



# Työnohjaajana kansalais- järjestöissä

ATSO JUOTE

Järjestöissä tapahtuva toiminta on oman kokemukseni mukaan jollakin tavalla erityistä ja se poikkeaa julkisesta vallasta ja kaupallisista toimijoista. Aikanani ajattelin, että kyse on omasta historiastani järjestötyön ammattilaisena ja järjestöjen kehittäjänä. Järjestötoimintaan ja laajemmin kolmanteen sektoriin liittyvä keskustelu ja tutkimus ovat kuitenkin vahvistaneet ajatustani järjestötyön ja kansalaistoiminnan omalakisuudesta.

*Bourdieuta (1995) mukaillen kolmatta sektoria ja kansalaisjärjestöjä on helppo tarkastella kenttinä, joissa vallitsevat omat pelisäännöt, omat erityiset päämäärät ja omat tapansa toimia.*

### **Järjestöt assosiativisten suhteiden kenttänä**

Omien havaintojeni perusteella keskustelu kolmannelta sektorista on vaimentunut sitten 2000-luvun alun. Monelle työnohjaajalle järjestöt ja kansalaistoiminta ovat jäsentymättömiä käsitteitä. Yleisimmin kansalaisyhteiskunnan käsitteellä viitataan "kolmanteen sektoriin", yhteiskunnallisen elämän alueeseen julkisen vallan, markkinoiden ja perheen rinnalla (esim. Helander 1998). Kansalaisten vapaassa toiminnassa assosiativiset suhteet ovat määrävässä asemassa. Niillä tarkoitetaan kansalaisten vapaaehtoisia yhteenliittymiä. Kanssakäymistä luonnehtivat keskustelevuus ja ulkoisista auktoriteeteista vapaa tavoitteenasettelu. Osallistuminen on vapaaehtoista ja toiminta omaehtoista (esim. Kontinen 2008). Vastaavasti markkinoiden keskeinen väline on raha, ja valtiolla on käytössään pakkovallan ja normien monopoli. Jotkut tutkijat liittävät kansalaisten vapaisiin yhteenliittymiin sosiaalisen pääoman ja luottamuksen kasvun. Eri väestöryhmiä yhdistävä kansalaistoiminta siis vahvistaisi yhteiskuntaa ja sen toimintakykyä (esim. Putnam 2007). Kansalaistoiminnan puute tai väestöryhmien eroja korostavat toiminta puolestaan heikentäisi yhteiskunnan toimivuutta (esim. Siisiäinen 1998).

### **Kaupallistettua, yhteiskunnallistettua vai kansalaisten omilla ehdoilla tapahtuvaa toimintaa?**

Järjestöt voidaan ryhmitellä eri kriteerien perusteella. Omalta kannaltani merkittävä jako on ollut jako kansalaisjärjestöihin, yhteiskunnallista palvelutehtävää tekeviin ja kaupallista palvelua toteuttaviin järjestöihin (Heikkala 2001). Kansalaisjärjestöillä tarkoitetaan Heikkalan jaottelussa ensisijaisesti jäsentensä intressien mukaan toimivia yhteisöjä, joissa vapaaehtoisten merkitys on toiminnassa suuri. (vrt. Harju 2003)

Yhteiskunnallistetulla järjestöillä tarkoitetaan yhdistyksiä, jotka ovat ottaneet hoitaakseen jonkin julkisen palvelutehtävän. Suomessa palvelujärjestöjen rahoitus on pitkälti yhteiskunnan, esim. Raha-automaattiyhdistyksen varassa. Niinpä näiden toimintaa ohjaavat poliittisten päättäjien ja virkamiesten tulkitsemat tarpeet. Palkatuilla työntekijöillä on usein johtava rooli. Vapaaehtoisia on vähän. Ajan kuvana monissa näissä järjestöissä puhutaan ammatillisesti ohjatusta vapaaehtoistyöstä.

Kaupallistetut palvelujärjestöt ovat omaksuneet toimintaansa markkinatalouden logiikan. Ne tuottavat maksullisia palveluita ja niiden toiminta ohjautuu ostajien käyttäytymisen mukaan. Monet urheiluseurat tai musiikkitaapahtumien järjestäjät ovat korvanneet osallistumiseen perustuvan logiikan vaihdantaan ja kulu-tukseen perustuvalla logiikalla.

Omana ryhmänään voidaan tarkastella edunvalvontajärjestöjä (ammattiyhdistykset), poliittisia tai uskonnollisia järjestöjä (Siisiäinen 1998). Näiden toimintaa ohjaavat ideologia tai yhteiskunnallisen vaikuttamisen logiikka. Edunvalvontajärjestöjen eetosta hallitsee kamppailu (vai-kutus)vallasta.

Varsinkin suurissa järjestöissä eri logiikat sekoittuvat. Monilla järjestöillä on merkittävää tavaran myyntiä tai suuria tapahtumia. Samat järjestöt voivat olla merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia ja niillä voi olla yhteiskunnan tarpeista lähtevää muille kuin jäsenille tarkoitettua palvelutoimintaa. Työnohjaajana joutuu kysymään, minkä logiikan ehdoilla järjestö toimii, mitä voidaan tehdä ja mitä ei. Sotkuiseksi tilanne muuttuu, kun kansalaisjärjestön vapaaehtoisuuteen sekä demokratiaan yhdistyvät palkattujen työntekijöiden asiantuntemukseen perustuva ohjausvalta ja kaupallisuudesta nouseva voiton tavoittelu tai tehokkuuden vaatimus.

### **Tulkintakehystä etsimässä, identiteettiä työtä mahdollistamassa**

Siisiäinen (1998) on omien tutkimustensa perusteella esittänyt, että menestyvät kansalaisjärjestöt ovat pystyneet muutuvassa maailmassa tarjoamaan jäsenilleen merkityksellisen tulkintakehysten yhteiskunnasta ja elämästä. Assosiativinen toiminta syntyy mielekkään tulkintakehysten varassa. Perussuomalaisten nousua voi tulkita tällaisena hallitsemattomaksi koetun muutoksen vastustamisprojektina. Jälkimodernissa yhteiskunnassa korostuva yksilöllistyminen vaatii vastapainokseen erilaisia vertaisyhdistyksiä, joissa tutkia ja rakentaa identiteettiään (esim. Siisiäinen 2010). Vapaaehtoisten kanssa toimivien suuri haaste on ylläpitää ympäristöä, jossa vapaaehtoiset voivat tutkia ja toteuttaa itseään. Minäkuvan työstäminen ei välttämättä ole sopusoinnussa tehokkuuden ja ammattillisten prosessien sujuvuuden kanssa. Se syrjäyttää helposti julkilausutut tavoitteet. Esim. vammaisten lapsien vanhempien yhdistyksessä saatetaan edunvalvonnan sijaan työstää aktiivien vanhemmuutta ja jaksamista äitinä ja isänä.

Järjestöissä toimivilta vaaditaan usein tahdikkuutta ja herkkyyttä. Identiteettityön tekeminen saattaa ihmiset alttiiksi haavoittumiselle ja he kokevat helposti asemansa uhatuksi. Vertautuminen muihin synnyttää loukkaantumisia. Onnistunut vapaaehtoistoiminta sisältää voimakkaita tunnekokemuksia, voisi väittää, että se perustuu niille. Järjestön toiminnan kohteeseen liittyvät suhteet siirtyvät ja aktivoituvat uudelleen näennäisesti neutraaleissa tilanteissa vapaaehtoisten ja myös ammattilaisten välisinä. Urheilujärjestöissä keskinäinen kilpailu sivuuttaa usein yhteistyön – jos ei henkilökohtaisella tasolla, ainakin joukkueiden välillä. Poliittisen toiminnan logiikkaan kuuluvat kamppailut siirtyvät myös suhteisiin, joihin niiden ei luulisi kuuluvan jne.

### **Järjestötyön ammattilaiset työnohjauksessa**

Järjestöissä palkkatyön ja vapaaehtoistyön suhde on väistämättä jännitteinen. Järjestötyöntekijän urani muistoihin liittyy tapahtuma järjestön hallituksen kokouksen yhteydessä. Kollegani käveli kokouksesta ulos päättään puistellen: ”Kyllä ne on tyhmiä...” hän kommentoi viitaten luottamushenkilöihin. Sittemmin tyhmyystraumaksi nimeämäni ilmiö syntyy vapaaehtoisten ja palkattujen välille, kun palkatuilla on mahdollisuus käyttää asioihin perehtymiseen ja valmisteluun kymmeniä tunteja viikossa ja tuhansia tunteja vuodessa. Luottamushenkilöt puolestaan saapuvat päättämään asioista usein näennäisesti valmistautumattomina.

*Monet järjestöt ja yhdistykset ovat korvanneet osallistumiseen perustuvan logiikan vaihdantaan ja kulutukseen perustuvalla logiikalla.*

*Toimivan järjestön keskeinen ominaisuus on kyky sietää ja työstää jännitteitä.*

Vapaaehtoisten kokemus ammattilaisista on usein päinvastainen. Vapaaehtoiset käyttävät toimintaan kaikkein pyhintään - vapaa-aikaansa. Kun kokoon-tumiseen saapuu palkattu tekemään samaa kuin vapaaehtoiset herää kysymys palkatun työpanoksen arvosta ja palkkion oikeutuksesta. Usein jännite synnyttää ammattilaisissa syyllisyyttä. Itse olen kutsunut tätä prostituutiotraumaksi. Teen rahasta sitä, mitä muut tekevät vapaaehtoisina.

Eräissä kansalaistoiminnan perinteissä palkattu työ muodostaa aktivismin äärimmäisen muodon. Kaikkein kunnostautuneimmat vapaaehtoiset valitaan järjestön toimihenkilöiksi. Näin varsinkin poliittisissa liikkeissä ja ammattiyhdistystoiminnassa. Asetelmassa joutuu sovittamaan yhteen vapaaehtoisen aktivismin rajattomuutta ja palkkatyön sopimuksellisuutta.

Kansalaisjärjestöjen työnohjauksessa vapaaehtoisten ja palkattujen suhde on ilmeinen työn kohde. Pyrkimys keskinäisen luottamuksen rakentamiseen ja toisaalta kilpailu, kateus ja tarve kontrolloida toista värittävät järjestöjen elämää. Jännitteet haastavat kirkastamaan sekä vapaaehtoistyön että palkkatyön rooleja järjestöissä samalla, kun ne ovat jatkuvasti muotoutuvia ja neuvottelun kohteena. Työnohjauksissa sellaiset ryhmät, joissa on sekä palkattuja että vapaaehtoisia, ovat osoittautuneet toiseutta purkaviksi ja yhteistyötä mahdollistaviksi.

## Jännitteet työnohjauksen kohteena?

Sosiokonstruktivistisen paradigman mukaan mikään ei ole olemassa itsessään vaan kaikki syntyvät ja muokkautuvat jatkuvasti suhteissa toisiinsa. Järjestön toimijat muokkaavat keskinäisiä suhteitaan, identiteettejä, rakenteita, toimintatapoja, symboleita jne. Tällä tavalla kuvatut verkostot ovat pikemminkin

toimintaa kuin tuloksia. Relationaalisuuden näkökulmasta työnohjaus järjestöissä on näkyvien ja piilossa olevien assosiativisten suhteiden tutkimista. Kun ymmärrys suhteen luonteesta muuttuu myös oma positio voi muuttua ja väistämättä itse suhdekin muuttuu.

Järjestöissä koetaan jännitteet ajoittain ylittämättömän raskaiksi. Itse kullekin tulee tarve hävittää tai painaa ristiriidat näkymättömiin ja harmonisoida toimintaa. Toimivan järjestön keskeinen ominaisuus on kyky sietää ja työstää jännitteitä. Psykodynaamisessa perinteessä ilmiötä kutsutaan säilömiseksi (container function, esim. Armstrong 2004). Perinteisesti järjestöillä on rikas perinne jännitteiden käsittelyyn. Itse asiassa suomalaisen järjestötoiminnan historiallinen tehtävä on ollut säilöä ja työstää yhteiskunnallista muutosta. Säilöntä toteutuu toimivissa rakenteissa. Säännölliset kokoontumiset ja roolitettut ryhmät, mutta myös epäviralliset porukat ja keskustelut mahdollistavat jännitteiden näkymisen ja niiden käsittelyn omissa mielissä, vuoropuheluissa ja kamppailuissa. Työnohjaus on itsessään jännitteiden käsittelyn paikka, mutta työnohjauksessa voidaan myös laadunnaa järjestön säilömisestä tapoja.

ATSO JUOTE

Kirjoittaja on organisaatiokonsultti, työnohjaaja ja tutkija Kehityspiikki Consulting Oy:ssä. Hän opiskelee organisaatioanalytikoksi ja toimii Metanoia Instituutissa eri rooleissa, kuten Tavistock-seminaarien konsulttina. Työnohjaajana ja järjestötyön kehittäjänä hän on toiminut 1990-luvun puolivälistä. Tänä aikana hän on työskennellyt n. 200 järjestön ja yhdistyksen kanssa sekä kirjoittanut yli 50 järjestöihin liittyvää raporttia ja julkaisua.

Artikkelissa käytetyt lähteet löyvät netistä:  
[www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta](http://www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta)

## Kolme kysymys-patteristoa käytäntöön

**Suomalaisessa työnohjauksen historiassa järjestökentän rooli on ollut merkittävä. Sodan jälkeisessä Suomessa sosiaalityöhön juurtui case work -työote, jonka toteuttamisessa työnohjaus oli keskeisesti mukana. Uutta työskentelytapaa olivat Amerikasta Suomeen jalkauttamassa muun muassa A-klinikkasäätiö ja Pelastakaa Lapset ry. Edellä mainituista järjestöistä A-klinikkasäätiö on vaikuttanut vahvasti myös työnohjaajakoulutuksen kehittymiseen. Järjestöissä tapahtuvalle työnohjaukselle onkin luotu pohja jo varhaisessa vaiheessa. (Tapiala 2014.)**

**V**aikka järjestöjen tehtävät ja roolit ovat vuosikymmenten aikana kehittyneet, työnohjauksella on niiden toiminnassa edelleen paikkansa. Järjestötyön konkari Atso Juote kirjoittaa artikkelissaan järjestötoiminnan monimuotoisuudesta. Juotteen mukaan työnohjaaja joutuu kysymään, minkä logiikan ehdoilla järjestö toimii, mitä voidaan tehdä ja mitä ei. Lisäksi Juote toteaa, että vapaaehtoistyön ja palkkatyön roolien kesken on usein jännitteitä, jotka haastavat kirkastamaan työhön liittyviä rooleja. Omat kokemukseni tukevat Juotteen näkemyksiä. Järjestötyön työnohjauksissa on tärkeää antaa tilaa työn suunnan, rajauksen ja työntekijän roolien työstämiselle, olipa sitten kyse palkatuista tai vapaaehtoisista toimijoista.

Sosiaalityön työnohjausperinteessä on erotettu kolme työnohjauksen ulottuvuutta: hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava (esimerkiksi Saarelainen 1999; Paunonen-Ilmonen 2001; Tapiala 2014). Tyypillinen hallinnollisen aspektin toteutuma tapahtuu perustehtävän tarkastelussa. Tarkastelussa on syytä pitää mielessä organisaation valta- ja normirakenteet. Esimerkiksi seuraavat kysymykset ovat olleet hallinnollisen ulottuvuuden äärellä käyttökelpoisia:

### 1.

- Miksi ollaan olemassa?
- Milloin tehtävä on suoritettu hyvin?
- Mitkä ovat oikeudet ja velvollisuudet?
- Mitä saa päättää itsenäisesti?
- Mitkä ovat käytettävissä olevat (henkilöstö)resurssit?
- Miten vastuu jakautuu?
- Mitä on ensiarvoisen tärkeää tehdä?
- Mitä voi jättää vähemmälle?
- Mihin suuntaan ollaan menossa?

Näkökulmaa voi laajentaa ottamalla mukaan organisaation eri tasojen, asiakkaiden ja mahdollisten rajoittajien äänet.

Juote on Juha Heikkalaa lainaten todennut, että kansalaisjärjestöillä tarkoitetaan ensisijaisesti intressien mukaan toimivia yhteisöjä, joissa vapaaehtoisten merkitys toiminnassa on suuri. Juote kirjoittaa lisäksi: "Onnistunut vapaaehtoistoiminta sisältää voimakkaita tunnekokemuksia, voisi väittää, että se perustuu niille." Kokemukseni mukaan järjestöjä työhohjatessa on erityisen tärkeää, että työhohjaus tuo näkyväksi työn sisältämät hienot kokemukset ja ns. helmet, joita toimintaan osallistuminen sisältää.

## 2.

- Minkälaisia tähtihetkiä työsi sisältää?
- Mitä ovat teot, jotka tähtihetkiä tuottavat?
- Mitä edellä mainitut teot kertovat taidoistasi ja kyvyistäsi?
- Entä arvoistasi?

Emmi-Juulia Utti (2008) on todennut, että sitoutuminen ja organisaation tavoitteiden eteen ponnisteleminen on tuottavaa silloin kun henkilö hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot. Lisäksi on tärkeää, että henkilö tuntee ylpeyttä tekemästään työstä. Jotta ihminen voi saada yhteyden arvoihinsa, on oltava tilaa asioiden pohdiskelulle ja peilailulle. Työhohjauksissa tulee olla tilaa työn sisältämien arvoulottuuksien käsittelyyn.

## 3.

- Mikä sinulle on tärkeää työssäsi?
- Mikä työssä on arvokasta?
- Miksi tätä työtä tehdään?
- Mitä arvokasta on asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa?
- Missä tilanteissa olet työssäsi kokenut onnistumista?
- Milloin olet parhaimmillasi?
- Minkä puolesta silloin toimit?
- Mitä toiminta kertoo arvoistasi?
- Kun teet näiden arvojen mukaista tai mukaisesti työtä, mitä silloin teet tai kuinka toimit?

Suomea kutsutaan järjestöjen ja yhdistysten luvatuksi maaksi. Järjestöillä on ollut merkittävä rooli suomalaisen yhteiskunnan kehittämisessä. Useat järjestökentässä alulle laitetut työmuodot ovat siirtyneet julkisesti toteutettaviksi ja monet järjestöt ovatkin etsimässä toiminnalleen ja yhteiskuntaan sijoittumiselleen uutta suuntaa. Työhohjaajilla on paikkansa järjestötoimijoiden tukijana ja toiminnan kehittäjinä nyt ja tulevaisuudessa.

KIMMO TAPIALA

Kimmo Tapiala on työskennellyt toistakymmentä vuotta järjestökentällä ennen päätoimiseksi työhohjaajaksi ja työhohjaajakouluttajaksi ryhtymistä. Koulutukseltaan Tapiala on teologian maisteri, sosiaalikasvattaja, psykoterapeutti ja työhohjaaja STORY.

Artikkelissa käytetyt lähteet löyvät netistä:  
[www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta](http://www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta)