilo on musta aurinko	107
Työ tehdään palkkaa vastaan	108
VII PUITTEET – NEULANPISTOJA TILKKUTÄKKIIN	111
Aatteellisuus ja toiminta	112
Sivistys se rintaa korventaa	117
Opetus ja hallinto – voivatko niiden maailmat kohdata?	120
Muutoksessa pinna venyi vaan ei katkennut	124
VIII NÄIN SEN NÄIMME: TYÖNILON HUONEENTALUT	129
IX LÄHTEET JA MUU KIRJALLISUUS	133

ESIPUHE

Helsingin kaupungin suomenkielisen työväenopiston hallinnollinen rakenne ja opetuksen suunnittelun järjestelmä uudistuivat keväällä 2013. Tekniikka, hallinto ja rakenne muuttuvat nopeasti. Ihmisten arvot ja tavat muuttuvat hitaasti. On tututtavaa, löydettävää, luovuttavaa vanhasta ja opittava uusi työn maisema niin, että se koetaan omaksi.

Työväenopiston muutosprosessi päättyi ihmisten kokemana vuoden 2014 joulukuussa. Tammikuussa lähes kaikki työväenopiston työntekijät rupesivat kokemaan uuden organisaation omakseen. Vertailut, vanhan haikailut ja kultaiset muistot - ne vain liukenivat pois. Nykyisyydestä tuli mielellinen olotila, jolloin se kohdataan omana itsenään.

Työnilon pajat käynnistyivät lokakuussa 2014. Pajatyöskentely jatkui rapiat puoli vuotta. Kukin paja kokoontui noin kymmenen kertaa. Pajoissa jaoimme toinen toisillemme merkittäväksi kokiamme työnilon tuntemuksia. Löysimme ilon aiheita, katsoimme valoon. Paljon näimme myös varjoja, kritiikin ja moitteen syitä uudesta työtodellisuudestamme.

Henkilöstö oli tuolloin muutosprosessin, tietoteknisten ongelmien sekä työväenopiston 100-vuotisjuhlan vaatimien ponnistusten kuormittama. Olimme tuskastuneita, väsyneitä ja kyllästyneitä ikuiselta näyttävään muutokseen ja kaaokseen. Kuulostaa kovalta – ja juuri siksi on parempi selväsanaisesti kertoa ja tuoda se kaikki esille. Henkilöstön kuormittuneisuus näkyi Kunta10-työbarometrin mittauksissa selkeästi.

Yön sudenhetki on juuri ennen aamun sarastusta. Kunta10-mittauksen ajankohta oli muutosvaelluksen synkimmän jakson käännepiste. Työväenopiston johto koki luonnollisesti mittauksen tulokset suurena pettymyksenä. Luulen henkilöstön kuitenkin keskimääräisesti kokeneen kyselyyn vastaamisen jopa elvyttäväksi. He saivat äänensä kuuluviin. Ääni kuului, paitsi työnantajalle, niin erityisesti heille itselleen.

Kun ihminen huomaa, että hän ei ole tunteineen yksin, niin se tuo kummallisesti lisää voimaa. Tunteista tulee hyväksytyjä, niitä ei tarvitse hävetä, vaan ne voi jakaa. Pahanolon tunteen, väsymyksen, epävarmuuden sekä kyllästymisen sai suoritetun mittauksen myötä julki. Ihmiset tiedostivat tuntemuksiaan. He päättivät ottaa vihjeen vastaan: "Kuka minut suosta nostaa, ellen minä itse ponnistele!"

Tärkeä mielialan nostattaja oli myös tammikuun 2015 alussa hyvin sujuneet ilmoittautumiset. Yleinen mieliala kohosi ja ennen kaikkea siitä saatiin edistyksen toivoa kannatteleva kokemus. Kun sitten helmikuussa Kunta10-mittauksen tuloksista keskusteltiin myös työnilon ryhmissä, olikin käsittelyn tunnelma hilpeä ja myönteinen. Käydyn keskustelun sävy oli hurttia huumoria viljelevä, itseensä luottavan vapautunut.

Olen iloinen ja ylpeä, kun sain pitää työnilon pajoja tuollaisena murroshetkenä. Työväenopiston muutosprosessi päättyi yllättävän tarkasti vuoden 2014 loppuun. Organisaatiokulttuurissa tapahtui nopeasti murros, jossa nykyisyys oli nykyisyyttä eikä vanhoja enää niin muisteltu. Tuo kaikki näkyi ja tuntui työnilon pajoissa lisääntyvänä tasapainoisuutena. Samalla saimme riittävästi mietittyä kokemuksiamme tässä ja nyt. Työnilon pajat olivat osaltaan tehtävänsä tehneet. Niiden jatkaminen pidempään olisi ollut paitsi teennäistä myös itsetarkoituksellista.

Kokeneelle tutkijalle ja kirjoittajalle ei olisi vaikea haaste kirjoittaa tutkimus, jossa työnilon metodi liittyisi tuon murroksen osaksi. Niin toki asian haluaisin esittää. Minusta on kuitenkin totuudellisempaa kuvata työnilon metodi työnilon pajalaisten yhteiseksi matkaksi, jossa he löytävät organisaatioonsa ja itseensä työntekijöinä uusia näkökulmia. Ja ehkä havahtuvat työelämässä harvoin tavattuun asiaan: asiat voidaan nähdä myös positiivisesti, vaikka pelkkä positiivisuus positiivisuuden vuoksi onkin houkkamaisuutta.

*Tässä teoksessa yritän tuota matkaa kunnioittaen tuoda esiin ajatukset, pohdinnat ja mietteet, joita kävimme työnilon pajoissa lävitse. Kokemusten kuvaus on sinänsä arvokasta, mutta kokemuksista tehdyt päätelmät ja tulkinnat omaavat laajempaa siirrettävyyttä, teoreettista ja käytännöllistä sovellusarvoa. Kun ihminen kuvaa merkittävää työnilon kokemustaan, niin **kuka** on kokemuksen tärkein kuulija?*

Mielestäni työnilon pajalaiset ovat kuulijoina kokemuksemme kuvauksen edellytys. Kun ihminen kuvaa itselleen tärkeää asiaa, kuulijoita tarvitaan. Tärkeäksi vaistottu kokemus saa arvoisensa käsittelyn. Tärkein kuulija on kokemuksen kertoja. Hän on sen tekijä, kokija ja juonen rakenteen näkijä sekä muokkaajakin. Näin koettu muuttuu vielä todellisemmaksi ja pysyvämmäksi. Työnilon pajoissa puhuimme toinen toisillemme, erityisesti kuitenkin itsellemme.

Kiitos pajalaiset!

LUKUOHJE JA JUONI

Lukuohje on paikallaan, sillä teos ei ole aivan helposti läpilukaistavissa. Teoksen jokaisen luvun voi lukea omana erillisenä kokonaisuutenaan. Teoksen voi myös lukea työnilon pajatyöskentelyn vaikuttavuuden kuvauksena. Tätä teosta ei olisi voitu kirjoittaa ilman työnilon pajoja. Käydyistä keskusteluista avautui työntekijöiden kokemusmaailman moninaisuus ja rikkaus.

Ensimmäisessä luvussa pohditaan hyvää työtä ja työntekijältä toivottavia ominaisuuksia. Läpinäkyvyyttä ja selkeyttä vaaditaan työelämään yhä painokkaammin. Voidaanko toimia joustavasti, luovasti ja innovatiivisesti, jos läpinäkyvyyden valo tunkee kaikkialle joka hetki? Vai onko niin, että joustavuuteen, arjen luovuuteen ja yllätyksellisyyteen liittyy sumu ja paradoksi? Sananlasku toteaa: ”Mitä enemmän kaikki muuttuu, samanlaisemmaksi se käy.” Todellisuus on sumea, pinta muuttuu helposti, mutta ydin ei muutu. Työväenopistossa on joskus haikailtu yhden ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin perään. Entä jos niitä on aina ollut kaksi tai kolme?

Opiston kulttuureita käsitellään luvuissa kaksi ja neljä. Työväenopistossa on ainakin hallinnon ja opetuksen ”kulttuuripiirit”. Tämän tosiasian myöntäminen helpottaa ja yksinkertaistaa opiston kokonaisjohtamista niin operatiivisesti kuin strategisesti. Erilaisuuden tunnistaminen ja hyväksyminen läpi linjan aina yksittäiseen työntekijään asti edesauttaa hyvän työn, työympäristön ja kestävän työn kaaren rakentamista.

Opiston henkilöstön johtamisessa on kulttuuripiiristä toiseen myös paljon samaa. Henkilöstö toivoo esimiehiltään päätöksien selkeyttä, jämäkkyyttä, luotettavuutta ja tasa-arvoisuutta. Näistä teemoista puhuttiin pajoissa paljon. Kuunnellaan puhuttu loppuun saakka, selkiytetään päätelmiä ja liitetään niitä oppimispsykologiseen, aikuiskasvatustieteelliseen ja sosiaalipsykologisiin tutkimustuloksiin. Työtieteellisiä innovaatioita ovat a) merkittävän oppimiskokemuksen siirto johtajuuden ominaisuuksien hahmotukseen sekä b) opettajan työn hahmottaminen johtajuuden oppimisen näkökulmasta.

Ovatko työnilon pajat vaikuttava henkilöstön kehittämisen menetelmä? Pajatyöskentelyn avulla päästään käsittelemään paitsi yksilöllisiä työnilon kokemuksia myös syviä yhteisöllisiä ja ammatillisia asioita. Päästään katsomaan positiiviseen, vahvistamaan yksilöllisiä pystyvyyden kokemuksia. Onneksi niiden vastapainona päästään myös kuulemaan peloista, turhautumisista ja riittämättömyyden kokemuksista. Työnilon pajat ovat monimuotoinen, painotuksiltaan vaihdeltava ja ennen kaikkea vaikuttava henkilöstön kehittämisen menetelmä.

Aiemmat työnilon tutkimukseni osoittivat, että työnilo on, paradoksaalisesti, todella vakava asia. Työnilon kokemuksissa ei tuulikannel soi. Yhteinen

pajatyöskentelymme vahvisti työnilon kokemuksen vakavuuden. Vakava asia ansaitsee myös vakavan käsittelyn. Työnilon kokemuksia sinänsä kuvataan tässä teoksessa vain aika ajoin. Suorat kuvaukset ja sitaatit on sijoitettu juoksevasti lukuihin 2–4. Olen niitä myös muovannut poistaakseni kokemuksista tunnistettavuuden.

Työnilon vakavuus näkyy myös siten, että tämä teos on kokonaisuudessaan työnilon pajatyöskentelyn vaikuttavuuden kuvaus. Pajatyöskentely sopii lähiesimiehille ja tiiminvetäjille sekä itseohjautuville työporukoille malliksi siitä, miten arjessa voidaan kokea työniloa ja vahvistaa työnilon vaikuttavia tekijöitä (luku 7). Kun porukka tuottaa itselleen työnilon huoneentaulun omien kokemuksiansa kerronnan avulla, on oikeastaan jo työnilon pajan yksi merkittävä tavoite saavutettu.

Työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden oppia ja harjoitella näkemään työympäristössään myönteisiä asioita, myös tunnistamaan oman onnistumisensa. Itsensä arvostamisen sanotaan olevan edellytys, jotta osaisi arvostaa muita. Toisaalta avioliitossa vaimo toteaa syvällisen viisauden sanoessaan miehelleen: ”Tärkeätä ei ole se, miltä minä näytän, vaan se, millaisena sinä näet minut!” Itsensä arvostamisessa ja positiivisen näkemiskyvyn hahmottamisessa piilee työnilon pajojen vaikuttavuus.

Työnilon pajat sopivat menetelmäksi myös kokeneille konsulteilla ja tutkijoille. Minut, kaikki elämäni työvuodet tutkimustyötä tehneenä, työnilon pajat viekoittelivat syvään, organisaatiotodellisuuksia luotaavaan pohdintaan. Parempaan en olisi pystynyt enkä huonompaan olisi suostunut. Kiitän työnantajaani luottamuksesta, kun sain yrittää parastani työnilon pajatyöskentelyn vetäjänä. Taitosta kiitän Arja Aikavuorta ja kieliasun tarkistuksesta Sari Antikaista.



I HYVÄ TYÖ, TYÖNTEKIJÄ JA SUMUN SIETO

Hyvä työ tekijäänsä kiittää! Paljon käytetty sananlasku avautuu kolmeen erilaiseen tulkintaan. Hyväntekeväisyys on itsessään aina arvokas ja mielihyvää tuottava toimi. Hyvin tehtynä työsuoritus tuo tekijälleen mielihyvää, kenties ammatillisen kunnian tunteen. Hyvässä työssä kaikki on tarpeellista, ja tarpeellisuuden toteuttaminen valmiiksi virittää kiitoksen – osaapa työntekijä ottaa sen vastaan tai ei.

Hyvä työ on mielekästä ja merkityksellistä, laaja-alaista ja itsenäistä. Se on sopivan rasittavaa, yhteisöllistä ja vuorovaikutteista, motivoivaa, kokonaisvaltaista, tavoitteellista, palkitsevaa. Työntekijä näkee oman kätensä jäljen, ja ammattitaito kehittyy työtä tehdessä. Hyvässä työssä ihminen voi kokea työnsä tarpeelliseksi. Mielekkyyden kokemus ja tarpeellisuuden tunne liittyvät toisiinsa. Tällöin työssä on mahdollisuus kokea myös muita arvokkaita työprosessin ja työn valmistumisen mukanaan tuomia tunteita. Ammattitaidon, tuloksellisuuden ja työn ilon multa on muhevaa.

Kaksi seuraavaa esimerkkiä havainnollistavat tärkeyden tunteen kokemisen merkitystä. Vanha mummo muistelee elämän ehtoossaan aikaan-

sa: "Elämän onnellisimpia hetkiä olivat kun lapset olivat viimeinkin nukkumassa ja pystyi vain istumaan. Nyt minulla on paljon aikaa ja riittävästi rahaa sekä kaikenlaista sosiaalista tekemistä. Kukaan ei enää tarvitse minua. Pelkkä kiva ei riitä."

Toivo muistelee vaariaan: "Kun olin pieni poika, vaari usein puhui siitä, mitä hän oli tehnyt ja mitä hän kunnioitti. Ei hän koskaan puhunut siitä, miten oli saanut rahaa työnteolla, vaan usein hänen puheistaan kuvoastui se, että työ oli erilainen arvo. Hän oli ammattimies, hän oli seppä."

Hyvän työn ominaisuudet piirtyvät yhdenmukaisina esiin niin tutkimuksista kuin ihmisten arkiajattelustakin. Hyvän työn piirteitä voidaan tarkentaa hyvää työtä kuvaavan tutkimusperinteen hahmottaman mallin avulla. Tarkastelun lähtökohtana on tällöin seuraava kysymys: Millaisia ominaisuuksia on työssä ja työympäristössä oltava, jotta työnteke olisi mielekkääksi ja merkitykselliseksi koettua? Työ on sisäisesti palkitsevaa, kun siinä kyetään kokemaan mielihyvän ja työnteon tulokseen sitoutumisen tunteita.

Kannustavan, mielekkään työn merkitystä yleisen hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja työntekijän jaksamisen lähteenä tuskin voi yliarvioida. Vaikka oheiset kannustavan työn ominaispiirteet ovat olleet tutkimuksellisesti hyvin tunnettuja jo kauan, kannattaa ne aika ajoin nostaa yhä uudelleen näkyviin. Nämä piirteet määrittelevät hyvin sen, millaiseksi työtä on kehitettävä, jos sitä suunnitellaan samanaikaisesti tuottavuuden ja jaksamisen näkökulmasta.

1) Vaihtelevuus: Työtehtävät eivät saa olla liian yksinkertaisia tai liian vaativia työntekijän taitoihin nähden. Tällöin työ koetaan vaihtelevaksi. Vaihtelevuuteen kuuluu myös mahdollisuus oppia uusia asioita. Vaihtelevuus, monipuolisuus ja oppimisen mahdollisuus ovat tärkeitä asioita ihmisen toimintavalmiuden, toimintakyvyn, joustavuuden sekä yleisen työtyytyväisyyden kannalta.

2) Monipuolisuus: Työtehtävien on oltava riittävän kokonaisvaltaisia. Jos työntekijä tekee ositettua työtä, on hänen kyettävä silti näkemään työprosessien kokonaisuus, jotta työ voisi tuntua mielekkäältä.

3) Merkityksellisyys: Työn koettu merkityksellisyys kumpuaa työn vaikuttavuuden näkemisestä tai kokemisesta. Työn merkityksellisyys on hyvä silloin, kun työntekijä kokee työnsä vaikuttavan myönteisesti niin omaan kuin toistenkin ihmisten työhön ja hyvinvointiin.

4) Itsenäisyys: Työn pitää tarjota itsenäisen päätöksenteon ja toiminnan tila. Tämä varmistaa sen, että työntekijä voi kokea toimivansa subjektina ("kirjoitan oman kädenjälkeni"-kokemus).

5) Palautteellisuus: Työn tuloksista on saatava palautetta. Tärkein

palaute on itse työprosessin ja sen lopputuloksen tuottama palaute. Esimiehen kiitos tai taitavasti toteutettu kehittävä arviointi on edelleen motivoinnin keinona hyvä. Hyvässä työyhteisössä arjen keskustelut ovat oiva palautteen areena.

Hyvä työ, henkilöstön kehittäminen, inhimillinen pääoma sekä kestävä työoura ovat osaksi tuttuja käsitteitä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa. Hyvä työ luo päämäärän. *Hyvä työ kuvaa, millaiseksi työ pitäisi muotoilla, jotta ihminen voisi siinä hyvin.* Henkilöstön kehittämistä taas ovat kaikki organisaation tietoiset ja tavoitteelliset toiminnot, joiden avulla pyritään varmistamaan henkilöstön monipuolinen osaaminen ja organisaatioon sopiva tahtotila.

Hyvä työ ja taitava henkilöstön kehittäminen yhdessä varmistavat organisaation työntekijöiden inhimillisen pääoman laadun ja määrän organisaation kilpailutekijäksi. Hyvä työ, taitava henkilöstön kehittäminen sekä laadultaan inhimillinen pääoma luovat kestävän, vuosikymmenten mittaisen tuloksellisen työuran puitteet.

TYÖMARKKINAT MUOTOKUVAN PIIRTÄJINÄ

Maailma muuttuu ja työ kehittyy. Hyvän työntekijän muotokuva on sen sijaan yllättävän pysyvä. Noin kaksikymmentä vuotta sitten tehtiin silloisessa Joensuun yliopistossa selvitys työpaikkailmoitusten vaatimuksista. Selvitystä varten tutkittiin tuhat Helsingin Sanomien työpaikkailmoitusta (Varila 1998, 4). Mainituimpia ominaisuuksia olivat esiintymisjärjestyksessä *kielitaito, työkokemus, yhteistyöhalukkuus ja -taidot, itsenäisyys ja oma-aloitteisuus, kehittymiskyky, tietotekniset valmiudet, matkustusvalmiudet, innovatiivisuus, analyttisyys ja järjestelmällisyys sekä positiivisuus ja tuloksellisuus.*

Olen työntekijänä, esimiehenä ja kehittäjänä toistuvasti miettinyt erilaisten piirrelistausten tai ominaisuusluetteloiden hyötyä. Ne luovat kangastuksen, kauniin unelman hyvän työntekijän ominaisuuksista. Nuorena työntekijänä arvostin aikoinani kovin näitä listoja. Ne kertoivat, mihin suuntaan kannattaa itseään kehittää, muovata ja trimmata. Myöhemmin varttuneena tutkijana, esimiehenä ja professorina olen kuitenkin joutunut miettimään piirrelistauksia toisestakin näkökulmasta.

Työmarkkinoilla toivottujen piirteiden listat virittävät huikean vaatimustason. Sen vuoksi ristiriita vaadituksi kuvitelun ja vallitsevan välillä on erittäin suuri. Toki tavoitellun ja vallitsevan välinen ristiriita on ihmisen kehitystä eteenpäin ajava voima. Tällöin kuitenkin oletetaan, että ristiriita on sopivan voimakas. Liian voimakas ristiriita lamaannuttaa: ”Happamia”, sanoi kettu

pihlajanmarjoista. Olematon ristiriita taas ei motivoi: Miksi vaivautua kun kaikki on hyvin?

Ristiriita motivoi ja kannustaa silloin, kun se on optimaalinen, siis kohtuullinen. Toivottavien piirteiden lista paljastuu loputtomaksi. Kun visiona on täydellisyys, osaammeko enää arvostaa työelämän arjen pieniä kehittämispotensiaaleja sekä kehittämisen myötä syntyviä onnistumisia? Hyvän työntekijän kuvaus on loppujen lopuksi hyväksi arvioimamme ihmisen ominaisuuksien kuvaus. Kuka meistä on listaan sopiva ihminen? Hyvällä työntekijällä on tuon listan mukaan oltava niin paljon arvokkaaksi arvioituja persoonallisuuden piirteitä, että hän väistämättä on hyvä ihminen! Synnyttävätkö listaukset riittämättömyyden tunteen? Ja tuottavatko ne siten työpaikoille enemmän vaikeuksia kuin hyötyä?

Työsuorituksen tavoitetaan taito ja tahto. Arkijärkisesti ajateltuna työntekijän tuloksellisuus on hänen taitonsa ja tahtonsa tulo. Jos toinen tulon tekijöistä on nolla tai olematon, työn tulos on myös olematon tai ainakin huono. Hyvän työntekijän vaatimuksista puuttuu käytännössä kokonaan taidon, osaamisen puoli. Koulutusjärjestelmä toimii hyvin. Työvoiman osaavuus ei nimittäin ole työmarkkinoiden kehittymisen este. Osaavia työntekijöitä on yleensä, saatavissa tarjolla oleviin työpaikkoihin.

Kun työnhakijoita valitaan tarjolla oleviin tehtäviin, on arvioitava ja vertailtava hakijoiden taitoja sekä persoonallisia ominaisuuksia, kuten arvoja, asenteita ja tahtotilaa. Erilaisten tutkintojen, todistusten ja työkokemuksen avulla voidaan hakijan taitotaso arvioida suhteellisen helposti ja luottavaisesti: ”Kaverilla on tutkinto, ja hän osaa kokemuksensa vuoksi paljon.”

Jos riittävän taitotason omaavia hakijoita on useampia, joudutaan työvoiman valintatilanteessa arvioimaan myös hakijoiden persoonallisia ominaisuuksia. Silloin otetaan hyvän työntekijän piirrelistat käyttöön. Jokaista työtehtävää varten pitäisi periaatteessa laatia oma piirrelistansa. Se olisi kuitenkin hankalaa, työlästä ja vaikeaa. Hyvän työntekijän yleiset piirrelistat tukevat, yksinkertaistavat ja nopeuttavat arviointitehtävän toteuttamista. Kuka siis valitaan, kun osaaminen ei enää erottele hakijoita oleellisesti? Valintakysymys kääntyy muotoon: ”Kuka on tyyppinä sopivin meidän taloomme?” Kun tähän kysymykseen vastataan, on mielekästä painottaa hakijan persoonallisia ominaisuuksia, luonteenpiirteitäkin. Ne tarjoavat ennusteen siitä, miten hän tulee työtehtävänsä hoitamaan, miten hän sitoutuu organisaatioon sekä mitä häneltä voidaan tulevaisuudessa odottaa.

Käytännön valintatilanteessa työnhakijan persoonallisen tyylin ja luonteenpiirteiden arviointi on tietysti oleellinen asia. Näitä arviointeja tehdään ja tullaan tekemään puhtaan arkijärkisesti. Tällöin psykologisesti kouliintumattomat valitsijat käyttävät arvioinnin lähtökohtana omia kokemuksiaan ja tulkintojaan. Käytäntö on tehnyt meistä kaikista keittiöpsykologiksi kelpaavia.

Tulkitsemme ja päättelemme esimerkiksi läheistemme toimintaa, aikoja ja tulevaisuutta omien aiempien kokemustemme avulla. Sen vuoksi uskomme tietävämmä jotakin ihmisten persoonallisuudesta noin yleensä. Samainen keittiöpsykologia toimii myös työnhakijoita arvioitaessa.

Ihmiset pitävät yleensä omia päätelmiään pätevinä. Ihmiset myös havaitsevat keskimäärin helpommin sellaista, mikä tukee heidän oletuksiaan tai päätelmiään. Meillä kaikilla on omat arkiteoriamme arkemme tärkeistä asioista. Harvemmin nämä arkiteoriat ovat tiedostettuja saati rakenteellisesti systemaattisia. Tämä johtaa siihen, että kun käytämme persoonallisia ominaisuuksia työnhakijoiden valinnan kriteereinä, lisäämme yleensä työyhteisössä sumun, läpinäkymättömyyden, määrää. Ennen kuin siirrymme tarkastelemaan sumun paradoksia, on meidän kuitenkin pohdittava hieman työelämässä tapahtuvaa rajojen huokoistumista.

RAJAT HUOKOISTUVAT

Työelämän kehityssuuntana on viimeksi kuluneiden kahden vuosikymmenen aikana pidetty työn ja muun elämän välisen huokoisuuden lisääntymistä. Työnteon sidonnaisuus aikaan ja paikkaan on vähentynyt. Paine olla koko ajan käytettävissä on kasvanut. Olemme työelämässä siirtyneet kilvoittelun ja lunastuksen aikakauteen. Vielä muutama vuosikymmen sitten katsottiin, että työntekijä on palkkansa ansainnut, jos hän täyttää paikkansa. Vain työsuo-ritusta arvioitiin, persoonallisten ominaisuuksien tai arvojen punnitsemista pidettiin sopimattomana (Varila 1998).

Tilanne on nykyään toinen. Joustavuus ja nopea reagoivuus on voimakas ihanne, joka lyö lävitse ihmisen elämänkenttien. Työntekijän persoonallisuus, ulkonäkö ja arvomaailma ovat jatkuvan arvioinnin kohteena myös työssä toimittaessa. Työntekijän on toistuvasti vakuuteltava ja osoitettava omaa kellovullisuuttaan, pätevyytään, dynaamisuuttaan, kilpailukykyään sekä innovaatiivisuuttaan ja joustavuuttaan.

Työtehtävän kellovullinen tekeminen ei riitä. Olemme rakentaneet työelämäämme modernin puhettavan myötä myös jatkuvan henkisen paineen. Työmarkkinoilla on myös koko ajan lunastettava ja kilvoiteltava. Jos ei sitä tee, on pelkona se, että työntekijä luokitellaan kehäraakiksi. Luultavasti kyseessä on yhteisöllinen pelkotila, jossa olemme voimistaneet toinen toistemme pelkoja ja muuttaneet ne sitä kautta yhteiseksi sosiaaliseksi todellisuudeksi.

Työelämän ja muun elämän rajojen huokoistuminen merkitsee myös näkyvän ja piilevän, julkilausumattoman arvioinnin rajojen huokoistumista. Samalla tämän piilevän arvioinnin painoarvo työntekijän punnitsemisessä kuitenkin

kasvaa. Ihmisen olisi oltava koko ajan valmiina. Näin siitäkin huolimatta, että ei ole työelämässä sopivaa julkisesti todeta, että etsimme työsuhteisiin vain sopivan ikäisiä ja sopivaa sukupuolta olevia ihmisiä, jotka omaavat jo lähtökohtaisesti organisaatiomme arvomaailman. Kuitenkin tällaista piilevää arviointia ja arvottamista toteutetaan valintatilanteissa, puhutaanpa sitten työntekijän palkkaamisesta uuteen työsuhteeseen tai sisäisistä valinnoista, siis ylennyksistä tai ylentämättä jättämisistä.

Onko ihanteelliseksi arvioitava työsuoritus muuttunut liike-elämässä, asiakaspalvelussa sekä opetus- ja hoitoaloilla yhä enemmän tyylytellyn näyttelijäsuorituksen suuntaan? Sopiva ulkonäkö, vuorovaikutustaidot sekä hallittu, positiivinen tunnelmaisuus elein, ilmein ja sanoin ovat hyvän työntekijän piirteitä. Ihanteellinen työntekijä puhuu oikealla äänensävyllä, ehottaa ja pukee itsensä sopivaksi ja säteilee positiivista energiaa. Eräs asiakaspalvelualalla toimiva naishenkilö totesikin kirjoittajalle: "Kokeilepa itse hymyillä kahdeksan, yhdeksän tuntia putkeen. Niellä kaikki mitä tulee ja pitää mölyt mahassa. Se syö ja se syö syvältä ihmistä."

Tässä on tapahtunut nopea, julkilausumaton mutta laajamittainen suhtautumistavan muutos. Aiemmin katsottiin, että vain työntekijän työsuoritusta arvioidaan. Persoonallisuus ja arvot ovat sitä vastoin jokaisen yksityisiä, jota ei sovi arvottaa – vain työnteon sujuvuutta, tuloksellisuutta ja tuottavuutta on sopivaa arvioida (Varila 1998).

Toisaalta työntekijän persoonallisuus on aiempaa useammin työnteon väline. Joustavissa, nopealiikkeisissä organisaatioissa arvostetaan sopivaa oppimista, uudistumista, mielen reflektointia ja muita henkisen kasvun muodikkaita tekniikoita. Kauniita sanoja, joiden edessä kuka tahansa saadaan kokemaan persoonallista riittämättömyyttä. Työntekijä voisi aina olla hieman valistuneempi tai uudistushaluisempi kuin onkaan. Ja vähintään niin tulee hyvän työntekijän ajatella, jotta hän osaisi olla riittävän nöyrä! Halusimmepa tai emme, työntekijän persoona on arvioinnin kohteena työelämässä, kun hänen soveltuvuuksiaan ja kelvollisuuttaan punnitaan.

Voimaannuttaminen ja valtauttaminen ovat nykyisin henkilöstöjohtamisessa muodikkaita sanoja. Voimaannuttamisen (empowerment) ajatus kumpuaa humanistisen filosofian ja psykologian perinteestä: ihmisen keskeisin kehitystehtävä on kasvaa täyteen kukoistukseensa, ihmiseksi jossa tunne, tahto ja järki integroituvat synergeettiseksi, autenttiseksi ja kukoistavaksi minuudeksi. Tällaisen tavoitteen edessä jokainen ihminen kokee riittämättömyyttä.

Tuo ajatus myös taipuu muotoon: "Olet hyvä työntekijä, kun kasvat positiiviseksi ja tuottavasti luovaksi tiimikansalaiseksi. Me tuemme toisiamme ja kuljemme yhdessä pitkin henkisen kasvumme vainioita." Valtauttaminen on esimiehen toteuttama päätöksenteon delegointi, jonka avulla luodaan toiminnallinen tila työntekijän voimaantumiseen. Lopputuloksena on, että heikon tuloksen edessä ihminen voi syyttää vain itseään. Kun lisäksi arvioinnin kriteerit ovat koko ajan sumeita, työntekijä kokee jatkuvaa riittämättömyyttä. Hänelle jää lähinnä tila todeta: "Mahdoton tehtävä oli haastava ja mielenkiintoinen, mutta minun positiivinen voimani ei vielä ole tarpeeksi kehittynyt sen kohtaamiseen!"

Yksittäisinä ilmiöinä organisaation oppimisen, tiimien itseohjautuvuuden ja jatkuvan uudistumisen painottaminen voimaannuttamisen ja valtuttamisen avulla viestivät positiivisiksi arvotetuista asioista. Kukapa tiedostamista, vastuunottoa, sosiaalisuutta ja tietoista, itse itseään korjaavaa työntekeä vastustaisi? Pulma syntyy kun nuo asiat muuttuvat työntekijään kohdistuviksi odotuksiksi, normeiksi. *Kykeneekö ihminen ylipäättään vastaamaan noin suureen haasteellisuuteen, miten hän suunnistaa odotusten sumussa menestyksekkäästi, miten hän kykenee ylläpitämään kestävän työuran kaartaan eikä sorru sumuisesti tuntuviin vaatimusten, odotusten ja haasteiden ristipommituksessa?*

Vaadittavat psykologiset ominaisuudet ovat usein keskenään ristiriitaisia. Joustavassa ja kimmoisan oppivassa organisaatiossa työntekijältä odotettavat persoonallisuuden ominaisuudet eivät ole vähäisiä. Niiden lisäksi toivotaan sosiaalisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat olevan ristiriidassa psykologisten ominaisuuksien kanssa. "Tiimin eteen työskentelevä, organisaatioon voimakkaasti sitoutuva, tavoitteellinen ja suoritusnauttiva, voitot yhteiseksi kokeva mutta tiimin epäonnistumiset omana tappionaan nurkumatta kantava, itse itseään vastuullistava työntekijä" on ideologinen ihanne. Tiimityön ideologia kajahteli myös Neuvostoliitossa 1930-luvulla toteutetussa neuvostoihmisen kasvatustaloudessa.

Oppivassa organisaatiossa työn sankaruuden on korvannut oppivan organisaation ihmisideologian myönteiseksi maalattu mielikuva, jonka piirteet tihtyvät sanassa *yksilöyrittäjä*. Siihen liittyy ajatus ihmisen korvattavuudesta ja vaihdettavuudesta. Jos yksilöyrittäjä ei jatkuvasti profiloi tuotettaan eli työntekeä, toteuta kilpailija-analyysia ja päivitä osaamistaan, vaihdetaan tuotteen tuottaja toiseen. Tämä ilmentää myös historiallisen aikakauden vaihtumista. Aiemmin on pidetty riittävänä oman paikan täyttämistä kunnialla. Nyt tuosta paikasta on jatkuvasti kilpailtava.

Eräissä kehittämissä työntekijät määrittävät yksilöyrittäjien vertauksen avulla. "Ylisoutaja - tulee kun huudetaan. Sää kuin sää,

kyyti kuin kyyti, kesäpäivän riemu, räntäyön raivo, terve tai sairas; aina valmis. Välttämätön kuin kätilö, yhtä lailla tarvitsevat narrit ja herrat. Vapaus, valta ja vastuu mutta työnsä vanki. Soutaa ja huopaa, kiertää karikat.” Eikö tuossa ylisoutajassa kiteydy työelämän toivoma persoonallisuustyyppeiksi – uhrautuva työnsä sankari!

Olipa tuossa kriittistä pohdintaa kehityssuunnista kerrakseen! Kirjoittajan oma kanta ei ole kielteinen. Nykyisessä työelämässä kaikkien oppien ja ideologioiden takaa näkyviin piirtyvä ajatus on, että **työ muotoaa työntekijää ja työntekijä muotoilee työtään**. Toteutuessaan tämä ajatus tuottaa hyvän, mielekkään ja luonnollisesti muuttuvan, kehittyvän työuran. Ihminen kokee olevansa oman elämänsä ja työnsä subjekti, ei ainoastaan toimenpiteiden ja kontrollin kohde. Tällöin on helppo ajatella ja uskoa, että ihmisen työura on kantava, vuosikymmeniä kestävä ja yhteiskunnallisesti oman kaarensa hyvin puoltava.

Nämä ajatukset osuvat hyvin yhteen vapaan sivistystyön arvojen ja ihmiskäsityksen kanssa. Ne ovat niin kauniita arvoja ja päämääriä, että niiden toteutumista palvellaan hyvin, kun puhutaan rehellisesti, ei hymistellä vaan kritisoidaan ja kehitetään tapojamme siellä, missä tarvetta on. Näin opitaan myös välttämään uuden työelämän huokoisuuksien ylilyöntejä!

SUMU SYNTYY PARADOKSEISTA

Työelämä vaikuttaa työntekijän näkökulmasta katsottuna kovin paradoksaaliselta. Sitoutua pitää, mutta kaikki voi muuttua. Muutokseen olisi sopeuduttava, mutta sitoutuminen on kuitenkin pysyvään sitoutumista. Ihminen ei voi sitoutua jatkuvaan muutokseen, sillä sitoutuminen edellyttää ennakointia, luotettavuutta ja ennustettavuutta. Muutos on sitoutumisen vastakohta, vaikka parisuhteessa voidaankin sitoutua yhteiseen kasvuun – ainakin kauniissa sanoissa.

Voitot ovat yhteisiä mutta tappiot henkilökohtaisia. Omaa työtä pitäisi kehittää, mutta siihen ei ole aikaa. Verkostoitua pitäisi, mutta siihen ei ole aikaa. (Verkostoitumista kutsuttiin muuten ennen yhteistyöksi.) Vain työsuoritusta mitataan, mutta persoonallisuus arvioidaan. Kriittinen reflektio eli syväpohdinta on tärkeää, mutta arki jyrää sen ylitse. Paradokseissa luoviminen on nykyisin työelämässä selviämisen avainpätevyys, joka konkretisoituu ohjeessa ”välitä mutta älä välitä”.

Paradoksit piiloutuvat herkästi katseelta, mutta ne ovat olemassa. Tarvitsemme paradokseista konkreettisen esimerkin. Niistä viesti erään kauppa-

ketjun toimitusjohtaja haastattelussaan. ”Se on juuri esimerkki siitä, että me olemme perhe. Kysymys on meistä, ei minusta. Koen olevani vain yksi ratas tässä hommassa, tehtäväni on viedä yrityksen arvomaailmaa eteenpäin... Me olemme kilpailuyhtiö. Joka ikinen päivä meillä mitataan, mitä kukin on tehnyt. Sitä ei kestä, ellei halua olla voittaja. Me palkkaamme vain sellaisia ihmisiä, jotka haluavat olla voittajia ja pyrkivät siihen vaikka hampaat irvessä. Ja ennen kaikkea, työnteon on oltava kivaa.”

Työelämässä ihmisten suorituksia arvioidaan ja persoonallisuutta arvostellaan epäsuorasti, piilevien ja julkilausumattomien kriteereiden avulla. Arvostelu tulee esiin normatiivisina, julistavina lauseina, jotka selittävät ja syyllistävät ihmisen kokonaisvaltaisesti. Otetaanpa esimerkiksi kaksi tavalista, usein esitettyä hankkeen epäonnistumisen veruketta: ”tämä hanke olisi onnistunut, jos te olisitte sitoutuneet siihen tosissanne” tai ”meillä pärjäävät vain ihmiset, jotka haluavat menestyä ja olla voittajia”.

Julkilausumattomien ja piilevien kriteereiden avulla arvostellaan työntekijän kokonaisvaltaista soveltuvuutta, erityisesti hänen persoonallisuuttaan ja henkisen nöyryytensä määrää. Piilevyytensä ja julkilausumattomuutensa vuoksi kriteerit ovat sumeita, eräänlaista ”musta tuntuu” -tietoa. Arvioitsija määrittää niiden laadullisen sisällön ja tavoiteltavan tason, ja luonnollisesti myös hänen omat intressinsä vaikuttavat arvioinnin lopputulokseen. Usein arvioitsija kaunistelee omia intressejään.

Piilevyyden ja julkilausumattomuuden vuoksi arvioitsija ja arvioitava kävelevät tehtävänsä suhteen sakeassa sumussa. Arvioitava ei saa kiinni arvioinnin perusteista, hänet vain luokitellaan. Arvioitsijan arviointitaito ei kehity, sillä se on osa organisaation piilevää valtarakennelmaa sekä arvioitsijan henkilökohtaisia pyrkimyksiä. Organisaation kulttuuri luo kehikon, jonka sisällä arvioitsijat käyttävät omia kriteerejään – näin arvioitsija ilmaisee muita arvioidessaan persoonallista elämänhistoriaansa, organisaation kulttuuriin sosiaalistumistaan sekä tulevaisuuden toiveitaan.

Miten julkilausumatonta voitaisiin tehdä näkyväksi ja ennustettavaksi? Vai onko se ylipäättään tarpeen? Evoluutio on kehittänyt ihmiset taitaviksi sosiaalisen vuorovaikutuksen laadun lukijoiksi. Vuorovaikutuksessa toisen osapuolen arviointi on myös sen sujuvuuden ehto. Arviointia tehdään jatkuvasti ja väistämättä, sen julkistaminen saattaisi aiheuttaa ikäviä konfliktitilanteita sekä kasvojen menettämisen tyyppisiä kokemuksia. Piilevä arviointi lisää sosiaalisen vuorovaikutuksen luennan kautta sen ennustettavuutta. Haittapuolena on, että kerran muotoutuneet käsitykset saattavat olla leimaavia ja virheellisiä.

Luultavasti yksinkertaisin tapa tavoittaa piileviä arviointikriteerejä on jäljittää organisaatiossa käytettävää kieltä, puhumisen ja vuorovaikutuksen tapoja. Rajoja ylitetään monin tavoin, mikä näkyy siinä, että hyvä työntekijä kuvataan työelämässä usein sitoutuneeksi, lojaaliksi ja itse itseään velvoitta-

vaksi perheenjäseneksi. Sitoutuneisuus ja lojaalisuus ovat arkisia, pysyvähköjä tunnekokemuksia, jotka tehokkaasti säätelevät ihmissuhteiden laatua.

Kun organisaatiossa verrataan hyvää työntekijää esimerkiksi perheenjäseneen, vertauskuva muuttuu toimijoiden mielessä helposti vaatimukseksi, normiksi. Tämän havainnollisti karusti puheessaan edellä kuvattu kauppa-
ketjun toimitusjohtaja. Tunteisiin vetoavien, kauniiden sanojen luonnosteleva organisaatiotodellisuus saattaa todellisuudessa olla myös ”solidaarisuutta vaativa psykologinen vankila, jota ei saa vankilaksi tunnistaa”.

Kun riittävästi hehkutetaan kaiken kattavaa positiivisuutta, tulee siitä ainoa oikea oppi, dogmi. Osa tunnekokemuksista määrittyy tuomittavaksi, torjuttavaksi, tai ainakin piilotettavaksi. Tällöin tunteet menettävät yhden keskeisen tehtävänsä. *Ne eivät enää kykene auttamaan yksilöä rajojensa suojelussa*, ne eivät enää tue psyykkistä hyvinvointia.

Tunteiden liudentuminen organisaation omaisuudeksi vaikuttaa organisaation tuloksentelekkyyn kielteisesti, vaikka vaikutus ei ole helposti havaittavissa. Ihmisen sopeutumiskyky sekä myös taito valehdella itselleen on suuri. Mitä enemmän sanat irtoavat todellisuudesta, sitä enemmän organisaation toimien kohteellisuus, sujuvuus ja erilaisten näkemysten vaihtelevuus kärsivät. Koko ajan löytyy epäilemisen aiheita ja suojautuva varovaisuus valtaa alaa. Demokraattinen, avoin ja kehittyvä vuoropuhelu toimijoiden kesken vaikeutuu. Organisaation innovatiivisuus, joustavuus ja oppimiskyky kärsivät.

Sumu syntyy paradokseista, eikä kaikki kiiltävä ole kultaa. Helppo olisi ajatella, että organisaation sisäinen sumu – esimerkiksi arvoissa ja arviointikäytännöissä – olisi aina kielteinen asia. Näin tuskin on. Ihmisen luonto on yksinkertaisesti sellainen, että jos kaikki on etukäteen mallinnettu, papereihin ja dokumentteihin kuvattu, muistikirjoihin aseteltu, niin se muuttuu kankeaksi rakenteeksi. Ja mikä vielä ongelmallisempaa, se rupeaa tuntumaan ennalta annetulta, ulkopuoliselta ja pitkästyttävältä, rutiinilta.

Jos yllätyksellisyys puuttuu, onko silloin organisaatiotodellisuus kuin entisen laivakokin ruoka, josta puosu totesi: ”ihan hyvää syötävää, vain maku puuttuu”? Organisaation sisäisissä käytänteissä sumu merkitsee myös sitä, että työntekijällä on mahdollisuus ja tila tehdä työnsä omalla tavallaan. Täydellisessä läpinäkyvyydessä toimijalla ei ole mahdollisuutta tehdä toisin. Hän ikään kuin robottina valitsee aina käsikirjan normittaman tavan. Luottamukseen perustuvassa organisaatiokulttuurissa toimijalla on mahdollisuus toimia toisin. Muuten luottamus olisi tarpeetonta. Luottamuksen ja delegoinnin yksi keskeisimpiä ajatuksia on, että ”vaikka työntekijä voi toimia toisinkin, me luotamme siihen että hän suosii organisaation etua ratkaisuisaan”.

Sumu on siis paitsi ihmisten, myös ihmisyhteisöiden ja organisaatioiden keskeinen ainesosa. Sumun määrän ja laadun suhteen oikea kysymyksenasettelu on, paljonko tilaa toimijalle eli työntekijälle on annettava ja miten paljon työtä kyetään mukauttamaan tekijänsä mukaan. Täydellinen läpinäkyvyys, läpivalaisu oikeastaan, on kylmä ja kova organisaatiotodellisuuden maailma. Toisaalta hernerokkasumu jättää liian paljon arvailun, luulottelun ja juonittelu-uskomusten varaan. Tasapaino on sitä, että sumu ja läpinäkyvyys annostuvat sopivassa suhteessa toisiinsa, organisaatiomaiseman eri kohteita kunnioittaen.

Kirjoittajan oma näkemys sumun ja läpinäkyvyyden suhteesta kunnallisessa hallinnossa ja organisaatiotodellisuudessa on, että läpinäkyvyyteen pyritään liiaksi. Työorganisaatioihin kuuluvat hierarkian ja auktoriteetin ilmiöt. Nyt esimieskunta joutuu koko ajan oikeuttamaan omaa olemassaoloon, myymään päätöksiään erilaisten tasa-arvoistavien prosessien. Tämä ei muodosta hyvää lähtökohtaa esimiehen ja alaisten välisten luottamussuhteen kehittymiselle, joka kuitenkin on esimiehen johtamistyön keskeisin aines.

Esimiesten on voitava luottaa alaisiinsa ja alaisten esimieheensä, heidän on kyettävä lukemaan ja ennakoimaan toisiaan. Tämä opitaan vain vuorovaikutuksessa. Jos vuorovaikutus on kangistettu kaikenlaisten tasa-arvotoimikuntien arvioitavaksi, niin ehkä sumun määrä paradoksaalisesti lisääntyy sitä enemmän mitä enemmän sitä yritetään poistaa. Mielestäni Helsinki-konsernin kannattaisi pohtia käytäntöjään sumuteoreettisesti.

TYÖVÄENOPISTO - KOKONAISUUS JA KOKONAISUUDEN OSA

Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto on vapaan sivistystyön oppilaitos. Työnilon pajojen aloitusvuonna 2014 vakituisen henkilöstön määrä oli 106. Määräaikaisia työntekijöitä sekä tuntiopettajia oli 1088. Vuosittain työväenopiston kursseille osallistuu noin 70 000–75 000 kurssilaista. Lukukausittain ohjelmassa on noin 2500 erilaista kurssia. Lukuvuosi on jaettu syys- ja kevätlukukauteen.

Opiston johtamisesta vastaa rehtori. Työnilon pajatyöskentelyn aikana opisto oli hallinnollisesti jaettu kolmeen osastoon: opetus-, asiakaspalvelu- ja hallinto-osasto. Niitä johtavat osastopäälliköt. Opetusosasto on suurin osasto. Opetus jakaantuu kolmeen hallinnolliseen aineryhmään: kielet ja tietoaineet, taideaineet sekä taitoaineet. Ainelohkojen päällikköinä toimivat kolme koulutuspäällikköä. Asiakaspalveluosasto jakaantuu tilapalveluiden ja toimisto-

palveluiden yksikköihin, joilla kummallakin on oma päällikkönsä. Hallinto-osasto vastaa opiston keskitetyistä hallinto- ja tukipalveluista. Nämä kaksi osastoa yhdistyivät 1.4.2016 yhdeksi osastoksi.

Helsingin työväenopiston toiminta on maantieteellisesti hajautunut. Omia tiloja on Helsingin eri puolilla yhteensä 11. Suurin tiloista on Kalliossa sijaitseva Opistotalo. Helsingin työväenopisto on toiminnallisesti hyvin verkottunut Helsingin eri puolille. Hallinnollisesti opisto on organisoitunut linjarakenteisesti, kuten edelliseltä kappaleesta havaittiin. Toisaalta, toiminta on verkottunut alueellisesti toimiviin palvelupisteisiin. Suuri osa henkilöstöstä työskentelee palvelupisteissä. Koko työväenopiston päätoiminen henkilöstö tapaa toisensa keskimäärin ehkä kaksi kertaa vuodessa.

Työväenopisto on siis päätöksenteon näkökulmasta selkeän linjajohdettu organisaatio. Sen perustehtävä eli opetus ja asiaan liittyvä opetushallinto toteutetaan verkottuneessa rakenteessa. Tämä toki tuo työväenopiston johtamiseen ja sisäiseen sekä ulkoiseen viestintään omat haasteensa. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että heillä periaatteessa on useampi viiteryhmä, jotka vaikuttavat työn ajattelulliseen, tuntemukselliseen ja toiminnalliseen kehikkoon.

Työntekijöiden perustehtävät ovat työväenopistossa selkeät. Tehtävät myös koetaan selkeinä, kuten tulemme myöhemmin havaitsemaan. Tämä muodostaa henkilöstöjohtamiselle mielenkiintoisen haasteen. Ongelmaksi sitä ei kannata kuitenkaan tulkita, sillä kyseessä on henkilöstöjohtamisen kannalta hyvä tilanne. Työntekijällä on nimittäin työväenopistossa tilaa arvioida ja pohtia työtään ainakin oman itsensä, ammattikuntansa ja palvelupisteensä sekä koko työväenopiston näkökulmasta.

Eri viiteryhmien toiveiden ja pyrkimysten yhteensovittaminen ei aina onnistu ongelmitta. Toisaalta, kuten myös tulemme tuonnempana havaitsemaan, se tarjoaa aktiiviselle työntekijälle entisestäänkin enemmän tilaa muotoilla työtään. Hän voi hienosäätää työnsä painotuksia viiteryhmien erilaisia tarpeita punnitien. Hänellä on myös tilaa hakea synergeettisiä ratkaisuja, tavallaan kirjoittaa oma kädenjälkensä perustehtävänsä oheen. Henkilöstöjohtamisen haaste onkin tällöin positiivinen: osataanko riittävästi tukea työntekijää niin, että hän väistämättömissä valintatilanteissaan painottaisi kokonaisuuden etua mahdollisimman mielekkäästi.

Helsingin kaupunki ei irtisano vakituista henkilöstöään tuotannollisten tai terveydellisten syiden vuoksi. Kaupungin työnantajapolitiikka on vakaata ja turvallista. Työnantajana Helsinki-konserni on luotettava, joustava ja vastuullinen. Henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, terveellisen ja turvallisen työympäristön edistämiseen sekä työhyvinvointiin panostetaan. Kaupunki tarjoaa hyvät työaikajoustot eri-ikäisille ja eri elämäntilanteissa oleville työntekijöille. Kaupunki arvostaa toimissaan rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaista kohtelua ja avoimuutta.

Organisaatiot ovat olemassa tarkoitustaan varten. Periaatteessa on selkeää todeta, että ”yksityisellä puolella tarkoituksen määrittää omistaja ja julkisella puolella sen määrittää laki tai poliittinen päätöksentekijä”. Kuitenkin useimmat työntekijät kokevat vieraaksi esimerkiksi Björn Wahlroosin ilmauksen ”organisaation ainoa todellinen tarkoitus on voitonteko”. Harvemmin tuon lauseen mielekkyyttä kiistetään. Siihen pikemminkin lisätään toteamus ”onhan organisaatiomme paljon muutakin”.

Työorganisaatioiden todellisuutta on aikanaan yleisesti pidetty järjen ja järjellisyuden näyttämönä. Uudempi organisaatiotutkimus on kuitenkin käänntynyt lähes päinvastaiseen näkemykseen. Järki ja järjellisyuden korostaminen ovat puhetapa. Organisaatioiden sosiaalinen todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Mitä moninaisimmat asiat viestivät organisaation sosiaalisesta luonteesta. Organisaation sosiaalisesta todellisuudesta viestivät organisaation kulttuuri, ilmapiiri, tavat toimia, työntekijöiden kohtaamisen tavat, puhumisen ja tuntemisen tavat sekä eri työntekijäryhmien käytöskoodistot.

Organisaatiot näyttäytyvät näin katsottuna työarjen teatterina. Näyttämön lava, puitteet, prosessit ja päämäärät ovat annettuja elementtejä. Työ on monipuolista työtä ryhmissä, vuorovaikutus painottuu. Organisaatiot verkostoituvat, myös yhteistyö organisaatioiden sisällä on aiempaa yleisempää ja monimuotoisempaa. Tarvitaan luottamusta, iloa, yhdessä rakentamista. Vaaditaan improvisointia eli sumua, ja tilaa kaivataan.

Onko työorganisaation arjen elämän ”näyttämöllä” sitten ohjaajaa tai ajurin paikalla istujaa? Nopealla silmäyksellä katsottuna heistä vaikuttaisi olevan runsauden pula. Asiakas on aina oikeassa, esimies käyttää alaisensa opastamiseen tarvittaessa kurinpitotoimia. Virkamies ratkaisee omaan tehtäväänsä kuuluvat asiat viran suomalla oikeudella. Organisaation päällikkö on vastuussa organisaationsa tulevaisuudesta, johtokunta suuntaa hänen tehtäviään.

Työelämässä toimiessaan ihmisten sosiaalinen kudelma on tiheä. Asioilla ja ihmisillä on paikkansa, lokeronsa. Asemaan sidotut valtaoikeudet ovat näkyviä ja julkisia. Epävirallinen valta, vaikutusvalta ja sisäisen informaation valta ovat vaikeammin havaittavissa. Työpaikan kahvipöytäkeskusteluissa työpaikan porukka jaetaan usein kahteen, kolmeen ryhmään.

Käytetyt nimitykset eivät aina ole pelkästään harmittomia. Ne valmistavat työelämän teatterin näyttelijöitä jo ennakolta tiettyihin asetelmiin, ne viestivät myös toimijoiden välisen suhteen laadusta. Korkea-arvoinen upseeri totesi työn ilon hetkensä olleen, kun ”alaiset yhdessä lähettivät hänelle kortin, johon oli titteliksi laitettu ’pomollemme’”. Hän tiesi onnistuneensa. Nimityksien avulla, vaikka hyvántahtoisinakin, ihmiset viestivät hyvin tiheästi erilaisiin organisaatioasemiin ja asetelmiin kohdistuvia odotuksiaan. Nimitykset ja luokitukset lyövät asetelmia lukkoon. Sen vuoksi niitä kannattaa kuunnella pilke silmäkulmassa.

Nimitykset tiivistävät ihmisten ajattelussa esiintyviä, todellisia ja tunnekokemuksiin perustuvia jakoja nasevasti viestittäviksi, ilmeisesti aina jollakin tapaa sitä ominta työryhmää suosivaksi. Nimitykset voivat näennäisestä humoristisuudesta huolimatta olla myös kipeitä. Ne tyypittelevät voimakkaasti, mutta samalla niihin sisältyy myös paljon informaatiota puhujan tunteista ja siitä, miten hän ja hänen ryhmänsä näkevät itsensä asemoituvan kokonaisuuteen.

Esimerkki: Toistakymmentä vuotta sitten pidin eräässä kuljetusalan organisaatiossa koulutustilaisuutta. Asentaja pyysi puheenvuoron ja aloitti: "Minä tämmöisenä kuraportaan työntekijänä sanoisin..." Keskustelu käynnistyi, ja johdonkin edustaja tarttui koukkuun ja totesi: "No, minä seminaaripellenä sanoisin..." Paikalla ollut keskushallinnon työntekijä asemoi itsensä: "Minä tällaisena kampaviinerin syöjänä sanoisin..."

Organisaatioiden kielenkäytön tavat ovat nimittelyn ja tyypittelyn suhteen nykyään torjuvampia kuin vielä jokin aika sitten. Esimerkin kielenkäytössä oli kuitenkin paljon myönteistä. Tyypittely tunnusti sen, että kyseisessä organisaatiossa ihmisten objektiiviset työskentelyolosuhteet, asema, valta ja palkkiot vaihtelevat. Vaihteleva todellisuus kyettiin hieman karnevalisoiden tuomaan esille.

Samalla kun todellisuutta tuotiin huumorin kautta esille, eri työntekijäryhmien ihmiset myös kunnioittivat toinen toisiaan. Kokonaisuuteen sisältyi luonnollisena olettamuksena myös se, että tukemalla toinen toisiaan saadaan taloon leipä. Asiat otetaan asioina ja pidetään huumori silmäkulmassa.

TYÖNILON PAJAT - VALOA JA VARJOA KUVASSA

Työnilon pajoissa käsiteltiin, keskusteltiin ja pohdittiin jokaisen osallistujan kokemaa merkittävä työnilon kokemus. Kullakin kahden tunnin kokoontumiskerralla käsiteltiin vain työnilon kokemus. Kokemuksen vuolassanainen esittely ei ollut haitaksi. Myös lyhyen ja tiiviin työnilon kuvauksen jälkeen päästään pohtimaan oleellisia asioita, mutta vetäjän on tällöin tuettava yhteisen keskustelun käynnistymistä ja kuvausten täsmentymistä.

Osallistujat tarvitsivat alkuun mallin siitä, miten työnilon kokemusta kuvataan. Mielestäni vetäjän, siis vastuuhenkilön, kannattaa esittää malliksi oma työnilon kokemuksensa. Sen sisältöä tärkeämpää on selkeyttää käsitteilyn

rakenne. Työnilon kokemus kannattaa nimittäin pyrkiä esittämään kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa kokemuksen kertoja kuvaa, mitä tapahtui, mikä oli tilanteen ympäristö ja keitä siinä oli mukana. Toisessa vaiheessa hän kertoo, miten tilanne eteni ja miten ihmiset ylipäätään toimivat siinä. Kolmannessa vaiheessa kertojan tehtävänä on arvioida, miksi hän koki niin kuin koki. Vasta tämän jälkeen on yhteisen, vapaamuotoisen keskustelun vuoro.

Työnilon paja on hitaasti kiiruhtavan, rauhallisesti ja omaehtoisesti kypsyvän muutoksen metodi, jossa yhteisesti koettu ja synnytetty tulee omaehtoisesti esiin. Työnilon pajoihin kokoonnuimme keskimäärin joka toinen viikko. Kokemuksen käsittely laajentavasti siitä keskustellen vei yleensä noin kaksi tuntia. Työskentelymetodi on kirjoittajan omista tutkimuksissaan kehittämä. Työnilon pajametodi käsitellään tarkemmin pääluvussa neljä. Samalla se paikannetaan henkilöstön ja organisaation kehittämistieteen kokonaisuuteen.

Työnilon pajoihissamme virisi monia erilaisia näkökulmia opiston henkilöstön työtodellisuuteen ja kokemuksiin. Sama työpaikka näyttäytyy eri ammattiryhmien näkökulmasta katsottuna erilaiselta. Työtehtävät poikkeavat toisistaan, sen tietää sanomattakin. Sitä vastoin työn mikroympäristöt, erityisesti sosiaaliset ympäristöt, poikkesivat toisistaan paljon enemmän kuin osasin ennalta odottaa. Tällöin poikkeavat myös työhön liittyvät tunnekokemukset ja työntekijöiden niistä tekemät päätelmät.

Sopivan heterogeenisesti koostettuina työnilon pajat mahdollistavat organisaation mikromaailmojen yhteisen osan näkyväksi tekemisen. Pajat ovat oiva keino avata näkökulma organisaatiotodellisuuksien moninaisuuteen. Eri ammattiryhmien kohtaama työmaailma ei ole yhtenevä. Organisaation ja työn maisemassa painottuvat eri ammattikunnilla eri tavoin ja erisisältöisinä työn itsenäisyys, palkitsevuus, arvostus, asema erilaisissa työväenopiston päätöksentekoon liittyvissä rakenteissa ja prosesseissa sekä työn tarjoamat tulevaisuuden mielikuvat.

Ihmistieteissä käytetään paljon sanaa positio. Toisinaan se täsmennetään yhdyssanaksi toimijapositio. Käytännössä sillä tarkoitetaan pääsääntöisesti samaa kuin sanalla rooli. Toimijaposition käsite korostaa kuitenkin sitä, että vaikka työntekijä ottaakin aina työroolin vastaan työhön tullessaan, on tuo rooli viime kädessä hänen omien kokemustensa ja uskomustensa kautta muotoutuva. Kun edellä puhuttiin työn itsenäisyydestä, arvostuksesta, asemasta ja tulevaisuuden mielikuvista, niin työntekijä ei ota niitä kaikkia annettuina vaan muodostaan niistä omanlaisensa "rosollisalaatin". Tällä toimijaposition korostuksella nuo abstraktit sanat saavuttavat konkreettisuuden ja elämänmakuisuuden. Niiden varaan rakentuvat loppujen lopuksi organisaation erilaiset käytännöt ja erilaiset toimijapositionit.

Ajattelemme, koemme ja tunnemme töissämme asiat omasta toimijaposiitiostamme, omasta roolistamme käsin. Olemme opistosihiteereitä, opettajia, opistoisäntiä, tiedottajia tai erilaisia päälliköitä. Näemme oman organisaatiomaisemme asemalähtöisesti. Kuitenkin ammattikunnittain nämä yksilölliset organisaatiomaisemat ovat kohtalaisen yhteneviä. Sitä vastoin ammattikunnasta toiseen nähty ja koettu organisaatiomaisema on hyvin erilainen.

Tehokkaasti toteutettu työ ja organisaation laajempi toiminnallinen tehokkuus eivät edellytä, että kaikilla toimijoilla on samanlainen käsitys omasta organisaatiostaan. Organisaatioteoreettisista tutkimuksista tiedetään, että pääsääntöisesti organisaatiot kykenevät toimimaan järjestäytyneesti ja tehokkaasti, vaikka ihmisten käsitykset organisaatiostaan poikkeaisivatkin toimijaposiitiosta toiseen selvästi toisistaan. Kuitenkin silloin kun tehdään yhteistyötä organisaatioiden tai ammattikuntien välillä, tarvitaan luottamusta. Jos luottamus puuttuu, menetetään synergian edut ja yhteistyö on koko ajan varmistelun ja kontrolloinnin kohteena; siis tehotonta.

Luottamuksen synnyn ehtona on, että riittävän hyvin kyetään ennakoimaan yhteistyön toisen osapuolen ajatuksia, näkemyksiä ja suhtautumista. Riittävä ennakoitavuus mahdollistaa sen, että kokemusten kertyessä yhteistyö tuottaa toimijoille palkitsevia ja luottamusta edelleen rakentavia kokemuksia. Luottamus ilmaisee siis yhteistyösuhteen toiminnallisen laadun kokemuksen. Sitä ei saada annettuna, vaan se on yhteistyössä rakennettava.

Luottamusta rakentavien kokemusten tärkeä lähtökohta on, että osapuolet tunnistavat oman asemansa organisaation hierarkiassa. Mitä monimutkaisemmasta ja monitasoisemmasta yhteistyöstä on kyse, sitä tärkeämpää tämä on. Tällöin myös aluksi niin tarpeellinen ennakoitavuuden kokemus ei enää ole niin ratkaiseva luottamusta tuottavan yhteistyöprosessin edellytys. Myönteisten kokemusten kertyessä opitaan kyllä luottamaan toisen hyvään tahtoon ja pyrkimykseen. Tällöin suhdeluottamus kantaa yhteistyön osapuolet myös toiminnallisesti vaikeiden paikkojen ylitse. Sitä kannattaa vaalia itseisarvoisesti, sillä sen korjaaminen vaurion jälkeen on vaikeaa ja hidasta.

Luottamus on ei-pakkovaltaan perustuvan johtamisen keskeinen aines. Luottamus on monitasoinen ilmiö. Luottamus jaetaan luottamuksen tasoihin ja luottamuksen sisältöön, jotka ovat erittäin tärkeitä asioita työelämän ja henkilöstöjohtamisen kannalta. Hyvä luottamus tuo myönteisen asenteen, yhteistyöhaluisuutta ja mukavan ilmapiirin sekä spontaanin sosiaalisuuden. Kun on luottamusta, ei osapuolten tarvitse keskittyä selittelemään, varmistamaan, käyttämään tai kontrolloimaan sen vuoksi, että tulisi turvallinen olo.

Työelämän ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta luottamuksen keskeiset tasot ovat

- a) suhdeluottamus (luottavatko alainen ja esimies toisiinsa),*
- b) piirreluottamus (olenko epäluuloinen vai sinisilmäisen luottava),*
- c) organisaatioluottamus (luotammeko kulttuurissamme talon hyvään tahtoon) ja*
- d) verkostoluottamus (luotammeko yhteistyöorganisaatioihimme).*

Luottamuksen sisältö jaetaan pätevyysluottamukseen ja sitoumusluottamukseen. Ne ovat eri asioita. Työntekijän tai esimiehen ammattitaito näkyy. Taito on aina osoitettavissa ja taidon puute näkyy. Pätevyysluottamus on helposti rakentuva. Se kestää kolhuja ja se voidaan korjata. Joskus esimies tai alainen ei vain suoriudu jostakin työstä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tilanne korjataan joko työtehtäviä muuttamalla tai henkilön ammattitaitoa kehittämällä.

Sitoumusluottamus syntyy ajan ja kokemusten myötä. Se on ytimeltään vankka vakaumus siitä, että "katsomme molemmat toisiamme hyvällä silmällä ja tuemme toisiamme vaikeuksissa". Tämä pätee luottamuksen kaikilla tarkastelutasoilla. Suhdeluottamuksen ytimen kuvasi eräs metallimies oivallisesti: "Tovereita me ollaan kaikki, mies on se, joka kaveriksi pääsee." Suhdeluottamus on vaikeasti rakentuva, muutosta vastustava. Jos hyvä suhdeluottamus rikkoutuu, on sen korjaaminen todella vaikeaa. Esimiehen ja alaisen suhdeluottamus on hyvä, jos he näkevät toisensa ennakoitavina, myönteisesti asennoituvina sekä tulkitsevat suhteensa samalla tapaa. Silloin toiminta on sujuvaa.

Mikäli suhdeluottamus rikkoutuu, on tilanne vaikeasti korjattavissa. Se vie aikaa eikä sen ennalleen palautuminen ole mitenkään varmaa. Suhdeluottamukseen liittyvät kysymykset ja ongelmat ovat siten hyvän henkilöstöjohtamisen kannalta lähes aina kovin vakavia asioita. Luottamuksen, tunnekokemusten sekä autenttisuuden, uskottavuuden problematiikkaa käsitellään myös luvun 3 päätteeksi esimerkin avulla tälläisessä sisennetyssä tihennyksessä.

ALIVARVIOIMME MUUTOKSEN HAASTAVUUDEN

Työnilon pajatyöskentelyissä keskusteltiin kerta toisensa jälkeen työn kuormittavuudesta. Työnilon pajojen aikana elettiin jo toista vuotta työväenopis-

ton uudessa organisaatorakenteessa. Sopeutuminen oli kuitenkin edelleen käynnissä. Vallitseva tunnetila oli työnilon pajoissa muutoksen tuskallinen tökkivyyks, uusien toimintamallien ja yhteistyön tapojen vakiintuminen eteni piinaavan hitaasti. Päivittelimme muutoksen vaativuutta. Työnilon pajoissa pääsimme sanoittamaan muutokseen liittyviä kuormittuneisuuden kokemuksia. Näimme myös, että työtoverimme olivat aika ajoin kovin väsyneitä. Kun tunne oli yhteinen, se tuntui kevyemmältä kantaa.

Työväenopiston organisaatorakenteen muutoksessa toimenkuvat muuttivat. Opettajien ja toimistosihtheerien yhteistoimintaan liittyvä vuorovaikutus muuttui. Parissa vuosikymmenessä olivatkin aiemmat yhteistoiminnan mallit ennättäneet juurtua syvälle. Opettajakunnan alueellinen vaihtuvuus kasvoi ja opistosihtheerien toimenkuvat muuttivat. Erehdyimme kollektiivisesti kuvittelemaan, että uudessa työväenopiston rakenteessa uusiin yhteistyön malleihin siirtyminen tapahtuisi ongelmitta. Vanhoissa rakenteissa oli ilmeisesti vuosien saatossa rakentunut hyvin syvät, ennakoitavat työnteon tavat työntekijöiden välille.

Kahden asian tiedostaminen ennakolta olisi luultavasti auttanut vähentämään muutosvaiheen kuormittavuutta. Ensinnäkin poisoppimista vanhoiksi käyneistä käyttäytymismalleista sekä asenteista ja arvoista olisi tullut systemaattisesti tukea. Nyt tämä tehtävä jäi hoitamatta. Toiseksi, poisoppimisen tukemisen jälkeen, olisi tullut järjestää systemaattisemmin koulutusta uusiin yhteistyön tapoihin sekä varmistaa uusien prosessien tekninen hallinta koulutusten ja erilaisten kehittämistapojen avulla. Lisäksi olisi tarvittu käyttäytymismuutokseen selkeämmin kannustavaa lähijohtamista ja työparien keskinäisen oppimisen tukemista. Muutosprosessin vaiheistusta ja muutoksen tukemisen kohteita ja menetelmiä käsitellään tämän luvun lopussa tiheenteissä tekstissä.

Työväenopiston vanha hallintorakenne oli jo ajan patinoima, siis kulunut. Toimintamallimme kaipasivat vertauskuvallisesti ilmaisten käyttöjärjestelmän vaihdon. Kuitenkin vanhassa järjestelmässä henkilöstön pätevyysluottamus ja suhdeluottamus olivat vuosien saatossa kehittyneet vahvoiksi. Oletimme muutosta valmistelevassa suunnittelussa pätevyys- ja suhdeluottamuksen siirtyvän ongelmitta uuteen aikaan.

Ne eivät siirtyneet uuteen todellisuuteen ongelmitta. Pätevyysluottamus ja suhdeluottamus piti rakentaa alusta alkaen uudestaan. Jälkikäteen arvioiden tämä oli selvä ennakkointivirhe. Se aiheutui luultavasti siitä, että emme enää osanneet nähdä sitä hiljaisen tiedon ja hiljaisen asenteen määrää, joka meillä kaikilla oli suhteessa omaan ammattitaitoomme ja työtovereihimme. Työympäristön, työtehtävien ja lähimpien työtoverien muuttuessa ei luottamus siirtynyt kukaan ympäristöstä ja henkilöstöstä toiseen kuin matkalaukku. Luottamus, rutiinit ja ennakoitavuus oli rakennettava uudestaan.

Muutosta suunnitellessamme emme liioin osanneet riittävästi huomioida muutoksen voimakkuutta muutenkaan. Opistohallinnossa on paljon esimerkiksi päiväkirjoihin ja raportointivelvollisuuksiin liittyviä toiminnallisia tehtäviä, joiden suhteen jouduttiin hakemaan keskinäistä työnjakoa opistosihteerien ja opettajien välille. Lisäksi näiden tehtävien toteuttamisen tapa muuttui.

Odotimme yhteistyön sujuvan kitkatta alusta alkaen. Varsin pian kuitenkin ilmeni, että sisäistä ja ulkoista asiakaspalvelua toteuttavien opistosihteerien ja opettajien näkemykset eivät kohdanneet toisiaan. Yhteistyön luonteesta ja vastuunjaosta käytiin kiperiäkin keskusteluja. Ammattikuntien vastakkainasettelu ja sen työprosesseihin heijastama kitka oli ajoittain kovinkin voimakkaalta tuntuva.

Työnteon arki oli kuitenkin hyvä opettaja. Kun ennakkosuunnittelu työnjaosta oli jäänyt vaillinaiseksi, asiat opittiin ja ongelmat ratkesivat käytännössä kokeilemalla oppien ja kokemuksista keskustelemalla. Kaikki kokivat toiminnalliseksi pakoksi sen, että ongelmat eivät näkyisi ulospäin asiakkaalle. Oli kaikkien kunnia-asia selvittää vaikeuksien lävitse niin, että opetuksen taso ja opistohallinnon laadukkuus opiskelijan näkökulmasta säilyivät.

Vaikka työnteon arkeen lähdettiin siis riitaisissa merkeissä, toiminnallinen pakko ja taustalla vaikuttava kunniantunto loivat yhteistoiminnalle tarvittavan tilan. Työn arjessa sopeuduttiin ja löydettiin yhteistoiminnan sävel uudestaan. Keskustelu käynnistyi ja kovaääninen vuoropuhelu väheni. Työnilon pajat osuivat ajallisesti tähän taitekohtaan. Muutoksen luoma kokemuksellinen kaaos oli alkanut väistyä. Työväenopiston 100-vuotisjuhlallisuuudet onnistuivat, vaikka henkilöstön väsymys oli niiden aikana todella voimakasta. Myös tuloksemme Kunta10-mittauksessa olivat huonot.

Juuri tähän taitekohtaan loka-marraskuussa vuonna 2014 osui myös työnilon ryhmien aloitus. Keskusteluyhteyden ja yhteistyön toimintamallien löytäminen oli alkanut. Vuoropuhelu käynnistyi. Työnilon pajat avasivat ilmeisesti myös yhteistyön solmuja. Ne mahdollistivat eläytymisen muiden ammattikuntien työniloon ja organisaatiomaisemaan. Ainakin näistä keskusteltiin vilkkaasti, ja keskusteluissa pohdittiin myös sitä, *miltä toimintamme näyttää toisen ammattikunnan näkökulmasta*.

Hiljainen puhe siirtää vuoria – tämä aforismi on sopiva neuvo organisaatioiden kehittämiseen. Puheen täytyy olla yhteistä ja jatkuvaa. Yhdessä rakennettu sosiaalinen todellisuus kaipaa huoltoa myös hyvinä aikoina. Työnilon pajoissa ammattiryhmät pystyivät kollektiivisesti löytämään oman yhteisen kokemusmaailmansa. Ammattiryhmien sisälläkin ihmiset yleisesti aluksi luulivat omaa kokemusmaailmaansa yksilöllisemmäksi kuin se olikaan.

Kun työnilon kokemuksia kuvattiin ja niiden viestiä purettiin yhteisesti pohdiskellen, osallistujat huomasivat, että työväenopiston suuren muutoksen aiheuttama rasitus, stressi ja toisinaan hiuksia repivä epätoivokin olivat

kokemuksina yhteisiä. Arjen rasittavuuden pohtiminen vapautti työn ilon pajoissa näkemään kokemuksen yhteisyyden niin ammattiryhmien sisällä kuin eri ammattien välilläkin.

Työväenopiston organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi on hahmotettava työväenopistossa vaikuttavat ammattikunnat. Ammattikunnittainen jako ei ole pelkkä historiallinen rakenne, jäänne tai muistuma. Yhteiskunnallisesti syntyneitä ja työnjaon kehityksen mukana muuttuvia ammattikunnallisia jakoja myös aktiivisesti ylläpidetään. Laajasti käsitettynä työelämän neuvottelusuhteet heijastavat sitä. Niin työnantajat kuin työntekijät ovat ryhtyneet alun perin sisällöllisesti tietyn teollisuudenalan ammattiliitoiksi ja vastaaviksi työnantajajhdistyksiksi. Muodolliset yhteistoiminta- ja neuvottelusuhteet näkyvät myös työväenopiston sisällä siinä kuin kunnallisessa työelämässä ylipäätään.

Ammattikunnittainen jako näkyy ja tuntuu työpaikan arjessa. Kun ihmiset työskentelevät työväenopistossa erilaisissa tehtävissä, he kohtaavat samassakin organisaatiossa tyystin erilaisen organisaatiomaiseman. Kyse ei ole subjektiivisista tulkinnoista, mielikuvista, vaan kyse on organisaatiotodellisuuden moninaisuudesta. Organisaatiotodellisuus on kuin kaleidoskooppi, tuo lapsuutemme leikkiväline. Siis ”kaukoputki”, johon kurkistamalla näki aina uuden, symmetrisen kuvion eli organisaatiomaiseman.

Ihmisten arjessa, työtodellisuudessa päivittäin kohtaama maailma vaihtelee. Työnteon ehdot määrittyvät työelämän käytännöissä ammattikunnittain. Palkkaus, valvonta ja luottamus, koulutus ja kehittäminen, henkilöstöhallinnon ja esimiesten palvelutoiminta vaihtelevat ammattikunnittain. Ammattikunnittainen jako ei ole pelkkää retoriikkaa. Ihmisen asenteet ja arvot, eli laajamuotoisesti ymmärrettynä hänen yhteiskunnallinen asemansa, toki vaihtelevat yksilöllisen vaihtelun lisäksi ammattikunnan myötä.

Työnteon arki vaihtelee ammattikunnittain. Vaihtelun välittävät erilaiset luonnollisena pidettävät sattumukset, vuorovaikutusten tavat, neuvottelut ja työprosesseihin liittyvät tekijät. Työelämässä opitaan pelin säännöt ammattikunnittain. Ammattikunnan asema päätöksenteossa, työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet, työnteon todelliset säännöt sekä työntekijöiden toivottavat luonteenpiirteet välittyvät aivan tavallisessa työnteon arjessa.

Kokoavasti voidaan todeta, että työnjako ja työtehtävät on organisoitu pääasiallisesti yhteiskunnallis-historiallisesti muovautuneiden ammattikuntien rakentamalle perustalle. Ne ovat keskeinen organisaatiotodellisuuden osa ja ne luovat tilan myös työväenopiston ammattikunnittain vaihteleville organisaatiomaisemille. Organisaatiomaisemat syntyvät oppimisen avulla: mikä ammattikunnalle tai työntekijälle itsestäänselvyytensä vastaan tulee, se luonnollisena opitaan ja luonnollisena hyväksytään. Työväenopistossa tällainen julkilausumaton luonnollinen itsestäänselvyys on esimerkiksi sitä,

että toisiin ammattikuntiin suhtaudutaan kohteliaammin kuin toisiin, toisille voidaan vähän äkäillä, mutta asiakkaaseen suhtaudutaan aina ystävällisen arvostavasti.

Itsestänselvyyys on aina myös ihmiseen vaikuttava. Luonnollisena otettu juurtuu ihmiseen syvälle, sitä syvemmälle, mitä useammin se toistuu. Riittävän kauan toistuessaan on tuollainen luonnollisena vastaanotettu kadonnut näkyvistä ja muuttunut konkreettiseen esineeseen verrattavaksi aineettomaksi tosiasiaksi. Siitä on tullut sosiaalinen fakta: se on kaikkialla, koska se on jokaisessa osassa, se on ilma, jota kaikki organisaation jäsenet hengittävät. Ja koska se on kaikkialla, se ei vaadi sen kummempaa selitystä eikä se todellakaan avaudu kuin kovasti pönistellen kriittisen katseen kohteeksi.



II TYÖVÄENOPISTON KAKSI KULTTUURIA

Vesi koostuu kahdesta alkuaineesta. Happi ja vety liittyvät toisiinsa kemiallisin sidoksin: kaksi happiatomia ja yksi vetyatomi käyvät tanhuamaan. Veden olotilat ovat jää, juokseva neste tai vesihöyry.

Usein arkisessa puheessa kiinnitytään kaikkia tietyn ryhmän jäseniä yhdistävään ja leimaavaan piirteeseen. Sen pohjalta oletetaan sitten samuus, henkinen yhteisyys. Puhutaan Helsinki-konsernin hengestä ja vapaan sivistystyön kulttuurista. Työväenopiston työryhmissä kuulee usein esimerkiksi ilmauksen ”olemme kaikki opistolaisia”.

Kun tietyssä organisaatiossa viitataan kaikkia organisaation jäseniä yhdistävään piirteeseen, käytetään usein ilmausta ”meidän organisaatiokulttuuri”. Jokaisella organisaatiolla on oma, omaleimainen kulttuurinsa. Organisaatio ei voi toimia järjestyneesti, säilyä ja kehittyä ajassa, jos siltä puuttuvat pysyvät toimintatavat, uskomukset, arvot ja erilaiset organisaation rakenteet. Kun työn tekemisen tavat ja työtä tekevien ihmisten keskinäiset suhteet kohtaavat ja liittyvät toisiinsa, syntyy organisaation ohella odotuksien, normien, toiveiden ja sääntöjen ryväs.

Organisaatiokulttuuri on organisaation ominaisuus. Organisaatiokulttuurin syntyminen edellyttää, että työtä tekevät ihmiset alkavat kokea itsensä ryhmäksi. Kun työntekijät toimivat yhdessä ja yhteistyössä, he muodostavat aina mielellisen suhteen toisiinsa. Mielellinen suhde voi syntyä, vaikka ihmiset eivät työskentelisi samoissa tiloissa, toinen toisiaan tavaten. Mielellinen suhde syntyy helposti, reunaehtoja on vain yksi. Kansainvälisesti arvostettu sosiaalipsykologi Henri Tajfel kysyi jo klassikon aseman saavuttaneessa tutkimuksessaan: "Mitä tarvitaan, jotta ryhmän jäsenet muodostavat ryhmän?" Vastaus taisi yllättää Tajfelin itsensäkin: "Mitään muuta ei tarvita kuin se, että ryhmän jäsen luokittelee itsensä ryhmän jäseneksi."

Ihmisten yleinen taipumus muodostaa ryhmiä on meille kaikille lajityypillinen piirre. Ryhmän muodostumiseen liittyy myös ihmisten, tässä siis toisten työntekijöiden, jako sisä- ja ulkoryhmään. Oman ryhmän jäsenet hahmotetaan ulkoryhmän jäseniä enemmän yksilöinä. Ulkoryhmää ja ulkoryhmän toimintatapoja ymmärretään lähtökohtaisesti huonommin. "Sisäryhmän jäsenillä on inhimillisiä, monimutkaisia tunteita, kuten halveksunta, sääli, myötätunto ja toivo, kun sen sijaan ulkoryhmän jäsenillä on vain yksinkertaisia tunteita, jotka ovat yhteisiä eläimille ja ihmisille, kuten viha, pelko ja ilo" (Helkama 2009,142).

Työväenopiston vanha rakenne tuotti kylkiäisenään selvän paineen hallinnollisesti määräytyneeseen sisäryhmä-ulkoryhmä-ajatteluun. Henkilöstö oli sijoitettu alueopistoittain. Työntekijöiden työ tapahtui valtaosin alueopiston sisällä. Tavallaan alueopistot olivat itsenäisiä herttuakuntia, joissa herttualla oli paljon toimintavaltaa. Organisaation rakenne tuotti silloin voimakkaan vedon ja työntönnön alueelliseen me-ne-jakoon. Tällaista vetoa ja työntöä on vaikea vastustaa.

Esimerkiksi tämän kirjoittaja osasi ennakoida aluerhotoriksi tullessaan tuon paineen. Halusin ajatella "me opistolaiset" -ajattelutavan mukaisesti. Työn arjessa käytetyt puhetaavat kuitenkin jyräsivät pyrkimykseni ylitse. Se näkyi oikeastaan kahdessa, yhä yleisemmäksi muodostuneessa tunnekokemuksessani. Ensimmäkin tunsin kiitollisuutta siitä, että esimiehenä oli helppo toimia, kun oma porukka oli niin hyvää. Samalla tuo kiitollisuuden tunne ilmaisi, että olin oppinut ajattelemaan muita alueopistoja vierauden ja outouden näkökulmasta.

Vaikka tiedollisesti tiesin, että puhetaapamme suosii meidän omaa sisäryhmäämme ja vähättelee ulkopuoliseksi miellettyjä ryhmiä, niin tilanne oli vaikea. Järkeä sanoi, että olemme aivan tavallinen alueopisto muiden joukossa. Sydän kertoi meidän olevan ainutkertaista, mainiota porukkaa, jonka tavat ja ajatukset ovat kohdillaan muihin verrattuna. Näin organisatorisen rakenteen aiheuttama mustavalkoinen jaottelu-

taipumus työntyti toisteisuutensa ja luonnollisuutensa vuoksi myös ajattelun ja tunnekokemusten ainesosaksi.

Pohjalainen sanaparsi osui kohdalleen: "Oma alue kulkee edellä ja muut ovat meidän naapurista." Tietysti olimme aivan normaali alueopisto huolinemme ja murheinemme. Olen työnilon pajojen jälkeen vakuuttunut siitä, että muissa alueopistoissa ajateltiin myös voimakkaan sisäryhmä-ulkoryhmä-ajattelun avulla työväenopiston yhteisistäkin asioista. Vaikka tässä näin esitettynä tuo ajattelutapa kuulostaakin epäilyttävältä, on sille myös toinen, arvostavampi tulkinta olemassa. Siinä oli kyse ajattelun ja tunteiden lojaalisuudesta ja sitoutumisesta omaan tiimiin.

Työväenopiston rakenteellisessa muutoksessa haastettiin siihen asti vallinnut alueellisesti määräytynyt jako "meihin ja heihin". Toivottavasti yllä tiheyksessä oleva esimerkki kykenee viestimään tuollaisen jaon voimakkuutta. Kun jako yltää tunnekokemuksiin asti, se on jo juurtunut syvään kokijansa mieleen (kuten kiitollisuuden tunne esimerkissä). Näin jälkikäteen katsottuna on myönnettävä, että opiston muutosprosessia suunniteltaessa poisopittavien tunteiden ja ajattelumallien laajuus ja syvyys jäi hahmottamatta.

Ihmisen lajityypillinen taipumus muodostaa erilaisia sisä- ja ulkoryhmäajotteluita ei organisaation rakennemuutoksissa häviä. Nykyisessä työväenopiston organisaatorakenteessa on luovuttu alueellisesta, pienten toiminnallisten kokonaisuuksien järjestelmästä. Samalla kun työväenopisto on irtaantunut alueellisesta organisaatiokulttuurista, ovat *muut organisaatiokulttuuria muovaavat jaot* tulleet aiempaa enemmän näkyviin.

Sisä- ja ulkoryhmäajaoista ei päästä irti. Pidän haihatteluna, jos niiden olemassaolo kielletään tai jos ne yritetään korvata yhdellä todella isolla ryhmällä. Epäilemättä "Helsingin henki" on konsernitasoisesti toimiva käsitteellinen ilmaus, mutta voiko sellainen enää elää arjessa tuottaen ihmisille samuuden ja yhteisyyden tunnetta?

Onko työntekijöiden kokema organisaatiokulttuuri yksi ja yhtenäinen? Voiko se edes olla yksi ja yhtenäinen? Vai olisiko sittenkin parempi hyväksyä ajatus työväenopiston monikulttuurisesta maailmasta? Työnilon pajoissa osallistujat kuvasivat myönteiseksi kokemiaan työtilanteita. Kun tällainen tilanne tehdään kerronnassa ymmärrettäväksi, kertoja joutuu myös kuvaamaan tapahtuman ympäristön, kontekstin, sellaisena kuin hän sen koki. Työnilon ymmärrettäväksi tekeminen edellyttää, että kertoja kuvaa kokemansa tapahtuman kokemiensa reunaehtojen puitteissa. Näin työnilon kertomus on yleensä myös samalla kuvaus koetusta organisaatiokulttuurista.

Organisaatiokulttuuri ei ole yksi ja yhtenäinen. Organisaatiokulttuuri on kuin kaleidoskoopista näkyvä kuva. Se on joka kerta erilainen. Mitä tarkem-

maksi ja monivivahteisemmaksi organisaation tarkastelu käy, sitä useampia organisaatiokulttuurin saarekkeita organisaatiossa näkyy. Etsivä löytää ja tarkkaan katsova näkee. Työväenopiston vanhassa organisaatorakenteessa alueopistot olivat itsenäisiä kokonaisuuksia ja organisaatiokulttuuri vaihteli ainakin alueopistoittain. Nyt alueopistot ovat poistuneet – mitä uutta kehitys on tuonut tullessaan?

Työväenopiston henkilöstövoimavaran strategisen ja operationaalisen johtamisen näkökulmasta pidän tärkeänä henkilöstön jaottelemista ammattikunnittain. Tällöin työväenopistossa on kolme isoa ammattikuntaa: opistoisännät, opistosihteerit sekä opettajisto.

Perustehtävä on keskeisesti ammattikunnittaisen jaon ytimessä. Perustehtävä on se toimintojen ydin, jonka suorittamiseksi ammatti on olemassa. Työntekijälle perustehtävä on se tehtävä, jonka suorittamiseksi hänet on palkattu. Perustehtävä voi olla yksi- tai moniulotteinen, laaja-alainen tai kapea. Se on kuitenkin aina voitava ilmaista terävästi ja täsmällisesti. Silloin se muodostaa paitsi työnteon tavoitteisuuden, myös työnteon onnistuneen arvioinnin lähtökohdan.

Johtamisen ja organisaation kehittämisen oppaat korostavat yksiselitteisesti sitä, että sekä organisaation että yksittäisen työntekijän tasolla olisi aina oltava selkeä ja tiedostettu käsitys perustehtävästä. Käsitys on selkeä ja johtamisen näkökulmasta mielekäs. Sitä voidaan kuitenkin kritisoida. Nämä määrittelyt ovat sosiaalisia konstruktioita, siis tapojen ja tottumusten tuottamia. Ihmisen mielen sisällä on selvää, että käsitys oman työn perustehtävästä muuttuu vuosien myötä kokemuksen karttuessa. Aloittelija, taitava suorittaja, osaaja ja todellinen asiantuntija hahmottavat aina työnsä vähän eri tavalla. Psykologisena ilmiönä käsitys perustehtävästä muuttuu myös silloin kun organisaatio ja työt pysyvät ennallaan.

Kun perustehtävä hahmotetaan selkeästi, on työntekijän, työssä kehittämisen sekä työn ja organisaation kehittämisen yhteinen ponnistus pohja olemassa. Näin perustehtävän selkeys on mitä keskeisin henkilöstöjohtamisen kohde. Aika ajoin on organisaation perustehtäviä yhteisesti kirkastettava, jotta työarjen arkiset rutiinit eivät sumentaishi perustehtävien selkeyttä niin, että organisaation tulokuntoisuus heikkenee. Jokainen työntekijä tarvitsee ja myös kaipaa tietoa ja kokemusta työnsä sujumisesta.

Työ tekijäänsä kiittää. Parasta palautetta on itse työn, työnteon ja työn tuloksen tuoma mielihyvä, kenties ammatillisen ylpeyden kokemus. Työ on mielekästä ja merkityksellistä, jos työntekijä todella ymmärtää, mitä hän tekee ja miksi hänen työnsä tulokset ovat tärkeitä. Mitä selkeämmin työntekijä

tunnistaa työnsä perustehtävän, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on kokea omaehtoista, oman työnsä suorittamiseen liittyvää syvää mielihyvää. Ulkoisenkaan palautteen merkitystä ei tule vähätellä. Vaikka kissa kiitoksella elää, niin silti esimiehen kehut ovat ilon aihe.

Työnilon pajat tarjosivat organisaatiokulttuurien, organisaatiomaisemien ja perustehtävien hahmottamiseen hyvän näköalan. Pajalaisten työnilo viri si pääsääntöisesti työn mielekkyydestä ja sopivasta haastavuudesta. Koettu perustehtävä tarjoaa päämäärän, tavoitteisuuden. Sitä kohti ponnistellaan, sen avulla toteutetaan oman työ mielekkyyden ja oman työn onnistumisen arviointia.

Pajalaisilla oli selvä käsitys siitä, millainen heidän ammattikuntansa perustehtävän ydin on. Näin perustehtävä oli kaikissa ammattikunnissa selkeäksi hahmotettava. Kuitenkin kun katsotaan perustehtävää käytännön työn tasolla, niin ammattikunnittain vaihteli se, kuinka paljon perustehtävän ympärille oli kertynyt muita tehtäviä tai oheistoimintoja. Tämä ei, yllättävää kyllä, ole ongelmallista, kunhan työntekijä pystyy kuormitustilanteessa tarvittaessa arvioimaan työtehtävien keskinäisen painoarvon. Mikäli hän ei tähän kykene, tai mikäli hänelle ei suoda siihen mahdollisuutta, on työtehtävä organisoitu huonosti ja hänen työtään johdetaan väärin.

Työväenopiston opettaja toteaa: ”Opetuksessani autan taiteen avulla ihmisiä ylittämään omat rajansa sekä löytämään uusia puolia itsestään.” Näin opettaja ilmaisee perustehtävänsä sellaisena kuin hän sen kokee. Opettajan työuran kannalta hänen omaksumansa perustehtävä muodostaa ikään kuin kartan, jonka avulla hän tulkitsee ja selkiyttää työssä oppimisensa.

Opistosisäntä toteaa työnsä perustehtävästä esimerkiksi näin: ”Työssäni on näkyvä ja näkymätön puoli. Perustehtäväni on vastata toimivuudesta ja turvallisuudesta osaltani. Homma toimii, jos opiskelija poistuu talosta hyvillä mielin. Turvallisuuden eteen tehtävää työtä hän ei näe, mutta se on kaiken perusta.”

Opistosihiteereillä oli myös selkeä käsitys vanhasta perustehtävästään. He olivat kuitenkin tuskastuneita kokemaansa muutoksen kaoottisuuteen, joka jatkui ja jatkui. Käsitys oman työn perusteista, päämääristä ja asiakaspalvelun olemuksesta oli selkeä. Kun keskeisin kurssihallinnan työväline tuli kuntoon, tuli opistosihiteereille taas mahdolliseksi nähdä perustehtävänsä. Samalla heille avautui mahdollisuus työkuormituksensa säätelyyn. Opistosihiteerien työstä ja toimenkuvasta oli kadonnut noin puolentoista vuoden ajaksi ennakoitavuus. Kuormitus oli ollut liiallista. Me muutoksen suunnittelijat olimme epäonnistuneet tältä osin tehtävässämme.

Työnilon pajoissa keskusteltiin vapaamuotoisesti osallistujien työnilon kokemuksista ja niiden herättämistä mielipiteistä, pohdinnoista ja tunteista. Kokemuksen kuvaaja kertoi tavallisesti tarinan, jonka päähenkilöksi hän asetti

yleensä itsensä. Tarinan kehys, juoni, rakenne ja sanavalinnat sekä lausumatta jäävä – kaikki nämä heijastavat ja ilmentävät paitsi kertojaansa niin myös yhteistä tai eriytyneempää organisaatiokulttuuria.

Työssä on työnilon maaperä. Tulos kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta sitä se ei ole. Laajoissa kyselytutkimuksissa arvioidaan työtoverit usein parhaimmaksi asiaksi työelämässä. He tuovatkin ehkä ilon ja huumorin työarkeen. Heidän kanssaan voi jakaa tuntemuksiaan ja hyvien työkavereiden kanssa voi pohtia asioita laajemminkin. Työympäristön ihmissuhteet ovat monelle työntekijälle todella tärkeä henkireikä.

Työnilon maaperä on työssä itsessään, sen koetussa mielessä ja merkityksessä. Tunteena työnilo eroaa ilon tuntemuksesta, hauskan kokemisesta tai leikistä ja naurusta. Työnilo on vakava asia. Työnilon pajoissa ei tuulikannel soinut. Häristään ajomies puhuu. Merkitykselliseksi arvioidun työnilon kokemuksen kuvattu sisältö vaihtelee tietysti ammattikunnittain. Se viriää silti samasta kuvauksellisesta perusrakenteesta käsin.

Työntekijä kokee mielekkyyden ja yleensä myös onnistumisen tunteita suhteessa merkitykselliseksi hahmottamaansa oman työnsä piirteeseen. Puhe- tavat ja puheen sisällöt vaihtelevat, mutta työnilon tunneprosessi on samankaltainen ammattiryhmästä toiseen. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että kun muutettavat muutetaan, niin työnilon kokemus on rakenteeltaan identtinen eri ammattikunnissa.

Syvä työnilo tuntui syntyvän nimenomaan oman tehtävän poikkeuksellisen onnistuneesta hoitamisesta. Työnilon sisältö on tiukasti kiinni työntekijän arjessa. Tavallinen työpäivä päivittäisine tapahtumineen on erilainen eri ammattikunnissa. Opettajien, opistoisäntien ja opistosiihteerien työnilon kokemukset ovat sen vuoksi sisällöllisesti erilaisia. Työnilon sisältö vaihtelee siten ammattikunnittain.

Työnilon pajalaisten käsitys oman työnsä keskeisimmistä tehtävistä oli selkeä. Työväenopistossa oman toimen ja oman ammattikunnan perustehtävät siis tunnetaan ja tunnustetaan. Nämä pajoista kumpuavat päätelmät vahvistavat aiempien tutkimuksieni tuloksia työnilon vakavuudesta (Varila 1999, 2000, 2001, 2002).

Työväenopistossa keskustellaan, "diskuteerataan", paljon. Sen seurauksena opiston päätöksenteko on joskus hidasta. Asioiden eri puolia arvioidaan, näkökulmia etsitään ja tarkastellaan. Moni lausuu kantansa asioista, vaikka asia ei hänen työtään sivuaisikaan. Toisaalta laajan keskustelun myötä työntekijät joutuvat myös miettimään oman toimensa mieltä ja merkitystä koko työväenopiston näkökulmasta. Tällaista oman työn kokonaisuuden pohtimista, sen eri tehtävien tärkeyden arvioimista pidetään työelämän tutkimuksissa kauttaaltaan myönteisenä asiana.

TAVAT JA TYÖNILON PERUSTA LUODAAN YHDESSÄ

Työnilon kokemukset ovat yleensä sosiaalisia, omassa yhteisössä vuorovaikutuksessa rakentuvia. Sosiaaliset ilmiöt eivät synny tyhjästä, vaan niille on olemassa aikansa, paikkansa ja tilauksensa. Työarki eli työntekijän tavallinen työpäivä on päivittäisine tapahtumineen erilainen eri ammattikunnissa. Opettajien, opistoisäntien ja opistosihteerien työnilon kokemukset ovat erilaisia. Työnilon sisältö, laatu sekä työnilon aiheet vaihtelevat paitsi yksilöllisesti, työntekijästä toiseen, niin myös ammattikunnittain.

Ammattikunnat ovat voimakkaita ammattiperinteen siirtäjiä, tapojen ja asenteiden juuret saattavat juontaa jopa vuosisatojen takaa. Työporukan vuorovaikutuksen historiallinen määräytyneisyys taas näkyy, jos ajatteleme kahden työntekijän porukkaa, johon tulee mukaan kolmas jäsen. Hän ehkä aluksi ihmettelee tekemisen tapoja. Hänen kysymykseensä vastataan yleensä toteamalla: ”Näin meillä on aina toimittu.”

Tapojen, tottumuksien, ajattelun ja tuntemisen mallien vakiintuminen on ehkä keskeisin organisaatiokulttuurin syntymisen mekanismi. Asiaa on pohdittava tarkemmin. Työryhmän alkuperäiset jäsenet sopivat jostakin asiasta vuosia sitten. He valitsivat arjen paineessa tilanteeseensa silloin sopivimman toimintatavan. Sen valintaan tuskin kiinnitettiin sen enempää huomiota, valittiin se, mitä nyt sattui ”työkalupakista” löytymään.

Tämä työn tekemisen tapa siirrettiin sitten työporukassa uuden työntekijän toimintamalliksi työssä oppimisena. Toki siihen kuului myös työporukan sisäisen järjestyksen, hierarkian, oppiminen. Oppimisen keinoina olivat ja ovat perinteiset työssä oppimisen menetelmät: tekemällä opettaminen, mallioppiminen, samaistuminen, sitoutuminen ja jäljittely. Alun perin sopimuksellinen, sattumanvaraisesti valikoitunut toimintatapa muuttui yhteisessä työarjessa ajan kuluessa tavaksi.

Tapa on niin voimakas itsestäänselvyys, että se ei enää kaipaa perusteluja. Sadun keisarilla vaate oli tapa, mutta niin taitaa olla työelämän arjessakin. Kahden työntekijän toimintamalli, sopimus, muuttuu siis ajan funktiona ryhmän normiksi, asiaksi, joka vain on olemassa. Siitä tulee itsestäänselvyys. Itsestäänselvyyksille on luonteenomaista, että ne ovat vaikeasti nähtäviä. Periaatteessa alun perin valittu tapa on voinut olla vain ”hatusta äkkiä temmattu pirkkaniksi”. Sosiaalinen vuorovaikutus siirsi sen työryhmän, ammattikunnan tai organisaation kulttuuriksi. Paljon puhuttu organisaatiokulttuuri tai organisaation monet kulttuurit ovat tapojen, arvojen ja toimintojen tihentymiä.

Mielenkiintoista on hetki pohtia ammattikuntien perinteistä oppipoika-kisälli-mestari-järjestelmää työssä oppimisen kannalta. Asiaa tutkinut Kari Teräs (2001,18-19) kirjoittaa: "Tulokas joutui tekemään aluksi ammatin ulkopuolisia töitä tai sellaisia työtehtäviä, joita ammattiryhmässä arvostettiin vähiten. Moni oppilas tuskastui juoksupojan asemaan tai jatkuvaan siivoamiseen... Oppilaat joutuivat työpaikkaan tullessaan aluksi kokemaan piinaviikkoja tai peräti -kuukausia. Oppilaiden työpäivät venyivät erityisesti käsityöaloilla pitkiksi koska heille lankesi vielä verstashuoneiden siivous työajan jälkeen. Mutta vähitellen oppilaat saivat tehdä yhä lähempänä ammatin ydintä olevia töitä... Oppipojat pääsivät ompelemaan kisällien avuksi takinteossa joitakin kappaleita, mutta eivät kuitenkaan koko takkia. Työprosessin kokonaisuutta koskeva tieto oli ammattikunnan tärkein ominaisuus. Ammatin rajoja opetettiin uusille tulokkaille annostelemalla häpeän ja kunnian tuntemuksia työssä oppimisen prosessissa."

Työväenopistoon opettajaksi, opistoisännäksi tai opistosihteeriksi tuleva työntekijä käy mitä todennäköisimmin lävitse pehmenneen muodon tuosta vanhasta mestarin kehityspolusta. Työtehtävien haastavuutta annostellaan. Samalla uusi työntekijä oppii ammattikuntansa puhettavan. Ilon, ammattiympäryyden ja kunnian tunteita kertyy ennen kuin täysiverisesti hyväksytään "vanhaan kalustoon kuuluvaksi". Prosessia on tärkeää miettiä myös työn ilon kannalta. Oma työporukka iskostaa paitsi tekemisen tavat, myös oikean asenteen ja asiakkaaseen suhtautumisen tavan uuteen jäsenenensä. Luontevasti tulevat itsestäänselvyydet, joista aiemmin puhuttiin, ovat paitsi tekemisen tapoja, myös moraalinen, etiikan ja tiedon maailman tapoja.

Kaikki tämä kuvaa työpaikan ammattilaiseksi kasvamista. Tästä kasvamisen prosessista tulisi luoda, myös työväenopistoon, ammattiympäryyden ja työn ilon aihe. Kun ihminen näkee ammatillisen kasvunsa ja voi visioida siihen liittyviä unelmiaan, on henkilöstöjohtaminen hienosti toteutettu.

Paljon puhutaan työntekijöiden tasa-arvoisuudesta. Ammattikuntalaitoksen työssä oppimisen järjestelmä hioutui satoja vuosia. Nykypäivän silmin se näyttää epätasa-arvoiselta järjestelmältä. En ole siitä kuitenkaan varma. Uskoakseni työväenopistossakin ammattikuntien sisäisen kiinteyden voimaantuminen tuottaisi aiempaa enemmän tasa-arvon kokemuksia. Noviiisillä tietää paikkansa kaikissa järjestelmissä. Hänen on turvallista kasvaa ammattilaiseksi, kun hän kehittyy monipuoliseksi osajaksi porras portaalta kokeneen konkarin lähellä, ohjauksessa ja suosiossa.

Mentoroinniksi tuota nykyään kutsutaan. Samalla kuitenkin yhteisössä tapahtuva ammatillisen kasvun prosessi kaventuu mentorin ja men-

toroitavan väliseksi suhteeksi. Mielestäni tuo asiantuntijuuteen vievä ammatillisen kasvamisen prosessi kannattaa nähdä pääsääntöisesti laajemmassa kehikossa. Ammattikuntien sisäistä kiinteyttä on vahvistettava ja on luotava sisäisen itseohjautuvuuden avulla portaittain etenevä uusi kehittämisprosessi täyteen ammattilaisuuteen. Mentorointi on vain yksi monista ammatillisen kasvun tukemisen keinoista.

Työnilon kokemisen edellytykset perustuvat ”sosiaalisiin konventioihin”. Arkisemmin puhutaan tavoista ja tottumuksista. Niihin puolestaan vaikuttaa keskeisesti organisaation toiminnalliset käytännöt, jotka ovat luonteeltaan historiallisia. Organisaation rakenne voidaan muodollisesti muuttaa pelkän päätöksen avulla. Päätöksen muuttuminen eleyksi todellisuudeksi vie sitä vastoin aikaa. Ja prosessin ymmärtäminen, samoin kuin työnilon ymmärtäminen, edellyttää jotain näkemystä organisaatiokulttuurista ja sen historiallisesta kehityksestä.

Alueellisessa työväenopiston organisaatiomallissa rajat alueopistojen välillä olivat psykologisia, sosiaalisia, toimenkuvallisia sekä myös tarmokkaasti ylläpidettyjä. Alueopistojen sisäinen ryhmäidentiteetti voimistui, kun niiden erilaisuutta korostettiin. Tämä teki myös alueopistojen sisäisen johtamisen helpommaksi. Samalla kuitenkin alueopistojen sulkeutuneisuus suhteessa muuhun työväenopistoon kasvoi. Eri alueopistoissa pitkäänkin työskennelleet ihmiset eivät välttämättä tunteneet toisiaan. Opiston kokonaisvaltainen johtaminen oli vaikeaa, kun opisto koostui kuudesta alueopistosta ja hallinto- ja kehittämisosastosta.

Vanhassa työväenopiston järjestelmässä opettajat olivat oman aineensa edustajina alueopistoissa kovin yksin. Opettajat jäivät vaille omaa ammatillista viiteryhmäänsä. Tätä puutetta korvattiin rakentamalla ainealatiimien järjestelmä. Tiimit tarjosivat paikan, jossa saman alan opettajilla oli mahdollisuus miettiä, pohtia, suunnitella ja rakentaa oppiaineensa kokonaisuuksia yhdessä. Tiimivastaavana toimi johtava opettaja. Tiimit olivat vertaisryhmä, jossa opettajat pystyivät ainealansa sisällä kokemuksen ja ideoiden vaihtoon. Ne jäivät kuitenkin opiston päätöksentekojärjestelmässä vaille muodollista asemaa. Tämä aseman puolittaisuus aiheutti sen, että opetuksen suunnittelu koko opiston tasolla oli kovin vaikeaa ja tuulista.

PERUSTEHTÄVÄ KANTAA TYÖN MERKITYKSEN

Presidentti Kekkonen vieraili Korkeasaassa. Eläintenhoitaja oli häkkiä siivoamassa, ja presidentti päätti tehdä itseään tykö ja kysyi häneltä: "Mitä te teette täällä työksenne?" – "Tuotan työlläni kaupunkilaisille henkisen hyvinvoinnin ja ilon kokemuksia pitämällä eläimistä huolta", kuului vastaus.

Organisaation visio ja missio vastaavat kumpikin omalla tavallaan kysymykseen, mitä varten organisaatio on olemassa. Visio on toivottu ja tavoiteltu tulevaisuuden tila. Missio kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Niiden varaan rakentuu organisaation perustehtävä. Se kiteyttää keskeisimmän toiminnan, jonka avulla organisaatio olemassaolonsa tarkoitusta toteuttaa. Vaikka tuo esitetty kasku on ironisesti ilakoiva, on eläintenhoitajan vastaus opillisesti oikea. Eläintenhoitaja ymmärsi oman työnsä laajemman mielen ja merkityksen.

Perustehtävää voidaan tarkastella organisaation, työryhmän tai työntekijän tasolla. Perustehtävä tarkoittaa tehtävää, joka organisaation tulee hoitaa säilyäkseen. Tässä teoksessa painotan tarkastelussa perustehtävän kokemuksellista puolta, erityisesti työntekijän näkökulmasta katsottuna. Henkilöstön kehittämisen tutkimus ja konsultointi puolestaan painottavat kaunista tulevaisuutta. Visio ja missio sopivat hyvin siihen tarkoitukseen. Ne ovat tulevaisuushakuisia kuvauksia. Perustehtävä sitä vastoin kohdistuu toteutettavaan työhön.

Perustehtävä tavoittaa kokemuksellisuudessaan työnteon arjen. Työarjen ydin on rutiineissa. Rutiinit yksinkertaistavat työtä ja ovat samalla myös kokemuksen tuottajia. Rutiinit koetaan niin itsestään selviksi, että niitä ei välttämättä enää huomata. Tällöin ne vasta ovatkin todella voimakkaita. "Mikä luonnollisena tulee, se itsestäänselvytenä vastaanotetaan!" Rutiini on kokemukseen perustuva, mutta kun se on muuttunut totuuden kantajaksi eli itsestäänselvydeksi, se myös tuottaa kokemuksia!

Työvoiminnan näkökulmasta on tärkeää, että työntekijällä on ylipäättään käsitys perustehtävästään. Perustehtävä suojaa työntekijää myös silloin kun se ei ole aivan kohdillaan. Tällöinkin työntekijällä on mahdollisuus kuormitus-tilanteissa arvioida tehtäviensä keskinäistä painoarvoa. Perustehtävän tunteminen auttaa työntekijää työhön liittyvässä päätöksenteossa sekä muodostaa omakohtaisen, työn mielekkyyden ja tavoitteisuuden arvioinnin perustan.

Kun työntekijä kykenee näkemään perustehtävänsä, hän kykenee arvioimaan omaa toimintaansa kokonaisvaltaisemmin. Samalla hän muodostaa työssä oppien yhä moniulotteisemmaksi käyvää näkemystä omasta tehtäväalueestaan. Työn mielekkääksi kokemisen kannalta on tärkeää, että ihminen

kykenee näkemään työnsä tehtävien painoarvon. Kokemus omasta perustehtävästä auttaa hahmottamaan oman tehtävän mielekkyyden ja paikan laajemmassa kokonaisuudessa.

Perustehtävä luo arjen työtehtävien rönsyilevyyteen, hektisyyteen, satunnaisuuteen ja sälään pysyvyyden. Vähänkin monipuolisemmassa työssä on työntekijällä oltava käsitys työn tehtävien keskinäisestä painoarvosta. Käytännössä tämä tarkoittaa mielellistä karttaa oman työn tehtävien hierarkkisuudesta. Tämä ei aina ole itsestään selvää. Kyseessä on kielteinen esimerkki työssä oppimisesta, sen vuoksi kuvaan omaa, harhautunutta perustehtäväkäsitystäni vuosikymmenten takaa.

Työntekijä voi hahmottaa työnsä perustehtävän väärin. Sellainen tilanne on surullinen. Se altistaa vuosien myötä psyykkiseen loppuun palamiseen. Jos hakee työnsä mielen pinnallisuudesta, niin ei siitä ole kuin vaskihelyksi. Onneksi perustehtävän hahmotus on muutettavissa oleva asia. Työväenopiston työpajoissa ei tullut esiin väärin hahmotettua perustehtävää. Vaikka olisi tullut, sitä ei olisi voinut esimerkkinä käyttää.

”Olin opiskeluaikoinani kolmena kesänä ja kahtena talvena kehitysvammaisten lasten hoitoapulaisena. Opin rutiinit kuukaudessa, kahdessa. Tein suihkutukset, petaukset, laulattamiset, syöttämiset, pukemiset... kaikki operaatiot todella tehokkaasti. Yhtä asiaa en oppinut, mutta sen löysin vuosien jälkeen, kun mietin Villen tapausta. Ville oli kymmenvuotias, älyllisesti ja motorisesti kehitysvammainen lapsi, jonka liikkeitä häiritsi cp-oireyhtymä. Ville oli kuusivuotiaaksi ollut terve. Elämän pelikortit muuttuivat kun kirjahylly kaatui Villen päälle. Eräänä päivänä Ville vei ruokaillessaan ensimmäisen kerran lusikan suuhunsa. Ruoka tosin oli jo tipahtanut aivan alkumetreille eli syliin. Ihmettelin ammattikoulutetun hoitajan iloa. Hän jaksoi hehkuttaa asiaa työtovereilleen parin viikon ajan, että mitä ihmettä se meidän Ville oli tehnyt. Minulle se oli vain tapaus vaipanvaihdon, syöttämisen, kylvettämisen, laulattamisen ja leikittämisen lomassa.”

Nuorena, työssä oppineena hoitoapulaisena en kyennyt näkemään lapsen kohtaamista, hänen kuunteluaan ja huomaavaista hoitamistaan työni perustehtävänä. Minä mielsin perustehtäväksi kilvoittelun. Kilvoittelun kohteena oli suoritettavien operaatioiden nopeus. Ja totisesti nuori mies voimansa tunnossa oli nopea. Ihmettelin vain naishoitajien empaattista asennetta lapsiinsa ja vannon mielessäni: minusta ei koskaan tule empatiakonetta. Jälkikäteen tarkasteltuna hain työni mielen ja merkityksen aivan väärästä perustehtävän hahmotuksesta käsin. Valitettavasti kun nyt katson nykyaikaa, joudun tekemään sarkastisen lisämerkinnän: olinko kenties useamman vuosikymmenen aikaani edellä?

Johtamiskirjallisuudessa todetaan, että organisaation vision, mission ja perustehtävän hahmotuksen olisi oltava kaikilla työntekijöillä sama. Pidän tätä painotusta oppimisen lainalaisuuksien ja ihmisten kokemusmaailman vastaisena. Ihmisten työtodellisuus todellakin vaihtelee niin paljon, että arjessa puhtaasti ja välittömästi organisaation visioon tai missioon ankkuroitua työntekijän perustehtävä kuulostaa hämmentävältä, siirappimaiselta. Ehkäpä juuri tässä piileekin aiemmin esitetyn, presidentti Kekkoseen liittyvän kaskun ironiseksi kokemisen salaisuus. Eläintenhoitaja kuvasi liian oikealla, arjen kokemukseen sopimattomalla tavalla oman työnsä perustehtävän.

Organisaatioissa työntekijöiden ei siis tarvitse kokea omaksi perustehtäväkseen organisaation perustehtävää. Vähempikin riittää. Organisaation perustehtävä on kehikko, jonka sisälle ihmisten suurestikin toisistaan poikkeavat käsitykset oman työnsä perustehtävästä sijoittuvat. Työntekijöiden kokemien perustehtävien on poikettava ammattikunnittain. Vasta tällöin työntekijän perustehtävä auttaa häntä mielekkäästi suunnistamaan työhönsä liittyvien valintojen ja valinnaisten painotusten kokonaisuudessa.

Pajalaisten käsitys omasta perustehtävästään oli selkeä. Tämä päätelmä perustuu käytyihin yhteisiin keskusteluihin. Työntekijän käsitys omasta perustehtävästään ei aina ole osuva, kuten edellinen tihennetty teksti osoitti. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus perustehtävän peilaukseen, myös kollegiaalinen keskustelu on tärkeää perustehtävän oikeiden arvojen ja tavoitteisuuden varmistamiseksi.

Koetun perustehtävän sisällön ”oikeaan osuvuus” ei enää ole organisaation tuloksellisuuden kannalta strategisesti ajatellen keskeinen asia. Hyvään työvointiin ja työteon tuloksellisuuden kehittämiseen riittää vallan mainiosti se, että koetun perustehtävän suunta on oikea. Mahdollisimman tarkan oikeaan osuvuuden ihannointi ja tavoittelu vähentävät ajattelun innovoinnin rönsylevyyttä. Perustehtävän suhteen on löydettävä oikeat väljyysasteet. Mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtiin asti ulottuva suunnittelu ei tässä asiassa ole vaivansa väärtti.

Työn keskeinen perustehtävä on myös työnilon pajalaisten oman työsuorituksen ja työnilon arvioinnin perusta. Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että ihminen kykenee näkemään työnsä ytimeen. Perustehtävän tunteminen auttaa työntekijää hahmottamaan kulloisenkin tehtävänsä mielekkyyden ja paikan laajemmassa kokonaisuudessa. Jokaisessa toimessa on oma perustehtävänsä, joka vastaa kysymykseen, miksi työni on tärkeää ja arvokasta. Sen avulla rakentuu yksittäisten työtehtävien koettu mieli ja merkitys.

Opettajat, opistoisännät ja opistosihteerit ovat kokomääräisesti opiston suurimmat ammattikunnat. Jo nämä ammattinimikkeet viestivät tarkempien toimenkuvien jäsentymisen karkeat ja vähän täsmällisemmätkin puitteet. Työntekijän kannalta on tärkeää, että koettu perustehtävä olisi kiinteä ja täs-

mällinen. Silloin se muodostaa työnteon majakan. Se suuntaa työntekijän työtä, työhön liittyviä valintoja ja muodostaa ihmiselle itselleen oman työnsä tuloksellisuuden arvioinnin kiinnepisteeseen.

Milloin perustehtävä on riittävän kiinteä ja täsmällinen? Mieleeni tulee eräs opettaja, joka oli toiminut parikymmentä vuotta suomen kielen opettajana helsinkiläisen peruskoulun yläasteella sekä maahanmuuttajien keskuudessa. Kysyin häneltä, millaisena hän näkee työnsä perustehtävän. Hetken miettimisen jälkeen tuli selkeä, kirkas ja konkreettinen vastaus: "Tehtäväni on opettaa lapsille suomen kieltä ja hyviä tapoja."

Siinä tuli napakasti työn tarkoituksellisuuden majakka ja oman työn arvioinnin kiinnepiste yhteen lauseeseen iskettyinä. Kysyin opettajalta myös, mikä ehkäisee häntä toteuttamasta perustehtävänsä. Vastaus tuli laaja-alaisena ja kriittisenä. Sisäsiististi ilmaistuna koulun tulisi keskittyä enemmän tukemaan opettajien työnteoa eikä jättää heitä yksin ristiriitaisten asiakasvaatimusten sovittelijoiksi.

Tällainen yksittäinen esimerkki toimii ainoastaan havainnollistajana. Siitä ei voi tehdä päätelmiä esimerkin kohteena olevan ilmiön yleisyydestä. Uskaltaudun kuitenkin suosittamaan työväenopiston henkilöstöjohtamiseen esimerkin ja omien kokemuksieni perusteella säännönmukaisesti toistuvia "perkuupäiviä".

Organisaatioiden hallintomenettelyt muuttuvat jatkuvasti, mutta kerran kehittynyt hallinnollinen rutiini pyrkii jollakin tavalla jäämään riipaksi tai vahingossa edelleen päälle. Ihmiset ovat ennättäneet jo tottua työskentelemään yhdessä ja toiminta jatkuu ikään kuin vahingossa. Hallinnon vuotuinen perkuupäivä voidaan tulkita perustehtävään kirkastamispäiväksi. Perustehtävään suorittamiseen ja sen tuloksellisuuteen liittymättömät prosessit kyseenalaistetaan ja osa niistä muuttuu historiaksi. Parhaimmillaan tällaiset purkupäivät olisivat paitsi perustehtävään kirkastamista, niin myös perustehtävän hienosäätöä ja tilan, työrauhan ja resurssien omaehtoista luontia tulevaisuuden haasteita varten.

Työväenopiston vakituinen henkilöstömäärä on hieman ylitse sata työntekijää. Tästä perusjoukosta useampi kuin joka toinen osallistui säännöllisesti työnilon pajatyöskentelyyn. Kaikkiaan erillisiä työnilon pajoja oli kuusi. Kukin paja kokoontui noin kymmenen kertaa.

Pajat muodostettiin osastokohtaisesti. Opistossa oli tuolloin kolme osastoa. Isoimman eli opetusosaston opettajia varten muodostettiin kolme työnilon pajaa, joissa oli osallistujia yhteensä 28. Asiakaspalveluosastoa varten oli kaksi pajaa, opistoisännille ja -sihteereille omansa. Osallistujia oli yhteensä 20. Hallinto-osasto on kooltaan opiston pienin osasto. Sieltä osallistui yhdeksän työntekijää.

Työnilon pajojen myötä tein opiston johtamisen näkökulmasta myönteisen ja tärkeän havainnon: ammattikunnittain ihmisillä on omasta perustehtävästään selkeä käsitys. Perustehtävä tunnustetaan ja siihen on sitouduttu. Organisaation johtamisen näkökulmasta tämä havainto on tärkeä. Työnteon tahtotila oli ennen opiston suurta muutosta hyvässä kunnossa.

Opiston suuressa muutoksessa tahtotilaa kuitenkin koeteltiin. Paradoksaalisesti suuressa muutoksessa voimakas tahtotila ei aina ole hyväksi. Muutoksessa tarvitaan myös irtipäästämisen kykyä. Voimakas tahtotila sai henkilöstön pusertamaan itsestään kaiken irti. Uupunut ja väsynyt ihminen kokee pienetkin asiat herkästi suurina ja reagoi niihin voimakkaammin kuin olisi suotavaa. Mitä voimakkaampi tahtotila, sitä pontevammin myös omia työtehtäviä puolustetaan ja muuttumattomuutta tavoitellaan. Ja mitä väsyneempiä työntekijät ovat, sen vaikeammaksi käy asioista sopiminen.

Esitetystä syntyy herkästi mielikuva, että työntekijät olisivat olleet vastuussa väsymisestään. Opiston ison muutoksen yhteydessä moni asia jäi ennalta suunnittelematta. Paljon teimme hallinnossa työtä suuren muutoksen sujuvuuden eteen, mutta emme vain osanneet riittävästi raivata muutosalaa emmekä rakentaa muuttumisen polkuja. Kun asiakaspalveluosaston keskeisintä työvälinettä (Cursor-kurssihallintajärjestelmä) rakennettiin samalla uusiksi ja tekemisen tavat muuttuvat pahimmillaan lähes päivittäin, työn tuottama kuormitus oli liian rajua.

Työväenopiston muutosprosessi on ollut niin rankka, että työväenopiston henkilöstö tarvitsee nyt tilaa ja aikaa vetää henkeä. Suositukseni ei tarkoita laakereilla lepäilyä. Henkilöstö kaipaa vakioisena toistuvaa tuloksenteon arkea, jossa omaa ammattitaitoa pääsee rakentamaan ja hiomaan paremmaksi. Muutoksilta rauhoitetun periodin aikana ennätetään myös vakiinnuttaa päätöksenteon rakenteet ja toimintaprosessien rutiinit.

OPISTOISÄNTIEN PERUSTEHTÄVÄ AVAUTUU KOLMITASOISEKSI

Opistoisännän työssä on perustehtävän näkökulmasta kaksi tasoa. Työnilon kokemukset syntyvät yleensä näkyvässä asiakaspalvelussa. Näkymätön asiakaspalvelu on ennalta varautumista. Välineet ja opetuspaikat on pidettävä kunnossa, huolehdittava turvallisuudesta ja toteutettava kulunvalvonta. Jos arki rullaa hyvin, ei näkymätöntä asiakaspalvelua yleensä huomata.

Eräs opistoisäntä totesi työnilon pajassa omaa työniloan pohtiessaan lyhyesti ja ytimekkäästi: ”Minä en mitään työniloa kaipaa. Minulle riittää että

tulen taloon, hoidan hommani ja poistun työajan päätyttyä. Palkka tulee ajallaan. Olen tyytyväinen, jos talosta poistuva asiakas on saanut kaipaamansa palvelut ja poistuu samaansa palveluun tyytyväisenä. Jos minä sitten pystyn häntä jeesaamaan hänen pulmissaan, niin että hän on tyytyväinen tai iloinen minulta saamaansa palveluun, on se bonusta normaalin päälle.”

Mietitäänpä hetki tuon toteamuksen viestiä. Opistoisäntä ilmaisee tavoitteisuuden, konkreettisen toimintansa päämäärän. Asiakas poistuu tyytyväisenä. Hänen työväenopiston tiloissa kohtaamansa asiat eli ihmiset, tilat, opetustapahtuma ja muu toiminta ovat palvelleet häntä niin, että kokemus on ollut positiivinen. Tavoitteisuus pitää myös sisällään laajemman kokonaisuuden: ”me kaikki teemme yhdessä palvelua ja minä olen yksi lenkin osa”. Tunnekokemus kiinnittyy konkreettiseen ja näkyvään palvelutapahtumaan.

Opistoisännän tehtävän näkökulmasta katsottuna erilaiset vuorovaikutustapahtumat tuottavat työpäivän aikana erilaisia tunteita ja tuntemuksia. Ne tuovat iloa ja mielihyvää, mutta ne tuovat myös mielipahaa ja harmistusta. Vuorovaikutus erityisesti ulkoisten asiakkaiden kanssa (opiskelijat, muut sattunnaiset vieraat, huoltomiehet, erilaisten tilausten toimittajat jne.) on yleisesti koettu positiiviseksi asiaksi.

Vuorovaikutus sisäisen asiakkaan kanssa on toki myös valtaosin myönteistä. Peilin kääntöpuolena voi kuitenkin todeta, että vaikka vuorovaikutukset sisäisen asiakkaan kanssa koettiin yleensä myönteisiksi, niin valtaosa kielteiseksi koetuista vuorovaikutustilanteista on kuitenkin sisäisen asiakaspalvelun tilanteita. Toisin sanoen vuorovaikutus sisäisen asiakkaan eli muun oman henkilöstön kanssa ei aina ole kitkatonta. Jos oikein tulkitsin opistoisäntien työn ilon pajassa käytyjä keskusteluita, niin tässä sisäisen vuorovaikutuksen synnyttämässä kitkassa on psykologisen kokemuksen kannalta kaksi tasoa.

Ensimmäisellä tasolla mielipahaa tuottava kontakti saattaa syntyä vahingossa ja silti toistua turhan usein. Nimeän sen nimellä ”huomauttamattomuuden ja hienotunteisuuden puute”. Siihen viitattiin toteamalla: ”Olisi mukavaa, jos meillekin ihan säännönmukaisesti huikattaisiin hyvät huomionet ja vaikka muutaman sanan vaihtaisi tässä tiskillä kun töihin tulee.” Jos opistoisänniltä taas pyydetään välittömästi toteutettavaa palvelua, niin ystävällisyyttä tai ainakin äkäilyä ja tiuskimisen välttämistä pidettiin toivottavana. Tärkeää olisi myös ymmärtää se, että aina ei ole mahdollista auttaa heti, vaikka asia veisikin vain minuutin tai kaksi. Juuri ennen opetuksen alkua opistoisäntää kun usein odotetaan moneen paikkaan samanaikaisesti.

Toisella tasolla mielipahan kokemuksia ruvetaan ennakoimaan ja ne vaikuttavat jo omaan asenteeseen sekä työtä että asiakasta kohtaan. Nämä ongelmat saattavat ulkopuolisesta kuulostaa melko vähäisiltä,

mutta oppimispsykologisesti kertyvä altistus kuitenkin tuottaa vaikutuksen. Mielipahan kokemukset tuottavat mielipahan tunteen elimistöön. Jatkuvasti, päivästä toiseen toistuessaan tämä synnyttää työhön liittyvän, yleistyvän mielipahan tai tympääntymisen kokemuksen.

Huomaavaisuuden puutteen tai tiuskimisen voi periaatteessa sivuuttaa. Vasta toistuessaan ne muodostuvat mielialaan ja työvointiin vaikuttaviksi. Jos opistoisäntä kohtaa työvuorossaan keskimäärin kahdesti tai kolmesti äkäilevän sisäisen asiakkaan, on se juuri toistuvuutensa vuoksi jaksamiselle ja palveluhallulle lievätkö rasite. Tällöin mielipahan kokemukset siirtyvät toiselle tasolle eli niistä on tullut yleistynyt työvoinnin rasite.

Näkymätön asiakaspalvelu jakaantuu kahteen osaan. Perustehtävän näkymättömän puolen ensimmäinen osa-alue on turvallisuuden kuuluvista asioista huolehtiminen. Käytännössä tämä tarkoittaa kulunvalvontaa ja rakennuksen turvallisuuteen liittyvien muiden tekijöiden seurantaa, varmistamista ja vaikuttamista. Toinen perustehtävän näkymätön osa-alue on opetukseen liittyvien tilojen saavutettavuudesta ja asianmukaisuudesta huolehtiminen. Tähän sisältyy myös opetusvälineiden toimivuuden toteaminen ja tarvittaessa niiden käytön tukihenkilönä toiminen.

Näkymätön asiakaspalvelu on työtä, josta suoraa positiivista palautetta saadaan harvoin. Palvelun vastaanottaja tottuu nopeasti samaansa palvelutason, jolloin se muodostuu normiksi. Opistoisäntien ammattikuntaa on myös helppo syyllistää tämän näkymättömän asiakaspalvelun toimimattomuudesta, vaikka syy olisikin aivan muualla. Opiston johtamisen näkökulmasta olisikin selvästi kiinnitettävä huomiota siihen, että näkymätön asiakaspalvelu tulisi aika ajoin paremmin huomatuksi ja tunnustetuksi. On saatava aikaan työkuulttuuri, jossa työväenopiston ammattikunnat näkevät itsensä saman arvoketjun välttämättöminä osina.

Työväenopiston visio, missio ja ydintehtävä on opetus. Se on itsestäänselvyys. Me kaikki opiston työntekijät tuotamme oman lisäarvomme opiston opetuksen laatuun. Laadun keskipisteenä on opettajan, opiskelijoiden ja opiskeltavan asian välinen vuorovaikutus. Tätä vuorovaikutuksen keskipistettä kutsutaan opetustapahtumaksi tai -tilanteeksi. Kaikki luokkatilanteen ulkopuolinen opiston työ saa, periaatteessa, mielensä ja merkityksensä siitä, miten se tukee opetustapahtuman sujuvaa toteutumista.

Kyse on yhteisestä arvoketjusta, jossa jokainen ammattikunta liittyy toisiinsa työn tuloksien kautta. Pulmat näkyvät välittömästi asiakastyytyväisyydessä sekä välitteisemmin oppimisen laadukkuutena, jos opistoisäntien toteuttama näkyvä ja näkymätön asiakaspalvelu kangertelee. Vastaavasti jos opistosihteerien työ ei sujuisi ongelmitta, näkyvät pulmat pian myös opetustapahtuman laadussa ja tehokkuudessa.

Hyvää, kannustavaa työtä on perinteisesti luonnehdittu viiden piirteen avulla. Työn tulee mahdollistaa tehtävien vaihtelevuuden, mielekkyyden, merkityksellisyyden sekä itsenäisen toiminnan ja palautteellisuuden kokemukset. Johtamisen ja organisaation kehittämisen näkökulmasta luvun alussa esitetty opistoisännän lausuma oli myös opistoisäntien yhteiseksi tulkittava näkemys. Näkemystä ei julkilausuttu suoraan, mutta avauksen kaltaisena se tuli puheissa, ainakin rivien välissä, selvästi esille. Opistoisännät mieltävät työnsä osaksi opiston arvoketjua.

TOIMISTOISSA PERUSTEHTÄVÄÄ KOETELTIIN

Työväenopiston suuri muutos vuonna 2013 kuormitti opistosihteerien työn erittäin haastavaksi. Kuormitus jatkui noin kaksi vuotta liian kovana eli suunnilleen keväästä 2013 kesään 2015. Opistosihteerit kykenivät venymään ja selviytymään kuormituksessaan uskomattoman hyvin. Opiston eri ammattikuntia vertailtaessa nimenomaan opistosihteerien työssä vallitsi melko kauan ja turhan usein ”ennustamaton todellisuus”.

Työprosessit ja hallinnolliset rakenteet muuttuivat ennustamattomasti. Opisto joutui edelleen kehittämään opistosihteerien keskeisintä työvälinettä eli Cursor-kurssihallintajärjestelmää samalla kun sitä jo käytettiin täyttä päätä. Opistosihteerit kokivat kurssihallintajärjestelmän muutoksiin mukautumisen vievän kaikki voimat niin että työntekoon ei enää tuntunut riittävän venymistä eikä voimavaroja.

Opistosihteerien toimenkuva on laaja. Opiston muutosprosessin yhteydessä opistosihteerien itsensä kokema toimenkuva on vaihdellut. Vaihtelu ja työnjakoon liittynyt epäselvyys on ollut suurta. Vaihtelevuuden määrää kuvattiin esimerkiksi sanoilla ”ei aivan päivittäistä mutta jatkuvaa silti”. Aina vaihtelun syynä ei ollut työväenopiston arjen luontainen rytmikkyyks.

Opiston päätöksenteon koettiin olleen muutoksen yhteydessä liian enakoimatonta ja yllättävää. Joskus päivittäin vaihtuva ohjeistus aiheutti sen, että yhtenä päivänä tehtiin, seuraavana päivänä purettiin tehty ja kolmantena rakennettiin taas uudestaan. Ja neljäntenä päivän sitten mietittiin, tulisikohan sittenkin tehdä alkuperäistä ohjeistusta noudattaen. Tilanteet olivat tuolloin opiston johtamisen kannalta ”päällä”. Uusia päätöksenteon rakenteita jouduttiin tuomaan ja vakiinnuttamaan samalla kun kurssihallinnon ohjelmia kehitettiin. Näin opistosihteerien työtä kuormitettiin sekä päätöksenteon rutiinien oppimisen että keskeisimmän työvälineen jatkuvan muuttumisen, iteroivan kehittämisen suunnista.

Hetken aikaa hyvän työn kiinnepisteet olivat vähissä ja nekin olivat kokemuksellisesti kaukana. Toimistohenkilöstön päivittäisessä työnkuvassa oli varmaa ainoastaan ennustettavuuden vaikeus, joskus jopa mahdottomuus. Kolme alla esitettävää lainausta kuvaavat sitä, miltä opistosihteerin työ tuntui, kun muutosprosessi oli kokemuksellisesti voimakkaimmillaan:

"Miten kauheaa on työpäivä ja erityisesti töistä lähteminen, kun et voi tietää, oletko tehnyt turhaa työtä, teetkö kaiken uudestaan huomenna?"

"Miten jaksaa, jos ei voi tietää, onko tehnyt työnsä hyvin, miten siinä voi jaksaa kun ei tiedä edes, tekeekö huonoa vai hyvää työtä!"

"Tehtävät muuttuivat päivästä toiseen, välillä ne muuttuivat saman päivän aikana useampaan kertaan. Tee, tee väärin, tee uusiksi... Palvele siinä sitten asiakasta. Välillä tuntui, että aivotkin kiehuivat. Ongelmat seurasivat kotiin."

Muutoksen suunnittelun hetkellä olisi pitänyt vakavasti pohtia hyvän henkilöstöjohtamisen toteuttamista eikä vain toiveikkaasti luottaa sen sujumiseen. Me emme osanneet suunnitella emmekä johtaa oikein opistosihteerien työn muutoksia. Tällaiseen päätelmään tulee, jos mittapuuna on hyvä henkilöstöjohtaminen, tulevan huolellinen ennakointi ja tukea tarjoava työyhteisö.

Osallistuessani muutostyöryhmän työhön muistan itse ajatelleeni, että kyllä se siitä suttaantuu. Organisaation rakenteen ja toiminnallisten prosessien luonnostelu paperille ei ole vaikeata. Huolellinen suunnittelu olisi vaatinut paljon enemmän työtä ja myös ennakoivia käytännöllisiä kokeiluja, pilotteja. Jos olisimme osanneet ennakoida paremmin ja luottaneet vähemmän omiin kuvitelmiimme, olisi toimistotyön muutoksen organisoiminen epäilemättä onnistunut paremmin.

Opistosihteerien työnkuvat poikkeavat suuresti toisistaan. Työnilon pajoihin osallistuneilla opistosihteeireillä vaikutti kuitenkin olevan yksi yhtenäinen työn piirre, joka esiintyi työtehtävistä riippumatta. Opistosihteerit ymmärtävät työtehtävänsä olevan aina syvimmältään asiakaspalvelua. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan välitöntä reagoimista kysyjän, soittajan tai työtoverin tarpeisiin.

Mielestäni tuo välittömän reagoinnin ihanteen mielekkyys kannattaa kyseenalaistaa. Se koetaan velvollisuudeksi, jota ei voida ajatella rikottavan. Ehdollisesti kieltävä toteamus "asia selvitetään, mutta se vie päivän tai kaksi" on opistosihteeireille kovin vaikea lause lausuttavaksi. Tämä altistaa heidän toimensa jatkuvien keskeytysten kohteeksi.

Varmistaakseni päätelmän toivon saavani työnilon pajaan laskelman tavallisen työpäivän aikana tulevien keskeytysten määrästä. Eräs opistosihteerini laski yhden satunnaisen työpäivän aikana tapahtuneet

konkreetin työn keskeytykset. Hän kirjasi tukkimiehen kirjanpidolla 78 keskeytystä yhden työpäivän kuluessa. Tasaisen tahdin mukaisesti jokaiseen päivän työtuntiin mahtuu 11 keskeytystä. Tuo lukema arvioitiin laajemminkin toimistosihtereiden piirissä osuvaksi.

Liian usein tapahtuvat työprosessin keskeytykset aiheuttavat paitsi tehottomuutta, myös virheitä sekä turhaa psyykkistä kuormitusta ”moniajon” vaatavuuden vuoksi. Opiston henkilöstöjohtamisessa on mielestäni kiinnitettävä aiempaa suurempaa huomiota siihen, että opistosihtereillä olisi mahdollisuus tehtävän niin vaatiessa paneutua sen suorittamiseen rauhassa ja keskittyneesti. Tämän toteutuminen vaatii paitsi johdon toimenpiteitä, myös opistosihtereiden asenteellista muutosta.

Opistosihteerit rakentavat tehtäviensä keskinäisen arvojärjestyksen opiston näkökulmasta ilmeisen mielekkäästi. Opistosihteen työ on työyhteisön arjen rakenteiden ylläpitoa. Tässä tulee mieleen automekaanikon ennakoiva työ. Kun kaikki tehdään ajallaan, kuitenkin välittömimpään keskittyen, on autolla huoletonta ajaa.

Näin jälkikäteen arvioituna opiston iso muutosprosessi kuormitti opistosihtereiden ammattikuntaa todella kovasti. Keskeiset arjen hallintatehtävät toki säilyivät, mutta niiden tekemisen tapa ja logiikka muuttui erilaiseksi. Luultavasti pahinta oli, että välillä nämä muutokset tapahtuivat tiuhaan, ennakoimattomasti ja ilmoitusluonteisena asiana – ainakin opistosihtereiden kokemusmaailmasta katsoen.

Opiston muutos on syyslukukaudella 2015 siirtynyt vakiintuneeseen vaiheeseen. Uudet tavat ja uudet tottumukset ovat juurtumassa, elleivät jo juurtuneetkin. Työarjen tehtävien ennakoitavuus on kasvanut, ammatillisen osaamisen tunteet voimistuneet ja luottamus talon johtamiseen selvästi parantunut, edelleen esiintyvistä ajoittaisista kriiseistä huolimatta. Tämä kaikki näkyy ja tuntuu optimistisempänä mielialana, siis työvoiminnan parantumisena.

Organisaation muutosprosesseja käsittelevä kirjallisuus painottaa, että organisaation muutos on säännönmukaisesti paljon kuormittavampi kuin pystytään etukäteen kuvittelemaan. Opistossa näin oli ainakin toimistotyön kohdalla. Olin muutosryhmissä mukana pitkään. Silloinen käsitykseni toimistotyön muutoksen vaikeudesta oli kirjanoppineen käsitys. Kirjojen takaa on helppo nyökytellä: haastavuus on suuri, mutta yhdessä toisiimme tukeutuen selviämme. Onneksi opiston muutos on takana, sillä opistosihtereiden työn kuormittavuus oli aika ajoin selvästi kohtuuton. Muutosprosessi tuotti unettomuutta, riittämättömyyden kokemuksia, epävarmuutta, riitoja, psykosomaattista oireilua sekä rikkoi työpaikoille muodostuneita sosiaalisia verkostoja.

Nyt voivat opistosihteerit jo huokaista helpotuksesta. Opiston päätöksenteon koettu ennakoitavuus on kaikissa ammattikunnissa parantunut. Työryhmät ja työntekijät ovat löytäneet luontaiset tapansa ja rutiininsa. Työn kuormittavuus ei koeta enää ylivoimaiseksi. Katse tavoittaa jo tulevaisuuden. Opiston muutostyö on takana. Nykyisyydestä on tullut työarjen kuva, eikä nykyistä tarvitse enää jatkuvasti vertailla vanhaan. Me selvisimme.

OPETTAJIEN PERUSTEHTÄVÄ ON OPETUS

Opettajan työtä on historiallisesti pidetty kutsumusammattina. Vuosikymmenten kuluessa moni asia on muuttunut. Ammattiliitot ja -järjestöt eivät ole innostuneet kutsumuksellisuudesta. Se ei erityisesti edistä ammatillista edunvalvontaa. Monet opettajat ja vielä useammat ulkopuoliset pitävät kuitenkin opettajuutta edelleen kutsumukseen pohjautuvana työnä.

Sain työnilon pajoissa kuunnella työväenopiston opettajien kokemuksia ja syviä tulkintoja työstään. Sain sellaisen käsityksen, että heidän opettajuudessaan on vahvasti mukana sellaisia elementtejä, joiden vuoksi rahataloudellinen, kustannuksiin ja hyötyyn pohjautuva erittely ikään kuin pakenee opettajan tietoisuudesta.

Opettajuuden ilmiössä on epäilemättä useampi kerros. Pintatason kerrokset muuttuvat nopeasti, kevyimmät kerrokset ovat työehtosopimuksellisia muutosasioita. Syvimät kerrokset ovat sitten todella syviä – niin kulttuurimme kuin opettajien itsensä arvoista tarkasteltuna. Kerrokset ovat eriaikaisia, osin myös ristiriitaisia. Tämä näkyy myös työväenopiston vakituisten opettajien hahmotuksissa haasteina ja kuormituksina.

Kun opettaja sulkee luokkansa oven ja opettaa, hän on työntekijänä psykisesti yksin. Hän kantaa jakamattoman tilannevastuun oppitunneillaan. Hän on, pääsääntöisesti, luokkassaan yksin koko työuransa ajan. Ilo voidaan jakaa mutta epäonnistumisista, opettajan heikkoudesta ja haavoittuvaisuudesta helposti vaietaan. Epävarmuus, pelko ja häpeä ovat raskaita kantaa yksin. Jaettuna taakka pienenee.

Opettajan työn luonteen vuoksi opettaja jää siis helposti yksin. Toki opettajat laskelmoivat ja tarkastelevat työtään palkan näkökulmasta kustannus-hyötyanalyttisesti niin kuin muutkin ammattikunnat. Tämän lisäksi tulee kuitenkin samaistuva sitoutuminen: opettajat kokevat tekevänsä työtään nimenomaan oman aineensa ja omien opiskelijoidensa eteen. Käsitykseni mukaan opettajat kiinnittyvät usein tulisesti oman aineensa edun ja opiskelijoidensa edun suojelijoiksi.

Tulisieluisen voimakkaasti sitoutunut opettaja saattaa kokea kaikki organisatoriset uudistukset uhaksi. Hän reagoi niihin voimakkaasti, mutta se on toisaalta vain elämää. Ja se on myös tunteikkaan työn hinta. Sitä vastoin opettajan kyky ja taito opetuksen epäonnistumisen kohtaamiseen on asia, joka on työuralla vain opittava.

Opettajan työuupumuksen uhka ilman epäonnistumisien kohtaamisen taitoa on suuri. Epäonnistumiset nimittäin koetaan opettajavetoisen luokkatilanteen henkilökohtaisen vastuullisuuden vuoksi myös aina henkilökohtaisesti. Opettaja itse paikantaa kaiken luokassa tapahtuneen helposti itseensä. Hän soimaa itseään virheistään ja iloitsee onnistumisistaan. Hänen on luonnollista ajatella ammatilliset kokemuksensa työnsä yksinäisyyden vuoksi yksilöllisiksi ja ainutkertaisiksi.

Opettajan ammatilliset kokemukset ovat kuitenkin yhteisöllisempiä kuin yleensä ajatellaan. Opetustilanne on kulttuurisesti määrittynyt: oppilaitos, luokkahuone, opettajuuden odotukset ja hyvän opettajan mittarit, oppilaiden rooli, heidän velvollisuutensa ja oikeutensa – kaikki nämä kantavat kulttuurisen merkityksen ja viestintä myös opettajan ”ainutkertaisiin” kokemuksiin. Yhteisen mutta helposti katveeseen jäävän kokemuksellisuuden sanoittaminen koetaan myönteisenä asiana. Sen vuoksi *kokemuksien jakaminen ja syvien tunteiden yhdessä pohtiminen* ovat opettajien kehittämisen keinoina hyviä ja tarpeellisia.

Opettajien ammatti myös tunnetaan erinomaisen hyvin. Jokaisella suomalaisella on keskimäärin yli kymmenen vuoden kokemus opettavana olosta. Kun kuulemme ihmisen olevan ammatiltaan opettaja, on meillä heti selkeä mielikuva hänen työstään. Hän opettaa. Me ainakin luulemme tietävämmekö, miten keskimääräinen opettaja suhtautuu työhönsä, opettipa hän millaisessa oppilaitoksessa tahansa. Kulttuurissamme, siis myös meissä itsessämme, on voimakas käsitys siitä, millainen opettajan tulee olla!

Niinpä opettajat ovat sitoutuneita opettajuuteensa, velvollisuudentuntoisia. He kokevat oma aineensa tärkeäksi, katsovat tavallaan maailmaa oppiaineensa näkökulmasta. Opettajan myös odotetaan kokevan opetustyönsä tärkeäksi, arvoksi sinänsä. Mitä palavammin opettaja suhtautuu oppiaineeseensa ja opetukseensa, sitä paremmin hän täyttää opettajuuden ihanteen mitat. Ja kun opettaja nuo mitat täyttää, hän on opettajuutensa mittainen. Hän ei ole pelkkä leipäpappi, epäuskottava asiansa välittäjä.

Vakiintunut, yleinen ja vanha kansan mielikuva hahmottaa opettajuuden kutsumusammattiksi. Toki uudet tuulet ovat jo vuosikymmeniä vaikuttaneet niin pedagogikassa kuin koulutusorganisaatioiden ohjausjärjestelmissäkin.

Uskallan väittää, että yleinen mielikuva opettajuudesta kutsumusammattina ei ole vuosikymmenten kuluessa heikentynyt, mutta siihen on silti liittynyt osaksi jopa ristiriitaisia aineksia.

Opettajuuden mielikuvaan sisältyvät odotukset eivät ole mainittavasti muuttuneet. Pyyteettömän kutsumuksellisuuden lisäksi toivotaan opettajan nykyään kuitenkin kykenevän kustannustietoiseen toimintaan. Hänen pitäisi katsoa ainettaan itseisarvona ja toisaalta pystyä arvioimaan asioita ”bisneshenkisesti”. Opettajan pitäisi olla sitoutunut työhönsä, oppiaineeseensa ja oppilaisiinsa, mutta samalla hänen olisi toimittava välineellistään työnsä kohteet.

Työtä, opetusta ja kurssien laadintaa, on opettajan itsensä arvioitava myös kustannus-hyötyanalyttisesti. Hänen on teollistettava opetustaan, vaikka sen olisi samanaikaisesti näytettävä yksilöllistetyltä, ainutkertaiselta. Opettajan on yhä lisääntyvässä määrin oppilaitosten arjessa perusteltava työnsä ja oppiaineensa merkitys – niin organisaation kuin opiskelijoiden kannalta.

Mielikuvat pitävät todennäköisesti paikkansa myös työväenopiston opettajakunnan suhteen. Pajatyöskentelyyn osallistui yhteensä 28 opettaja opiston eri ainealoilta. Työnilon pajoihin osallistuneet opettajat mielsivät työnsä perustehtävän olevan opettamisen. Työväenopiston opettajat kantavat opettajuutta itseään määrittävänä ominaisuutena, vaalivat sitä ammatillisen ja persoonallisen identiteettinsä tekijänä. ”Minä olen opettaja ja minä opetan.”

Yleensä voimakasta ammatti-identiteettiä pidetään hyvänä asiana. Oletus tuntuu niin luontevalta että se tuntuu itsestäänselvyydeltä. Tätä asiaa on pohdittava tarkemmin, sillä oletus ei välttämättä ole kaikilta osin osuva. Tässä kohdin riittää vain tämän asian tiedostaminen. Asia tulee myöhemmin uudestaan esille ja silloin paneudumme myös tähän kysymykseen.



III TYÖNILO - YHTEISÖ, YKSILÖLLISYYS JA JOHTAJUUS

Luvussa esittelen, tarkastelen ja pohdin työnilon pajoihin osallistuneiden työnilon kokemusten yleisempää merkitystä. Päättyneenä keskeinen näkökulma on henkilöstöjohtaminen ja organisaation kehittäminen. Työnilon havainnollistuksissa tukeudun käsinkirjoitettuihin muistiinpanoihini, havaintoihini, keskusteluihin sekä pajatilanteiden tuottamiin päätelmiin. Esimerkkinä käytettävistä työnilon kokemuksista olen poistanut tunnistettavuuden.

Työnilo on tunnekokemus. Työntekijä kokee työniloa nimenomaan omasta työstään, eli hän tavallaan omistaa ilonsa. Kuitenkin työnilon tunne viriää lähes aina sosiaalisissa tilanteissa. Riittävä yhteisöllisyyden kokemus on työnilon kokemuksen lähtökohta. Se on myös työnilon prosessin välttämätön mauste, suolaan verrattava. Yhteisöllisyyden tunnekokemus myös kuvataan usein paitsi työnilon tuojaksi, niin myös sen päämääräksi. Juhlallisesti voi todeta, että normaalissa työnilon kokemuksessa yhteisöllisyys on päämäärä, prosessin osa sekä tapahtumisen lähtökohta.

Työnilon kokemuksista katsottuna työväenopisto on vapaa työyhteisö. Työntekijän ei tarvitse teeskennellä olevansa jotakin muuta kuin on. Opisto koetaan erilaisuutta suvaitsevana, sallivana. Opistossa saa ajatella eri tavoin ja

kannattaa erilaisia näkemyksiä. Ihmisten arvoja ja käyttäytymistä ei yritetä mallintaa yhteen muottiin. Kukin pukeutuu tavallaan. Opiston rakenteiden ja henkilöstöjohtamisen tuottamat henkiset puitteet ovat väljät.

Opiston ilmapiirin vapaus on samalla mainio esimerkki organisaatiokulttuurin luonteesta. Mitä voimakkaampi on kulttuurin piirre, sitä varmemmin se muuttuu ajan myötä kokemukselliseksi itsestäänselvyydeksi. Tällaisen kulttuurin tiedostaminen tavallisessa arkisessa työssä on vaikeaa, sillä se on kaiken aikaa läsnä. Vuosikymmenen, kaksi tai jopa kolmekin opistossa työskennelleet työntekijät eivät enää oikein tunnistanee sitä. Vaikutti nimitäin siltä, että mitä vähemmän aikaa työntekijä on työskennellyt työväenopistossa, sitä todennäköisemmin hän toi esille työväenopiston ilmapiirin vapauden ja sallivuuden.

Yllä esitetty havainto avautuu kaksijakoiseen tulkintaan. (1) Työväenopisto on onnistunut toteuttamaan hyvin ammattikuntien sisäisen tasa-arvoisuuden. Kaupunkikonsernin iskulauseena mainostama "Helsingin henki" toimii opiston arjessa hyvin. Äskettäin opistoon siirtyneet työntekijät yllättyvät keskustelun ja pulinan avoimuudesta sekä määrästä. Lähimmät työtoverit kyselevät tai ainakin varmistavat työnteon keskinäisen sujuvuuden määrittelyn ja normittamisen sijasta kollegiaalisen dialogin keinon. (2) Opisto on kuitenkin organisaatio, joka perustettiin itsenäiseksi oppilaitokseksi jo yli sata vuotta sitten. Moni vanhempi työntekijä voi muistella kolmen, jopa neljän rehtorin aikakautta. He näkevät ja muistavat toimintamallien ja rakenteiden taakse. Rakenteet ja toimintamallit ovat heille sopimuksellisia asioita, joiden puolesta on kamppailtu ja peistä taitettu. Muistoja on paljon ja ne on tunteilla ladattu. Nuorempi työntekijä näkee vain neutraalin tavan ja kokee "näin meillä toimitaan".

Päätelmä: Tulkintamallit eivät sulje toisiaan pois. Opiston ilmapiiri koetaan avoimeksi ja suvaitsevaksi. Hyvä taso on saavutettu. Vanhempien työntekijöiden historiallinen taitotieto kannattaa ehdottomasti ottaa aiempaa paremmin käyttöön opiston tulevaisuudessa muutoksissa. Vuosikymmenten työura on tuonut erinomaisen tuntuman muutoksien toimivuuden arviointiin. Sitä vastoin didaktisissa, organisaatio- tai johtamisteoreettisissa kysymyksissä sekä mahdottomien ja mahdollisten tulevaisuuksien hahmottamiseksi opisto tarvitsee korkeatasoisen ulkopuolisen taitotiedon virtaamista opistoon sisälle sen omaksi inhimilliseksi pääomaksi.

Tähän päämäärään pyrittäessä perinteinen konsulttitoiminta ei ole ratkaisu. Se tarjoaa yleensä konkreettisen ratkaisumallin. Toinen vaihtoehto on, että konsultin määrittämistä tulevaisuuden haasteista

*”johdatellaan” toivottavat mallit esiin. Opiston on enemmän kiinnitet-
tävää huomiota siihen, että sen omalla henkilöstöllä, erityisesti jo kauan
talossa toimivilla on halu, kyky ja taito tehdä oleellisia innovaatioita,
avauksia ja ideoita opiston keskeisimmillä toiminta-alueilla.*

*Korkeatasoisen ulkopuolisen taitotiedon sisään virtaamisen mak-
simointi ei ole henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen haas-
teena erityisen hankala. Se vaatii kuitenkin johtamisen instrumenttien
rohkeaa käyttöä, lähiesimiehen saumatonta tukea sekä prosessiin osal-
listuvien työntekijöiden aitoa halua kehittää ja kehittyä. Tätä argu-
mentaatiota ei kuitenkaan nyt kannata viedä pidemmälle. Ensi vuosi
2017 lienee Helsingin kaupungin laajojen rakenteellisten muutosten
vuosi, joten konkreettinen pohdinta tässä vaiheessa on ennen aikaista.*

Työnilon kokemuksen yleinen edellytys on **valinnan mahdollisuus**. Työnte-
kijä kokee tällöin, että hän olisi voinut toimia toisellakin tavalla kuin toimi.
Valinta on vapautta, ja näin työnilossa on aina vapauden siemen mukana.
Työnilon kokemuksia kuvaillessaan ihmiset kertovat työnilon lähes aina
syntyvän heille itselleen tärkeästä työprosessista ja valinnasta, jonka kulu-
essa he ovat määritelleet itselleen omaa suhdettaan tuohon työprosessiin.

Työnilo ei ole ennalta suunniteltu prosessi. Kun yllä puhuttiin valinnan
mahdollisuudesta, niin tuon valinnan ei ole tarvinnut olla järin tietoinen.
Töissä on avautunut mahdollisuus, optio johonkin. Työntekijä tarttuu tuo-
hon mahdollisuuteen. Kenties hän näkee mielessään satumaan tai ei kykene
hahmottamaan tulevaisuuden karikoita. Tärkeää työnilon synnyn kannalta
on, että ihminen näkee jälkepäin, kuinka ”tuossa pisteessä olisin voinut
toimia toisin, mutta päätin tarttua härkää sarvista”.

Työnilo ei liioin ole sattuman synnyttämää. Se syntyy ponnistelun,
avun antamisen tai konkreettisen haasteen vastaanottamisen kylkiäisenä.
Tällainen tilanne on itseohjautuvasti valittu tai tuotettu, se on luonteeltaan
haasteellinen ja vaikeaksi koettu. Työnilon kokemus on ajassa tapahtuva
kokemus. Kokija mieltää tapahtuman olleen prosessi. Prosessilla on alkunsa,
puolivälinsä ja päätöksensä. Tavallisesti työnilon kokemusta leimaa pitkäai-
kainen, päämäärätietoinen ponnistelu tavoitteen saavuttamiseksi.

*”Olen kiinnostunut kaikesta tekniikasta ja harrastan tietotekniikkaa.
Niinpä perehdyn aina kaikkiin opiston tietoteknisiin uudistuksiin mie-
lelläni ja enemmän kuin työni vaatii. Opistossa otettiin uusi ohjelma
käyttöön. Opettajilla oli sen kanssa paljon vaikeuksia. He rupesivat
kysymään ohjeita minulta. Tekninen neuvonta ei kuulu työtehtäviini,
mutta minä autoin heitä mielelläni. Oli kiva oppia tuntemaan opetta-
jia. Ja minä koin olevani hyödyksi. Se tuntui hyödyllä.”*

”Olen vuosien kuluessa osallistunut opetuksen suunnitteluun monin tavoin. Ideoin, tuon ajatuksia esille. Ja suunnittelen erästä kokonaisuutta sen vuoksi, että olen asian harrastaja ja sitä opiskellut. Kun kokonaisuus on kunnossa, markkinoitu ja opiskelijoita tullut, olen toisinaan mukana opetuksessa vain istumassa. On niin mahtavaa kokea se yhteisöllisyys, opiskelijoiden tyytyväisyys ja nähdä oman työnsä hedelmiä.”

”Työniloa tuottaa esimerkiksi se, kun porukka aamulla töihin tullessaan huikkaa meille tänne koppiin hyvät huomenet, kenties pysähtyy vaihtamaan muutaman sanan aamun kuulumisista. Niin yksinkertaisista ja pienistä asioista se viriää. Jos kaikilla on naama kurtussa, tottahan toki se vaikuttaa.”

”Vahvasti koen iloa saadessani olla tekemisissä asiakkaiden kanssa ja tuntea yhteenkuuluvuutta. Tämä tulee ilmi kaikessa työssäni. Työnilooni liittyy kiinteästi työtoverit. Työyhteisön henki on suoraan työnilon tuoja. Jokaisen työntekijän tulee tuntea itsensä tarpeelliseksi ja hyöväksi työntekijäksi. Jos arvostus toisen työtä kohtaan laskee, laskee myös työn laatu ja työntekijän itsetunto ja itsearvostus.”

Työnväenopiston työssä työntekijöiden työnilon keskeisin virittäjä on sosiaalisuus, erityisesti yhteisöllinen ja rakentava vuorovaikutus. Yhteisöllisyyden kokemus näytti pajalaisten kertomuksissa viriävän erityisesti silloin, kun eri ammattikunnat kohtaavat. Jälkikäteen kerrottuna tällainen kokemus näytti aina olevan kohokohta. Samalla on kuitenkin huomattava, että ehtona oli rakentava vuorovaikutus: yhteinen päämäärä ja hyvä keskinäinen kuuntelu sekä asioiden yhteinen ja avoin pohdinta.

Tämä on ehkä työniloa voimakkaimmillaan: työnilon toinen juuri on ihmisessä itsessään, hänen ammatillisen osaamisen haastavassa käytössä. Toinen juuri on yhteisössä, porukassa, johon ihminen kuuluu ja jonka kanssa hän mielellään on yhteistyössä. Molemmat ihmiselämän tärkeimmät asiat ovat samanaikaisesti läsnä. Ihminen kasvaa haastavassa työssä onnistumisten (työnilo) ja epäonnistumisten (mielipaha) myötä enemmän itseksensä, omaan mittansa. Hyvään porukkaan kuuluminen taas luo perustan, tuen ja turvan.

Työväenopistossa ei ole liiallista ”opistoperheen” vaaraa. Kaikki vapaaajalla tapahtuva työtovereiden tapaaminen on selkeän vapaaehtoista. Siihen ei erikseen kannusteta. Työväenopiston ilmapiirin vapaus on myös vapautta liiallisesta sosiaalisuudesta. Yhteisöllisyys nousee opistotyön arkisista haasteista, jos on noustakseen. Ja ellei sitä ole kirjoitettu toimenkuvaan, niin yhteisöllisyyttä ei liioin vaadita.

Opiston yhteisöllisyyden luonnetta kuvaavat äskettäin tulleiden kokemukset opiston ilmapiirin vapaudesta. Jos hoitaa työnsä, saa olla osapuulle sellainen kuin on. Tämä päätelmä saattaa yllättää, vaikka onkin arjesta tuttu. Erityisesti myönteisistä asiantiloista tulee tottumisen myötä normi. Asioihin totutaan, eikä asiantilaa enää havaita positiivisessa mielessä ilon ja tyytyväisyyden aiheena. Henkilöstön ja työvoiminnan kehittämisen näkökulmasta on opittava paremmin näkemään organisaation myönteisiä puolia.

Työelämää ja organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan paljon ja kauniisti vapaaehtoisen yhteisöllisyyden autuudesta. "Olemme kaikki yhtä suurta perhettä. Haluamme, että työntekijöiden perhe-elämä toimii. Sen vuoksi järjestämme paljon tapahtumia, joihin työntekijä voi perheensä kanssa osallistua. Tapaamme toisiamme myös loma-aikoina ja järjestämme sairastuneille lapsille hoitajan." Organisaatiopsykologinen tutkimus ei erityisesti puolla tuollaista todellisuutta. Se kuulostaa kauniilta, mutta tarjoaa kaikupohjan erilaisille sosiaalisille patologioille sekä mahdollisuuden erilaisiin sumeisiin alistus- ja manipulointiprosesseihin. Tunnepsykologiassa tunteita ja tunteuksia pidetään ihmisen keskeisimpänä suojakeinona. Ne ovat minuuden ja identiteetin turvajärjestelmiä. Tuollaisen laaja-alaisen ja "vapaaehtoisen" yhteisöllisyyden nähdään yleisesti liudentavan yksilön suojamekanismeja.

Pajalaiset liittivät työnilonsa erityisesti työn sosiaaliseen puoleen: jakaminen, yhdessä kokeminen ja tekeminen olivat voimallisia työnilon mahdollistajia. Erittäin monessa työnilon kokemuksessa korostui työnilon lähteenä ja synnyttäjänä työpaikan toimivat ihmissuhteet. Huomionarvoinen piirre on, että työpaikan ihmissuhteet työnilon edellytyksenä tai jopa aiheuttajana eivät erotelleet ihmisiä ammattikunnittain. Päinvastoin, työnilon kokemukset tuntuivat olevan sitä voimakkaampia, mitä selkeämmin kyse oli eri ammattikuntien ihmisten yhdessä tekemisestä tai kohtaamisesta. Ehkä ammattikuntien rajat ylittävä yhteistyö omaa uutuuden viehätystä, ja uusiin ihmisiin tutustuminen tai uusien puolien löytäminen ihmisestä on palkitsevaa jo sinänsä. Kenties samaa työtä tekevä työtoveri on jo liian tuttu, tai kummankin työmaailma on jo kaluttu yhdessä kaikin osin loppuun.

Ammattikuntien välisten rajojen ylittäminen koetaan voimakkaan myönteisenä. Tämä tulos on kiinnostava, ja sitä kannattaa pohtia syvemmin. Rajat ylittävä yhteistyö saattaa tuoda osallistujille odotettua voimakkaamman yhteisöllisyyden tunteen. He näkevät ja kokevat, miten opiston tulos todellakin syntyy yhdessä puurtaen, tilanteessa, jossa tasa-arvoisesti ponnistellaan yhteistä päämäärää kohden. Ammattikuntien rajat ylittävässä yhteistyössä koetaan ja tunnetaan voimakkaasti työväenopiston tuottaman arvoketjun

kokonaisuus sekä saadaan lopputuotteeseen tuntuma. Jos henkilöstöjohtamisen tavoitteena on työntekijöiden sitoutuminen opiston kokonaisuuteen, niin ammattikuntien rajat ylittävät yhteistyöprojektit ovat hyvä keino tämän tavoitteen toteutumisen edistämiseksi.

Kuvaan ja konkretisoin tämän yhdessä puurretun, moniammatillisen yhteistyön työn ilon tuojana peräti neljän esimerkin avulla. Tunnistamattomiksi muokkaamani esimerkit kuvaavat aina monimutkaista hankekokonaisuutta.

(1) Eräeseen toimipisteeseen rakennetaan jokavuotista näyttelyä.

Sekä opettaja että opistoisäntä kuvaavat, miten hyvältä tuntui tehdä yhdessä, kaikki olivat mukana eikä kukaan kiristellyt hammasta. Yhdessä tekeminen, yhteiseen päämäärään kulkeminen tuntui vain hyvältä, oikein mukavalta ja miellyttävältä.

(2) Opisto kohtasi julkisuuskuvaansa liittyvän akuutin pulmatilanteen.

Pulmatilanne oli vaikea ja haastava. Pulman käsittelyä ja ratkaisemista varten perustettiin moniammatillinen projektiryhmä, jonka oli toimittava välittömästi. Ryhmän jäsenet osasivat välittömästi hakea roolit itselleen, kykenivät puhaltamaan yhteiseen hiileen. Pulma kyettiin kohtaamaan ja ratkaisemaan asiallisesti, siis menestyksellisesti välttämään lisäkarikat. Yhteinen ponnistelu haastavassa tilanteessa tuntui hyvältä ja toi työn ilon ja ammatillisen ylpeyden kokemuksen.

(3) Suurin ilonaihe ovat opettajat.

Mehän puhumme nyt toimipisteistä, emme enää alueopistoista. Minun pisteessäni olen opettajille Leelian lepotuoli. Ja minä kuuntelen heitä, kuulen kaikennäköistä. Saan sovittelua, hoitaa palkkoja, tutustua muiden virastojen ihmisiin. Ja tietysti saan yhteyden asiakkaisiin. Joskus purskahduksetkin kuuluvat asiaan.

(4) Monipuolinen työ tuottaa iloa.

Olen laajentanut toimenkuvaani vuosien saatossa. Erityisen tärkeä työn ilon lähde on, kun oman toimini ulkopuolinen, mutta työväenopiston hanke kuitenkin, ottaa onnistuakseen. Kun saan katsoa hankkeen henkilöiden yhteisyyttä, läsnäoloa, tunnen voimakasta iloa. Yhteistyötä joutuu tekemään monen tahon kanssa.

Erlaiset yhteistyöprojektit muiden kuin oman ammattikunnan ihmisten välillä ovat monen mielestä normaalin työarjen katkaiseva henkireikä. On suunnittelukokouksia, toimintaa ja yhteisen kokonaisuuden hahmottamista.

Prosessi on myös konkreettinen. Se alkaa aikanaan ja se päättyy aikanaan. Jos työntekijä voi osallistua tällaiseen prosessiin tasavertaisena, omaa spesialiteettiaan edustavana itsenäisenä päätöksentekijänä, hän yleensä kokee tulevan sa arvostetusti kohdelluksi. Vapaus, itsenäisyys, luovuus ja tasavertaisuus, osallistujien ammatillisen osaamisen rajoissa, sävyttävät hyvin toteutettuja ammattikuntien välisiä yhteistyöprojekteja.

Hankkeet ovat usein kokeilullisia. Jos hanke ei onnistu, harvemmin siitä tilille joutuu. Vastuu jakaantuu, ja ”hankehan nyt oli rohkea ja innovatiivinen, oppimiskokemuksena merkittävä”. Tällaiseen hankkeeseen osallistuminen tuottaa helposti tavalliseen arkeen verrattuna huippukokemuksen. Valo vaatii varjon, taustan. Työnilon maalauksen tausta on tärkeä, kenties jopa työnilon kokemuksen ehto. Huippukokemukset ovat tärkeitä, mukavia muistella. Niitä mieleensä palauttamalla voi saada vaikeaan paikkaan mielen energiaa, apuvälineen, joka hetkellisesti tarjoaa voimaa jaksamiseen.

JÄRJESTYSTÄ JA HIERARKIAA KAIVATAAN

Arki ratkaisee työvoiminnan laadun. Arjessa selviäminen on haaste. Huippukokemukset tulevat ja menevät. Arjessa selviämisen kannalta tärkeintä on, että työympäristö koetaan riittävän ennakoitavaksi ja turvalliseksi. Turvallisuu den tunne viriää toisteisuudesta, säännönmukaisuudesta. Johtaja ja esimieskunta voivat olla dynaamisia ja innovatiivisia mutta organisaation työntekijöiden tehokkuuden ja hyvän työvoiminnan kannalta heidän on oltava myös ennakoitavia.

Kokenut yliopistomies, rehtori ja professori *Jorma Sipilä* (2007, 24) on ilmaissut säännönmukaisuuden ehdottoman tarpeellisuuden nasevasti, pilke silmäkulmassa, vaikka vakavasti sanansa asettaen: *”Hallinnon keskeisin tehtävä on tuottaa kohtuullisella nopeudella ja työllä hyväksyttäviä päätöksiä, eikä esimies saa olla siinä se ratas, joka pettää. Ei haittaa niinkään, jos esimies on tyhmä, mutta luotettava ja johdonmukainen hänen pitää olla. Päätöksiä pitää syntyä ja niiden pitää olla ennakoitavissa. Epävarmuus yliopiston linjasta tuottaisi paljon hankaluuksia hierarkiassa alempana olevi en yksiköiden päätöksenteossa.”* Sipilän toteama pätee jokaiseen esimieheen. Esimiehen työn ja päätöksien on oltava linjakkaita, ryhdikkäitä ja selkeitä.

Työntekijät ottavat esimiehen sanomiset vakavasti. Esimiehen sana ja mielipiteet painavat paljon enemmän kuin esimies yleensä itse uskookaan. Esimiehen keskeisin tehtävä on suunnata alaisensa tavoitteelliseen työntekoon ja vaikeuksien ilmaantuessa tukea työntekijöiden sujumista. Tavoitteellisuutta ei kyetä ylläpitämään, jos päätöksien linjakuus ja ryhdikkyy s horjuvat.

Esimiestyöhön kuuluu keskeisesti palautteellisuus. Se edellyttää myös sanallista palautetta työsuorituksista. Sen suhteen esimiehet ovat usein pelokkaita. Hyvä vanha kuuden k-kirjaimen ohje kuuluu: ”Kritiikki kahden kesken, kehu kaikkien kuullen.” Mikäli hallinnollinen linjakuus ja ryhdikkyys ovat organisaatiossa kunnossa, esimiehen palaute kyllä tuottaa turvallisuuden ja ennustettavuuden tunteen henkilöstölle, vaikka se ei aina olisikaan kannustavaa eli kehuva.

Sipilän aiemmassa luvussa esitetty näkemys sopii myös ammattikuntien välisten yhteistyöhankkeiden johtamiseen. Niiden johtamisen huojauteluuteen törmätään jo organisaatioiden sisäisissä hankkeissa, saati siten organisaatioiden välisissä. Esimiehet osallistuvat kokouksiin eivätkä delegoi vastuuta. Työntekijälle ei muodostu hankkeessa omaa tonttia. Karkeasti ilmaisten työntekijän toimenkuvaaksi jää yhteisissä projektikokouksissa esimiehen muuttuvien mielipiteiden hymistely. Käytäntöjen on oltava ennustettavia niin, että työntekijät uskaltavat itsenäiseen päätöksentekoon myös ammattikuntien tai organisaatioiden välisissä yhteistyöhankkeissa. Näin he myös saavuttavat kyseisen yhteistyöhankkeen jäsenenä muiden ja itsensä arvostuksen. Heillä on mieli ja merkitys toimilleen, minkä vuoksi he haluavat sitoutua hankkeen työhön. Samalla heillä on mahdollisuus kokea voimaantumisen ja valtautumisen kokemuksia ja tunteita.

Esimiehen on vaikea havaita olevansa linjaton tai delegoinnin vaatimaan luottamukseen kykenemätön. Sellaisen havaitseminen päätyössä on henkisesti uhkaavaa, se koskettaa esimiehen identiteettiä niin syvältä. Sen vuoksi rajat ylittävä projekti on myös esimiehelle helppo itsehallinnon kohde. Jos hän sellaisessa toimiessaan tuntee tarvetta koko ajan puuttua asioihin, ilmaista mielipiteensä tai kontrolloida alaistensa tekemisiä, on hänellä peiliin katsomisen paikka. Ja peiliin katsomisessa keskeinen kysymys on: uskallanko luottaa tarpeeksi päästääkseni irti omasta hallinnoinnin ja kontrolloinnin tarpeistani?

Työntekijät haluavat luottaa ja pyrkivät luottamaan esimieheensä. Opiston muutosprosessissa esimiesten päätöksien koettiin tulleen hitaasti mutta vaihtuneen nopeasti. Pahimmillaan ennakoimattomuuden tunne koettiin työvoinnin ja henkisen jaksamisen kannalta kuluttavana ja loppuun ajavana. Työnilon kokemuksista käytyjen keskustelujen yhteydessä tuli esille, että muutosprosessissa työntekijöiden luottamus esimiestensä kykyyn ja taitoon tehdä päätöksiä ja pitää johtamisessa selkeää linjakuutta oli kovasti koeteltuna.

Yleisenä ajatuksena oli, että esimieskunnan on uskallettava johtaa. Jos johdo ei johda, valta ja päätöksenteko jäävät ”nurkkakuntien” keskusteluareenaksi. Juorut, kuvitelmat juonitteluista ja kaikkinaisen sosiaalisen yhteisön pimeämpi puoli saavat silloin tulta alleen. Luottamuksen perustekijät haperuvat, epävarmuus ja epäluuloisuus saavat ihmisten välillä tilaa.

Johtamisen vaade on esimieskunnalle haastava ja ennen kaikkea paradoksaalinen. Työntekijät toivovat, että esimies johtaa, mutta he eivät halua tulla johdetuksi. Työntekijät unelmoivat vapaudesta, itsenäisyydestä ja omaehtoisesta työskentelystä. Samalla he haluavat tulla johdetuiksi. Johdettuna olo on kuitenkin aina sopeutumista ja oman toiminnan vapausasteiden kaantumista.

Työntekijät haluavat luottamusta ja haasteellisuutta. He haluavat esimiehen luottavan heihin säröttömästi. Kysymyksen voi myös kääntää ympäri. Luottaako työntekijä esimieheensä, jos hän koko ajan epäilee esimiestään ja etsii tämän toimintatavoistaan virheitä tai kohtuuttomuuksia? Puolin ja toisin odotusten selkiyttäminen ja auki puhuminen olisivat paikallaan. Erilaisissa ristiriitatilanteissa on tavanomaista, että ihminen haluaa kuulua omaan ammattiryhmäänsä. Samalla kuitenkin toivotaan yksilöllistä kohtelua. Esimiehen pitäisi kyetä yksilölliseen ratkaisuun, vaikka toisaalta esimiehen pitäisikin kohdella kaikkia päätöksissään tasavertaisesti.

Työntekijät pitävät esimieskuntaa keskimäärin liian lepsuna. Kaikkea kysellään, pyritään jopa miellyttämään työntekijöitä. Kritiikki tulee esiin seuraavassa ilmauksessa: ”Kyllähän me duunia tehtäisiin, mutta kun johdo ei johda.” Henkilöstöjohtamisen kielellä tämä on tilanne, jossa työntekijä ei välttämättä näe, mihin hänen pitäisi työenergiansa suunnata. Työpsykologisesti tarkasteltuna sellainen työ, jossa työntekijä kokee epätietoisuutta työn tavoitteisuuden suhteen, on yksinkertaisesti huonosti johdettua työtä.

Helsinki-konsernin henki korostaa tasa-arvoisuutta voimakkaasti, kenties liiankin voimakkaasti. Kun itse toimin toistakymmentä vuotta työväenopiston osastopäällikkönä, koin tasa-arvoisuuden vaateen lähinnä tasa-pääistämisenä. Koin epäoikeudenmukaiseksi kohdella itseään kuormittavia työntekijöitä samalla tavalla kuin ”kuormitustaan kovasti laskevia”.

Perustelen kantani väärintulkintojen välttämiseksi. Kaikkia on tietysti kohdeltava tasa-arvoisesti sillä tavalla ja tasolla kuin lain kirjain sekä Helsinki-konsernin ohjeistukset edellyttävät. Sen jälkeen on kuitenkin esimiestyössä harmaa vyöhyke. On tapoja ja viiheitä, joiden avulla esimies voi osoittaa suosiotaan, arvostustaan ja kunnioitustaan hyvälle työntekijälle. Koin tuon harmaan vyöhykkeen luonnollisena, vastavuoroisena inhimillisen kohteliaisuuden alueena: ”Jos sinä kunnioitat työntantajaasi arjessa, myös työnantaja kunnioittaa sinua.”

Kyetäänkö esimiestyöllä millään tapaa vastaamaan henkilöstön esittämään paradoksaaliselta ja ristiriitaiselta näyttävään todellisuuteen? Olisi samanaikaisesti oltava jämäkkä ja jäntevä, uskallettava käyttää esimiehen auktoriteettia päätöksenteossa ja toisaalta olisi myös kuunneltava, joustettava ja toimittava demokraattisesti ja tasa-arvoisesti. Komentamista ja käskyttämistä olisi vältettävä, mutta on uskallettava johtaa!

Nopeasti katsottuna yhtälö on mahdoton. Tilanne on kuitenkin mahdoton vain, jos sen asettaa kaksinaipaiseksi. Mutta tilanteen voi myös määritellä monitasoiseksi. Jos alainen toteaa: "Kyllähän me tekisimme, jos meitä johdettaisiin", niin mitä hän itse asiassa viestii? Onko viestin oikea tulkinta se, että hän vaatii käskyttävää, jatkuvasti valvovaa ja kontrolloivaa johtamista?

Henkilöstön ilmaiseman viestin oikea tulkinta on mielestäni seuraava: Jämäkemmän johtamisen toive ilmaisee halua ja pyrkimystä kokea työorganisaation päätöksenteko ennustettavana, selkeänä ja toimintamalleiltaan riittävän luotettavana. Kun puitteet ovat kunnossa ja kun ne kattavat riittävän laajan toiminta-alueen, mielekäs "oma tontti" on olemassa ja työntekijöiden on helppo sitoutua töihinsä. Tällöin he, ainakin oman esimieskokemukseni perusteella, täyttävät paikkansa kunnialla.

Organisaatioiden oleellisimpia asioita on hierarkkisuus. Hierarkkisuu-den näkökulmasta organisaatiot eivät ole eikä niiden tule olla tasa-arvoisia! Esimiehellä on suurempi vastuu toiminnan organisoimisesta kuin alaisella. Tämän suuremman vastuun myötä esimiehellä on ja tulee olla enemmän puhevaltaa ja määräysvaltaa toimintaan kuin alaisella.

Esimieskunnan on uskallettava johtaa, ja opettajakunnan on uskaltauduttava opetustilanteen auktoriteetiksi, ainakin tiedollisen vastuun ja ohjauksen merkityksessä. Nykyaikana on valitettavasti yleistynyt niin johtamisessa kuin opettajan työssä taipumus vieroksua auktoriteetin ja tilanteen johtamisvallan käyttöä. On kuitenkin vaikea ajatella, että johtamistyön laatu paranee, jos johtamiseen kuuluva auktoriteetti ja tilanteen johtamisvalta kiistetään. Toisaalta esimiehen valta kuluu, jos sitä käytetään näkyvästi.

Johtamistyössä ja opettajan työssä auktoriteettia ja valtaa onkin hyödyllistä ajatella kaksitasoisena. Johtamisessa valta on erityisesti suhde esimiehen ja hänen alaisensa välillä. Jos molemmat osapuolet tunnistavat ja hyväksyvät vallan, sitä ei tarvitse korostaa. Tällöin esimiehellä on tilannekohtaisen harkinnan perusteella mahdollisuus vetää valtansa ikään kuin taaemmaksi ja samalla jättää valtaoikeuksia työntekijän käytettäväksi.

Onnistuessaan tällainen johtaminen ei kuluta vallan oleellisinta elementtiä eli valtasuhdetta. Vallan suhdeluonteeseen viittasi nokkelasti aikoinaan myös Ison-Britannian pääministeri Margaret Thatcher. Hän totesi: "Jos joudun huomauttamaan poliitikolle vallastani tai miehelle säädyllisyydestäni, olen jo menettänyt pelin."

Sama sääntö toimii myös mielestäni opettajan kohdalla. Hänen opettajan auktoriteettinsa on heikko, jos hän joutuu sitä erikseen opiskelijoille korostamaan. Tällainen tilanne on aina opettajan kannalta ikävä. Se nimittäin ilmaisee myös opiskelijoiden luottamuksen opettajaansa olevan heikko. Opettajuus on opetustilanteessa valtasuhde, aivan kuten johtajuuskin. Jos opiskelijat eivät koe oppimistilannetta syvimmältään turvalliseksi, laadukkaan opetuksen yksi ominaisuus jää saavuttamatta. Ihminen saa, voi ja kykenee täysin rinnoin ja ehdoitta antautumaan oppimistehtävänsä toteuttamiseen, kun hänen ei tarvitse samanaikaisesti murehtia muita asioita.

Opettajan roolia kuvataan aikuisopetuksessa mielellään ilmauksella kanssaoppija. Tämä on paitsi opetuksen teorian vastainen kanta, myös opiskelijoiden kokemusten vastainen kanta. Hyvän opetuksen yksi keskeinen piirre on, että opettaja vastaa opetustapahtuman organisoinnin tavoitteisuudesta. Toisinaan tavoitteen saavuttamista palvelevat parhaiten yhteistoiminnallisten tai opiskelijasäästöisten opetusmenetelmien käyttö, toisinaan taas opettajan jämääkää luennointi ja muu aktiivinen toiminta ovat paikallaan.

Hyvä johtajuustaito ja hyvä opetustaito näkyvät päämäärän saavuttamiseksi käytettävien menetelmien joustavana ja tilannekohtaisena käyttönä. Hyvä johtaja tai hyvä opettaja ei koskaan luovuta pois strategista vastuutaan päämäärän saavuttamisesta. Keinoja hän voi kyllä vaihdella; ja joskus on tarkoituksenmukaista antaa opiskelijoiden itse ja omaehtoisesti päättää käytettävistä keinoista.

JÄMÄKKYYS, KUUNTELU, LUOTTAMUS JA VAPAAUS PUNTARIIN

Työnilon pajojen osallistujat toivoivat johtamiseen jämääkkyttä, selkeyttä, ennustettavuutta, luottamusta työntekijän ammatilliseen osaamiseen sekä mielekkääksi koettua vapauden astetta. Hyvä johtaminen on jämääkää, kuuntelevaa, luottamukseen pohjautuvaa ja ihmisen vapautta arvostavaa. Näin siis ainakin työnilon pajoissa kerrotun, nähdyn, kuullun ja koetun perusteella.

Nämä hyvän johtamisen määrittelyt ovat pyöreähköjä ja pehmoisia. Ihanteellisen johtajan ominaisuuksien luettelosta tai johtamisen laatumääreiden latelusta on päästävä eteenpäin. Työnilon pajoissa pohdimme asiaa paljon.

Löysimme ajatuksia ja uusia näkökulmia hyvän johtamisen olemukseen yhteisessä opistossamme. Toivottavasti tarkastelukulmamme johtamistyöhön yllättää myös opistolaisen lukijan. Kenties se osoittaa, miten asia, ajatus tai esine saattaa olla jatkuvasti työyhteisön edessä, mutta sitä ei vain jostakin syystä nähdä.

Me emme nähneet, että opetus ja johtaminen ovat toimintoina yllättävän lähellä toisiaan. Tarkastelen alla opettajan toimenkuvaa. Lukija voi mielessään vaihtaa opettajan esimieheksi, ja niin kannattaakin tehdä, jotta todella havaitsee opettamisen ja johtamisen toiminnallisen läheisyyden. Opettaja on opetustapahtumassa viimeinen mitta ja perusta, hän määrittää ja vastaa oppitunnin työskentelystä ja työskentelyn tavoitteisuudesta. Nykypäivän didaktiikassa (opetusopissa) esiintyy ajatusvirtauksia, joissa korostetaan oppijan vastuuta ja omasäättöisyyttä opetustapahtuman määrittäjänä. Teoreettisina ajatusrakennelmina ne ovat varteenotettavia, ajattelua kirvoittavia.

Myös didaktiikassa opetuksen muotiaallot ovat voimakkaita. Niinpä käytännössä häntä usein heiluttaa koira. Esimerkiksi oppijan omasäättöisyydestä ja itseohjautuvuudesta tulee oppimisen metodin sijasta päämäärä. Opettajan vastuu opetuksen tavoitteisuudesta ei poistu, vaikka opettaja käyttäisikin oppijan vastuuta ja omasäättöisyyttä painottavia opetusmenetelmiä opetussessaan. Opettaja voi silti harkintansa perusteella painottaa opiskelijan vastuuta opetustapahtuman suunnittelusta ja toteutuksesta. Tällöin hän delegoi opiskelijoilleen oppimisen suunnitteluoikeuden.

Opetuksen teorioiden kaunis ajatus oppimisen omasäättöisyydestä ja itseohjautuvuuden suuresta arvosta saa opettamisen kentällä arvostuksen ohella välillä kritiikkiä osakseen. Ehkä itseohjautuvuuden oppi oli muotiaallona liian painostavaksi koettu, sillä ammattikoulun opettaja vaikutti huolestuneelta pohtiessaan oppilaidensa opiskelijoidensa kykyä arvottaa, painottaa ja valita sitä mitä kannattaisi oppia: "En ole ikinä nähnyt niin itseohjautuvia ihmisiä kuin oppilaani. Ne kaverit tietävät tasan tarkkaan, mitä he tulevat tulevina vuosikymmeninä työelämässä tavoitsemaan. Kuitenkin teollisuuden aloista autoala investoi kaikkein eniten tuotekehittelyyn. Kovia kavereita ovat!"

Tilanne on tällöin identtinen johtamistyöhön nähden. Opettaja ja johtaja voivat tilannekohtaisten tarkoitusehdotuksien vuoksi vetää valtansa ja auktoriteettinsa ikään kuin piiloon, näkymättömiin. Sana opetus sisältää kuitenkin aina ajatuksen opettajan jakamattomasta vastuusta. Jos opettajan vastuu tilanteen hallinnasta poistuu, kyse ei ole opetuksesta vaan yhdessäolosta. Vaikka hän näin ajattelisi, hän ei silti vapaudu opetustilanteen tavoitteellisuuden ja tarkoituksellisuuden vastuustaan!

Opettaja voi siis tilannekohtaisesti, yleensä didaktisten syiden vuoksi, päätyä korostamaan ratkaisua, jossa opiskelijat määrittävät opetuksen työta-voitteet ja sisällön. Opettajan pitää kyetä perustelemaan valintansa opetuksen keskeisien elementtien avulla. Valinnan perustelun ytimenä ovat sellaiset asi- at, jotka liittyvät a) opiskelijoiden tiedon, taidon tai arvojen kehittämiseen, b) tiedostetun ja tunnustetun päämäärän suuntaan sekä c) oletukseen siitä, miksi valittu väline eli opetusmenetelmä olisi juuri nyt soveltuva.

Nyt otamme johtamisen, siis esimiestyön, vastaavan tarkastelun kohteeksi. Poistuuko esimiehen vastuu, jos esimies korostaa, että hän pyrkii johtamisensa avulla osallistamaan työntekijät sekä painottamaan itseohjautuvuutta, tiimien vapausasteita? Vastaus on sama kuin opettajuudenkin kohdalla. Vastuu toi- minnan tavoitteisuudesta ja keinojen mielekkyydestä on jakamaton. Esimies voi tilannekohtaisesti, yleensä strategisten syiden vuoksi, päätyä korostamaan ratkaisua, jossa työntekijät päättävät ja jakavat keskenään operationaaliset työtavoitteet. Esimiehen pitää kyetä perustelemaan valintansa organisaation johtamistyön elementtien avulla.

Opettamisessa ja johtamisessa on paljon samaa. Mikä niitä erottaa tai mikä on niiden suurin ero? Kasvatustieteellisestä näkökulmasta katsottuna eroavuus on selkeä ja ehdoton. Opetuksen laadun viimeinen mittari ja myös opettamisen viimeisin perustelu on, että opetuksen on aina palveltava ihmisen etua. Näin ei ole johtamisessa, vaan ihmistyö on yksi keino muiden joukossa, jonka avulla toteutetaan jonkun muun kuin työntekijän itsensä asettamia tavoitteita.

MITÄ PEILIN TAKAA LÖYTYY?

Työväenopiston esimieskunnan valtaosa on aiemmin työskennellyt pitkään opettajan tehtävissä. Opettajien päätyönä on ollut ohjata opetusryhmänsä tulokselliseen työskentelyyn. Opettajat omaavat hyvän käsityksen yksilön mo- tivoinnista, ryhmätyön organisoinnista, tiimityöstä sekä pitkäjänteisen kiin- nostuneisuuden, harrastuneisuuden ja sitoutuneisuuden tukemisesta. He ovat tottuneet organisoimaan ja suuntaamaan erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien työskentelyä, motivoimaan ja kannustamaan heitä.

Nämä ovat myös johtamisen keskeisiä taitoja: organisointi, suuntaaminen, motivointi, palkitseminen ja erilaisten kannustinten käyttäminen toiminnan jatkuvan sujumisen varmistamiseksi. Nimetyt taidot eivät ole mikään pieni taitojen ryhmä. Johtamistyö jaetaan tavallisesti kahteen lohkoon: Manage- ment-johtamisessa organisaation henkilöstöhallinnollisten rakenteiden sää- telyn avulla vaikutetaan ihmisen tuottavuuteen niin, että hänen on luontevaa

koko ajan keskittyä tuottavaan työntekoon. Leadership-johtamisessa keskeisin vaikuttava tekijä on suora esimiestyö eli ”pomon toiminta”.

Opetustyö vaatii johtamisen käsittein tarkasteluna ”manageerausta” ja pomon sujuvaa tilanteenhallintaa, ihmisten johtamista. Opettajat ovat siten johtamisen kentällä kokeneita toimijoita. Oman kokemukseni mukaan opettajat eivät kuitenkaan aina osaa käyttää taitojaan ihmisten johtamiseen työelämän tilanteissa. He eivät näe omaa osaamistaan, minkä vuoksi johtamisen haasteet ovat yllättäen piinallisen voimakkaita.

Taidoistaan epävarmat esimiehet suuntaavat helposti tarmonsä perinteiseen, valvovaan ja käskyttävään johtamiseen. Kokemukseni mukaan tehtävien delegointi ei ole opettajataustaisen esimiehen vahvuuksia. Kun opettaja-esimieheltä kysyy hänen omista kehittymisen tarpeistaan, hän myös toteaa herkästi tarvitsevansa erityisesti lisää tietoa ja taitoa ihmisten johtamisesta.

Edetäänpä nyt selkein sanoin siihen päätelmään, joka on tuloillaan. On mahdollista, että esimiehet yleensä johtamistyössään paikantavat kehittymisen tarpeensa systemaattisesti väärin. Kehittymistarpeen kokemisen ensimmäinen paradoksi on, että tarve koetaan yleensä niillä taidon osa-alueilla, joissa ihmisen taito on suhteellisesti parhaimmillaan. Niinpä koettu kehittymistarve paikantuu erityisesti sellaisiin oppisisältöihin, jotka ihminen jo tuntee hyvin.

Mitä vähemmän on taitoa, sitä vaikeampaa näyttäisi olevan taidon puutteen havaitseminen tai myöntäminen. Pisimmälle kehittyneissä taidon alueissaan ihmisen ongelmatietoisuus on myös suurimmillaan. Hän kykenee näkemään taitonsa heikot kohdat. Hän nimittäin tuntee paitsi taidon itsensä, niin myös taidon kohteen ominaisuudet. Esimerkiksi opettamisen taito on laaja-alainen ja siirtyy teknisenä taitona kyllä tilanteesta toiseen. Jos opettajalla on teknisen taidon lisäksi vielä hyvä opetuksen kohderyhmän tuntemus sekä opiskelijan arvostaminen kohdallaan, ovat hyvän opetuksen lähtökohdat silloin kunnossa.

Pitkällisen kokemuksen perusteella muodostunut itseluottamus on vankka eli se ei saa ratkaisevaa kolhua, vaikka suoritus ei aina täysin onnistuisikaan. Kansanviisaus osuu siis kohdalleen kun todetaan, että *”hän on riittävän vahva myöntämään puutteensa”*. Kun ihminen on saavuttanut taitavuudessaan riittävän tason, hänen ei enää tarvitse osoittaa taitavuuttaan edes itselleen. Tällöin taidon harjoittaminen ikään kuin irtoaa sosiaalisesti toteutetusta arvottamisesta ja ihmisen tunnekokemukseksi tulee *”olen riittävä tässä tehtävässä”*. Pitkälle kehittyneet taidot ovat siten sellaisia, että yleensä ihminen nauttii niiden käyttämisestä enemmän kuin muiden taitojen. Tämän vuoksi on inhimillisesti erittäin luonnollista kokea kehitymis- ja koulutustarvetta juuri niillä osa-alueilla, joilla ihminen on vahvimmillaan.

Koetun kehittymistarpeen toinen paradoksi on, että ihminen ei kykene toivomaan sellaista, mitä hän ei ole kokenut: jos ihmisiltä reilu sata vuotta

sitten olisi kysytty parannuksia julkisiin kulkuvälineisiin, useimmat luultavasti olisivat toivoneet aiempaa parempia hevosenkenkiä. Sen arvioiminen, mitä vielä ei osaa, vaatiikin paradoksaalisesti mittavan tiedon ja kokemuksen tuekseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttämisohjelma ja käytännön perehdyttäminen töihin ei voi perustua työntekijä omaan ilmoitukseen osaamisestaan.

Työväenopiston historiassa olemme esimieskunnan työhön perehdyttämisen ja kouluttamisen suhteen liiksi luottaneet vapaan sivistystyön opetusfilosofiseen traditioon. Olemme luottaneet siihen, että esimiehet haluavat ja ennen kaikkea kykenevät arvioimaan tiedon ja taidon tarpeen omalta kohdaltaan. Esimiesten taito hallinnollisissa asioissa sekä hallinnollis-organisatorisissa asioissa olisi kaivannut työnantajan määrätietoempaa kehittämisotetta.

Jämäkkyys, kuunteleminen, luottamus ja vapaus ovat elementtejä, joita työnilon pajalaiset toivovat työväenopiston johtamiseen nykyistä enemmän. Ne ovat vaativia sanoja. Ne virittävät suuren, paradoksaaliseltakin tuntuvan johtamisen haasteen. Tässä luvussa olemme kuitenkin jo havainneet, että tuohon haasteeseen on mahdollista vastata. Laajennamme kuitenkin päätelmän koskemaan kaikkia esimiesasemassa työskenteleviä.

Jos uusi esimies on aiemman työuransa perusteella tottunut suuntaamaan ja motivoimaan yksittäisten ihmisten ja ryhmien työskentelyä, niin hänen keskeisin esimiehenä kehittymisen tarpeensa ei ole ihmisten johtamisen tiedot ja taidot. Luultavammin hänen todellisempi sisällöllinen kehittymistarpeensa olisi oppia ”hallitsemaan hallinnon logiikka, ohjeistukset sekä koreografia eli hallinnolliset kiemurat ja kommervenkit”. Niitä ovat esimerkiksi organisaation johtamisen traditiot, julkilausumattomat johtajakäyttäytymisen odotukset sekä henkilöstöhallinnolliset ohjeistuksia ja toimintamallit sekä säännökset, joita yleishallinnossa noudatetaan.

Suositan, että tulevaisuudessa kiinnitetään enemmän huomiota siihen, että tuleva esimieskunta pikaisesti oppii ja koulutautuu esimiestyönsä hallinnollisten säästösten, erilaisten ohjeistuksien ja muiden hallinnollisten reunaehtoien tuntijaksi.

Miksi esitän tällaisen suosituksen? Luultavasti esimiehen kokema epävarmuus johtamistyössään aiheutuu usein pikemmin hallinnollisesta kokemattomuudesta kuin ihmisten johtamisen tietojen ja taitojen suoranaisesta puutteesta. Kun virkauraltaan nuoren esimiehen itseluottamus kasvaa, hän kyllä kykenee hyödyntämään aiemmin oppimaansa työssään paremmin.

MERKITYKSELLISET OPPIMISKOKEMUKSET JA JOHTAMINEN

Opettajan työssä ja esimiehen työssä on siis paljon samaa. Nyt laajennamme vielä lisää kasvatustieteellistä näkökulmaa. Olen vuosikymmenien aikana useampaan otteeseen tarkastellut merkityksellisiä oppimiskokemuksia sekä teoreettisesti että empiirisesti. Esitän joitakin tutkimuksieni päätuloksia sekä pohdin niiden antia esimiestyön kannalta. Tarkemmin kuvaan sen tutkimuksen tuloksia, jossa vastaajina oli noin sata vapaan sivistystyön opintoihin osallistunutta opiskelijaa. He kirjoittivat kukin kaksi esseetä. Toisen aiheena oli itse koettu, todella merkitykselliseksi ja vaikutukseltaan myönteiseksi arvioitu oppimiskokemus. Toisessa esseessä tehtävä oli muuten sama, mutta kohteena oli todella kielteiseksi arvioitu oppimiskokemus. Aiheeseen pääsee syvemmin käsiksi tutustumalla vaikkapa Silkelän (1999) sekä Varilan (1991, 1999, 2014) tutkimuksiin.

Myönteisessä oppimiskokemuksessa korostettiin voimakkaasti vuorovaikutusta ja sen laatua. Niinpä kuvauksen lähtökohta, kokemuksen avaus ja tulkinta tapahtui sen kautta. Vuorovaikutuksen laatu oli hyväksyvä ja kannustava, siis empaattinen. Opiskelija koki merkittäväksi, että tiedollinen ja persoonallinen auktoriteetti kykeni asettumaan ”hänen kenkiinsä”. Yleensä tuo auktoriteetti oli opettaja. Näissä oppimiskokemuksissa yleisin työtapa oli opettava keskustelu. Opetus suuntautui jämäkästi ja jäntevästi konkreettiseen tavoitteeseen eli taitavaan suoritukseen. Tavoitesuuntautunut tehokkuus oli koko ajan oppimistilanteessa läsnä. Siellä ei löysäilty eikä ”hengailtu” itseisarvoisesti. Oppimisen konkreettiset tavoitteet, kuten esimerkiksi taidon oppiminen saavutettiin.

Oppijalle tällainen oppimiskokemus tuotti tunteen elämän suuntaviivojen jäsentymisestä. Hänen luottamuksensa itseensä ja tulevaisuuteensa kehittyi tukevammaksi. Tiivistäen ja kiteyttäen: merkityksellistä ja myönteistä oppimiskokemusta leimasivat vapaus, veljeys ja tasa-arvoisuus, mutta myös tietoisuus tilanteen auktoriteettirakenteista oli kirkas. Opiskelija luotti opettajaan, ja opettaja luotti oppilaan valmiuteen kohdata haaste.

Vapaan sivistystyön pedagogiikan kannalta merkittävät ja myönteiset oppimiskokemukset osoittavat oppimistapahtuman vaikuttavuuden olevan paitsi monitasoinen myös monisyinen. Yleensä ihminen nimeää opiskelunsa syyksi konkreettisen taidon tavoittelun. Hän ei näe ennalta sitä, että samalla kun hän oppii tuon taidon, hän oppii aina paljon muutakin. Merkittävässä ja myönteisessä oppimiskokemuksessa tuo ”oheisopittu” on inhimillisesti arvokasta.

Merkittävä ja myönteinen oppimiskokemus ei yleensä tapahdu yksin. Omaan henkiseen kasvuunsa ihminen tarvitsee sosiaalista tukea. Ihmisen mieli on koukeroinen, pelokas, uutta ja vierasta vastustava. Merkittävä auktoriteetti on kokemuksellisesti näkyvä ja helposti koettava tuen tarjoaja. Piilevämpi mutta myös tärkeä tuen tuottaja on samaa asiaa opiskelevien ihmisten oppimistapahtuman yhteisöllinen tunnetila ja vuorovaikutus.

Hyvä esimiestyö voidaan nyt kuvata aiempaa täsmällisemmin esitettyjä tuloksia soveltaen: Esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on lähtökohtaisesti kummankin osapuolen hyväksi, vähintään asialliseksi kokema. Esimies eläytyy alaisensa ajatusmaailmaan ja työtilanteeseen. Sen ansiosta esimies huomaa sopivassa saumassa tarjota tukensa ja kannustuksensa. Auktoriteettirakenteet ovat selvillä, mutta niitä ei erityisesti korosteta. Tilanteet ja toiminta tilanteissa ovat tavoitteisia ja päämääräsuuntautunutta. Tavoitteet ovat mitattavia ja niiden saavuttamisesta on lupa kokea iloa, kuten iloa on lupa kokea myös työssä kehittymisestä. Kun esimies kannustaa ja tukee, aika ajoin syntyy vuorovaikutuksen myötä myös työssä oppimisen tilanne, joka piirtyy hänen mieleensä merkittävänä ja myönteisenä oppimiskokemuksena.

Aikuiskasvatustieteen oppimispsykologisen teorian kannalta kolme tutkimuspäätelmää oli tärkeitä. (1) Merkityksellinen oppimistapahtuma on kokonaisuus, jossa oppiminen on laaja-alaista. Konkreettisen taidon oppimisen yhteydessä oppiminen laajentui myös ilmiöön, jota kansanomaisesti voisi kuvata sanoilla ihmisenä kasvaminen. Ihmisen usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa kasvoi. Hänen itseluottamusta sosiaalisessa tilanteissa sai tukea. Lisäksi hän yleensä pääsi myös oppimiskokemuksen kylkiäisenä pohtimaan elämänsä arvoja ja suuntaviivoja. (2) Auktoriteettisuhteet olivat oppimistapahtumassa koko ajan läsnä. Ne rakensivat tilanteen ja oppijan psykologisen todellisuuden turvallisiksi. Opettajan rooli oppimistapahtumassa pelkkänä kanssaoppijana pikemmin ehkäisee kuin edistää oppimisen laatua ja tuloksellisuutta. (3) Oppiminen voi tapahtua samanaikaisesti monella kasvun ulottuvuudella. Tiedonintressit eivät ole toisiaan poissulkevia. Pikemmin päinvastoin. Merkityksellisessä ja myönteisessä oppimistapahtumassa oppiminen laajeni pelkistetyn teknisestä/välineellisestä oppimisintressistä emansipatorisen oppimisintressin suuntaan, henkilökohtaisen kasvun kokemukseksi.

Kielteisessä, voimakkaassa oppimiskokemuksessa korostui vuorovaikutus opettajan kanssa. Vuorovaikutus koettiin yksisuuntaiseksi. Opettaja esitelmöi, osoitti olevansa erehtymätön ja oikeutettu määräilemään. Jos luottamus opet-

tajaan olisi kunnossa, inhimilliset piirteet saatettaisiin vielä suvaita. Pahimmillaan kuitenkin yksisuuntainen vuorovaikutus kadottaa kaiken mahdollisen hyvän. Sitä käytetään tällöin oppilaan nolaamiseen tai vähättelyyn.

Oppimistapahtumassa auktoriteettisuhteet korostuvat erittäin selkeästi. Psykologisesti tapahtumassa ovat läsnä auktoriteetti ja hänen pilkkansa tai vihansa kohde eli oppilas. Tilanteeseen kuuluu lisäksi yleisö, jolle auktoriteetti esiintyy korostaen omaa erinomaisuuttaan. Yleisö tavallaan alleviivaa ja tiivistää kokijan mielessä kaiken siihen liittyvän henkisen kivun ja tuskan.

Kuten tavanomaista, kielteinen oppimiskokemus haettiin kaukaa menneisyydestä. Se on helpompaa, sillä oppimiskokemuksen tuottamaan kipuun oli ihmisellä ollut aikaa tottua: "Oli äidinkielen tunti 3. luokalla, harjoituksena oli kirjoittaa sanoja, joissa oli kaksi konsonanttia peräkkäin... Luettuani kirjoitukseni opettaja pyysi minut taululle ja käski kirjoittaa sanat oikein ja viiteen kertaan taululle. Vaikka oppilaat käyttäytyivät ihan hyvin pieniä tirsakahduksia lukuun ottamatta, niin seuraavilla tunneilla en uskaltanut kirjoittaa kuin muutamia sanoja ja aineiden kirjoitus oli kauheinta mitä koulussa oli."

Kiteyttäen: Opetuksen keinona oli vuorovaikutus ja loukkaamaan tarkoitettu keskustelu. Hierarkia ylikorostui, auktoriteettia käytettiin yksittäisen oppijan pilkkaamiseen sosiaalisessa tilanteessa. "Opetusmenetelmää" käytettiin nolaamiseen, ja yksittäisen opiskelijan tai työntekijän huomion keskikipisteeksi nostaminen tuotti yleensä pelon ilmapiirin sekä välttämiskäyttäytymisen, luultavasti useimpiin läsnäolijoihin.

Olen tutkinut myös työelämän "matto jalkojen alta" -tyyppisiä kokemuksia. Niitä on kahta päätyyppiä. Ensimmäinen päätyyppi on rakenteeltaan samankaltainen kuin yllä kuvattu esimerkki. Tilanteessa on esimies, alainen ja tapahtumaa seuraava yleisö. Toinen päätyyppi on pettäminen: esimies lupaa kauniita, vedättää työntekijää ja lopulta lupaukset osoittautuvat valheeksi.

Työelämän kielteinen oppimiskokemus synnyttää kokijassaan paljon välittömiä tunteita: vihaa, raivoa, katkeruutta, pettymystä, häpeää ja toisinaan myös surua, joka syntyy siitä, että ymmärtää luottamuksensa ihmisiä ja maailmaa kohtaan saaneen kolauksen. Tällaisten oppimiskokemusten tulokset ovat moninaisia. Jos ihminen onnistuu käsittelemään tunteensa, saattaa hänen itseluottamuksensa jopa parantua sen myötä. Hän on silloin oppinut kunnioittamaan itseään, sanomaan, että nyt tämä kohtelu riittää. Toisaalta myös välttämiskäyttäytyminen, ahdistus ja koteloituminen ovat mahdollisia tilanteesta oppimisen seurauksia.

Mitä esimiehen on ehdottomasti vältettävä? Mielestäni vakavin virhe, jonka esimies voi ihmisten johtajana tehdä on väheksyntä ja pilkallisuus. Alaista on yksinkertaisesti kunnioitettava ihmisenä niin paljon, ettei esimies todellakaan pysty kuvittelemaan edes suuttuneena pilkkaavansa tai muutoin osoittavansa väheksyntää tätä kohtaan. Jos esimies niin tekee, hän on yksinkertaisesti väärässä työssä!

Aloitteleva, omasta roolistaan ja taidoistaan vielä epävarma esimies saattaa kokea kantani kovin vaativana ja armottomana. Näin ei ole. Tarkoitan nimittäin tahallista pilkka tai väheksyntää. Jos tahallaan luo tilanteen, jossa ”opettaa kukkopoikaa” muiden edessä pilkaten, ei kyllä ole esimiehen tehtävissä paikallaan vaan on etsittävä muita töitä.

Esimies saattaa kuitenkin vahingossa luoda tilanteen, jossa työntekijä tavallista herkemmin kokee joutuvansa nöyryytetyksi tai ainakin vähätellyksi. Tämä vaara on olemassa silloin, kun työntekijöiden työsuorituksia kommentoidaan julkisesti arvioiden. Sen välttämiseksi toimiva ja jo esitetty yleisperiaate on kuuden k-kirjaimen periaate: kehu kaikkien kuullen, kritiikki kahden kesken. Toisinaan kuitenkin ihmisten työsuorituksia on vain kommentoitava julkisesti. Silloin esimiehen kannattaa pitää mielessään lause: asettele sanasi taitavasti ja yksiselitteisesti.

AITOUS, LÄSNÄOLEVUUS JA LUOTTAMUS

Onko olemassa erityistä oikean esimiestyön muotia? Ihmiset, työt ja tilanteet vaihtelevat. Työntekijöiden ja esimiehen tunteet vaihtelevat laidasta laitaan. Tietysti esimies tekee virheitä. Enemmän tai myöhemmin hän tunaroi tai käyttäytyy tökerösti, toivottavasti kuitenkin vahingossa eikä tahallaan. Jos esimiehellä on aika ajoin kestettävää alaisissaan, niin myös alaiset joutuvat aika ajoin kestäämään omaa esimiestään.

Ihmisten johtamisen virheet ovat yleensä korjattavissa. Mikäli aiheita on, anteeksipyyntö on paikallaan. Oman virheen julkinen käsittely alaisten kanssa esimerkiksi kokouksessa tai kahvipöydässä tuo esimiehen lähemmäksi. Esimies-alaisuudet tulevat voimakkaammiksi, jos alaiset huomaavat, että esimies uskaltaa myöntää virheensä. He näkevät käytännössä, että esimies todella pyrkii korjaamaan toimintaansa siten, ettei kyseistä virhettä enää tapahtuisi.

Esimiehen tai opettajan suuri virhe on kieltää virheellinen toimintansa tai teeskennellä, ettei virhettä ole tapahtunutkaan. Tällaiseen virheeseen sortuu epävarmuutensa vuoksi erityisesti aloitteleva opettaja. Esimerk-

ki: Pidin tieteenalallani tilastollisen laskennan harjoituksia. Olin aivan aloittelija opettajana. Kesken harjoituksia huomasin, että en osannut tulkita erästä lukuarvoa. Opiskelijat kysyivät kolmesti, miten tämä lukuarvo tuli tulkita. Epävarmana en suostunut kuulemaan kysymystä. Olisin kokenut menettäväni kasvoni, jos olisin sanonut: "Anteeksi, nyt en tuota osaa, mutta selvitin asian ensi kerraksi." Vain niskani punotus lisääntyi kysymys kysymykseltä. En kolmannellakaan kerralla suostunut kuulemaan. Myöhemmin ymmärsin, että olin poistanut opiskelijoilta mahdollisuuden luottaa opettajaansa. Opettaja ei ollut tuossa tilanteessa rehellinen, siispä hän voi jatkossakin olla epärehellinen.

Näihin pulmiin auttaa esimiehen ja työntekijän aitous eli autenttisuus.

Olkaamme sellaisia kuin olemme, ilmaiskaamme itseämme suoraan ja rehellisesti. Jos aikeemme ovat positiivisia ja olemme muutenkin normaaleja, tavallisen tasapainoisia ihmisiä, niin ihmiset kyllä oppivat luottamaan toisiinsa. Kasvatuksessa, koulutuksessa sekä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa autenttisuuden tuottama positiivinen luottamus tuo alaisille tilaa ja mahdollisuuden turvallisuuden kokemukseen.

Johtamisessa ja pedagogiikassa autenttisuus ja läsnäolo tilanteessa kantavat. Kun opettaja tai esimies on vakaasti asiaansa sitoutunut, ihmiset ovat valmiita tulemaan paljon vastaan. Jos opiskelija luottaa opettajaansa tai työntekijä luottaa johtajaansa, ovat asiat ainakin puolitiehen kunnossa. Sekä johtamisessa että pedagogiikassa on ilmeisesti kuitenkin yleistynyt yleismiellyttämisen painoarvo.

Johtamisen ja opetuksen keskeisiä asioita ovat tavoitteellisuus ja palautteellisuus. Alaisen tai opiskelijan suoritus arvioidaan vasten tiedossa olevaa tavoitetta. Vain toiminta on arvioinnin kohteena, ja tällöin palaute on periaatteessa rehellistä ja selkeää. Yleismiellyttämisen ilmapiirissä pyritään huono suoritus kietomaan niin tiukkaan käärepaperiin, että palautteeseen jää tulkinnan varaa. Se ei lisää opiskelijan tai työntekijän luottamusta opettajaan tai esimieheen. Palaute on parhaimmillaan silloin, kun se selkeästi kertoo suoritustason ja samalla lisää osapuolten luottamusta toisiaan kohtaan.

Pitkään Inkerinmaalla toiminut pappi muisteli omien lastensa pianonopettajan opetusta. "Lapsemme kävivät viikoittain pianotunneilla. Kerran vein heidät sinne ja jäin käytävään istumaan. Opettajan huuto ja mekastus kantautui käytävään. Ilmeisesti hän myös napautti lapsia, ainakin otti koroasta kiinni. Ajattelin, että Suomessa haastaisin opettajan oikeuteen. Kotiin ajaessamme sanoin lapsilleni, että meidän on parasta lopettaa pianotunnit, kun opettajanne on tuollainen. Autoon laskeutui tuskastuttava hiljaisuus. Pitkän tauon jälkeen vanhempi lapsista kysyi: "Emmekö me sitten enää pääse Irina Danilovan luokse?" – ja nuorempi tuhersi itkua".

Venäläisessä pedagogiikassa on käsite "hoivaava rakkaus". Lapset kokivat oudon opettajan hassuine tapoineen turvallisena, heistä välittävänä, autenttisenä ja vähän höpsönä. Mutta hän oli autenttinen ja lasten puolella, siitä he olivat vakuuttuneita. *Vapaan sivistystyön* historiasta löytyy suuria persoonallisuuksia, höpsöjä rehtoreita. Yleismiellyttävyyden maailmassa heidän toimintamallejaan pidettäisiin virheellisinä. Kuitenkin he ovat olleet henkilöstönsä hyväksymiä ja kunnioittamia. Henkilöstö on tunteillaan vaistonnut, että opisto on rehtorille elämääkin tärkeämpi. Rehtori on edustanut luotettavuutta. Henkilöstö on tiennyt, että hän ajattelee aina opistonsa parasta eikä häntä olisi ilman opistoa.

Nykyisessä ajassa arvostetaan suuresti valinnan vapautta. Käännän tämänkin ajatuksen toisin päin. Kun työntekijät toteavat, että "johto voisi johtaa", niin sen voi todellakin tulkita myös pyynnöksi. Se on ilmaus siitä, että "jos te määritätte toiminnalliset rajat, niin me voimme keskittyä paremmin perustehtävämme tekemiseen".

Esimiehille ja opettajille on jo lähtökohtaisesti suotu johtamisen oikeus ja vaatimus. Heidän oletetaan kykenevän laajempaan, monipuolisempaan ja perusteellisempaan arviointiin kuin alaistensa. Tämä oletus on, taas kerran, niin itsestään selvästi työelämän kulttuurissa, ettei sitä enää havaita. Esimiehen tietämättömyydelle ja osaamattomuudelle naureskelu on mahdollista sen vuoksi, ettei tuota vaatimusta edes huomata.

Nykyinen työelämä luo paineen, jossa esimiehen pitäisi koko ajan tiedustella, selvittää ja varmistaa työntekijöiltä, ettei "kenellekään vain ole tulossa paha mieli". Pidän mahdollisena, että tällaisella positiiviseksi kuvitellulla kyselyllä vakavasti häiritään työntekijän vastuullisuutta omasta olemisestaan, työstään ja jaksamisensa tavoista. Konkretisoivana esimerkkinä tulee mieleen tyttäreni Essi, joka noin kymmenvuotiaana arvioi: "Isän kanssa on niin mukava pyöräillä, kun se menee vaan eikä koko aikaa kysele että miten mä jaksan tai minne mennään."

Tasa-arvoisuus esimerkiksi henkilöstövalinnoissa ja työntekijän kohtelussa on tietysti itsestäänselvyys, jonka tulee olla tosiasia. Tasa-arvoisuuden paine aiheuttaa sen, että esimiesten ja työntekijöiden roolit tuntuvat liudentuvan. Ihanteena on, että kaikki huolehtivat monipuolisesti työyhteisön asioista ja päätöksissä kuullaan mieluiten kaikkia. Tällaisen yhteisvastuullisuuden vaarana on, että sekä esimiesten että työntekijöiden itsenäisen vastuullisuuden ja päätöksenteon ala kaventuu. Kysymys "Kunnioitammeko enää ihmisten ammattitaitoa ja luotammeko siihen?" on mielestäni perusteltu.

Tämä sisennys liittyy ensimmäisen luvun lopussa esitettyyn tihen-nykseen, jossa pohdittiin luottamuksen merkitystä tärkeyttä. Sain aikoinani läheltä havainnoida nyt kuvatun tunneprosessin kehittymistä.

Luottamus ei nimittäin tunteena yleensä esiinny yksin tai puhtaana. Siihen liittyy kaksi muuta laaja-alaista tunnetta eli usko ja toivo. Tämä tunnetihentymä ohjaa sitten arjessa pitkäkestoisena suhtautumistapana ihmisen havainnointia ja erityisesti havaitun merkitysten tulkitsemista. Kuvaan tunneprosessin voiman ja merkityksen tarinan muodossa. Esimerkki on todellinen, mutta kaukainen. Lisäksi kaikki tunnistettavuus on poistettu.

Koulutussuunnittelija Mirja on työskennellyt keskuksessa kolme vuotta. Hän on oppinut työnsä hyvin ja pitää työstään. Hän on ammatillisesti kehittyminenhaluinen eikä pelkää haasteita.

(1) Eräänä päivänä hänen esimiehensä pyytää häntä ottamaan vedettäväkseen vaatioan projektin. Mirja on iloinen saamastaan luottamuksen osoituksesta ja kokee sen myös arvostuksen osoitukseksi. Hän on epävarma siitä, kykeneekö hän kokemattomana vetämään projektin sen tiukan aikataulun mukaisesti.

(2) Mirja päättää harkittuaan ottaa projektin vastuulleen, sillä se on mielenkiintoinen, haastava ja ammattitaitoa lisäävä. Mirja uskoo sen vaikuttavan hänen profiiliinsa työntekijänä ja vaikuttavan myönteisesti palkkaukseen, arvostukseen ja toiminnalliseen tilaan.

(3) Projektin edetessä Mirjan tunteet vaihtelevat jännityksestä ja ahdistuneisuudesta iloon ja tyytyväisyyteen. Projektin päättövaiheen lähestyessä nämä tunteet voimistuvat edelleen. Mirja kokee heittäytyneensä projektiin todella kokonaisvaltaisesti.

(4) Kun projekti on päätöksessä aikataulun mukaisesti, Mirja tuntee tehneensä työnsä todella hyvin. Hän kokee itsensä työstään iloiseksi ja ylpeäksi.

(5) Mirja kertoo esimiehelleen projektin valmistuneen ajoissa ja esittelee valmiin työnsä.

(6) Mirja ei saa työstään kiitosta. Esimies nostaa siitä esiin pari pientä yksityiskohtaa, joiden uskoo Mirjalta unohtuneen.

(7) Mirja tuntee itsensä tämän vuoksi vihaiseksi ja katkeraksi. Hän ajattelee mielessään, että "ikinä en enää aseta itseäni peliin". Hyväksikäytön tunne jää mieltä kaivertamaan.

(8) Mirja ei enää suostu toimenkuvansa ja palkkiotasonsa ulkopuolisia tehtäviä vastaan.

(9) Suuttumus on lieventynyt mutta hyväksikäytön tunne muuttunut katkeruuden tunteeksi.

(10) Mirja alkaa puhua koulutuskeskuksesta ja sen henkilöstöstä negatiiviseen sävyyn, sekä keskuksen sisällä että sen ulkopuolella.

(11) *Pettymyksen ja surullisuuden tunne leimaa Mirjan työkokemuksista mielialana.*

(12) *Mirja ei enää välitä ajatella työtään tai panostaa sen suorittamiseen itseään millään tavoin.*

(13) *Mirja kokee työnsä pitkästyttäväksi, ikäväksi ja työpaikan epäreiluksi. Työmarkkinatilanteen vuoksi Mirja ei hae muualle vaan opettelee tyytymään "tyhjäkäyntitasapainotilaan".*



IV TYÖNILO JA OPETUKSEN KULTTUURI

Työväenopistossa opettajien työ on hallinnollisesti organisoitu kolmeen isompaan ainealaan. Ainealan hallinnollisen ja opetuksellisen suunnittelun kokonaisuudesta vastaa ainealoittain koulutuspäällikkö. Opettajien työnilon pajoja oli kolme ryhmää. Koulutuspäälliköt nimesivät osallistujat ainealoittain. Näin pajaan osallistuvien opettajien työmaisema oli osapuilleen sama. Heillä oli yhteinen esimies, he tunsivat useimmiten toisensa. Työnilon kokemuksista keskustelemisen oletettiin olevan näin lähtökohtaisesti helpompaa ja luontevampaa, ovathan ainealan ja käytännön työn rutiinit samalla tavalla pajalaisille tuttuja.

Opettajakunta jaksoi osallistua noin puolen vuoden työnilo-työskentelyyn hyvin. Aloitimme marraskuun alussa ja jatkoimme pajatyöskentelyä maaliskuulle, kahdessa ryhmässä huhtikuulle. Kokoontumiskertojen lukumäärä vaihteli kahdeksasta yhteentoista. Yksikään opettaja ei keskeyttänyt. Työpajojen aloituksen ajoitus ei osunut aivan kohdalleen. Opiston 100-vuotisjuhlien vuoksi emme aloittaneet elokuussa, joka olisi ollut parempi ajankohta. Silloin opettajakunta olisi vasta ollut valmistelemassa alkavan lukuvuoden opetusta. Nyt ajoitus osui kuormituksen huippuun: 100-vuotisjuhlat oli juuri saatu päätettyä ja opettajakunta oli kiireisenä viimeistelemässä kevään opetussuunnitelmia.

Opettajien työnilon kokemukset vaihtelivat suuresti. Jokainen kertoi kokemuksensa omalla tavallaan. Kuvaamisen tapa oli pääsääntöisesti vuolas ja monipuolinen. Kokemusta tarkasteltiin ja siitä keskusteltiin moniulotteisesti. Työnilon pajassa käsiteltiin aina yhdellä kokoontumisella vain yksi kokemus. Näin myös keskustelulle jäi hyvää aikaa. Keskustelu oli rönsyilevää ja moniulotteista.

Käytännössä jokaisella kokoontumiskerrallamme taisimme sivuta useimpia, elleimme peräti kaikkia, alla esitettävän listan asioita. Pohdimme opettajan työnilon kokemusta

- opettajan persoonallisena kasvuna
- opiskelijan kasvun ja kehityksen aistimisena, näkemisenä
- opettajan nöyryyden ja riittävyyden kokemuksien käsittelynä
- työn rutiinien oppimisen ja opettajuuden vakiintumisena
- jännityksen tuottamasta paineesta vapautumisena
- opiskelijan kohtaamisena
- opiskelijan yllättävänä palautteena, joskus vuosien takaa
- opiskelijaryhmän tasapainoisena työskentelynä, hyväntuulisuuutena
- avun saantina kun sitä työtoverilta pyytää
- työn vaihtelevuutena, monipuolisuutena
- opiskelijoiden oppimisen ja näkyvän kehityksen tuottamana ilona ja ylpeytenä

Opettajan työ on työnilon kannalta hyvä ammatti. Työväenopisto on tarjonnut opettajien työnilon kokemuksille hyvän maaperän, kasvualustan. Työ on itsenäistä, vaihtelevaa, merkitykselliseksi arvioitua, sosiaalista ja vuorovaikutteista. Opettajan oman käden jälki näkyy välittömästi. Jos opetus on sujunut hyvin ja kädenjälki on laatuista, niin opettajallakin on hyvä olo. Jos opetus on mennyt poskelleen, on opettajan mieli vastaavasti maassa.

Opettajan ammatissa pääsee ja joutuu kokemaan monipuolisia tunteita. Tässä olen kuvannut positiivista puolta. On kuitenkin hyvä muistaa, että tunteet piirtyvät aina näkyviin taustaansa vasten. Opettajan työnilon tunne syntyy silloin, kun hänen opetuksensa sujuu hyvin. Entä silloin kun opetus ei ole sujunut hyvin? Voimakkaan työnilon kokemuksen kääntöpuolella on toki mahdollisuus voimakkaaseen epäonnistumisen kokemukseen. Miten opettaja sen pystyy käsittelemään, miten hän kykenee kohtaamaan itsensä opettajana silloinkin, kun hävettää tai siipi on maassa?

Jokaisessa opettajien työnilon pajassa keskustelimme opettajan omasta jaksavuuden ja riittämättömyyden tunteesta. Tunnekylläinen ammatti ohjaa ihmisen vaihihkaa täydellisyyden tavoitteluun. Täydellisyyttä tavoitellessaan ihminen polttaa itsensä loppuun. Kreikkalaisen muinaistaruston Ikarus lensi

liian lähelle aurinkoa ja hänen siipensä paloivat. Eri pajoille yhteinen havainto kääntyi lopulta kysymyksen muotoon: Miten tukisimme opettajan kehittymistä niin, että hän osaisi asettaa mittapuukseen riittävä hyvän opetuksen täydellisen opetustaiteen sijaan?

Työurallaan eri vaiheissa olevat opettajat toivat esille toisistaan systemaattisesti poikkeavia asioita. Opettajan uran alussa koetaan ahdistusta ja pelkoa omasta selviytymisestä opettajan tehtävissä. Yksinkertaiset säännöt, määräykset sekä erilaiset reseptit ja toimintaohjeet lievittävät pelkoa ennakolta. Jos ne ovat riittävän yksinkertaisia ja selkeitä, ne mahdollisesti pysyvät mielessä jopa opetustilanteen paineessa.

Työurallaan jo pidemmälle ehtineet kokeneet opettajat pohtivat paljon opettajan jaksamista. Siihen liittyvät kysymykset ja ajattelumallit saivat osakseen voimakkaasti omakohtaisia tuntemuksia. Opettajan jaksamisen ytimessä on kyky hyväksyä riittävän hyvä suoritus riittäväksi. Opettajan työn kuluttavuuden ja vaativuuden vuoksi on opettajan opittava vuosien saatossa selviämään itsensä kanssa, hänen on opittava ja hyväksyttävä oma keskinkertaisuutensa. Keskenäisyyden pohdintaan tuntui liittyvän myös paradoksi. Kun opettaja oppii hyväksymään itsensä keskeneräisenä, hän pystyy myös kohtaamaan opiskelijansa autenttisemmin. Nöyryys ja autenttisuus omalle itselle, oman persoonan kunnioittaminen nähtiin kovin tärkeäksi opettajuuden elementiksi.

HENKINEN KASVU TUOTTAU TYÖNILON RAUHALLISEN AALLON

Kun työnilon kokemus kuvattiin henkiseksi kasvuksi, korostui kokemuksessa opettajan sisäisen tietoisuuden muutos. Työnilon pajoissa työniloa sisäisenä kasvutarinana tarkastelleet opettajat olivat yleensä jo kokeneita opettajia. He olivat toimineet opettajia vähintään vuosikymmenen, jopa vuosikymmeniä.

Kokemuksien kuvaukset jakautuivat työnilon pajoissa kahteen päätyyppiin sen mukaisesti, kuinka pitkä tapahtumaprosessi kuvattiin. Karkeasti kokemukset voidaan jakaa sen mukaan, kuvattiinko kertomuksessa (1) yksittäinen tapahtuma työnilon prosessin käynnistäjäksi vai tarkasteltiinko kertomuksessa opettajan (2) koko työuraa työnilon, henkisen kasvun ja puuduttavuuden tuntemuksien kautta.

Kertojen sävy on tarkkaileva, selkeästi opettajan mielen sisäisiin tapahtumiin kohdistuva. Kertomuksien juoni kuvaa henkistä selviytymiskamppailua.

Joskus, kuten alla olevassa havainnollistuksessa, näitä ajallisia juonirakenteita voi olla parikin. Tällöin kokemus kuvautuu usein ajallisesti pitkäksi prosessiksi. Alla esitettävä kuvaus tarkastelee opettajan työn ilon, puuduttavuuden, vaillinaisuuden, keskeneräisyyden ja pelon välisiä suhteita koko työuran mittaisena henkisenä kasvuprosessina

”Alussa opettaminen ahdisti hirmuisesti. Kokemukseni oli vähäinen. Pelkäsin kuollakseni, että opiskelijat näkisivät epävarmuuteni. Tuntien suunnittelussa meni valtaosa ajasta sen murehtimiseen, miten piilotan jännitykseni. Vapauduin hiljaksen. Löysin tapoja käyttää omia vahvuuksiani hyväksi. Yksi ryhmä oli aivan kamala. Oli pakko vain jatkaa leivoän vuoksi. Sitten aloin saada hyviä kokemuksia.

Opin luottamaan itseäni ja opetukseeni. Opin myös luottamaan opetukseni vahvimpiin taitoihin. Näin jälkikäteen muistellen uskon, että sairastuin vahvuuteen ja täydellisyyden ihanteeseen peittääkseen oman sisäisen epävarmuuteni. Vaikka olin hyvä opettaja, en koskaan osannut olla syvältä tyytyväinen opetukseeni. Vuosi vuodelta muutuin yhä enemmän opettajan kuoreksi, opetin mutta en enää innostunut edes opetuksestani. Aiemmat vahvuuteni muuttuivat heikkoudeksi, sillä olin niihin kangistunut. Jos en pystynyt hallitsemaan tilannetta vahvuudellani, lakaisin sen jollakin tavalla maton alle ja jätin käsittelemättä.

Tein työtäni opettajan kuorena. Ulkoisesti olin varmaan taitava opettaja edelleen, mutta sisäisesti en tuntenut itseäni enää oikein opettajaksi. Olin vain opettamassa, mutta tunne oli poissa. Olin varmaan jatkanutkin eläkeikään asti kuorena, ellen olisi uupunut. Olin puoli vuotta poissa töistä. Keskustelin ystäväideni ja kollegoideni kanssa. Olin vaatinut itseltäni liikaa. Olin enempi itse ajanut itseni uupumukseen. Huomasin, että olin hirveästi halunnut kontrolloida, ohjata opetusta. Se oli tuttua ja turvallista, kaikki yllättävää oli aiemmin pahasta. Päätin hyväksyä vaillinaisuuteni, epävarmuuteni, päätin myös opetella elämään opiskelijoiden kanssa niin, että kuuntelemme ja keskustelemme aidosti enkä koko aikaa päsmäröi. Välillä tuntien jälkeen on edelleen halju olo, mutta olen huomannut, että opiskelijat hyväksyvät minut sellaisena kuin olen. Keskeneräisenä, joskus epäonnistuvana mutta usein myös onnistuvana. Olen oppinut arvoostamaan itseäni ja opiskelijoitani aivan aidosti ja oikeasti. Kait sellainen vapautuneisuus ja hyvä olo näkyy ja kuuluu. Sellainen minä nyt sitten opettajana olen. Sama kuin aluksi, mutta kuitenkin aivan erilainen.”

Näin siis kuvasi eräs opettaja työniloan. Opettajan työura hahmottuu sisäisen kasvun henkisenä prosessina, pitkän aikajänteen inhimillisenä kas-

vuprosessina. Kertomuksessa on myös paljon sopeutumisprosessin aineksia. Niin yksilön muutosprosesseissa yleensä onkin. Kun toive, haave paremmasta ja pois pyrkiminen nykytilasta kohtaavat toisensa, yksilön sisäinen tietoisuuden muutos on mahdollinen. Kertomuksensa alkupuolella opettaja kuvasi, miten hän kasvoi vastaamaan opettajan työhön liittyviin odotuksiin ja subjektiivisiin vaatimuksiin. Opettaja itse arvioi, että itseluottamuksen löytäminen ja omien opettajavahvuuksien huomaaminen toivat työniloa, iloa ja mieltä työhön. Opettaja saavutti osaamisen, hallinnan ja pystymisen tunteen työhönsä, työnilon siis sanan syvässä merkityksessä.

Näin pitkäaikainen kokemus viestii heti, että opettaja on työssään oppinut oikeastaan kaiken sen, mitä kohtuullisen vakioisena pysyvä opetustyö voi hänelle tarjota. Pitkän työkokemuksen omaavan opettajan ammattitaito on niin vankka, että työympäristö ja työtehtävät eivät enää välttämättä haasta häntä kehittymään. Urautumisen vaara on suuri. Se on tapahtunut, jos opettaja tuntee itsensä pysyvästi leipiintyneeksi ja tympääntyneeksi.

Urautumisen tunne on viesti uudistumisen tarpeesta. On tartuttava toimeen tai tyydyttävä puuduttavaan nykytilaan. Opettaja voi esimerkiksi uskaltautua tiedostamaan ja arvioimaan omia arvojaan, erityisesti omia suhtautumistapojaan. Hän pääsee tällöin pohtimaan syvällisiä asioita. Tällaisessa henkisen kasvun prosessissa raja ammatillisen ja persoonallisen identiteetin välillä on veteen piirretty. Kyse on uskaltautumisesta, heittäytymisestä kokemuksen virtaan ja sen syvälliseen tiedostamiseen.

Uskallusta vaativien prosessien lopputulos ei ole ennakoitavissa, sillä juuri ennakoimattomuuden kohtaamiseen sitä uskallusta tarvitaan. Sitä vastoin oppimisprosessin piirteet ovat ennakoitavampia: prosessin päätyökalu on kokeileva ja tiedostava oman kokemuksen pohdinta. Jos tämä tiedostava työskentely suuntautuu omaan ammattipersoonaan tai ammatilliseen identiteettiin, on onnistuneen prosessin lopputuloksena kokemus henkilökohtaisesta kasvusta. Oivaltava tunne, jonka ihminen usein silloin kokee, on ”siitäkö tuo kaikki kipuilu oli kiinni?” – ja oma vastaus tähän kysymykseen on mieltä rauhoittava. Tunnetila muuttuu rauhalliseksi levollisuudeksi.

Mikäli tuo oppiminen suuntautuu työyhteisöön tai laajemmin omaan organisaatioon, on oppimisprosessin tuottama tunnetila ehkä parhaiten kuvattavissa ilmauksella ”kypsyneisyys ja harkitsevuus”. Kun ihminen näkee organisaationsa välittömien toiminnallisten prosessien taakse, on hänen kykynsä osallistua ja myötävaikuttaa organisaationsa kehittymiseen ja sen strategiseen työskentelyyn parantunut.

KAAOKSESTA VARMUUTEEN - TYÖNILOA KOKEMUKSEN KERTYESSÄ

Työuraltaan nuorehkot opettajat kiinnittivät työnilon kokemuksensa tavallisesti selviytymisen tuottamaan iloon. Vaikka opettaja olisikin aiemmin toiminut tuntiopettajana työväenopistossa tai muussa vapaan sivistystyön oppilaitoksessa, tuo kokopäiväisen opettajuuden pesti mukanaan henkisen loikan, harppauksen. ”Mä luulin, että ne tehtävät olisivat olleet tuttuja, mutta se oli kuitenkin aivan uutta.” Tällainen tunne on tavallinen opettajuuden ensimmäisen vuoden aikana.

Mitä kokemattomampi opettaja on, sitä selkeämmin hänen työnilon kokemuksensa painottui rutinoitumisen tuottamaan iloon. Työnsä alkupuolella opettajan on opittava, että ”opiskelijan empivä tai varautunut ilme” ei välttämättä tarkoita sitä, että hän vieroksuisi opettajaa tai kokisi opetuksen olevan huonoa. Opettajan on opittava kohtamaan ryhmädynaamisesti toimimaton ryhmä, joka vain on eripurainen ja kyräilevä. Kokematon opettaja mieltää itsensä kovin helposti vastuuseen opiskelijaryhmän toiminnallisesta tahmeudesta, vaikka joskus tilanteet on vain hyväksyttävä ja kannettava sellaisenaan.

”Muistan erään opiskelijaryhmän kahden vuosikymmenen takaa. Olin silloin opettajana urani alussa. Ryhmässä oli eri-ikäisiä, keskustelu olisi voinut olla hyvää. Jostakin syystä kaksi iäkkäämpää opiskelijaa nälvivät koko ajan paitsi minua myös toisia opiskelijoita. Sanoi kuka tahansa mitä tahansa, aina oli pilkallinen vastaus tai vähintään naureskelu valmiina. Onneksi opetin sitä ryhmää vain lukukauden. Menin sinne aina niskakarvat pystyssä ja työnilo oli totisesti kaukana. Nykyisin osaisin sukkelaasti hoitaa ne riivinraudat järjestykseen. Varmuus tuo työniloa ja antaa mahdollisuuden nauttia vuorovaikutuksesta yhdessä opiskelijoiden kanssa.”

Aloittelevien opettajien työnilon kokemukset ovat siis aivan erilaisia kuin kokeneiden. Aloittelijoiden kokemukset painottuvat tekemisen tapoihin, konkreettisiin selviämisen taitoihin. Ulkopuolisin silmin katsottuna nämä työnilon aiheet voivat tuntua pieniltä. Ne ovat kuitenkin kokemuksellisesti tärkeitä ja voimakkaita opettajan itseluottamuksen kannattelijoita. Kun aloitteleva ja ammattitaidostaan vielä epävarma opettaja saavuttaa varmuuden tunteen siitä, että hän osaa avata opetuskeskustelun ja pitää sitä yllä, niin siinä totisesti on työnilon aihetta.

Aloittelevien opettajien työuran kokonaisuutensa tukeminen on työväenopiston henkilöstön kehittämisen alaan kuuluva tärkeä tehtävä. Nykyisin

luotamme työväenopistossa siihen että taidot opitaan arjessa. Käytännöllisissä asioissa toimisto ja opistoisännät auttavat. Opettajanhuoneiden keskustelut tuovat ammatillista tukea ja antavat tilan tunteiden tuulettamiseen. Eri aineiden opettajat kohtaavat toisensa, ja heillä on ainakin mahdollisuus keskinäiseen ajatusten ja kokemusten vaihtoon. Tällainen keskustelu ja opetusaineiden vertailu kehittää opettajan didaktista näkemystä. Tarvittaessa puhelimen päässä on ainealan vastaava opettaja.

Tämä opettajan ammatillista kasvua ja kehitystä tukeva informaali ympäristö vaihtelee työväenopistossa opetuspisteittäin. Jos opettajan opetus tapahtuu työväenopiston omissa tiloissa, on ammatillisen kasvun ja kehityksen informaali ympäristö pääsääntöisesti toimiva. Jos opettaja opettaa muissa kuin työväenopiston omissa tiloissa, hänen tukena ei ole toimivaa informaalia ympäristöä. Käytännössä hän tulee opetuspaikalle ja menee luokkahuoneeseensa.

Työnilon pajojen keskusteluissa kävi ilmi, että monet todelliset opettajanuran alkuvaiheen kehityshaasteet ovat sellaisia, että ne voidaan ratkaista useammalla tavalla. Jotkin tavat toimivat mutta lukitsevat samalla opettajan tulevan kehityksen vaillinaiseksi tai ohjaavat kehitystä väärään suuntaan. Kokeneet opettajat mielsivät usein kärsineensä tällaisesta lukosta esimerkiksi jännityksen suhteen: mitä epävarmempi opettaja on, sitä päättäväisemmin hän peittää jännityksensä.

Jännityksen hallinnan tarve altistaa kokemattoman opettajan ei-havainnoivaan, mekaanisesti toteutettuun tuntisuoritukseen. Opiskelijat kokevat pääsääntöisesti tällaisen opetuksen ihan riittävän hyväksi. Näin aloitteleva opettaja rutinoi itsensä vääriin uskomuksiin, oppii yhä paremmat jännityksen hallintatavat. Ne kuitenkin rakentavat kuorta opettajan ja opiskelijoiden väliin, jolloin opetustyön palkitsevuus välittömän, suoran ja rehellisen kontaktin seurauksena jää toteutumatta. Opettaja suorittaa opetuksensa, koneeksikin häntä verrattiin.

Opettajaa on suojeltava häneltä itseltään ensimmäisen ja toisen vuoden ajan. Jos aloittavalla opettajalla on emotionaalisesti vallalla virheettömyysoletus eli se uskomus, että hyvä opettaja ei jännitä, hänen alkuvaiheen työssä oppimisensa suuntautuu jännityksen peittelyn taitojen oppimiseen. Tällainen oppiminen tuottaa välittömän helpotuksen, mutta ei ratkaise ongelmaa syvällisesti.

Organisoiduissa kehitystapaamisissa, vertaiskeskusteluissa sekä oman luotto-opettajan kanssa keskusteltaessa uusi opettaja saattaisi oppia, että aikuisryhmän edessä alkuhetkien jännittäminen vain parantaa opetuksen laatua. Yleensä ryhmä suhtautuu siihen positiivisesti, rupeaa auttamaan aktiivisuudellaan opettajaa ja tarjoaa myötätuntoaan eri tavoin. Saattaa kuulostaa uskomattomalta, mutta yleensä opetusryhmässä koetaan, että ”ajatella, opettaja välittää jännittää meidän vuoksemme”. Tilanteen autenttisuutta kunnioitetaan, ja yllättäen kaikki sujuukin mainiosti.

OPISKELIJAN ODOTTAVAT SILMÄT

Kiitollisuus välittyi useamman opettajan työn ilon kuvauksesta. Kiitollisuus on juhlava sana. Opettaminen palkitsee tekijänsä monipuolisesti, jos opettaja kokee toimissaan onnistuneensa. Oma oppiaine koetaan lähtökohtaisesti tärkeäksi ja arvokkaaksi. On jo itsessään ilon aihe, kun saa opettaa omaa oppiainettaan.

Kiitollisuutta ja työn palkitsevuutta kuvaavat myös seuraavat lausahdukset:

- ”opiskelijoiden odottavat silmät”
- ”miten heihin syttyy ahaa-elämys”
- ”miten tunnin kulku imee mukaansa, vaikka olisi väsynyt”
- ”lavan proggis vetää mukaansa, ei sitä voi vastustaa”

Näissä työn ilon kertomuksissa kuvastuu opettajan työ luokassa silloin, kun työ onnistuu ja työ koetaan arvoksi ja päämääräksi itsessään. Opettajan työn imu, virta, veto ja noste ovat niin voimakkaita, että opettaja saattaa kokea itsensä katoavan. Hän kokee itsensä sulautuvan opetustilanteeseen niin, että tavalliset raja-aidat ikään kuin liukenevat pois. Hän on opetustapahtumassa ja opetustapahtuma on hänessä.

Työn ilon kokemuksista piirtyy näkyviin myös opetustilanteen päämäärä uudessa valossa. Opetus itsessään on opettajan päämäärä ja palkinto. Opettaja saattoi kertoa jopa odottavansa malttamattomasti, että pääsee taas ”lavalle”. Opettajan aineenhallinta on keksimäärin jo niin saumatonta, että hän voi keskittyä vain opetustyön suorittamiseen. Kun opetusaineen hallinta on muodostunut itsestään selväksi varmuudeksi, voi opettaja täysimääräisesti keskittyä opetustilanteen sisäiseen rytmiin ja dynamiikkaan. Opettajaan kohdistuu tällöin jatkuva välittömän palautteen virta. Hän kokee sen ja heijastaa sitä opettajapersoonansa taittamana takaisin. Opettaja ei epäile itseään. Hän tuntee saavansa käyttää parhaimpia taitojaan ja iloitsee taitojensa käyttämisestä.

Mistä on kyse? Nämä työn ilon kokemusten kuvaukset tuntuvat arkisen työn näkökulmasta kadehdittavilta, mutta luultavasti myös vierailta, mahdollisesti jopa hämmäntäviltä. Vastaavia kuvauksia tavataan, kun kysytään esimerkiksi urheilijoilta, taiteilijoilta tai tutkijoilta heidän uransa huippuhetkistä. Jos ajatellaan vaikkapa opettajien työniloa ”opiskelijan odottavat silmät” -kaltaisena kuvauksena, on tuo kuvaus kuin tiivistys urheilijan, taiteilijan tai tutkijan huippukokemuksesta. Tilannetekijät täytyy tietysti muuttaa, mutta sisäisen kokemuksen rakenne ja painopisteet ovat yhtenevät.

”Opiskelijan odottavat silmät” -kaltaisen kokemuksen virtauskokemuksen monisanainen kuvaus. Flow-kokemuksestahan siinä puhutaan. Työelämän flow-kokemukset suomennetaan nykyään yleisesti sanaksi työnimu.

Työnimun kokemus on poikkeuksellisen suuren keskittymisen, oman itsensä kokonaisvaltaisen käyttämisen ja kuluttamisen tuottama tila, jossa suorituksesta saatava palaute voimistaa energian ja oman persoonan kohdesuuntautuneesti, ja ihminen ikään kuin liukuu osaksi tehtäväänsä.

Opettajat kuvasivat itse asiassa työnimun kokemuksen tuottamaa mielihyvää eli työniloa! Tutkijana pidän tärkeänä muistuttaa, että työnimun kokemuksen edellytys on myös kokemus työnimun prosessiin heittäytymisen vapaudesta. Työnimun saati työnilon kokemuksesta ei tule tehdä normia, niiden synnyn vapaus ja omaehtoisuus on tunnustettava. Silloin myös työnimun kokemus voi olla iloinen asia, jonka satunnaisesta esiintymisestä voivat iloita sekä opettaja itse että työnantaja.

PIENISTÄ PALASISTA TYÖNILO KERTYY

Monen opettajan työnilo rakentui useista erilaisista tekijöistä. Työnilon yksittäisen kokemuksen sijasta opettajat kuvasivat ihan tavallista työarkea, joka koettiin tyydyttäväksi, usein myös hyväksi. Tämä työarjen kokonaisuus kertoi sitten, mistä opettaja arvioi työnilonsa kumpuavan.

Näissä kuvauksissa tuli ilmi myös se, että opettajan työmaailmaan kuuluu muitakin kuin oppiaines, opettaja ja opiskelijat. Tätä ei kannata tulkita niin, etteikö muu työyhteisö olisi opettajalle tärkeä. Päätoimisesti opettavan opettajan opetuksen tuntimäärä on suuri. Jos häneltä kysyy, mitä työtä hän tekee, hän vastaa olevansa opettaja ja opettavansa päätyökseni. Perustehtävä on selkeä ja sen mukaan vastattiin. Näin on luontevaa, että kuvattava työnilon kokemus haetaan opetuksen piiristä.

Kun opettajan työnilo koostuu pienistä palasista, ei kuvauksissa enää painotu välitön opetustapahtuma. Päinvastoin, luokkahuone ei enää näy työnilon kokemuksissa. Opettajan työnilon kokemuksessa piirtyy esiin hallinto, työyhteisö ja sen sosiaaliset suhteet sekä myös johtamiseen liittyviä ajatuksia. Kiteyttäen voisi sanoa, että opettaja näkee näissä työnilon kokemuksissa työyhteisönsä.

Työn ilmiselvin kohde eli opetus ei näissä kuvauksissa dominoi hänen havainto- ja tunnemaisemansa kuvauksia. Näitä kokemuksia havainnollistetaan opettajan työnilon kertomusten avulla. Olen pelkistänyt niitä voimakkaasti sekä poistanut kertomuksesta konkreettiset viittaukset tunnistettavuuden välttämiseksi.

”Joka ikinen päivä tuo työniloa. Minulla on hyvät tilat, mukavat opiskelijat ja toimivat kurssit. Aamulla tullessani istahdan toimiston väen

kanssa hetkeksi juttelemaan, koneella ollessani joku tulee aina juttelemaan. Ilahdun erityisen paljon, jos huomaa, että työkaveri tuosta vain auttaa aina välillä. Itsekin autan silloin tällöin kaikkienkäisissä asioissa. Kun saa tunnit suunniteltua, pidettyä ja istahtaa takaisin tuolille, siinä sitä on minulle työniloa, joka päivästä.”

”Tavallinen työpäivä on hyvä päivä. Istun koneelle, suunnittelen opetusta, rakennan sen palikoita kasaan. Tykkään puuhata näitä suunnitteluasioita. Painotan niitä, järjestelen aikatauluja, harrastan sellaista mikromanageerausta. Vuosien vierieissä olen oppinut nauttimaan, kun on saanut omaa oppiainetta rakentaa ja kun näkee, miten opetukset ovat kehittyneet. Työ on monipuolista, näkee ihmisiä ja se sopii minulle. Työniloa en erityisemmin kaipaa enkä sitä tavoittele. Tavallinen arki on riittävä.”

”Olen suunnittelijana yksin enkä ole juuri saanut koulutusta tehtäviini. Tässä työssä nyt on miltei kaikki uutta. On ollut mukavaa oppia hallintoa, kurssien suunnittelua, tutustua erilaisiin alueisiin, ihmisiin ja toimia omien tuntiopettajien esimiehenä ja työn suunnittelijana. Ras-kasta on ollut, mutta kyllä homma nyt jo toimii.”

”Meillä oli syksyllä aivan hirvuinen kiire. Kaikki piti saada valmiiksi ja samalla omalta osaltaan tukea satavuotisjuhlien järjestelyitä. Olimme kaikki samassa paineessa. Oli ihanaa tehdä töitä tuntiopettajien, muiden opistolaisten ja opiskelijoiden kanssa. Aina sain apua kun tarvitsin. Hommat olivat kyllä aiemmasta tuttuja, talossa olen ollut kauan. Se yhteisyyden tunne ja kaikkien meidän mukanaolo oli suuri kokemus.”

YHTEENPUNONTAA JA PÄÄTELMIÄ

Olen toisinaan leikkimielisesti kuvannut keskimääräisen työuran kaaren nou-dattavan kahta vaihtoehtoista jatkumoa. Jatkumon kaksi ensimmäistä vaihetta ovat kummassakin kaaren mallissa täysin samat eli nousuvaihe (N) ja uho-vaihe (U). Jatkumon kolmannessa vaiheessa kohdataan polunhaara (P), jossa opettaja joutuu tavalla tai toisella valitsemaan ammatilliseen kehittymiseensä tasankopolun tai vuoripolon. Työuran NUP-jatkumo käynnistyy aina uudes-taan työpaikan vaihtamisen myötä. Toisinaan sen käynnistymiseen riittää myös riittävän laaja työtehtävien muutos tai työntekijän oma halu jatkaa ammatillisen kehittymisen polulla.

(1) **Nousu**-vaiheessa opettajan täytyy kieriä kiinni toivotun suoriutumisen ja todellisuudessa osaamansa välinen juopa. Tämä nousuvaihe kestää muuttaman vuoden.

(2) **Uho**-vaiheeseen työntekijä siirtyy, kun hän on kasvanut työtehtäviensä vaativuuden tasolle mutta omaa vielä uusia näkemyksiä työtehtäviinsä liittyen.

(3) **Polunhaarassa** ohjaututaan tasankopolulle tai vuoripolulle. Tuho/Kasvu-vaihe on käynnistynyt, kun työntekijä kokee työtehtäviensä ja työympäristönsä muuttuneen harmaaksi – ”ruoka oli hyvää, mutta maku puuttui”. Opettaja voi tässä vaiheessa valita, miten suhtautuu tuohon kokemukselliseen harmauteen. Sitä voi opetella kestäämään tai sitten voi yrittää tehdä tuosta kokemuksesta ponnistuslaudan oman työn hyvin syvään ammatillis-eettiseen kohtaamiseen.

Nousuvaiheen tunnistaa hyvin vaiheeseen liittyvästä puhetavasta. Uusi työntekijä kysyy paljon työtovereiltaan ja esimiehiltään. Yleensä nämä kysymykset pelkistyvät muotoon: ”Saanko tehdä, voinko tehdä, miten täällä toimitaan?” Aivan aluksi kysymykset ovat todella konkreettisia eli opettaja voi kysyä vaikkapa: ”Pidetäänkö tunneista päiväkirjaa?” Nousuvaihe kestää yleensä vähintään kaksi vuotta, opettajan työssä voi mennä hyvin kolmaskin vuosi. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta nuoren opettajan työuraa voidaan tukea esimerkiksi varmistamalla, että hän saa tarvitessaan kokeneiden opettajien henkisen tuen ja käytännön opastuksen avukseen.

Uhovaihe kestää keskimäärin viidestä seitsemään vuotta. Sen tunnistaa siitä, että työntekijän puhetapa muuttuu. Nyt työntekijän itseluottamus on kasvanut. Hän kokee olevansa tehtäviensä tasolla. Työtehtävät ovat vielä kuitenkin uusia, haastavaksi koettuja. Opettaja on siirtynyt tai siirtymässä tähän vaiheeseen, kun hänen puhetapansa esimerkiksi opettajanhuoneessa tai -kokouksissa muuttuu. Uhovaiheessa hän aiempaa luottavaisemmin toteaa: ”Minun mielestäni meidän pitäisi tässä talossa toimia seuraavasti...” Uhovaiheessa olevan opettajan työuraa tuetaan haasteiden avulla, tarjoamalla hänelle tilaa ja mahdollisuuksia.

Polunhaarassa opettajaa odottaa valinta: tasanko- vai vuoripolku? Tavalta tai toisella opettaja on polunhaarassa, jossa vuoripolku vie kohti opettajuuden psykologisen painoarvon koettua voimistumista. Polulta voi siirtyä toiselle polulle myöhemmin, eli valinta ei ole peruuttamaton. Tasankopolun opettaja vähentää opettaja työnsä psykologista painoarvoa elämässään ja siirtää henkistä energiaansa muualle. Jos esimerkiksi oppiaine tai opiskelija-aines pysyy vuodesta toiseen samanlaisena, niin suunnilleen kymmenen vuoden työuran jälkeen on ihmisellä valinnan paikka. Samana pysyvä työ on tuolloin opittu kantapäitä myöten. Työarki soljuu kokemuksellisesti samanlaisena vuodesta toiseen.

Vuoripolun valitseva rupeaa yhä syvällisemmin pohtimaan oman ammattinsa kysymyksiä uppoutumalla niihin lähes itseisarvoisesti. Opettaja saattaa esimerkiksi oman työnsä ohella paneutua työnohjaukseen täydellä tarmollaan tai kehittelä kokeneena konkarina didaktisia menetelmiä. Opettaja ottaa mielellään vastaan haastavia opetustehtäviä, kenties oma-aloitteisesti etsii niitä. Hän on voimakkaasti sitoutunut kehittämään itseään ja työyhteisöään.

Tämän vaiheen valinta ei näy opettajan työn tuloksellisuudessa. Näin työnantajalla ei ole erityistä tarvetta vaikuttaa opettajiston valintoihin tässä suhteessa. Opettajalle on normaalissa opetustyön arjessa kehittynyt vankka ja eri tilanteissa pitävä ammattitaito. Hän voi rauhassa viedä opetuksensa hyvään tulokseen niin, ettei opetuksen laatu siitä kärsi. Tämä työuran vaihe on siis selkeästi sisäinen kokemuksellinen tila, jonka laadun ratkaisee opettajan oma tulkinta itsestään. Juuri tähän vaiheeseen soveltuu aikuiskasvatustietees- sä paljon esillä ollut kriittisen reflektion metodi.

Muutama sana on vielä sanottava työssä oppimisen luonteesta NUP-mal- lin eri vaiheissa. Kahdesta kolmeen ensimmäistä työvuotta on ammatillisen nousun aikaa. Todennäköisesti merkittävimmät tämän vaiheen oppimisme- kanismit liittyvät sosiaalisen oppimisen eri muotoihin. Uusi työntekijä on kuin imuri: jäljittelyn, mallioppimisen ja samaistumisen avulla hän luo opet- tajan luonnehahmoaan. Tietysti hän kuvittelee tempujen ja kikkojen olevan opillisesti tärkeimpiä toimintareseptejä. Todellisuudessa ne tulevat erilaisen samaistumisen, identifioutumisen, ihailun ja kunnioituksen kylkiäisinä, oheis- tuloksena.

Työssä oppimisen näkökulmasta uhovaihe on pääsääntöisesti ongelmaton. Opettaja ei enää kaipaa roolimalleja kuten nousuvaiheessa. Hän siirtyy kehit- tyneen itsevarmuuden ja innostuksen myötä luovan kokeilun aikaan. Toisin sanoen hänen keskeisin ammatillisen oppimisen menetelmänsä on hyvään kenttätuntumaan perustuvat ”yritä ja erehdy” -kokeilut. Siis välitön oppi- misen malli on instrumentaalinen oppiminen eli behavioristinen oppiminen.

Kun uho-vaihe päättyy ja polunhaara on edessä tai jo takana, oman opetus- työn kriittinen reflektio ja oman opetuksen arvojen pohdinta ovat paikallaan. Ammatillinen itsepohdiskelu, työnohjaus ja mentorina toimimien ovat myös tähän vaiheeseen sopivia ammatillisen kehittymisen keinoja. Kaikki työnhoh- dolliset keinot, joilla tällä polulla olevien opettajien toimenkuvaa rikastetaan vertikaalisesti tai horisontaalisesti ovat harkinnan arvoisia kehittämissimpul- seja. Henkilökierto tai tehtävävaihto ovat voimakkaita kehittämisen menetel- miä, jotka sopivat erityisesti tällaiseen urakehityksen vaiheeseen.

Työniloa sisäisen kasvun näkökulmasta tarkastelevissa kuvauksissa työn- ilo on todella vakava asia. Kokemuksissa ei tuulikannel soi. Piinaavan alun ja tunteiden erämaan jälkeen kiirastuli kääntyy opettajan henkiseksi voitoksi. Hänestä on tullut tietoisempi ja suvaitsevampi omaa opettajuuttaan kohtaan.

Näin työnilo kuvautuu näkyviin selviytymistarinan lopputuloksena. Tätä tilannetta opettaja arvostaa ja kunnioittaa.

Opettajan sisäistä kasvua painottaneissa työnilon kokemuksissa työn tuottama väsymys, yksitoikkoisuus tai tahmeus kertyy opettajalle vaiivhkaa niin, että hän ei sitä yleensä havaitse. Opettaja on jollain tavalla jäänyt liiaksi kiinni aiemman opetustyönsä vahvuuksiin tai rutinoitunut niin voimakkaasti, ettei luonnolliselle uudistumiselle jää tilaa. Tällöin pelko ammatillisia muutoksia kohtaan kasvaa: "Mitä jos minun ammatillinen heikkouteni ja haurauteni tulevat näkyviin?"

Työniloa sisäisenä kasvuna painottaneissa kuvauksissa muutosprosessin ensimmäinen vaihe on tuntemuksellisesti puuduttava, työn henkisen hios-tavuuden ja ahdistuksen kertymisen jakso. Kaiken pitäisi olla hyvin, rutii-nit hallitaan, opetus on tuttua ja turvallista. Kuitenkin jotakin epämääräisen ahdistavaa ja puuduttavaa hiipi opettajuuden kokemuksiin vuosi vuodelta sisään. Opettajan työhön liittyvä sisäinen jännite lisääntyy pikkuhiljaa, mutta jännitteen ahdistavuus painetaan vielä tietoisuudelta katveeseen.

Kuvauksien perusteella tätä vaihetta leimaa myös ammatillisen muutok-sen ja uusiutumisen tarpeen poissaolo. "Ahdistus kertyy mutta kun kaiken pitäisi olla hyvin." Pahan olon syy ei ota löytyäkseen. Opettajan työ tehdään persoonallisuuden avulla ja sen kautta. Näissä kertomuksissa opettaja yrittää vielä säilyttää muuttumattomana sellaista toiminnallista rakennetta, jonka ohitse hän on kuitenkin jo kulkenut.

Muutoksen välttämättömyys ei kuitenkaan ole vielä tullut todellisuudeksi. Tämä tuli selvästi esiin työnilon vieneen prosessin kuvauksissa. Niistä hah-mottui useamman vuoden masentava, henkisesti lamaanuttava kausi. Jäl-kikäteen sitä kuvattiin suorasukaisin vertauksin ja arvioin: "Toimin pitkään vahvojen maneerieni varassa enkä kyennyt enää kohtaamaan opiskelijoita." "Vaadin itseltäni täydellisyyttä, ahdistuin ja koin riittämättömyyttä." "En us-kaltanut tuoda itseäni esiin ihmisenä ja kadotin lähestyttävyyteni." "Tuntui kuin olisin verhon takaa opettanut."

Muutostyöskentelyn toisessa vaiheessa opettaja uskaltautuu arvioimaan itseään ja tilannettaan ikään kuin ulkopuolisena. Hän ohjautuu kysymään itseltään: Mitä minä haluan työuraltani, miten haluan työni tehdä sekä mitä opetukseni ja opiskelijani minulle todella merkitsevät? Nämä kysymykset ohjaavat hänet kohden muutostyöskentelyn välttämättömyyden myöntämis-tä. Muutokseen johtava avainkokemus voi olla voimakkaan myönteinen tai kielteinen, tärkeintä on, että se saa aikaan havahtumisen.

1) Opettaja oli suunnitellut päivän mittaisen opetuksensa uudelle, tun-temattomalle ryhmällä valmiiksi. Hänen opetussuunnitelmansa koko päivälle oli aiheen vaativuuden vuoksi poikkeuksellisen tarkka. Kun

hän sitten tapasi ryhmänsä, ryhmä olikin paljon isompi kuin hänelle oli kerrottu. Kaikki opetuksen tukimateriaali, myös opetussuunnitelma oli jäänyt kotiin, sillä opettaja oli aamulla pakannut laukkuunsa väärän paperinipun. Tilanne oli pysähdyttävää. Oli vain luotettava itseensä ja omaan taitoonsa. Opetus onnistui ja kokemuksesta tuli opettajan sisäisen muutostyöskentelyn avaintapahtuma.

2) Opiskelija kykeni neljän vuoden jälkeen muuttamaan toistavan, mekaanisen oppimis- ja suoritustyyliinsä toiseksi. Neljän vuoden ajan opettaja oli toistuvasti kohdannut epätoivon hetkiä kyseisen opiskelijan kanssa. Opiskelija oli puolestaan purkanut turhautumistaan opettajaan vuosien saatossa. Pitkät, harmaat vuodet päättyivät kokemukselliseen riemuvoittoon: yhteiseen iloon opiskelijan kyvystä neljän vuoden päätteeksi luovaan ja vapautuneeseen suoritukseen.

Molemmat kuvatut esimerkkikokemukset virittävät opettajissa käyntiin heidän sisäisen muutostyöskentelynsä, oman opetuksensa perusteisiin kohdistuvan tiedostamisen prosessin. Opettajanuran keskivaiheessa tuntui ihanaalta pohtia omaa opettajuuttaan, omaa tapaansa opettaa ja antaa opiskelijoille tilaa oppimiseen. Opettajien omakohtaisia pohdinnan aiheita olivat häpeä, syyllisyys, ylpeys ja luottamus omaan itseensä opettajana. Opettajat arvioivat, että kohdattavien omakohtaisten asioiden myötä heille kasvoi aiempaa parempi luottamus opiskelijaan, kyky antaa hänelle tilaa. Erittäin tärkeänä tuloksena voidaan pitää myös ajatusta siitä, että opettajan miellyttämisen halu väheni ja hänen autenttisuutensa kasvoi.

Työnilon kertomuksien tuottama välitön ja konkreettinen päätelmä on triviaalin tuntuinen. Jos opettaja opettaa päätyökseen, hänen työnilonsa maisema kumpuaa opetuksen piiristä. Mikäli opettajan toimenkuvassa painottuvat muut kuin suoran kontaktiopetuksen tehtävät, hänen työnilonsa maisema on selkeämmin työyhteisössä. Tällöin opettajan työnilon kertomus lähestyy rakenteellisesti ammattikuntien työniloa.

Triviaalin tuntuinen päätelmä paljastuu kuitenkin henkilöstöjohtamisen, työvoiminnan ja organisaatiokulttuurin ymmärtämisen kannalta todella kiinnostavaksi, suuntia ja kehittämisen mahdollisuuksia avaavaksi. Se on vain purettava auki eli vastattava siihen, mitä kaikkea se saattaa viestiä. Päätoimisesti opettava opettajakunta sitoutuu ja mittaa oman työnsä tuloksellisuuden aineensa, opetuksensa ja opiskelijoidensa kautta. Työyhteisö ja organisaatio, jossa he toimivat on välttämättömäksi ja tärkeäksi koettu, mutta mieluiten sellaisenaan väritön, mauton ja hajuton sekä harmaan vakaa ja ennakoitava.

Opettajien sitoutuminen kumpuaa suoraan heidän perustehtävään. Kun työntekijä on sitoutunut perustehtäväänsä ja itse työ on konkreettista, pitäisi

kaiken olla kunnossa organisaation ja henkilöstön strategisen johtamisen näkökulmasta. Näin ei ole. Kauniit ”nelikukat” eli Balanced Score Card -tyyppiset ajattelumallit eivät ole, ainakaan ongelmitta, sopineet koulutusorganisaatioiden johtamisen työvälineiksi.

Opettajakunnan sitoutumisen selkeyden ja suunnan vuoksi kannattaa työväenopistossa pohtia kahden erilaisen organisaatiokulttuurin vaihtoehtoa. Opetuksen organisaatiokulttuuri ja hallinnollisen ohjauksen sekä asiakaspalvelun kulttuuri ovat kumpikin omaleimaisia, luultavasti myös toiminnalliselta logiikaltaan erilaisia. Kaksi erilaista organisaatiokulttuuria samassa organisaatiossa on itse asiassa vanha ja hyväksi havaittu käytäntö. Strategisen ohjauksen vaihtelevia muoteja ja BSC-tyyppisiä tasapainotettuja mittaristoja on ilmeisesti turhan yksioikoisesti pyritty soveltamaan oppilaitoksissa ylitse toiminnallisten kulttuurirajojen.

Opetuksen maailman ja hallinnon maailman väliin olisi hyvä rakentaa palomuuuri. Kaikkea ei tarvitse sopia yhdessä. Työväenopiston kahden kulttuurin toimijoihin voidaan luottaa enemmän kuin nykyään luotetaan. Kun toimijoilla on omilla lohkoillaan selvästi halu toteuttaa toimensa hyvin, kannattaa siihen luottaa ja ottaa se oman toiminnan oletusarvoksi.



V METODI: TYÖNILON PAJAT

Työnilon paja on henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen keino. Työyhteisö, ammattiporukka tai työporukka, kokoontuu säännöllisesti keskustelemaan rauhoitetussa tilanteessa omista työnilon kokemuksistaan. Työnilon paja sopii hyvin kehittämisen välineeksi silloin, kun halutaan luoda ihmisille tilaa kokea ”minä ja meidän pumppu” -kaltaisia tunteita. Pajatyöskentelyä on tekstissä jo aiemmin sivuttu, mutta silloin on tyydytty vain välttämättömimpään kuvaukseen.

Työnilon pajoissa opitaan yhdessä keskustellen näkemään omia ja työtovereiden myönteisiä työkokemuksia. Keskusteleminen auttaa havaitsemaan omaan työhön liittyviä työnilon aiheita. Kun niitä jakaa yhdessä ”oman pumppunsa” kanssa, se luo jo itsessään inhimillisen kasvun ja ammatillisen kehittymisen eväitä. Vain kielteisistä tunteista keskusteleminen luo työyhteisöön kielteisyiden kulttuurin, joka estää myönteisyyden näkemisen tai ainakin hyvästä keskustelemisen tehokkaasti.

Työnilosta keskusteleminen opettaa, että myös työnilosta sekä työssä onnistumisesta voidaan ”heittää läppää”. Työnilon paja on paikkansa puoltanut, jos sen avulla olemme oppineet näkemään ja keskustelemaan myön-

teiseksi koetuista tunteistamme työelämässä. Myönteisyys avaa ja kielteisyys sulkee. Myönteisyys lähentää, kielteisyys etäännyttää. Myönteisyys tuo ilon, kielteisyys kyräily.

Työnilon pajoissa ihmiset oppivat tuntemaan toistensa ajattelutapoja, pystyvät paremmin paikantamaan itsensä kokonaisuuden osaksi sekä näin oppivat ennakoimaan osuvammin työtovereidensa toimintoja. Nämä ovat arvokkaita asioita myös hyvän työvoiminnan kannalta. Ihmiset ovat yllättävän arkoja, kenties myös taitamattomia, omien tuntemustensa viestimisessä. Kun he työnilon pajoissa tottuvat puhumaan näistä asioista, niin oma viestinnällinen taito sekä viestijänä että viestien tulkitsijana kasvaa huomaamatta.

Kun ihmiset ymmärtävät aiempaa paremmin toistensa aikomuksia, on luultavaa, että arjessa tapahtuvan, lähes huomaamattoman positiivisen palautteen osuus kasvaa. Työyhteisöt ja organisaatiot yleisemmin kykenevät toimimaan järjestäytyneesti ja ennakoitavasti, vaikka niiden työntekijöiden tiedolliset kartat omasta yksiköstään poikkeaisivat suuresti toisistaan. Tämä on havaittu lukuisissa organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa. Suurta poikkeamaa ei kuitenkaan pidetä hyvänä. Se altistaa työyhteisön keskinäisiin väärinymmärryksiin ja lukitsee kehityksen. Työtoverien toinen toisilleen tarjoama luonnollinen ammatillinen tuki jää uupumaan.

Mikäli työnilon pajoissa opitaan, että kaikkien pitää kokea työniloa, on työnilosta tullut normi, tuntemisen kahle. Tällöin pajatyöskentely on epäonnistunut. Se on toiminut täsmälleen toisella tapaa kuin mikä on sen päämäärä ja tarkoitus. Pajatyöskentely on onnistunut, jos se on kyennyt tukemaan myönteisten ja kielteisten tunteiden havaitsemisen ja ilmaisemisen taitojen kehittymistä. Näiden taitojen kehittyminen varmistaa samalla sen, että työyhteisö kykenee paremmin havainnoimaan ja erittelemään työntekijöiden työhön liittyviä menestyskokemuksia sekä myös epäonnistumisen kokemuksia.

OPPIMINEN TAPAHTUU AJASSA

Ihminen muuttuu vain ajassa. Oppiminen vaatii aina aikaa. Poisoppiminen vaatii vielä enemmän aikaa. Mitä vaikeammasta oppimishaasteesta on kyse, sen enemmän olisi varattava aikaa ja tilaa näkymättömälle kasvulle ja kehittymiselle. Oppiminen tapahtuu usein harppauksina. Ensiksi ihmisestä tuntuu, ettei mitenkään opi tai tule osaamaan suoritusta. Oppimisharppausta edeltää puuduttavan pitkältä tuntuva tasainen kausi, jolloin kehitys vain junnaa paikallaan vaikka miten yrittäisi. Sitten palaset vain loksahdavat kohdalleen. Oppimisharppauksen odottelussa oppijan sitkeys kyllä punnitaan ja kärsivällisyys on koetuksella. Ehkä siinä prosessissa sitten akanat erotetaan jyvistä.

Oppiminen vaatii aikaa, kenties juuri oman aikansa, oppimisen herkkyyks-
kausiin kun viitataan toteamuksella ”aikanaan asiat tapahtuvat”! Oppiminen
vaatii aikaa – kyllä se kuulostaa näin sanottuna itsestäänselvyydeltä. Kun kat-
somme ja pohdimme itsemme, lapsiemme, puolisoidemme, vanhempiemme
ja ystäviemme muutoksia, näemme ja tiedämme, että muutosprosessit vaati-
vat aina aikansa. Ymmärrämme ja hahmotamme, että muutosprosessissaan
ihminen tarvitsee tilaa, aikaa ja tukea.

Pidämme myös luonnollisena, että poisoppiminen jostakin tavasta tai tot-
tumuksesta on luopumista. Ja luopumisen ymmärrämme aina haastavaksi.
Työelämässä oppimisen vaatima aika jää kuitenkin näkemättä tai se hah-
motetaan kovin helpoksi ja ongelmattomaksi. Arjen ja elämänkokemuksen
tuomat näkemykset kehittymisen vaatimista ajoista unohtuvat työelämässä
toimittaessa. Inhimillisen muutoksen pitäisi sitä vastoin tapahtua työelämässä
nopeasti ja helposti, tehokkaasti, halvasti ja yksinkertaisesti. Kehittymisen
lainalaisuudet eivät taivu työelämän sääntöihin. Sitä vastoin kehittämistyön,
konsultoinnin ja jopa tutkimuksen puheet toki taipuvat toiveiden suuntaan.

Henkilöstön kehittämisen menetelmänä työnilon paja on nyt profiloitavissa.
Työnilon pajan erilaisuus ja lisäarvo perustuvat inhimillisen kehittymisen lain-
alaisuuksien noudattamiseen. Pajatyöskentely ohjautuu omaehtoisesti, siinä on
tilaa, tukea ja aikaa. Pajat kiiruhtavat hitaasti. Jokainen pajalainen on vuorollaan
tapahtumisen valokeilassa. Hän kertoo omasta työstään, useimmiten poik-
keuksellisen hyvästä onnistumisesta. Hän kertoo omien tietojensa ja taitojensa
vahvuuksista eikä pohdi vain vajavaisuuksiaan. Ja näin hänen käsityksensä
itsestään osajana vahvistuu, ammatillinen itseluottamus kasvaa. Kaikki muut
pajalaiset ovat prosessissa mukana ja keräävät huomaamattaankin vinkkejä,
virikkeitä: ”hmm, noin voi myös ajatella” tai ”kenties minä kokeilen myös”.

Työnilon paja on hitaasti kiiruhtavan muutostyöskentelyn menetelmä.
Työnilon pajan sisäinen prosessi on rakenteeltaan, prosessiltaan ja vaikutuk-
siltaan omaehtoisesti muotoutuva ja kypsyttyvä. Työuran eri vaiheissa olevat
ihmiset pääsevät työnilon kokemusten kuvauksista ja kokemusten pohdinnasta
muovaamaan juuri oman työuransa sen hetkiseen kehitysvaiheeseen liittyviä
tuntemuksia, pohdintoja ja päätelmiä. Kehittyminen on omaehtoista. Yhteisen
vuorovaikutuksen prosessissa työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan
ja toistensa ajatuksia.

*Tähän yhteyteen sopii muistelu hiekkalaatikon rouvista ja heidän ko-
kemistaan muutoksista kun he palasivat työelämää 1990-luvun alussa.
Olin tuolloin vuoden hoitovapaalla. Usein seisoskelin taloyhtiön mui-
den rouvien kanssa hiekkalaatikolla. Opin arvostamaan heitä kasvat-
tajina. He mieltivät asioita lastensa kokemuksista käsin, empaattisesti
ja paneutuen. Esimerkiksi viisivuotiaan Jussin äiti halusi poikansa ru-*

peavan harrastamaan liikuntaa. Niinpä äiti mietti huolellisesti, miten Jussi taioutetaan ajatukseen "haluan seurapeleihin". Ensiksi katsellaan yhdessä pelejä, sitten kerrotaan kavereista, jotka pelailevat. Vähän itsekin potkitaan. Sitten kuukauden, parin päästä lähdetään katsomaan naapurin Villen pelejä. Rouvien suunnitelmat siitä, miten poikien tahto suunnataan niin, että he "haluavat oikeita asioita" olivat pitkälle kehittyneitä ja hyviä. Sitä suurempi oli hämmästykseni kun havaitsin, että arjessa taitavat kasvoittajat muuttuivat työelämässä bisneksen tekijöiksi, yksioikoisiksi suorittajiksi. Ilmeisesti työelämän tehokkuuspaineet saivat heidätkin kuoittelemaan, että "halki, poikki, pinoon" -tyyppinen, parin päivän kurssitus on riittävä tuottamaan muutoksen.

EVOLUTIONAARINEN MUUTOS

"Aina sitä lähtee suuria tavoittelemaan. Ja kun jälkeinpäin hankettaan mieltii, niin kysyy itseltään, että näinkö vähän saimme aikaan." Näin on haastatteluissa useampi kokenut kehittäjä kuvannut tunnetilojaan jonkin hankkeen päätyttyä. Kehittämistyötä kuvataan, mainostetaan ja myydään hyvien esimerkkien avulla. Nopeasti toteutettu, radikaali, voimakas, nopea ja näkyvä muutos on aina hyvän kehittämistyön esimerkki. Siitä puhutaan, sitä esitellään seminaareissa ja sen avulla myydään konsulttituotteita.

Vapaaehtoisesti toteutetun, laadullisen ja harppauksenomaisen muutoksen mahdollisuuden suhtaudutaan organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa empien. Radikaaleja muutoksia tapahtuu, mutta yleensä organisaatiot ajautuvat niihin eli ne joutuvat niin sanotusti pakon eteen yllättävän kriisin seurauksena. Sitä vastoin hienosäätävän, vallitsevaan toimintaympäristöön aiempaa paremmin sopeuttavan evolutionaarisen muutoksen tarpeen organisaatiot kykenevät itse havaitsemaan ja myös kehittämään toimintojaan niiltä osin.

Hitaasti eteenpäin kiirehtivä evolutionaarinen kehittämistyö jää helposti laadullisesta muutostyöskentelystä kertovien menestystarinoiden katveeseen. Kun hitaasti kiirehditään, ennätetään tottua toteutuvaan kehitykseen. Muutosta ei kerta kaikkiaan havaita sitä jälkeinpäin muistellen. Silti organisaation vuodessa tai kahdessa kulkema kehityksen polku saattaa olla yllättävän pitkä. Tämän vuoksi myös hitaasti kiiruhtavassa kehittämistyössä olisi arvioitava ja jollain tavalla dokumentoitava eli organisaation muistiin kirjoitettava alkutilanne, jotta aikanaan kyettäisiin havaitsemaan tapahtunut muutos.

Työväenopiston laadullinen rakennemuutos toteutettiin vuoden 2013 kevään aikana. Laadulliseen rakennemuutokseen sopeuduttiin kovasti pinnistellen toista vuotta, käytännössä vuoden 2014 loppuun. Tuolloin toiminnalliset prosessit henkilöstön kuvauksien näkökulmasta vakiintuivat ja siirryttiin hienosäädön vaiheeseen. Kunta10-työbarometrin mittaukset toteutettiin vuoden 2014 syksyllä. Tulokset viestivät selkeän tarpeen kehittää hyvää työvointia tukevia käytäntöjä. Tähän liittyen käynnistettiin työnilon pajat. Lähtötason organisaatiomuistina on siis tuo syksyn 2014 mittaus.

Työnilon pajojen suhteen ei suoritettu alku- eikä loppumittausta. Konsulttina arvioin kerättävien työbarometrien tuloksien riittävän. Alkumittaus osoitti, kuten on todettu, selvän tarpeen työyhteisön ja työn kehittämiseen. Loppumittauksen tulokset tulevat aikanaan ja kertovat työyhteisön kokonais-tilan. Paras vaikuttavuusarviointi, jonka kuulin useammaltakin käytävältä kaikuna työnilon pajoista oli: "Ne tulivat meille jo rutiiniksi, osaksi työviikkoa!" Ilmeisesti niihin siis totuttiin, niitä kenties odotettiin. Ehkäpä työpajoissa toteutettu tapa käsitellä avoimesti ja tasapainoisesti työn positiivisia puolia ja hankalampaa varjoa koettiin antoisaksi ja palkitsevaksi.

KOKEMUS KERRALLAAN

Kehitin työnilon metodin teoreettisten tutkimusteni avulla vastaamaan erään pienehkön kaupungin varhaiskasvatuksen työpaikan henkilöstön kehittämistarpeisiin. Erityisesti päiväkodeissa henkilöstö oli ammatillisesti hyvin eriytynyt. Yhteisyyden kokemisen edellytykset olivat toistuvissa uudistuksissa ja ammattiryhmien keskinäisissä rajanvedoissa rapautuneet. Oli löydettävä menetelmä, joka tarjoaisi henkilöstölle positiivisia kokemuksia ja vahvistaisi ammatillista itseluottamusta mutta samalla loisi mahdollisuuden oppia ymmärtämään aiempaa paremmin työtovereiden erilaisia ajattelutapoja. Lisäksi menetelmän oli oltava yksinkertainen, helposti toteutettava ja kuormittavuudeltaan kohtuullinen.

Työnilon paja toimii kokemukseni mukaan hyvin seuraavien reunaehdoin. Pajaan osallistuu kuudesta kymmeneen työntekijää. He tulevat samasta työyhteisöstä tai pienehköstä organisaatiosta. Pajatyoşkentely vaatii avautumista ja heittäytymistä pajan avoimiin keskusteluihin, joissa tunteita voidaan laajemminkin tuulettaa. Pajatyoşkentely ei onnistu kunnolla, jos työntekijä joutuu varomaan sanojaan tai muotoilemaan tunteuksiaan kohteliaisuuksiksi. Oman organisaation esimieskunnan mukaantulo

pajatyöskentelyyn ei siten ole toivottavaa. Pajalaisten ammatit voivat vaihdella tai he voivat edustaa eri ammatteja.

Pajan kokoontumiskertojen lukumäärä vaihtelee pajalaisten lukumäärän mukaan. Kokoontumiskertojen määrään lisätään vielä kaksi tai kolme kokoontumista. Alkuun tarvitaan pajatyöskentelyn avauskerta ja prosessin loppuun tarvitaan yhdestä kahteen pajatyöskentelyn tuloksia kokoavaa ja käytännöllistä kokoontumista. Jos esimerkiksi pajatyöskentelyyn osallistuu kahdeksan ihmistä, niin silloin paja kokoontuu kymmenen kertaa. Työpaja kestää tällöin joka toinen viikko toteutettuna lähes puoli vuotta.

Pajan vetäjän tehtävänä on ensimmäisellä kerralla saada pajalaiset pohtimaan työtään työnilon ja työvoiminnan näkökulmasta. On siis luotava yhteinen näkemys työnilosta: mitä se on ja miten sitä kuvataan. Ensimmäisen kerran tulostavoitteeksi riittää hyvin, jos pajalaisille on muodostunut kyselevä asenne työnilon kokemukseen: mitä, missä, kuinka usein, millaista, miksi?

Vetäjän ei kannata kovin tarkasti määritellä, millaisia työnilon kokemuksia pitäisi tai olisi suotavaa esitellä muille. Kun ihminen joutuu itse hakemaan omaa työnilon kokemustaan ilman, että hänelle esitetään ehtoja tarkasti, hän joutuu ja myös pääsee pohtimaan asioiden merkityksiä, omia asennoitumisen tapojaan. Mielenkiinto suuntautuu kohteen, haasteen, kehystämiseen. Kun itse rakentaa ilmiön kokonaisuuden, tulee siitä silloin oma ja omakohtainen. Tämä vaihe on ongelmanratkaisun luovim ja vaativin vaihe. Tällainen tehtävä tuntuu vaikealta ja epämääräiseltä. Se myös on sitä. Tehtävää ratkaistessaan ihminen joutuu ajamaan asioita omakohtaiseen tiedostamiseen: mitä ja miten minä näen positiivisia tunneärsyksiä työssäni?

Vanhahko oppimispsykologinen tutkimustulos on, että kesken jäänyt tehtävä muistetaan paremmin kuin ratkaistu tehtävä. Lisäksi asioiden kokeminen omakohtaiseksi edellyttää toiminnallisia vapausasteita – ihmisen on itse päästävä ”säätämään” kantojaan ja määrittelyjään. Vetäjän on pidettävä huoli siitä, ettei hän vahingossakaan kerro, millaista työnilon tulisi olla tai mikä on oikein koettua työniloa.

Pajalaiset tarvitsevat kuitenkin jo ensimmäisellä kerralla jotain kättä pidempää. Vetäjänä olen vastannut tähän tarpeeseen siten, että minulla on kaksi esimerkkiä työnilon kokemuksesta. Kuvatessani niitä yritän samalla myös havainnollistaa kokemuksen ainutkertaisuutta, tulkinnallisuutta sekä näyttää, millaisen tilan ja suunnan se mahdollisesti loisi yhteiseen keskusteluun. Havainnollistukseni olen vaiheistanut kuvauksellisiin jaksoihin reflektiokaa-ren mukaisesti. Sen muistivihjeenä on kolme M-kirjainta: M = Mitä tapahtui objektiivisesti työnilon tapahtumassa? Keitä oli läsnä? Mitä minä tein, mitä läsnäolijat tekivät? Kuinka kauan tapahtumasarja kesti? M = Miten tapahtuma

koettiin subjektiivisesti? Miten itse koin sen? Miten muut läsnäolijat mahtoivat tapahtuman kokea? M = Miksi koin sen niin kuin koin? Jos keskustelin tapahtumasta muiden kanssa, miten he kokivat sen ja miksi?

Pajalaisten esitys ei aina noudata tätä vaiheistusta. Vetäjälle oheinen vaiheistus kuitenkin toimii mielellisenä karttana. Se auttaa täsmentävien kysymysten paikantamisessa sekä kokemuksesta tehtävien havaintojen ja pohdintojen jäsentämisessä. Vetäjän tehtävä on työnilosta keskustelemisen yhteydessä huolehtia siitä, että pajalaiset pääsevät mahdollisimman monesta suunnasta tulkitsemaan ja pohtimaan yhteisesti jaettuja kokemuksia.

Vetäjän tehtävä on siis huolehtia siitä, että mitä vaihtelevimmista työnilon esityksistä voi syntyä oppimistapahtumaan eli pajatyöskentelyyn kokoontumiskerroittain kertoutuva säie. Hän huolehtii siitä, että kuvauksen jälkeen käytävässä ryhmäkeskustelussa työnilon kokemus tulee monipuoliseen tarkasteluun ja mietintään. Vetäjän työtä auttaa myös MMM-kirjainten luoma ”muistikortti”.

(1) Varmista keskustelussa itse työnilon tuottaneen tapahtumisen prosessin kuvauksen monipuolisuus. Hae vastaukset mahdollisimman moneen ”mitä tapahtui” -tyyppiseen kysymykseen. Tässä vaiheessa kuvataan työnilon kokemiseen liittyen tapahtumisen rakenne: mitä tein, mitä tilanteessa ylipäätään oli, keitä muut toimijat olivat ja mikä oli tapahtumisen välitön ympäristö.

(2) Varmista, että pohditaan objektiivisen tapahtumisen lisäksi kokijan tai kokijoiden tuntemuksia. Usein ihmiset tuovat omat tulkintansa, päätelmänsä ja luulonsa esiin ikään kuin ne olisivat tosiasioita tai ainakin ainoita oikeita tilanteen päätelmiä. Työnilon ”omistajan” tulkintoja ei tule yrittää muuttaa, mutta niiden perusteella voidaan jatkaa yhteiseksi käyvää pohdintaa ja mietintää. Yleensä muut pajalaiset pitävät kommentteillaan huolen siitä, että tässä vaiheessa kertomuksesta virittyy nykyhetken päin rönsyjä, mielleyhtymiä ja oivaltavia tulkintoja.

(3) Varmista, että kokija ja ryhmä yrittävät katsoa kokemuksen taakse. Tämä vaihe on psykologisesti vaikea. Vältä tiedon onkimista ja päineisen odotuksen luomista. Kun ihminen katsoo kokemuksensa taakse eli kun hän pyrkii vastaamaan kysymykseen ”miksi koin niin kuin koin”, hän suuntaa katseen oman itsensä sisään. Monet ovat oppineet varomaan tällaista katsomista. Vetäjän on huolehdittava siitä, että keskustelu pysyy työpersoonaalisuuteen kuuluvien kokemusten alueella. Tällöin puhe jää kevyemmäksi ja syvemmistäkin keskusteluista kyetään palaamaan kasvoit säilyttäen takaisin kevyempään arkiseen päätteilyyn.

Pajalaiset kokivat työnilon pajoissa monia oivalluksia. Opistoshteereillä ja opettajilla oli yhteisiä huolenaiheita. Opettajat kokivat aluksi olevansa ai-

nutkertaisia, kun he miettivät riittämättömyyden tunnettaan opettajina. Opistosihteerit puolestaan olivat kokeneet turhautuneisuutta, epävarmuutta ja riittämättömyyttä opiston muutoksen vyöryessä toimintatapoihin. Kummasakin ammattikunnassa koettiin mielestäni yleisesti vapauttavaksi havaita, että ”me olemme kauttaaltaan väsyneitä tai riittämättömiä”. Jaettu huoli on yksinkertaisesti kevyempi kantaa.

Epävarmuus, pelko ja ahdistus ovat siinä mielessä hyviä inhimillisiä tunteita, että jos ne huomataan yhteisiksi tunteiksi ja jos niistä opitaan kertomaan, niin ne lievenevät jo yhdessä puhumalla. Ihminen huomaa, ettei tuo salainen ahdistus niin maailmaa kaatavan harvinainen olekaan, vaan me kaikki koemme sitä jossakin vaiheessa. Tällainen tietoisuus on vapauttava. **Vapauttava tunnekokemus on yksi esimerkki siitä**, missä työnilon kokemuksien käsittelyn todellinen vaikuttavuus piilee!

Ilmaus ”todellinen vaikuttavuus” on hankala. Tämän luvun lopussa luodaan teknisempi ja teoreettisempi silmäys vaikuttavuuden arviointiin. Nykyaikainen vaikuttavuustutkimus korostaa kehittämisen-terventioiden laadullisen vaikuttavuuden arviointia. Käytännössä se tarkoittaa kehittämisen tapahtumien mahdollisimman monipuolisista kuvaamista sekä erityisesti myös vaikuttavuuden näkymättömien prosessien pohtimista. Olen työssäni onnistunut, jos lukija on teokseni luettuaan sitä mieltä, että 1) hän pystyy kuvittelemaan mielessään työnilon pajan, 2) hän näkee mielessään työväenopiston tapahtumisen näyttämönä ja 3) teoreettiset tulkinnat auttavat häntä ymmärtämään prosessien etenemistä.

TYÖNILO JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Lukija on todennäköisesti havainnut, että koen työnilon pajametodin henkilökohtaisesti tärkeäksi. Koen luoneeni työnilon pajan rakenteen omaehtoisesti, erilaisia teoreettisia näkökulmia yhdistellen. Sitä rakentaessani olin kuin seppä, joka urakoi todella haastavan tehtävän parissa. Työni tulosta voivat lukija ja pajatyöskentelyn kokija arvioida omien tuntemustensa perusteella. Itse kunnioitan tekemääni, sillä parempaan en pystynyt. Uskon pajamettiin, ja koen tämän teoksen vahvistavan näkemyksiäni. Pajatyöskentely on ennakoimatonta, mutta voimakkaasti vaikuttavaa ja se tuo esille muuten havaitsematta jääviä asioita.

Työnilon pajan teoreettinen perusta on monipuolinen, luultavasti kuitenkin johdonmukainen eikä eri aineksia holtittomasti yhdistelevä sillisalaatti.

Olen julkaissut vuosina 1991–2010 parikymmentä tutkimusta aikuisten oppimisesta, tunteiden psykologiasta sekä organisaation kehittämisestä. Silloinen kehittämisen kulttuuri tuntui ahdistavalta, mekaanisesti jäsentyvältä koneelta. Kehittämisen valtakulttuurissa korostettiin täsmällisen suunnittelun tärkeyttä. Strategiat on pureksittava osastrategioiksi, ja niistä on johdettava täsmälliset kehittämisen sisällöt. Ihminen, työntekijä, jäi koneen rooliin. Hänen oletettiin reagoivan syötteisiin ennakoitavasti. Kaiken piti onnistuman, kunhan vain toteutettaisiin tarpeeksi järjellisyttä ja täsmällisyyteen pyrkivää suunnittelua.

Liikkeenjohdollisissa teoksissa korostetaan kuitenkin turbulenssia. Maa-ilmalla on sen mukaan pyörteinen, ennakoimaton ympäristö. Suuret muutokset ja murrokset tuntuvat todellakin tulevan yllätyksenä. Berliinin muurin sortuminen katkaisi yleisesti uskon yhteiskuntakehityksen ohjattavuuteen. Nokia tuli ja meni. Globalisaatio jäi. Ja nyt Eurooppa on maanosana todellisten haasteiden edessä – haasteiden, joita pidetään ennustamattomina. Henkilöstön kehittämisen menetöt viriävät edelleenkin sellaisesta käsityksestä, jossa kehityksen ajatellaan olevan ennakoitavaa.

Koin velvollisuudekseni yrittää kehittää silloisten kehittämismenetelmien oheen ja lisäksi uuden metodin. Vuosien kypsyttelyn jälkeen työnilon tutkimuksieni yhteydessä ymmärsin, että työnilon olemuksesta, laadusta ja luonteesta keskusteleminen on tärkeää. Silloin nimittäin keskustelemme ihmiselle hyvin tärkeästä kokemuksesta, joka on itsessään positiivinen virtaustapahtuma (flow-kokemus). Tuossa tapahtumassa ihminen on ollut kokemuksellisesti riittävä, hyvä. Riittävyyden kokemuksia on nykyään vähän, riittämättömyyden tunnetta liian paljon.

Eräs valmentaja ilmaisi saman asian jo vuosikymmeniä sitten: ” Ei sillä ole oikeasti väliä, kuinka nopeasti pojat kiertävät kepit. Mutta jos pystyy sanomaan, että on hyvä jossakin, sillä on väliä. Elämä vain on helpommin elettyissä, jos tietää olevansa hyvä edes jossakin.”

Työniloa voidaan tarkastella myös kehittämisen päämääränä. Jos pyritään kehittämään työnilon kokemisen edellytyksiä, niin asia on kunnossa. Jos työnilo asetetaan kokemisen normiksi ja samalla luodaan pakonomainen positiivinen uusiokieli, niin toiminta ei edistä ihmisen hyvinvointia työelämässä. Positiivisessa uusiokielessä ”kaikki on niin fantsua koko ajan”.

Positiivisen uusiokielen avulla esimerkiksi liian suuren työmäärän tuottama väsymyksen tunne kääntyy työntekijän joustamisen puutteen merkiksi. Miten tämä kääntymä tapahtuu? Uusiokielessä ihminen joustaa. Enää ei sanota, että työnantaja vaatii työntekijältä uusia työsuorituksia. Sen sijaan työntekijän on oikeamielistä todeta: ”Olen iloinen kun työnantaja tarjosi minulle haasteellisen mahdollisuuden oppia uusia asioita ja luotti minuun.”

Työniloa voidaan tarkastella myös välineenä, keinona tai menetelmänä, jonka avulla pyritään ennalta määriteltyihin tavoitteisiin tai päämääriin. Jos esimerkiksi halutaan kehittää työpaikan kulttuuria, on työnilon keskustelumenetelmä toimiva väline. Sitä vastoin jos työnilo on samanaikaisesti kehittämisen päämäärä ja väline, on vaarana sisäsyntyisyys ja risteävän palautteen torjuminen. Toiminnan tarkastelu ikään kuin ulkopuolelta katsoen, eli työn ja tekemisen tapojen kriittinen reflektointi, ei enää onnistu. On yksinkertaisesti huolehdittava siitä, etteivät puurot ja vellit mene sekaisin.

Työnilon kokemiseen voidaan vaikuttaa. Kuitenkaan työnilon kokemuksta ei voida suunnitella siten, että tiedettäisiin ennakolta, miten ja millaista työniloa koetaan. Työnilo ja henkilöstön kehittäminen yleisten suunnitteluohjeiden suunnasta eivät siten luontevasti saumaudu toisiinsa. Yleiset suunnitteluohjeet nimittäin ohjaavat niin sanotun muottimääritelmän käyttöön. Tällöin toivotun tilanteen ja vallitsevan tilanteen välinen erotus osoittaa kehittämistarpeen. Niinpä esimerkiksi voitaisiin todeta: ”Organisaatiossamme ei ole tarpeeksi naurua, meidän on totuttava nauramaan paljon enemmän.” Työnilon koulutusohjelma olisi silloin onnistunut, jos ihmisten seurauksena olisivat oppineet nauramaan useammin päivässä, toivottavasti vielä kirkkaasti ja kuuluvasti. Kehittäminen kohdistuisi syväfilosofiansa näkökulmasta ihmisen vajavaisuuksiin ja persoonallisuuteen. ”Te ette vielä naura tarpeeksi, siispä teidän on muutettava itseänne.”

Sitä vastoin kehittämisen puutarhurimääritelmä on ilmeisen toimiva lähtökohta, jos henkilöstön kehittämisen tavoitteeksi asetetaan työnilon kokeminen. Puutarhamääritelmän takana on oletus, että jokainen ihminen haluaa ja pyrkii kehittymään, jalostumaan omana itsenään ja omalla tavallaan. Toki lisäoletuksena on, että tuo suunta on yhteinen ja yleisen hyvän mukainen. ”Kehittäminen on kehittymään saattamista. Se on selittämättömän, mutta ilmauksissaan täysin selvän kasvamisvoiman tiellä olevien esteiden poistamista, suotuisien olosuhteiden luomista itsestään tapahtuvalle kasvulle.” Tästä näkökulmasta katsottuna työnilon ohjelmasta tulee sellainen kuin työnilon pajat ovat. Me emme virittäneet oletusta, että pitäisi tuntea tai käyttäytyä tietyllä tapaa. Me jäljitimme tilanteita, kokemuksia ja hetkiä, jolloin ihmisen oli töissään poikkeuksellisen hyvä tai mielekäs olla. Me ajattelimme pajoissa, että oppimalla tunnistamaan työnilon tilanteista, pystymme myös muovaamaan tilanteita sellaiseksi, joissa on aiempaa helpompaa kokea työnilon kokemuksia.



VI TEORIA: TUNTEET, ILO JA TYÖNILO

Tunteiden tärkein ja lajikehityksellisesti vanhin tehtävä on laittaa arkiset touhumme tärkeysjärjestykseen. Tunteet saavat meidät hakeutumaan hyvinvointimme kannalta tärkeiden asioiden äärelle: mieluisten työtehtävien pariin, mukavien ihmisten seuraan, rentouttaviin paikkoihin ja innostaviin tilanteisiin. Toisaalta tunteet varjelevat meitä. Ne saavat meidät ottamaan etäisyyttä ja välttelemään asioita, jotka koemme vahingollisiksi. Pelon, hermostuneisuuden ja epävarmuuden tunteet ohjaavat meitä huomaamaan sellaiset ympäristön vaarat, jotka uhkaavat hyvinvointiamme ja viime kädessä koko olemassaoloamme.

Tunteet ovat elämässämme läsnä kaiken aikaa. Tilanteet ja tapahtumat saavat meissä aikaan reaktioita. Niitä kutsutaan esimerkiksi iloksi, vihaksi, inhoksi, kateudeksi, ylpeydeksi, suruksi ja häpeäksi. Nämä ovatkin ihmisen perustunteet. Jaottelutavat toki vaihtelevat, mutta tämä lista on tyypillisin.

Tunne ilmenee ihmisen tunnereaktiona, ympäristön todellisen tai koetun muutoksen aiheuttamana tunnevasteena. Kokonaisvaltaiseen tunnereaktioon kuuluu kolme osaa. Kehossa tapahtuu fysiologisia muutoksia ja käyttäytymisen muuttuu. Lisäksi tunne koetaan subjektiivisesti, eli ihmisellä on tietous

tai tuntemus tunteestaan. Perustunteet poikkeavat toisistaan näiden kolmen komponentin suhteen. Siten ne kukin tuottavat ihmiseen ”tullessaan” omaleimaisen fysiologisen tilan, käyttäytymisvalmiuden sekä tietoisuuden tunteen esiintymisestä.

Tunteet ovat ihmisten ja eläimien suojajärjestelmä, jonka evoluutio on tuottanut. Järjestelmä pyrkii takaamaan elollisen olennon hyvinvoinnin silloin, kun se on uhattuna. Ja toisaalta tunteet pyrkivät lisäämään hyvinvointia silloin, kun vaarat eivät uhkaa ja henkiset resurssit voidaan suunnata muualle. Tunnejärjestelmä yhdistää kokonaisvaltaisesti ajattelua ja toimintaa. Se rekisteröi ympäristön tapahtumia niin, että voimme reagoida meille mahdollisesti haitallisiin tai hyödyllisiin muutoksiin tarkoituksenmukaisesti.

Tunteet ovat keskeinen hyvinvointiamme edistävä neurofysiologinen järjestelmä. Tunteeton ihminen on vaarallinen, erityisesti itselleen. Hän ei osaa arvioida asioiden tärkeysjärjestyksiä, eikä pelko ohjaa häntä välttämään vaaraa. Päätöksenteko on jumiintunut loputtomaan asioiden runsauteen. Tunteet eivät siis ole mitään tilapäisiä häiriöitä elämän arjessa, toiminnan mielekkäässä ohjautumisessa. Päinvastoin, tunteet ovat välttämättömiä, jotta voisimme selviytyä arjessa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa.

Tunteiden ilmaisemisen oppiminen on työn takana. Tunteen kokijan sisäiset tunnetilat välittyvät usein automaattisesti toisille ihmisille erilaisina tunneilmauksina. Tällä tavoin esimerkiksi työkaverit saavat tietoa toistensa sisäisistä tiloista. Tunteet ovat, sisäisestä ainutkertaisuudestaan huolimatta, osaksi jaettavia ja julkisia.

Tunteilla on sosiaalisen elämän sujuvuuteen liittyviä tehtäviä. Ne tuottavat lojaalisuuden ja vastuullisuuden. Tunteet ovat tärkeitä moraalisen päätöksenteon kannalta. Oppimisen kautta syntyneet ja kulttuurin muovaamat sosiaaliset tunteet kuten häpeä ja syyllisyys rajoittavat itsekkyyttämme ja saavat meidät välttämään sosiaalisesti kielteistä käyttäytymistä. Sosiaaliset tunteemme liittävät meidät työyhteisömmе jäseniksi. Ryhmien toiminnan kannalta kiintymyksen, empatian ja innostuksen tunteet ovat tarpeen. Tunteet myös selkeyttävät oman ryhmän sisällä vallitsevia rooleja ja auttavat meitä lukemaan rivien välistä sosiaalisia tilanteita.

Työelämässä kouliinnumme lukemaan työtovereidemme tunteita. Päättelemme esimiehen sanomisten todellisen merkityksen hänen tunneviestintäänsä tukeutuen. Jos esimiehen tunneviestintä on yhdenmukainen hänen sanomansa kanssa, on hänen viestissään suuri uskottavuus. Mikäli esimies on aina kivikasvoinen ja tunteensa peittävä, on hän vaikeasti luettava. Luottavuuden saavuttaminen ja luottamuksen saaminen on vaikeampaa kuin avoimemmassa, aidoksi koetussa tunneviestinnässä.

KUTSUTAANKO ILO TILATEN VAI KIERTOTEITSE?

Ilo on perustunne. Ihmisellä on siten myötäsyttyinen kyky ja taipumus iloita. Kyky ja taipumus ovat kuitenkin suuntaa vailla. Ilon aiheet ja iloittamisen aika ja paikka opitaan elämäntunnetilassa. Kateuden herättämistä tulee välttää, todetaan sananlaskussa elämän ohjeena – kellä onni on, se onnen kätkeköön. Aiheetonta iloa on pidetty huonona asiana: ”Mies tulee räkänokastakin vaan ei tyhjän naurajasta.”

Tunteet *virriävät* yleensä nopeasti. Niiden kesto on tyyppillisesti melko lyhyt. Arkielämässä koettavat tunteet kestävät tavallisesti muutamasta sekunnista muutamaan tuntiin. ”Viimeisin opetustunti meni aivan nappiin, olin sen vuoksi iloinen ja riehakas vielä pitkälle iltaan”, muisteli eräs työväenopiston opettaja työhönsä kokemuksensa tuottamaa tunnetilaa.

Yleensä yksittäinen tunne tulee ja menee. Jos se kestäisi tunteja, olisi meidän vaikeata reagoida tarkoituksenmukaisesti niiden tuntien aikana vastaantuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Toisaalta tunne liittyy tilanteen ja ihmisen elimistön toisiinsa. Ne kihlautuvat ja pyrkivät esiintymään sitten myöhemmin yhdessä. Tällöin voimme puhua pysyvämmästä mielialasta, ihmisen taipumuksesta kokea tietynlaisia tunteita. Esimerkiksi masentuneessa mielialassa oleva ihminen kokee todennäköisemmin ja useammin kielteisiä tunteita kuin optimistisessä mielialassa oleva henkilö.

Tunteiden virriämisen polkuja on kaksi, nopea ja hidas. *Nopean polun tunnistaa tunnekaappauksesta*. Tunnekaappaus tapahtuu, kun nopeaa polkua pitkin syntyvä tunne vain on niin voimakas, että se kaappaa koko voimallaan ihmisen valtaansa. Tunne vyöryy ihmiseen ensiksi, ja ihminen reagoi sen mukaan äärimmäisen nopeasti. Vasta jälkikäteen hän nimeää tunteensa, mikäli hän on oppinut elämänsä varrella sanan, joka kuvaa hänen tunnettaan.

Ilo, raivo, pelko, mustasukkaisuus ja kateus ovat tunteita, jotka voivat äkinäisenä ryöppynä toteuttaa tunnekaappauksen. Kun työkaveri lausuu jonkun pistämättömän sutkauksen, on vain pakko purskahtaa nauruun, ei siitä tunteesta muuten selviä! Tunnekaappaus on kyseessä myös silloin, kun raivostumme pienestä asiasta työkaverillemme ja huudamme hänelle naama punaisena tai pelästymme kohti juoksevaa isoa koiraa.

Tunteen virriämisen hidas polku on kyseessä silloin, kun tunne virriää ja tiedostuu vaiheittain. Jos nopeasti virriävä tunne vertautuu vaahtopäiseksi aalloksi, niin vaiheittain tiedostuva tunne vertautuu pikemmin maininkiin. Kun oma rakas palaa pidemmältä matkaltaan, on hänen tulonsa odottaminen yleensä miellyttävä kokemus, joka voimistuu pikku hiljaa. Kun ihminen

muistelee työn ilon kokemustaan, koemme tuon alkuperäisen työn ilon kokemuksen uudelleen, jo ennakoita odottaen, mutta toki selvästi laimeampana.

Joskus ihminen ei saa ihan heti tuntemuksistaan ja tunteistaan kiinni. Uudessa työssä työntekijä ei välttämättä aluksi osaa sanoa, miltä työ hänestä tuntuu. Ajatellaanpa esimerkiksi aloittelevaa opettajaa. Hän ei välttämättä uransa ensimmäisinä viikkoina osaa sanoa, pitääkö hän opettamisesta. Hän kokee tunnit todella kuormittaviksi. Tuntikaaoksen lävitse elävänä selviäminen on hänen keskeinen pyrkimyksensä. Kokemuksen myötä tuntien haastavuus vähenee. Opettaja myös tottuu kuormitukseen. Hän löytää oman opetustyyliinsä. Useimmat havaitsevat sen jälkeen kun ovat löytäneet oman tyyliinsä ja itsevarmuutensa, että ”minähän pidän opetuksesta”.

Iloitsemisen oppimista ei suoraan voi opettaa. Ilo tulee toiminnan, ajattelun tai tekemisen kylkiäisenä kuten muutkin tunteet. Ne taivuttavat kasvatuksen ja sosialisointia eli ihmiseksi kasvamisen prosessissa omaan aikaansa ja paikkaansa sopiviksi kokemuksiksi. Tunteet syntyvät toiminnan kylkiäisinä tai oheistuotteina. Tunteen on virittävä ensiksi, jotta ihminen voisi oppia jotakin sen aiheuttajista. Työväenopiston työntekijä voi esimerkiksi todeta: ”Pysyvää iloa minulle tuo meidän pumpun yhteishenki ja asioiden yhdessä tekeminen työkavereiden kanssa.” Tällainen päätelmä syntyy vasta monitasoisen oppimisen, havainnoinnin ja päättelyn tuloksena.

Ilon ”opettamiseen” ja kasvattamiseen sopiva näkemys korostaa ilon oppimisen prosessin avoimuutta. Ilo ei tule kutsuttuna saati pakotettuna. Niinpä ”iloitsemaan oppiminen on iloitsemaan saattamista”. Yhdessä kun tehdään, yhdessä kun jännitetään, surraan, iloitaan ja rakastetaan, niin ilon tunne opitaan kyllä tuntemaan. Parhaimmillaan ilon tunnetila näkyy, kuuluu ja raikaa!

”Kun on iloinen, ei ole huolen häivää, mikään ei rasita, väsytyä eikä masenna. Ilo voi olla myös luonteen piirre. Se on positiivisuutta ja toisten huomioimista. Ilo pitää saada jakaa jonkun toisen kanssa. Kun on iloinen, mielessä pyörii paljon hauskoja asioita ja on mukavaa kertoa ne jollekin. Ilo loistaa kauas ja kaikki huomaavat sen.”

Iloitsemisen konkreettiset aiheet ja kohteet opitaan ihmisen elämänkulussa. Jokaisen elämänkulku on ainutlaatuinen. Sen vuoksi ilon aiheemmekin ovat toisaalta samoja, toisaalta samanaikaisesti erilaisia. Samoja ne ovat päällisin puolin, yleisesti katsottuna. Useimmat ihmiset iloitsivat hyvistä ihmissuhteista, mukavasta tekemisestä ja nauttivat aika ajoin omasta rauhastaan. Jos sitä vastoin tarkennamme kysymyksen muotoon ”millaisessa tilanteessa

ja millaisten ihmisten seurassa koet ilon tunteita”, niin ihmisten väliset erot tulevat kyllä esiin.

”Elämästä on itse löydettävä ilonkohteet, sillä kukaan ei voi iloa toiselle luovuttaa. Omalla kohdallani olen oppinut löytämään iloa pienistäkin asioista. Muutenhan täällä olisi kuolettavan tylsää. Ilo on asia, joka ei aina tunnu olevan tervetullutta. Siihen suhtaudutaan kriittisesti ja se lannistetaan sanomalla ’itku pitkästä ilosta’. Ilon aiheita on niin paljon, ettei aina itsekään tiedä, mistä on hyvällä tuulella milläkin hetkellä. Tietysti aina välillä vaipuu masennukseen tai ei vaan jaksa iloita, mutta seuraavan kerran jokin asia saattaa tuntua kaksin verroin mukavammalta.

Ilon tunteen sosiaalinen muotoutuvuus on suuri. Lapsuuden ja nuoruuden vuosina opimme tunteidemme perustat. Voimme silloin paitsi oppia täysimittaisesti kokemaan ja riemuitsemaan tunteistamme, myös kokemaan ja käsittelemään vaativia surun ja menetyksen tunteita ilman, että kiellämme niiden arvon. Lasten kasvatuksessa on ehdottomasti vältettävä se, että lapsi joutuu tunnekokemuksensa vuoksi vanhempiensa nolauksen, pilkan tai häpäisemisen kohteeksi.

Tunnelukkojen vaara on todellinen. Tunnelukot torjuvat tietyn tunteen jo ennakolta. Ihmisen tehokkain tapa torjua tunnelukon kieltämä tunne on tilanteen valikointi. Jo ennalta, tiedostamattaan, ihminen oppii välttämään kaikkia tilanteita, joissa tunnelukon kohteena oleva, lapsuudessa ”vaaralliseksi” osoittautunut tunne viriäisi. Tällöin ihmiseen on syntynyt välttämiskäyttäytyminen. Ja koska välttäminen on tehokas puolustusmekanismi, se samalla sulkee ihmiseltä mahdollisuuden kokea sitä tunnetta, joka lapsuudessa opetettiin kielletyksi.

Olisiko esimiehen houkuteltava tunnelukkoinen ihminen ylittämään oman tunnelukkoisuutensa ylittämät rajat? Minulta kysytty tätä monta kertaa. Tunnelukkoisuudessa on kyse niin syvistä ilmiöistä, että esimiehen tai opettajan tehtävä ei ole yrittää avata niitä. Esimiehelle itselleen on hyväksi, jos hän kuitenkin tuntee tunnelukkoisuuden ilmiön. Esimiestyön vuorovaikutuksessa tunnelukko saattaa selittää esimerkiksi tilanteita, jotka ovat myönteisiä mutta joihin alainen reagoi esimerkiksi jähmettymällä, muuttumalla ilmeettömäksi tai karkaamalla pois paikalta. Runsassanainen kiittäminen hyvästä työstä voi olla alaiselle todella uhkaavaa, jos lapsuudessa on riittävän monta kertaa vetäisty matto ilon kokemisen alta. Lapsuuden muistot iskevät silloin kovasti alaista. Kunnioittava hienotunteisuus ja herkkyys kohtaamisessa on silloin esimiehen tarvitsema työväline. Ainakaan hänen ei tule syyllistää itseään eikä omaa toimintatapaansa tuossa tilanteessa.

Alla on pitkä lainaus erään kertojan lapsuudesta ja tunnelukkoisuuden synnystä. Samalla tuo lainaus viestii kuitenkin kehitysoptimismista. Tunnelukoistamme emme vapaudu, mutta voimme oppia elämään niiden kanssa. Kun tunnistamme ne itsessämme, osaamme välttää sellaisen tunnelukkoisuuden tuottamista lähiympäristöömme. ”Polvi voi pojasta parantua”, kuten lainauksemme kertoja lopuksi toteaa. Kertoja oli aineiston keruuhetkellä noin 60-vuotias nainen. Hän osallistui ammattiyhpeyden tutkimushankkeeseen (Varila ja Ikonen-Varila 2002, 95).

”Lapsesta lähtien olin arka tuomaan esiin ajatuksiani; ei niistä ollut kukaan kiinnostunut tai sitten tehtiin naurunalaiseksi. Isä ei tosin vähättellyt mutta ei häneen voinut samaistua. Tytön piti olla kiltti, hiljainen, alistuva Äidin Pikku Apulainen. Äiti teki tietysti parhaansa kasvatukseen hyvää ihmistä. Aikuisena olen tajunnut, miten inhosin sitä kaikkea. En koskaan kelvannut mihinkään, vaikka olin niin kiltti, etten uskaltanut mitään. Onnistumisestaan ei saanut puhua. Sehän olisi ollut omahyväisyyttä. Ylipäättänsä ei saanut ajatella itsestään mitään hyvää, saati lausua sitä ääneen. Ei lasta saanut kehua, ettei se ylpisty. Ettei se vain ala luulemaan itsestään liikoja. ”Nöyryyttä, hiljaisuutta Jumala rakastaa. Ei salli kopeutta, ylpeitä vastustaa.” Muun muassa tämä oli virren kohta, jota äitini usein siteerasi.

Malliksi sain itsensä vähättelyn. Jos kukaan muu ei satu näkemään, niin Taivaanisä näkee ja tietää kaiken – ja rankaisee. Mieheni sanoo usein, että on ylpeä minusta tai siitä mitä olen tehnyt. Olemme lähes koko suuri ikäluokka samalla tapaa lannistettuja, ”kasvatettuja”. Kutsun meitä säilytettyjen sukupolveksi. Jos et ole kiltti ja kunnolla eli tee mitä käsketään, niin et ole rakastettu, hyväksytty. Oli oltava syyllinen koko ajan, koska muuten ei kelpaa. Näinhän se oli. Onneksi ei ole enää. Lapseni osaa paremmin kuin vanhempansa arvostaa itseään ja olla ylpeä aikaansaannoksistaan. On onneksi pojasta polvi parantunut.”

Kertojamme kuvauksessa tihtyy tunnelukkoisuuden tuottamisen periaatteet. Tunnelukkoisuuden syntyminen kertoo sekin ihmisen suuresta muotoutuvuudesta. Me olemme sellaisia kuin olemme enemmän ympäristön kuin perimän vuoksi. Perimä asettaa rajat, mutta rajojen sisällä ihminen pystyy muovaamaan suuresti itseään.

Ihmisen suuri muovautuvuus on sekä iloinen että vähemmän iloinen asia. On nimittäin niin, että se, mitä voidaan opetuksen ja kasvatuksen keinoin tuottaa, se voidaan myös poisoppia. Kertojamme kuvasi oikeastaan laajan sukupolven yhteisen avainkokemuksen: sukupolvi oli sodan jälkeisen tilanteen vaativuuden vuoksi säilytetyksi kasvatettu kertojan omin sanoin.

Samalla kertoja kuvasi kuitenkin sen, miten hän on kasvanut ja kehittynyt aikuisuudessaan.

Menneisyydestään ei ihminen koskaan pääse irti. Emme koskaan vapaudu täysin niistä ajatusmalleista ja tunne-elämyksistä, jotka ovat meihin lapsuudessamme juurtuneet. Niiden pakottavuudesta voidaan kuitenkin oppia pois. Tiedostaminen, pohdiskelu, uudelleen eläytyminen vanhaan ja elämänkaari-kirjoittaminen käyvät mainiona työskentelyn välineinä. Teatteriharrastus, musiikki ja kaikkalainen luova toiminta tuovat välineitä oman menneisyytensä mielelliseen muovaamiseen. Ihmisten kohtaaminen yhteisissä harrastuksissa jo sinänsä tuo tilaa ja kasvun eväitä.

Ihminen ei voi muuttaa menneisyyttään. Hän voi oppia ymmärtämään, hän voi oppia näkemään ja tuntemaan omat henkisen kipunsa kohteet. Turvallisessa ja arvostavassa oppimisympäristössä on hyvä käsitellä niitä, omalla tavallaan ja omassa tahdissaan. Kun pystyn vakain tuumin ja vakain harkinnoin näin tutkijana ja aikuiskasvatustieteen professorina kirjoittamaan, tunnen samalla ylpeyttä vapaan sivistystyön puolesta. Vapaa sivistystyö luo "läsnäolevuudellaan" ihmisille tilaa asioidensa kohtaamiseen.

PIILOTETTU TYÖNILO ON MUSTA AURINKO

Työnilo on opittu ja sosiaalinen tunne. Tavallisesti työnilon kokemuksessa on läsnä vähintään kuvitellusti toinen ihminen. Harva kokee työniloa yksin. Kun ihmiset kokevat työniloa, yleensä työniloon kokemukseen saadaan lisää potkua kuvittelemalla, "mitä muut nyt ajattelisivat, jos tietäisivät, mistä koen juuri nyt työniloa". Työnilon tunteessa on siis yleensä mukana kokijan suorittama itsensä arviointi, välineellistäminenkin. Peltiseppä totesi katolla kaverilleen: "Katohan tänne, tosimities taivuttaa peltiä kuin naisia." Toki työnilon tunteessa on mukana myös tuloksen arvokkaaksi kokeminen itseisarvona.

Aina työnilon tai varsinkaan ammatillisen ylpeyden kokemuksia ei saa näyttää. Tämä kokemus on tutkimuksieni perusteella sen verran yleinen, ettei se selity pelkästään työntekijöiden yleiseksi varovaisuudeksi tunteen ilmaisussaan. On työpaikkoja, joissa työnilon kokemuksien näyttäminen edes työtoverille saati laajempi julkituominen on epätavallista. Tällöin työntekijä ei pääse "elämään ulos" työnilon kokemustaan ja saamaan näin lisäpotkua. Päinvastoin hän joutuu käyttämään energiaansa piilottaakseen muilta kokemuksensa. Eräs tutkittava korosti, että tällöin "kirkkaasta työnilosta tulee musta aurinko, joka imee energiaa eikä anna mitään takaisin". Tunteiden

piilottaminen kuluttaa ihmistä. Samalla puhumattomuus ei tarjoa organisaatiolle ilon jakamisen mahdollisuutta; energiaa katoaa ja kadotetaan kaikki se vaikuttavuus, joka liittyy työnilosta keskustelemiseen.

Työnilon tapahtuma on yrittämisen, toiminnan kuvaus. Paitsi onnistuminen niin myös epäonnistuminen on ollut mahdollinen vaihtoehto. Työnilon kokemukseen on piilotetusti rakentunut riskin toteutumisen, murheen ja surun mahdollisuus mukaan. Työnantajan on tärkeitä huolehtia siitä, että onnistumista ja epäonnistumista arvostetaan.

Kun työyhteisö jakaa työnilon kokemuksen, siitä hyötyvät kaikki. Jos työyhteisö pystyy jakamaan ja tukemaan sellaisessa tilanteessa, jossa vakavahenkoinen yrittäminen on tuottanut epäonnistuneen tuloksen, on tämän työntekijän ja työyhteisön hyöty vielä suurempi. Yhdessä jaettu epäonnistuminen on voimavara, sillä se viestii työyhteisön luotettavuudesta ja kypsyydestä paljon enemmän kuin yhdessä jaettu onnistuminen.

Millä tapaa sitten sosiaalisuus, työyhteisö liittyy kuvaan? Yleensä työ ja työyhteisön merkittävät ihmiset vaikuttavat siihen, millaisia asioita tai tehtäviä tarjoutuu eteen. He myös mallintavat sitä, mistä asioista työnilo syntyy. Työniloa tuottavassa suorituksessa ja läsnäolon prosessissa ovat muut ihmiset ainakin kuvitellusti mukana. Työniloa tuottava tapahtumien sarja päättyy aikanaan, mutta työntekijän mieleen jää ajatus siitä, että hän on täyttänyt paikkansa mallikkaasti, jopa kunniakkaasti.

TYÖ TEHDÄÄN PALKKAA VASTAAN

”Otsasi hiessä on sinun leipäsi ansaitseman” – ja siitä me sitten opimme iloitsemaan. Ilkikurisesti voi todeta, että kovin on ihmisen mieli mukautuvainen ja suuri on ihmisen taito muuttaa välttämättömyys hyveeksi. Työnilon tunnetaitoisuutta on sekin, että ihminen oppii ja tottuu odottamaan hyvän ponnistelun tuottamaa jälkikäteistä tilaa.

Tulevan odottaminen tuo ihmiselle motivoituneisuuden muodossa voimavaroja kohdata nykyisyys. Tutkijana suhtaudun kuitenkin kovin epäillen tämän päämääräsuuntautuneen tilan kykyyn kannatella ihmisen motivaatiota pidempään. Jos vaadittava ponnistelu saa perusteensa tulevaisuudessa toivottavasta, on kyseessä välineellinen motivaatio. Se ei edellytä itse tekemisen prosessin kokemista arvokkaaksi ja tärkeäksi.

Työnilo sitä vastoin edellyttää työn kokemista tärkeäksi ja mielekkääksi. Työ on tavoitteellista, pitkäjännitteistä toimintaa todellisuuden muovaamiseksi paremman tulevaisuuden toivossa. Merkittäviksi koetut työnilon ko-

kemukset ovat pitkäjänteisen työskentelyn tuloksia. Ihmisen on helpompi työskennellä uutterasti ja pitkäjänteisesti, jos hän kykenee kokemaan myös itse prosessin mielekkääksi ja miellyttäväksi.

Työnteon tehokkuuden ja työntekijöiden motivaation välistä suhdetta on tutkittu pitkään ja hartaasti. ”Työ tehrään niin ku palkkaa vasten”, todetaan forssalaisessa sananlaskussa. Toisaalta sisäinen motivaatio on mielihyvää, joka kumpuaa työstä tai työnteon prosessista itsessään. Palkitsemisjärjestelmien vaikutusta työmotivaatioon ja työn tehokkuuteen on tutkittu paljon. Sisäinen motivaatio (”tekeminen on kivaa”) ja välineellinen motivaatio (”teen palkan vuoksi”) ovat hyvin tutkittuja ilmiöitä.

Erilaiset henkilöstön ja johdon palkitsemisjärjestelmät perustuvat välineellisen motivaation vahvistamiseen. Ajatellaan, että kun palkkausjärjestelmä viritetään oikealla tavalla kannustavaksi, ihminen motivoituu aiempaa parempaan tuloksen tekoon. Useimmat ihmiset ovat ahneita, ja palkkion lisääminen motivoi heitä vieläkin kovempaan työnteokseen. Tällöin on kuitenkin oltava selvä yhteys palkan ja työnteon tuloksien välillä.

Ulkoista ja sisäistä motivaatiota ei tulisi tarkastella toistensa vastakohtina. Hyvin toteutettu palkitsemisjärjestelmä lisää työnteon tehokkuutta ja mielekkyyttä. Tässäkin asiassa auttaa palaaminen vanhojen klassisten hyveiden suuntaan. Kohtuus ja kärsivällisyys ovat hyveitä, joiden merkitystä on mielestäni pitkään väheksytty, sillä elämme ”heti kaikki minulle” -aikaa. Kun kohtuullisuus, tasavertaisuus ja reiluus kääntyvät kohtuuttomuuden puolelle, joutuu ihminen tekemään psyykkistä työtä. Ulkoinen motivaatio nimittäin alkaa dominoida ihmisten ”motivaatioavaruutta” ja työn mieli ja merkitys typistyvät puhtaan välineellisiksi.

Klassisessa sosiaalipsykologisessa kokeessaan Festinger ja Carlsmith (1959) tutkivat palkitsemisen vaikutusta työn koettuun mielekkyyteen. Koehenkilöille maksettiin 1 tai 20 dollaria palkkioksi tylsään kokeeseen osallistumisesta. Koetehtävänä oli asettaa kaksi palloa päällekkäin. Suuren korvauksen saaneet pitivät koetta tylsänä toisin kuin pienen palkkion saaneet. Selityksenä oli, että raha teki tylsyyden hyöväksyttäväksi selittelyittä.

Sitä vastoin pieni palkkio ja tylsä tehtävä synnyttivät kognitiivisen dissonanssin eli tiedollisen tasapainottomuuden koehenkilön tietoisuuteen: palkkio koettiin kovin pieneksi, mutta tehtävä oli työläs ja jäi ratkaisematta. Pallot eivät pysyneet yrityksistä huolimatta päällekkäin. Psykologinen ristiriita ratkaistiin ajattelemalla, että tehtävä olikin itsessään kiinnostava: ”Kenties pallot saa pysymään päällekkäin, enkä vain ole vielä löytänyt oikeaa tapaa.” Näin ratkaisuyritykseen sitouduttiin, ja siihen käytettiin paljon aikaa.

Työ tekijäänsä kiittää – toivottavasti jo sitä tehtäessä. Jos työntekijä kokee itse tekemisen mielekkääksi ja palkitsevaksi, niin työ on sisäisesti motivoivaa ja ihmisen on helppo ”laulaa työtä tehdessään”. Tämä on työnilon tunnetaitoisuuden toinen puoli. Kun jo itse työn tekeminen tuntuu hyvältä, ihminen jaksaa, viitsii ja haluaa työskennellä uutterasti.

Tutkimushenkilö Marja kuvasi työnilonsa ja siihen liittyvän tunnetaitoisuuden napakasti. Vuoden mittainen projekti oli ollut todella haastava ja raskas mutta myös antoisa. Marja kirjoitti: ”Ilta illan perään olin kovin väsynyt työstäni. Mutta se väsymys oli hyvää väsymystä eikä mitään niskojen kiristelyä. Se oli syvää ja rauhallisuutta pitkän päivän jälkeen, kun näki homman etenevän päivä päivältä.”



VII PUITTEET – NEULANPISTOJA TILKKUTÄKKIIN

Työväenopisto on perinteikäs, satavuotias organisaatio. Työväenopiston toiminnassa, hallinnon ja opetuksen rakenteissa ja sisällöissä, näkyvät ajan kehitys, muodit ja virtaukset. Vapaan sivistystyön oppilaitoksena työväenopiston toiminnan aatteellis-rakenteelliset ehdot ovat muotoutuneet vapaan sivistystyön yleisemmän yhteiskunnallisen ”tilauksen ja roolin” puitteissa. Suomalaisen yhteiskunnan sekä Helsingin kaupungin historiallisesti vaihtuvat ajanjaksot ovat näkyneet, tuntuneet ja vaikuttaneet työväenopiston toimintaan. Työväenopiston historiasta kiinnostuneen kannattaa tutustua Samu Nyströmin (2014) teokseen.

Tämän teoksen kokonaisuuden kannalta on kahta historian säiettä syytä käsitellä. Niiden tunteminen auttaa ymmärtämään työväenopiston sisäistä maailmaa ja organisaatiokulttuuria, joita tässä teoksessa on työnilon näkökulmasta katsottu. Koulutuspolitiikan kehitys ja vapaan sivistystyön ideologia ovat ajattelullis-toiminnallisina säikeinä vaikuttaneet läpi historian työväenopiston arvoihin ja pedagogisiin ajattelutapoihin.

Opisto tulee myös lähivuosina muuttumaan. Helsingin kaupungissa uudistetaan organisaatioiden ohjauksen ja johtamisen rakenteet vuonna 2017.

Ne muuttuvat kauttaaltaan. Henkilöstön ja eri organisaatioiden kulttuurien hioutuminen vie kuitenkin vuosia. Me työväenopiston työntekijät voimme katsoa tuleviin uudistuksiin itseemme luottaen. Kaikille on kertynyt muutostokemusta, työelämän muutoksessa elämisen kokemus ja taidot ovat kehittyneet.

Meidän yhteinen työmme ja muutosprosessimme oli meille merkittävä ja tärkeä kokemus. Se nosti esiin myös keskeisiä yleisempiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä ja kysymyksenasetteluita. Nämä kysymykset luotaavat paitsi työväenopiston niin myös yleisemmin koulutusorganisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeitä kysymyksiä.

Työväenopistoon johtamiseen kuuluu kysymys: voivatko opetuksen ja hallinnon maailmat kohdata toisensa? Vai onko parempi sittenkin hyväksyä, että opetuksen ja hallinnon maailmat ovat erillisiä, omalakisia elämän kehiiä tai elämän pyöriä, jotka voivat pyöriä rinnakkain samaan suuntaan mutta jotka eivät kuitenkaan kosketa toisiaan.

AATTEELLISUUS JA TOIMINTA

Suomalaisen koulutuspolitiikan pitkän aikajänteen ideologinen valinta on ollut tasa-arvoisen koulutusjärjestelmän rakentaminen. Vapaa sivistystyö muodostaa nykyään aikuiskoulutuksen kentässä oman koulutuspoliittisen arvolahkonsa. Vapaan sivistystyön koulutuspoliittisena päämääränä on ollut sivistyksellinen tasa-arvo. Tällä tarkoitetaan eri väestöryhmien mahdollisuuksia osallistua vapaan sivistystyön mukaiseen toimintaan.

Koulutuksellisen tasa-arvon käsite ansaitsee tarkennuksen. Sillä tarkoitetaan 1) koulutusmahdollisuuksien tasa-arvoa, 2) koulutuksen sisäisten prosessien tasa-arvoa tai 3) koulutustulosten tasa-arvoa. Koulutusmahdollisuuksien tasa-arvo on toteutunut, jos väestö osallistuu kaikilla koulutuksen tasoilla mistä tahansa sosio-ekonomisesta tai kulttuurisesta ryhmästä yhtä suurella todennäköisyydellä mihin tahansa koulutukseen. Sisäisten prosessien tasa-arvoisuudessa kysytään, palveleeko oppilaitos yhtä ansiokkaasti erilaisia ihmisiä vai suosivatko koulun käytännöt eri ihmisiä eri tavoin. Koulutustulosten tasa-arvo samaistetaan usein tasapäästämiseen. Koulutustuloksen tasa-arvoissa on kyse siitä, miten ja millä edellytyksin yhtä suuri koulutusinvestointi yksilötasolla tuottaa kaikille yhtä suuren tuoton. Koulutusmahdollisuuksien tasa-arvoissa suomalainen yhteiskunta on onnistunut erittäin hyvin. Koulutuksellisia umpikujia ei enää järjestelmässä ole.

Vapaa sivistystyö on sivistävää toimintaa. Se jalostaa ja kehittää ihmistä pyyteettömästi sekä auttaa häntä kasvamaan omiin mittoihinsa ihmisenä. Vuosikymmenen jos toisenkin on sekä aikuiskasvatustieteen että vapaan sivistystyön toimialalla ihannoitu tuettua aktiivista kansalaisuutta ja aikuisten kehittyvää yksilöllisyyttä. Tähän on kuitenkin liitetty voimakas tarve määrittellä niiden sisältöä eli samalla kertoa, mitä kaikkea kehittyneen, aktiivisen ja itseohjautuvan kansalaisen tulee arvostaa.

Toki vapaan sivistystyön työväenopiston tulee tarkoituksenmukaisesti toteuttaa niitä päämääriä, joita organisaation toiminnasta päättävät tahot niille asettavat. Toiminnan rahoittajan tulee aina valvoa, että toiminta on tarkoituksenmukaista. Se on itsestäänselvyys. Helsingin työväenopiston toimintaa rahoittavat valtio, Helsingin kaupunki sekä asiakkaat. Valtio ja kaupunki suuntaavat opetuksen ja päättävät sekä toiminnan arvoista että resursseista.

Organisaatioiden resurssiratkaisujen ja rahoituksen maailma tarvitsee päätöksiensä tueksi konkreettisia ennusteita, tulevan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointeja. Tämä tulevaisuutta ennakoiva maailma ohjautuu lineaarisesta, kumulatiivisesta päättelystä. Lineaarisuus tarkoittaa suoraviivaisuutta ja kumulatiivisuus sitä, että edellytetty tulos määrittyy siihen investoitujen panosten mukaisesti. Päättelyketju on yksinkertaistetusti seuraava: "Sijoitamme tietyn summan rahaa, jos se ennakoitavasti tuottaa vähintään tämän tuloksen."

Ajattelutapa toimii oikein hyvin vakioisissa olosuhteissa. Koulutusorganisaation ensimmäinen asiakastaso on aina opiskelija. Opiskelijoiden elämäntilanteet ovat erilaisia. Heidän oppimistaitonsa vaihtelevat samoin kuin heidän opiskelumotivaationsa. Tällä tasolla pystymme kuitenkin pääsääntöisesti tekemään tuloksellista työtä siten, että se myös voidaan mitata. Kun opiskelija on suorittanut vapaassa sivistystyössä kielikurssin, niin toki hänen kielitaitonsa muutos koulutusohjelman aikana osoittaa koulutuksen yksilötasosta vaikuttavuutta opitun aineksen suhteen.

Me vapaan sivistystyön toimijat emme kuitenkaan ole tyytyneet tähän. Olemme pitäneet vapaassa sivistystyössä valistuksen perinteen voimissaan. Tai niin haluamme ainakin uskoa. Vapaan sivistystyön historiaan on kuulunut myös sivistysaate. Se on ollut valistukseen perustuva unelma ihmisen kehittymisestä täyteen mittaansa. Aikuiskasvatustieteen ensimmäinen professori Urpo Harva (1979, 14) puki kaunishenkisen päämäärämme aikoinaan sanoiksi seuraavasti:

"Ihmisessäkin on eläimen kaltainen luonto, mutta hänessä on myös toinen, korkeampi luonto, ei tosin valmiina, vaan mahdollisuutena eli keinotekoisesti tehtävissä olevana. Siksi ihmistä voidaan muovailla eli

kasvattaa, sivistää... Ihmisen kolme osaa ovat tunne, tahto ja järki. Ihminen on kasvanut täyteen mittaansa kun nämä kolme komponenttia ovat tasapainossa siten, että järki hallitsee”.

Valistuksen aate ei taivu ennakoitavan kasvun maailmaan kovin helposti. Kauniisti puhuen kauniita ja yleviä päämääriä maalaillen kyetään kyllä puolustamaan oman instituution resursseja ja lupaamaan suuria. Joskus itse vapaan sivistystyön toimijana ja kauniiden maailmojen maalailijana koin kyllä tummemman sävyisiä hetkiä. Kysyin silloin: ”Miksi meidän on niin ylevästi kerrottava toiminnastamme, eikä se loppujen lopuksi ole itseisarvoisesti tärkeää ja eikä se ole riittävää, että teemme sen hyvin ja tehokkaasti?”

Inhimillisen kasvun ja kehityksen polut ovat monimuotoiset ja päämäärätkin vaihtelevat. Tämän näkemyksen myöntämistä kutsutaan sallivuudeksi, joka edellyttää luottamusta. Vapaan sivistystyön aatteellisia ja filosofisia perusteita leimaa usko siihen, että ihmisen kehityksellä on taipumus sivistyksen lisääntyessä hakeutua kohti eettisesti ja moraalisesti hyväksyttäviä yleisiä arvoja.

Vapaan, aktiivisen ja sosiaalisen kansalaisuuden määreet muuttuvat itsensä irvikuviksi, jos kovin konkreettisesti kerrotaan ihmisille, ”mikä on oikea tapa olla vapaa, aktiivinen ja sosiaalinen”. Tuollaisia arvoja edistetään avoimessa yhteiskunnassa tukemalla ihmisten kehittymishakuisuutta mahdollisimman monipuolisesti. Inhimillisen kasvun, yhteiskunnan ja myös markkinatalouden toimintaperiaatteisiin kuuluu luottamus. Luottamusta on oltava sopiva määrä, liiallinen luottamus on haihattelua, ja liian vähäinen luottamus taas kalvaa toimijoiden motivaatiota, sitoutuneisuutta ja omaehtoisuutta.

Organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä on selkeä silloin, kun se osoittaa yksiselitteisen kriteerin, jonka varassa organisaatio voi arvioida tuloksellisuuttaan. Mikäli rahoittaja asettaa tavoitteet epäselvästi, niin toiminnan toteuttajan on punnittava niitä keskenään. Tällainen on tilanne esimerkiksi silloin, kun tarkastellaan vapaata sivistystyötä. Vapaan sivistystyön päämäärät ovat kauniita, mutta voidaanko ne ristiriidattomasti konkretisoida?

Tavoitteiden ja pyrkimysten sisäinen ja niiden välinen ristiriitaisuus havaitaan paremmin, jos ne kuvataan astetta selkeämmin: ”Koulutusohjelmassa tuemme jokaisen ihmisen oikeutta vapaasti ja itseohjautuvasti tavoitella yksilöllisyytensä kaikkinaista toteutumista, kunhan se tapahtuu moniarvoistuvan suomalaisen yhteiskunnan toiveiden mukaisesti.” Kokenut hallinnon ammatilainen näkee korulauseiden taakse ja kääntää mielessään tavoitteiden tärkeysjärjestyksen paremmin rahoittajan toiveita vastaavaksi. Silloin tuo lause kuuluukin: ”Koulutusohjelman todellinen tarkoitus on edistää moniarvoistuvan suomalaisen yhteiskunnan ideaa, ja ihmisen yksilöllisyyden toteuttaminen on tuon tavoitteen keppihevosena.”

Kuvattu tilanne olisi sinänsä vielä organisaation ohjausjärjestelmän toimivuuden kannalta helposti kestävässä. Sitä vastoin jos siirrämme nämä kaksi päämääräarvoa yksittäisen toimijan tasolle, on tilanne vaikea hänelle. Hänellä ei ole opetussuunnitelmallisia eväitä päättää, kumpaa painottaa opetuksen päämääränä: aikuisen itseohjautuvan yksilöllisyyden palvelemista vai yksilöllisyyden kehittämistä moniarvoistuvan yhteiskunnan välineenä? Ilmaistut arvot eivät enää palvelekaan käytännön toiminnan suuntaamisessa. Kaksi todellisuutta erkaantuu toisistaan.

Organisaation ohjausjärjestelmän keskeinen tehtävä on ohjata organisaatio siihen toimintaan ja tulokseen, jota varten organisaatio on olemassa. Mikäli ohjausjärjestelmä on monitulkintainen tai jopa sisäisesti ristiriitainen, niin se ei kykene suuntaamaan tai ohjaamaan organisaation toimintaa yksiselitteisesti. Vapaassa sivistystyössä näin lienee usein jo sen poliittisen tehtävänasettelun monitulkintaisuuden vuoksi. Kokemukseni mukaan Helsingin työväenopistossa päämäärien monitulkintaisuus ei aina ole helpottanut organisaation ohjaamista. Olemme keskustelleet päämääristä, ohjausjärjestelmästäkin paljon, mutta emme ole kyenneet priorisoimaan arvoja toiminnan ohjaukseen.

Organisaatioiden toiminnan ohjausjärjestelmät luovat ajan myötä aina organisaatioihin niihin vastaavan toiminnallisen kulttuuri. Nasevammin ilmaistuna: mitä mitataan, sitä tuotetaan. Näkemys kääntyy myös muotoon: ”kenen leipää syöt, sen lauluja laulat”. Kun organisaatioita kehitetään, muutetaan ja muovataan, on todella tärkeätä huomata pohtia myös toiminnan ohjausjärjestelmän ajantasaisuus.

Organisaatioiden muutoksissa pohditaan yleensä pitkään ja hartaasti organisaation sisäisiä rakenteita. Sitä vastoin hämmästyttävän vähän, jos olenkaan, kiinnitetään huomiota rakenteiden ja prosessien ohjausjärjestelmän miettimiseen. Kuitenkin vanhan organisaation rakenteen alaisuudessa tapahtuneet prosessit ja työskentelykulttuuri olivat taipuneet ja syntyneet vanhan ohjausjärjestelmän ”alaisuudessa”. Vertauskuvallisesti ilmaistuna talon lämmöneristystä parannettiin, mutta sähkösojimus unohtui.

Esitän tästä tärkeästä aiheesta kaksi konkreettista esimerkkiä. Ensimmäinen esimerkki kuvaa toiminnan ohjausjärjestelmän huonoa suunnittelua makrotasoisien järjestelmien tasolla. Toinen esimerkki kuvaa korkeakoulu maailman vuosikymmenten takaista rahoitusuudistusta, jonka sain kokea itse silloin mukana olleena työntekijänä.

(1) Professori Sixten Korkman oli euroa rakennettaessa Suomen edustajana virkamiestason kokouksissa. Hän totesi haastattelussa: ”Me korkeat virkamiehet istuimme satoja, ellei tuhansia tunteja työryhmissämme rakentamassa euroa. Meitä oli koolla taitavia talouden ammattilaisia.

Emme tulleet koskaan ajatelleeksi, että eurooppalainen valtio olisi voinut ajautua maksukyvyttömyyteen tai konkurssiin.” Toiminnan ohjausjärjestelmään ei näin rakennettu asiasta varoittavia, ennakoitavia, mittareita mukaan. Seuraukset tunnemme hyvin.

(2) Työskentelin yliopistoissa päätoimisesti yli kaksi vuosikymmentä. Sain kokea yliopistojen rahoituksen muuttumisen suoriteperustaiseksi: suoritettut tutkinnot ja henkilöstön tieteellinen tuottavuus toivat leivän päälle voin. Suoritettujen väitöskirjojen määrä yli kaksinkertaistui vuosikymmenessä; samoin henkilöstön tieteellisten julkaisuiden lukumäärä. Toiminta terävöityi, muuttui virtaviivaisemmaksi. Yliopistojen sisäinen hallinto voimistui, henkilöstön mahdollisuudet saada työsuorituksistaan palautetta työnantajaltaan parantuivat. Toiminnan ohjausjärjestelmän kuuluneet tulostimet muuttivat toiminnan arvot. Tiedän kokemukseni vuoksi, että yliopistolaitoksessa tehtiin paljon työtä jo 1980-luvulla. Työmäärää ei tosiasiaa voinut silloin enää kasvattaa. Laitosten oli kuitenkin rahoitusta saadakseen muutettava toimintaa mittareiden mukaiseksi. Opettajamäärä ei kasvanut, opiskelijamäärä kasvoi. Ja silti jokaiselle opiskelijalle kyettiin rakentamaan vuorovaikutteisesti henkilökohtainen opiskelusuunnitelma. Mielestäni korkeakoululaitos oppi kikkailemaan tuloksellisuutta. Yhden tutkimuksen sijasta tutkijan kannatti jakaa tutkimuksensa viideksi artikkeliksi. Artikkelit puolestaan pystyi kirjoittamaan monta kertaa hieman toisistaan poikkeavina uudeksi. Artikkelit katsottiin uudeksi, jos siinä oli enintään noin 80 prosenttia vanhaa tekstiä. Samalla erilaisten vertaisarviointien käytännöt, yleistyivät. Tutkijoilla kului aiempaa enemmän aikaa toinen toisensa arviointiin. Toki niistäkin sai tuloksellisuuspisteitä.

Organisaation tai koulutuksen suunnittelussa on ymmärrettävä perustavimpien arvojen edellyttämän suunnanoton ehdot. Mitä kauniimpi tai kaukaisempi on tavoiteltava arvo tahi päämäärä, sitä enemmän sen toteuttamiseksi on töitä tehtävä. Toimien epäonnistumisen riski luonnollisesti kasvaa samalla. Epäonnistumisen mahdollisuuden ja riskin arvioiminen ei ole helppoa. Tehtävä vaatii jo itsessään rohkeutta ja uskallusta asettaa erilaisten arvojen tämän hetkinen toimivuus puntariin.

Julkisten instituutioiden ja organisaatioiden arvomaailma on itsessään poliittisen retoriikan lähde, kohde ja kilpailukenttä. Sellaisen kohteeksi joutuminen koetaan yksinkertaisesti ikäväksi. Toisinaan ikävyyden ja arvokonfliktien välttäminen saa tragikoomisiakin piirteitä. Niinpä laaja-alaisesti halutaan uusia innovaatioita ratkaisemaan työllisyyden ja hyvinvoinnin ongelmia. Jos tyydyimme kauniiden arvojen ja toiveiden julistukseen, asiat ovat sillä kunnossa.

Pulma syntyy kuitenkin heti, kun ruvetaan rakentamaan innovaatioalustoja, tukimuotoja sekä ennakoimaan innovaatioiden syntymistä. Innovaatio on määritelmällisesti uutta, yllättävää, totutut rutiinit ja odotukset murtavaa. Innovaatioita puolustavissa palopuheissa synnytetään uusi ja kaikille yhteinen innovatiivinen Suomi. Suomalaisesta innovaatiokulttuurista rakennetaan maailmanluokan menestystekijä, jota tullaan sankoin joukon muualta ihailemaan. Hurmoshenkistä hengenkohotusta, onneksi kuitenkin aihe on tärkeä. Valitettavasti alustajat yleensä kertovat seuraavassa lauseessaan konkreettisesti, ”millaisia innovaatioita sisällöllisesti tarvitsemme”. *Rusinat yritetään noukkia pullasta jo ennen kuin pulla on olemassa.*

Innovaatio on jotakin ennen ajattelematonta. Sen vuoksi innovaatioita ei voi hallinnollisesti suunnitella, mutta sen sijaan niille voidaan luoda edellytyksiä. Väestön korkea taitotieto ja toimiva infrastruktuuri ovat rakenteellisia innovaatioiden edellytyksiä. Lisäksi tarvitaan toleranssi eli suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan. Tässä viimeisessä törmäämmekin julkisen hallinnon dilemmaan: miten määrittää innovaatioiden oikea laatu ennakolta, jotta ne täyttäisivät tasa-arvoisuuden, monikulttuurisuuden ja sukupuolisen tasa-arvoisuuden vaatimukset. Potentiaalisesti tukea saavan ”innovaatioaihion” on oltava jo ennakolta todella pitkälle kehittynyt, jotta kyseisten vaatimusten täytyminen kyetään arvioimaan.

SIVISTYS SE RINTAA KORVENTAA

Vuonna 1874 perustettiin Kansanvalistusseura. Sitä pidetään vapaan sivistystyön ja suomalaisen aikuiskoulutuksen synnyn virstanpylväänä. Luku- ja laskutaito eivät olleet itsestäänselvyksiä. Työ oli luonteeltaan valistuksellista. Niinpä sitä myös kutsuttiin nimityksellä kansanvalistustyö: sivistyksen valo ja hengen kirkkaus haluttiin ulottaa matalimpaan majaan ja syrjäisimpäänkin pirttiin. Työ tehtiin lähes täysin vapaaehtoisin voimin, se oli luonteeltaan kutsumuksellista.

Vapaan sivistystyön valtionapulainsäädäntö vakinaistettiin vuosiperusteisesta pysyväksi 1920-luvun puolivälissä. Toiminta sai näin pysyvät puitteet tuekseen. Samalla työstä tuli aiempaa pitkäjänteisempää. Niinpä työn nimityskin muuttui. Kansanvalistustyötä alettiin kutsua vapaaksi kansansivistystyöksi. Sana vapaa kuvasi, että sivistystyö ei ole puoluepoliittisesti sidonnaista eikä asetu yhteiskunnallisissa ristiriidoissa kantaottavaksi. Sivistys-sana viittasi aiempaan syvällisempään, syvemmälle sivistyksen sarkaa kyntävään työöteeseen.

Kansakuntamme koulutustaso parani nopeasti. Kuitenkin vasta 1960-luvulla voitiin olla varmoja siitä, että jokainen aikuinen on käynyt vähintään kansakoulun. Sana kansa jäi pois vapaan sivistystyön nimestä. Koulutusmahdollisuuksien tasa-arvo on vapaassa sivistystyössä merkinnyt koulutuksen avoimuuden korostamista. Vapaa sivistystyö on ollut koko aikuisväestölle avointa toimintaa. Lähinnä autonomian ajalla koulutus kohdentui sivistyksellisesti huono-osaisiin.

Vapaan sivistystyön julkilausuttu yhteiskunnallinen rooli on vaihdellut enemmän kuin käytäntö olisi antanut myötä. Itsenäisyyden ajan alussa, ennen sotia, vapaa sivistystyö sovitti itsensä ylle kansakunnan kokoajan takkia. Kautiin puheen avulla haluttiin vaikuttaa kunnallisiin ja valtiollisiin päättäjiin, jotta vapaan sivistystyön toimintaedellytykset eivät heikkenisi. Retoriikka ei ollut turhaa, sillä kansakunnan kokoajan takki istui oikein hyvin vapaan sivistystyön harteille.

Suomen taival itsenäisenä valtiona oli alkuhetkillään äärimmäisen väkivaltainen, myös maailman mittakaavassa. Kansakunta jakaantui pitkäksi aikaa kahteen leiriin. Sisällissodan voittajat ja häviäjät urheilivat, näyttelivät ja harrastivat omissa järjestöissään. Arkiset ostokset toteutettiin omissa kaupaketuissa eli osuustoimintaliikkeissä. *Vapaa sivistystyö tarjosi kuitenkin niin porvarille kuin työläiselle harvinaisen mahdollisuuden saapua yhteiseen tilaan, yhteisen harrastuksen ja ajankäytön ääreen. Se loi kansakunnan yhteisyyttä ylitse luokkarajojen.*

Suomen sodat viime vuosisadalla osoittivat kansakunnan kootuksi. Oli jälleenrakennuksen aika. Suomi harppasi muutamassa vuosikymmenessä maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi sellaisella vauhdilla, joka on ollut Euroopan nopein. Vapaan sivistystyön oli löydettävä uusi yhteiskunnallinen rooli. Aluksi korostettiin, miten vapaa sivistystyö tarjoaa yksitoikkoista työtä tekeväälle tehtaan miehelle ja naiselle tarpeellisen vastapainon sivistyksellisten harrastusten avulla. Pian sen jälkeen 1960-luvulla valittiin rooliksi myös nopeasti muuttuvan yhteiskunnan koulutustarpeisiin vastaaminen. Myös täydentävää roolia koulutuksellisten väliinpuotoajien kolmantena tienä kokeiltiin.

On arvioitu, että vapaa sivistystyö ei kyennyt löytämään itselleen sopivaa yhteiskunnallista roolia toisen maailmansodan jälkeisessä ajassa. Olen eri mieltä. Vapaan sivistystyön toimintaedellytykset ovat Suomessa todella hyvät. Olemme rakentaneet vapaan sivistystyön aikuisten itseohjautuvien kasvu- ja kehitystarpeiden varaan. Kun nämä tarpeet sovitellaan yhteen alueellisten ja koulutuspoliittisten tarpeiden kanssa, on toiminnalle olemassa sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kysyntä ja tarve myös tulevaisuudessa.

Suomalalaisen aikuiskoulutusjärjestelmän kehittämisessä on pidetty sivistyksellisen demokratian edistämistä tärkeänä arvona. Sivistyksellisen demokratian edistäminen oli tärkeä koulutuspoliittinen arvo aina 1990-luvulle asti.

Suuren laman myötä koulutusjärjestelmän kehittämisessä siirryttiin painotamaan koulutuksen välinemerkitystä aiempaa enemmän. Vapaa sivistystyö on kuitenkin säilyttänyt oman humanistisen ja ihmisen kasvua korostavan näkemyksensä.

Vapaan sivistystyön suurin ja keskeisin toimija on kansalais- ja työväenopistoliike. Suomessa on 187 kansalaisopistoa. Niistä ainoastaan kymmentä kutsutaan nimellä työväenopisto, ja pääsääntöisesti työväenopistot sijaitsevat isohkoissa taajamissa. Nimityksien eroavuuksia on turha korostaa. Kaikissa kansalaisopistoissa tehdään samaa työtä: opetetaan aikuisia ja monin muin tavoin tuetaan heidän itsekasvatuksellisia sekä sivistyksellisiä pyrkimyksiään.

Onko vapaan sivistystyön koulutuspoliittisessa tehtävässä ja sen markkinatodellisuudessa jotakin, mikä altistaa sen ihanteen ja todellisuuden väliseen ristiriitaan? Vapaan sivistystyön julkilausutussa roolissa on havaittavissa kaksi selvää aikakautta. Viime vuosisadan vaihteesta aina toisen maailmansodan loppuun asti vapaan sivistystyön tärkeyttä perusteltiin isänmaallisuus- ja kansalaisuuskasvatuksen avulla. Toisen maailmansodan jälkeen vapaan sivistystyön painoarvoa korostettiin nopean muutoksen vastapainona toimimisen avulla. Katsottiin, että jatkuva ja nopea muutos luo paineita ihmiselle, joka kaipaa mielen ja sielun tasapainoa jaksakseen. Toisaalta hän kaipaa myös uusia tietoja ja taitoja selviytyäkseen yhä monimutkaisemmaksi käyvässä toimintaympäristössään.

Yhteiskunnallisen roolin muuttuminen aatteellis-sivistyksellisestä koulutusorganisaatiosta nopealiikkeiseksi yhteiskunnallisen muutoksen tukijaksi on vapaan sivistystyön kentällä toimiville tuttu asia. Vieraampi asia on, että vapaan sivistystyön kasvatuskäytäntö ei kuitenkaan ole muuttunut. Se on pysynyt samana koko ajan. Vaikka yhteiskunnallinen aikakausi olisi vaatinut aika ajoin kohderyhmän voimakkaampaa seulomista, on kasvatuskäytäntö kuitenkin ollut muuttumaton. Aivan alusta asti on korostettu, että vapaa sivistystyö on tarkoitettu koko kansalle.

Nykyajan termein ilmaistuna vapaan sivistystyön kasvatuskäytäntö on ollut positiivisesti diskriminoiva puheiden tasolla. Vapaa sivistystyö on alusta alkaen elänyt markkinatodellisuudessa. Koulutuksen suunnittelun mallina on ollut ”antaa kaikkien kukkien kukkia, kunhan vain aikuiset osallistuvat tarjottuun koulutukseen”.

Kentällä koulutus ohjautuu lähes yksinomaan ”ovet apposen avoimina kaikille innostuneille” -tyylisestä toiminnallisesta valinnasta. Julkisen vallan suuntaan on korostettu koulutustehtävän ajanmukaisuutta, laulettu ajan hengen mukaisia lauluja. Joskus toiminta nähtiin tärkeäksi sen isänmaata kiinteyttävän vaikutuksen vuoksi. Toisinaan taas julkisella vallalla oli suuri huoli koulutuksellisesta tasa-arvosta. Siispä painotettiin vapaan sivistystyön merkitystä koulutuksellisen tasa-arvon näkökulmasta.

Tämä oman yhteiskunnallisen roolin markkinointi ajan hengen mukaisena on luonnollista ja ymmärrettävää. Valittu toimintamalli on ollut mielekäs. Vapaan sivistystyön toimintaedellytykset ovat kunnossa. Tuotteilla on myös hyvä markkinakysyntä eli osallistujia on yleensä riittämiin. Kun koulutukselle ei riitä osallistujia, se jää pitämättä ja putoaa pois tuotevalikoimasta (opetusohjelmasta).

Kun katsoo kansalais- ja työväenliikkeen historiallista kehitystä ja nykyisiä koulutusmääriä, näkee valitun toimintatavan mielekkyyden. **Yhteiskunnallisten sivistysinstituutioiden olemassaoloa ja julkista rahoitusta voisi kenties perustella nykyistä voimakkaammin sivistyksen itseisarvoisuuden avulla.** Myös toiminnan suora sosiaalisuus on mitä suurin kilpailun menestystekijä: eri-ikäiset ja erilaiset ihmiset saavat vapaassa sivistystyössä tilaisuuden kohdata toisensa tasa-arvoisina toimijoina.

Toki tällainen perustelu, joka viriää syvästä ja pysyvistä ihmisen tarpeesta maailmansa ja itsensä ymmärtämiseen, virittää ei-ajanmukaisuuteen kohdistuvan kritiikin. Siihen taas on helppo vastata: **Markkinamekanismi pitää organisaation tarjonnan ajanmukaisena. Vapaassa sivistystyössä opiskelija on aina tehnyt itsenäisesti oman päätöksensä koulutukseen osallistumisesta. Hän on vapaa valitsemaan, itsenäinen kuluttaja. Jos tuote ei myy, ei kurssikaan täyty ja se jää pitämättä. Näin vapaa sivistystyö on aina elänyt markkinatodellisuudessa. Kurssi, joka ei kohtaa riittävän monen oppijan tarpeita, jää pitämättä.**

OPETUS JA HALLINTO – VOIVATKO NIIDEN MAAILMAT KOHDATA?

Opettajien työnilo kumpuaa opetustapahtumasta, kasvun ja kehittymisen ilmiöstä. Opetustapahtuma kantaa mukanaan siihen osallistuvien ihmisten elämänhistorian, kokemuksen ja henkisen värityksen. Opettajuuden ytimessä on ihmisten erilaisuuden, mahdollisuuksien ja rajojen kohtaaminen. Tämä koskee myös opettajan työuran kestävyyttä: oman riittämättömyyden, riittävyyden, vajanaisuuden ja epävarmuuden kohtaaminen askarruttaa myös työväenopisto opettajia.

Mikäli opettaja ei pysty kohtaamaan omaa vajavaisuuttaan, on vaarana leipiintyminen ja loppuun palaminen. Samalla katoaa ehkä tärkein hyvän, erinomaisen opetuksen ehto. Opetuksessa opettajan koettu autenttisuus on todella tärkeä hyvän opettajasuorituksen ehto. Jos opiskelijat kokevat opettajan autenttiseksi, he myös luottavat opettajansa hyvään tahtoon ja haluun tukea

juuri heitä heidän omissa opinnoissaan. Tämä autenttisuuden kokemus ei kysy opetusmenetelmällistä huipputaitavuutta, ei tarkkaan harkittuja sananparsia tai kannustavia lauseita. Opetus onnistuu, jos opettaja arvostaa omaa ainettaan, työtään sekä opiskelijoitaan, ihmisinä ja oppimisen subjekteina.

Jos autenttisuuden kokemus puuttuu, niin se ei vielä tyystin kaada opetuksen laadukkuutta. Opetuksesta tulee kuin ruoka, josta asiakkaat toteavat: "Ruokaa oli, mutta maku puuttui." Opiskelijaryhmä itsessään on myös merkittävä laadun virittäjä. Mikäli se kykenee, esimerkiksi hurtin huumorin avulla virittämään toinen toisiaan haastavan ja tukevan ilmapiirin opettajasta tai hänen puutteistaan huolimatta, voi lopputulos olla erinomainen.

Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto on tavallinen organisaatio. Sitä vastoin kasvatus- ja koulutusorganisaation tuloksellisuuteen ohjaaminen ei ole aivan tavallinen johtamisen haaste. Vakavasti toteutettavan koulutuksen välitön tuote on opetus, joka aikuiskoulutuksessa kytketään tavallisesti joko opiskelijan itsensä hahmottamaan tarpeeseen tai työmarkkinoiden kehittymisen virittämiin osaamishaasteisiin. Usein nämä tarpeet kohtaavat toisensa ja ovat päällekkäisiä.

Tavallisen strategisen johtamisajattelun ja organisaation ohjaamisen näkökulmasta työväenopiston tuote on opetus, joka pääasiallisesti konkretisoituu opetustunteina. Ne puolestaan ovat palvelun ydinsisältö, jonka asiakas saa palveluna. Asiakas tekee päätöksen opiskeluun osallistumisesta. Vapaassa sivistystyössä asiakas on lähes aina opiskelija. Kaiken muun työväenopistossa tapahtuvan työn on palveltava terävästi opetuksen laatua, tehokkuutta tai taloudellista tuottamista. Strategisen johtamistyön näkökulmasta välitön toimintatodellisuus ja tuloksellisuuden keskeiset tekijät ovat nyt näkösällä.

Vapaa sivistystyö on julkisin varoin tuettua toimintaa. Helsingin työväenopiston opetusta pidetään laadukkaana ja edullisena. Niinpä kurssien kysyntä on vuodesta toiseen ollut hyvää. Useimmat kurssit voidaan pitää eli niille osallistuu tarvittava määrä opiskelijoita. Luulisi, että nimenomaan tällaisessa aikuiskoulutusorganisaatioissa olisi helppo soveltaa strategisen johtamisen oppeja viimeisen päälle.

Mikä sitten haraa vastaan? Olen tutkijana, konsulttina ja esimiehenä vaittonnut, kokenut ja nähnyt, että oppilaitoksissa strategiapuheet ja opetuksen arki eivät oikein ota millään kohdatakseen. Opettajat kokevat strategiapuheet vieraisiksi. Ne tuntuvat olevan todella etäällä koulun ja koulutusorganisaation arjesta. Kenties kyse ei ole pelkästä strategioiden jalkauttamisen vaikeuksista. Strategisen johtamisen syvät tavat hahmottaa ja arvottaa todellisuutta ovat mahdollisesti kasvatuksen ja kasvun maailmalle vieraita.

Lukija voi palauttaa mieleensä tämän tutkimuksen aiemmin kuvatut työn ilon mallikokemukset, erityisesti opettajien työn ilon ankkuroitumisen eli kiinnittymisen suunnat. Ne kiinnittyivät johonkin inhimillisesti syvään,

opetustapahtuman vuorovaikutuksissa syntyviin kohtaamisiin, niiden tuotamiin kehitysharppauksiin. Kuin myös siihen, miten kehitysharppauksen tekijä ja muut vuorovaikutuksen osapuolet subjektivoivat kokemuksen eli tekevät sen itsessään kannetuksi, ajattelunsa ja tuntemisensa tavoissa mukana kulkevaksi ”tulokseksi”.

Johtamassani OTA-tutkimusprojektissa Joensuun yliopistossa vuosina 2002–2006 selvitimme empiirisesti tätä ongelmaa (Kervinen 2008, Selivuo 2005). Päätyön tekivät Anu Korhonen (aiemmin Kervinen) ja Hanna Selivuo. Vuosikymmenen jälkeen uskaltaudun nyt esittämään kokemuksen ja vuosien hioman tulkinnan koulutusorganisaation johtamisen kaksitasoisuudesta.

Opettajan työ on opettaminen. Tuloksellisuuden kannalta on helppo hyväksyä ajatus, että laadukas sisällöllinen opetus mahdollisimman pienin kustannuksin on koulutusorganisaation taloudellisuuden ja tuottavuuden ydin. Tietysti näin on. Se on kuitenkin ainoastaan onnistuneen opetuksen reunaehto, resurssien saantiin ja oikeudenmukaiseen jakoon oikeuttava välttämättömyys.

Luokassa opettaja on yksin. Hän vaistoa jokaisen tunnin ilmapiiriin. On eri asia opettaa perjantai-iltana työviikosta väsyneitä opiskelijoita tai kohdata heidät lauantaina levänneinä opiskelijoina. Opettajan on virittäydyttävä jokaisen opiskelijan tasolle. Opetustunnin kuluessa opettaja joutuu ja pääsee kohtaamaan hämmennystä, ihmetystä, epävarmuutta, onnistumisen iloa sekä pettymyksenkin tunteita.

Opettaminen on mitä suurimmassa määrin tunnettyötä. Opetustapahtuma on myös opiskelijoiden puolelta usein suuri tunteiden näyttämö: Pelottaa, jännittää, ahdistaa. Pitkäkestoinen ponnistelu puuduttaa, kyllästyttää, iloakin löytyy koiraleukojen huulista, mutta uskallanko minä avata suuni? Opetustyö houkuttaa, viekoittelee opettajan suuriin tunteisiin. Opettaja kokee pettymyksen, epävarmuuden, mutta myös riemun, ammatillisen ylpeyden ja laaja-alaiseen hyödyksi olemisen riemun.

Opetustyö houkuttaa omalla painollaan opettajan ylikorostamaan oman aineensa merkitystä, kenties hän oppii mieltämään itsensä lähinnä opettajaksi. Kun opettajalta kysyy ”kuka olette”, vastaukseksi voi tulla välittömästi lause ”olen opettaja”. Tuollaisessa todellisuudessa ei rationaalinen ja strateginen kustannus-hyötyanalyttinen lähestymistapa toimi enää opettajan toimintaa ohjaavana periaatteena.

Opetustyön, opettajuuden ja opiskelijoiden kohtaamisen logiikka on erilainen kuin strategisen maailman luoma toiminnan ohjauksen logiikka. Syvään juurtuneeseen opettajuuteen kuuluva ilmiö on, että opettaja menettää kykyään

kustannus-hyötyanalyttisesti arvioida oman oppiaineensa ja opiskelijoidensa kehittymisen painoarvoa. Tämä aiheutuu siitä, että inhimillinen side toisaalta opettajuuteen, toisaalta opiskelijoihin ja heidän etuunsa on niin voimakas.

Opettajuuteen kuuluvaa inhimillistä sidettä on mahdoton käydä negatiivisesti arvottamaan. Siihen kiteytyy niin paljon inhimillisesti kaunista. Voi olla, että opettaminen on toisinaan tervanjuontia, toisinaan saven vaivausta. Mutta opettajuus eroaa saven vaivaamisesta siinä, että sen kohde on aina toinen ihminen, arvokkain mahdollinen tuntemamme ”massa”. Opettajan työssä on mukana kasvatuksen logiikka. Kasvatustyön kohteena on toinen ihminen, ja sen päämääränä on hyväksi arvioidun jakaminen ihmisen kasvun ja kehityksen tukemiseksi ja auttamiseksi.

Koulutusorganisaatioiden maailmassa organisaation toiminnan ohjauksen ja johtamisen hallinnollinen logiikka strategia-ajatteluineen ja strategiakarttoineen ei kohtaa opettajien maailmaa. Pidän myös ilmeisenä, että tämä jännite on vain hyväksyttävä olemassa olevana välttämättömyytenä. Koulutusorganisaatioiden johtamisen todellinen haaste ja ammattitaidon ilmentämisen kohde onkin, miten kasvun maailma ja strategisen ajattelun todellisuus saadaan kohtaamaan toisensa – riittävässä määrin niin, että eri maailmojen erilaisista viitekehyksistä huolimatta riittävä kyky ymmärrettävään vuorovaikutukseen säilyy?

Opettajan toiminnan kehyksenä on jatkuva laajentaminen, mahdollistaminen ja ihmisen elämänrikkauksen avaaminen. Strategisen työn logiikka on toinen. Toiminnan ohjauksen strategisten pelisääntöjen omaksuminen on opettajuudelle vieras kenttä. Strategisessa työssä elämänrikkauksen ympäriltä karsitaan tarpeeton, kirkastetaan ydinprosesseja ja menestystekijöitä, etsitään yhtä ja yhteistä päämäärää. Se myös visioidaan ja konkretisoidaan tarkoin; samoin hahmotellaan miten tarkasti kuvattuun visioon päästään.

Opettajan on vaikea tarttua kiinni strategiseen visioon. Se kaventaa, se määrittelee toiminnan alaa. Opettajuudessa on hyvin syvällisesti kyse inhimillisten toimintaedellytysten tukemisesta ja luomisesta. Strategisen työn keskipisteessä on vertauskuvallisesti edetä yleisestä yksityiseen, löytää jämäkkä ja naseva tie ytimeen. Koulutuksen ja opetuksen keskipisteessä on ihmisen toiminnan ytimessä olevien rajoitteiden tavoittaminen ja niiden ylittäminen yhteisessä kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessissa.

Ohessa kuvaan melodramaattisen vertauskuvallisesti sen vaikeuden, johon strategiatyö oppilaitoksissa syvimmältään törmää. Kasvatustieteen professorina 1920–1950-luvuilla toiminut Juho Hollo kuvasi kauniisti kokonaisuuden pilkkomisen vaikeutta: ”Kasviopin tutkijat tietävät, että luku kolme näyttölee tulppaanissa suurta osaa. Laskekaahan tulppaanien lehdet! Ja erehdystä välttääksenne repikää ensin terälehdet varovasti

irti ja pankaa ne sitten sievästi pulpetin kannelle, jotta yksikään niistä ei katoa ja jotta voitten ne tarkoin laskea!’ Mutta tämä ehdotus kohtasi vastusta... Oli selvää, että lapset eivät tahtoneet rikkoa tulppaania. Joka tapauksessa he ilmankin saivat selville, että terälehtiä oli kuusi. He eivät aavistaneetkaan, millainen ristiriitaisten tunteiden meri tulisi heidän ylitseen, kun heille myöhemmin selviäisi, että kaikki tietäminen on hajottamista ja että kerran hajotettua ei voi milloinkaan enää liittää kokonaisuudeksi, joka kumminkin on elämän lopullinen ilmennys.”

MUUTOKSESSA PINNA VENYI MUTTA EI KATKENNUT

Muutosprosessin aluksi luodaan tietoisuus muutoksen välttämättömyydestä. Varsinainen muutostyöskentely aloitetaan sen jälkeen, kun riittävä tietoisuus muutoksen välttämättömyydestä on saavutettu. Päätteeksi saavutettu muutostila vakiinnutetaan eli varmistetaan, että vanhaan ei työn arjessa enää lip-suta takaisin. Konkreettisesti muutostyöskentelyssä viimeinen vaihe helposti unohdetaan.

Muutostietoisuuden lisääntymisen vaihe käynnistyi työväenopissa vaiheittain. Se ajoittuu erityisesti vuosiin 2008–2010. Opistossa käynnistyi tuoloin Miten Eteenpäin (Me) -hanke. Sen tavoitteena oli saavuttaa yhteinen, yhteiset toiminnalliset prosessit sekä innovatiivinen työ- ja johtamiskulttuuri. Lukuvuonna 2009 toteutettiin myös ammattikuntien rajoja ylittävä, pienehkö mutta uskaliaasti kokeileva Toimistohanke. Kummatkin hankkeet sekä kahdesti vuodessa toteutetut Opetuksen yhteissuunnittelu -kokoukset osoittivat hallintotieteen perustavan näkemyksen oikeaksi: toiminnan ohjausjärjestelmät tuottavat niitä vastaavan toiminnallisen tavan (Nyström 2014).

Vanha organisaatio jakautui seitsemään osastoon: kuuteen alueopistoon sekä erilliseen kehittämis- ja hallinto-osastoon. Kokonaisuus oli vaikeasti johdettavissa. Osastot kilpailivat keskenään, ja käytännössä työväenopistossa oli seitsemän omaleimasta yksikköä. Osastot eivät tukeneet toisiaan kokonaisuuteen kytketyneinä osina. Erilaisuuden tuottama synergia oli vähäistä. Osastojen keskinäinen kilpailu resursseista heijastui pikemmin selittelyn määränä kuin toiminnan tehostumisena.

Käytännön tasolla yhteistyö ylitse osastojen oli hallinnollisesti hankalaa ja toiminnallisesti vaikeaa. Puheen ja todellisuuden välillä raja aukesi railona. Yhteisen puheen tasolla oli mahdollista puhua esimerkiksi koko opiston vi-siosta tai strategiasta. Arjen päätösvalta oli kuitenkin osastoissa, käytännössä

siis osastopäälliköillä. Osastot olivat muodostaneet yli kahdenkymmenen vuoden aikana arkisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen omat, osastosta toiseen poikkeavat toimintatapansa ja käytäntönsä. Ne olivat, ymmärrettävästi, kiveen hakattuja.

Muutostyöskentely alkoi vuonna 2011. Tuolloin johtava rehtori Taina Törmä nimitti erillisen muutostyöryhmän, joka ryhtyi laatimaan ehdotusta uudeksi organisaatioksi ja muutoksen aikatauluksi. Muutostyöskentelyn hallinnollinen vaihe päättyi päätösten tasolla toukokuuhun 2013. Tuolloin kaupunginvaltuustossa edellisenä vuotena hyväksytty uusi työväenopiston johtosääntö astui voimaan. Muutostyöskentely jatkui siitä vielä noin kaksi vuotta kevääseen 2015.

Työväenopiston uusi rakenne ja sen luomat toimintatavat eivät ankkuroituneet käytäntöön kitkatta. Muutoksen halua, sopeutumisen pyrkimystä sekä toivetta paremmasta on myös ollut paljon. Vuosikymmeniäkin vakiolisesti toimineet käytännölliset rutiinit, päätöksenteon ja vastuullisuuden mallit, toimenkuvat, henkilöjohtaminen sekä ihmisten sosiaalinen asema organisaatiossa muotoutuivat uudestaan. Opiston jokaisen ammattikunnan toimenkuvissa tapahtui muutoksia enemmän kuin osattiin ennakoida. Opistohallinnon kannalta tärkeä kurssihallinnan järjestelmä vaihdettiin uuteen käyttöjärjestelmään.

Rakenteellisen muutoksen vaatima henkilöstön sopeutuminen, taitojen oppiminen sekä uuden kulttuurin omakseen tunteminen vei vajaat kaksi vuotta siitä hetkestä, kun uuteen organisaatioon siirryttiin. Organisaatiouudistusten vaatiman sopeutumisajan arvioidaan yleisesti olevan vuodesta kahteen vuotta. Työväenopiston muutosprosessi on siten ajallisesti aivan tavallisen pituinen sopeutumisprosessi.

Muutosprosessin vaatima sopeutuminen olisi todennäköisesti vienyt noin kaksi vuotta silloinkin, jos uuden kurssihallinnanjärjestelmän käyttöönotto olisi sujunut ongelmitta. Henkilöstön kuormitus olisi ollut pienempää, mutta silti sopeutuminen olisi vienyt kyseisen ajan. Poisopittavaa niin rutiinien kuin ajattelumallien tasolla oli paljon. Poisoppimiseen liittyy nimittäin luopumisen kokemus, joka on nimenomaan asteittain ajassa etenevä prosessi. Sitä ei voi juurikaan kiirehtiä.

Opiston suuri muutos on vakiintunut. Arki ei enää hahmotu uudeksi arjeksi. Se on sitä, mitä me nyt opiston työntekijöinä elämme. Helsingin kaupunkikonserni suunnittelee suuria rakenteellisia muutoksia organisaatioonsa. Muutokset jatkuvat. Nyt on työväenopistossa aika hetki hengähtää, palautua ja rakentaa itseemme voimaa. Perusta on hyvä. Olemme muutostyössä kokeneita ja nahkammekin on parkkiintunut. Opisto on uusiutunut.

Opisto on valmis kohtaamaan uusia muutoksia ja haasteita. Mitä ilmeisimmin kohdattavat haasteet tulevat olemaan suuria, voimakkaasti kuor-

mittavia ja laaja-alaisesti tuntuvia. Tällaiset, eivät niinkään paikalliset vaan pikemmin globaalit haasteet kykenee nykyinen opisto aiempaa joustavammin sekä samalla koordinoitummin kohtaamaan.

Lukija, joka ei ole kiinnostunut organisaatiokulttuurin syvemmästä miettimisestä ja siihen liittyvästä epävarmasta pohdiskelusta, voi huoletta harpata tämän tihennetyn tekstin ylitse seuraavaan lukuun.

Helsingin työväenopiston organisaatiokulttuuri on vuosikymmenten hioma. Särmät ovat tasoittuneet, mutta toki niitä on. Työväenopiston organisaatiokulttuuri on monitasoinen, helposti lähestyttävä, mutta silti syvimmiltä tasoiltaan vaikeasti näkyvä ja avautuva. Organisaatiokulttuuria voi positiivisesti luonnehtia vereväksi, reheväksi ja ristiriitoja sietäväksi; aika ajoin myös valitettavan riitaisaksi.

Organisaatiokulttuuri on kuin jäävuori. Merenpinnan yläpuolinen osa on heti näkyvä: julkilausuttu, usein kauniiksi ja myyväksi muotoiltu johdon kuvaus siitä, millaisia me olemme tai ainakin millaisia me kohta olemme. Jäävuoren valtaosa on merenpinnan alla. Todellinen organisaatiokulttuuri on työntekijöiden arjessaan kohtaama organisaatiotodellisuus. Se näkyy, se tuntuu, mutta sen tarkka sanallinen kuvaus tuntuu vaikealta.

Tällainen vakiintunut, näkymätön organisaatiokulttuuri on työntekijöiden kartta organisaatiosta. Se kuvaa heidän mielenmaisemaansa siitä, mitä tässä organisaatiossa arvostetaan, miten todellisuudessa toimitaan, mihin todellisuudessa suunnataan, miten työt vastuut ja velvollisuudet jaetaan, pitääkö mahdollinen epäonnistuminen peittää, harhauttaa vai selitellä, miten onnistuminen tuodaan esiin vai saako sitä tuoda näkyviin ollenkaan. Organisaatiokulttuurin vaikutukset näkyvät siis henkilöstön toiminnoissa, havainnoissa, tulkinnoissa, päätelmissä. Ja myös siinä, mitä ei suostuta tai kyetä edes näkemään.

Virallisesti julkilausuttu organisaatiokulttuuri on myös vallan ilmaus, ja sen määrittelee toimiva johto. Toisin kuin yleensä oletetaan, julkilausutun organisaatiokulttuurin ei tulekaan kuvata todellisuutta. Jos se on vallitsevan todellisuuden kuvaus, se ei sisällä kulttuurin kehitystä stimuloivaa ristiriitaa eikä kykene yksilötasolla osoittamaan lupausta paremmasta eikä kulttuurin kehittämisen suuntaa. Virallisen organisaatiokulttuurin kuvaus voidaan muuttaa nopeasti. Ja usein uusi johtaja määrittelee sen ensimmäisessä merkittävässä puheessaan, kun hän toteaa "me olemme ja me toimimme...". Tämän määritelmän on pysyttävä "totuudessa" vain sen verran, ettei se muodostu absurdiudessaan naurettavaksi, tragikoomiseksi.

Tämän raportin kirjoittaja on nauttinut työväenopiston leipää jo toistakymmentä vuotta. Vasta työn ilon pajojen myötä minulla virisi tutkijana epäily siitä, että työväenopiston organisaatiokulttuurin syviin prosesseihin, historialliseen muistiin on tiivistynyt vaikeasti havaittavia piileviä tapoja, joiden merkitystä voidaan kuitenkin verrata hirsitalon lattian vasapuihin.

Ne ovat ilmeisesti altistaneet työväenopiston organisaatiokulttuurin koht riitelyn kulttuuria! Kysymys on paitsi ikäviä, myös minulle itselleni yllättävää. Olenko työskennellyt toistakymmentä vuotta organisaatiossa enkä kuitenkaan sinä aikana oppinut näkemään jännitteiden ja riitojen historiallista määräytyneisyyttä? Pettyneenä joudun toteamaan vastauksen myönteiseksi.

Oodi sivistykselle -juhlakirjan perusteella työväenopiston rehtorin haasteet työväenopiston johtamisessa ovat aika ajoittain olleet suuria. Aina ei ole pelkkä pohjakosketus riittänyt, vaan karille on ajettu tukevasti. Rehtori on välillä menettänyt niin johtokunnan kuin henkilöstön luottamuksen. Näin kävi esimerkiksi 1980-luvulla. Tuosta ajasta Nyström (2014, 93) toteaa: "Vuosikymmenen kestäneiden riitojen tuloksena oli eri osapuolten inhimillisten kärsimysten lisäksi lähes tuhat kiloa ja yhdeksäntoista hyllymetriä riitelystä liittyneitä asiakirja-aineistoa."

Riidat eivät tuohon päättäneet. Suuren laman aikana 1990-luvun alkupuolella muuttui myös julkisen hallinnon ideologia. Silloinen rehtori Risto Kuosmanen kuvasi uuden ajan käsittein opiston tehokkaaksi, tulosjohtamisen ja laadun jatkuvan kehittämisen kautta ohjattavaksi palveluyksiköksi. Tähän liittyen tuoreet alueopistot muutettiin tulosvastaullisiksi yksiköiksi.

Näin virittyi hallinnollinen ja toiminnallinen jännite, ristiriita, opiston organisaation sisään taas kerran. Hallinnollinen ideologia korosti alueellisuutta, paikallisuutta. Siihen liittyi myös suhteellisen matala organisaatio, jossa aluerehtorin eli tulosalueen osastopäällikön päätösvalan alla oli käytännössä koko alueella tapahtuva toiminta. Valta oli siis keskittynyt. Perinteinen opetuksen suunnittelu puolestaan korosti sivistystyön vapautta, sivistyksen itseisarvoisuutta eikä ottanut taipuakseen alueopistojen kautta viritettyyn tulosohjauksen järjestelmään.

Tuota järjestelmän hallinnon ja toimintalogiikan välistä ristiriitaa yritettiin ratkaista kunnallisen demokratian vaatimalla tavalla. Suunniteltiin, pohdittiin, haettiin ratkaisuja ja vaikutettiin myös poliittisen järjestelmän kautta. Tuosta ajasta Oodi sivistykselle -kirjassa Nyström (2014, 105) toteaa: "Jatkuva muutostila, kokonaisvaltaisen ratkaisun etsiminen ja raskaat suunnitteluprosessit näkyvät opiston toiminnassa monella tavalla. Uudistuksista ja suunnitelmista huolimatta yksi-

mielisyyttä toimintamalleista ei löytynyt. Monet opiston prosesseista pysyivät monimutkaisina ja tehtäväjako usein epäselvänä. Aktiiviset toimijat uupuivat ja eri ryhmittymien välit kiristyivät. Vuosituhannen vaihteessa johtokunnassa todettiin tilanteen ajautuneen umpikujaan. Organisaatio ja hallinto eivät toimineet toivotusti ja henkilökunta uupui. Ongelmia ratkomaan käynnistettiin suuri kehitysprojekti.”

Vuosikymmen on vierähtänyt sen ajan päättymisestä, jota Nyström yllä kuvasi. Opiston suuri muutosprosessi on nyt päättynyt. Opiston kuosi muuttui. Opetuksen suunnittelu ja toteutus ovat yhdessä osastossa. Opetusta kyetään nyt integroimaan ja suunnittelemaan resurssien käyttö aiempaa koordinoitummin. Hallinto-osasto ja asiakaspalveluosasto fuusioituivat toisiinsa kevään 2016 kuluessa. Näin syntyvä uusi osasto kykenee kokonaisvaltaisemmin vastaamaan opetuksen tukemisen haasteisiin.



VIII NÄIN SEN NÄIMME: PAJOJEN HUONEENTAULUT

Esipuheessa kuvasin työnilon pajoja yhteiseksi matkaksi. Työnilon pajat olivat minulle tärkeä ja arvokas kokemus, muisto jää elämään, vaikka pajat päättyivät. Jokaisen pajan päätteeksi teimme yhteisen huoneentaulun.

Siihen kirjoitimme pajakohtaisesti työniloon liittyviä asioita, ohjeita ja vinkkejä. Ne puhuvat puolestaan. Ne kertovat asenteista, arvoista, positiivisuudesta ja itseluottamuksesta. Ne tarjoavat myös toimintaohjeita. Yhden pajan huoneentaulua muovasin tunnistettavuuden vuoksi.

MIKÄ ON TÄRKEÄÄ, KUN LUOMME TYÖNILOLLE TILAA?

”

PAJA 1

1. Kuulluksi tuleminen
2. Onnistunut vuorovaikutus
3. Lämmin, aidosti toisen työtä arvostava huumori
4. Pelottomuus – uskalla sanoa ajatuksesi
5. Vapaus, vastuu, luottamus
6. Tasapuolinen, oikeudenmukainen kohtelu – ole sitä myös itse
7. Tavoitteellisuus: tiedosta mitä vaaditaan ja tavoitellaan
8. Johdolla oltava näkemys miten pystymme itseämme johtamaan
9. Peiliin katsomisen paikka: katso työtoveria uudella tapaa
10. Huomaamme arjen pieniä ilonaiheita

”

PAJA 2

1. Tiedosta ja nauti onnistumisesta
2. Ota kiitos vastaan
3. Arvosta itseäsi
4. Työt sujuvat -asenne
5. Älä odota liikoja
6. Älä ota liian henkilökohtaisesti – emme ole maailman napoja
7. Valo lisääntyy ja lomat lähenee
8. Me ollaan parhaita
9. Lämmin, hurtti huumori on paikallaan
10. Työtoverit – yya-sopimus

”

PAJA 3

1. Ei tiedon panttaamista
2. Ei kapuloita rattaisiin
3. Uskallamme vaikuttaa
4. Ei yksin jahnaamista eikä yksin jäämistä – kaveri otetaan mukaan
5. Vältämme selän takana puhumista ja katsomme asiat kasvokkain
6. Kysymme ”mikä on”, jos toinen näyttää huonolta
7. Uskallamme sanoa vastaan, jos tehtävä on liian vaikea
8. Avoimuus tuo meille peilipinnan
9. Kerromme uupumuksestamme ettei se mene ylitse

PAJA 4

1. Kehitämme itseämme ja sovellamme sitä arkeen; huumoria
2. Jakamista, vertaisoppimista, keskustelua, kuuntelua
3. Yhteistyötä, iloa tehdä ainerajojen ylitse tai muiden ryhmien ylitse
4. Toisten huomioimista, arvostusta, vilpittöntä kehua
5. Luottamusta, oman ryhmän tuki hoitaa myös vaikeita asioita
6. Avoimuutta, luovuutta, uuden näkemistä ja ideoita
7. Ammattitaitoa, itseluottamusta: töiden ja omien asioiden erottamista
8. Rehellisyyttä omasta jaksamisesta ja osaamisesta
9. Luovuutta, herkkyyttä, uudistumista
10. Mahdollisuus puhalttaa peli poikki: jaksamisen rajat

”

PAJA 5

1. Arvosta omaa työtäsi
2. Arvosta työkavereita ja luo työpaikalle ilmapiiriä
3. Pidä työvälineet kunnossa ja hanki ajoissa hyvät tilalle
4. Työn haasteista selviät, mutta kehitä itseäsi myös
5. Työaikojen joustavuus
6. Yksikön tapaamista, yhteenkuuluvuuden kehittämistä, me olemme
7. Palkitseminen kuntoon, mutta huomaa itsekin kehua kun on aihetta
8. Käy rohkeasti auttamaan – se tuottaa kaikille iloa

”

”

PAJA 6

1. Olet herkkänä voimakas
2. Älä rakenna maneereja herkkyytesi ja tilanteessa läsnäolon esteeksi.
3. Tunnusta vajavaisuutesi ja puutteellisuutesi, sinut hyväksytään
4. Luota itsesi kasvuun. Luota myös opiskelijan kasvuharppauksiin.
5. Työ kantaa, merkittävin palaute voi tulla vuosien takaa
6. Täydellisyys tavoittelu on riittämättömyyden tie
7. Ole itsellesi opettajana armollinen, normaali suoritus riittää

”

IX LÄHTEET JA MUU KIRJALLISUUS

Drucker, P. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum: Hämeenlinna.

Festinger, L. & Carlsmith, J. 1959. Cognitive Consequences of Forced Compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58, 203–210.

Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum: Helsinki.

Harva, U. 1980. Yleissivistuksen historiasta ja elinikäisestä kasvatuksesta. Teoksessa Vapaa sivistystyön XXIII vuosikirja, s. 9-40. Porvoo: WSOY.

Helkama, K. 2012. Moraalipsykologia: Hyvän ja pahan tällä puolen. Helsinki: Edita.

Kervinen, A. & Selivuo, H. (toim). 2005. Pala kerrallaan kohti kokonaisuutta. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä tutkimuksia 91.

Korhonen, A. Opettajien perustehtäväkäsitteet osana peruskoulun kehittämistä. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 129.

Leiviskä, E. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma: Tallinna.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Mantere, S. & al. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro: Helsinki.

Nyström Samu 2014. Oodi sivistykselle. Helsingin työväenopisto 100 vuotta. Helsingin työväenopisto & Minerva.

Selivuo, H. 2005. Kohtaako strateginen työ kasvatuksen tehtäväkentän? Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 94.

Sikkelä, R. 1999. Persoonallisesti merkittävät oppimiskokemukset. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuita.

Sipilä, J. 2007. Valta yliopistossa. Tampere: Vastapaino.

Teräs, K. 2001. "Oppi on varastettava". Ammattiin sosiaalistuminen 1900-luvun vaihteessa. Teoksessa Anttila, A. & Suoranta, A. (toim). Ammattia oppimassa. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seuran julkaisuja 14,12–31.


Tuominen, S. 2014. Luova järkevyys. Arkisen luovuuden ylistys. Otava: Keuruu.

Varila, J. 1998. Tuuliko tuo työmarkkinakelpoisuuden. Tutkimus työmarkkinakelpoisuuden luonnehahmon synnyn ja kehityksen arvoituksesta. Joensuun yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 66.

Varila, J. 1999. Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 74.

Varila, J. & Ikonen-Varila 2002. Ylpeys ja ammattiyylpeys empiirisen tutkimuksen kohteeksi. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden laitoksen tutkimuksia 82.

Varila, J. 2013. Joy at Work – as a Research Topic and a Method of Personnel and Organization Development. LifeLong Learning. Continuous Education for Sustainable Development. VOL 12, 186–191. Saint-Petersburg. ISBN 978-5-8290-1398-1.



Helsingin kaupungin suomenkielisen työväenopiston organisaatorakenne uudistettiin keväällä 2013. Muutosprosessissa työskentelevän henkilöstön helpottamiseksi ja hyvää työvointia tukevien käytäntöjen kehittämiseksi työväenopistossa käynnistettiin työnilon pajatyöskentely syksyllä 2014.

Tässä kirjassa Juha Varila esittelee kehittämänsä työnilon pajan metodin ja kuvaa niitä pohdintoja ja mietteitä, joita työväenopiston henkilöstö pajoissa kävi läpi. Henkilöstön kokemusten kuvauksella on itseisarvoa jo sellaisenaan, mutta kokemuksista tehdyillä päätelmillä ja tulkinnoilla on myös laajaa teoreettista ja käytännöllistä sovellusarvoa.