

## **YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN**

- Aikuiskoulutuksen kehittäminen Lapissa

Esa Poikela (toim.)

Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen ja tutkimus –hankkeen  
julkaisu

*Julkaisija:*

Lapin yliopisto

Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen ja tutkimus –  
hanke (ESR)

*Toimittaja:*

Esa Poikela

*Kannen suunnittelu:*

Irma Varrio

*Taitto:*

Mirja Heikkala

*Paino:*

Lapin yliopistopaino

Rovaniemi 2015

ISBN 978-952-484-824-4 (print)

ISBN 978-952-484-825-1 (pdf)

## Sisällys

Esa Poikela

### **Aikuiskoulutusverkostoa hahmottamassa**

- tutkimustietoa kehittämistä varten 5

## **I KOMPLEKSISUUS, LUOTTAMUS JA KEHITTÄMISEN TILAT**

Paula Rossi

### **Johtamisen kompleksisuus**

- Lapin aikuiskoulutusjohtajien kokemuksia kehittämistyöstä 18

Hannele Lahtinen

### **Luottamus verkostoyhteistyössä**

- Lapin aikuiskoulutustoimijat yhteistyössä 51

Anna Ala-Poikela

### **Yhteistyön tilat aikuiskoulutuksessa**

- Lapin aikuiskoulutustoimijoiden yhteistyö nyt ja tulevaisuudessa 72

Ilari Sainio

### **Aikuiskasvatuspääoman luominen**

- Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen verkostoyhteistyössä 115

## **II TIETO, NEUVONTA JA OHJAUS**

Eira Maijala & Ari Penttilä

### **Yhdestä paikasta ja kasvokkain**

- Lapin aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden hyödyntäminen 163

Helena Kangastie & Outi Kokkonen

**Tieto-, neuvonta- ja ohjausosaaminen Lapissa**

- kohti jatkuvaa oppimista ja kehittämistä **182**

**III OPPIMINEN JA OPISKELU**

Anu Pruikkonen, Kirsi Saloniemi & Tanja Rautiainen

**Kohti osallistavaa oppimista verkossa**

- verkkoteknologian hyödyntäminen opinnoissa **197**

Aleksi Poikela

**Sivistävä aikuiskoulutus**

- vapaa sivistystyö osana Lapin aikuiskoulutuspalveluita **211**

**IV PROAKTIIVISEEN AIKUISKOULUTUKSEEN**

Esa Poikela

**Aikuiskoulutuksen toimintamallia rakentamassa**

- tutkimustieto kehittämisen perustana **241**

Esa Poikela

## **Aikuiskoulutusverkostoa hahmottamassa**

- tutkimustietoa kehittämistä varten

### **Johdanto**

Kansainvälisesti aikuiskoulutusta linjataan muun muassa UNESCO:n, OECD:n ja EU:n koulutuspoliittisissa asiakirjoissa. Niissä on saavutettu pitkälle menevä yksimielisyys aikuiskoulutuksen tärkeydestä yhteiskunnan, kulttuurin ja tuotannon kehittämisessä sekä näkemys aikuisten kouluttamisesta elinikäisen oppimisen strategian perustalle. Suomessa nämä aikuiskoulutuspolitiikan linjaukset on hyväksytty eri tasoilla. Joskin elinikäisen oppimisen sijaan on syytä puhua jatkuvasta oppimisesta, koska oppiminen on paljon muutakin kuin yksilön elämänkaaren mittainen tapahtuma (Poikela 2012). Sukupolvet oppivat toisiltaan sekä ryhmät, yhteisöt ja organisaatiot oppivat yhteisesti, jopa alueet oppivat verkostoituessaan.

2010-luvun lappilaisessa aikuiskoulutuksessa ollaan tilanteessa, jossa ammattiopistot, ammattikorkeakoulut, yliopistot ja vapaa sivistystyö opettelevat yhteistyötä. Yksi kehittämisen avainsanoista on verkostoyhteistyö, jonka organisointiin informaatioteknologia ja uudet johtamismenetelmät tarjoavat uusia mahdollisuuksia. Kyse ei ole kuitenkaan vain teknologian sävyttämistä järjestelmistä, sillä verkostoilla on myös psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuutensa.

Maakunnallisessa kehittämisessä huomio on kohdistettava yhtäläillä lappilaisen aikuiskoulutusidentiteetin luomiseen kuin järjestelmän rakenteisiin. Aikuiskoulutus perustuu koetuihin sisältöihin ja toimivaan pedagogiikkaan, mutta myös toimintaa luotaavaan tutkimukseen ja kehittämishankkeissa saatujen tulosten hyödyntämiseen. Aikuiskoulutuksen kokonaisval-

tainen kehittäminen vaatii samanaikaista huomiota niin tutkimus- kuin kehittämis- ja koulutustoimintaan.

Sanalla tutkimus on saattaa olla turhan akateeminen kaiku. Tässä julkaisussa tutkimus ymmärretään arkipäiväisesti, enemmänkin tutkimisena tai tutkivana toimintana, jota voi tehdä miltei kuka tahansa työnsä tai työyhteisönsä kehittämisestä kiinnostunut henkilö. On siis noudatettava tiettyjä menetelmällisiä perussääntöjä, joiden perusteella pienimuotoisetkin tutkimukset ja erilaiset selvitystyöt lunastavat luotettavuutensa ja uskottavuutensa.

Käsillä oleva raportti on esimerkki tärkeään aiheeseen paneutuvasta vaikkakin vähin resurssein tehdystä tutkimustyöstä. Ennen kaikkea sen tarkoitus on antaa tutkittua tietoa Lapin aikuiskoulutuksen kehittämisen tilasta, herättää keskustelua ja hahmottaa omalta osaltaan lappilaisen aikuiskoulutuksen suuntaviivoja ja toimintaa.

### **Verkosto-osaamisen lähtökohtia**

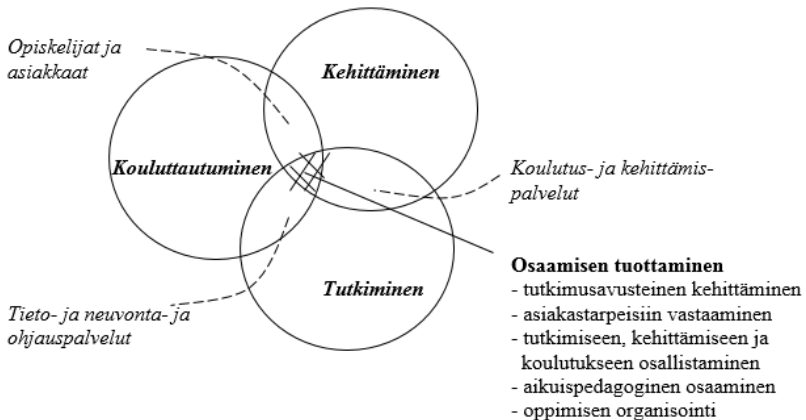
Tutkimusavusteinen kehittäminen on yksi tämän päivän aikuiskoulutusosaamisen avainsana. Markkinointikielessä sitä vastaa asiakaslähtöinen toimintatapa, joka pitää sisällään ajatuksen oppimis- ja kehitystarpeeseen räätälöidystä koulutuksesta. Nopeutuvan kehityksen oloissa myös asiakaslähtöisen toiminnan perusteita on pakko tarkistaa. Enää ei riitä, että asiakkaille välitetään tietoa kirjojen, raporttien tai täydennyskoulutuksen kautta. Tietoa ja osaamista täytyy tuottaa siellä, missä varsinainen toiminta, haasteet ja ongelmat ovat. Kehittävä ja tutkiva toiminta tapahtuu työpaikoilla ja myös koulutus on saatava mahdollisimman lähelle työtä.

Tutkimusavusteinen kehittäminen tarkoittaa tiedon yhteistoinnillista tuottamista ja hyödyntämistä työelämän autenttisissa olosuhteissa ja myös arjen kansalaisyhteiskunnassa. Tiedon

ja osaamisen tarvitsijoilla ei yksinkertaisesti ole varaa eikä aikaa odottaa vuosia akateemisia tutkimusraportteja ja niiden tulosten soveltamista. Sen sijaan työyhteisöjä, kansalaisia ja asiakkaita tulee osallistaa kehittämis- ja tutkimustoimintaan oli sitten kyse työelämän parantamisesta tai kansalaisaktiiviteettien edistämisestä.

## Osaaminen ja osallistaminen

Työnjako, jossa tutkijat, kouluttajat ja kehittäjät työskentelevät erikseen, ei riitä vastaamaan osaamista tarvitsevan yhteiskunnan haasteisiin, vaan tutkimus, kehittäminen ja koulutus kietoutuvat toisiinsa (kuvio 1). Toiminnan ytimenä on oppimisen ja osaaminen tuottaminen, mikä tarkoittaa kouluttautumisen, tutkimisen ja kehittämisen integroivaa toimintaa. Näkökulma on oppijan, toimijan tai asiakkaan, jonka tarpeisiin osaamista tuottava toiminta vastaa.



**Kuvio 1.** Osaamisen tuottamisen lähtökohdat (vrt. Poikela 2005a)

Kuviossa 1 on kuvattu aikuiskoulutuksen tutkimisen, kehittämisen ja kouluttautumisen ydinpalvelut, joihin liittyvät konkreettiset koulutus- ja kehittämisspalvelut sekä tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut. Palvelujen tarvitsijat, opiskelijat ja asiakkaat ovat järjestelmän tärkein osa, ja heille palveluja tarjoavat käytännössä kaikki aikuiskoulutuksen verkostoon luettavat oppilaitokset, koulutus- ja kehittämissyksiköt sekä muut aikuisopiskelua edistävät toimijat.

Tutkimusavusteisella kehittämisellä vastataan asiakastarpeisiin enemmän yhteistyökumppanin kuin vain asiakassuhteen merkityksessä. Ajatuksena on osallistaa yhteistyön osapuolet tutkivaan toimintaan oppimis-, koulutus-, kehitys- tai kehittämistarpeen perusteella. Yritykset, julkinen hallinto ja kansalaiset tarvitsevat tutkivaa toimintaa yhteisen ja henkilökohtaisen osaamisen tuottamiseen, mutta myös keskinäistä kilpailua varten.

### **Kompleksisuus ja aika**

Monimutkaisten, -tasoisten ja -muotoisten organisaatioiden tutkimuksessa tunnetaan vanhastaan niin sanotut systeemin ristiriitaisuudet eli paradoksit. Niitä ovat kokonaisuuksien ja osien, hierarkian ja ei-hierarkian sekä systeemisen ja tavanomaisen tutkimuksen väliset ja samalla toisiaan sitovat vastakkaisuudet (Blauberg ym. 1977). Jälkitekollisessa yhteiskunnassa niitä ilmentää viisi kasvatus- ja koulutusjärjestelmän kehittämisessä vaikuttavaa paradoksia (Sahlberg 1996):

- tiede tuottaa yhä yksityiskohtaisempaa tietoa, mutta silti elämisen epävarmuus lisääntyy; tulevaisuutta on yhä vaikeampi ennakoida muutoksen nopeuden vuoksi
- mitä enemmän kasvatusjärjestelmää hajautetaan, sitä tärkeämpää on keskitetty ohjaus; ylhäältä ohjatut muu-



- tokset eivät enää toimi, uudistaminen on hajautettava, mutta samalla koordinoinnin tarve kasvaa
- järjestys syntyy kaaoksesta; luovuudelle ja oppimiselle, jota ei ole ennakoitu on annettava tilaa
  - mitä enemmän opetetaan, sitä vähemmän opitaan; opetukseen käytetty aika vähentää oppimiseen käytettyä aikaa, tarvitaan uusia pedagogisia toimintatapoja
  - yhteistyön lisääminen edellyttää yksilöllisyyden lisäämistä; yhteistoiminnallinen oppiminen ja opettajien kollegiaalisuus vaatii kollektiivisuuden ja yksilöllisyyden ottamista huomioon samanaikaisesti

Ratkaisemattomien ristiriitojen puristuksessa erityiselle koe-tukselle joutuu kompleksisten järjestelmien johtaminen ja joh-tajuus. On samanaikaisesti osattava organisoida ja antaa orga-nisoitua, johtaa ja olla johdettavana tai käyttää valtaa ja luovut-taa valta (Poikela 1999, 264). On kyettävä pitämään ihmiset päämäärätietoisina ja samalla tukea heidän itsenäistä toimin-taansa. Miten se ylipäättään voi olla mahdollista? Modernin (teollisen) ja postmodernin (jälkiteollisen) ajan syvin ristiriita ei liity niinkään johtamisen tapoihin tai menetelmiin vaan ajan käsittämiseen.

Vastakkain asettuvat *lineaarinen* aikakäsitys, suoraviivaista byrokraattista etenemistä kuvaileva näkemys toiminnasta ja *syklinen* aikakäsitys, tiettyjen asioiden toistumista ilmentävä ajatus ajasta ja kehittymisestä. Pelkistetyin esimerkki syklisestä aikakäsityksestä ja ajan organisoinnista on johtamisen vuosi-kello, joka auttaa suunnittelemaan mitä missäkin vaiheessa on mahdollista tehdä. Sen sijaan, että ajatellaan suuria projekteja, niiden alkua, kulkua ja loppua, tutkitaan olemassa olevia pro-sesseja, niiden käynnistämistä ja niihin vaikuttamista kehittä-vien interventioiden avulla.

Koska koulutusorganisaatiot toimivat avoimissa, jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä, niiden on verkostoiduttava pysyäkseen kehityksessä ajan tasalla ja ennen kaikkea oppiakseen uutta. Byrokratian, hierarkian, vallankäytön ja henkilöityneen johtamisen haasteina tunnetut ongelmat näyttäytyvät täysin uudessa valossa. Verkostojen rakentamisen aika nostaa systeemisten paradoksien ratkaisemisen aivan uudelle tasolle. Enää ei ole paluuta teollisen ajan lineaarisiin ja puhtaan manageriaalisiin johtamismenetelmiin. Sen sijaan johtaminen tulee ymmärtää syklisenä, ajan ja tilan sitomana prosessina, jossa juuri aika on tekijä, joka integroi vastakkaisuudet ja niiden hallinnan toisiinsa. Samalla se tarkoittaa, että hierarkiaa ja byrokratiaa pitää kyetä vähentämään radikaalisti.

### **Hierarkia, aikajänne ja johtamistyö**

Jaquesin ja Clementin (1991) mukaan organisationaalisella hierarkialla on kaksi perusoikeutusta, joista ensimmäinen liittyy tehtävien ja ongelmien kompleksisuuteen ja toinen henkilöiden kognitiiviseen kyvykkyyteen hallita kompleksisuutta. Niinpä toimintajärjestelmät on perustettu monimutkaisten tehtävien suorittamista varten ja niissä toimivien ihmisten on opittava ratkomaan kompleksisia ongelmia. Koulutuksensa, kokemuksensa ja persoonallisten kykyjensä perusteella ihmiset tekevät työtä neljällä eri kompleksisuuden asteella.

Kompleksisuuden ensimmäisellä asteella suoritetaan ohjeiden mukaisesti konkreettisia tehtäviä. Toisella asteella tehtävät abstrahoituvat luokitusten tekemisen ja kategorioinnin tasolle, jolloin suhde konkretiaan muuttuu välilliseksi. Kolmannella asteella tehtävien abstraktiotaso kohoaa käsitteellisten suhteiden ja vaikutusten ymmärtämiseen laajoissa toimintakokonaisuuksissa. Neljännen asteen tehtävät ovat universaalisia liittyen yhteiskuntiin, ideologioihin ja filosofioihin. – Voisikin olettaa, että neljä kompleksisuuden astetta johtaisi neljään perushierar-

kiatasoon. Sen sijaan Jaques ja Clement puhuvat seitsemästä universaalista hierarkiatasosta. (Mt. 54–55.)

Hierarkiat eivät perustu vain johtamisen kognitiivisen kompleksisuuden asteisiin, vaan yhtä olennaista on toiminnan ja johtamistyön *aikajänne*. Hierarkian alin taso tarkoittaa tehtävien välitöntä suorittamista yhdestä päivästä kolmeen kuukauteen aikajänteellä eikä sinänsä vaadi ulkoista johtamista. Toinen taso, joka on samalla johtamisen ja esimiestyön ensimmäinen taso, liittyy organisaation diagnostisiin tehtäviin kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen aikajänteellä. Kolmannen tason aikajänne on yhdestä kahteen vuoteen, jolloin johtamistehtäviin kuuluu suunnittelu ja vaihtoehtoisten toimintatapojen etsiminen.

Neljännellä hierarkiatasolla johtamisen aikajänne on kahdesta viiteen vuoteen ja edellyttää suunnitelmien, ohjelmien ja ongelmien analyysia, integrointia ja vaikutusten arviointia. Viidennellä tasolla aikajänne ylittää viidestä kymmeneen vuoteen, jolloin johtotehtävissä käsitellään vaikeita, laajakantoisia ongelmatilanteita hyvin erilaisten tietolähteiden ja seurausvaikutusten analysoinnin perusteella. Kuudennella tasolla toimitaan kymmenestä kahteenkymmeneen vuoteen aikajänteellä muun muassa maailmanlaajuisiin ympäristö- ja aikatekijöihin liittyen. Seitsemännen hierarkiatason johtamisen aikajänne on kahdestakymmenestä viiteenkymmeneen vuotta ja tehtävät sen mukaiset. (Mt. 92–100.)

Aikajänteen käsite tuo minkä tahansa organisaation tai verkoston johtamisen kompleksisuuden tarkasteluun tiettyä ryhtiä. Millä kompleksisuuden asteella ja aikajänteellä verkosto, organisaatio ja sen työntekijät toimivat? Onko ajan, hierarkian ja kompleksisuuden suhde optimaalinen arvioitaessa sitä, mitä tarkoitusta varten organisaatio on olemassa, mitä tehtäviä se tekee ja millaista työnjakoa siinä toteutetaan? Onko hierarkiaa kenties liikaa suhteessa organisaation tehtäviin ja henkilöstön

kyvykkyyteen ja mahdollisuuksiin ratkoa ongelmia? Mahdollistaako organisaatio henkilöstön kyvykkyyden lisäämisen esimerkiksi täydentävän koulutuksen avulla sen lisäksi, että ihmiset oppivat työssään ja kehittyvät ammatissaan?

## **Kirjan sisältö**

Tässä kirjassa lappilainen aikuiskoulutus ymmärretään monimutkaisena, -tasoisena ja -muotoisena toimintajärjestelmänä. Se on verkosto, jonka tehtävänä on tuottaa ja kehittää maakunnallista, yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja instituutioiden osaamista. Jotta verkosto ja sen toimijat pystyvät tehtäviinsä, omaa osaamista on kehitettävä työn tekemisen kaikilla tasoilla ja johtamisen eri ulottuvuuksilla. Olennaisinta on oppia kompleksisuuden hallintaa, mutta miten?

### ***Johtaminen ja yhteistyö***

Johtamisen kompleksisuutta käsittelevässä artikkelissaan *Paula Rossi* tutkii CRP-teorian (Complex Responsive Process Theory) pohjalta lappilaisten aikuiskoulutusjohtajien tekemää kehittämistyötä. Miten johtaa tilanteessa, jossa kehittyminen on olemassaolon edellytys, ja samanaikaisesti tulevaisuus näyttää olevan hallintayritysten ulottumattomissa? Kysymys sisältää paradoksin, jonka hallinnan pulmaan ei voi vastata pelkän syy- ja seurauslogiikan tai määrällisten arviointien perusteella. Esimerkiksi strategisen suunnittelun näkeminen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on kyseenalaista ja jopa harhaanjohtavaa. Sen sijaan vastausta on haettava responsiivisista, vuoro- ja vastavaiikutteisista prosesseista, joihin johtajuus ja johtaminen kietoutuvat.

Kompleksisuus on keskeinen lähtökohta myös *Hannele Lahtisen* artikkelissa, jossa hän tutkii luottamusta aikuiskoulutukseen liittyvässä verkostoyhteistyössä. Luottamuksen vastakkaisessa ulottuvuudessa on kontrolli, jolloin myös ollaan tekemi-

sessä johtamisen paradoksien kanssa. Miten hallita, koordinoi da ja ohjata verkostoa luottaen ja kontrolloimatta toimijoita liikaa? Kompleksiset verkostot eivät ohjaudu itsestään vaikka niiden oletettaisiin toimivan itseohjautuvasti. Miten luottamus rakentuu verkostoon systeeminä eikä vain luottamuksena verkostossa toimiviin henkilöihin? Luottaminen ei sekään synny itsestään, vaan on pottava luottamaan.

Verkoston toiminta ja toimiminen verkostoissa tarkoittaa yhteistyötä. Laajimmillaan verkosto on toimintaa määrittävä konteksti ja konkreettisimmillaan välitön toimintaympäristö. Toimijoilleen verkosto tarjoaa henkilökohtaisen oppimisen, ammatillisen kehittymisen ja yhteisöllisen osaamisen mahdollisuuden. Aikuiskoulutusyhteistyötä käsittelevässä artikkelissaan *Anna Ala-Poikela* tutkii, mikä estää tai edistää aikuiskoulutus-toimijoiden välistä yhteistyötä. Millaisia ovat yhteistyön sosiaaliset ja toiminnalliset tilat, millä ehdoin niissä voi työskennellä ja miten optimaalisen yhteistyötilan saa aikaan verkostotoiminnassa?

Verkosto on toimintajärjestelmä, joka muodostuu organisaatioista ja ihmisistä. Verkosto on parhaimmillaan synerginen systeemi, joka on enemmän kuin osiensa summa, mutta ei enempää kuin siinä toimivien ihmisten nykyinen tai potentiaalinen osaaminen. Aikuiskoulutuksen verkoston toimivuus perustuu yhteisöjen ja ihmisten intressien yhdentämiseen. Verkoston kehittymisen avain on jatkuva oppimisessa ja inhimillisen osaamisen kasaamisessa, mihin *Ilari Sainio* paneutuu artikkelissaan aikuiskasvatuksellisen pääoman muodostamisesta. Miten verkostoyhteistyö luo aikuiskasvatuksellista pääomaa ja miten sitä voi hyödyntää Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin rakentamisessa?

## *Neuvonta ja ohjaus*

Aikuiskoulutuspalvelujen saatavuuden, tavoitettavuuden, järjestämisen problematiikka ei sekään ole yksinkertainen ja suoraviivainen palvelun tuottamisen ja tarjoamisen kysymys. Kompleksisuuden paradoksit ulottuvat myös tiedon, neuvonnan ja ohjauksen organisointiin. Aikuiskoulutuspalvelut tulisi saada yhdestä paikasta ja kasvokkain suurista etäisyyksistä huolimatta. *Eira Maijalan* ja *Ari Penttilän* artikkelin taustalla oleva tutkimus kertoo mahdollisuudesta ratkaista pulma ajan, paikan ja tilan näkökulmasta. ”Yhden luukun” TNO-palvelu onkin mahdollista järjestää samanaikaisesti netissä ja kasvokkain missä tahansa toimipisteessä, joka on neuvoja ja ohjausta tarvitsevan asiakkaan lähellä.

Henkilön, joka työkseen neuvoo ja ohjaa aikuiskoulutusta tarvitsevia, pitää tietää paljon, ymmärtää neuvottavan tarpeita ja kyetä ohjaamaan ihminen sinne, missä osaamista on tarjolla. Opiskeluun ohjaavaa neuvontaa syventää pedagoginen ohjaus, joka täydentää ja syventää muuta ohjausta ja neuvontaa. Artikkelissaan *Helena Kangastie* ja *Outi Kokkonen* kuvaavat ohjausosaamisen kehittämisen avaimia, jotka liittyvät verkko-ohjauksen, yhteistoiminnallisten ja konsultatiivisten menetelmien käyttöön aikuiskoulutuksessa.

## *Oppiminen ja opiskelu*

Opiskelu ja oppiminen siirtyvät yhä enemmän verkkoon, niin myös aikuisopiskelu. Meneillään on siirtymävaihe, jossa pulonkaulana ei ole pelkästään se, etteivät aikuisopiskelijat omaa riittäviä verkko-oppimisen taitoja. Tieto- ja viestintäteknikka ei ole itsessään vastaus virtuaalisen oppimisen mahdollisuuksiin. Pikemminkin kyse on siitä, että opettajien informaatioteknologinen osaaminen ei ole riittävää puhumattakaan pedagogisista ohjaustaidoista, jotka ovat välttämättömiä hyvässä verkko-opetuksessa. *Anu Pruikkonen*, *Kirsi Saloniemi* ja *Tanja*

*Rautiainen* osoittavat artikkelissaan, että myös verkko-opetuksessa opiskelijoiden osallistaminen on lähtökohta oppimisen ongelmien ratkaisuun. Oivaltaville käyttäjilleen virtuaaliset työkalut tarjoavat erinomaisia kanssakäymisen, oppimisen ja ohjaamisen mahdollisuuksia.

Virtuaalinen aikakausi digityökaluineen on haaste myös vapaan sivistystyön opintojen järjestämiselle. Kansanvalistamisesta alkunsa saaneen vapaan sivistystyön tarpeettomuutta on yritetty todistella parin vuosikymmenen ajan näkemättä uuden ajan uusia haasteita aikuisten omaehtoiselle ja vapaa-aikaan sidotulle oppimiselle. Siirtyminen teollisesta aikakaudesta ja koulutusyhteiskunnasta informaatio- ja oppimisyhteiskuntaan tarvitsee vapaata sivistystyötä, ei niinkään perinteisen valistamisen tai kouluttamisen kuin oppimisen, kasvun ja arvo-osaamisen merkityksessä. Vapaa sivistystyö on osa Lapin aikuiskoulutuspalveluita. *Aleksi Poikela* tarkastelee artikkelissaan lappilaisen vapaan sivistystyön nykytilaa, tehtäviä ja mahdollisuuksia. – Jos on jotain uutta ja haastavaa tullut, niin on myös jotakin vanhaa ja arvokasta säilytettäväksi.

Kirjan viimeinen artikkeli on *Esa Poikelan* tekemä yhteenvedo, jossa jäsennetään tutkimusten ja selvitysten perusteella hahmottuvan aikuiskoulutusverkoston toimintaperusteita sekä ehdotetaan lappilaisen aikuiskoulutuksen kehittämistä luomalla entistä paremmat edellytykset niin tutkimuksen ja kehittämisen kuin koulutuksenkin toteuttamiselle.

## Lähteet

Blauberg, I.V., Sadovsky, V.N. & Yudin, E.G. 1977. Systems Theory: Philosophical and Methodological Problems. Moscow: Progress Publishers.

Jaques, E. & Clement, S.D. 1991. Executive Leadership. A Practical Guide to Managing Complexity. Cambridge: Blackwell.

Poikela, E. 2012. Jatkuva oppiminen koulutusstrategian lähtökohtana. Julkaisussa M. Kivekäs, A-L. Eeronheimo, H. Kangastie, O. Kokkonen & K. Kunnari (toim.) Nuotiotulilla – keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C nro 34, 19-25.

Poikela, E. 2005. Yliopistopedagogisen asiantuntemuksen jäljillä. Aikuiskasvatus 1/2005. 58-66.

Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Acta Universitatis Tamperensis 675. Tampereen yliopisto.

Sahlberg, P. 1996. Kuka auttaisi opettajaa? Postmoderni näkökulma opetuksen muutokseen yhden kehittämisprojektin valossa. Jyväskylän yliopisto.



**I KOMPLEKSISUUS, LUOTTAMUS  
JA KEHITTÄMISEN TILAT**

Paula Rossi

### **Johtamisen kompleksisuus**

- Lapin aikuiskoulutusjohtajien kokemuksia kehittämistyöstä

### **Johdanto**

Lapissa toimivien, aikuiskoulutusta tarjoavien organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja näyttäisi siltä, että yhä vähenevin resurssein tulee pystyä vastaamaan vaikeasti ennakoitavissa oleviin koulutustarpeisiin. Huolestuttavan kehityksen herättämään epävarmuuden hallintaan on Lapissa vastattu erityisesti tiivistämällä toimijoiden välistä verkostoyhteistyötä. Lapin aikuiskoulutusstrategiassa 2020 (Kivekäs 2012) linjataan myös tutkimus- ja kehittämistoiminnan vahvistamista, mihin tämä artikkeli osana ESR-rahoitteista Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen ja tutkimus -hanketta vastaa.

Kehittämistyön vaatimukset – luovuus ja innovatiivisuus – eivät lisäänty kaskemällä. Johtajuusajattelu on muutoksessa, joka vie yksilöiden piirteiden tarkastelusta johtajuutta yhteisöllisempään ja käytännöllisempään suuntaan. Hierarkkisuus tai yksilökeskeisyyden korostaminen eivät ole silti hävinneet mihinkään (Raelin 2011, 21). Yksilökeskeisen johtamistavan kritiikki luo kuitenkin omalta osaltaan perustaa uudenlaisen johtajuuden tarkasteluun.

Kompleksisuusteoreettinen ajattelu korostaa johtajuuden muutoksessa näkökulmaa, jossa epävarmuus ja monimuotoisuus nähdään välttämättöminä kehittymisen edellytyksinä. Tulevaisuus on aina ennakoimaton, eikä valittujen tekojen voida olettaa johtavan ennalta asetettuihin päämääriin (Stacey 2011; Demers 2007; 157). Kompleksisten responsiivisten prosessien

teoria (Complex Responsive Process Theory) eli CRP-teoria, näkeekin organisaatiot jatkuvassa muutoksessa olevina, ainutlaatuisten yksilöiden välillä tapahtuvina vuorovaikutteisina ja reagoivina prosesseina. Näissä prosesseissa todellisuutta luodaan yhdessä toisten ihmisten kanssa. (Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005.)

Tämän artikkelin tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajuudesta tulevaisuuteen suuntautuvana, kehittymistä tavoittelevana vuorovaikutteisena toimintana. Artikkelin aloittavassa teoreettisessa osassa tarkastellaan kehittymiseen tähtäävää johtamista tulkitsemalla sitä kompleksisuuden logiikan ja erityisesti vuorovaikutteisen CRP-teorian avulla. Tutkimuksen empiirinen osio koostuu Lapin alueella toimivien aikuiskoulutusorganisaatioiden johtajien haastatteluista koskien heidän kokemuksiaan aikuiskoulutuksen kehittämistyöstä.

Kysyin tutkimuksessani *Millaisena Lapin aikuiskoulutuksen kehittämistyö näyttääytyy johtajien kokemana?* Vastaan kysymykseen empiirisen aineiston analyysin antamien tulosten avulla ja lopuksi esittämällä johtopäätökset teoriaan nojautuen.

## **Johtajuus kehittymistä tukemassa**

Tulevaisuuteen suuntautuvasta, kehittävästä ja innovoivasta oppimisesta on tullut uusi työn muoto (Zuboff 1988; Nonaka & Takeuchi 1995, 125–129; Poikela 1999). Myös aikuiskoulutusorganisaatioiden johtajien on tarpeen oppia kiihtyvistä muutostahdistista selvittääkseen ja voidakseen kehittää toimintaansa. Pelkkä oppiminenkaan ei enää riitä, vaan organisaatioihin kohdistuu jatkuvan kehittymisen, osaamisen kehittämisen ja uuden luomisen vaatimuksia (Poikela 2012, 27). Voidaankin kysyä, millainen johtajuus tukee tällaista kehittymistä. Millaisena johtajuus voi toteutua tilanteessa, jossa kehittyminen nähdään olemassaolon edellytyksenä, mutta samanaikaisesti tulevaisuus näyttää olevan hallintayritysten ulottumattomissa?

Rannisto (2014) kuvaa julkisen johtamisen ulottuvuuksia kolmen kokonaisuuden, lineaarisuuden, visionäärisyyden ja kompleksisuuden kautta. Lineaarinen logiikka keskittyy johtajan kyvykkyyksiin ja johtajuuden rationaaliseen tarkasteluun syyseuraussuhteiden, määrällisten arviointien ja erilaisten johtamisjärjestelmien kautta. Visionäärisyyden logiikka puolestaan korostaa toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja ja ideologisia tavoitteita. Mitkään suunnitelmat, arvot, strategiat tai visiot eivät tule todeksi organisaation arjessa jäädessään vain julkilausumiksi tai lauseiksi papereilla. Organisaatioissa osaamisen ja uuden luomisen prosessi on ennen kaikkea riippuvainen tavasta, jolla oppimisen, kehittymisen ja osaamisen tuottamisen edellytyksiä luodaan (Poikela 1999, 280).

Kompleksisten responsiivisten prosessien teorian mukaisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa työtä tehdään hetkellisissä ja paikallisissa vuorovaikutusprosesseissa yksilöiden välillä (Stacey 2011). Siten dialogin ja vuorovaikutteisuuden avulla saavutetun toiminnan kehittäminen mahdollistaa myös aidon oppimisen ja muutoksen. Kompleksisuuden logiikka haastaa johtajuusajattelun tilanteessa, jossa rationaalisen ja ideologisen toiminnan hallinnan mahdollisuudet toteutuvat yhä vähemmän (mt.). Näkökulma korostaa erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen muutoksen merkitystä organisaatioelämässä ja johtamisessa.

Kompleksisuuden logiikan mukaisesti pohjimmiltaan kyse on sen ymmärryksen tavoittelusta, mitä organisaation johtamisen käytännöissä tapahtuu. Sen sijaan, että kysyttäisiin ”kuka” johtaa, kiinnostus kohdistuu organisaatioiden sosiaalisiin käytäntöihin ja prosesseihin eli siihen, missä, miten ja miksi johtamistyö organisoituu (Raelin 2011, 3; Caroll, Levy & Richmond 2008, 364; Stacey 2011.)

Kun johtajuuteen suhtaudutaan jokapäiväisenä tekemisenä, mahdollistuu toiminnan uudelleen suuntaaminen toimijoiden

oma ymmärryksen lisääntyttä reflektoinnin ja oppimisen avulla (Järvinen & Poikela 2000; Raelin 2011, 2–3; Stacey & Griffin 2005). Carroll, Levy & Richmond (2008, 365) vertaavatkin lineaarisen logiikan mukaista, yksilön ominaisuuksiin keskittyvää johtajuutta musiikkiin – voisivatko sen työkalut, suunnitelmat ja rakenteet olla nuotteja, mutta mahdollisuutta saada nuoteista aikaan melodiaa niillä ei kuitenkaan ole? Entä voisiko johtamistyö nähtynä kompleksisuuden logiikan kautta tarjota mahdollisuuden melodiaan – kehittymiseen ja uuden luomiseen?

### **Johtajuus tulevaisuuteen suuntaavana työnä**

Tulevaisuuteen suuntautuvaa ja kehittämiseen pyrkivää johtajuutta voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin esimerkiksi strategisen johtamisen kautta. Perinteisesti strategiatyössä luodaan organisaatiolle tulevaisuuden visio, tehdään suunnitelmat vision saavuttamiseksi, asetetaan strategiset tavoitteet, arvioidaan toimintaa suhteessa näihin suunnitelmiin, luodaan missioita, osallistetaan ihmisiä, pyritään päätöksenteossa konsensusseen ja luodaan kontrollisysteemeitä, joiden avulla ylin johto voi ohjata ja kontrolloida organisaation suuntaa. (esim. Stacey 1992.)

Mitä tulevaisuuteen suuntautuva johtajuus sitten on, kun tulevaisuutta ei voida tällä tavoin ennustaa eikä hallita? Stacey (1992) esittää, että kyseessä on suhtautumistapa, joka hyödyntää menestyäkseen päivittäisten vuorovaikutussuhteiden jännitteisyyttä ja konflikteja, jotka mahdollistavat luovuuden esiin nousemisen. Hänen mukaansa kompleksisissa tilanteissa ei voida ajatella kehittyttävän ainoastaan tasapainoa ja konsensus-tavoittelemalla – tällöin organisaatioissa todellisuudessa tullaan tavoitelleeksi vanhan toistoa tai muiden imitointia. Kehittyminen tarkoittaa näin sekä tasapainoa että epätasapainoa dynaamisissa vuorovaikutusprosesseissa.

CRP-teorian mukaisissa vuorovaikutusprosesseissa ihmiset tekevät valintoja vaikuttaen ja vaikuttuen toinen toisistaan sen sijaan, että olisivat itsenäisiä, yksittäisiä toimijoita. Tästä syystä organisaation laajuista strategiaa ei ole mahdollista kenenkään itsenäisesti valita. CRP-teoreettisen ajattelun mukaan strategia ilmaantuu ennustamattomalla tavalla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Stacey 2011, 293.) Johtajan mahdollisuudeksi jää osallistua tietoisesti ja taitavasti paikalliseen vuorovaikutukseen, vaikuttaen ja antaen myös mahdollisuuden tulla vaikutetuksi vuorovaikutuksessa ilmenevillä tavoilla.

Staceyn (2011) mukaan strategia on yhtä kuin ihmisten identiteettien muodostama ja muokkaama dynaaminen kollektiivinen identiteetti – mitä ihmiset ajattelevat olevansa, mitä he ajattelevat tekevänsä yhdessä, miksi he haluavat tulla, mitä he haluavat tehdä yhdessä ja mitä he haluavat saavuttaa. Kompleksisuusnäkökulma esittää siis huomion siirtämistä abstraktista kokonaisuudesta siihen, mitä ihmiset todellisuudessa ovat tekemässä tässä hetkessä. Juuri näissä jokapäiväisissä ja tavallisissa keskusteluissa ihmiset rakentavat samanaikaisesti tulevaisuuttaan tavoitellen jatkuvuutta ja omaten muutoksen potentiaalin. (Stacey 2011, 295.)

Strategiset suunnitelmat voidaan ymmärtää sanoituksina arvoista ja halutuista toimintatavoista. Nämä sanoitetut pyrkimykset ja toiveet muodostavat yhdessä strategian, jossa johtajilla on mahdollisuus valita sanoitus tulevaisuudelle esimerkiksi tavoitteiden, vision ja mission muodossa. On kuitenkin huomattava, että strategisten suunnitelmien todeksi tulemisen mahdollisuudet toteutuvat tai jäävät toteutumatta hetkellisissä ja paikallisissa vuorovaikutusprosesseissa. (Stacey 2011, 435–441.)

Kun strategia prosessina ja kohteena ymmärretään kompleksisuuden logiikan kautta, muuttuu myös näkemys siitä, mikä rooli johtajuudella on tulevaisuuden suunnittelulla. Strategiat

eivät siis voi olla vain johtajien implementoimia suunnitelmia, joiden avulla olisi mahdollista ennustaa valitun toiminnan tuloksia. Strategisen suunnittelun näkeminen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä ja suorana ennustuksena siitä, mitä tulee tapahtumaan, on kompleksisessa todellisuudessa kyseenalaista ja harhaanjohtavaa.

Kun kehittämiseen pyrkivää johtajuutta tarkastellaan CRP-teorian näkökulmasta, sen ydin on ihmisten välisissä vuorovaikutusprosesseissa, joissa strategiaa tulkitaan subjektiivisesti jatkuvasti muuttuvina merkityksinä. Strategia sinällään ei ole mikään ennalta ylhäältä ohjatusti kuljettava tie, vaan sen suunta määräytyy paikallisissa, hetkittäisissä vuorovaikutustilanteissa ja suuntaan voivat pienetkin asiat vaikuttaa ennakoimattomalla tavalla. Pitkän aikavälin ennustaminen on kompleksisuusajattelun näkökulmasta mahdotonta, johtuen vuorovaikutusprosessien kompleksisesta, itseorganisoiuvasta ja ilmenevästä, sekä kehittyvästä luonteesta. (Stacey 2011.) Siksi myöskään strateginen johtaminen tulevaisuuden hallintayrityksinä ei toimi. Johtajien olisikin oltava läsnä vuorovaikutusprosesseissa syiden ja seurausten etsimisen sijaan, valmiina vaikuttamaan ja tulemaan vaikutetuiksi.

Kompleksisten responsiivisten prosessien näkökulma ja erityisesti epävarmuuden hyväksyminen johtavat sekä lineaarisen, hallintayrityksiin perustuvan johtajuusajattelun että visionäärisen, arvoihin ja ideologioihin nojaavan tulevaisuuden suunnittelun haastamiseen ja täydentämiseen. Kun organisaatiot nähdään ihmisten välisinä vuorovaikutusprosesseina, ei toiminnan lähtökohtana voi olla mitään abstraktia, irrallaan arjen vuorovaikutuksesta muodostettua suunnitelmaa tulevaisuudesta. Oleellista on ymmärtää, että johtaja ei yksin voi hallita vuorovaikutusprosesseja, jolloin kehittämiseen pyrkivän johtamisenkin ainoaksi mahdollisuudeksi jää niihin osallistuminen. Tämän näkökulman esiin nostamiseksi on tärkeää keskittyä työ-

elämän käytäntöjen ja käytäntöjä toteuttavien toimijoiden kokemuksien tarkasteluun.

### **Kehittämistyö johtajien kokemana**

Olen lähestynyt tutkimuskysymystä *millaisena Lapin aikuiskoulutuksen kehittämistyö näyttäytyy johtajien kokemana* kuu- den aikuiskoulutusjohtajille suunnatun avoimen haastattelun kautta. Haastattelujen pituus vaihteli 35 minuutista 70 minuut- tiin. Litteroidut haastattelut analysoin käyttäen Tuomen ja Sa- rajärven (2009) teoriaohjautuvan sisällönanalyysin menetel- mää.

### ***Tutkimuksen toteutus***

Koska tutkimuskysymykseni koskee erityisesti aikuiskoulutus- johtajien kokemuksia, eteni analyysi tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisten ilmausten erottelusta pelkistysten tekemiseen ja alaluokkien muodostamiseen tiukan aineistoläh- töisesti. Niin voitiin varmistaa, että haastateltavien kokemukset säilyvät läpi analyysin sellaisenaan, ilman tulkintaa. Analyysin aluksi erottelin litteroidusta haastatteluaineistosta merkityksel- liset alkuperäisilmaukset ja muodostin alkuperäisilmauksia vastaavat pelkistykset. Pelkistysten muotouduttua ryhmittelin ne muodostaen alaluokat, joita yhteensä tästä aineistosta syntyi 130. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkinä alkuperäisilmaus, sen pelkistys ja alaluokka, johon kyseinen pelkistys sijoittuu.

Muodostuneiden 130 alaluokan ryhmittely edelleen 14 ylä- luokkaan noudatti myös pitkälti aineistolähtöistä lähestymistä- paa, mutta tässä vaiheessa annoin jo muodostamani teoreettisen viitekehyksen toimia analyysia suuntaavana työkaluna. Taulu- kossa 2 on kuvattu esimerkki alaluokkien ryhmittelystä ylä- luokkiin.



**Taulukko 1.** Esimerkki alkuperäisilmauksen ja pelkistykseen sijoittumisesta alaluokkaan.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA
<p><i>”Minul on hyvin, moninainen tämä työsarka. Se, monipuolisuus ja moninaisuus kuvastaa varmaan sitä, minun työtä ja sitte ei kovin kauan, ehdi paneutua, yhteen ja samaan asiaan, vaan yleensä se, katkos tulee, ja minä olen tottunuki kyllä siihe et se tulee aika nopeasti se katkos että siirtymine asiasta toiseen, pitää olla tässä työssä pitää olla hyvin mukautuvainen.”</i></p>	<p>Monipuolisessa työssä tehtäviin paneutuminen katkonaista</p>	<p>Työn vaihtelevuus</p>
<p><i>”Tämä työ, ja nykysellä, minun mielestä työ vaatis enemmän aikaa henkilöstöjohtajuuteen. Se on, jota haluaisin, tehdä enemmän. Siihe jää liian vähä aikaa.-- aikasemmi, kyllä. Aina. Koska nyt, voi sanoo että se henkilöstöjohtajuuden merkitys tänä päivänä on kasvanu, minun mielestä, enemmänkin. Ku nyt kyllä hallitaan, asiajohtajuus aika, hyvinkin.”</i></p>	<p>Enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen</p>	<p>Aikatarve henkilöstöjohtamiselle</p>

**Taulukko 2.** Esimerkki alaluokkien ryhmittelystä yläluokkaan.

ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
Työn vaihtelevuus Työtehtävien kokonaisuuden hoitaminen Aikuiskoulutus osa työkuva	Työnkuvan monipuolisuus
Menneiden miettimisen turhuus Menneistä oppimisen tarve Työssä huomio tässä hetkessä Aikuiskoulutuksessa kehittymisen mahdollisuus Tulevaisuuteen katsominen luontaista Tulevaisuus huolena Tahtotila suuntaa työn tulevaisuuteen	Mennyt ja tuleva nykyhetken toimintaa suuntaamassa

Kuusi haastateltua aikuiskoulutuksen parissa työskentelevää johtajaa edustavat kaikkia tutkimukseen kuuluneita, aikuiskoulutusta tarjoavia tahoja. Haastateltavat valikoituiivat Lapin aikuiskoulutuksen kehittämisen ja tutkimus -hankkeeseen osallistuneiden johtajien joukosta. Esitin haastattelupyynnön puhe- ja kirjallisen, seitsemästä lähestymästäni johtajasta haastattelin kuusi, yksi kieltäytyi työkiireiden vuoksi. Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin sanatakkasti.

Analysoin litteroidun aineiston vasta toteutettuani kaikki tutkimushaastattelut. Haastavinta analyysivaiheessa oli merkityksellisten ilmausten pelkistäminen ja niiden ryhmittely alaluokkiin siten, että haastateltavan kokemukset säilyivät sellaisenaan ilman tutkijan tulkintaa. Analyysin onnistumisen varmistamiseksi kirjoitin alaluokkien ryhmittelyn ja nimeämisen useaan

kertaan uudelleen, palaten aina alkuperäisiin ilmauksiin. Alaluokkien muotouduttua yläluokkien ja kategorioiden hahmottaminen oli jo nopeampi prosessi. Tutkimuksen luotettavuutta tukee onnistunut aineiston hankintatapa ja -prosessi, sekä huolellisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti suoritettu analyysi. Molemmat valitut lähestymistavat soveltuvat hyvin kokemusten tutkimiseen.

### *Analyysin tulokset*

Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutui puhtaan aineistolähtöisesti alaluokkien muodostamiseen asti. Yläluokkien muodostamisessa haasteena oli löytää empiriaa ja teoriaa yhdistävät käsitteet, toisin sanoen niiden oli oltava loogisessa yhteydessä sekä aineiston että teoreettiseksi tulkintakehykseksi valittuun kompleksisuuden kohtaamisen teoriaan. Analyysin teoriaohjaavuus näkyy vahvimmin ryhmitellessäni yläluokat teoreettisiin kategorioihin (taulukko 3).

Analyysin tuloksena kuvaan *työn kompleksista luonnetta, työn suuntaamista tulevaisuuteen ja yhteistyötä työn hallinnassa* haastateltujen aikuiskoulutusjohtajien kokemusten kautta.

#### *Työn kompleksinen luonne*

Kategoria kuvaa aikuiskoulutuksen parissa työskentelevien johtajien kokemuksia työstään. Johtajien *työtehtävien monipuolisuus* nousee analyysin tuloksissa selkeästi esiin. Johtajat kertovat työskentelevänsä niin palveluiden, kokonaisuuksien, opetuksen, kansainvälisten asioiden kuin arjen johtamisenkin parissa. Heidän hoidettavanaan on paitsi pedagogiseen kehittämiseen ja tutkintojen kehittämiseen liittyviä työtehtäviä myös hallinnollisia töitä, asioiden valmistelua, suunnittelua, neuvotteluissa mukana olemista ja asiantuntijatehtäviä. Suuressa roolissa työtehtävien kokonaisuudessa näyttäisivät olevan sekä esimiestyö että hanketyö. Käytännön työn tekeminen ja arjen

asiat koettiin tärkeäksi ymmärryksen laajentajaksi. Niiden tuoman kokemuksen avulla pystytään tuomaan esimerkiksi eri yhteistyöfoorumeihin aito kuvan aikuiskoulutuksen arjen toiminnasta ja tarpeista. Toisaalta johtajan osallistumisen käytännön operatiiviseen työhön näyttää vaikuttavan erityisesti kokemuksiin työkokonaisuuden vaativuudesta.

**Taulukko 3.** Analyysin tuloksena syntyneet kategoriat yläluokkineen

YLÄLUOKAT	KATEGORIA
Työtehtävien monipuolisuus Työnkuvan monipuolisuus Työajan tarvelähtöinen käyttäminen Kokemukset johtajuudesta	Työn kompleksinen luonne
Kokemukset aikuiskoulutuksen toiminta- ympäristöstä Valtakunnan tason vaikutukset kehittä- mistööhön Mennyt ja tuleva nykyhetken toimintaa suuntaamassa Kehittämisenäkökulmat Tiedon hankinta kehittämisen pohjaksi Kokemukset tiedon epävarmuudesta Tulevaisuutta koskevan tiedon tarve	Työn suuntautuminen tulevai- suuteen
Yhteistyö koulutusorganisaatioiden välillä Yhteistyön vuorovaikutteinen luonne Yhteistyöajattelun laajentamisen tarve	Yhteistyö työn hallinnassa

*Työnkuvan monipuolisuus* kertoo johtajien työn olevan hektistä, jopa skitsofreenista, eikä jatkuvasti vaihtuviin töihin juurikaan ehdi paneutumaan yhtäjaksoisesti. Kaikki työtehtävät

kuitenkin on hoidettava ja kehittämiseen liittyvät työt ovat arjessa tiiviinä kokonaisuutena. Aikuiskoulutuksen osuus johtajien työnkuvassa vaihtelee. Toisilla sen osuus työn kokonaisuudessa on pieni, toisilla taas työaika menee käytännössä kokonaan siihen liittyvien asioiden parissa.

*”Ja seki et mä en voi erotella millon mä suunnittelen toteutan kehitän koska, ne on arjessa ne on koko ajan niin yhdessä että, se se suola onki. Totta kai ku mä sanon mitä mä teen että mun työ on suunnittelua ja organisointia ja toteutusta ja, sitte strategista suunnittelua ja johtamista ja operatiivista suunnittelua ja johtamista ja niin edelleen niin, kyllä mä ne vaiheet pystyn kertomaan mutta sitte siinä arjessa niin ne nivoutuu niin tiiviisti yhteen välillä että, se kehittäminen on luontainen osa.”*

*Työajan tarvelähtöinen käyttäminen on väistämätöntä vaihtelevassa johtajan työssä. Tehtäviä täytyy pystyä priorisoimaan ja keskittämään tekeminen sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Asioiden edetessä käytettävissä oleva työaika koetaan riittäväksi, mutta toisaalta osa aikuiskoulutuksen parissa työskentelevistä johtajista koki vahvasti tarvitsevansa lisää aikaa nimenomaan kehittämistyöhön ja toisaalta myös henkilöstöjohtamiseen. Yksi haastatelluista puolestaan totesi henkilöstöjohtamisen ongelmallisuudeksi omasta näkökulmastaan sen, että se vie matalan hierarkian organisaatiossa liikaa aikaa.*

*”...täs on tietenki, aina se että henkilöstön johtaminen vie liian paljon aikaa. Mutta sen ymmärtää sitte tässä nykytilanteessa että on, paljon kipuilua epäselvyyttä, kaikkea muuta. Mul on kuitenkin alaisia on, tällä hetkellä mahtaa olla noin kuuskymmentä. Tietenki siinä on esimiehiä, joskin niitä ei oo kovin paljon tää on koitettu saaha niin ohueksi ku suinki tämä organisaatio ja se sillon tarkoittaa sitä että on... tämmöstä, suoranaisia*

*alaisia että siin ei ole päällikköporrasta välissä niin niitäki on, liian paljon jos nyt vain vois sanoa.”*

Haastateltujen johtajien *kokemukset johtajuudesta* kertovat heidän kokevan johtamisen paitsi päätösten tekemisenä, myös kokeilemisen mahdollisuuksien antamisena, kannustamisena, vaikuttamisen mahdollisuuksien näkemisenä ja yhdessä tekemisenä.

*”...se että niitä työryhmiä kun, on ni mä oon nähny että se on vaikuttamisen paikka meiän kaikkien puolesta, kun on niissä mukana ja pystyy kertomaan mitä se homma on arjessa.”*

#### *Työn suuntaaminen tulevaan*

Kategoria kuvaa kehittämisen välttämättömyyttä ja sitä, kuinka katseet johtamistyössä pyritään suuntaamaan tulevaisuuteen. Kehittämisen pohjaksi nähdään *kokemukset aikuiskoulutuksen kehittämissympäristöstä*. Aikuiskoulutuksella mielletään olevan paitsi organisaatioissa niin myös yhteiskunnassa hyvä asema, mikä tekee kehittämistyöstä merkityksellistä. Johtajat myös kokevat, että aikuiskoulutus toimii hyvin konkreettisella ja käytännönläheisellä tasolla.

*”Se on minusta siis tää on semmonen perinteinen, korkeakoulujen ongelma on mun mielest ollu voi sanoo että alusta lähtien että sanotaan se lähellä oleva maailma ei ole kiinnostava vaan se kaukana oleva maailma. Ja tässähän nyt toimitaan aikuiskoulutuksen erittäin hyvin paljon sen lähellä olevan maailman kanssa.”*

*Kehittämisenäkökulmat* puolestaan kuvaavat aikuiskoulutuksen kehittämistä yksilön, menetelmien ja työelämän näkökulmista. Näissä näkökulmissa kehittämiseen vaikuttavina seikkoina esiin nousevat erityisesti yksilölähtöisyyden trendi, joustavan

opiskelun mahdollistaminen kehittyvän teknologian ja verkko-pohjaisen opiskelun keinoin, sekä aikuiskoulutuksen vahva yhteys työelämään ja sen muutoksiin, tarpeisiin ja kehittämiseen. Työelämäyhteyden vaikutukset näkyvät erityisesti haastateltujen kuvatessa kokemiaan haasteita työelämälähtöisen ajattelun esiin tuomisessa. Kuinka saada opetus uudistumaan siten, että työelämä nähtäisiin osaamisen tuojana ja opetuksentarjoajat työyhteisöjen kehittämiskumppaneina.

*”Eli kaikki ne mihin, aikuiskoulutus liippaa vähänkään niin se on yhtäältä työelämän, elinkeinoelämän, kehittämistä...”*

*Valtakunnantason vaikutukset kehittämistyöhön* ohjaavat osaltaan vahvasti johtajien käytännön toimintaa. Se näkyy aineistossa muun muassa kokemuksissa lainsäädännön uudistumisen vaikutuksista aikuiskoulutuksen muuttumiseen. Uudistukset edellyttävät vahvaa lainsäädännön tuntemusta johtajilta. Johtajia puhututtavat lakiuudistukset koskevat esimerkiksi suunnitteilla olevan yhtiöittämisvelvoitteen ja tutkintouudistuksien vaikutuksia. Lainsäädäntö nähdään osittain myös opetuksen työelämälähtöisen uudistumisen esteenä, esimerkiksi työehtosopimusten rajatessa opettajien rooleja ja sitä kautta aikuiskoulutuspalveluita tarjoavien organisaatioiden toimintaa.

*”Nyt kun meillä tää valtakunnan tasolla on ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö uudistumassa ihan kokonaan, ja se tulee olemaan semmonen pedagoginen valankumous elikkä kaikki ajattelu muuttuu nykyajattelusta, ja tietysti se pedagogiikka sen mukana. Se muuttaa myöskin aikuiskoulutusta tässä kuntayhtymässä.”*

Valtakunnan tasolla vireillä oleviin kehittämissuunnitelmiin ja aikuiskoulutuspolitiikkaan tulisi myös maakunnan aikuiskoulutusjohtajien pystyä osaltaan vaikuttamaan. Toimivien verkostojen ja virkamiestyön kautta maakunnan aikuiskoulutusmahdol-

lisuuksiin on mahdollista ottaa kantaa ja esittää yhteisiä asioita valtakunnallisella tasolla. Yhteistyöfoorumien kautta tieto valtakunnallisista suunnitelmista kulkee myös maakunnan aikuiskoulutustyöryhmiin ja käytännön työhön, joskin suurena kehittämishaasteena koetaan olevan valtakunnan tasolla tässä hetkessä käynnissä olevat useat, hallitsemattomat muutossuunnitelmat.

*”No yks tähän liittyvä asia mitä paremmin me yhteisesti esitämme Lapin maakunnan, etuja tuonne mitä pitää olla niin tuonne etelään, sen paremmin me saadaan niitä yhteisesti. Niin, mutta täällä nyt tahtoo olla vähän niin että, nähdään vähän liikaa se oma napa. Se on minulle hirvittävä kulttuurishokki edelleenkin mutta mä nyt oon sen ymmärtänyt kyllä hyvin nopeasti sillon kun muutettiin takasi että tämmöstä täällä on. ”*

*Mennyt ja tuleva nykyhetken toimintaa suuntaamassa* osoittaa kehittämistyön kiinnittyvän nykyhetkeen, mutta suuntautuvan tulevaan. Johtajat kokevat aikuiskoulutuksen vahvan aseman yhteiskunnassa ja organisaatioissaan luovan kasvun mahdollisuuksia, mutta kehittyäkseen organisaatioilta edellytetään erityisesti liikkumiskykyä, sekä kykyä hyödyntää useita eteenpäin kulkemisen vaihtoehtoja. Johtajien kokemuksen mukaan ympäristössä tapahtuvat muutokset hidastavat aikuiskoulutuksen kehittämistä.

Menneisyydestä etsitään pääasiassa kehittämisen aihioita ja siitä voidaan oppia, mutta liiallinen ajan käyttäminen menneiden miettimiseen koetaan turhaksi. Aikuiskoulutusjohtajien hektisessä työnkuvassa huomio on usein kiinnittynyt kulloinkin käsillä olevaan hetkeen, eikä kaikissa työtehtävissä ole mahdollistakaan aina katsoa tulevaan. Työn tekemistä kuvataan myös arjesta selviytymiseksi ja toimintaympäristön muutokset esimerkiksi rahoituksen muutosten muodossa vaativat enemmän nopeaa reagointikykyä kuin pitkän tähtäimen suunnittelua.



*”...siis totta kai siis, arkihan pyörittää monessa asiassa niin että semmonen kuvitelma että olis työtehtävä jossa aina vois katsoa 2-5 vuoden päähän niin semmostahan ei oo vaan meil on semmosia asioita jotka ois pitäny tehdä eilen ja näin päin pois ne vie mut, tietenki tos on...”*

Tämän hetken tekemisen taustalla täytyy johtajien kokemusten mukaan kuitenkin olla kuva tulevaisuudesta strategioiden, visioiden ja tulevaisuuden tahtotilan muodossa. Samoin pidemmän tähtäimen suunnittelu vaatii perustakseen tahtotilan siitä, millaista tulevaisuutta tavoitellaan. Suunnittelun aikajänteen kuvaataan kuitenkin lyhentyneen. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on entistä vaikeampaa nähdä pitkälle eteenpäin. Vaikka tulevaisuus toisaalta huolestuttaakin, kuvaavat johtajat pääsääntöisesti itseään kehittämismyönteisiksi ja tulevaan katsomisen itselleen luontaiseksi. Kokonaiskuvan tarkastelu – ”laajakaista-ajattelu” – tukee tätä kehittämistyötä.

*”Mutta on siellä [arjessa toimimisen] taustalla sitte se iso kuva, että mihinkä ollaan menossa. Mutta varmaan pitäs enemmän käyttää sen..”*

*Tiedon hankinta kehittämisen pohjaksi* on johtajien työssä välttämätöntä. Tietoa hankitaan itsenäisesti tilastoja tutkimalla, seuraamalla ajankohtaisia asioita, kuten valtakunnan politiikkaa, linjauksia ja verkostoja, samoin kuin maakunnan tason elinkeinoelämää ja aluepolitiikkaa. Johtajat myös luottavat kokemuksen tuomaan tietoon ja käyttävät intuitiota tehdessään päätöksiä. Verkostoissa ja työryhmissä mukana olemalla saa tarpeellista tietoa, samoin kuin arjen vuorovaikutuksessa. Tietoa voidaan hankkia myös muita toimijoita keskusteluun haastamalla. Kehittämisen tulevaisuuteen suuntautuvan luonteen vuoksi tietoa tarvitaan paitsi menneestä ja nykyhetkestä, myös tulevasta. Tähän tarpeeseen pyritään vastaamaan erilaisten ennakointitoimintamallien ja -hankkeiden kautta ja yhteistyötä tekemällä.

*”Mutta kyllä mie seuraan aika tarkkaan, mitä on, valtakunnan hallitus, minkälaisia linjauksia tekee. Kyllä se sieltä tietysti lähtee että mihin suuntaan ollaan menossa koska, ne on niitä perusasioita millä tätä, valtakunnallisesti ohjailaan meidän toimintoja, nii niihin on pakko reagoija, pikkusen aikasemmin ku on pakko.”*

Tiedon hankkimisen ja käyttämisen haasteita kuvaavat johtajien *kokemukset tiedon epävarmuudesta*. Vaikka päätöksiä pyritäänkin tekemään parhaan mahdollisen tiedon pohjalta, nähdään se silti vaillinaisena luonteeltaan. Pelkästään tiedon analysoiminen ja muuttaminen käytettävään muotoon vie aikaa ja johtajat toivoisivatkin alueen toimijoiden, kuten Lapin liiton, ELY-keskuksen, Aluehallintoviraston ja Lapin yliopiston tarttuvan analysoinnin haasteeseen. Myös sekä alueen että valtakunnallisten toimijoiden ennusteita tulisi paremmin voida hyödyntää.

*”Varmaanki sitte on että aina sen takia päätöksiä tehdään vaillinaisen tiedon varassa mutta että mikä on sitte, kuinka paljon sun pitäis lukea ja muuta että sä voisit sanoa että nyt tämä perustuu, täydelliseen tietoon tästä asiasta ja sitte vaikka se perustus kuinka siihen ni onko se silti oikee se päätös, koska seki perustuu sitte kuitenkin ennustukseen ja ennakointiin.”*

Tulevaisuutta koskevan tiedon ennakointi nähdään tarpeellisena, perusvireeltään optimistisena ja kehittämiseen pyrkivänä, mutta onnistuessaankin arvauksena. Varsinkin koulutuspaikkojen suuntaamisen määrällisenä välineenä ennakoinnin koetaan epäonnistuvan, eikä sen perustella tulisi johtajien mielestä tehdä nopeita koulutuspoliittisia johtopäätöksiä. Ennakoinnin epävarmuutta lisää toimintaympäristön muutosten, kuten kaivosteollisuuden vaikutusten, ennustamisen vaikeus.

Ennakointityötä haastavat myös valtionohjaukseen liittyvät tekijät. Esimerkiksi ohjauksen muuttuminen hallituskausittain tekee pitkäjänteisen ennakointityön tekemisestä hankalaa. Valtakunnallisen ja alueellisen ennakointityön yhteensovittaminen, etenkin koskien määrällisten koulutuspaikkaennakointien erimielisyyksiä, vaatii aikuiskoulutusjohtajilta työtä. Yleisesti ottaen toimintaympäristössä tapahtuvat, nopeat ja ennakoimattomat muutokset koetaan ennakointityötä haastaviksi tekijöiksi.

*Tulevaisuutta koskevan tiedon tarve* kehittämistyössä on läsnä huolimatta tiedon epävarmuudesta. Johtajat kaipaavat ennakointitietoa erityisesti jalostettuna toiminnassa hyödynnettäväksi käyttötiedoksi. Myös alueen elinkeinorakenteen näkeminen ennakoinnin pohjalla nousi aineistossa tärkeäksi seikaksi. Johtajien mielestä alueen elinkeinoelämän tekemää ennakointityötä tulisikin nykyistä paremmin hyödyntää myös aikuiskoulutukseen liittyen. Yleisesti ottaen johtajat kokevat ennakoinnin olevan välttämätöntä tulevaisuuden tarpeiden pohtimista, osa tulevaisuuden tahtotilaan pyrkimisen prosessia ja oman toiminnan, koulutukseen osallistuvien, työelämän ja maakunnan tulevaisuuteen varautumista ja vaikuttamista.

*”Ennakointi on hyvin tähellinen asia ja.. Siis pakkohan meillä on olla jonkunnäkönen visio siitä tulevaisuudesta ja periaatteessa oikeastaan kysymyshän on tahtotilasta. Elikkä loppupäässä siitä että me, haluamme nähdä tulevaisuuden tietyllä tavalla ja silloin se tarkoittaa sitä että, me pyrimme siihen tilanteeseen. ”*

Tulevaisuutta koskevan tiedon tarpeeseen vastaa osaltaan myös aikuiskoulutustoimijoiden yhteistyössä esiin noussut aikuiskoulutuksen tutkimuksen kehittäminen. Johtajat odottavat aikuiskoulutusta koskevalta tutkimukselta sen vapauden tuomia mahdollisuuksia laajentaa ymmärrystä ja luoda aidosti uutta tietoa. Tutkittu tieto voisi toimia näkökulman antajana omalle

työlle ja johtajat kokisivat myös hyödyllisenä tuoda tieteellisen puolen mukaan aikuiskoulutukseen liittyvään keskusteluun.

Tällä hetkellä tutkitun tiedon löytyminen tuntuu haasteelliselta, eikä johtajilla ole juurikaan aikaa perehtyä tutkimukseen, saati toteuttaa sitä itse. Tästä johtuen tutkimuksen tulisi olla ensisijaisesti helposti hyödynnettävissä. Perustutkimus nähdään maakunnassa Lapin yliopiston tehtävänä, selkeästi monitieteellisenä ja tiedekuntarajat ylittävänä, mutta ammattikorkeakoulun soveltavan tutkimuksen hyödyntäminen olisi myös edelleen tarpeen.

*”Sanotaanko tutkimukselta, odotan sitä et tavallaan se että siinä näkyy se tutkimuksen vapaus eli voidaan mennä sitä sen tutkijan kannalta kiinnostavaan suuntaan ja ehkä se johdon mielenkiinto siitä sitten herää eli tavallaan että ... niin et ei liikaa kahlittais sitä et ku sen tavallaan...”*

Ilmi tulleet erityiset tutkimustarpeet koskevat aluetta palvelevaa ja kentän tarpeista lähtevää tutkimusta, tarpeiden ennakointia, sekä koulutuksen vaikuttavuutta. Myös ylipäätään aikuiskasvatuksen, kuten aikuisten oppimisen ja pedagogiikan tutkimus, koettiin vaillinaiseksi.

### *Yhteistyö työn hallinnassa*

Kategorian kuvaama yhteistyö näyttäytyy johtajien kokemusten perusteella keskeisenä aikuiskoulutuksen kehittämisen tapana. *Yhteistyö koulutusorganisaatioiden välillä*, erityisesti verkostoitumalla muiden koulutuksentarjoajien kanssa, mahdollistaa kehittymisen. Kehittämistyötä kuvataankin yhteistyöfoorumeissa mukana oloksi ja erityisesti korkeakoulujen välinen yhteistyö koetaan arvokkaaksi. Koulutusorganisaation näkökulmasta aikuiskoulutukselle luonteenomainen reagoitukyky verrattuna perusopetukseen on johtajien mukaan oleellinen

yhteistyön tekemisen tärkeyttä korostava tekijä. Yhteisten asioiden tekeminen muiden toimijoiden kanssa vie koko aikuiskoulutuksen kenttää eteenpäin – yksin ei kukaan pysty kehittymään. Verkostoista kuitenkin todetaan myös, että niitä on välillä jopa liikaa.

Koulutuksentarjoajien välistä yhteistyötä tehdään lähtökohtaisesti omista tarpeista käsin, omia tavoitteita eteenpäin vieden. Kuitenkin yhteistyön edistämisen ja siihen vaikuttamisen näkökulma on vahvasti esillä johtajien kokemuksissa. Korkeakoulujen edustajat katsovat, että yhtenä yhteistyön kehittämissaasteena on ammatillisen toisen asteen ja kesäyliopiston saaminen mukaan. Vaikka korkeakoulujen välisen yhteistyön katsotaan toimivankin, kuvataan käytännön asioiden olevan välillä vaikeita. Yhteistyön edistämiseksi on vahva alueen toimijoiden ja valtion tuki, joskin todettiin myös, että valtioneuvoston poliittiset linjaukset vaikuttavat myös alueen yhteistyön arkeen.

*”...aikuiskoulutus on osa sitä yhteistyötä ja sitä mun näkemystä että korkeakoulujen kannattaa yhdistää voimansa nimenomaan sen takii että saavat enemmän yhdessä aikaan kuin erikseen.”*

Keskinäisen kilpailun sijaan johtajat toivovat, että koulutuksentarjoajat pystyisivät löytämään yhteisen tulevaisuuden ja niitä etuja, joita yhdessä tekeminen kaikille tuo. Yhteistyön puute voi näkyä epäterveenä kilpailuna, jossa yhdessä tekemisen sijaan toimitaankin päällekkäin. Haasteensa tähän yhteisen tulevaisuuden näkemiseen tuo se, että nykytilanteessa toimitaan eri johtojen alla, joskin verkostoituneessa kokonaisuudessa. Tätä aikuiskoulutuksen kokonaisuutta pitäisi johtajien mukaan pystyä paremmin yhdessä tarkastelemaan.

Vaikka yhteistyöfoorumeita on olemassa ja yhdessä tekeminen nähdään tärkeäksi, kokevat johtajat edelleen, että yhteistyötä täytyisi tiivistää entisestään. Yhteistyön, verkostoitumattomuus-

den ja liikkumisen puute nähdäänkin vakavana uhkana Lapin maakunnan aikuiskoulutuksen kehittymiselle. Esiin nousi myös kokemus siitä, että maakunnassa tehtävällä verkostoyhteistyöllä on tiukemmat rajaehdot kuin esimerkiksi eteläisemmässä Suomessa, mutta yleisesti uskottiin, että erityisesti tiukentunut taloustilanne herättää toimijat yhteistyön tarpeellisuuden havaitsemiseen.

*”Ei se et jokainen puuhaa omassa nurkassaan niin se ei kyllä joha kovin pitkälle tässä talouden tilanteessa.”*

Kun tavoitteena yhteistyössä on toisiaan täydentävien roolien ja yhdessä toimimisen mallin hakeminen, on keskustelulla tärkeä merkitys. Johtajat pitävät tärkeänä, että koulutuksentarjoajat pystyisivät tukemaan toinen toisiaan. Myös tietoisuus siitä, mitä kukin koulutuksentarjoaja tekee, helpottaisi aikuiskoulutusasiakkaiden hakeutumista itselleen sopivaan koulutukseen. Koulutuksentarjoajien roolien toimivuus ja selkeys nähdään näin yhteistyön vahvuutena.

*”...ja nyt sitten myöskin, ihmisillä on selvästi tiedossa se että mitä, mikä näiden eri koulutusta tarjoavien organisaatioiden rooli sitte on ja osaavat sen mukaan sitte niitä palveluita hakea.”*

Aikuiskoulutuksen parissa työskentelevät johtajat puhuivat paljon koulutuksentarjoajien välisestä yhteistyöstä, mutta esiin nousi myös *yhteistyöajattelun laajentamisen tarve*. Koulutuksentarjoajien toiminnan tulisi tapahtua enenevässä määrin muiden toimijoiden pariin kentälle jalkautuen. Tiedon tuominen koulutusorganisaatioista ei edistä yhteistyön laajentamista. Koulutuksentarjoajien pedagogisen osaamisen yhdistäminen elinkeinoelämän työosaamiseen tarjoaa mahdollisuuksia kehittää osaamista uudella tavalla. Esimerkiksi hanketyö ja neuvottelukunnat nähdään mahdollisuuksina laajentaa yhteistyötä erityisesti elinkeinoelämän suuntaan.

Korkeakoulujen koetaan verkostoituvan vahvasti keskenään ja viranomaisten kanssa, mutta elinkeinoelämän suuntaan yhteistyö on edelleen puutteellista. Esimerkiksi yliopiston ja elinkeinoelämän välisessä yhteistoiminnassa nähdään edelleen haasteena arvolatauksia, joista täytyisi päästä yli. Aikuiskoulutus-toiminnan mahdollisuus nähdään erityisesti elinkeinoelämään verkostoitumattomuuden kehän rikkojana, johtuen sen vahvasta sidonnaisuudesta työelämään.

*”Et siit tulee kovi sisäisempi ja kovin sisäpiiriasiaa jos pelkästään ollaan verkotuttu korkeakoulujen kanssa tai sitten tonne suuntaan nää viranomaiset et se on kapea tapa katsoa maailmaa.”*

Aikuiskoulutusta tarjoavien organisaatioiden toiminnan tulisi johtajien mukaan olla Lapin maakuntaa kehittävää ja sen tarpeisiin vastaavaa. Yhtenä uhkana he näkevätkin puutteellisen alueella toimimisen. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen on osaltaan oman toiminnan ymmärtämistä aluevaikuttavuuden näkökulmasta, alueen aikuiskoulutusmahdollisuuksien luomista ja alueella näkyvästi toimimista. Johtajat toteavat toimijoiden välisen aktiivisen vuorovaikutuksen mahdollistavan maakunnan tasolla tapahtuvan kehittymisen.

*Yhteistyön vuorovaikutteinen luonne* korostuu johtajien tavassa kuvata konkreettista kehittämistyötään. Uusien ajatusten heittäily verkostolle, keskustelun pyytäminen, keskustelun kautta eteneminen, sopiminen ja ymmärryksen lisääminen ovat aikuiskoulutuksen yhteistyössä tapahtuvaa kehittämistyötä konkreettisimmillaan.

*”...ja sitte jos sitä sanotaan sitä vuorovaikutusta siis semmosta vuorovaikutusta mikä ei ole että me tiedetään hyvin tämä asia vaan oikeeta vuorovaikutusta ni se johtaa myös sitte sellasiin sanotaan, ainaki sisällöllisesti parempiin näihin hankkeisiin ja hanketoimintaan.”*

Johtajan työkaluna toimii puhe ja oikeanlaisen vuorovaikutuksen aikaansaamisen todetaan esimerkiksi johtavan laadullisesti parempiin hankkeisiin. Toisaalta asioiden ääneen sanominen koetaan myös vaaralliseksi, mikäli sanojan näkemys ei vastaa muiden linjaa. Erityisesti korkeakoulumaailmassa tekemisen ja mielipiteiden vapaus koettiin kehittämistä edistäväksi tärkeiksi arvoiksi.

### **Kompleksisuuden kohtaaminen**

Tässä luvussa tarkastelen analyysin tuloksina syntyneitä, kehittämistyötä kuvaavia kategorioita kompleksisuuden logiikan ohjaaman johtajuusajattelun näkökulmasta. Huomattavaa on, että muodostuneet kategoriat eivät ole selkeärajaisia ja itsenäisiä kokonaisuuksia, vaan pikemminkin kompleksisuuslogiikan mukaisesti toisiinsa kietoutuneita. Tutkimuksessa löydetty kolme kategoriaa *Työn suuntautuminen tulevaan*, *Työn kompleksinen luonne* ja *Yhteistyö työn hallinnassa* voidaan vielä yhdistää ydinkategoriaksi *kompleksisuuden kohtaaminen* (taulukko 4).

#### **Taulukko 4.** Kompleksisuuden kohtaaminen johtamistyössä

KATEGORIAT	YDINKATEGORIA
Työn kompleksinen luonne Työn suuntaaminen tulevaisuuteen Yhteistyö työn hallinnassa	Kompleksisuuden kohtaaminen

Vaikka aikuiskoulutuksen kehittämistyön kompleksisuutta ei voida yksilökeskeisten johtamisen keinoin hallita, se pitää kohdata, koska se luo kehittymisen mahdollisuuksia. Kun johtajuus on läsnä vuorovaikutuksen kaikilla tasoilla, pelkän reagoinnin sijaan pystytään näkemään ja luomaan uusia mahdollisuuksia eli toimimaan proaktiivisesti. Hyväksymällä tietämisen rajat,



mahdottomuuden löytää kompleksisiin ongelmiin selkeitä ratkaisuja, voidaan kehittämistyö perustaa parhaaseen mahdolliseen käytettävissä olevaan tietoon yhden, saavuttamattomissa olevan totuuden tavoittelun sijaan.

### *Ole läsnä vuorovaikutuksessa*

Kompleksisen kokonaisuuden hallintayritysten sijaan CRP-teoreettinen näkökulma korostaa johtajuuden olevan ensisijaisesti toimimista vuorovaikutusprosesseihin osallistumalla (Revans 2011; Stacey 2011). Haastateltujen johtajien käsitykset johtajuudesta myötäilevät kompleksisuusteoreettista lähestymistapaa johtajien kuvatessa johtajuutta yhdessä tekemisenä ja kokeilemisen mahdollisuuksien luomisena kuin myös vaikuttamisen paikkojen näkemisenä.

Käsitykset johtajuudesta eivät sinällään takaa, että johtajuus käytännössä toteutuisi niihin perustuen. Jotta voitaisiin arvioida käsitysten toteutumista, tuleekin keskittyä johtajuuden tarkasteluun vuorovaikutteisena, kokemuksellisenä ilmiönä (Revans 2011; Stacey & Griffin 2005). Haastateltujen tapa kuvata ajallisten henkilöstöjohtamisen resurssien puutetta ja operatiiviseen toimintaan osallistumisen raskautta nostaa esiin ajatuksen siitä, ymmärretäänkö oman organisaation henkilöstön kanssa tapahtuva vuorovaikutus riittävästi nimenomaan kehittymisen mahdollistavana vuorovaikutusprosessina.

Arjen käytännöistä nouseva johtajuus ei aina painotu henkilöstön vaikuttamiseen tai motivointiin. Kaikki toimintaan ja päätösten tekoon vaikuttavat ihmisten välisten suhteet voivat yhtä hyvin olla rakentavia tai negatiivisia, vahvoja tai heikkoja, sekä mahdollistavia tai rajoittavia. Kehittämiseen pyrkivä johtajuus muodostuu juuri näissä prosesseissa, toisin sanoen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joka puolestaan johtaa käytännöllisiin ratkaisuihin ja toimintamalleihin. (Raelin 2011, 8.) Toimijuus vuorovaikutukseen osallistuvien välillä on intersubjektiivinen,

yhteistoiminnallinen ja sosiaalista todellisuutta muuttava prosessi (Raelin 2011, 7; Stacey 2011).

Kompleksisuuden kohtaamisessa, kehittymisen mahdollistamiseksi oleellista on näistä dynaamisista vuorovaikutussuhteista seuraavan ahdistuksen, sekä tiedon monitulkinnallisesta luonteesta seuraavan epäselvyyden kohtaaminen (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 292). Tämän haasteen kohtaamiseen voidaan johtamistyössä vastata avoimella, läsnä olevalla vuorovaikutuksella ja vuorovaikutukseen osallistuvien kokemukset kohtaamalla (Rossi 2014). Siis vaikuta ja anna itsesi tulla vaikutetuksi, voit löytää aidosti uutta.

Vaikka keskusteluun haastaminen ja yhteisestä linjasta eroavien mielipiteiden esittäminen koetaan myös riskiksi, on vuorovaikutuksen vallitsevaa tilaa haastavalla luonteella oleellinen merkitys, vanhaa toistamalla ei saada kehittymistä aikaan. Kun yhteistyöryhmien ajatellaan muodostuvan kaikkien sen jäsenten yhteisvaikutuksesta, oleellista toiminnassa on moniäänisyys. Johtajuuden tehtävänä onkin edistää tätä moniäänistä vuorovaikutusta (Rannisto, Nyholm & Stenvall 2011). Haasteltujen johtajien kokemukset kokousten vähentämiseen pyrkimisestä ja liiallisista verkostoista kertonevat osaltaan tilanteista, joissa vuorovaikutuksen luonne on ollut olemassa olevaa ylläpitävää moniäänisen vuorovaikutuksen toteutumisen sijaan.

### ***Muista vuorovaikutus kaikilla toiminnan tasoilla***

Aikuiskoulutuksen kompleksinen luonne korostuu ajatuksessa eri toiminnan tasojen yhteen kietoutumisesta. Muutokset valtion tasolla, alueen koulutusorganisaatioissa, elinkeinoelämässä, käytännön työssä ja koulutukseen osallistuvien ihmisten tarpeissa kietoutuvat yhteen, eikä niiden tarkastelu toisistaan erillisinä ole mielekäästä. Tällaisessa kompleksisessa kokonaisuudessa pienetkin muutokset, puhumattakaan valtion tason suu-

rista rakenteellisista muutoksista, voivat saada aikaan ennustamattomia vaikutuksia kehittämistyön arjessa.

Jotta kompleksisuus kohdattaisiin kokonaisuudessaan, on syytä ymmärtää sen toteutuvan kaikilla toiminnan tasoilla. Korostessaan yhteistyön merkitystä niin maakunnallisissa työryhmissä kuin valtakunnan tasolla toimittaessa, tulevat johtajat samalla kuvanneeksi näillä tasoilla vuorovaikutteisessa prosessissa muodostuvaa kehittämistyötä. Tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että yhteistyöajattelua tulisi laajentaa koskemaan erityisesti käytännön työn tekijöitä eli johtajien omia alaisia. Irrallaan arjen vuorovaikutuksesta tapahtuvaa kehittämistä ei voida pitää toiminnan lähtökohtana.

Johtajien oman kokemuksen mukaan koulutusorganisaatioissa yhteistyöajattelua ja vuorovaikutusta tulisi laajentaa erityisesti verkostoitumalla vahvemmin elinkeinoelämän suuntaan. Aikuiskoulutuksen työelämälähtöinen luonne antaa organisaatioille mahdollisuuksia rikkoa vaikuttamattomuuden kehän. Kompleksisuuden logiikan mukaista ajattelua yhteistyössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeydestä tukevat johtajien toiveet sen tasavertaisesta toteuttamisesta ja ylipäättään yhteistyön kuvaaminen vuorovaikutteisena, keskustelevana toimintana.

Pelkkä yhteistyöfoorumien olemassaolo ei sinällään riitä. Tarvitaan aidosti vaikuttavaa toimintaa, jota ei pysty lineaarisen logiikan mukaisin hallinnollisin eikä rakenteellisin keinoin aikaansaamaan. Tämän toteaa myös Poikela (2013, 26) kirjoittaessaan verkostojen merkitykseksi usein jäävän helppojen ratkaisujen etsiminen vaikeisiin, kompleksisiin ongelmiin, jolloin tuloksena on osallistavan kehittämisen ja aidon oppimisen sijaan ajanhukkaa. Toisin tekeminen, mielipiteiden salliminen ja epävarmuuden hyväksyminen ovat CRP-teorian näkökulmasta ensiarvoisen tärkeitä kehittymisen mahdollistavan johtajuuden kulmakiviä.

## *Näe ja luo tulevaisuuden mahdollisuuksia*

Mahdollisuuksien näkeminen ja luovuus ovat osa kompleksisuuden kohtaamista. Vaikka johtajuuteen liittyy suoranainen kehittämisen pakko, ei tulevaisuuteen katsominen ole ennustamista, vaan mahdollisuuksien, myös mahdottomilta tuntuvien, avointa tarkastelua. Vaikka tulevaisuus on CRP-teoreettisen ajattelun mukaisesti läsnä ainoastaan tässä hetkessä, menneen pohjalta toimintaa ja ajatuksia suunnaten, on silti selvää, että tehdyt valinnat vaikuttavat siihen, millaiseksi tulevaisuus muotoutuu (Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005).

Ennakoinnin ja strategisen suunnittelun avulla tulevaisuuden muodostumiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan, vaikka samanaikaisesti tulevaisuus on hallintayritysten ulottumattomissa. Vaikka haluttu päämäärä pystyttäisiinkin määrittelemään, jää silti jäljelle kamppailu siitä, miten sinne päästään (Kostiainen 2009). Strategiset suunnitelmat voidaan nähdä puolustautumiskeinona epävarmaksi koettua tulevaisuutta vastaan, mutta liiallisuuksiin mennessään ne saattavat estää kehittymisen. Jos strategiset suunnitelmat nähtäisiinkin vuorovaikutuksessa muotoutuvana ilmiönä CRP-teorian mukaisesti, ne voivat toimia keskustelua eteenpäin vievänä provokaationa mahdollistaen kehityksen ja strategioiden uudenlaisen ilmenemisen. (Stacey 2011, 441–442.)

Tulevaisuus tahtotilana ohjaa johtajien kokemuksen mukaan vahvasti nykyhetken toimintaa, joten ei ole yhdentekevää se, millaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia aikuiskoulutuksella nähdään olevan ja millaiseksi johtajat kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa. Nähdäänkö olosuhteet reagointiin pakottavina tekijöinä vai pystytäänkö näkemään useita vaihtoehtoisia kehittämisen suuntia? Johtajien suhtautuminen valtionohjaukseen kuvaa hyvin erilaisia käsityksiä toimijuuden luonteesta ja sen todellisuutta muuttavista mahdollisuuksista.

Aikuiskoulutuksen tulevaisuuteen vaikuttavat lait ja lakiuudistukset nähdään toisaalta annettuina olosuhteina, jotka hidastavat omaa kehittämistyötä ja joihin täytyy vain omassa organisaatiossa pystyä reagoimaan. Toisaalta tulokset kertovat myös valtakunnan tasolla tapahtuvasta kehittämistyöstä, jossa aikuiskoulutusarjen ja johtajan oman kokemuksen tuominen työryhmiin haastaa kehittämistyötä tekevät ihmiset keskusteluun ja sitä kautta tarjoaa muutoksen mahdollisuuksia. Keskusteluun haastaminen ja muutoksen mahdollisuuksien avautuminen korostaa kehittämistyön johtamisen proaktiivista johtamisotetta.

Tulevaa koskevan tiedon hankkimisen ja käyttämisen haasteita kuvaavat johtajien kokemukset tiedon epävarmuudesta. Toisaalta päätösten tulisi perustua parhaaseen mahdolliseen tietoon, mutta käytettävissä oleva tieto on silti aina vaillinaista ja varsinkin ennakoitavuuden kautta saatava tieto koetaan epävarmaksi. Kompleksisuuden kohtaamisessa onkin huomioitava, että tulevaisuuteen katsomisen aikajänteen kasvaessa, kasvaa myös kompleksisuuden lisääntymisen myötä ennustamattomuus.

Pidemmällä aikavälillä ei riitä se, että tarkastellaan yksityiskohtaisesti koulutustuotteiden ja palveluiden kehittämistä, vaan vision tulisi koskea oleellisesti sitä, mitä aikuiskoulutuspalveluita tarjoava organisaatio voi tulevaisuudessa olla. Keskustelujen kautta esiin nousset tarve erityisesti Lapin aluetta palvelevalle aikuiskoulutuksen tutkimukselle tarttuu juuri tähän pidemmän aikavälin vision muodostamisen haasteeseen. Kyse on tutkimuksen vapaudesta viedä aikuiskoulutusta ennalta odottamattomiin suuntiin ja nykyajattelun ulkopuolelle. Siten ei tulla vahvistaneeksi sitä, mitä jo tiedetään.

Yhtenä suurimpana uhkana tulevaisuuteen suuntautuvalla, mahdollisuuksia luovalle johtajuudelle voidaankin nähdä tilanne, jossa johtaja juuttuu aikaisempaan koulutukseensa, osaamiseensa ja kapea-alaiseen kokemuslaatuun vahvistaen sitä, mitä jo osataan (Revans 2011). Tällöin johtajuudessa ei pystytä kat-

somaan eteenpäin ja organisaatioista tulee itseään toistavia järjestelmiä. Kohdattaessa johtamistyön kompleksinen luonne, nousee mahdottomien tietämysyritysten sijaan merkittävään rooliin kyky toimia vuorovaikutteisesti ja kysyä, miten tulevaisuudessa voitaisiin paremmin toimia. Siten johtaja voi vapauttaa tilaa kehittymisen mahdollistavalle epävarmalle tiedolle ja innovaatioille.

## Lähteet

Beech, N., MacIntosh, R., MacLean, D., Shepherd, J. & Stokes, J. 2002. Exploring Constraints on Developing Knowledge. On the Need for Conflict. *Management Learning*, 33 (4), 459–475.

Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363–379. Saatavilla myös sähköisenä <http://www.uk.sagepub.com/gill/lea%20363.full.pdf>

Christensen, B. 2005. Emerging Participative Exploration: Consultation as Research. Teoksessa R. Stacey & D. Griffin (toim.) 2005. *A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously*. Routledge. London.

Demers, C. 2007. *Organizational Change Theories – A Synthesis*. Sage Publications. LA.

Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. 2013. Yhteistyön käänttöpuoli kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon Tutkimus* 32(4), 284–300.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. *Aikuiskasvatus* 2000(4), 316-324, 397.

Kivekäs, T. 2012. Pitkospuilla – jatkuvan oppimisen poluilla: Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020. Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä. Lapin ELY-keskus.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York. Oxford University Press.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia : Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Poikela, E. 2013. Osaaminen verkostossa – Lappilaisen aikuis-koulutuksen kehittäminen. Julkaisussa H. Kangastie, O. Kokkonen & K. Rautio (toim.). Aikuiskoulutus nyt ja tulevaisuudessa. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämis-hankkeen julkaisu. Lapin yliopisto. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishanke (ESR). Pohjolan Painotuote Oy. Rovaniemi. 15–27.

Poikela, E. 2012. Jatkuva oppiminen koulutusstrategian lähtö-kohtana. Julkaisussa M. Kivekäs, A-L. Eeronheimo, H. Kangastie, O. Kokkonen & K. Kunnari (toim.) Nuotiotulilla – kes-kustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma. Rovaniemi: Elykeskus. 19–25.

Poikela, E. toim. 2005. Osaaminen ja kokemus. Työ, oppimi-nen ja kasvatus. Tampere University Press. Juvenes Print. Tampere.

Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Acta Universi-tatis Tamperensis 675. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Raelin, J. 2011. From leadership-as-practice to leaderful prac-tice. Leadership, 7(2), 195–211. Saatavilla myös sähköisenä [https://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/Resources/Manuscripts/Raelin\\_L-A-P-2.pdf](https://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/Resources/Manuscripts/Raelin_L-A-P-2.pdf)

Rannisto, P-H. 2014. Julkinen johtaminen ja rakentavan ky-seenalaistamisen taito. Näköaloja. saatavilla .pdf muodossa [www.uta.fi/jkk/synergos/esittely/nakoalikirjoitukset/Synergos/Views\\_8-9\\_Pasi-HeikkiRannisto.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/esittely/nakoalikirjoitukset/Synergos/Views_8-9_Pasi-HeikkiRannisto.pdf)



Rannisto, P-H., Nyholm, I. & Stenvall, J. 2011. Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Julkaisussa P-H. Rannisto, J. Stenvall & R. Juusenaho (toim.) Enemmän kuin osiensa summa – Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella. Tampereen kaupunki. Juvenes Print Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Revans, R. 2011. ABC of Action Learning. Farnham. England. Saatavilla sähköisessä muodossa <http://site.ebrary.com/login.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland/reader.action?docID=10481789>

Rossi, P. 2014. Esimies-alaissuhdekonfliktien ilmeneminen alaisten kokemana – CRP-teoreettinen tulkinta. Pro gradu. Lapin yliopisto. Saatavilla .pdf –muodossa <http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/97281/Rossi.Paula.pdf?sequence=2>

Sinnott, J. D. 1998. The development of logic in adulthood: Postformal thought and its applications. New York: Plenum Press.

Stacey, R. 2011. Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity. Pearson Education Limited. Asford Colour Press Ltd. Gosport.

Stacey, R. 1992. Managing the Unknowable. Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations. Jossey-Bass Inc. HB Printing. San Francisco.

Stacey, R. D. & Griffin, D. (toim.) 2005. A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously. Routledge. London.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi (6., uud. laitos. ed.). Helsinki: Tammi.

Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations*. Pearson Education Inc. New Jersey.

Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*. New York. Basic Books.

Hannele Lahtinen

## **Luottamus verkostoyhteistyössä**

- Lapin aikuiskoulutustoimijat yhteistyössä

### **Johdanto**

Päästessäni mukaan AIKO- hankkeen tutkimusryhmään sovimme, että oma tutkimukseni tulisi liittymään verkostohallintaan. Tutkimusryhmämme tarkoitus oli tuottaa tutkimustietoa Lapin aikuiskoulutustoiminnan kehittämisen tueksi. Oma tehtäväni oli tutkia kehitteillä olevaa Lapin aikuiskoulutustoimijoiden verkostoyhteistyötä. Tutustuessani verkostohallinnan kirjallisuuteen, luottamuksen käsite alkoi vilahdella kirjallisuuden sivuilla toistuvasti. Se herätti kiinnostukseni: *Miksi luottamusta pidetään tärkeänä verkostoyhteistyössä?*

Tutkimuskysymykseksi muotoutui: millaisia piirteitä luottamus saa verkostoyhteistyössä? Verkostohallinnan kirjallisuuden perusteella aloitin tutkimukseni siitä lähtöoletuksesta, että luottamus on jollain tavalla olennainen osa verkostoyhteistyötä. Asian tarkemmaksi selvittämiseksi perehdyin syvemmin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja suuntasin empiirisen aineiston keruuseen kaksi kysymystäni: *Millaisia piirteitä ilmenee henkilöiden välisessä luottamuksessa? Millaisia piirteitä ilmenee toimijoiden luottamuksessa verkostoon järjestelmänä?*

Lapin aikuiskoulutustoimijoilla tarkoitetaan tässä artikkelissa laajasti Lapin alueella aikuiskoulutuksen parissa toimivia yksilöitä. Oleellista tutkimuskysymykseni kannalta oli keskittyä luottamuksen käsitteeseen ja sen merkitykseen aikuiskoulutustoimijoiden verkostoyhteistyössä. Yksilön kokeman luottamuksen kannalta näkökulma verkostoon on henkilökeskeinen mikronäkökulma ja poikkeaa verkostoja rakenteina tutkivista makronäkökulmista (mm. Sydow 2000 & Korkala 2010).

Tutkimuksessani päädyin käyttämään jakoa henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen ja systeemiseen luottamukseen eli luottamukseen verkostoon järjestelmänä (ks. Luhmann 1979). Verkostojen tutkimukseen systeemisen luottamuksen käsitettä ovat soveltaneet muun muassa Sydow (2000) sekä kotimaisen verkostotutkimuksen piirissä Ruuskanen (2003), Wilén (2008) ja Korkala (2010).

### **Verkostoyhteistyö**

Länsimaissa on viimeisen parin vuosikymmenen aikana vallinnut suuntaus, jossa perinteisestä ylhäältä alaspäin johdetuista byrokraatioista on pyritty siirtymään uudenlaisiin matalan hierarkian organisaatioihin. Suuntaus on kohti verkostoorganisaatioita, joissa ei ole vahvaa keskitettyä valtaa. Samalla myös ollaan siirtymässä hallinnoinnista hallintaan, jossa hierarkioiden sijaan korostuu aktiivisuus, neuvottelun merkitys ja organisaatioiden väliset verkostot. (Wilén 2008, 10.)

Barabási (2002) kuvaa 1900-luvun yrityksiä puumetaforan avulla, jossa puun juurena on toimitusjohtaja ja oksina työntekijät esimiehineen. Oksien päädyissä toimivat vähiten vastuullista työtä tekevät. Hierarkia on ikään kuin rakennettu alhaalta ylöspäin. Se on kuitenkin yhtä jäykkä kuin perinteinen pyramidihierarkia ja sen rakenne aiheuttaa ongelmia varsinkin tiedonkululle. Barabasin (2002, 193-194) mukaan on organisaatioiden siirryttävä puusta verkko- ja verkosto-rakenteeseen, jotta yritys voi toimia muuttuvilla informaatiotalouden markkinoilla.

Yhteistyötä ja luottamusta voidaan pitää olennaisina tekijöinä kun puhutaan verkostoitumisesta organisaation sisäisenä hallinnan muotona. Omassa tutkimuksessani keskityin kuitenkin organisaatioiden välisiin verkostomaisiin yhteistyösuhteisiin. Organisaatiot voivat tehdä keskenään yhteistyötä monella eri tavalla. Verkostot ovat enemmän kuin tavanomaiset yhteistyösuhteet, sillä ne helpottavat monimutkaisten ongelmien

kanssa toimimista (Chisholm 1998, 6). Yhteistyössä on kyse toisten kanssa toimimisesta ja siihen yleensä liittyy jonkun ongelman ratkaisu. Verkostojen yhteydessä voidaan puhua yhteistyöprosesseista, joissa toimitaan usean organisaation kanssa järjestäytyneessä yhteistyössä sellaisten ongelmien ratkaisemiseksi, joiden ratkaisu olisi yhden organisaation voimin vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Agranoff 2007, 2-3, 5.)

Verkostoon liittyminen voi herättää osapuolissa epäilyksiä, sillä vaikka yhteistyöllä olisi saavutettavissa tavoitteita, joita yksin ei ole mahdollista saavuttaa, verkostoon kuuluminen yleensä aiheuttaa myös rajoitteita toiminnalle, vähentää organisaation autonomiaa ja lisää riippuvaisuutta muista (Powell 1990, 305). Verkostomaisille yhteistyösuhteille on ominaista, että ne rakentuvat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa (Raunio 2000, 25). Yhteistyön perustana eivät toimi hierarkkiset asemat vaan lojaalius, solidaarisuus, luottamus ja keskinäinen tuki (Sotarauta & Linnamaa 1999, 104 ; Raunio 2000, 25). Toimijat ovat järjestäytyneet horisontaalisesti (ei hierarkkisesti) ja jäseniä sitoo toisiinsa jaettu visio ja toiminnan tarkoitus (Chisholm 1998, 6).

Yhteistyöverkostoissa ei usein ole yhtä selkeää johtajaa, vaan puhutaan verkostojen pehmeästä ohjaamisesta tai koordinoimisesta (Sotarauta & Linnamaa 1999, 101; Agranoff 2007, 29, 110). Koska verkostoyhteistyössä valta on hajautettua, niin myös vastuu verkostoyhteistyön toimivuudesta kuuluu verkoston jäsenille, voidaan puhua itseohjautuvasta verkostosta. (Chisholm 1998, 6.) Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteistyöverkosto toimisi itsestään. Muun muassa tehtävien jakaminen ja toiminnan suunta vaativat suunnittelua ja ohjausta. (Agranoff 2007, 4.)

## *Luottamus ja kontrolli*

Henkilöön kohdistuvan luottamuksen ajatellaan rakentuvan näkökulmasta riippuen siten, että luottamusta on aluksi vain hyvin vähän ja se hiljalleen vahvistuu vuorovaikutussuhteen jatkuessa. Toisaalta voidaan ajatella, että luottaminen yhteistyökumppaniin on kaiken toiminnan lähtökohtana ja ajan myötä luottamus voi saada vielä vahvemman muodon kun sen perustaksi tulee henkilökohtaista kokemusta. (Seppälä ym. 2012, 338.) Sydow & Windeler (2003, 74), jotka viittaavat luottamuksen määritelmässään Giddensiin (1990, 34). Tämän määritelmän mukaan luottamus on vapaasti käännettynä varmuutta persoonaan tai systeemiin, liittyen tiettyyn tapahtumaan tai lopputulemaan, jossa tämä luottamus ilmaisee uskoa toisen rehellisyyteen tai rakkauteen tai abstraktien periaatteiden oikeellisuuteen. Yksilötasolla luottamus ilmentää halukkuutta riskinottoon ja halua olla haavoittuvainen suhteessa, jossa toimitaan tietyn oletuksen varassa ilman mahdollisuutta valvoa toisen osapuolen toimintaa (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712, 724).

Yhteistyötä voi tehdä ilman luottamustakin. Esimerkiksi esimies, joka kontrolloi yhteistyötilannetta ja rankaisee toista osapuolta vahingoittavasta käytöksestä, voi saada aikaan tilanteeseen, jossa yksilöt toimivat yhteistyössä ulkopuolisista rationaalisista syistä vaikkeivät toisiinsa luottaisikaan. Yhteistyön tekemisessä ei tällöin ole juuri riskiä eikä siksi tarvita luottamustakaan. (Mayer ym. 1995, 712-713). Ilmosen & Jokisen (2002, 95) mukaan kontrollin tarpeen lisääntyminen ilmentääkin epäluottamusta. Henkilötason luottamuksen vähentyessä laskelmointi korvaa yhteistyötä ja muodolliset sopimukset lisääntyvät.

Kontrolli on vaihtoehtoinen tapa pärjätä ihmissuhteisiin liittyvien riskien kanssa, mutta kontrollia ja henkilötason luottamusta voi esiintyä myös yhtäaikaisesti. Jos tilanteeseen liittyy suu-

rempi riski kuin mihin luottamuksen keinoin on kyseisessä tilanteessa mahdollista vastata, kontrollia voidaan käyttää rakentamaan siltaa luottamuksen ja riskin välille. Henkilötason luottamus voi astua kuvaan sitten, kun kontrollin keinoin riski on pienennetty tasolle, johon tilanteessa oleva luottamus riittää. (Schoorman ym. 2007, 346.)

Ruuskanen (2001, 45) sanoin voidaan puhua myös ennustettavuuden lisäämisestä kontrollin avulla. Vaikka luottamus on tärkeä tekijä ihmisten välisessä kanssakäymisessä, sen ilmeneminen ei siis viittaa kontrollin täydelliseen puuttumiseen (Sydow & Windeler 2003, 69). Luhmannin (1979) mukaan ihmisten vapaudesta aiheutuu kompleksisuutta, jota voidaan vähentää luottamalla toisiin. Luottamus ei kuitenkaan ole koskaan ainoa keino kompleksisuuden vähentämiseen (Luhmann 1979, 8, 30, 89).

Luottamuksen ja kontrollin väliselle suhteelle on kuvaavaa, että luottamuksen uskotaan korvaavan kontrollin ja kontrollin olevan vahingollista luottamukselle. Luottamukseen liittyy kuitenkin aina jonkin verran kontrollia, mikä voi olla luottamuksen kannalta välttämätön tekijä. Organisaatioissa kontrolli voi lisätä työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua, mikä puolestaan tukee luottamuksen syntyä ja säilymistä (Sydow & Windeler 2003, 75). Olisikin syytä löytää sopiva keskitie luottamuksen ja kontrollin väliltä. (Seppälä ym. 2012, 343.)

### ***Kompleksisuuden hallinta vaatii luottamusta***

Ympäröivän maailman kompleksisuuden vuoksi joudumme toimimaan muunkin kuin henkilöihin kohdistuvan luottamuksen varassa, mikä tarkoittaa myös järjestelmiin luottamista (Luhmann 1979, 52). Järjestelmään luottaminen eli systeeminen luottamus voidaan määritellä tilanteena, jossa toimija kokee verkoston toimivaksi ja oman asemansa verkostojärjestelmässä vakaaksi (Ruuskanen 1999, 73 viitattu lähteessä Korkala

2010, 57). Systeeminen luottamus myös säilyy hyvin yksilöllisistä pettymyksistä huolimatta. Siinä missä henkilöihin kohdistuva luottamus voi murtua vähäpätöisenkin petollisuuden johdosta, systeemisen luottamuksen suhteen pettymykset saatetaan helpommin selittää ”poikkeus tekee säännön” -tyylisesti (Luhmann 1979, 57).

Erona henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen voidaan nähdä, että systeemisessä luottamuksessa luottamuksen kohde nousee vielä keskeisempään asemaan. Systeemisen luottamuksen kohteena ovat tekniset tai sosiaaliset systeemit tai niiden osat, joita ei voi käsittää yksittäisten toimijoiden kautta, jotka tuovat oman (mahdollisesti ristiriitaisenkin) panoksensa systeemiin. Systeeminen luottamus ei muodostuakseen edellytä yhtenäistä konfliktitonta systeemiä, jossa esiintyisi yhtenäinen kulttuuri. Verkostoon voidaan luottaa, vaikka kaikki sen jäsenet eivät olisikaan luotettavia. Tällaisessa tilanteessa luottamus voi kummuta joko kulttuurista, johon liittyy luotettavuutta palkitsevia kontrollimekanismeja, tai yleisestä maineesta. (Sydow 2000, 44-45, 57.)

Ilmonen ja Jokinen (2002) ovat kritisoineet jaottelua henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen ja instituutioihin kohdistuvaan systeemiseen luottamukseen. Heidän mukaansa eroja korostamalla unohdetaan se sisällöllinen yhtäläisyys, että molemmissa tapauksissa kyse on tulevaisuudesta ja pyrkimyksestä luottamukseen tai kontrolliin. He korostavat ihmisten vaikutusta systeemiselle luottamukselle todeten, että instituutiotkin lopulta särkyvät tai säilyvät niissä toimivien ihmisten ansioista (Ilmonen & Jokinen 2002, 89-90). Vaikka Luhmann erottaa toisistaan henkilöihin kohdistetun ja systeemisen luottamuksen, myös hän tunnustaa systeemisen luottamuksen kumpuavan luottamuksesta ihmisiin: ”nevertheless, the rational basis of system trust lies in the trust placed in the trust of other people” (Luhmann 1979, 70). 13



## Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen aineisto kerättiin kysymyslomakkeiden ja haastattelujen avulla. Kysely toteutettiin internetin välityksellä Webropol -kyselynä ennen haastatteluja. Webropol- kysely lähetettiin Etappi 13- aikuiskoulutusfoorumin markkinointilistan kautta 359 ihmiselle. Rovaniemen ammattikorkeakoulusta saadun vähäisen vastausmäärän vuoksi kysely lähetettiin heille vielä erikseen kohdennetulta listalta, joka tuotti 11 uutta vastaajaa. 22 kysymyksestä koostuneeseen lomakkeeseen vastasi 67 vastaajaa. Lomakkeessa 7 taustakysymystä seurasi 14 avointa kysymystä. Webropol –kysely toteutettiin yhteisenä tutkimusryhmämme kesken. Viimeisenä kysymyksenä pyysimme haastatteluihin halukkaita jättämään yhteystietonsa. Yhteystietonsa jätti 27 vastaajaa, joista haastateltavat valittiin. Haastattelin neljä henkilöä, joista yksi ei ollut vastannut webropol -kyselyyn. Hänet valitsin, jotta sain haastatella kattavasti eri organisaatioiden edustajia.

Tutkimuksessani halusin miettiä kysymysten sanamuotoja tarkasti etukäteen, jotta onnistuisin kysymään mahdollisimman luontevalla ja avoimella tavalla liittyen seuraaviin teemoihin:

- *Yhteistyökokemukset (tarkennus webropol-vastaukseen)*
- *Luottamuksen kokeminen käytännön tilanteessa*
- *Mikä tekee itselle yksilöstä erityisen luotettavan*
- *Luottamuksen kokemisen pysyvyys / muutokset*
- *Luottamuksen kokeminen vain tietyillä osa-alueilla*
- *Luottamuksen puuttumisen kokeminen käytännön tilanteessa (tarkennus webropol -vastaukseen)*

Valittu puolistrukturoitu menetelmä antaa tiukasti strukturoitua mallia enemmän tilaa haastateltavan omalle tiedonmuodostukselle. Pyrin aktiivisesti kuuntelemaan haastattelutilanteissa, ja esitin jatkokysymyksiä haastateltavan kertomuksesta saatujen vihjeiden perusteella.

Analysoin sekä Webropol- että haastatteluaineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä Tuomen & Sarajärven (2009, 117) ohjeita mukaillen. Kysyin aineistolta, millaisissa käytännön asioissa Lapin aikuiskoulutustoimijat tekevät yhteistyötä. Poimin haastatteluista ilmaukset, jotka ilmensivät kokemuksia ja käsityksiä verkostoyhteistyöstä abstraktilta järjestelmän tasolta. Sen jälkeen pelkistin ilmaukset ja muodostin niistä alaluokat seuraavaa luokitusvaihetta varten. Alaluokista muodostin yläluokat. Yhdistävät luokat muodostuivat jo alkuperäisen jaottelun kautta, kun päätin keskittyä sekä henkilöihin kohdistuvaan että systeemiseen luottamukseen.

Webropol -aineisto sisälsi runsaasti konkreettista yhteistyötä kuvaavia ilmaisuja, joista pelkistysten ja ryhmittelyjen tuloksena muodostin viisi luokkaa:

1. Koulutuksen tuottaminen
2. Alueelliset tilaisuudet
3. TNO (työ-, neuvonta- ja ohjauspalvelut)
4. Hanke – ja kehittämissyhteistyö
5. Rekrytointi ja markkinointi

Henkilökohtaista luottamusta määrittää toiminta sosiaalisissa yhteyksissä ja systeemisessä luottamuksessa on kyse luottamuksesta verkostoihin toimintatapana. On tärkeää tiedostaa, että kyse on kehittymisestä työssä ja kehittyvästä verkostosta, mikä sisältää myös sen, että aikuiskoulutustoimijoilla on paljon käytännön kokemuksia organisaatiorajat ylittävästä yhteistyöstä.

## *Henkilöihin kohdistuva luottamus*

Henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen liittyvästä aineistosta muodostui 17 alaluokkaa jotka edelleen ryhmittäytyivät 7 yläluokkaan (ks. taulukko 1).

**Taulukko 1.** Henkilöihin kohdistuva luottamus

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Keskustelu Kieli	Kommunikaatio	
Yhteiset kontaktit Henkilökohtainen tunteminen	Toimijoiden tunteminen	
Rooli Asema Kulttuuri	Persoonasta riippumattomat tekijät	Henkilöihin kohdistuva luottamus
Yksilöllisyys Asiantuntijuus	Persoonakohtaiset tekijät	
Hidas kehittyminen Välitön synty Säilyväinen luonne	Aika	
Rikkovat teot Rakentavat teot	Käytännön teot	
Asenne esteenä Usko	Asenne	

*Kommunikaatiolla* on monipuolinen merkitys sekä luottamuksellisen suhteen synnyttämisessä, että sen ylläpitämisessä. Luottamusta on luotu kuuntelemalla ja keskustelemalla. Tällöin myös puhutulla kielellä on merkitystä, sillä esimerkiksi eri aloilla toimivilla ihmisillä voi samasta äidinkielestä huolimatta olla erilainen tapa keskustella ja omaa ammattisanastoa. Kommunikaatio auttaa henkilökohtaisen suhteen luomisessa, toiseen tutustumisessa.

*”Mut ammattikun... ei... no toki niitota koulutuksen parissa toimivilla on sama kieli, mut ei se välttämättä ole*

*edellytys sille että se luottamus syntyy... mut että jos puhut eri kieltä... käytät niitä teoreettisia käsitteitä mitä et edes huomaakaan, ammattikieltä ja meet jonkun muun alan ihmisen kans, ni voi olla että se luottamus ei synny kun he eivät ymmärrä että mistä puhutaan, mut voi olla toisippäinki.” V2*

*Toimijoiden tunteminen* on toinen oleellinen tekijä puhuttaessa luottamuksesta verkostossa. Luottamuksellinen yhteistyö on saatettu aloittaa myös yhteisten kontaktien perusteella. Kaikissa tilanteissa siis toimijoiden henkilökohtainen tunteminen ei ole ollut välttämätöntä vaan ikään kuin alustava luottamus on voinut syntyä jo yhteisen luotetun kumppanin kautta.

*Käytännön toimet* ovat oleellisessa osassa kun arvioidaan toisten henkilöiden luotettavuutta. Teoilla voidaan rakentaa luottamusta tai lujittaa jo syntynyttä luottamussuhdetta. Puhuttaessa epäluottamuksesta teot ovat keskeisessä asemassa. Erityisesti tarkoituksellisuus ja toiminnan perusteet nousivat oleellisiksi.

Toiminnan perusteita arvioidaan sen mukaan onko toiminta ollut tahallista ja missä määrin on toimittu oman persoonan perusteella. Jos tekojen taustavaikuttimena nähdään henkilön rooli tai asema (*persoonasta riippumattomat tekijät*), se saattaa ikään kuin suojella luottamusta rikkoutumasta ja toimia selityksenä teoille. Lisäksi suomalainen *kulttuuri* koetaan luottamukselliseen toimintaan kannustavaksi. Myös paikallisella kulttuurilla koetaan olevan luottamuksellisuuteen myötävaikuttava merkitys.

*Persoonakohtaisiin tekijöihin* lukeutuu yksilöllisyys ja asiantuntijuus. Nämä kuvaavat sitä, että haastatelluille henkilökemiat ja yksilölliset toimintatavat ovat tärkeitä. Asiantuntijuudella tarkoitetaan sitä, että osaava ja asiantunteva tapa oman työn hoidossa toimii luottamusta herättävänä tekijänä työyhteisössä.

Käytännön toiminnan lisäksi *asenne* vaikuttaa luottamukseen monin eri tavoin. Toisen henkilön asennoituminen muita ihmisiä kohtaan saatetaan kokea niin epämiellyttäväksi, että se haittaa luottamuksellisen suhteen muodostumista. Toisaalta esiin nousi myös luottajan rooli luottamussuhteen syntymisessä, olla luottavaisella asenteella jotta luottamuksen osoittaminen on mahdollista. Luottamus on uskoa toiseen ihmiseen.

*Aika* näyttäytyy merkityksellisenä siten, että luottamussuhde saattaa tarvita aikaa kehittyäkseen. Luottamaan voi oppia ja jotkut puolet ihmisestä voivat tulla näkyviin vasta ajan kanssa. Toisaalta luottamuksesta sanottiin myös, että se saattaa syntyä välittömästikin. Tämä lienee jokaiselle luottamussuhteelle (niin luottajan kuin kohteen suhteen) yksilöllistä. Edelleen kuitenkin jos luottamuksellinen suhde on syntynyt, on sen tapana myös säilyä.

### ***Luottamus verkostoon systeeminä***

Systemiseen luottamukseen liittyvät ilmaisut muodostivat 17 alaluokkaa joista edelleen muodostui 6 yläluokkaa (ks. taulukko 2).

Verkostomaisella toiminnalla koetaan olevan monipuolisesti *rikastuttavia vaikutuksia*. Verkostomaisen toiminnan myötä on avautunut tilaisuuksia oman henkilökohtaisen osaamisen kasvattamiseen ja vertaistuen saamiseen käytännön työtilanteissa. Verkostolla nähdään voitavan palvella opiskelijaa paremmin, ja verkostoissa yhdistyy monien eri alojen osaajia. Hyvät verkostosuhteet mahdollistavat monialaisen ammatillisen yhteistyön. Verkosto koetaan antoisaksi toiminnan muodoksi myös yhteisöllisyyden vuoksi: uusien kontaktien luominen helpottuu ja uudet toimijat pääsevät verkostossa nopeasti mukaan toimintaan.

”mutta toisaalta sit vaikka tuliski sitte uutena verkostoon eikä tietäis nii se verkosto on kyllä semmonen että siinä niikun autetaan päsemään mukkaan ja meillä on sellasta verkostovalmennusta olemassa, jossa me niiku saahaan tukea siihen verkoston toimintaan...” V3

## Taulukko 2. Systeminen luottamus

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistäväluokka
Opiskelijalle eduksi Yhteisöllisyys Oman osaamisen kasvattaminen Monialainen osaaminen Vertaistuki	Rikastuttava kokemus	Luottamus verkostoon systeminä
Pakko	Välttämättömyys	
Ajankäytön tarve Työläys Muutoksen hitaus	Vaativuus	
Vastuiden jako Koordinointi Sopimukset	Organisointi	
Käytännön yhteistyökokemukset Rakentavat teot	Käytännön läheisyys	
Vapaaehtoinen sitoutuminen Tiedon jakaminen Toisten kunnioittaminen	Motivaatio	

Verkostoituminen nähdään myös *välttämättömänä* pakkona, jotta pienillä toimijoilla olisi mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset. Verkostotoiminnan mainittujen hyötyjen lisäksi se koetaan myös *vaativana* toiminnan muotona. Aikapula oli usein mainittu uhka verkostotoiminnan laadukkaalle kehittämi-

selle, sillä verkostoyhteistyö vaatii panostusta. Muutosten koetaan olevan hitaita, mutta todellisia.

Verkostomainen toiminta vaatii *organisointia*. Vaikka verkostoilta yleensä puuttuukin perinteisen muotoinen johtajuus, silti koetaan tärkeäksi, että jollain on aina vetovastuu verkoston toiminnasta, ja että vastuualueet jakautuisivat tasapuolisesti. Verkostoyhteistyö ei myöskään toimi vain luottamuksen varassa vaan sopimuksia tarvitaan selkeyttämään yhteistyön pelisäännöt.

Toimivassa verkostossa yhteistyö on *käytännönläheistä*. Käytännön yhteistyötilanteet opettavat tuntemaan yhteistyökumppanit ja vähentävät sitä olemassa olevaa vaaraa, että verkosto jää toimimaan vain muodollisella tasolla. Verkostoyhteistyö vaatii osallistujiltaan todellista halukkuutta toimintaan: *motivoituneisuutta*. Verkostoyhteistyön edellytyksenä on vapaaehtoinen sitoutuminen toimintaan, yhteistyöhön ei voida pakottaa. Toisia toimijoita on kunnioitettava ja tiedon jakamisen oltava mahdollisimman vapaata.

### **Luottamus verkostoyhteistyössä**

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen: millaisia piirteitä luottamus saa verkostoyhteistyössä? Kun kyse on yhteistyöstä ja sen järjestäytyneestä muodosta, keskeiseksi tekijäksi nousi henkilötason luottamuksen suhde yhteistyöhön liittyvään riskiin. Yksilöiden väliseen yhteistyöhön liittyy aina riski, jota kyetään selvittämään luottamuksen avulla. Yhtäältä luottamus on halukkuutta riskinottoon ja toisaalta riskin olemassaolo on edellytys luottamuksen syntymiselle. Luottamus puolestaan vähentää riskiä ja auttaa jopa voittamaan sen. (Vrt. Luhmann 1979, 45; Mayer ym. 1995, 712, 724; Lewicki ym. 1998, 446; Ruuskanen 2001, 45; Schoorman ym. 2007, 347.)

### ***Luottamuksen ja kontrollin tasapaino***

Aikuiskoulutuksen organisointiin liittyviä osa-alueita olivat aineiston perusteella sopimukset, koordinointi ja vastuiden jakaminen. Ne ovat keinoja kontrolloida yhteistyötä ja siten vähentää siihen liittyvää riskiä. Voidaan ajatella, että jos yhtään henkilötason luottamusta ei olisi, täytyisi jokainen toiminto olla kontrolloitu ja toteuttaa kirjallisin sopimuksin. Sopimuksilla on kuitenkin paikkansa verkostoyhteistyössä eikä täysin ilman sopimuksia tai kontrollia voida toimia.

Kontrollimenetelmien oikeellisuuteen on syytä kiinnittää huomiota, koska laajassa verkostossa on mahdotonta tuntee jokainen toimija henkilökohtaisesti ja yhteistyöverkoston toimivuutta on kyettävä ylläpitämään. Verkostoyhteistyössä vastuuta ja valtaa on välttämätöntä jakaa mutta myös käyttää koordinoitusti. Puhutaankin enemmän pehmeästä ohjaamisesta kuin tiukasta kontrollista. On siis löydettävä tasapaino luottamuksen ja kontrollin välille, tarvitaan sekä henkilötason luottamusta että tietty määrä järjestelmää ohjaavaa kontrollia. Kyse on toiminnan vapaudesta, ikään kuin luoton antamisesta verkostokumppaneille, sillä myös suullisiin sopimuksiin ja annettuihin lupauksiin on voitava luottaa. (Vrt. Sydow 2000, 44-45, 57; Harisalo & Miettinen 2010, 47).

### ***Käytännön toiminta vahvistaa luottamusta***

Analyysin tulosten mukaan systeemiseen luottamukseen vaikutti se, että aikuiskoulutustoimijoiden työ oli käytännönläheistä eikä jäänyt muodolliselle tasolle. Käytännön toimet vaikuttivat myös henkilöiden välisessä luottamuksessa. Aineistosta ilmeni, että käytännön teot voivat joko rakentaa luottamusta tai rikkoa sitä. Siten positiiviset yhteistyökokemukset edistävät luottamuksen rakentumista ja negatiiviset kokemukset puolestaan epäluottamusta. Vaikka yhteinen toiminta ei aina takaa luottamuksen syntymistä, niin yhdessä oppimisen ja konsen-



suksen etsiminen joka tapauksessa luottamusta rakentavia toimintoja. (Vrt. Wilén 2008, 97; Agranoff 2007, 121.)

Tutkimusaineiston perusteella aikuiskoulutustoimijat arvioivat käytännön toimia sen mukaan, uskotaanko toimitun persoonan vai jonkun muun vaikuttimen perusteella. Jos yksilön toimintaan vaikuttaa esimerkiksi asema organisaatiossa, eikä hänen uskota toimineen oman persoonansa ja vapaan tahtonsa mukaan, luottamus voi olla suojassa särkymiseltä. Luhmannin (1979, 41) mukaan henkilöihin kohdistuvan luottamuksen rakentumiseksi on oletettava, että ihmisten teot määrittyvät yleensä persoonan mukaan eikä esimerkiksi ulkoisesta pakosta. Jos esimerkiksi henkilön on toimittava esimiehen määräyksessä, se ei välttämättä vaikuta henkilöön kohdistuvaan luottamukseen.

Aineisto kertoo käytännön tekojen johtavan verkoston toimijoiden tuntemiseen, mikä on yksi keskeisimmistä tekijöistä luottamuksen kehkeytymisessä. Luottamus syntyy vasta tuntemalla toiset, ja jos luottamusta on jo lähtökohtaisesti, tunteminen vahvistaa sitä (Seppälä ym. 2012, 338). Luottamus ansaitaan ja annetaan (Korkala 50-51). Toisten tuntemisella on siis keskeinen rooli henkilöiden välisen luottamuksen rakentumisessa.

Henkilöihin kohdistuvan luottamuksen piirteisiin aikuiskoulutustoimijoiden yhteistyössä kuuluu myös asenne. Toiseen ihmiseen tulee suhtautua tavalla, joka mahdollistaa luottamuksen osoittamisen. Luottamuksen kohteen asenne muita ihmisiä kohtaan vaikuttaa oleellisesti muiden halukkuuteen luottaa. Mayerin ym. (1995, 717) esittämässä luottamuksen osaluokkien kolmijaossa hyväntahtoisuus mainitaan kyvykkyyden sekä arvoihin ja periaatteisiin sitoutumista tarkoittavan integriteetin rinnalla. Luottajan roolissa olevan aikuiskoulutustoimijan on voitava uskoa luottamuksen kohteen toimivan myös hänen etunsa mukaisesti.

## *Luottamaan oppiminen*

Kommunikaatio oli keskeinen piirre henkilöihin kohdistuvassa luottamuksessa. Verkostoissa voidaan jakaa tietoa ja kommunikoida monin eri tavoin, kuten tietotekniikan välityksellä ja tuottamalla raporteja. Kasvokkain tapahtuvaa, käytännön operaatioihin ja niiden läpivientiin liittyvää kommunikointia ei kuitenkaan verkostoyhteistyössä voida sivuuttaa. (Agranoff, 2007, 104.) Analyysin perusteella luottamuksellinen yhteistyö saatetaan aloittaa myös yhteisen luotettavan tuttavain turvin, ilman että uutta yhteistyökumppania verkostossa vielä tunnetaan. Luottamusverkosto (Ilmonen & Jokinen 2002, 91) on termi, joka kuvaa hyvin ilmiötä, jossa henkilöön on mahdollista luottaa verkostoon kuulumisen vuoksi.

Lapin aikuiskoulutustoimijoille ajallinen ulottuvuus henkilöiden välisessä luottamuksessa ilmeni luottamuksen synnyssä ja säilymisessä. Luottamus saattoi tarvita aikaa kehittyäkseen, jolloin voidaan puhua luottamaan oppimisesta. Jos eriyttää itseään ympäröivästä maailmasta eikä tarjoa muille mahdollisuutta oppia ja testata, ei voi saada osakseen luottamusta (Luhmann 1979, 62). Toisaalta joskus koettiin luottamuksen syntyneen lähes välittömästi. Kerran syntynyt luottamus yleensä säilyy. Toisen osapuolen kyvykkyydestä ja integriteetistä voivat muodostua nopeastikin suhteen alkaessa, kun taas hyväntahtoisuuden suhteen tarvitaan enemmän aikaa mielipiteen muodostamiseen (Schoorman ym. 2007, 346). Vuorovaikutussuhteen jatkuvuus on olennaista, jotta luottamukselliselle suhteelle annetaan sen mahdollisesti tarvitsema aika kehittyä.

Yhdeksi systeemisen luottamuksen osa-alueeksi aikuiskoulutusyhteistyössä osoittautui motivaatio. Toimijoiden luottamukseen verkostoa kohtaan vaikuttaa toimintaan sitoutumisen vapaaehtoisuus, tiedon jakaminen ja toisten toimijoiden kunnioittaminen. Luottamuksen ja tiedonkulun yhteydestä sanotaan usein, että luottamus parantaa tiedonkulkua. On tieteellisesti

todistettu, että luottamus vaikuttaa positiivisesti tiedonvaihtoon, lisäten sen määrää ja todennäköisyyttä sille, että saatu tieto on ymmärretty ja sitä voidaan hyödyntää (Abrams, Cross, Lesser & Levin 2003, 65).

Tutkimuksessa havaittiin, että tiedon jakaminen vaikuttaa systeemisen luottamuksen yhteydessä. Avoin tiedon jakaminen ja salassapidon väljentäminen koettiin edellytyksiksi mielekkäälle verkostoyhteistyölle. Luotettavassa systeemissä yhteistyöverkoston jäsenten tulee osallistua yhteiseen toimintaan toisiaan kunnioittaen ja vapaaehtoisesti. Verkostoyhteistyö saa alkunsa toisiinsa luottavien ihmisten yhteistyöhalusta, mutta yhteistyön edetessä tarvitaan myös systeemistä luottamusta pitämään verkostoa kasassa (Korkala 2010, 49-50). Tutkimuksen tulos vahvistaa, että nimenomaan halu yhteistyöhön on systeemisen luottamuksen yksi lähtökohta. On vaikeaa kuvitella luotettavaksi systeemiksi yhteistyöverkostoa, jonka jäsenet eivät ole halukkaita osallistumaan yhteiseen toimintaan.

## **Johtopäätös**

Lapin aikuiskoulutustoimijat eivät kokeneet verkostomaista toimintaa vain mielekkäänä ja rikastuttavana, vaan suorastaan välttämättömänä tulevaisuuden toimintatapana. Verkostoyhteistyö koetaan toimintatapana, jolla voidaan saavuttaa jotain mikä yksin ei olisi mahdollista. Välttämättömyyden kokeminen on huomionarvoinen osa luottamusta verkostoon järjestelmänä, sillä se ilmentää sitä että verkostoyhteistyö koetaan toimintatapana, jolla voidaan saavuttaa jotain mikä yksin ei olisi mahdollista. Tämä ominaisuus onkin nähty yhtenä keskeisenä verkostoja määrittävänä tekijänä (vrt. Kickert ym 1997, 7 ; Agranoff 2007, 19).

Verkostomainen yhteistyö tarjoaa aitoa lisäarvoa niin yksilöille, yhteisöille kuin asiakkaillekin. Esimerkkejä aineiston analyysin esiin nostamista eduista ovat yksilöllinen vertaistuki,

yhteisöllinen vaikuttavuus ja asiakkaan mahdollisuus saada moniammatillista palvelua. Vaikka aikuiskoulutustoimijat kokivat, että verkostoyhteistyö on haastavaa, silti verkostomainen toiminta koettiin rikastuttavana ja monipuoliseen verkostotoimintaan haluttiin panostaa myös tulevaisuudessa.

**Lähteet:**

Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17 (4), 64-77.

Agranoff, R. 2007. *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Washington, D.C. Georgetown University Press.

Barabási, A., 2002. *Linkit : Verkostojen uusi teoria*. Helsinki: Terra Cognita.

Chisholm, R. F. 1998. *Developing network organizations : Learning from practice and theory*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus - pääomien pääoma*. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Ilmonen, K., & Jokinen, K. 2002. *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.

Kickert, W. J. M., Klijn, E., & Koppenjan, J. F. M. 1997. *Managing complex networks : Strategies for the public sector*. London: Sage.

Korkala, S. 2010. *Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa*. Turku: Turun yliopisto.

Lewicki, R., McAllister, D. & Bies, R. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 438-458

Luhmann, N. cop. 1979. *Trust and power : Two works*. Chichester: John Wiley & Sons.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295. [http://woodypowell.com/wpcontent/uploads/2012/03/10\\_powell\\_neither.pdf](http://woodypowell.com/wpcontent/uploads/2012/03/10_powell_neither.pdf) Luettu 24.8.2013

Raunio, M. 2000. Lakeus kutsuu - kuuleeko kukaan? : Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden ylimaakunnalliset yhteistyösuhteet. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma - käsitteet suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

Seppälä, T., Olakivi, A., & Pirttilä-Backman, A. 2012. Luottamus ja sosiaalipsykologisen selittämisen tasot. *Psykologia*, 47(5/6), 334-347, 468.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä – Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa M. Sotarauta (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sydow, J. 2000 Understanding the Constitution of interorganizational trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (eds.) Trust within and between organizations : Conceptual issues and empirical applications New York: Oxford University Press.

<http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-924044-2.pdf> Luettu 24.8.2013

Sydow, J., & Windeler, A. 2003. Knowledge, trust, and control. *International Studies of Management & Organization*, 33(2), 69-99.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällyönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wilén, A. 2008. Luottamus alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena: Tapaustutkimus seudullisen palvelun kehittämisestä kaakkois-suomessa 2003-2006. Tampere: Tampere University Press.

Anna Ala-Poikela

### **Yhteistyön tilat aikuiskoulutuksessa**

- Lapin aikuiskoulutustoimijoiden yhteistyö nyt ja tulevaisuudessa

### **Johdanto**

Jo muutama vuosi sitten Lapin aikuiskoulutustoiminnan keskeisiksi haasteiksi listattiin muun muassa nuorten ikäluokkien pieneneminen, koulutuspaikkojen väheneminen, väestön ikääntyminen, osaavan työvoiman saatavuus Lapissa sekä työelämän osaamisvaatimusten muutokset (Kivekäs, Eeronheimo & Kunari 2012, 5-6). Haasteet eivät ole hävinneet mihinkään ja ne todennäköisesti vain lisääntyvät. Muutokset ravisuttavat yhteiskuntaa monilla eri aloilla ja tasoilla. Aikuiskoulutusta koskettavat esimerkiksi muutokset rahoitusmallissa ja koulutusorganisaatioiden toimipisteverkoston tiivistämisnäpaineet. Toimintaympäristön muuttuessa aikuiskoulutusorganisaatiot ovat pakotettuja muuttamaan toimintaansa selvittääkseen ja vastatakseen paremmin alueen ja asiakkaiden tarpeisiin.

Muutostilanteissa usein ensimmäinen reaktio on pelko oman aseman menettämisestä, jolloin käperrytään sisäänpäin ja keskitytään omaan toimintaan ja sen turvaamiseen. Nykyisessä muutosvauhdissa yhteistyö on kuitenkin välttämättömyys ja kehityksen ehto. Maakunnan menestyminen ja hyvinvointi voidaan turvata vain yhteistyöllä ja takaamalla siten laadukas aikuiskoulutustoiminta. Aikuiskoulutustoimijoiden yhteistyö tapahtuu sosiaalisesti rakentuneissa tiloissa, jotka eivät ole vain fyysisiä vaan ennen muuta mentaalisia ja yhteisöllisiä tiloja, jotka ihmiset luovat sosiaalisella kanssakäymisellään sekä toiminnallaan (Lefebvre 1991).



Tässä artikkelissa vastaan kysymykseen: *Millaisia ovat Lapin aikuiskoulutustoimijoiden väliset yhteistyön tilat?* Toisin sanoen selvitän, miten lappilaiset aikuiskoulutustoimijat kuvaavat keskinäistä työskentelyään sekä sen esteitä ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät yhteistyön konkreettisiin ja käsitteellisiin ulottuvuuksiin.

### **Aikuiskoulutusyhteistyö – kontekstit, ympäristöt ja tilat**

Yhteistyön tilojen tutkiminen edellyttää ymmärrystä kontekstista, jossa aikuiskoulutustoimijat toimivat ja tekevät työtään. Konteksti määrittää tutkittavaa kohdetta, tekee siitä ainutlaatuisen ja vaikuttaa ympäristössä toimiviin henkilöihin sekä itse tutkittavaan ilmiöön. Toiminta on tilannesidonnaista, jolloin toiminnan merkitys on riippuvainen siitä, millaisessa asiayhteydessä eli kontekstissa se tapahtuu. Kun konteksti muuttuu, muuttuu myös toiminnan merkitys saaden uusia merkityksiä. Konteksti on siten aika- ja paikkasidonnainen. (Suoranta 1996, 455-459.)

Konteksti määrittää niin toiminnan kohdetta, luonnetta kuin lopputulostakin. Se ei vain vaikuta toimintaan vaan myös toimijat vaikuttavat kontekstiin (Matikainen 2000, 44), jolloin myös tekemisen reunaehdot muuttuvat. Konteksti vaikuttaa myös toimijoiden arvoihin ja päämääriin ja ennen kaikkea toiminnan muotoihin, joiden avulla päämäärään pyritään (Korhonen 2003, 22 - 23). Jos siis toimintaa ja ajattelua halutaan ymmärtää, on tutkittava kontekstia, jossa toiminta tapahtuu. Tutkijan on määriteltävä itse millä tasolla hän huomioi kontekstin suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Kontekstina voidaan huomioida laajasti välitöntä ympäristöä laajempi yhteiskunnallis-sosiaalinen, kulttuurinen ja poliittinen konteksti. Instituutiotasolla toimintaan vaikuttava konteksti käsittää esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja vallitsevat normit. (Korhonen 2003, 22.) Kontekstuaalisuus ottaa huomioon toi-

minnan sisällön, tilanteet, mahdollisuudet (edistävät tekijät) ja uhkat (estävät tekijät). Kun konteksti otetaan huomioon, voidaan löytää syy-seuraus -yhteyksiä ja näin ollen vaikuttaa toimintaan ja sen kehittämiseen. (Poikela 1999, 36, 39-40.)

Konteksti vaikuttaa toiminnan tavoitteisiin ja toimintatapoihin ja jokaisen henkilökohtainen historia muokkaa kontekstin osaltaan ainutlaatuisiksi toimintaympäristöksi, jossa aikuiskoulutustoimijat tekevät yhteistyötä. Ympäristö ymmärretään tässä tutkimuksessa yksilön elinpiirinä, jolloin sitä voidaan tarkastella kokemusten ja merkityksellisiksi koettujen ilmiöiden kautta (Ingold 2003; Suomela & Tani 2004). Ympäristö on siten kontekstia konkreettisempaa. Ympäristön voi hahmottaa esimerkiksi oppimisympäristönä (Poikela 2009). Konteksti ja ympäristö ovat tekijöitä, jotka määrittävät yhteistyön tilaa sekä toimintaa.

### ***Oppimisen, kehittämisen ja tiedon luomisen tilat***

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat organisaationaalisen yhteistyön tiloja fyysisinä, mentaalisina ja virtuaalisina toimintaympäristöinä ja -tiloina. Kuvauksen taustalla on yhteisöllisen tiedon luomisen vaiheittainen malli, ns. SECI (socialisation, externalisation, combination, internalisation) -prosessi, jossa tapahtuu implisiittisen (hiljaisen) tiedon ja eksplisiittisen (argumentoidun) tiedon välistä muuntelua, ja jonka vaiheet määrittävät tarkemmin tilan käsitettä. Kyse on tiedon luomisen *ba*-tiloista, jotka liittyvät SECI-prosessin neljään vaiheeseen.

Sosialisaation (*socialisation*) vaiheen *alkuun paneva* *ba* tarkoittaa tilaa, jossa yksilöiden vuorovaikutus on kasvokkaista ja josta tiedon luomisen prosessi ylipäättään alkaa. Yksilöiden kokemukset ja vuorovaikutus auttavat jakamaan hiljaista tietoa sekä siihen liittyviä tunteita, kokemuksia sekä mielialoja. Syntyy välittämistä, luottamusta, sitoutumista ja turvallisuuden tunnetta. Ulkoistamisen (*externalisation*) vaiheessa toteutuva

*dialoginen* ba rakentuu alkuun panevaa ba:ta tietoisemmin, jolloin siihen kehkeytyy sopiva sekoitus erilaista tietoa ja osaamista. Keskustelussa yksilöiden henkiset mallit ja taidot muuntuvat yhteisiksi käsitteiksi ja konsepteiksi, kun yksilöt jakavat kokemuksiaan ja tietämystään samalla reflektoiden ja analysoiden niitä. Tällöin heidän erilliset mentaaliset mallinsa, tietonsa ja taitonsa muuntuvat yhteisiksi käsitteiksi ja konsepteiksi.

Yhdistävän (*combination*) vaiheen *systematisoiva* ba on yhteistyön tila, jossa vuorovaikutus tapahtuu jopa enemmän virtuaalisissa kuin fyysisissä tiloissa. Alkuun panevassa ja dialogisessa tilassa tuotettua tietoa liitetään ulkoa hankittuun tietoon, jolloin luodaan systemaattista tietämystä yhteiseen käyttöön koko organisaation tasolla. Sisäistämisen (*internalisation*) vaiheessa *toteuttava* ba tukee aikaisemmissa vaiheissa luodun tiedon sisäistämistä yksilöiden tiedoksi, jolloin tekemisen ja harjaantumisen kautta alkaa syntyä uutta hiljaista tietoa. Siihen syntyy edellytyksiä henkilökohtaisissa ja virtuaalisissa kanssakäymisissä, joita kollegat ja mentorit voivat tukea. Tietoa käytetään aidoissa tilanteissa ja se sisäistyy rutiiniksi työtä tekemällä. (Nonaka, Toyama & Konno 2000; Nonaka, Konno & Toyama 2001.)

Organisaation tietovarannot jakautuvat myös SECI-prosessin mukaisesti. Sosialisatiassa hyödynnetään *kokemusperäistä* tietovarantoa, joka on muodostunut organisaation ja yhteistyökumppaneiden välillä jaetusta hiljaisesta tiedosta ja yhteisistä kokemuksista, ja joka on hankittu oppimalla ja työtä tekemällä. Ulkoistamisen vaiheessa luodaan *käsitteellistä* tietovarantoa, mikä tarkoittaa esimerkiksi tuotebrändin suunnittelua. Yhdistämisen vaiheessa rakennetaan *systemistä* tietovarantoa, esimerkiksi tietokantoja ja dokumentteja, mitä voidaan pitää näkyvimpänä ja helpoimmin hallittavissa olevana organisationaalisen tiedon muotona. Sisäistämisen vaiheessa muodostuu *rutiinien* tietovaranto, johon ankkuroituu organisaation käytän-

töihin juurtuva hiljainen tieto päivittäisten toimintarutiinien ja organisaatiokulttuurin muodossa. (Nonaka et al. 2000.)

Tietovarannot ja ba-tilat liittyvät toisiinsa tiedon luomisen, yhteisen työskentelyn ja verkostoitumisen merkityksessä. Ne mahdollistavat yksilöiden ja yhteisöiden oppimisen sekä organisationaalisen osaamisen tuottamisen. Jokainen yksilö tuo ba:han oman kontekstinsa ja vuorovaikutuksessa toisten ja ympäristön kanssa ba, yksilöt ja ympäristö muuttuvat. Ba on jatkuvassa muutoksessa, sillä tilan luovat kulloinkin ba:ssa olevat henkilöt. Ba voi olla fyysinen, mentaalinen ja virtuaalinen tai niiden sekoitus. Fyysinen ba voi olla mikä tahansa konkreettinen tila toimistosta kahvihuoneeseen. Mentaalinen ba on jaettu ja kokemuksia, tunteita, arvoja, tekoja ja ideoita. Virtuaalinen ba on esimerkiksi sähköposti, puhelinkeskustelut ja internetin yhteisölliset palvelut. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka & Toyama 2003.)

### *Osaamisen tilan tuottaminen verkostoyhteistyössä*

Myös Lefebvre (1991, 48-49) käsitteellistää yhteistyön tilan fyysisen ja sosiaalisen ulottuvuuksina. Hän ei kuitenkaan tutki tiedon tai osaamisen tuottamista tietynlaisessa tilassa, vaan pikemminkin tilan tuottamista ajassa. Siinä aika on tärkein ulottuvuus, mutta samalla on otettava huomioon myös mentaalinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Lefebvren tilan teoriaa luonnehtiikin trialektisuus, jossa kehitystä säätelee yhden tai kahden tekijän sijaan kolme tekijää (Lefebvre 1991, 37; Shields 1999, 154-155). Teorian mukaan yhteistyötä tehdään tiloissa, joissa nämä kolme ulottuvuutta ovat läsnä. Paikat ja tilat vaikuttavat ja muokkaavat tapaamme toimia ja olla vuorovaikutuksessa. Käsitteellistämme tilaa ja aikaa, mikä vaikuttaa ajatteluumme asioiden nykytilasta. (Massey 2008, 14-15.)

Lefebvre tekee eron absoluuttisen ja abstraktin tilan välillä. Absoluuttinen tila on vallitseva, käytännöllinen ja konkreetti-

nen tila, joka on vuorovaikutuksessa tulevan, toivotun ja tavoitellun abstraktin tilan kanssa. Usein ideologisesti määritelty abstrakti tila vaikuttaa tavoitteisiin ja pyrkii muuttamaan olemassa olevaa absoluuttista tilaa, mikä ei kuitenkaan tapahdu ilman ristiriitoja, neuvottelua ja kamppailua. Sen tuloksena abstrakti tila syrjäyttää lopulta absoluuttisen tilan. Saavutettu tila on kuitenkin koko ajan muutosprosessissa kohti seuraavaa abstraktia tilaa. (Lefebvre 1991.)

Organisaation kontekstissa fyysinen tila käsittää Hernesin määritelmän mukaan muun muassa budjetin, säännöt, työtilat sekä työaikataulut. Sosiaaliseen tilaan kuuluu käyttäytymisnormit, luottamus ja identiteetti. Mentaalinen tila muodostuu tiedosta, kulttuurista, oppimisesta, merkitysten luomisesta sekä strategioista. (Hernes 2004.) Tila rakentuu ajassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa; se muodostuu samanaikaisesta olemassaolostamme ja keskinäisistä suhteistamme ja tuotamme sen käytännössämme ja vuorovaikutuksessamme eikä sitä siten ole olemassa ilman ihmisiä, jotka tuottavat tilan. Tila ei ole staattinen, se uudistuu koko ajan, sillä sosiaaliset suhteet, jotka tilan luovat ovat dynaamisia. (Lefebvre 1991; Hernes 2004; Massey 2008, 14-15, 58.)

Kostiainen (2009) on väitöskirjassaan rakentanut neljä osaamisen kehittämisen tilaa, joita ovat vetäytyvä, vastustava, henkilökohtaistava ja jaettu tila. *Vetäytyvälle* tilalle on ominaista epäluottamus ja vuoropuhelun vähäinen määrä. *Vastustavassa* tilassa julkilausuttuna tavoitteena on yhteistyö, mutta luottamusta yhteiseen tiedonmuodostukseen ei vielä ole. *Henkilökohtaistavassa* tilassa on vuoropuhelua ja luottamusta. Tässä tasarvoisessa, tilaa antavassa ja kunnioittavassa tilassa epävarmuuksia ja virheitä käsitellään avoimesti. Myös *jaetussa* tilassa toteutuu luottamuksellisuus ja vuoropuhelu. Jaettu tila on ilmapiihirtään positiivinen ja kannustava. Erilaista tietoa siedetään, vaikka samankaltaisuutta haetaan oman ymmärryksen vahvistamiseksi. (Kostiainen 2009, 131-147.)

Usein kehittämistyö on edellä kuvatun kaltaista kamppailua erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien välillä. Myös aikuiskoulutustoiminnan kehittämisessä osa toimijoista haluaa pysyä vallitsevassa tilassa, mutta osa pyrkii tulevaisuuteen määritettyyn tilaan oman kontekstinsa, toimintaympäristönsä ja osaamisensa perusteella. Jatkuvan muutoksen kautta abstrakti tila lopulta tavoitetaan, mutta se ei aina vastaakaan alun perin kuviteltua tai toivottua tilaa.

### **Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksessa vastataan kysymykseen: *Millaisia Lapin aikuiskoulutustoimijoiden väliset yhteistyön tilat ovat?* Aineiston hankintaa ohjasi kaksi alakysymystä: *Millainen on toiminnan konteksti tällä hetkellä? Mitkä tekijät estävät ja edistävät yhteistyötä?*

Haastattelin yhtätoista Lapin aikuiskoulutustoimijaa. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelinhaastattelulla. Haastattelut kestivät 17 minuutista 64 minuuttiin. Haastateltavat ovat Lapin aikuiskoulutustoiminnassa tiiviisti mukana olevia henkilöitä toiminnan eri tasoilta. Haastateltavia oli kaikista neljästä Lapin aikuiskoulutuksen perustoimijoista: yliopistosta, ammattikorkeakoulusta, ammattiopistoista sekä vapaan sivistystyön yksiköistä.

Haastattelut olivat teemahaastatteluita. Litteroinnin jälkeen analysoin ne teoriaohjaavan sisällönanalyysin perusteita noudattaen (Tuomi & Sarajärvi 2009). Aloitin analyysin aineistolähtöisesti etsimällä litteroidusta aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset ilmaukset, jotka pelkistin ilman tulkintaa. Pelkistykset ryhmittelin alaluokkiin. (ks. taulukko 1.)

Alaluokat ryhmittelin yläluokkiin, edelleenkin aineistolähtöisesti. Tässä vaiheessa yhdistin aineistoni siten, että yhdistin aina yhden toimijatason alaluokat ja muodostin niistä

**Taulukko 1.** Esimerkki alkuperäisilmauksen ja pelkistykseen sijoittumisesta alaluokkaan.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
Mutta se tulee, se on sillä lailla helppoa kuitenkin, se meidän lain mukaisesti ku toimitaan ni aika pitkälle se laki meitä ohjaa.	Laki ohjaa toimintaa	Oppilaitoksen erityislaatuisuus yhteistyön tekemisessä
Se [johto] ei oo tällä hetkellä sitoutunu muuhun kun ongelmien poistamiseen.	Johto sitoutunut vain ongelmien poistamiseen	Johdon sitoutuminen rajoittunutta

yläluokat. Yläluokat tein vielä erikseen kaikista toimijatasoista, mutta tämän jälkeen yhdistin kaikki aineiston yläluokat samaksi aineistoksi. Yläluokkien suuren määrän vuoksi tein ennen lopullisia kategorioita vielä pääluokat. Kategoriat muodostin aineistolähtöisesti, mutta tiedostaen teoreettisen viitekehysten. (ks. taulukko 2.)

Yhdentoista haastattelun litteroitu aineisto oli varsin suuri, mikä vaikeutti aineiston hahmottamista ja analysoimista. Lisäksi kokemattomuuteni sisällön analyysin tekemisessä pakotti minut palaamaan analyysin aiempiin vaiheisiin useita kertoja, mikä vei runsaasti aikaa. Haastateltavia oli suhteellisen helppo saada, mikä kertoo osaltaan aikuiskoulutustoimijoiden asenteesta.

**Taulukko 2.** Esimerkki alaluokkien sijoittumisesta ylä- ja pääluokkaan

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
<p>Oppilaitoksen erityislaatuisuus yhteistyön tekemisessä</p> <p>Pienten yksiköiden erityislaatuisuus</p> <p>Oppilaitoksen asema yhteistyössä</p> <p>Yhteistyökumppanin erilaisuuden vaikutus konkreettiseen toimintaan</p> <p>Kulttuurierot yhteistyön haasteina</p> <p>Erilaiset toimintatavat yhteistyön haasteina</p>	<p>Organisaatioiden erityislaatuisuuden vaikutus yhteistyöhön</p>	<p>Organisaatioiden erilaisuus yhteistyössä</p>
<p>Johdon sitoutuminen välttämättömyys</p> <p>Johto ei miellä yhteistyön merkitystä</p> <p>Johdon sitoutuminen rajoittunutta</p>	<p>Johdon sitoutumisen vaikutus yhteistyöhön</p>	<p>Johdon merkitys yhteistyössä</p>



## Analyysin tulokset

Aineiston tuloksissa esitän vastaukset kahteen alakysymykseen. Kuvaan aineiston perusteella aikuiskoulutustoiminnan tämän hetken kontekstin sekä yhteistyötä estävät ja edistävät tekijät sellaisina kuin ne haastattelujen pohjalta näyttäytyvät.

### *Aikuiskoulutustoiminnan konteksti*

Kysymykseen ”Millainen on aikuiskoulutustoiminnan konteksti tällä hetkellä?” vastaan aineiston analyysin kategorioiden *yhteistyökumppanit*, *aikuiskoulutusorganisaatiot alueellisena toimijana*, *aikuiskoulutustoiminnan toimintaympäristö* sekä *tutkimus- ja kehittämistoiminta aikuiskoulutuksessa* kautta (ks. taulukko 3).

### *Yhteistyökumppanit*

Lapin aikuiskoulutustoimijat tekevät yhteistyötä laajalla rintamalla niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin. Yhteistyötä tehdään toisten aikuiskoulutusorganisaatioiden, kuntien, yrittäjien sekä rahoittajien kanssa. Yhteistyö on runsasta erityisesti Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston kanssa, mutta toisen asteen ja vapaan sivistystyön oppilaitosten kanssa yhteistyötä tulisi lisätä. Näiden oppilaitosten kanssa yhteistyö on tällä hetkellä satunnaista.

*”...ei pidetä yhteyttä [vapaan sivistystyön puoleen] millään tavalla, olemme täysin eriytyneitä siitä.” (Suunnittelija 1)*

*”No varmaan se toisen asteen ja vapaan sivistystyön kanssa kehitettävä, yhteistyö on semmosia mihin pitäis panostaa... ehkä se jotenki korkeakouluilla voi sanoa että tietyllä lailla samanlaiset lähtökohdat...” (Tutkija 1)*

**Taulukko 3.** Pääluokkien sijoittuminen kategorioihin

Pääluokka	Kategoria
<p>Yhteistyö aikuiskoulutustoimijoiden kanssa</p> <p>Maakunnallinen yhteistyö</p> <p>Yhteistyö yli rajojen</p> <p>Yhteistyökumppanit</p> <p>Yhteistyökumppanin valinta</p>	<b>Yhteistyökumppanit</b>
<p>Aikuiskoulutusorganisaatiot alueellisenä toimijana</p> <p>Aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi</p>	<b>Aikuiskoulutusorganisaatiot alueellisenä toimijana</b>
<p>Aikuiskoulutustoiminnan toimintaympäristö</p> <p>Valtakunnallisten päätösten vaikutus yhteistyöhön</p> <p>Yhteiskunnallisen kontekstin vaikutus yhteistyöhön</p> <p>Alueellisen kontekstin vaikutus yhteistyöhön</p> <p>Hanketoiminta</p>	<b>Aikuiskoulutustoiminnan toimintaympäristö</b>
<p>Tutkimustiedon merkitys aikuiskoulutustoiminnassa</p> <p>Tutkimustiedon tarve</p> <p>Tutkimustiedon hyödyntäminen</p> <p>Tutkimustiedon tuottajat</p>	<b>Tutkimus- ja kehittämistoiminta aikuiskoulutuksessa</b>

Toisen asteen oppilaitokset sekä vapaan sivistystyön oppilaitokset eivät taas nähneet yhteistyön tiivistämistä välttämättömyytenä, sillä he ovat vahvoja toimijoita omalla alallaan ja heillä on oma ”ekologinen lokero”. Yhteistyö korkeakoulujen kanssa ei ole kuitenkaan poissuljettu, jos tarve on olemassa. Tulevaisuudessa kaikki neljä aikuiskoulutustoimijaa nähtiin tekevän yhtä tiiviisti keskenään yhteistyötä Lapin aikuiskoulutuksen kehittämiseksi.

Yhteistyöverkostoista tärkeinä mainittiin muun muassa maakuntakorkeakoulu sekä Lapin korkeakoulukonserni. Lapin korkeakoulukonserniin kuuluvia kutsuttiinkin ”tiivii yhteistyön jengiksi”. Toisen asteen liittyminen Lapin korkeakoulukonserniin nähtiin tärkeäksi, jolloin verkosto olisi entistä vaikuttavampi ja pystyisi vastaamaan alueen tarpeisiin paremmin. Verkostot ovat tärkeitä aikuiskoulutustoiminnan koordinoimien ja kehittämisen sekä yhteistyön lisäämisen kannalta.

Maakunta- ja seutukuntayhteistyö nähtiin erittäin tärkeinä, sillä tämän yhteistyön kautta alueen toimijoiden tarpeet saadaan kuuluviin. Aikuiskoulutustoimijoiden alueelliseen tehtävään kuuluu palveluiden tuottaminen yrityksille sekä työelämän osaamistarpeisiin vastaaminen. Maakunnissa ja seutukunnissa yhteistyön lisääminen niin alueen yritysten kuin kuntien kanssa olisi erittäin tärkeää, mutta samalla haastavaa sen vuoksi, että aika ja resurssit eivät riitä maakunnassa kiertämiseen.

*”Kaikkien pitäisi tehdä enemmän yritysyhteistyötä, jotka aikuiskoulutuskentällä toimii. Kyllähän se on semmonen kenttä jossa me tehdään aivan liian vähän... miksi sitä ei tehdä niin varmasti yks syy on se että se vaatii ihan hirveän määrän jalkatyötä ja suoraa yhteydenpitoa. Jos ajatellaan Lappia maantieteellisenä alueenakin niin se on aika haasteellista...” (Yhteistoiminnan koordinoija 1)*

Haastateltavat näkevät Lapin aikuiskoulutustoimijoiden osaamisen niin hyväksi, että toimintaa ei tulisi rajata Lapin alueelle vaan lisätä valtakunnallista ja kansainvälistä yhteistyötä. Saamelaisalueen koulutuskeskuksella on esimerkiksi paljon yhteistyökumppaneita Norjassa ja Venäjällä. Lappi on kilpailukykyinen myös kansainvälisillä markkinoilla. Verkostot ovat merkittävässä roolissa koulutuksen viennissä.

### *Aikuiskoulutusorganisaatiot alueellisena toimijana*

Aikuiskoulutusorganisaatiot ovat olemassa asiakkaita ja aluetta varten. Asiakkaita ovat niin alueen yritykset, kunnat kuin myös yksittäiset henkilöt. Aikuiskoulutusorganisaatiot ovat osaltaan turvaamassa alueen elinmahdollisuuksia sekä työelämän kehitystä.

*”Ihan selvähän se on että kun me tiedetään tämä yhteiskunnan kehitys jossa nuoret ikäluokat pienenee ja elinodotukset että ihmiset toimis pidempään työelämässä niin sehän väistämättä tarkoittaa sitä että aikuiskoulutuksen eri muodot on sitten se keino millä me pystytään niitä työelämän haasteisiin ja näihin rakenteellisiin muutoksiinkin vastaamaan. Lapissahan nyt pitäisi olla erityistä herkkyyttä siihen suuntaan koska meillä on kuitenkin kohtuupienet nämä väkimäärät täällä ja aika tiivis verkko. (Yhteistoiminnan koordinoija 2)*

Organisaatitasolla alueellinen toimijuus nähdään tärkeäksi, mutta organisaation sisällä kaikki työntekijät eivät välttämättä ajattele samoin.

*”Tässähän on selkeitä eroja että millä tavalla osaamisalat ja tiedekunnat suhtautuu tähän alueelliseen toimintaan että kuinka tärkeänä ne näkee sen... Mutta niin siinä on tosiaan eroja et miten.. siinä sitoutumisen asteessa... Et se on ainaki yks iso haaste juuri sit se että*

*mistä se ala irrottaa resurssit. Hehän näkee tämmöset ylimääräsenä. Se ei ole sitä perus opetustoimintaa niin ensimmäinen kysymys on aina että mistä tähän resurssit.” (Yhteistoiminnan koordinoija 1)*

Aikuiskoulutuksen asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on parantamisen varaa. Yrityksille ja elinkeinoelämälle räätälöityjä palveluita tulisi olla enemmän. Tavoitteena on tuottaa laadukasta koulutusta työelämään sekä kehittää omaa toimintaa joustavaksi, jolloin tarpeisiin pystytään vastaamaan nopeammin. Liikkeelle tulisi lähteä asiakkaan tarpeesta, jonka jälkeen pohdittaisiin kenen osaamista tarvitaan tarpeen toteuttamiseen. Tällöin oman organisaation välitön hyöty on mahdollisesti unohtettava ja ajateltava alueen parasta, mikä tuottaa loppujen lopuksi laajempaa hyötyä. Myös yhteistyön tulisi lähteä asiakkaan tarpeesta.

*”... kenen, osaamista täällä nyt tarvitaan tämän yksittäisen ihmisen osaamisen kehittämisessä, täällä työorganisaatiossa, ja tarvitaanko kaikkien se voi olla et joskus tarvitaan kaikkien, joskus ei tarvita kun jonkun vaan mutta, niitten teemojen ja tarpeitten kautta lähteä liikkeelle. Eikä niinkään sieltä koulujärjestelmän kautta. Se tarkoittaa sitä asiakaslähtöisyyttä... Sillon kun me ajatellaan sen asiakkaan kannalta niitä asioita, niin sillon aina se koulun etu, menee vähän sivummalle.” (Tutkija 1)*

Oppilaitosten toimintaa kritisoitiin yritysyhteistyössä, sillä oppilaitokset eivät osaa huomioida riittävällä tavalla yrityksiä ja muokata toimintaansa yrityslähtöiseksi ja nopeammaksi. Koulutuksia tulisi muokata paremmin yrityksille sopiviksi, esimerkiksi moduuleiksi. Pitkäjänteinen sitoutuminen yrityksen osaamisen kehittämiseen varmistaisi, että yrityksen osaaminen kasvaa ja tuottavuus paranee. Yrityksiin suuntautuvan koulutuksen tulisi olla kokonaisvaltaisesti yritystä kehittävää.

*”Mä näkisin, et jos täällä pohjosessa halutaan yritysmailmaa nostaa ylöspäin, niin kyl se kunnolla tapahtuu silleen, että se on joku ihan oma organisaatio, joka tulee siihen hääräämään, yritysten kans tekeen yhteistyötä. Ei oppilaitokset.. niillä on väärä ajattelumalli siinä. Ja ne on liian hitaita. Ne tarjoaa vain omia perustuotteitaan...” (Suunnittelija 1)*

Seutukunnista on tullut vaatimuksia aikuiskoulutusorganisaatioiden vahvempaan alueelliseen toimijuuteen. Organisaatioiden tulisi näkyä kentällä, jotta niiden voisi sanoa olevan oikeasti alueellisia toimijoita. Yhteistyön avulla voidaan turvata tarvittavien koulutusten ja osaamisen saaminen alueelle.

#### *Aikuiskoulutustoiminnan toimintaympäristö*

Lapissa on suppea toimijoiden verkosto, toimijoiden välillä on hyvä yhteishenki ja toiset tunnetaan, mikä helpottaa yhteistyön tekemistä. Pitkät etäisyydet vievät aikaa ja rahaa, jolloin kaikkien toimintaan ei voi osallistua, vaikka halua olisi. Ammattien ja osaamisvaatimuksien muuttuminen haastaa aikuiskoulutus-toimijoita kehittämään joustavia ja keveitä ratkaisuja osaamistarpeiden täyttämiseksi. Yhteiskunnallisen tilanteen ja valtionhallinnollisten päätösten vaikutus yhteistyöhön voi olla hyvinkin merkittävä.

Aikuiskoulutukseen suunnatut resurssit pienenevät huolimatta siitä, että määrälliset toimenpiteet kasvavat. Rahoitusta on leikkattu tai ollaan leikkaamassa kaikilta aikuiskoulutustoimijoilta. Toisaalta se ymmärretään, mutta samalla ollaan huolestuneita siitä, pystytäänkö turvaamaan alueen koulutukselliset tarpeet. Valtionhallinnolliset päätökset voivat hankaloittaa alueella toimintaa suurestikin. Muun muassa kuntalain muutokset vaikeuttavat toisen asteen yhteistyötä yritysten kanssa. Lapin erityistä toimintaympäristöä ei huomioida riittävästi valtakunnallisia päätöksiä tehdessä. Valtiontalous ja valtion koulutuspoliit-

tiset linjaukset näkyvät väistämättä toimijoiden arjessa ja haastavat entistä laajempaan kehittämistyöhön.

*”... ministeriö on kuitenkin sitten, aivan eri mieltä asioista ja totee, tekee omia ratkasuja, oikeastaan välittämättä siitä että minne elinkeinoelämä kehittyy, tuijottamalla vain pelkkiä, ikäluokkajakaumia ja, tämmösiä asioita jotka eivät, siihen elinkeinoelämän kehittymiseen sitte vaikuta.” (Yhteistoiminnan koordinoija 3)*

Kuntien tilanne on tällä hetkellä epävarma muun muassa SOTE – uudistuksen sekä kuntaliitosten vuoksi. Kunnilla ei välttämättä tällä hetkellä ole edellytyksiä tai halua alkaa yhteistyöhön aikuiskoulutusorganisaatioiden kanssa. Aiemmat yhteistyökumppanit ovat voineet hävitä henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. Kunnat hakevat myös keskenään uusia yhteistyösuhteita. Muutokset pakottavat aikuiskoulutusorganisaatiot miettimään yhteistyön muotoja ja kumppaneita uudelleen.

Hanketoiminta kuuluu myös olennaisesti aikuiskoulutuksen toimintaympäristöä määrittäviin tekijöihin. Hankkeet ovat haastavia esimerkiksi sen vuoksi, että ne ovat usein pitkiä prosesseja joiden aikana tarpeet ovat voineet jo muuttua tai hävitä. Rahoittajalta voi myös tulla vaatimus yhteistyön tekemiselle.

### *Tutkimus- ja kehittämistoiminta aikuiskoulutuksessa*

Tutkimustietoa on paljon, mutta sen hyödyntäminen on vaikeaa, sillä aikaa ei tahdo olla tiedon analysoimiseen ja sen hyödyntämisen arviointiin Lapin ja oman toiminnan kontekstissa. Tähän esitettiin ratkaisuna aikuiskoulutustoimintaan keskeisesti liittyvän tutkimustiedon kokoamisen antamista tehtäväksi jollekin yksittäiselle taholle. Kentältä tulevan face-to-face -tiedon rooli nostettiin yhtä tärkeäksi tutkimustiedon kanssa.

*”Ongelma ei ole etteikö tietoo olisi, mutta ongelma on ehkä se että minun mielestä me ollaan vähän laiskoja*

*sitä tietoja hakemaan, keräämään ja sitte yhtä lailla analysoimaan... tai meil ei oo resursseja, riittävästi aikaa sen käyttämiseen...” (Yhteistoiminnan koordinoija 2)*

*”Mutta se [tutkimustieto] on monesti sitten aika teoreettista. Et senkin pureksiminen tähän kontekstiin ja käytäntöön vaatisi keskustelua ja näin poispäin. Mutta tietysti sitten tällä puolella se myös että valjastais se tutkimus tukemaan sitä kehittämistyötä.” (Yhteistoiminnan koordinoija 1)*

Tietoa tarvitaan muun muassa aikuisten oppimisesta ja oppimisprosesseista, aikuiskoulutuksesta ja sen vaikuttavuudesta, verkostoista sekä koulutuksen tarpeista. Myös ennakointitietoa tarvitaan koulutustarpeita kartoitettaessa sekä koulutusohjelmia ja kursseja suunniteltaessa. Ennakointitiedon tulisi olla sellaista, että myös yritykset voisivat hyödyntää sitä. Valtakunnallinen ennakointitieto ei ole riittävän tarkkaa Lapin kontekstissa ja siksi tarvittaisiinkin alueellista ennakointitietoa, jonka pääasiallisena tuottajana nähtiin Lapin liitto.

Tutkimustiedon tuottajina tulisi olla tutkimustiedon hyödyntäjät, tutkimusyksiköt kuten Arktinen keskus, opiskelijat, tutkijat, vähemmistöryhmät sekä aikuiskoulutusorganisaatiot. Vähemmistöryhmät, kuten saamelaiset, tulisi nostaa tutkimuksen objekteista tutkimuksen tuottajiksi. Kun tutkimustiedon tuottamiseen osallistuu ja sitoutuu alueelliset toimijat, niin tutkimustiedon hyödynnettävyys käytännössä on parempi ja toimijat hyötyvät tutkimuksesta jo prosessin aikana. Aikuiskoulutusorganisaatioiden tulisi tehdä organisoitua yhteistyötä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa, sillä vaikuttava aikuiskoulutustoiminta ja sen kehittäminen vaatii yhteistyötä myös tällä saralla.

Lapin yliopiston tulisi olla ensisijainen tutkimustiedon sekä aikuiskoulutuksen kehittämiseen tarvittavan tiedon tuottaja ja Lapin ammattikorkeakoulu tekisi soveltavaa tutkimusta. Näi-



den toimijoiden välistä yhteistyötä pitäisi lisätä tähän toimintaan liittyen. Lapin yliopiston tämän hetkistä roolia tutkimustiedon tuottajana kritisoiitiin. Yliopiston tuottaman tutkimustiedon pitäisi palvella niin alueellista kuin kansainvälistäkin päämäärää. Lapin yliopiston ja korkeakouluverkoston roolina voisi olla myös pohtia millaista tutkimustietoa alueella tarvitaan.

### *Aikuiskoulutustoimintaa estävät ja edistävät tekijät*

Yhteistyötä estäviä tekijöitä kuvaa kategoria *yhteistyön haasteet* ja yhteistyötä edistäviä tekijöitä kategoriat *yhteistyön edellytykset*, *yhteistyön kulttuuri* ja *aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen* (ks. taulukko 4).

#### *Yhteistyön haasteet*

Yhteistyötä estäviä tekijöitä ovat muun muassa resurssit, kilpailu ja tiedon puute. Tiedon puute toisten toimijoiden osaamisesta sekä osaajista ja asiantuntijoista vaikeuttaa yhteistyötä. Aikuiskoulutustoimijat eivät tunne toisten aikuiskoulutusorganisaatioiden tuottamaa koulutusta ja palveluita, mikä kuitenkin olisi tärkeää yhteistyön tarkoituksenmukaisuuden kannalta. Myös koulutustarpeita jää täyttämättä, kun tieto ei liiku toimijalta toiselle. Osaavien kouluttajien saaminen koulutuksiin ja kursseille on haastavaa tiedon puutteen vuoksi. Osaavista kouluttajista ei ole tietoa, jolloin yksittäiset, hyviksi tiedetyt kouluttajat kuormittuvat ja ovat työllistettyjä pitkiksi ajoiksi eteenpäin.

*”Toki johonkin lyhytaikasempaan, johonki tunnin tai kahen lyhyeen pätkään, jossa se kouluttajan vaatimustaso ei oo kovin korkea, ni niitä löytyy kyllä. Mut sit jos me tarvitaan semmosia, jotka pystyy aikuisten kanssa tekemään sitä työtä ja keskustelemaan aikuisten kielellä ja työpaikan kielellä, ni se onki jo haaste, meiän oman ki talon sisällä” (Suunnittelija 3)*

**Taulukko 4.** Pääluokkien sijoittuminen kategorioihin

Pääluokat	Kategoria
Organisaatioiden erilaisuus yhteistyössä Yhteistyötä estävät tekijät	<b>Yhteistyön haasteet</b>
Yhteistyön lähtökohdat Vuorovaikutus yhteistyössä Luottamus yhteistyössä Sitoutuminen yhteistyössä Aito yhteistyö Yhteistyön toimivuus Yhteistyön hyödyt Johdon merkitys yhteistyössä Yhteistyön tarvelähtöisyys	<b>Yhteistyön edellytykset</b>
Yhteistyö toiminnassa Yhteistyön kulttuuri	<b>Yhteistyön kulttuuri</b>
Aikuiskoulutuksen koordinoinnin tarve Aikuiskoulutuksen uudelleen organisoinnin tarve Yhteistyön kehittämisen tarve Aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen	<b>Aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen</b>

Yhteistyön henkilöityminen on joissain tapauksissa estänyt yhteistyön kokonaan. Yhteistyö voi aineiston perusteella henkilöityä kahdella tavalla: yhteistyötä tehdään vain tietyn henkilön kanssa tai henkilöiden kemia estävät yhteistyön tekemisen. Pahimmillaan yhteistyö henkilöityy siten, että yksittäinen henkilö estää suuren määrän toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Haitallisinta henkilöityminen on johdon tasolla. Jos johto tiedostaa toimijatasolla olevat henkilökemiaongelmat, se voi kiertää niitä siten, että ohjaa yhteistyötoimintaa sellaisille henkilöille, joiden tietää pystyvän toimimaan erilaisten ihmisten kanssa.

*” ...voi ennakoida ja ennaltaehkäistä niitä ongelmia sillä että kun tuntee ne ihmiset niin tietää keneen kannattaa olla yhteydessä. Kenen kautta sitä asiaa kannattaa lähteä viemään... jos sä tunnet tekijät ni voi niin ku ennakoida sitä et tätä kautta tätä on parasta viedä etäpäin et se yhteistyö ehkä meneeki eteenpäin.” (Yhteistoiminnan koordinoija 1)*

Maksulliset koulutukset nousevat suureen rooliin aikuiskoulutusorganisaatioiden rahoituksessa valtion määrärahojen pieneessä. Kilpailu vähistä rahoista estää yhteistyötä varsinkin, jos toiminta on päällekkäistä tai intressit samanlaisia. Kilpailua voi olla myös valtakunnallisesti eri aikuiskoulutustoimijoiden kanssa. Kilpailua ei saisi olla siinä mittakaavassa, että se estää näkemästä kokonaisuuden ja yhteistyön hyödyt pidemmällä tähtäimellä. Haastateltavien mukaan Lapin alueen aikuiskoulutuksessa kilpailua ei kuitenkaan ole liikaa.

Myös ajan rajallisuus on yhteistyötä estävä tekijä. Kehittäville keskustelulle ei ole riittävästi aikaa. Opettajilla ja asiantuntijoilla ei ole aikaa omalta perustyöltään olla kehittämistoiminnassa mukana. Asenne kehittämistoimintaan ja yhteistyöhön voi muuttua negatiiviseksi. Yhteistyöfoorumeita ja -verkostoja on runsaasti ja kaikissa ei ehdi olla mukana. Jos organisaation

toiminta liittyy spesifiin alaan tai koulutukseen, hyviä yhteistyökumppaneita ei välttämättä löydy. Esimerkiksi Saamelaisalueen koulutuskeskuksella yhteistyökumppaneita voi löytyä helpommin rajojen takaa, kun tutkimuskohteena ovat saamen kulttuuri ja arktiset asiat.

Yhteistyösuhteiden luomista edesauttaa johdon luottamus työntekijöihin ja heille annettu vapaus toimia yhteistyön rakentajina. Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuu yhteistyössä valitettavasti juuri silloin, kun siinä on ongelmia. Toimintakulttuurin sirpaleisuus, alojen eriytyminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen henkilöityminen sekä tiedon jakamisen puute estävät yhteistyötä organisaation sisällä ja vaikeuttavat sitä myös organisaatioiden välillä.

*” Sit se tulee tämmöseen kulttuuriin, joka on sirpaleinen, niin eihän se pysty siellä oikein toimimaan. Siis se yhteistyö ei oo hedelmällistä. Se vaan vie enemmän aikaa ja tuottaa muille toimijoille sitten tämmösen ihmeellisen kuvan siitä yhestä organisaatiosta, et miten ne voi näin toimia.” (Suunnittelija 1)*

Yhteistyöstä, sen toimivuudesta ja kehittämisestä tulisi luoda koko organisaation kesken yhteinen kuva. Tiedon jakaminen tulee mahdollistaa organisaation jäsenten kesken luomalla esimerkiksi aikuiskoulutuksen kehittämisen tiimejä. Johdon tulee varmistaa organisaation jäsenten sitoutuminen Lapin aikuis-koulutusstrategiaan ja parhaiten tämä tapahtuu ilmaisemalla oma sitoutumisensa siihen.

*”...mä mietin sitä, että kuinka meidän organisaatioitten sisällä esimerkiks tää, aikuiskoulutusstrategia on tiedossa, kuinka paljon sitä tietoa levitetään talojen sisällä siinäkin on, johdolla aika iso rooli”. (Tutkija 1)*

Johdon tulisi olla yhteistyön mahdollistaja, vaikkakin se saattaa strategisten päätösten vuoksi tahattomasti tai tarkoituksella

toimia yhteistyön estäjänä. Strategiat vaikuttavat yhteistyöhön pitkällä aikavälillä, jolloin hyviä yhteistyösuhteita voi jäädä myös syntymättä. Toisaalta strategiset valinnat tekevät yhteistyöstä pitkäjänteisempää ja fokusoidumpaa. Yhteistyö on tasapainoilua omien itsenäisten ratkaisujen ja kollegayhteisön kanssa keskustelemisen välillä.

### *Yhteistyön edellytykset*

Yhteistyökumppaneiden välinen vuorovaikutus alkaa yleensä kasvokkaisesta tapaamisesta, jolloin luottamus voidaan luoda parhaiten. Kun yhteistyökumppani on tutumpi ja luottamus on syventynyt, voidaan vuorovaikutuksessa siirtyä virtuaalisiin välineisiin.

*”Kyllä se aina jossakin vaiheessa semmonen tapaamisenkin tarvitaan, että saa semmosen tavallaan silmäkontaktin ja luottamuksen, tavallaan se ihmisten välinen tuntemus niin se helpottaa sitten sitä yhteistyötä, yhteistyön rakentamista, mutta sen jälkeen kun on tultu tutuiksi, niin se menee verkkojen kautta olkoot ne sitte verkkopalavereja tai sitten sähköpostia tai jotain muuta.” (Kehittämispäällikkö 2)*

Fyysisten tapaamisten määrä riippuu henkilön työtehtävistä ja toimenkuvasta. Moni suunnittelija toivoi lisää tapaamisia, kun taas yhteistoiminnan koordinoijien mielestä tapaamisia oli paljon. Yhteistoiminnan koordinoijat toimivat usein työkseen eri verkostoissa. Sähköisen vuorovaikutuksen hyötyinä mainittiin muun muassa muutenkin tiukalla olevan ajan säästyminen. Vaikka virtuaaliset vuorovaikutusvälineet ovat kehittyneet ja niitä pidetään hyödyllisinä, kasvokkaisella vuorovaikutuksella on aina tietty arvo, johon etäyhteyksillä ei päästä.

Yhteistyö tarvitsee syntyäkseen toimijoiden kohtaamisen, tilan missä vuorovaikutus voi alkaa. Verkostot ovat usein sellaisia

paikkoja, joissa uusia suhteita luodaan. Yhteistyökumppanit tekevät tahollaan arvion yhteistyön hyödyistä ja lisäarvosta. Jos arvio tehdään omaa organisaatiota koskien, tulos voi olla, että yhteistyöhön ei lähdetä. Jos taas arvioidaan Lapin aikuiskoulutuksen kehittämistä pidemmällä aikajänteellä, voidaan sitoutua sellaiseenkin yhteistyöhön, joka ei sillä hetkellä tuota omalle organisaatiolle välittömiä hyötyjä. Yhteistyö edellyttää myös luottamusta siihen, että ei tule petetyksi ja että yhteistyökumppani tekee parhaansa yhteistyön onnistumiseksi eikä ajattele vain omaa etuaan. Ennen kaikkea vaaditaan yhteistä tahtotilaa.

*”Mut että tietenkin se toiminta edellyttää kaikilta, varsinkin näitten järjestäjien strategiselta johdolta semmosta, ääneenlausuttua tahtotilaa että me kaikki olemme, sitoutuneet tähän... Niin tahtotilaa, mä puhuisin siitä tahtotilasta.” (Tutkija 1)*

Yhteistyötä voidaan suunnitella ja sitä varten voidaan luoda organisaatorakenteita, mutta yhteistyö ei toimi ellei siihen ole halua, kykyä eikä sitoutumista. Yhteistyölle ei kannatakaan luoda automaattisesti hallinnollisia rakenteita, vaan kehittää yhteistyötä prosessien ja toiminnan kautta.

*”...mä en ehkä ite usko semmoseen organisaatorakenteisiin niinkään vaan mä uskon siihen, tietenkin se että asia pittää olla aina, organisoitua ja koordinoitua. Mutta mikään ei lähe toimimaan jos ei siel ole halua, ja sitten sitä kykyä yhteistyöhön.” (Tutkija 1)*

Vuorovaikutus aikuiskoulutustoimijoiden välillä arveltiin pääosin avoimeksi ja luottamukselliseksi. Tietoa jaetaan organisaatioiden kesken, kun vuorovaikutus on avointa ja yhteistyö aitoa. Siihen on kuitenkin vielä matkaa.

*”Elikä just tämmösen tiedon jakaminenki eri organisaatioiden sisällä. Se tieto tulis jokaisen organisaation*

*tietoon, et se ei oo vaan meillä. Jos me ihan oikeesti ja aidosti tehtäis yhteistyötä.” (Suunnittelija 1)*

Aito yhteistyö vaatii taakseen luottamuksen, joka syntyy parhaiten yhdessä tekemällä ja ajan kanssa. Jos luottamus kerran rikkoutuu, voi kestää kauan ennen kuin sen taas saavuttaa.

Osa aikuiskoulutusorganisaatioista on erittäin sitoutuneita yhteistyöhön, kun taas osa sitoutuu sattumanvaraisesti. Yksin tekeminen voidaan kokea helpommaksi kuin yhteistyö. Jos yhteistyö ei toimi kuten toivottu, vaarana on palaaminen yksin tekemiseen. Systemaattinen uuden kehittäminen vaatii kaikkien sitoutumisen, luo mahdollisuuden esteettömään tiedonkulkuun ja koulutustarpeiden täyttämiseen. Sitoutuminen voidaan nähdä myös ulkoapäin tulevana pakkona tai pakkona siten, että toimintaa on kehitetty jo niin paljon, että ei voida perääntyä.

*”No kyllä se on ihan ilmiselvää ja pakkoki. Ihan valtakunnalliselta taholta on tullu semmonen kehittämissuunnitelma, ammatillisten oppilaitosten kehittämissuunnitelma, teko on ollu vireillä. Kyllä ovat sitoutuneita.” (Kehittämispäällikkö 1)*

*”Kyllähän me tosi paljon on tässä nytten, kyllähän me ollaan käytetty paljon omaakin työaikaakaan sitten niissä, näitten asioitten eteenpäin viemiseks niin eihän tämmöstä työmäärää eikä resurssimäärää mikä tähän on käytetty niin ei sitä voi, se on pakko.. Koska valinta on tehty että siihen satsataan niin se pittää nyt systemaattisesti sitä tehdä..” (Yhteistoiminnan koordinoija 2)*

Aitoon yhteistyöhön pääseminen on usein vaikeaa, mutta silti se on pyrkimisen arvoinen asia. Organisaatioiden välillä on vielä raja-aitoja olemassa, jolloin ongelmia pyritään ratkaisemaan yksin, kun yhdessä se olisi helpompaa ja järkevämpää. Toisaalta toisten apua ei osata pyytää, kun heidän osaamisestaan ei tiedetä. Toisten osaamisen kartoittaminen, uteliaisuus

toisista ja toisten tekemisestä edesauttaa piilossa olevan osaamisen löytämistä ja hyödyntämistä. Kaikki yhteistyö ei välttämättä ole aitoa.

*”Se on niin ku tärkeää että meillähän niin ku jonkun verran edelleenki on sitä semmosta näennäis yhdessä-tekemistä. Että näinhän se ei voi toimia se yhteistyö että kyllä siinä täytyy oll aidosti alusta asti mukana.” (Yhteistoiminnan koordinoija 1)*

Haastateltavat listasivat runsaasti yhteistyön hyötyjä, kuten paremman ja laadukkaamman palvelun tuottamisen asiakkaille silloin, kun kaikkien osaamista hyödynnetään monipuolisesti. Hyödyt näkyvät asiakkaiden ja työelämän tarvitseman osaamisen kehittymisenä. Yhteistyön hyödyt ja lisäarvo asiakkaille tulisi tehdä näkyväksi kaikille alueen toimijoille, jolloin yhteistyötä tehtäisiin enemmän ja siihen sitouduttaisiin. Taloudellisia hyötyjä voidaan saada tilojen ja laitteiden yhteiskäytöstä tai kun yhdessä ollaan vahvempia saamaan rahoitusta tai voittamaan kauppa.

*”Mutta tuota kyllähän minä näen sit se hyötyhän on siinä jo että näkee sen että pystyy tavallaan sen parhaan mahdollisen ratkasun joka parhaalla mahdollisella tavalla palvelee sitä asiakasta tai sitä aluetta niin tekemää... mutta parempi tulos olis tullu ja vahvemmillä oltais oltu sekä itse että tuotettu parempaa jälkeä asiakkaalle jos ois tehty se yhdessä.” (Yhteistoiminnan koordinoija 1)*

Johdon merkitys yhteistyössä on suuri. Ideoiden tulee lähteä toimijatasolta, mutta yhteistyön toimivuus edellyttää ylemmän johdon tuen ideoille.

*”Elikä jos organisaatiot olis sisältä kunnossa, niin se mikä ongelma tällä hetkellä täällä on, on se että ylempi johto ei suostu ymmärtämään sitä, et yhteistyötä voi-*



*daan tehdä. Elikä se yhteistyö lähtee aina korkeimmalta mahdolliselta tasolta. Kun siellä [ylemmässä johdossa] ollaan täysillä mukana ja sen takana, ja annetaan vapauksia ja vastuuta alaspäin, niin se [yhteistyö] rupee toimimaan.” (Suunnittelija 1)*

Johdolla on suuri rooli tiedon leviämässä niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. Johdolta odotetaan kannanottoja ja linjauksia Lapin aikuiskoulutustoiminnan kehittämistä ja edistämistä. Tahtotilan syntyminen edellyttää johdon ääneen lausuttua sitoutumista ja halua yhteistyöhön.

*”Et sillä tavalla yksittäinen toimija ei voi, se voi kyllä sitä omaa verkostoaan hoitaa ja sillä tavalla olla, monipuolinen toiminnassaan mut että kyllä se vaatii semmosen, strategisen johdon kannanotot että meille, aikuiskoulutus on niin tärkeä asia että me on päätetty siihen, panostaa ja halutaan tehdä yhteistyötä ja, näin et semmosia linjauksia joita sitten toiminnan kautta toteutetaan..” (Tutkija 1)*

Johto arvioi yhteistyön kehittämisen tarpeen, ja jos johto ei näe syytä yhteistyön laajemmalle kehittämiselle niin yhteistyö jatkuu sellaisenaan tai loppuu kokonaan. Yhteistyötä ei pysty kehittämään kovinkaan laajalle ja tiiviiksi ilman johdon kantaa ja hyväksyntää. Jos yhteistyöstä päättävät henkilöt eivät ole sitoutuneet aikuiskoulutustoiminnan kehittämiseen ja yhteistyöhön, yhteistyötä voidaan kyllä suunnitella, mutta toteutus jää tekemättä.

### *Yhteistyön kulttuuri*

Yhteistyö konkreettisessa toiminnassa on usein vakiintuneiden tapojen mukaista toimintaa. Koulutusten järjestäminen menee usein saman kaavan mukaan, varsinkin jos yhteistyökumppanit ovat jo tuttuja. Yhteistyösopimuksia tehdään välillä pitemmälle

ajalle sekä organisaatio voi tehdä strategisia valintoja, jossa päättää panostaa tiettyihin yhteistyökumppaneihin. Yhteistyö on helppoa, kun toiset tunnetaan.

Lappiin on syntynyt yhteistyön perinne, vaikka välimatkat ovat pitkät – tai juuri tästä syystä. Yhteistyön kulttuurin kanssa samanaikaisesti vaikuttaa kilpailukulttuuri. Aikuiskoulutustoimijoiden välille pitäisi saada luotua vahva, yhtenäinen yhteistyökulttuuri.

*”Kyllä siinä alakaa, (joka ylittää sitten) näitten molempien organisaatioiden omat että kyllä siinä varmaan semmonen, ilman muuta syntyy tämmönen yhteisen tekemisen kulttuuri ja se, paljolti henkilöthän ne sen tekee (siinä), organisaatiossaki Että paljon siinä mahdollisuuksia on mut se riippuu sitte että osataanko siihen kulttuuriin heittäytyä.” (Kehittämispäällikkö 3)*

Esimerkiksi maakuntakorkeakoulutoiminnassa yhteistyökulttuuria on luotu systemaattisilla toimilla. Yhteisen kulttuurin rakentamisessa on kuitenkin otettava huomioon toisten organisaatioiden kulttuurit ja toimittava niitä loukkaamatta.

### ***Aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen***

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että aikuiskoulutus tarvitsee työnjakoa, koordinoitua ja organisoimista niin organisaatioiden sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. Tällä hetkellä tehdään paljon päällekkäistä työtä. Sopimalla tarkemmasta työnjaosta säästettäisiin resursseja ja kilpailu vähenisi. Työnjaosta sopimalla voisi syntyä osaamiskeskustyyppisiä tiivistymiä, kun tietyt toimijat keskittäisivät osaamistaan. Organisaatioilla on omat selkeät osaamisalueet, jolloin myös roolien yhteistyössä tulisi olla selkeitä.

Tällä hetkellä aikuiskoulutustoiminta näyttäytyy asiakkaalle varsin sekavana, sillä tarjontaa on paljon ja se on osittain pääl-

lekkäistä. Aikuiskoulutustoimintaa pitäisi tiivistää ja selkeyttää ja sen tulisi ottaa entistä paremmin huomioon yksittäinen ihminen ja alueen organisaatiot.

*”Siinähan on tietenkin jos mieltii rahottajien ja näitten asiakkaitten näkökulmasta niin sehän voi edelleenkin vaikuttaa aika monimutkaselta, tää korkeakoulusektori, aikuiskoulutusjärjestelmä.” (Yhteistoiminnan koordinoija 2)*

Yhteistyön syventämiseksi ja systematisoinniksi voitaisiin tehdä esimerkiksi vuosittainen suunnitelma yhteistyön kehittämiseksi. Toiminnan sekavuutta voisi vähentää esimerkiksi yhteisellä markkinointitoiminnalla sekä yhdistämällä organisaatioiden toimintaa. Erityisesti korkeakoulu yhteistyön puitteissa tapahtuvaa yhteistyötä voisi selkeyttää yhtenäisellä viestinnällä. Yhdistämällä toimintoja ja jakamalla selkeitä vastuu- ja toiminta-alueita saataisiin myös laadukkaampaa aikuiskoulutusta asiakkaille.

*”yhteistyössä on yks ulottuvuus se että tehään yhdessä mutta toinen ulottuvuus on vielä sitte se että ikkään kun sovitaan hallitusti että kuka keskittyy mihinkin ja profiloit ja vahvistaa sitten niitä. Se on varmaan sitte semmonen seuraavan, ny vuoden parin sisällä semmonen isompi kysymys sitten tämä profiloituminen ja vahvuuksien painottaminen ja niitten kehittäminen koska ei voi olla kuitenkaan niin että oltas kaiken toiminnan tavara-taloja kumpikaan.” (Yhteistoiminnan koordinoija 2)*

Aikuiskoulutustoiminnan uudelleen järjestämiseksi ehdotettiin myös aikuiskoulutustoiminnan irrottamista omaksi toiminnakseen osakeyhtiöksi. Suorittava taso tulee huomioida toimintaa suunniteltaessa ja kehitettäessä, sillä heillä on paras tieto asiakkaiden tarpeista.

Suurimpana ongelmana Lapin aikuiskoulutuksessa on haasteltavien mukaan kokonaisuuden koordinoinnin puute. Aikuiskoulutuksen kokonaisuus on sirpaleinen ja aikuiskoulutusta tekeviä organisaatioita on paljon, jolloin väistämättä tehdään päällekkäistä työtä ja tuhlataan resursseja. Organisaatioviidakkoa tulisi selkeyttää ja myös pohtia voisiko joitakin toimintoja yhdistää.

*”kattooko oikeasti kukaan sitä kokonaisuutta ni se voi olla iso kysymysmerkki.” (Yhteistoiminnan koordinoija 3)*

Vastuu Lapin aikuiskoulutustoiminnasta tulisi olla selkeämmin joko yhdellä toimijalla tai jaettuna. Yhteiskunnalliset toimijat kuten AVI ja ELY toimivat usein aikuiskoulutuksen mahdollistajina, mutta koulutusorganisaatioiden tulee ottaa vastuu Lapin aikuiskoulutustoiminnasta. Koordinointivastuuta ehdotettiin annettavaksi korkeakouluille tai korkeakoulukonsernille ja toisen asteen aikuiskoulutuksen koordinointia kritisoitiin. Toisaalta myös korkeakoulujen monopoliasemaa kritisoitiin ja ehdotettiin sen häivyttämistä, sillä osaamista löytyy muistakin aikuiskoulutusorganisaatioista.

*”Se on yks iso kysymys että millä tavalla esimerkiks tän toisen asteen siis ammatillisen koulutuksen, aikuiskoulutuksen koordinaatio pelaa, ja tarvitaanko siinä keskusteluyhteyttä enemmän juuri toisen asteen koulutusorganisaatioitten kesken mä luulen että tarvitaan aika paljon että, ne kattoo omista lähtökohdistaan vielä asioita että ei varmaan, ymmärretä eikä halutakaan ymmärtää sitä koko, Lapin kokonaisuutta.” (Yhteistoiminnan koordinoija 3)*

Alueelliselle aikuiskoulutukselle ei toivottu lisää hallinnollisia rakenteita. Keskitettyä aikuiskoulutuskeskusta vastustettiin muun muassa sen vuoksi, että Lappi on suuri maakunta ja toimijat erilaisia. Aikuiskoulutuskeskus veisi pohjaa luoduilta

yhteistyöverkostoilta ja olisi käytännössä hankala toteuttaa. Lisäksi hallinnolliset rakenteet ovat turhia, jos toimijoilla ei ole halua yhteistyöhön. Yhteistyötä tulisikin kehittää prosessien ja toiminnan kautta.

Vastikään kehitettyä korkeakoulukonsernin aikuiskoulutuksen toimintamallia (AIKO) pidettiin toimivana. Sen perusajatukse-  
na on tunnustaa toisten toimijoiden yhteiskunnalliset roolit ja näiden roolien yhdistäminen silloin kun tarpeen on. Korkea-  
koulukonserni on antanut mahdollisuuksia yhteistyöhön ja vuo-  
rovaikutuksen kehittämiseen erityisesti korkeakoulujen kesken. Kuitenkin Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun toi-  
mintaa tulisi integroida aikuiskoulutuksen alalla vielä enem-  
män. Lisäksi yhteistyöhön tulisi saada kaikki Lapin aikuiskou-  
lutustoimijat mukaan.

Toisen asteen ja vapaan sivistystyön nähtiin olevan tulevaisuu-  
den aikuiskoulutustoiminnassa yhtä tärkeässä ja voimakkaassa  
asemassa kuin korkeakoulujen, vaikka ne tällä hetkellä erityi-  
sesti korkeakouluyhteistyössä ovat olleet vähäisempiä. Kesä-  
yliopiston roolia pohdittiin osana alueellista aikuiskoulutustoi-  
mintaa. Se tuo alueelle aloja, joilla muuten ei ole koulutusta,  
mutta se nähdään erillisenä toimijana muun muassa sen vuoksi,  
että se ei ole ollut aktiivinen toimija maakuntakorkeakoulutoi-  
minnassa.

*”Et nyt hyvä kysymys jos ajatellaan nyt kesäyliopistoa.  
On käyty keskusteluja siitä että onko kesäyliopisto nyt  
oikeassa paikassa...Niin, me voitais tehokkaamminki  
varmaan käyttää sitä hyväksi... tuo kesäyliopiston rooli  
on aika, aika iso kysymysmerkki ja sitä keskustelua sin-  
ne suuntaan ni ei kauheesti käydä.” (Yhteistoiminnan  
koordinoija 3)*

Myös jo olemassa olevia yhteistyön rakenteita kuten tieto-,  
neuvonta- ja ohjausverkostoa (TNO) ja maakunnallista aikuis-  
koulutuksen ohjausryhmää tulisi hyödyntää yhteistyössä laa-

jemmin. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin tulee olla laaja-alainen ja siinä täytyy olla kaikki alueen aikuiskoulutus-toimijat mukana, mikä ei tällä hetkellä toteudu. Laaja-alaisessa verkostossa käsiteltäisiin kaikki koulutus- ja kehittämistarpeet. Verkostossa olisi laaja edustus maakunnan ja aikuiskoulutusorganisaatioiden toimijoita. Verkosto käsitelisi koulutustarpeen ja koordinoisi toiminnan siten, että tarve tulisi täytettyä joko yhteistyössä tai jonkin yksittäisen organisaation toimesta. Verkoston tehtävänä olisi arvioida kenen osaamista asiakastarpeen täyttämiseksi tarvittaisiin. Verkosto vaatii kuitenkin toimiakseen luottamusta.

Muina aikuiskoulutuksen kehittämisen kohteina mainittiin muun muassa osaamistarpeiden parempi ennakoiminen, arviointityön tekeminen, yhteisen foorumin muodostaminen, ennakoluulottomampi kokeilu, rohkeasti virheistä oppiminen, verkko-opetuksen kehittäminen sekä yhteistyön kehittäminen verkko-opetuksessa, perinteisen aikuiskoulutuksen uudelleen suuntaamisen tarve sekä perinteisen ja uudenaikaisen aikuiskoulutuksen yhdenaikaisuuden kehittäminen. Yhteistyötä tulisi tehdä enemmän, nykyistä laajemmalla alueella sekä systemaattisemmin.

Korkeakoulujen ja korkeakoulukonsernin tulisi panostaa toisen asteen sekä vapaan sivistystyön kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yhteistyön esteitä ja mahdollisuuksia tulisi arvioida aktiivisesti. Asiakkaiden tarpeet ovat moninaisia ja niin tulisi yhteistyönkin olla. Lähtökohdiltaan samanlaisten toimijoiden kuten korkeakoulujen tulisi arvioida avoimesti mahdollisuuksia asiakastarpeiden täyttämiseen esimerkiksi vapaan sivistystyön opilaitosten kanssa.

*”Jos aattelee että meillä tämän päivän, työorganisaatiot peräänkuulutetaan luovuutta ja kaikkea, innovatiivisuutta ja, kilpailukykyä niin sillä tavalla, organisaatioitten henkilökuntakin on moniammatillista ja, eri*

*kouluasteitten kautta tulleita, niin jotenkin näkis että sielläkin vois enempi vielä sitä, yhteistyötä tehdä sitten näitten, muittenkin kun korkeakoulutoimijoitten kanssa.*  
*” (Tutkija 1)*

*”ettei sitä enää, millään yhden tieteenalan osaamisella tai oppiaineen osaamisella, ratkasta kysymyksiä vaan tarvitaan rajat ylittävää, organisaation rajat ja, tieteen rajat ja oppiainerajat ylittävää yhteistyötä.” (Kehittämispäällikkö 3)*

Kun toimintaympäristö muuttuu, myös aikuiskoulutustoimintaa ja toiminnan malleja täytyy kehittää ja arvioida jatkuvasti. Tämä vaikuttaa myös yhteistyön pitkäjänteisyyteen. Aikuiskoulutuksen toimijoiden on pysyttävä tilanneherkkänä ja oltava valmiita muokkaamaan toimintaa ja yhteistyötä tarpeen vaatiessa.

## **Yhteistyön tilat**

Lapin aikuiskoulutustoimijat tekevät yhteistyötä laajasti eri toimijoiden kanssa, mutta yhteistyötä tulisi lisätä ja kehittää. Yhteistyötä tehdään, kun toimijoiden välillä on luottamusta, tarve ja toiminnasta on hyötyä. Yhteistyö on kuitenkin herkkä kontekstin muutoksille. Jokainen Lapin aikuiskoulutustoimija organisaationa ja yksittäisenä henkilönä toimii omasta kontekstistaan käsin. Lapin aikuiskoulutustoiminnan kontekstiin liittyvät niin paikalliset, maakunnalliset kuin valtakunnallisetkin asiat. Organisaation sisäinen toiminta voi vaikuttaa organisaation ulkoiseen toimintaan sitä estävästi. Johdon rooli yhteistyössä on merkittävä, yhteistyötä estävänä sekä mahdollistavana tekijänä. Ollakseen vaikuttavaa ja tehokasta Lapin aikuiskoulutustoiminta tarvitsee ennen kaikkea koordinoitua. Lapin aikuiskoulutustoimijoiden välinen yhteistyö tapahtuu ennen kaikkea organisaatioiden välisenä verkostoyhteistyönä sekä henkilöiden välisenä yhteistyönä näissä verkostoissa.

Aineiston analyysin perusteella yhteistyön peruskategorioiksi määrittyvät luottamus ja vuorovaikutus, jotka syntyvät yhteistyön ja kumppanuuteen sitoutumisen kautta. Jotta yhteistyö aikuiskoulutustoimijoiden välillä voi muodostua ja toimia, tarvitaan näitä tekijöitä (ks. taulukko 5).

Ollakseen toimivaa ja kehittävää yhteistyön tulee pohjautua toimijoiden väliseen *luottamukseen*. Luottamus yhteistyökumppaneiden välillä mahdollistaa sitoutumisen aikuiskoulutustoimintaan ja asiakaslähtöiseen ja vaikuttavaan alueelliseen toimintaan. Ilman luottamusta ei ole sitoutumistakaan. Yhteistyön kulttuuri syntyy toimijoiden välille yhteisen tekemisen ja luottamuksen kautta, mutta vaatii toimijoilta myös luottamusta uskaltaa heittäytyä yhteistyön kulttuuriin. Toimintaympäristön rajutkaan muutokset eivät lamaannuta toimijoita, kun heillä on luottamusta yhteistyöhön ja yhdessä selviytymiseen.

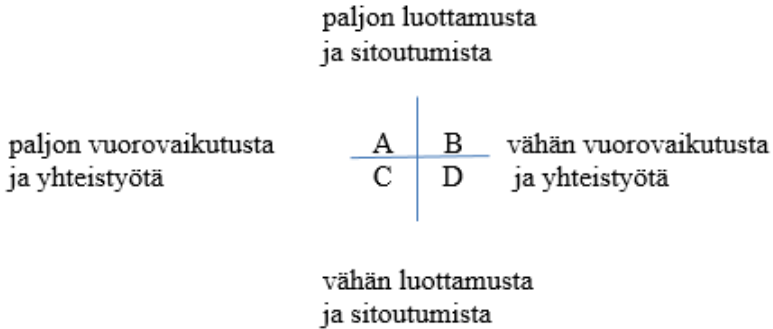
Vuorovaikutus on yhteistyön edellytys. *Vuorovaikutuksen* kautta syntyy niin luottamusta kuin sitoutumistakin ja aidon yhteistyön mahdollisuus. Toimiva vuorovaikutus luo pohjan toimivalle yhteistyölle ja toiminnan kehittämiseksi. Ongelmat vuorovaikutuksessa joko organisaatioiden sisällä tai organisaatioiden välillä vaikeuttavat yhteistyötä tai estävät sen kokonaan. Ollakseen koordinoitua, tarkoituksenmukaista ja tehokasta aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen vaatii toimijoiden välistä vuorovaikutusta esimerkiksi työn- ja vastuunjaosta. Myös tutkimus- ja kehittämistoiminnan onnistuminen ja koordinointi tarvitsee vuorovaikutusta. Alueen ja työelämän tarpeisiin ei voida vastata ilman vuorovaikutusta, ei vain aikuiskoulutustoimijoiden kesken, vaan myös alueen toimijoiden kanssa.



**Taulukko 5.** Kategorioiden sijoittuminen peruskategorioihin

Kategoria	Peruskategoria
Aikuiskoulutuksen toimintaympäristö  Aikuiskoulutusorganisaatiot alueellisena toimijana  Yhteistyökumppanit  Yhteistyön kulttuuri	<b>Luottamus</b>
Yhteistyön edellytykset  Yhteistyön haasteet  Tutkimus- ja kehittämistoiminta aikuiskoulutuksessa  Aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen	<b>Vuorovaikutus</b>

Luottamus ja vuorovaikutus luovat sitoutumista ja yhteistyötä ja nämä neljä elementtiä yhdessä synnyttävät itseään vahvistavan toimivan yhteistyön kentän. Yhteistyö voi alkaa vuorovaikutuksesta ilman muiden elementtien läsnäoloa, mutta toimiva yhteistyö vaatii lopulta jokaisen elementin läsnäolon yhteistyön tilassa. Näissä yhteistyön peruselementeissä tapahtuvat muutokset muuttavat yhteistyön tilaa. Asetin nämä neljä yhteistyön ominaisuutta ominaisuusdimensionkuvioon (vrt. Kostiainen 2009, 128-131) siten, että akseleiden toisessa päässä on yhteistyön lähtökohdan vastakohta. (ks. kuva 1.)



**Kuva 1.** Ominaisuusdimensioiden muodostamat yhteistyön tilat

Lähtökohtien väliseen jännitteeseen muodostuvat Lapin aikuis-koulutustoimijoiden välisen yhteistyön neljä tilaa:

- A. Paljon luottamusta ja sitoutumista sekä paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä tuottavat **aidon yhteistyön tilan**.
- B. Paljon luottamusta ja sitoutumista, mutta vähän vuorovaikutusta ja yhteistyötä tuottavat **potentiaalisen yhteistyön tilan**.
- C. Paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mutta vähän luottamusta ja sitoutumista tuottavat **näennäisen yhteistyön tilan**.
- D. Vähän luottamusta ja sitoutumista ja vähän vuorovaikutusta ja yhteistyötä tuottavat **puuttuvan yhteistyön tilan**.

### ***Puuttuvan yhteistyön tila***

Puuttuvan yhteistyön tilassa on vain vähän luottamusta ja sitoutumista sekä vähän vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tässä aikuiskoulutustilassa toimitaan, kun mahdollista kumppania tai asiakasta ei tunneta lainkaan tai ennakkoluulot estävät vuoro-

vaikutuksen. Tähän tilaan voidaan joutua myös yhteistyösuhteet romuttavan konfliktin seurauksena. Myös suuret yhteiskunnalliset muutokset ja organisaation sisäiset muutokset voivat aiheuttaa puuttuvan yhteistyön tilan, jolloin organisaatio ei osaa toimia uudessa tilanteessa ja keskittyy vain selviytymiseen päivästä toiseen ymmärtämättä tapahtunutta. Muutoksista aiheutuva pelko ja epävarmuus voivat ajaa organisaation täysin sulkeutuneeseen tilaan. Kostiaisen (2009) vetäytyvä tila on ominaisuuksiltaan samankaltainen puuttuvan yhteistyön tilan kanssa.

### *Näennäisen yhteistyön tila*

Näennäisen yhteistyön tila sisältää paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mutta vähän luottamusta ja sitoutumista. Tilannetta voi tarkastella absoluuttisen ja abstraktin tilan välisenä kamppailuna (Lefebvre 1991). Jotkut aikuiskoulutuksen toimijat ovat valmiita siirtymään abstraktiin tilaan, mutta joutuvat työskentelemään organisaatiossa, joka vastustaa aitoa muutosta ja haluaa pysyä vallitsevassa, absoluuttisessa tilassa. Vaikka julkilausuttuna tavoitteena on yhteistyö aikuiskoulutustoiminnan kehittämiseksi, luottamus ja sitoutuminen eivät riitä aitoon yhteistyöhön. Kamppailua joka tapauksessa käydään, esimerkiksi virtuaalisissa tiloissa tehdään yhteistyötä, vaikka verkoston fyysisissä tiloissa sitä vasta tavoitellaan (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995).

Näennäisen yhteistyön tila vastustaa abstraktia tilaa eikä näe aitoa, pitkäjänteistä ja suunnitelmallista yhteistyötä välttämättömäksi. Sen sijaan etusijalla yhteistyössä on oman organisaation etu ja valta-aseman tavoittelu. Haastattelujen perusteella on aiheellista kysyä, onko tämä tila vallitseva verkostoyhteistyön tila Lapin aikuiskoulutustoimijoiden välillä tällä hetkellä? Jos organisaation oman toiminnan muuttamiselle ei nähdä tarvetta ja jos muutosta vastustavan johdon asema on vahva, niin näennäisen yhteistyön tila voi jäädä vallitsevaksi. Pahimmil-

laan tilanne voi kääntyä aikuiskoulutuksen yhteistä kehittämistä vastustavaksi tilaksi (vrt. Kostiainen 2009).

### *Potentiaalisen yhteistyön tila*

Potentiaalisen yhteistyön tila syntyy, kun toimijoiden välillä on paljon luottamusta ja sitoutumista, mutta vähän vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tätä tilaa voi verrata alkuun panevaan ba:han, jossa tiedon luomisen prosessi alkaa (Nonaka et al. 2000; 2001). Potentiaalisen yhteistyön tilassa on hyvä maaperä yhteistyölle, mutta yhteistyö ei ole vielä käynnistynyt tai se on jostain syystä päättynyt. Luottamus ja sitoutuminen aikuiskoulutustoimintaan ja sen kehittämiseen voi olla syntynyt organisaation tai strategioiden tasolla, mutta vuorovaikutukselle ja sitä kautta konkreettiselle yhteistyölle ei ole ollut tilaa, mahdollisuutta tai tarvetta.

Potentiaalinen yhteistyön tila voi olla myös historiallisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen synnyttämää, jolloin luottamusta ja sitoutumista on toimijoihin ajan kanssa syntyneen kulttuurin vuoksi, mutta tällä hetkellä vuorovaikutusta ja yhteistyötä ei kuitenkaan ole. Esteitä organisaatioiden väliselle yhteistyölle ei ole, vaikka niiden sisällä olisikin paljon vuorovaikutusta (vrt. Kostiainen 2009). Yhteistyö ja vuorovaikutus voivat olla hetkeksi jäädytetty esimerkiksi johdon toimesta, mutta tarpeen tullen ne voidaan taas elvyttää. Potentiaalisen yhteistyön tilassa korostuukin yhteistyön tarvelähtöisyys oman organisaation näkökulmasta, jolloin aikuiskoulutusta kehittävä yhteistyö ei ole pitkäjänteistä.

### *Aidon yhteistyön tila*

Aidon yhteistyön tila sisältää paljon luottamusta ja sitoutumista sekä paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Aito yhteistyö on tavoiteltava mutta vielä varsin abstrakti tila Lapin aikuiskoulutuksessa (vrt. Lefebvre 1991). Se kuuluu ja näkyy jo usean

toimijan puheessa ja toimissa, mutta on lähinnä kamppailua suhteessa absoluuttiseen tilaan. Joidenkin toimijoiden välillä aitoa yhteistyötä on kuitenkin jo nyt. Aineiston perusteella voi sanoa, että aito yhteistyö toteutuu varsin hyvin Lapin korkeakoulukonsernissa. Siihen on päästy tekemällä töitä yhteisen tavoitteen hyväksi sekä luomalla tietoisesti tila, aika ja paikka yhteistyölle. Aidon yhteistyön syntyminen vaatii johdon panostusta, mutta myös tiettyä vapautta toimijoille yhteistyön rakentamiseen (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995).

Aidon yhteistyön tilassa toiminnalle on strategisen johdon hyväksyntä ja yhteisen toiminnan kautta on syntynyt yhteistyön kulttuuri ja yhteinen tahtotila, joka ylittää yli organisaatorajojen. Tietoa jaetaan avoimesti toimijoiden välillä virtuaalisissa ja fyysisissä tiloissa ja uutta tietoa ja osaamista luodaan, kuten SECI-prosessissa, jolloin myös erilaiset tietovarannot kehittyvät ja niitä kyetään hyödyntämään tarpeen mukaan (Nonaka et al. 2000; 2001). Kuten Kostiaisen (2009) jaetussa tilassa luottamus ja vuorovaikutuksen avoimuus aidon yhteistyön tilassa mahdollistaa, ei vain erilaisen tiedon ja ajatusten sietämisen ja hyväksymisen vaan myös uuden tiedon luomisen. Siten myös aikuiskoulutuksen kehittäminen on vaikuttavaa ja uutta luovaa.

### **Verkostot ja verkostoyhteistyön tilat**

Yhteistyön tilat voivat kehittyä puuttuvan yhteistyön tilasta näennäisen tai potentiaalisen yhteistyön tilan kautta aidon yhteistyön tilaan. Yhteistyön tilat ovat kuitenkin herkkiä kontekstin muutoksille ja toimijoiden muuttumiselle, jotka tilan luovat. Jopa yhden yhteistyökumppanin läsnä- tai poissaolo voi vaikuttaa tilan muuttumiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Tilan muuttuminen voi olla seurausta sisältä tai ulkopuolelta, kuten yhteiskunnallisista muutoksista tai laeista ja strategioista. Toimijat luovat tilat omalla toiminnallaan, joten jokaiseen tilaan on mahdollista päästä jos niin halutaan. (esim. Lefebvre 1991; Hernes 2004; Massey 2008.)

Lapin aikuiskoulutustoimijoiden väliset yhteistyön tilat ovat ennen kaikkea verkostoyhteistyön tiloja. Aikuiskoulutustoitinnan kehittäminen vaatii yhteistyötä alueellisesti laajalla rintamalla; aikuiskoulutusorganisaatioiden välillä, rahoittajien sekä yritysten ja kuntien kanssa. Yksi henkilö voi kuulua useisiin eri verkostoyhteistyön tiloihin. Tällainen kompleksinen yhteistyö tarvitsee uudenlaista koordinoitua ja toiminnan järjestämistä. Uutta luova ja innovatiivinen yhteinen kehittäminen ja oppiminen eivät toteudu perinteisissä hierarkkisissa yhteistyösuhteissa vaan vaatii organisaatorajoja ylittävää verkostoyhteistyötä.

Verkostoyhteistyön tiloissa toimijoiden kohtaaminen mahdollistuu ja yhteinen tekeminen ja luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentuminen saa tilaisuuden kehittyä. Jokainen toimija tuo tilaan oman organisaationsa tietovarannot, jolloin tilassa voi käynnistyä myös uuden yhteisen osaamisen ja kehittämisen tuottaminen. Se taas on avoimen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvan tiedon yhdistämistä, vertailua ja muokkaamista yhtäläillä virtuaalisissa kuin mentaalisissa ja fyysisissä tiloissa (vrt. SECI-prosessi, Nonaka et al. 2000; 2001). Toimijoita yhdistää erityinen verkosto-osaaminen, joka voi syntyä vain organisaatioiden, toimijoiden ja henkilöiden välisen yhteistyön kautta.

Verkostoyhteistyön tilat tulee luoda tietoisesti. Verkostoyhteistyön tiloissa täytyy olla luottamusta, vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä. Verkosto ei voi toimia hierarkkisesti yhden henkilön johtamana, vaan valta on jaettava ja siten toiminta ennen kaikkea keskustelua, neuvottelua ja yhteistyötä. Verkostoyhteistyö vaatii johdon aktiivista panostusta, osallistumista ja mahdollisuuksien havaitsemista. Verkostoissa ei voi toimia ilman luottamusta toisten hyvään tahtoon, sitoutumista yhteiseen hyvään sekä valmiutta avoimeen vuorovaikutukseen ja aitoon yhteistyöhön.

Lappilaisen aikuiskoulutuksen verkostoyhteistyö edellyttää osallistujiltaan uskallusta irrottautua vanhoista rakenteista ja vallasta sekä tahtoa sukeltaa aidon yhteistyön kulttuuriin. Sen sijaan, että huomio on vain hallintorakenteiden kehittämisessä, tulisi keskittää huomio toimintaprosesseihin ja luoda niiden kautta mahdollisuuksia kohtaamiselle verkostoyhteistyössä. Aidon yhteistyön tilassa pääsemme oppimisen, kehittymisen ja osaamisen tuottamiseen sekä Lapin aikuiskoulutuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

## Lähteet

Hernes, T. 2004. The spatial construction of organization. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Ingold, T. 2003. Sfäärien soitosta pallojen pinnalle: ympäristöajattelun topologiasta. Teoksessa Y. Haila & V. Lähde (toim.) Luonnon politiikka. Tampere: Vastapaino.

Kivekäs, M., Eeronheimo, A-L. & K. Kunnari. 2012. Johdanto. Teoksessa M. Kivekäs, A-L. Eeronheimo, H. Kangastie, O. Kokkonen & K. Kunnari (toim.) Nuotiotulilla – keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikoelma. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Korhonen, V. 2003. Oppijana verkossa -Aikuisopiskelijan oppimiseen suuntautuminen ja oppimiskokemukset verkkopohjaisessa oppimisympäristössä. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 248. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5658-0.pdf>

Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Tampere: Tampere University Press.

Lefebvre, H. 1991. The production of space. Oxford: Blackwell Publishing.

Massey, D. 2008. Samanaikainen tila. Tampere: Vastapaino.

Matikainen, J. 2000. Tietoverkkojen käytön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa J. Matikainen & J. Manninen (toim.) Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.



Nonaka, I. & N. Konno. 1998. The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.

Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice* (1), Pallgrave Macmillan Ltd., 2-10.

Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. 2001. Emergence of Ba: A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. Teoksessa I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford; New York: Oxford university press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 5-34.

Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Tampere: Tampereen yliopisto.

Poikela, E. 2009. Oppimisen design. Teoksessa S. Ruohonen & L. Mäkelä-Marttinen (toim.) *Kohti osaamisen ekosysteemiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro. 24*, 24-33.

Shields, R. 1999. *Lefebvre, Love & Struggle. Spatial dialectics*. London: Routledge.

Suomela, L. & Tani, S. 2004. Ympäristön kolme ulottuvuutta. Teoksessa H. Cantell (toim.) *Ympäristökasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS -kustannus.

Suoranta, J. 1996. Kontekstualismi kasvatustieteen metodologiassa. *Kasvatus* 27 (5), 451-461.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ilari Sainio

### **Aikuiskasvatuspääoman luominen**

- Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen verkostoyhteistyössä

### **Johdanto**

Lappi on pinta-alaltaan Suomen laajin maakunta. Maakunnan pinta-ala käsittää noin 30 % koko maan pinta-alasta. Lappi on myös Suomen väestötiheydeltään Suomen harvimpaan asuttu maakunta, väestötiheys Lapissa on 1,9 henkilö per neliökilometri, kun koko maassa väestötiheys on 17,9 henkilö per neliökilometri. Lapissa asuu koko maan väestöstä vain 3,4 %. (Tilastokeskus 2014a.)

Lapin väkiluku on pienenemään päin. Vuodesta 1993, jolloin asukkaita Lapissa oli yli 202 000, asukkaiden määrä on tippunut jo alle 182 000:een. Väestörakenteeltaan Lappi on samankaltainen muun Suomen kanssa, työikäisiä 18–64-vuotiaita on noin 60 % väestöstä. (Tilastokeskus 2014b; Tilastokeskus 2014c; YLE uutiset 2014.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) julkaisee kuukausittain Lapin työllisyyskatsauksen. Syyskuun 2014 katsauksen mukaan Lapin alueen työttömyys on ollut heinäkuusta 2013 lähtien korkeammalla tasolla kuin kertaakaan vuoden 2006 jälkeen. Alueellisesti Lapissa työttömien osuus työvoimasta on vähäisintä Rovaniemen alueella ja suurinta Itä-Lapin seutukunnassa. Aktivointiasteeseen laskettaviin työ- ja elinkeinohallinnon palveluihin osallistui syyskuun 2014 lopussa 4520 lappilaista. Näistä noin 910 osallistui työvoimakoulutukseen ja noin 920 omaehtoiseen opiskeluun työttömyysetuudella. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014.)

Aikuiskasvatustyöllä on Lapin kaltaisessa laajassa ja harvaan asutussa maakunnassa erilaisia muotoja riippuen siitä missä päin Lappia toimitaan. Aikuiskasvatustyötä tekevän ammatillista osaamista voi tarkastella yhtä monesta eri näkökulmasta kuin aikuiskasvatuksen piirissä on erilaisia toimijoita. Henkilön työnkuvasta, organisaatiosta tai sijainnista riippumatta kaikilla toimijoilla on yhteinen toiminta-alue sekä yhteinen huoli ja vastuu osaavasta lappilaisesta työvoimasta.

Artikkelin taustalla oleva tutkimus on toteutettu osana Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishanketta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli pyrkiä lappilaisten aikuiskoulutus-toimijoiden yhteisen toimintamallin avulla entistä tuloksellisempaan palvelutoimintaan. Tavoitteeksi asetetun toimintamallin tarkoituksena on kattaa korkeakoulutuksen lisäksi myös toisen asteen koulutus ja myös vapaan sivistystyön koulutus- ja opintomuodot.

Tutkimus tehtiin Lapin korkeakoulukonsernin toimeksiannosta ja siinä selvitettiin kuinka aikuiskasvatusta nykytilanteessa Lapissa kehitetään ja miten tätä tietoa voidaan hyödyntää aikuiskoulustoimijoiden yhteisen toimintamallin kehittämisessä.

## **Taustaa**

Aikuiskoulutuksen juuret ovat kansansivistys- ja kansanvalistustoiminnassa sekä 1800-luvulla harjoitetussa kansansivistys- ja valistustyössä. Tuolloin kansansivistystyötä tarjottiin kansanopistojen sekä kansalais- ja työväenopistojen toimesta ja sen tehtävänä oli omalta osaltaan vastata yhteiskunnallisesta sosialisaatiotehtävästä. Kansanvalistusta harjoitti myös kirkko ja se oli luonteeltaan uskonnollista.

Aikuisten valistamiseen ja sivistämiseen liittyvä korkeakouluopetus käynnistyi 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa,

jolloin nykymuotoisen aikuiskasvatuksen voidaan katsoa saaneen alkunsa Suomessa. Noin 1960-luvun puoliväliin aikuiskasvatuksen järjestäjien ydin koostui edelleen kansan-, kansalais- ja työväenopistoista. Ammatillinen aikuiskoulutus oli tuohon asti hyvin vähäistä. (Leppänen & Kerde & Mäkinen & Kaldas & Tuittu 2007; Pantzar 2007; Elias & Merriam 2005; Lang 2011.)

Yleissivistävän ja ammatillisen aikuiskoulutuksen eriytyminen alkoi jo 1800-luvulla ja 1960-luvun puolivälissä eriytyminen syventyi entisestään jatkuen myös 1970-luvulla. Tuolloin aikuiskoulutus organisoitui nykyisin tunnistettavaan jakoon yleissivistävä aikuiskoulutus, vapaa sivistystyö ja ammatillinen aikuiskoulutus.

Yleissivistävä aikuiskoulutus pitää sisällään aikuislukiot, avoimen yliopiston ja kesäyliopistot. Vapaaseen sivistystyöhön lasketaan kuuluvaksi kansalais- ja työväenopistot, kansanopistot ja sivistysjärjestöjen ylläpitämät opintokeskukset. Ammatillinen aikuiskoulutus koostuu työvoimapolitiisesta aikuiskoulutuksesta, omaehtoisesta ammatillisesta koulutuksesta, henkilöstökoulutuksesta ja oppisopimuskoulutuksesta.

1970- ja 1980-lukujen aikana aikuiskoulutus siirtyi selkeämmin ammatillisen koulutuksen suuntaan. Yksi syy tähän oli, että aikuiskoulutusta alettiin pitää taloudellisesti kannattava sijoituksena. Aikuiskoulutuskeskusten verkkoa vahvistettiin ja aikuiskoulutuksen avulla pyrittiin ratkaisemaan työelämän rakenteellisia muutoksia. 1980-luvun puoliväliin saakka aikuiskoulutus oli julkisesti rahoitettua ja keskusjohtoista, eikä eri organisaatioiden välillä juurikaan ollut kilpailua. (Leppänen ym. 2007; Pantzar 2007; Raudaskoski 2013; Rinne 2011.)

Talouden taantumassa 1990-luvulla aikuiskasvatuksen roolina oli toimia työttömyyden hoitokeinoa ja auttaa Suomea paran-

tamaan kansainvälistä kilpailukykyään. Samalla tapahtui myös siirtyminen kohti markkinaehtoista aikuiskoulutusta. Yhteiskunnan tuen vähenemisen myötä palvelujen myynnistä ja opiskelumaksuista saadut tulot täydensivät siten julkista rahoitusta. Tavoitteena oli tilanne, jossa ei olisi olennaista mikä taho aikuiskoulutuspalvelut tuottaa, vaan se, kuka tuottaa palvelut kustannustehokkaimmin. Myös EU:n jäseneksi liittyminen on tuonut yleiseurooppalaisia näkemyksiä suomalaiseen aikuiskoulutukseen enenevässä määrin. (Leppänen ym. 2007; Pantzar 2007; Jokinen & Poikela & Sihvonen. 2012.)

### *Aikuiskasvatus ja jatkuva oppiminen*

2000-luvun globaalissa markkinayhteiskunnassa, jossa sidonnaisuus aikaan ja paikkaan vähenee informaatioteknologian kehittymisen myötä, informaation määrä lisääntyy ja sen saataavuus helpottuu, ihmisten, yhteisöjen ja organisaatioiden osaminen perustuu elinikäiseen ja elämänlaajuiseen oppimiseen (Eteläpelto 2004). Siihen liittyvästä aikuiskasvatuskentän laajuudesta saa kuvan Tampereen yliopiston 2012 tekemän selvityksen aikuiskasvatuksen pääaineesta valmistuneiden sijoittumisesta työelämään. Aikuiskasvattajien yleisimmät työnantajat olivat kunta, valtio ja yritykset.

Valmistuneet opiskelijat olivat työllistyneet tutkijoiksi, opetukseen tai koulutukseen, johto- tai esimiestehtäviin, konsultointiin, asiakastyöhön, markkinointiin ja myyntiin sekä hallintosuunnittelu- tai kehitystehtäviin. Ammattinimikkeitä näissä tehtävissä olivat koordinaattori, tutkija, assistentti, lehtori, suunnittelija, asiantuntija, kouluttaja, opettaja, kehittäjä ja tehtäviä oli niin työntekijä kuin johtotasolla. (Tampereen yliopisto 2012.)

Pelkistetyimmillään elinikäinen oppiminen on jatkuvan sopeutumisen prosessi, jossa yksilön elämänvaiheet sekä niihin liit-

tyvät erilaiset tarpeet ja elinympäristön jatkuva muutos, ovat ärsykeitä sopeutumisprosessille, oppimiselle (Turpeinen 2005, 40). Lehtinen (2003, 55) kysyy, miksi elinikäinen oppiminen olisi jotain erityistä, koska tällaisenaan se on vain evolutiivinen sopeutumisprosessi, ja siten vain yksinkertaisesti ihmisenä olemista? Elinikäisen oppimisen käsite ei tavoita oppimisen moniulotteisuutta, joten sen sijaan pitäisi puhua jatkuvasta oppimisesta (Poikela 2011).

Elinikäisen oppimisen ongelma onkin se, että se keskittyy liiaksi yksilöön sekä yksilön suhteeseen ympäristöön ja muutokseen. Näkökulmaa pitää laajentaa ja tarkastella oppimista yhteiskunnan kontekstista, jolloin oppimisesta tavoitetaan sekä vertikaalinen että horisontaalinen ulottuvuus. Oppimisen horisontaalinen ulottuvuus ilmenee sosiaalisissa prosesseissa. Oppiminen tapahtuu verkostomaisesti yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja jopa yhteiskuntien välillä.

Oppimisen vertikaalinen ulottuvuus kytkeytyy yhteiskunnan muutokseen ja toisaalta takaa yhteiskunnan säilymisen. Yhden ihmisen elinkaaren aikana tapahtuva oppiminen on vain pieni osa suurempaa kokonaisuutta. Kunkin yksilön elinikä on rajallinen, ja jos hänen hankkimansa tiedot ja taidot katoaisivat, ei ihmiskunta koskaan pystyisi kehittymään saati oppimaan. Historian kuluessa yksilöt vaihtuvat kaiken aikaa ja yhteiskunnat jatkavat olemassaoloaan ja kehittymistään. (Dewey 2011, 5-7.)

### **Aikuiskasvatus pääomana**

Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin on tarkoitus yhdistää eri koulutusorganisaatioissa tuotettava aikuiskoulutus yhden "sateenvarjon" alle. Uskotaan, että yhden toimijan, toistaiseksi Lapin korkeakoulukonsernin markkinoiminen ja brändin vahvistaminen koituu kaikkien sen kanssa toimivien koulutusorganisaatioiden hyväksi, ja että se on keino hyödyntää laaja-alaista aikuiskasvatusosaamista, jota jokaisessa yhteistyöhön osallis-

tuvassa organisaatiossa on. Voidaan puhua aikuiskasvatuksellisesta pääomasta, jota organisaatioilla on niin erikseen kuin yhdessä.

Pääoman käsite on peräisin taloustieteestä, jossa sitä käytettiin alun perin talousteoriassa selittämään fyysistä pääomaa ja työtä. Perinteinen taloustieteen talousteoria ei kuitenkaan pysty selittämään yksilöiden, yritysten tai organisaatioiden talouskehityksen eroja pelkästään fyysisen pääoman ja työvoiman määrän ja laadun avulla. Rinnalle on noussut aineellisten tekijöiden lisäksi aineettomia tekijöitä. (Ruuskanen 2001.)

Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä, rakenteellisesta ja suhdepääomasta (Puusa & Reijonen 2011a, 6; Puusa & Reijonen 2011b, 10-11; Roos & Fernström & Pionius & Rastas 2006, 13). Määritelmiä on monia, esimerkiksi Han (2009, 62) pitää inhimillistä, kulttuurista ja sosiaalista pääomaa vain tietöpääoman muunnoksina. Watkins ja Cseh (2011, 15) tuovat älyllisen ja sosiaalisen pääoman rinnalle psykologisen pääoman, joka pitää sisällään itseluottamuksen, optimismin ja toivon, tunteen pystyvyydestä, sinnikkyuden, avoimuuden ja joustavuuden.

Aineeton pääoma voidaan määritellä myös luottamukseksi eli “inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan” (Harisalo ja Miettinen 1996, 21). Luottamuspääomasta on lyhyt matka verkostopääomaan, jolla tarkoitetaan lähinnä kollektiivista tietoa ja verkostotoimijoiden osallisuutta siihen (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen 2004, 164).

### ***Taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma***

Pierre Bourdieun (1986) mukaan pääoma esiintyy kolmessa muodossa: taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma.



Taloudellisella pääomalla tarkoitetaan sellaista pääoma, joka on helposti muunnettavissa rahaksi ja tekijänoikeuksiksi. Aikuiskasvatuksen kontekstissa taloudellinen pääoma tarkoittaa myytäviä koulutustuotteita ja -palveluita. Bourdieun (1986) mukaan jossain tilanteissa kulttuurinen pääoma on mahdollista muuntaa taloudelliseksi pääomaksi ja institutionalisoida koulutukselliseksi kvalifikaatioiksi. Esimerkkinä voisi olla tietyn koulutuksen kautta kvalifioituminen uskottavaksi aikuiskouluttajaksi.

Bourdieun (1986) mukaan kulttuurinen pääoma ilmenee ruumiillistuneessa, esineellistyneessä ja institutionaalituneessa muodossa. Ruumiillistuneella kulttuurisella pääomalla Bourdieu tarkoittaa esimerkiksi mielen ja kehon taipumuksia, jotka periytyvät sosiaalistuttaessa ryhmään ja yhteiskuntaan. Esineellistynyt kulttuurinen pääoma tarkoittaa kulttuurisia hyödykkeitä, esimerkiksi kirjoja, kuvia ja laitteita, jotka liittyvät yksilöiden henkisiin toimintoihin. Koulutuksen kautta hankitut kvalifikaatiot puolestaan ilmentävät institutionaalista kulttuurista pääomaa.

Paikallisen kulttuurin ja historian tunteminen on olennainen osa kulttuurista pääomaa ja se korostuu, kun toimitaan muualla kuin oman organisaation piirissä. Ilman toimivaa kulttuurista pääomaa organisaation kyky rakentaa verkostoja oikeiden kumppaneiden kanssa on vaikeaa ja samalla sosiaalisen pääoman vakiinnuttaminen käy vaikeaksi. (Raitavuo 2005, 162.)

Sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisista velvollisuuksista tai suhteista ja on muunnettavissa joissain tapauksissa taloudelliseksi pääomaksi esimerkiksi institutioimalla se aatellarvona (Bourdieu 1986). Sosiaalinen pääoma on todellisten tai potentiaalisten resurssien kokonaisuus, joka yksilöllä on hallussaan sosiaalisissa verkostoissa, joissa hän on jäsenenä. Myös aikuis-koulutuksen alalla osaava yksilö tai organisaatio, jolla on laaja

verkosto, voi saavuttaa keskeisen aseman ja hyödyntää sitä myös taloudellisesti.

Sosiaalinen pääoma on olemassa ainoastaan henkilöiden välisissä suhteissa, joten sitä ei fyysisesti ole olemassa. Verkoston rakenne mahdollistaa sellaisten asioiden saavuttamisen, jotka ilman verkostoa ei olisi mahdollista. Sosiaalisen pääoman luonteeseen kuuluvat velvoitteet, odotukset ja luottamus. Luottamuksen ylläpitäminen ja kasvattaminen vaatii jatkuvaa sosiaalisten suhteiden luomista sekä olemassa olevien suhteiden vaalimista.

Sosiaalisen verkoston jäsenyys edistää sen jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista. Sen vuoksi sosiaaliseen pääomaan liittyy vastavuoroisuuden velvoite, jolla tarkoitetaan odotusta lunastamattomien vastapalvelusten suorittamisesta. Sosiaalisella pääomalla voidaan myös tarkoittaa jonkun ryhmän, kuten perheen, puolueen, yhteiskuntaluokan tai muun ryhmän ja sen jäsenten sosiaalisista verkostoista muodostuvaa pääomaa. (Bourdieu 1986; Coleman 1988; Ruuskanen 2001.)

Sosiaalista pääomaa käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisten positiivinen hyöty voi tuottaa toisille negatiivisia vaikutuksia. Sosiaalisen pääoman käyttö puhtaasti oman hyödyn maksimoimiseksi voi pitkällä aikavälillä kääntyä negatiiviseksi vaikutukseksi omaan sosiaaliseen pääomaan. Näin siksi, koska sosiaalisen pääoman kasvattaminen edellyttää luottamuksen säilyttämistä toimijoiden välillä ja toisten odotuksien täyttämistä heidän odottamallaan tavalla. (Coleman 1988; Woolcock 2000.)

### ***Inhimillinen pääoma ja osaaminen***

Inhimillinen pääoma ei kuulu Bourdieun kolmen pääoman joukkoon ja se poikkeaa sikäli kulttuurisesta ja sosiaalisesta

pääomasta, että se on lähtökohtaisesti yksilön pääomaa. Laajasti ymmärrettynä inhimillisen pääoman voi ajatella olevan osa kulttuurista pääomaa, jolloin siitä tulee osa ryhmän tai organisaation pääomaa. Inhimillinen pääoma rakentuu tietämyksestä, kokemuksesta, osaamisesta, ominaisuuksista ja niiden kehittämisestä koulutuksen keinoin (Virtainlahti 2011, 34).

Työntekijöiden tiedot, taidot, kompetenssit, innovatiivisuus, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat inhimillisen pääoman. Ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta Roos ym. (2006, 13–14) toteavat, mitä enemmän yksilöllä on inhimillistä pääomaa, sitä helpompaa sitä on hankkia lisää. Heidän mukaansa inhimillinen pääoma ei kuulu organisaatioille vaan siellä työskenteleville yksilöille, joita organisaatio hyödyntää. Sen sijaan Puusa ja Reijonen (2011b, 15) eivät yksiselitteisesti hyväksy inhimillisen pääoman kuuluvan ainoastaan yksilöille, vaan heidän osaamisensa, tietonsa ja kokemuksensa välittyvät myös organisaation toiminnassa. Toisin sanoen yksilöiden inhimillisestä pääomasta tulee myös organisaation inhimillistä pääomaa.

Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa. Käsitteenä osaaminen on erittäin laaja ja monessa yhteydessä käytetty. Sen alle voidaan sijoittaa sekä motoriset, kognitiiviset että sosiaaliset taidot. Riippuu täysin tilanteesta, millaisia taitoja tarvitaan ja miten yksilö pystyy osaamisen potentiaalillaan tarpeeseen vastaamaan. Ammatillinen osaaminen määrittyy suoritettavan tehtävän vaatimien taitojen ja tietojen kautta sekä toisaalta liittyen yksilön persoonallisiin tekijöihin, jotka ovat perimän, sosiaalisen toimintaympäristön sekä henkilökohtaisten kokemusten muovaama kokonaisuus (Helakorpi 2005a, 5, 56).

### *Hiljainen tieto ja osaamisen tilat*

Ammatillinen osaaminen koostuu proseduraalisesta, propositionaalisesta, käytännöllisestä ja hiljaisesta tiedosta sekä tai-

doista ja niin sanotusta know-how'sta (Eraut 1994, 16). Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan hiljainen tieto jakautuu kahteen ulottuvuuteen: tekniseen know-how -tietoon ja kognitiiviseen tietoon. Tutkimusasetelmallisesti hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus on know-how -tietoa mielenkiintoisempi kohde. Hiljainen tieto pitää sisällään mentaaliset mallit, skeemat, uskomukset ja tulkinnat. Lisäksi se tuottaa kuvan todellisuudesta ja vision tulevaisuudesta – siitä mitä on ja miten pitäisi olla.

Tuula Kostiainen (2009, 134–147) on määritellyt osaamisen kehittämisen neljä tilaa: vetäytyvä tila, vastustava tila, henkilökohtaistava tila ja jaetun osaamisen tila. Vetäytyvälle tilalle ominaisia piirteitä ovat epäluottamus ja vuoropuhelun vähäisyys. Vastustavassa tilassa on päästy eteenpäin ja julkilausuttuna tavoitteena on yhteistyörakenteiden muodostaminen, mutta luottamus yhteiseen tiedonmuodostukseen puuttuu. Henkilökohtaistava tila on ilmapiiriltään positiivinen, tasa-arvoinen, kaikille tilaa antava, kaikkien ajatuksia arvostavana ja kunnioittavana. Jaettua osaamisen tilaa kuvaa luottamuksellisuuden kehitys ja vuoropuhelun avoimuus.

Verkostomaisessa organisaatiossa tulisi pyrkiä kohti jaetun osaamisen tilaa. Kun organisaatio omaa vahvan aikuiskasvatuksellisen pääoman, ja ainoastaan omaamalla vahvan aikuiskasvatuksellisen pääoman, on jaetun osaamisen tila mahdollinen. Kun organisaatiossa sitoudutaan jatkuvaan kehittämiseen ja koko organisaation henkilöstö, yksilöinä, ryhmissä ja yksiköissä, on ymmärtänyt tavoitteet, tarkoituksen ja oman roolinsa niiden suhteen, on mahdollisuus päästä hyviin tuloksiin (Helakorpi 2005b, 74).

### **Tutkimuksen ongelma ja toteutus**

Aikuiskoulutuksen yhteisen toimintamallin luominen edellyttää muutosta nykyiseen tapaan tehdä työtä. Työn kehittämiseksi

täytyy ensiksi tunnistaa työn nykyinen tilanne ja siihen liittyvät ulottuvuudet. Näiden esiolettamusten perusteella muotoiltiin tutkimuskysymykset.

### ***Miten aikuiskasvatustyötä Lapissa kehitetään?***

- *Millaisia edellytyksiä Lappi toimintaympäristönä asettaa aikuiskasvatukselle?*
- *Millaisena yhteistyö aikuiskasvatuksessa näyttäytyy tekijöilleen tällä hetkellä?*
- *Miten aikuiskasvatustyötä Lapissa tulisi tehdä tulevaisuudessa?*

Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdessä muiden tutkimusryhmän jäsenten kanssa yhteisellä Webropol -kyselyllä toukokuussa 2013. Kyselylomake lähetettiin ETAPPI 13 – aikuiskoulutusfoorumin markkinoinnissa käytetyille sähköpostijakelulistalle. Tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman monta Lapin aikuiskoulutustoimijaa. Ensimmäisellä kerralla kyselylomake lähetettiin 359 ihmiselle.

Vastausajan päättyessä huomasimme, että Rovaniemen ammattikorkeakoulusta ei ollut tullut riittävää määrää vastauksia, joten lähetimme vielä uuden kohdennetun kyselyn ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Näistä henkilöistä yksitoista ei ollut mukana alkuperäisessä jakelussa, joten kokonaisuuden kysely lähetettiin 370 henkilölle. Saimme kyselyymme 67 vastaajaa, joiden vastaukset muodostavat tutkimukseni aineiston.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 22 kysymystä, joista 7 ensimmäistä olivat taustakysymyksiä ja viimeisellä kysymyksellä pyydettiin haastattelun halukkaita henkilöitä jättämään yhteystietonsa. Varsinaisia aineistonkeruu kysymyksiä lomakkeessa oli 14 kappaletta, jotka kaikki olivat avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset suunniteltiin siten, että ne

sisälsivät kaikille tutkimusryhmän jäsenille yhteisiä kysymyksiä sekä kullekin kohdennettuja kysymyksiä.

Aineiston analyysi aloitettiin aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin perusteita noudattaen (Tuomi & Sarajarvi 2012, 92, 109).

1. Aineiston lukeminen ja sisältöön perehtyminen
2. Päätös, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja siihen keskittyminen
3. Merkityksellisten ilmauksien etsiminen ja kerääminen
4. Samankaltaisten ilmausten ryhmitteleminen ja alaluokkien muodostaminen
5. Samankaltaisten alaluokkien ryhmitteleminen ja kokoavien luokkien muodostaminen
6. Samankaltaisten kokoavien luokkien ryhmitteleminen ja yläluokkien muodostaminen
7. Samankaltaisten kokoavien yläluokkien ryhmitteleminen ja yhdistävän kategorian muodostaminen.

Tuomen ja Sarajarven (2012, 96) mukaan puhtaasti aineistolähtöinen analyysi ei ole mahdollista, koska tutkijan tekemät tulokset eivät koskaan voi olla täysin objektiivisiä, vaan häntä ohjaa esiyymmärrys käytettyjen käsitteiden vuoksi ja tutkija on itse jo aiemmin asettanut tutkimukselleen tutkimusongelman ja valinnut käytettävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Pitäisikin puhua teoriaohjaavasta analyysistä, jolloin tunnustetaan analyysiin liittyvät teoreettiset kytkennät.

Analyysi eteni aineistolähtöisesti yläluokkiin asti ja vasta yhdistävän kategorian nimeämisenvaiheessa teoria vaikutti sen nimeämiseen. Taulukossa 1 on kuvattu yhden kokoavan luokan muodostaminen alkuperäisilmauksista kokoavaan luokkaan asti ja taulukossa 2 on kuvattu yhden yhdistävän kategorian muodostaminen kokoavista luokista.

**Taulukko 1.** Esimerkki kokoavan luokan muodostamisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Kokoava luokka
Yhteistyön paikkoja on toki paljon ja ainakin minulla on hyviä kokemuksia esim. erikoisammattitutkintoon valmistavista koulutuksista, joissa yliopiston ja ammattikorkeakoulun puolelta on tullut asiantuntijajaksvoja. Uskon että tulevaisuuden näkymät ovat hyvät kun toimitaan jaetun asiantuntijuuden lähtökohdista.	Lähtökohdaksi jaettu asiantuntijuus		
Nykyinen erinomaisen hyvä yhteistyö todennäköisesti suuntautuu keskinäiseen asiantuntijoiden verkostoitumiseen ja aikaisempaa tiiviimpään yhteistyöhön aikuiskoulutuspalvelujen tuottamisessa.	Keskinäinen asiantuntijoiden verkostuminen	Jaettu asiantuntijuus	
Moniammatillisuus verkostossa on voimavara. Asiakkaalla saattaa olla taustalla erilaisia tekijöitä, jotka vaativat erilaista osaamista.	Moniammatillisuus voimavara		Osaamisen rakentuminen
Monipuolista ja vuorovaikutteista, toisilta organisaatioilta oppiminen on kehittämistoiminnassa keskeistä.	Toisilta organisaatioilta oppiminen keskeistä		
Yhteistyö helpottaa tiedon vaihtamista ja yhdessä (toisilta) oppimista. Yhteistyötä tehdään opiopiskelijäkrytoinissa mm. messuilla, abipäivillä, oppilaitosvierailuissa.	Yhteistyö helpottaa yhdessä (toisilta) oppimista	Toisilta oppiminen	
Oman osaamisen (alueella, lähialueella, omassa oppilaitoksessa) tunnistaminen ja tunnustaminen ja sen hyödyntäminen koulutuksessa	Oman osaamisen tunnistaminen	Oman osaamisen hyödyntäminen	
Oman osaamisen (alueella, lähialueella, omassa oppilaitoksessa) tunnistaminen ja tunnustaminen ja sen hyödyntäminen koulutuksessa	Oman osaamisen hyödyntäminen koulutuksessa		

***Analyysin tulokset***

Empiirisen analyysin tulokset ovat vastaus tutkimusongelman kolmeen alakysymykseen. Toisin sanoen tuloksissa kuvataan vastaajien antamien tietojen valossa aikuiskasvatuksen edellytyksiä, yhteistyötä ja tulevaisuutta Lapissa. Vasta sen jälkeen on mahdollista vastata aikuiskasvatustyön kehittämistä koskevaan tutkimuksen pääongelmaan.

**Taulukko 2.** Esimerkki yhdistävän kategorian muodostamisesta.

Kokoava luokka	Yläluokka	Yhdistävä kategoria
Osaamisen rakentuminen	Yhteinen osaaminen	Yhteisen työn konteksti
Osaamisen kehittäminen		
Yhteistyötä yhdessä tekemällä		
Johtamismalli verkostomaista toimintaa tukevaksi	Toimiminen yhtenä organisaationa	
Asioiden toimeenpaneminen		
Rakenteeseen sitoutuminen		
Aikuiskoulutuksen tuottaminen yhdessä		
Rakenne tukemaan yhteistyötä	Toimimaton yhteistyö	
Yhteistyötä hankaloittavat tekijät		
Muutoksessa eläminen		
Yhteistyötä ei ole		

Tekstit sisältävät tutkijan aineistotulkinnan, joka on kehkeytynyt ensivaiheessa alkuperäisilmauksien ja niiden pelkistysten sekä alaluokkien muodostamisen kautta. Aineistonäytteillä pyritään osoittamaan vastaajien antaman tiedon ja tutkijan tulkinnan välinen yhteys. Vastaajat on yksilöity toisistaan järjestysnumerolla, esimerkiksi vastaaja 1 esitetään analyysissä koodauksella V1. Yläluokituksen vaiheessa käsitteet ja tulkinta ovat vähitellen irtautuneet konkreettisesta aineistosta ja tulkintaa on viety yleisemmälle tasolle kohti teoriaa.

### *Aikuiskasvatuksen edellytykset Lapissa*

Analyysi tuotti neljä yläluokkaa: ympäröivän maailman vaikutukset koulutukseen; koulutustarpeen ennakointi vaikeaa; koulutusten suunnittelu yhteistyössä koulutettavien kanssa; ja rahoitus.

### *Ympäröivän maailman vaikutukset*

Aikuiskasvatusta ei tehdä tyhjiössä. Yhteiskunnassa vaikuttavat trendit työelämän ja koulutuksen suhteen vaikuttavat omalta



osaltaan siihen millaista aikuiskasvatusta kulloinkin tarvitaan. Myös Lappi maakuntana on omanlaisensa toimintaympäristö, joka asettaa toiminnalle reunaehdot.

Lapin alueella on 2000-luvulla tapahtunut *muutoksia* elinkeinorakenteessa ja työllistäjissä. Perinteiset teollisuuden työllistäjät metalli- ja puunjalostusteollisuus ovat vähentäneet työpaikkojaan Lapissa. Toisaalta uudet kaivoshankkeet ovat luoneet uusia työpaikkoja ja matkailun ympärille on myös syntynyt tarve työvoimalle.

*“Perinteisiä vahvoina tunnettuja teollisuuden aloja on alkanut hiipumaan (paperiteollisuus, IT-teollisuus) mutta uusia kasvavia teollisuuden aloja on taas syntynyt (kaivosteollisuus ja siihen liittyvät tuki- ja tuotepalvelut).” [V35]*

Aikuiskasvatukselle tämä merkitsee sitä, että työelämän muutoksessa on pysyttävä mukana, jotta kulloinkin on mahdollisuus tarjota ajankohtaisia ja työelämää palvelevia koulutuksia. Kuntauudistus, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennuudistus sekä toisen asteen koulutuksen rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelma, jossa muun muassa ammatillisen peruskoulutuksen verkkoa on tarkoitus tiivistää, vaikuttavat jollain tasolla myös aikuiskasvatuksen järjestämiseen.

Maakuntaa vaivaava heikentävä *työllisyystilanne* voi tuoda tarvetta työvoiman uudelleen kouluttamiselle ja työllistämiskouluttamisille. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että yhteistyö oppilaitoksen, TE-keskuksen ja työttöminä olevien henkilöiden kesken sujuu kaikkia osapuolia parhaiten palvelevalla tavalla.

*“Työorganisaatioiden osaamisen kehittäminen on mutkikasta, koska maakunnan yritykset ovat todella pieniä ja hajallaan eri puolilla, usein pitkien matkojen päässä*

*oppilaitoksista.” [V17]*

Lapille on ominaista, että alueen yritykset ovat pieniä ja hajallaan ympäri maakuntaa. Lisäksi jokaisella oppilaitoksella on omat erilaiset haasteensa sijainnista riippuen. Koulutusmatkat ovat pitkiä ja opetuspaikkoja monenlaisia. Alueen yritysten koosta ja sijainnista johtuen työssäoppimis- ja oppisopimuspaikkojen löytäminen on välillä vaikeaa.

Aikuiskoulutusta koskevia *päätöksiä* tehdään monella eri tasolla. Valtakunnan tasolla tehtävät päätökset vaikuttavat alue- ja kuntapolitiikkaan. Eri lähteistä tulevat vaatimukset koulutuspolitiikan muodossa voivat joissain tapauksissa vaikuttaa epäjohtonmukaisilta.

*“Epäjohtonmukainen ja tempoileva aikuiskoulutuspolitiikka Suomessa. Koulutustason korottamisen vaatimukset Suomessa ovat korkeat, mutta lisäresursseja organisaatioihin ei anneta henkilökunnan lisäämiseksi.” [V39]*

Esimerkiksi Suomessa halutaan korottaa kansalaisten koulutus-tasoa, mutta organisaatioille ei anneta lisäresursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Yliopistolain muutosta vuonna 2010 (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014b) ei pidetä onnistuneena vaan se tuomitaan torsoksi.

Lappi on väestömäärällisesti pieni alue, mutta pinta-alaltaan suuri. Vähät ihmiset ovat levittäytyneet laajalle alueelle. Lisäksi tämä vähäinen *väkimäärä* on ikääntymässä ja vähenemässä entisestään nuorten muuttaessa opiskelemaan ja töihin etelämäksi.

*“Lappi on toimintaympäristönä erinomainen ja ympäristön mahdollisuuksia pitäisi hyödyntää aikuiskoulutuspalvelujen kehittämisessä eri asiakasryhmille muual-*

*lakin kuin omassa maakunnassa aikaisempaa luovemmin ja rohkeammin.” [V17]*

Voi käydä niin, että Lappi käy nykyisen kokoisille koulutusorganisaatioille liian pieneksi toiminta-alueeksi ja koulutusmarkkinoita on etsittävä alueen ulkopuolelta. Maakunta on pinta-alaltaan suuri ja harvaan asuttu, *välimatkat* alueella ovat pitkiä. Sekä koulutettavilla että kouluttajilla on pitkä matka toistensa luo.

Pitkät matkat lisäävät kustannuksia, joita tosin voi hillitä verkko-opetuksen kehittämisellä, etätyöskentelyn avulla ja yleisesti tietotekniikkaa hyödyntäen. Etäyhteyksissä on myös omat ongelmansa, koska Lapista löytyy vielä alueita, joissa edes matkapuhelimelle ei ole kunnollista kuuluvuutta, joten tekniikka ei ratkaise kaikkia ongelmia.

*“Saavutettavuus ... Haja-asutusalueen julkinen liikennehän on sitä, että sivukylältä tulee aamulla bussi, joka tuo koululaiset keskustaan ja vie heidät sitten iltapäivällä pois... Eli siinä ei harrasteta bussikyytien varas-  
sa/tai opiskella. Saavutettavuus lähikoulutukseen, etäopetuksen kehittäminen edelleen on haaste. Suomi on ÄÄRIMMÄISEN epätasainen maa ajatellen verkko-opetusta, koska meidän kunnassa on alueita, joissa ei matkapuhelimet toimi. Miten sellaisella alueella sitten opiskeltaisiin verkossa?! Ei mitenkään.” [V38]*

Alueellisen kattavuuden saavuttaminen on hankalaa jo nykyisessä tilanteessa. Miten taataan aikuiskoulutuksen saatavuus ympäri Lappia, jos koulutukset ja opinnot keskitetään kasvu-keskuksiin?

### *Ennakointi ja suunnittelu*

Väheneekö vai kasvaako *koulutustarve* Lapin alueella? Kehityksen ennakoiminen on vaikeaa. Koulutuksen tarjonnan ja tarpeen osalta jo todettiin, että ennakointi ei toimi. Huononeva työllisyyskehitys saattaa lisätä koulutustarvetta, mutta toisaalta työvoimakoulutuksen uskotaan vähenevän. Siirtyykö painopiste pois työllisyyskoulutuksesta vai kasvaako työvoimapolitiittisen koulutuksen merkitys? Lisääntykö aikuiskoulutuksen tarve? Selkeää näkemystä ei koulutustarpeen määrän muutoksesta ole muodostettavissa.

*“Uskoisin, että aikuiskoulutukselle tulee paineita lisätä koulutuspaikkoja, koska nuorten koulutukseen voikin hakea enää vain yhtä tutkintoa opiskelemaan. Silloin paikatta jääneet tulevat hakeutumaan aikuiskoulutukseen.” [V9]*

Koulutuspaikkojen määrää on vähennetty, mutta se ei suoranaisesti liity koulutustarpeen ennakointiin. Se vaikuttaa enemmänkin siihen, että koulutus vähenee. Lisäksi taantuma voi vähentää opiskelijoita, jos työnantajien lisäkoulutushalukkuus vähenee.

Yhteistyö eri *sidosryhmien*, joita ovat yritykset, asiakkaat, kumppanit ja opiskelijat, kanssa on kiinteä osa työnkuvaa. Yhteistyötä tarvitaan viimeistään toimeenpanovaiheessa, mutta jollain tasolla eri sidosryhmien edustajat on otettava huomioon jo suunnittelun alkumetreillä, kun hahmotetaan asioita kokonaisuuksina.

*“En saa mitään aikaan yksin, vaan tarvitsen työssäni aina kumppaneita/ verkostoa - viimeistään konkreettisesti toimeenpanossa, joka sekin onnistuu vain yhteistyössä jo alkumetreiltä saakka.” [V17]*

Markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta tarkasteltuna yhteistyö asiakkaiden, yritysten tai koulutusten tilaajien kanssa on välttämätöntä, koska ilman yhteistyötä ei synny myyvää koulutusta. Työelämätoimijat nousivat aineistosta erityisenä ryhmänä esiin, jonka kanssa tiivis yhteistyö olisi erityisen tarpeellista. Tiivis yhteistyö lähtee rakentumaan luomalla suoria yhteyksiä yrityksiin ja verkostoitumalla työelämän kanssa.

*“... tärkeää organisaatioiden välisessä toiminnassa on siellä toimivien henkilöiden välinen kontakti, vuoropuheluyhteys ja kaikki tällaiseen liittyvä perustoiminta.”*  
[V35]

Käytännössä tämä tarkoittaa eri organisaatioihin, sekä koulutus- että työelämäorganisaatioihin, kuuluvien yksilöiden välistä yhteydenpitoa ja henkilökohtaisten suhteiden luomista. Näin pysytään asiakkaiden lähellä ja pystytään tarjoamaan heidän tarpeistaan lähtevää koulutusta. Työelämän muutoksen johdosta esille nousevien koulutustarpeiden pitäisi olla koulutuksen työelämälähtöisyyttä eteenpäin ajava voima.

*“Työelämään nivoutuvien, työssä työn rinnalla toteuttavien koulutusmallien käyttöön otto ja työelämän motivoiminen ja sitouttaminen tällaisiin koulutuksiin.”* [V4]

Työelämän ja koulutuksen välistä rajaa tulisi häivyttää ohjaamalla työpaikkoja kouluttajiksi ja opetuspaikoiksi sekä kehittämällä työelämään nivoutuvia koulutusmalleja. Mahdollisuuksien mukaan koulutukset tulisi järjestää aina asiakkaiden lähi-alueilla. Eräs vaihtoehto voisi olla tuottaa koulutuksia kansalaispistojen kautta.

### *Rahoitus*

Yhteiskunnan rahoitus koulutukseen on vähenemässä. Rahoituksen vähenemisessä on kaksi puolta. Toisaalta vähenevä ra-

hoitus tarkoittaa väheneviä resursseja aikuiskoulutuksen tuottamiseen, mutta se haastaa myös etsimään uusia rahoituskanavia, tuottamaan palveluita kustannustehokkaasti, kehittämään uusia toimintamalleja ja irrottautumaan rutiineista.

*“... niukkeneva talous toivottavasti pakottaa toimijat etsimään uusia toimintamalleja, irrottautumaan rutiinimaisista toimintamalleista.” [V31]*

Koulutusten myymistä vaikeuttaa se, että alueen yritykset on totutettu hankkeiden kautta tuotettujen koulutusten myötä ilmaisiin koulutuksiin. Lisäksi alueella olevat yritykset ovat joko pieniä tai julkishallintopainotteisia, joten asiakkaiden heikko maksukyky voi muodostua ongelmaksi koulutusten myynnissä.

Koulutustarve alueella ei kuitenkaan ole pienenemässä samassa suhteessa kuin mitä rahoitus vähenee. Ongelmaksi voi muodostua, että miten vähenevillä resursseilla pystytään edelleen tuottamaan vaikuttavaa koulusta.

*“Alan verkostokumppanit harvassa - yhteistyötä alojen yli voidaan huomattavastikin kehittää.” [V58]*

Ilman resurssien pienenemistäkin alueella on sijainnista, koosta, väkimäärästä ja oppilaitoksista johtuen vähän toimijoita. Oman alan ihmisiä ei ole kovinkaan paljon, joten alueen sisäiset alakohtaiset verkostot jäävät aika pieniksi. Edellä mainitusta alueen ominaispiirteistä johtuen ongelmia on myös osaajien saamisessa alueelle.

Oppilaitosten työn jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että alueella ylläpidetään jatkossakin monipuolista *koulutustarjontaa*. Lisäksi koulutustarjonnan olisi oltava tasapuolista siinä mielessä, että osaajia koulutetaan työnantajien tarpeisiin kattavasti ja monipuolisesti.

*“Aikuistenkin koulutustarjontaa tärkeä lisätä. Tehokkaampi tiedotus toisi niitä ”juuri oikeita hakijoita” koulutukseen.” [V28]*

Nuorisokoulutuksen aloituspaikkojen vähentäminen voi näkyä aikuiskoulutuksen puolella tarpeena korvata vähenevistä aloituspaikoista johtuvaa koulutustarvetta. Onnistumalla koulutustarjonnan ylläpitämisessä, toinen tärkeä tavoite, opiskelijamäärien ylläpitäminen on helpompaa. Koulutuspaikkoja täytettäessä on tärkeää, että koulutusvalinnoissa onnistutaan siinä mielessä, että osataan ohjata oikeat ihmiset oikeisiin koulutuksiin.

### *Aikuiskasvatussyhteistyö*

Lapin aikuiskasvatustoimijoiden yhteistyö rakentuu yhteisen osaamisen ympärille. Yhteistyön ja ylipäätään toiminnan helpottaminen yhteisen organisaation muodossa olisi toimiva ratkaisu. Analyysissä muodostui yläluokat yhteinen osaaminen, toimiminen yhtenä organisaationa ja toimimaton yhteistyö.

#### *Yhteinen osaaminen*

Lapin aikuiskoulutustoimijat rakentavat ja kehittävät osaamistaan tekemällä yhteistyötä toistensa kanssa. Osaamisen rakentuminen ei tapahdu henkilökohtaisella tasolla, vaan osaaminen rakentuu aikuiskouluttajien muodostaman *verkoston* osamiseksi.

Verkosto voi pienimmillään tarkoittaa kahden henkilön yhteistyöstä muodostunutta toimintaa. Heidän osaamisensa summa on siten enemmän kuin kahden erillisen henkilön osaaminen yhteensä mutta erikseen. Eri koulutusasteita ja koulutusohjelmia käsittävästä verkostosta löytyy useiden ammattialojen edustajia sekä samojen ammattialojen edustajia eri koulutusasteilta. Yhteinen osaaminen rakentuu, kun lähtökohdaksi ottaa

jaetun asiantuntijuuden, jossa moniammatillisista lähtökohdista tapahtuu asiantuntijoiden verkostoituminen.

*“... uskon, että mahdollisuudet ovat hyvät, mikäli osapuolilta löytyy riittävästi yhteistä tahtoa ja halua ratkaista ongelmia sekä sitoutua kehittämiseen pitkällä aikajänteellä.” [V11]*

Verkostoissa tai yhteistyössä opitaan toisilta organisaatioilta sekä toisilta asiantuntijoilta. Yhteisen osaamisen rakentamiseen tarvitaan henkilöitä, joilla on hyvä käsitys omasta osaamisestaan ja ennen kaikkea halu hyödyntää osaamistaan yhteisen osaamisen hyväksi. Erityisen tärkeää on, että osaamisen kehittämiseen sitoudutaan pitkällä aikajänteellä, jolloin tavoitellaan ammatillisen osaamisen ja osaamis pääoman kasvattamista.

Yhteistyötä syntyy silloin, kun todella tehdään yhdessä töitä. Mitä enemmän on yhteistyötä, sitä parempi. Yhdessä tekeminen edellyttää, että puhalletaan yhteen hiileen, ei poteroiduta vaan tullaan saman pöydän ääreen työskentelemään, koska kaikkia ajavat yhteiset tavoitteet.

*“Kun koko Lapissa on väkeä vähemmän kuin Espoon kaupungissa, on yhteistyö välttämätöntä eikä kenenkään kannata poteroitua kehittämään vain omaa kenttäänsä.” [V7]*

Yhteistyötä tehdään suunnittelemalla ja toteuttamalla asioita yhdessä. Avoimuus, vuorovaikutteisuus ja kokemusten jakaminen lisäävät tietoisuutta toisten osaamisalueista. Yhteistyö eri toimijoiden kesken on lisääntynyt ja parantunut, kun ihmiset ovat kohdanneet toisensa esimerkiksi hankkeiden tai koulutusten suunnittelun yhteydessä. Kun ihmiset tapaavat toisensa kasvotusten, se edistää luonnollisten verkostojen kehittymistä.



*“Hyviä kokemuksia ja yhteistyö on lisääntynyt kohtaamisten myötä, samoin on havaittu mm. että painitaan samanlaisten ongelmien kanssa.” [V40]*

Aina kasvokkain tapaamiselle ei ole aikaa tai mahdollisuutta, jolloin jonkin tieto- ja viestintäteknologisen ratkaisun käyttäminen yhteistyön mahdollistajana voi olla järkevää. Tärkeintä kuitenkin on, että ensimmäiseksi tehdään konkreettisia toimenpiteitä yhteistyön käynnistämiseksi. Uusien yhteistyökumppaneiden ja kehittyvien verkostojen lisäksi yhteistyötä tehdään jo olemassa olevien yhteistyöverkostojen kautta. Tällaiset valmiit yhteistyöverkostot ovat yhdessä tekemisen seuraava kehitysaskel. Ihmiset ovat jo valmiiksi tuttuja keskenään, jolloin tietää jo valmiiksi ottaa yhteyttä oikeaan ihmiseen.

### *Toimimaton yhteistyö*

Kaikissa tapauksissa yhteistyö ei kuitenkaan toimi. Aineistosta löytyi myös paljon yhteistyötä *hankaloittavia* tekijöitä. Joissain tapauksissa jotkut toimijoista ajavat omaa etuansa sekä usein toimijoiden välillä on keskinäistä kilpailua opiskelijoista, hankkeista ja äärimmillään jopa olemassaolosta. Toisten koulutuksia anastetaan, omia toteutuksia arvostetaan toisten toteutuksia enemmän sekä aliarvioidaan toisia koulutusmuotoja.

*“Jatkuva toisten koulutusmuotojen aliarviointi ilman niiden tuntemista on kokoaikaista konkretiaa.” [V16]*

Myös toisten toimijoiden epäilyä ja kateutta esiintyy. Ilmenemismuotoja näille ovat epäluulo, erimielisyydet vastuunjaosta sekä siinä, että kenen tavoitteet ohjaavat toimintaa. Avoimen tiedon ja kokemusten jakamisen puuttuminen voivat johtaa jonkun sulkemiseen yhteistyöstä.

*“Tilanteessa, jossa tietyn asian vastuu on määritelty (poikkeuksellisesti) toiselle organisaatiolle, ja kaikki*

*toimijat eivät ole samaa mieltä vastuunjaosta. Em. tilanne kärjistyy ja välejä hiertää epäluottamus ja arvovalta-asiat, jotka ilmenevät esim. mustamaalaamisena, huhuina, epäilyinä, vähättelynä jne.” [V40]*

Joskus yhteistyön esteenä voivat olla henkilöistä johtuvat ongelmat. Taustalla voi olla henkilökemioiden yhteensopimattomuus tai niinkin yksinkertaisesta asiasta, että henkilöt ovat hukassa siinä mielessä, ettei ole tietoa kuka olisi oikea yhteishenkilö jossain asiassa. Organisoitumisen näkökulmasta liiallinen byrokratia hankaloittaa yhteistyötä.

Muutokset organisaatioissa ovat tuoneet tunteen *jatkuvassa muutoksessa* elämisestä. Tunne siitä, että on jatkuvasti muutoksessa, ei ole aina tervetullut. Esimerkiksi tehtäviin perehdyttämiselle ei jää aikaa. Muutoksen ollessa jatkuvasti läsnä toimintaa vaivaa jatkuvuuden puute. Hankkeet jäävät puolitiehen, eikä niissä saavutetuille tuloksille ole taetta jatkuvuudesta. Myös hankkeiden aikana henkilöille kertynyt osaaminen poistuu organisaatiosta henkilöiden mukana, eikä sitä onnistuta jättämään organisaation käyttöön.

*“Yksittäiset hankkeet eivät tähän pysty [yhteistyön kehittämiseen], koska hanke alkaa ja päättyy ja sen jälkeen ei enää ole rakennetta, jolla toimintaa jatkettaisiin. Tästä syystä pitää saada aikaiseksi jokin pysyvä rakenne, johon toimijat ovat sitoutuneet, myös organisaatioiden johdon osalta.” [V13]*

Jatkuvassa muutoksessa on vaarana, että isot kokonaisuudet jäävät hahmottamatta. Yksi ilmentymä toimimattomasta yhteistyöstä eri toimijoiden välillä on myös se, että yhteistyötä ei edes koeta olevan. Vähäisestä tai olemattomasta yhteistyöstä johtuen verkostojen rakentaminen on hankalaa. Joillekin eri toimijoiden välinen yhteistyö näyttäytyy sillä tasolla, että on tiedossa että jossain tehdään yhteistyötä. Joissain tapauksissa

yhteistyölle olisi tarvetta, mutta jostain syystä osallistujia tai toteuttajia ei löydy.

*“... halu tehdä paljon yhdessä, mutta ei luonnistu arjessa johtuen työn organisoinnin suunnittelemattomuudesta, vähäisestä yhteistyöstä ja kohtaamisista” [V49]*

Yhtenä erityispiirteenä olemattomalle yhteistyölle mainittiin vähäinen kommunikointi johdon kanssa. Toinen olemattoman yhteistyön selittäjä on ajan puute. Tähän syinä ovat esimerkiksi liiallinen työkuorma, yhteistyölle varatun ajan puuttuminen ja aikataulujen hankala yhteensovittaminen.

#### *Toimiminen verkostona*

Yhteistyö pohjautuu pääasiassa olemassa oleviin kontakteihin ja sitä tehdään tuttujen ihmisten kanssa. Verkostoyhteistyön *vakiinnuttaminen* luomalla pysyvän rakenteen yhteistyölle antaa vakaan pohjan yhteistyön kehittämiseksi jatkossa, koska tarve laajemmalle yhteistyölle on olemassa.

*“Nykyinen yhteistyö antaa hyvän pohjan kehittämiseksi. Tulevaisuudessa tarvitaan vielä kiinteämpää yhteistyötä, jotta aikuiskoulutusresurssit saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön.” [V20]*

Kaikki tarvitsevat ja hyötyvät yhteistyöstä, koska toimijoita tarvitaan joka sektorille. Samalla voidaan välttää päällekkäisiä toimintoja ja tietoisuus toisten tekemisistä lisääntyy, kun koordinoidaan keskitetysti hankkeita ja muuta yhteistyötä. Keskitetty koordinointi helpottaa myös jakamaan resursseja tasaisesti tarpeen mukaan ja helpottaa pienten yksiköiden taistelua olemassaolostaan. Valjastamalla rakenteen tukemaan yhteistyötä tarjoutuu oppilaitoksille mahdollisuus erikoistua tarjoamaan omista lähtökohdistaan oman ydinosaamisalueensa palveluita.

*“... pitää saada aikaiseksi jokin pysyvä rakenne, johon toimijat ovat sitoutuneet, myös organisaatioiden johdon osalta.” [V12]*

Rakenteen luominen on edellytys verkoston virallistumiselle. Pelkkä rakenne ei kuitenkaan riitä. Sekä johdon että kaikkien verkostossa toimivien toimijoiden on sitouduttava rakenteeseen ja siten toimimaan sen sääntöjen ja toimintatapojen puitteissa. Nykyisellään yhteistyötä on jo eri toimijoiden välillä ja muodostamalla rakenteen tukemaan yhteistyötä tilanne on kehittymässä suuntaan, jossa aikuiskoulutuspalveluja tuotetaan yhden organisaation toimesta.

Korkeakoulukonsernin olemassaolo sekä Rovaniemen ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulujen yhdistyminen ovat askeleita tähän suuntaan. Seuraava kehitysaste on toisen asteen mukaan tuleminen, jolloin mahdollistuu eri oppilaitosten ja koulutusasteiden yhteinen aikuiskoulutuksen tuottaminen. Tällöin päästään lähelle tilannetta, jossa oppilaitosten erikoistuminen oman ydinosaamisalueensa aikuiskoulutukseen voi olla osa yhdessä tarjottavaa kokonaisuutta.

*“Tulevaisuudessa tulee varmasti tarkasteluun koulutus-konsernin rakentaminen, jolloin myös toisen asteen tiiviimpi liittyminen konserniyhteistyöhön tulee tarkasteluun. Aika ei ole vielä kypsä tälle toteutusmallille, mutta uskon sen olevan tulevaisuudessa toteuttamiskelpoinen ja ehkä välttämätönkin toimintamalli.” [V29]*

Ongelmia voi tulla tilanteissa, joissa toimijat joutuvat yhdistämään toimintojaan vastentahtoisesti. Myös ammattikorkeakoulujen yhdistämisellä ja siitä aiheutuvilla organisaatiomuutoksilla voi olla jonkin aikaa vaikutusta perustoiminnan hoitamiseen. Organisaatiomuutokset aiheuttavat epävarmuutta henkilöstössä ja toisaalta kuinka nopeasti Lapin Ammattikorkeakoulu saavut-

taa sellaisen toiminnan ja tunnettavuuden tason, että uuden organisaation tilan voi katsoa stabiloituneen.

*“Johtamismalli on haasteellinen, joka estää avoimen kanssakäymisen ja verkostoitumisen eri toimijoiden kanssa - niin kummalliselta kuin se kuulostaakin.”*  
[V30]

Yhtenä organisaationa toimiminen muuttaa myös johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia. *Johtamismalli* ei saa olla sellainen, että se toimii verkostoitumisen esteenä. Johtamismallin tulisi olla tarpeeksi kevyt, jotta se tukee avoimuutta vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisissä.

### ***Aikuiskasvatustyön tulevaisuus***

Miten aikuiskasvatustyötä Lapissa tulisi tehdä tulevaisuudessa? Analyysissä muodostuivat yläluokat: viestintäteknikan tuomat mahdollisuudet; rohkeasti eteenpäin; osaamisen ja osaajien tuottaminen työelämään; sekä koulutusten tarjonnan ja tarpeen suhde.

### ***Tieto- ja viestintäteknikan mahdollisuudet***

Tieto- ja viestintäteknikka tarkoittaa tässä erilaisia teknisiä ja teknologisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat tiedon, kuvan, äänen tai kaikkien niiden siirtämisen paikasta A paikkaan B esimerkiksi reaaliaikaisesti. Tai ratkaisuja, joissa esimerkiksi yhteisesti käytettävät materiaalit on kaikkien saatavilla jostain verkossa olevasta yhteisestä verkkojaosta tai tallennustilasta.

Jotta tieto- ja viestintäteknikkaa voidaan hyödyntää opetuksessa, sitä pitää osata käyttää. Niin opettajat kuin opiskelijat tarvitsevat valmennusta tarpeellisten välineiden käyttöön. Opettajien ja kouluttajien tietoteknisten valmiuksien tulisi olla sellaisella tasolla, että erilaisten sovellusten ja laitteiden käyttäminen ei tuota ongelmia.

*“Pitkät välimatkat ovat välillä suurenakin haasteena, onneksi verkko-opetus mahdollistaa enemmän etäopiskelua.” [V52]*

Olisi myös toivottavaa, että opettajien ja kouluttajien tietotekniset valmiudet olisivat sillä tasolla, että opiskelijoiden ohjaaminen tietoteknisissä asioissa onnistuisi. Kun perusasiat ovat kunnossa, myös verkon kautta opettaminen onnistuu.

### *Rohkeasti eteenpäin*

Joskus tulee aika, jolloin on tarpeen reflektoida omaa toimintaa. Lapin aikuiskoulutuksessa se aika on nyt käsillä. On aika arvioida mitä on tehty oikein, mitä pitää säilyttää, mitä muuttaa, mitä jatkaa ja lähteä rohkeasti eteenpäin. Lappi on pieni maakunta. Potentiaalisia asiakkaita on rajallinen määrä. Uusia asiakkaita pitää löytää myös maakunnan ulkopuolelta. Lappi on myös poikkeuksellinen maakunta Suomessa, koska sillä on maaraja kolmen valtion kanssa. Pelkästään etelään katsomisen sijaan myös sivuille ja pohjoiseen katsomalla saattaisi löytyä uusia asiakkaita. Toistaiseksi *kansainvälinen koulutusmarkkinointi* on vierasta, siihen kannattaisi panostaa rohkeasti.

*“Meillä on paljon annettavaa kansainvälisesti mutta näyttää siltä kuin me emme itsekään usko siihen.” [V59]*

Lapissa olisi mahdollisuus ottaa rooli koko arktisen alueen koulutuksen edelläkävijänä, koska täällä on sellaista osaamista josta riittää annettavaa myös kansainvälisesti, kunhan vain ensin usko siihen löytyy omista riveistä. Eteenpäin meneminen tarkoittaa muutosta. Jotta muutos olisi hallittu, sen taustalla täytyy olla tarpeeksi tietoa ja muutos täytyy tapahtua suunnitellusti toimintaa kehittäen.

*“Työelämäläheisyyden lisääminen on yksi haaste, toinen merkittävä haaste on kehittää aikuiskoulutukseen liittyvän tutkimus- ja kehittämistoimintaa.” [V13]*

Tietoa muutosta varten saadaan perehtymällä *tutkimustietoon*. Samalla myös omaa tutkimustoimintaa aikuiskoulutuksesta täytyy kehittää ja tutkimusta täytyy tehdä. Toimintaa pitäisi kehittää rohkeasti suuntaan, jossa oltaisiin avoimia uusille asioille, uskallettaisiin tehdä kokeiluja, ennakoida rohkeasti sekä olla luovia ja innovatiivisia.

*“Tarvitaan avointa suhtautumista uusille asioille ja rohkeutta tehdä kokeiluja uusien toimintamallien löytämiseksi.” [V30]*

Silloin, kun katse on suunnattu eteenpäin, ei kukaan voi jäädä mukavuusalueelleen kehityksen jarruksi. Lapissa on mahdollisuus hyödyntää koko arktisen alueen mahdollisuudet. Perustehävän ohella katse pitäisi siirtää tulevaisuuteen. Millaisena aikuiskoulutus haluaa näyttäytyä Lapissa? Halutaanko ottaa koulutuksen edelläkävijän rooli? Pitäisikö nyt panostaa uusiin innovaatioihin, jotta niiden arkipäiväistyessä asiantuntemus olisi jo hankittu? Kysymyksiin ei ole helppo vastata. Sen vuoksi olisi tehtävä tulevaisuuden ennakkointia.

### *Osaamisen ja osaajien tuottaminen*

Aineistossa aikuiskoulutuksen tehtäväksi määrittyy työelämän palveleminen. Työelämään tarjotaan koulutusmahdollisuuksia ja koulutusorganisaatioissa olevaa osaamista työelämään käyttöön siinä muodossa kuin sitä tarvitaan.

*“Verkostoitumiseen tuo mahdollisuuksia mm. käynnissä oleva työorganisaatioiden osaamistarpeiden kartoitus ja työorganisaatioiden palveleminen parhaalla mahdollisella maakunnallisella osaamisella.” [V17]*

Työelämää palvellaan myös tuottamalla osaamista työelämään osaavien työntekijöiden muodossa. Työelämä kaipaa lisää pätevyyttä osaamiseen. Se onnistuu pätevoittämällä olemassa olevaa osaamista pienillä osasilla, jotka tukevat isommassa kuvassa kokonaisuutta osaamisen kehittämisessä.

*“Vähitellen organisaatiossa aletaan ymmärtää ja hyväksyä ohjauksen merkitys oleellisena osana aikuiskoulutusta niin organisaation sisällä kuin esim. yhteistyössä työelämän ja yhteistyökumppanien kanssa.” [V60]*

*Neuvonta- ja ohjaustyö* on tärkeää. Tuen ja ohjauksen tarve tulee jatkossa kasvamaan ja sen tarjontaa tulisi lisätä. Yksi mahdollisuus on kehittää sähköistä ohjausta. Onnistunut ohjaustyö vähentää opiskelijoiden tarpeetonta liikkumista koulutusorganisaatioista toiseen ja sen sijaan onnistutaan löytämään kullekin opiskelijalle oikea paikka, jonne hän kuuluu. Ohjaustyön avulla pystytään aikuisopiskelijoille luomaan mielekäs opintopolku työelämään.

Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee *työvoimapolitiittisen* aikuiskoulutuksen näin: ”Työvoimakoulutuksen tavoitteena on antaa koulutusta, joka parantaa työhön sijoittumisedellytyksiä” (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014a). Koulutuksen avulla voidaan estää syrjäytymistä. Ja jos syrjäytyminen onnistutaan estämään, se väistämättä parantaa yksilön työhön sijoittumisedellytyksiä.

*“Väestön ikääntymisen ja uhka osan tipahtamisesta työelämän imusta haastaa rakentamaan pienten onnistumisaskelten kautta luottamusta.” [V50]*

Maahanmuuttajat ovat sellainen erityisryhmä, että heidän kohdallaan substanssiosaamista saattaa jo olla hyvinkin paljon, mutta he tarvitsevat erityisesti apua työmarkkinoille pääsyssä etenkin kielen ja kulttuurin erilaisuuden vuoksi.



### *Tarjonta ja tarve*

Koulutusten tarjonta ja koulutusten tarve ovat pari, joiden on hankala vastata aina toisiaan. Koulutukset tulevat tarpeisiin nähden liian hitaasti tai liian aikaisin. Tarjottavien koulutusmahdollisuuksien tulisi olla mahdollisimman ajankohtaisia. Ajankohtaisia aiheita voitaisiin lähteä kartoittamaan esimerkiksi yhteiskunnallisten ongelmien kautta.

*“... ajankohtaiset yhteiskunnan haasteet, kuten lasten ja nuorten ongelmat, perheiden ongelmat, maahanmuuttajakysymykset ja esimerkiksi saamenkielisen väestön erityiskysymykset nousevat entistä tärkeämmiksi aiheiksi täydennyskoulutuksessa.” [V47]*

Uudelleen kouluttamiset ovat myös ajankohtaisiin tarpeisiin vastaamista. Työllistäjien työvoimatarpeen muutokset voivat jättää ihmisiä tilanteeseen, jossa uuteen ammattiin kouluttaminen on tarpeellista. Tällöin koulutusmahdollisuuksia tulisi olla tarjolla aloille, joissa uutta työvoimaa tarvitaan. Uusien alojen mukaan tuleminen vaatii koulutuksen nykyaikaistamista siinä mielessä, että menetelmien, tilojen ja laitteiden on vastattava uuden sukupolven ja uusien alojen tarpeita.

Työelämä ei välttämättä tarvitse kokonaisia tutkintoja, joskus riittäviä laajuus voisi olla jonkin tutkinnon osan suorittaminen *moduulina*. Pitäisi olla kyvykkyyttä tarjota kokonaisten tutkin-  
tojen sijaan tutkinnon osia.

*“Yritysten kanssa suorat yhteydet koulutusasioissa tulee yhä tärkeämmäksi. Koulutuksia täytyy enemmän räätälöidä asiakkaiden tarpeisiin – osaamiskartoitukset yrityksen henkilöstölle ennen varsinaisen koulutuksen hankintaa.” [V4]*

Kartoittamalla osaamistarpeet ennen koulutuksia, on mahdollista tarjota räätälöityjä ratkaisuja tarpeiden mukaisesti. Täten pystytään palvelemaan työelämän yksilöllisempiä tarpeita. Koulutuksen tarpeen ja tarjonnan kohtaamattomuus johtuu osittain siitä, että ennakointi ei toimi, koska työelämän aikuiskoulutustarpeet muuttuvat nopeasti. Myös työelämän ja koulutuksen erilaiset tavoitteet voivat olla kohtaamattomuuden taustalla. Yhtenä esimerkkinä tästä on edellä mainittu täsmällisen tarpeen ja tutkintokeskeisyyden problematiikka.

Tarjonta ja tarve voivat olla myös ajallisesti esillä väärään aikaan. Koulutuksen pitäisi esimerkiksi pystyä vastaamaan matkailualan koulutustarpeisiin, joka puolestaan on luonteeltaan sesonkiluontoista ja sen vuoksi hankala yhteen sovitettava koulutuksen kanssa.

*“Yritysten osaamistarpeet ja aikuisten oppimisvalmiudet ja -tarpeet monenlaistuvat yhä enemmän. Aikuis-kouluttajien osaamis- ja aikuispedagogiset vaatimukset kasvavat ja muuttuvat.” [V17]*

Koulutettavien joukossa on jo paljon hyvän koulutuksen omavia. Se asettaa vaatimuksen, että koulutuksen taso on turvattava ja koulutuksen täytyy olla korkealaatuista sekä innostavaa. Myös aikuiskoulutuksen osaamis- ja pedagogiset vaatimukset muuttuvat yritysten ja koulutettavien oppimisvalmiuksien ja -tarpeiden moninaistuessa.

### ***Yhteenvedo analyysin tuloksista***

Yhteistyö, tulevaisuus ja toimintaympäristö, näiden kolmen teeman ympärille aineiston analyysi keskittyi. Ne kehittivät omina itsenäisinä luokkinaan niille suunnatuista tutkimusongelman alakysymyksistä. Yhteistyö aikuiskasvatuksessa käsiteli alkuperäisen ajatuksen mukaan yhteistyötä aikuiskasvatustyötä tekevien välillä. Analyysin edetessä kävi kuitenkin sel-

väksi, että yhteistyö elinkeinoelämän, opiskelijoiden ja asiakkaiden kanssa ylipäätään on hyvin tärkeä osa aikuiskasvatus-toimintaa.

Aikuiskasvatusorganisaatiot eivät ole omassa kuplassaan vaan aktiivista vuoropuhelua tarvitaan jatkuvasti ympärillä olevien muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyön ja tulevaisuuden suhdetta toisiinsa voi tarkastella esimerkiksi edelläkävijän roolin ottamisen kautta. Miten koulutuksen edelläkävijän roolin voi sitten ottaa, mistä tietää mikä on oikea suunta? Tässäkin vastaus löytyy yhteistyöstä.

Eri puolilta maakuntaa löytyy eri alojen ammattilaisia, jotka osaavat tunnistaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja toimimalla yhteistyössä muiden kanssa näihin muutoksiin pysyttään koulutusorganisaatioissa vastaamaan. Samoin eri aikuiskasvatustoimijoilla on erilaisia kontakteja elinkeinoelämään, josta myös voi saada erilaisia signaaleja esimerkiksi tulevaisuuden työvoimatarpeesta ja siten se on merkki koulutuksen suuntaamiseen.

Edelläkävijän rooli koulutuksessa, uusiin kasvualoihin suuntautuva koulutus ja koko maakunnan tarpeet kattava koulutusorganisaatio voi olla mahdollisesti myös koko maakunnan elinvoima. Tarjoamalla korkealaatuista koulutusta aloille, joille maakunnasta löytyy töitä, koulutusorganisaatiot tekevät oman osansa maakunnan tulevaisuuden eteen ja auttavat maakuntaa pysymään elinvoimaisena.

### **Aikuiskasvatuspääoman luominen**

Aineiston analyysi tuotti neljä kategoriaa: uuden luominen; yhteisen työn konteksti; toimintaympäristön ymmärtäminen; ja aikuiskasvatuksen tehtävä Lapissa. Ne yhdistämällä syntyy ydinkategoria: aikuiskasvatuksellisen pääoman luominen (ks. taulukko 1).

Kategoria *uuden luominen* kehottaa katsomaan rohkeasti eteenpäin ja hyödyntämään viestintäteknikkaa alueellisten tai ajallisten rajoitteiden nujertamiseksi. Kattegoria *yhteisen työn konteksti* on Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämisen kannalta merkityksellisin kategoria. Yhteinen osaaminen, toimiminen yhtenä organisaationa ja toimimaton yhteistyö kuvaavat sitä, että on olemassa tunnistettavia tapoja tehdä yhteistyötä ja toisaalta tunnistetaan yhteistyön puuttuminen.

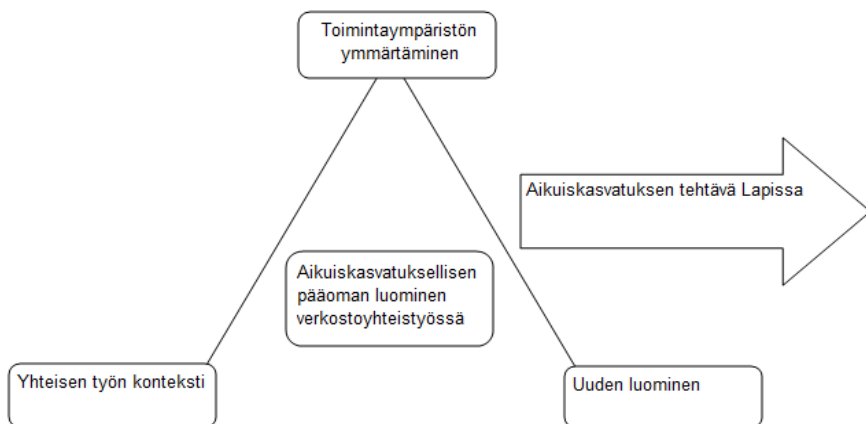
**Taulukko 1.** Aikuiskasvatuksellisen pääoman luominen

Yläluokka	Yhdistävä kategoria	Ydinkategoria
Viestintäteknikan mahdollisuudet Rohkeasti eteenpäin	Uuden luominen	<del>Aikuiskasvatuksellisen</del> pääoman luominen
Yhteinen osaaminen Toimiminen yhtenä organisaationa Toimimaton yhteistyö Muutoksessa eläminen Yhteistyötä ei ole	Yhteisen työn konteksti	
Ympäriöivän maailman vaikutukset koulutukseen Rahoitus Koulutustarpeen ennakointi vaikeaa Koulutusten suunnittelu yhteistyössä koulutettavien kanssa	Toimintaympäristön ymmärtäminen	
Osaamisen ja osaajien tuottaminen työelämään Koulutusten tarjonnan ja tarpeen suhde	Aikuiskasvatuksen tehtävä Lapissa	

Kategoria *toimintaympäristön ymmärtäminen* koskee koulutusorganisaatioiden ulkopuolisten tapahtumien vaikutuksia koulutusorganisaatioiden toimintaan. Kattegoria *aikuiskasvatuksen tehtävä Lapissa* ottaa kantaa aikuiskasvatuksen tehtävään. Aineisto nostaa esille osaamisen ja osaajien tuottamisen työelämään aikuiskoulutuksen tehtäväksi. Yhdistämällä kategoriat

yhdeksi ydinkategoriaksi inhimillisen ja sosiaalisen pääoman käsitteiden valossa saadaan aikaan tutkimustulos *aikuiskasvatuksellisen pääoman luominen verkostoyhteistyössä*.

Tutkimustulos ja yhdistävät kategoriat voidaan kuvata suhdejärjestelmänä (ks. kuvio 1), jonka ytimenä on aikuiskasvatuspääoman luominen, mikä edellyttää toimintaympäristön ymmärtämistä, tehokasta toimintaa yhteisen työn kontekstissa sekä uuden luomista jatkuvaa osaamisen kehittämistä varten. Tältä pohjalta aikuiskasvatuksen tehtävä Lapissa voidaan käsitteellistää ja toteuttaa tulevaisuuteen suuntautuen.



**Kuvio 1.** Aikuiskasvatuksellisen pääoman luominen verkostoyhteistyössä

Kolmion keskellä oleva aikuiskasvatuksellinen pääoma koostuu inhimillisestä, kulttuurisesta ja sosiaalisesta pääomasta, jotka kaikki ovat läsnä kussakin kolmion kulmassa olevassa elementissä. Vahvan aikuiskasvatuksellisen pääoman olemassaolon tiedostaminen on edellytys toimintamallin rakentamiselle ja verkostomaiselle yhteistyölle.

Kolmiosta oikealle, aikuiskoulutuksen tulevaisuuteen suuntautuva nuoli tarkoittaa aikuiskasvatuksen tehtävän selkiyttämiseen Lapissa ja verkostossa olevan aikuiskasvatuksellisen pääoman ja sen osatekijöiden hyödyntämistä toimintamallissa, jonka rakentaminen asetettiin tämän tutkimuksen tavoitteeksi. Toimintamalli tulisi rakentaa siten, että se tukee ja hyödyntää aikuiskasvatuksellisen pääoman kehittymistä.

Toimintamallia kehitettäessä täytyy kirkastaa, mitä ja millaista aikuiskasvatustoimintaa sen puitteissa harjoitetaan. Keskitytäänkö ammatilliseen aikuiskoulutukseen, toimitaanko pelkästään korkeakoulukonsernin puitteissa tai kattaako malli koko Lapin aikuiskasvatuskentän. Kaikkien aikuiskoulutustoimijoiden pitäisikin ymmärtää syyt, miksi toimintamallissa ollaan mukana.

Verkostomaisen kehittämisen käsikirjassa (Suominen ym. 2007, 64) varoitetaan tavoitteellisuuden puutteesta. Myös Rinne (2011) varoittaa ilmiöstä, jossa ammatillisten kurssien ja tutkintopapereiden keräilyn avulla pyritään osoittamaan työmarkkinapätevyyttä. Tällaiseen tilanteeseen päädyttäessä hänen mielestään aikuiskasvatus on tullut kauas alkuperäisistä tavoitteista, jotka ovat sivistyksen, valistuksen ja demokratian eteneminen. Silvennoisen (2011) mukaan koulutuksen vaihtoarvo työmarkkinoilla tutkintotodistusten muodossa jättää koulutuksen sisällölliset arvot - sivistys, taidot ja tiedot - toissijaiseen asemaan.

Toimintaympäristön erityispiirteiden tunteminen liittyy kulttuuriseen pääoman. Raitavuo (2005) korostaa kulttuurisella pääomalla olevan merkitystä, kun toimitaan oman organisaation ulkopuolella. Sosiaalisen pääoman kannalta toimintaympäristön ymmärtäminen linkittyy erityisesti työelämäyhteistyöhön. Suhteiden tietoinen uudistaminen ja solminen antaa mahdollisuuden saavuttaa taloudellista hyötyä sosiaalisesta pääomasta (Bordieu 1986). Työelämäsuhteiden vaaliminen on

strateginen toimenpide. Choo (2006) pitää toimintaympäristön tuntemista tietävän organisaation tärkeänä tehtävänä. Muutokset toimintaympäristössä tuottavat vihjeitä organisaatiolle, joista organisaation ja sen jäsenten pitäisi pystyä tunnistamaan tärkeät viestit.

Laajassa mittakaavassa aikuiskoulutuksen toimintaympäristö kattaa koko Suomen, jolloin valtakunnan koulutuspolitiikalla on vaikutusta myös Lapin aikuiskasvatukseen. Esimerkkeinä mainittakoon yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014b), ammattikorkeakoulu-uudistus (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014c) sekä toisen asteen koulutuksen ja vapaan sivistystyön rakenneuudistus 2014–2016 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014d). Aikuiskasvatuksen tehtävät liittyvät työvoiman saatavuuden ja osaamisen turvaamiseen, aikuisväestön koulutus- ja sivistysmahdollisuuksista huolehtimiseen sekä yhteiskunnan eheyden ja tasa-arvon vahvistamiseen.

Globalisaation seurauksena on Suomessakin esiin noussut metropoliajattelu, jossa Suomen tulevaisuus riippuu suurten kaupunkien selviytymisestä globaalissa kilpailussa osaamisesta ja innovaatioista. Metropoliajattelussa Suomen osaamis- ja innovaatiopääoma keskitetään pääkaupunkiseudulle ja muutamaan muuhun suurimpaan kaupunkiin, sekä kansalaisia, alueita ja paikkoja arvotetaan suhteessa globaalien markkinoiden oletetuihin vaatimuksiin. (Moisio 2012.) Toteutuessaan metropolisoituminen näkyy alueen väestömäärässä, yrityksissä sekä aikuiskoulutuksen valtion rahoituksessa.

Kyky erottautua tavanomaisesta parantaa mahdollisuutta selviytyä myös metropolien Suomessa. Uuden luomisessa inhimillinen pääoma on aikuiskasvatuksen innovaatioiden lähde. Kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma auttavat muodostamaan uusia yhteisiä toimintamalleja ja sosiaalisia verkostoja, joita uudella rohkealla tavalla toimiminen vaatii. Popadiuk ja Choo

(2006, 311) korostavat markkinoiden tuntemista innovaatioprosessin kriittisenä komponenttina. Heidän mukaansa teknisen tiedon ja markkinatiedon jatkuva vuoro vaikutus määrittää organisaation kyvyn luoda uutta ja siten menestyä koko ajan kirstyvässä kilpailussa.

Rutiineista irrottautuminen on yksi uuden luomisen edellytys. Nonaka ja Takeuchi (1995) pitävät luovan kaaoksen ja ”huojunnan” tuomista organisaatioon tiedon luontia edistävänä tekijänä. Organisaation ja ulkoisen ympäristön vuoro vaikutus pakottaa organisaation jäseniä luopumaan rutiineistaan ja kehittämään parempia toimintamalleja. Huojunta ja luova kaaos edellyttävät kuitenkin kykyä oman toiminnan reflektointiin, jotta luova kaaos ei muutu tuhoavaksi kaaokseksi.

Yhteistä työtä tai tunnetta yhteisestä työstä tulisi vahvistaa organisaation toimesta, koska se on toimintamallin toimimisen kannalta ehdoton edellytys. Tikkamäki (2006, 329) korostaa arkipäiväisten työtilanteiden merkitystä osallistumista ja oppimista tukevassa kulttuurissa. Jotta toimintamallin puitteissa tehtävä työ pystyisi tarjoamaan tällaisia olosuhteita, sen täytyisi olla avoin muutoksille, rohkaista ja arvostaa vapaata kommunikaatiota sekä uusia ja epätavallisia ideoita, sietää epäonnistumisia ja tukea reflektiivisyyttä (Auernhammer & Hall 2013, 163; Kurtti 2012, 191).

Sosiaalisen pääoman vahvistaminen on yksi instrumentti toimimattoman yhteistyön korjaamiseksi. Ruuskanen (2001) mukaan sosiaalisen pääoman mekanismeja ovat luottamus ja kommunikaatio. Luottamus viittaa luottamukseen muihin ihmisiin sekä instituutioihin ja kommunikaatio informaation kulkuun sekä informaation ymmärtämiseen. Myös Koivumäki (2008, 245) tekee samansuuntaisen havainnon tiedon jakamiseen liittyen. Hänen mukaansa luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen saa henkilön asennoitumaan kielteisemmin niuksien panttaukseen. Toiminnan kehittäminen sellaiseksi, että



se edistää luottamuksen syntymistä ja panostamalla kommunikaation, voidaan toimimatonta yhteistyötä korjata toimivaksi.

## **Pohdinta**

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten aikuiskasvatustyötä Lapissa kehitetään. Aineiston analyysin tuloksena löytyivät tekijät, joiden varaan aikuiskasvatustyön kehittämistä rakennetaan. Lapin aikuiskoulutuksen yhteisen toimintamallin tulee rakentua verkostossa olevien inhimillisen, kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman varaan. Yhteisen työn konteksti on asia, jota täytyy tukea ja se on edellytys verkoston toimimiseksi.

Aikuiskasvatustyön tehtävän kirkastaminen auttaa rakentamaan toimintamallista sellaisen, joka palvelee Lappia halutulla tavalla ja auttaa aikuiskasvatuksessa työskenteleviä sitoutumaan julkilausuttuun tavoitteeseen. Toimintamallin käyttöönotto ei varmastikaan tule onnistumaan kivuttomasti. Muutos aiheuttaa aina vastarintaa. Muutosta tehdessä olisi hyvä pitää tutkimuksellinen aspekti mukana. Toimintamallin käyttöönoton aikana saatavaa tietoa tulisi arvioida tavoitteiden suhteen, huomioida epäkohtia ja sovittaa niitä kontekstiin sopivimmiksi sekä ottaa muutoksia käyttöön. Toimintatutkimuksen suorittaminen käyttöönotossa on suositeltava vaihtoehto.

Tutkimus palvelee lappilaisen aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämistä kahdella tavalla. Ensiksi kyetään tunnistamaan aikuiskasvatuksellisen pääoman olemassaolo, jonka osatekijöiden määrittämisen avulla voidaan luoda olosuhteita ja kehittää prosesseja, jotka puolestaan tukevat aikuiskasvatuksellisen pääoman kehittymistä. Toiseksi tutkimus toimii keskustelun avaajana tuomalla esiin yhteistyöhön liittyviä ongelmia ja kehotuksen pohtia lappilaisen aikuiskasvatuksen tehtävää.

Tutkimus toteutettiin osana ESR-rahoitteista Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishanketta. Vaikka tutkimus ei

tuottaisikaan käytännön hyötyjä, se palvelee tärkeänä keskustelun avauksena ja kannustaa ottamaan verkostossa olevan aikuiskasvatuksellisen pääoman huomioon toimintamallin kehittämisessä.

## Lähteet

Auernhammer J. & Hall H. 2013. Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2) 2014, 154–166.

Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. Teoksessa J. G. Richardson (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York, 241-258.

Choo, C. W. 2006. *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press.

Coleman, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94. 95-120.

Dewey, J. 2011. *Democracy and Education*. Milton Keynes UK: Simon & Brown.

Elias, J. L. & Merriam, S. B 2005. *Philosophical foundations of adult education*. Malabar (FL): Krieger Publishing Company.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014. Lapin työllisyyskatsaus syyskuu 2014. [http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/2950498/Syyskuu\\_2014.pdf/d2b58c11-46ac-4155-bffe-2be6d1becbc2](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/2950498/Syyskuu_2014.pdf/d2b58c11-46ac-4155-bffe-2be6d1becbc2) 31.10.2014

Eraut, M. 1994. *Developing professional knowledge and competence*. Lontoo: Falmer Press.

Eteläpelto, A. 2004. Aikuiskasvatustutkimuksen haasteet ammatillisen identiteetin tukemisessa ja oppimisyhteisöjen rakentamisessa. Virkaanastujaisluento 10.11.2004.

Jyväskylän yliopisto. <https://staff.jyu.fi/Members/etelapel/julkaisut/Virkaanast99.doc> 2.11.2014

Hakkarainen, K. & Palonen, T. & Paavola, S. & Lehtinen, E. 2004. Communities of networked experience. Oxford: Elsevier.

Han, S. 2011. Competence: commodification of human ability. Teoksessa K. Illeris (toim.) International perspectives on competence development. Lontoo: Routledge, 56-68.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 1996. Luottamuspääoma. Tampere: Tampere university press.

Helakorpi, S. 2005a. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Saarijärven offset Oy.

Helakorpi, S. 2005b. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeenlinna: Saarijärven offset Oy.

Jokinen, J. & Poikela, E. & Sihvonen J. 2012. Sivistyshyöty ja sosiaalinen pääoma vapaassa sivistystyössä. <http://www.sivistystyo.fi/doc/SIVISTYSHjasopo2012.pdf> 29.10.2014

Koivumäki J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere universty press.

Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kurtti J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen: Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Tampere: Tampere university press.

Lang, T. 2011. Myyttisestä sankarirehtorista opistoäidiksi ja manageriksi. Sukupuolen näkökulma kansalais- ja työväenopiston johtajuuteen. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 235.

Lehtinen, M. 2003. Elinikäinen oppiminen arvioitavana. Hyvinvointikatsaus 4/2003. [http://tilastokeskus.fi/tup/hyvinvointikatsaus/surlab4\\_2003.pdf](http://tilastokeskus.fi/tup/hyvinvointikatsaus/surlab4_2003.pdf) 16.2.2013

Leppänen, R. & Kerde, M. & Mäkinen, K. & Kaldas, H. & Tuittu, A. 2007. Aikuiskoulutus Varsinais-Suomessa ja Läänemaalla. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Moisio, S. 2012. Valtio, alue ja politiikka: Suomen tilasuhteiden sääntely toisesta maailmansodasta nykypäivään. Tampere: Vastapaino.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014a. Työvoimapoliittinen aikuiskoulutus [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/tyo-voimapoliittinen\\_koulutus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/tyo-voimapoliittinen_koulutus/?lang=fi) . 17.10.2014

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014b. Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/). 29.09.2014

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014c. Ammattikorkeakouluja uudistetaan. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi). 16.11.2014

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014d. Toisen asteen koulutuksen ja vapaan sivistystyön rakenneuudistus 2014 - 2016. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankeet/Toisen\\_asteen\\_rakenneuudistus/index.html](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankeet/Toisen_asteen_rakenneuudistus/index.html). 16.11.2014

Pantzar, E. 2007. Aikuiskasvatuksen toimintakentät. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.), Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä, PS-kustannus, 17-54.

Poikela, E. 2011. Oppiminen, työ ja osaaminen – haasteena asiantuntijuus ja yrittäjäyys. Teoksessa R. Pelli & S. Ruohonen (toim.) Oppimisen ja osaamisen ekosysteemi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 32. Tampere: Tammerprint Oy. 24-33.

Popadiuk S. & Choo C.W. 2006. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* 26 (2006), 302–312.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011a. Esipuhe. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.), Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 5-7.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011b. Johdanto: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.), Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 8-18.

Raitavuo, M. 2005. Miten perheyriksen arvot luovat sosiaalista pääomaa? Teoksessa E. Poikela (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere university press, 153-178.

Raudaskoski, P. 2013. Aikuiskasvatustiede ennen ja nykyään. Verkko-oppimateriaali. Helsingin yliopisto. Avoin yliopisto. [http://www.mv.helsinki.fi/home/praudask/P1JOH/2012/artikke- Tutkimus2012.pdf](http://www.mv.helsinki.fi/home/praudask/P1JOH/2012/artikke<li>Tutkimus2012.pdf) 2.11.2014

Rinne, R. 2011. Tavoitteena tasa-arvo. Teoksessa R. Rinne & A. Jauhiainen (toim.) Aikuiskasvatus ja demokratian haaste. Keuruu: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 12-45.

Roos, G. & Fernström, L. & Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Silvennoinen, H. 2011. Aikuiskoulutuksen vaikuttavuus työmäärkinoilla. Teoksessa R. Rinne & A. Jauhiainen (toim.) Aikuiskasvatus ja demokratian haaste. Keuruu: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 12-45.

Suominen, K. & Aaltonen P. & Ikävalko, H. & Hämäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta - Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Helsinki: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.

Tampereen yliopisto 2012. Aikuiskasvatuksen pääaineesta valmistuneiden työelämään sijoittuminen. <http://www.uta.fi/opiskelu/tyoelama/seurannat/oppiainekoosteet/aikuiskasvatus.html> 1.11.2014

Tikkamäki K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere university press.

Tilastokeskus 2014a. Maakuntien pinta-ala, väestö ja bruttokansantuote. [http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#bruttokansantuote](http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#bruttokansantuote) 1.11.2014

Tilastokeskus 2014b. Suomen virallinen tilasto (SVT): Muutto-liike [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-6766. Helsinki: Tilastokeskus. <http://tilastokeskus.fi/til/muutl/index.html> 1.11.2014.

Tilastokeskus 2014c. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestörakenne [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5379. Helsinki: Tilastokeskus. <http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/yht.html> 1.11.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällyönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turpeinen, V. 2005. Oppimisen ekologia, kasvatuksen ekologinen kestävyys. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.), Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio, Unipress, 30-42.

Watkins, K. E. & Cseh, M. 2011. Competence development in the USA: limiting expectations or unleashing global capacities. Teoksessa K. Illeris (toim.) International perspectives on competence development. Lontoo: Routledge, 56-68.

Woolcock, M. 2000. Social Capital: The State of the Notion. Teoksessa J. Kajanoja & J. Simpura (toim.) Social capital: Global and local perspectives. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, 15-40.



YLE uutiset 2014. Lapin väkiluku jo alle 182 000.  
[http://yle.fi/uutiset/lapin\\_vakiluku\\_jo\\_alle\\_182\\_000/7541248](http://yle.fi/uutiset/lapin_vakiluku_jo_alle_182_000/7541248)  
1.11.2014

**II TIETO, NEUVONTA JA OHJAUS**

Eira Maijala  
Ari Penttilä

### **Yhdestä paikasta ja kasvokkain**

- Lapin aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden hyödyntäminen

### **Johdanto**

Lapissa on viime vuosien aikana kehitetty aktiivisesti koulutuksen järjestäjäverkkoa muun muassa perustamalla Lapin korkeakoulukonserni, voimistamalla ammattiopistojen positiota sekä kehittämällä maakuntakorkeakoulua. Työ- ja elinkeinotoimistoissa on toteutettu asiakassegmentteihin pohjautuva palvelumalliuudistus vastaamaan paremmin henkilö- ja yrittäjäasiakkaiden palvelutarpeisiin.

Uudistusten ohella tarvitaan elinikäistä oppimista tukevia tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluita, jotta koulutuksen ja osaamisen kehittämisen palvelut ovat vaivattomasti kansalaisten ja työnantajien tavoitettavissa. Tähän ja laajempaan kehittämistarpeeseen työstettiin vuosina 2011–2012 Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020 sekä Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020.

Tietopalvelujen tulisi olla selkeäkieliset, ajantasaiset, helposti löydettävissä ja saavutettavissa sekä tarjota tietoa eri koulutusmahdollisuuksista, työpaikoista, tukimuodoista ja muista palveluista, jotka ovat relevantteja henkilön suunnitellussa tulevaisuuttaan. Neuvonta- ja ohjauspalvelut kaipaavat kehittämistä eritoten elinikäisen ja jatkuvan oppimisen saralla (Kangas, Kilja & Myllykangas, 2010, 3). Lisäksi alueellinen tase-arvo olisi taattava ja haettava joustavia ohjaus- ja oppimismuotoja asiakkaille.

Tämän artikkelin taustalla olevassa tutkimuksessa (Maijala, Penttilä & Poikela 2014) keskityttiin 17–87-vuotiaiden lappilaisten ihmisten näkökulmaan, mielipiteisiin sekä kokemuksiin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluista Lapissa. Tarkoituksena oli selvittää, mistä ja miten lappilaiset ovat saaneet tietoa, neuvontaa ja ohjausta koulutukseen liittyen. Samalla saatiin selville haastateltavien kehittämisehdotuksia koskien Lapin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluita. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna kesällä 2014.

Merkityksellisemmäksi tekijäksi tutkimuksessa nousi tarve palvelun saamiseksi yhdestä nettilinkistä, -kansioista tai vastaavasta tietolähteestä. Samalla koettiin kasvokkain tapahtuva palvelu parhaimmaksi palvelun muodoksi. Pintapuolisen tutkimustulosten silmäilyn perusteella yhden linkin ja kasvokkain tapahtuvan palvelun välillä näyttäisi olevan ristiriita. Aitoa ristiriitaa ei kuitenkaan ole, kun yhtäältä muistetaan, että olemme jo siirtyneet informaatioyhteiskuntaan, jossa palvelut välitetään yhä laajemmin sähköisissä verkoissa. Toisaalta on teroitettava, että olemme siirtymässä myös oppimisyhteiskuntaan, jossa niin yksilöt kuin yhteisöt ovat osallisina jatkuvaa oppimista ja kehittymistä edellyttävissä yleisissä ja paikallisissa muutosprosesseissa.

Kyse on pikemminkin muutoksen ohjaamisen paradokseista kuin mistään vastakkainasettelusta uuden ja vanhan välillä. Palvelutiedon on siis löydyttävä yhdestä keskitetystä pisteestä ja samanaikaisesti palvelu on hajautettava niin, että asiakas voi saada sen myös kasvokkain tapahtuvassa neuvonta- tai ohjaus-tilanteessa. Tässä artikkelissa pyrimme kuvaamme tämän kaksijakoisen palvelutarpeen kehittämisen mahdollisuuksia 110 potentiaalisen tai todellisen aikuisopiskelijan vastauksen perusteella.

## Aikuiskoulutuksen tarpeellisuus

Aikuiskasvatuksen yhteiskunnallinen tehtävä on osoittaa keinoja, jotka antavat kansalaisille mahdollisuuksia hankkia osaamista ja pätevyyksiä, joita tarvitaan tuotannolliseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen ja poliittiseen osallistumiseen yhteiskunnassa. *Pätevän kansalaisen* ideaan kuuluu se, että yhteiskunnan aktiivina jäsenenä aikuinen pystyy itsenäisesti ja kriittisesti ottamaan kantaa sekä yhteiskuntaa että henkilökohtaista elämänsä koskettaviin kysymyksiin. Hän pystyy myös kritikoimaan asiantuntijoiden suunnitelmia ja päätöksiä ja vaatimaan muutoksia.

Keskeinen kysymys on, miten tukea ja ohjata aikuisen elämäkerrallista ja sosiaalista oppimista niin arki- ja työelämän ongelmanratkaisussa kuin sosiaalisen vastuun ottamisessa. Jansen, Finger ja Wildemeersch (1998) näkevät, että aikuiskasvatustajien tehtävänä on ylläpitää yhteiskunnallisissa kysymyksissä julkista debattia, ja tukea sitä oppimisprosessina. Vastaavallaista aktiivista toimintaroolia tarvitaan myös työorganisaatioissa. Työyhteisötaitojen kehittäminen niin työntekijän kuin esimiehen roolissa, tiimityö- ja verkostotaitojen parantaminen niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissa suhteissa, johtamiseen osallistumisen ja osallistamisen taitojen aikaan saamisen välttämättömyys sekä henkilökohtaisen ja organisaationaalisen osaamisen tuottaminen ovat keskeisiä aikuiskoulutuksellisia tarpeita tämän päivän työelämässä.

Aikuisen oppimisen kaareen sisältyy sekä yleissivistäviä että ammatillisia koulutusjaksoja, jotka limittyvät hänen henkilöhistoriastaan ja elämäntilanteestaan riippuen hyvin eri tavoin. Siksi ammatillinen ja yleissivistävä opiskelu eivät ole toisilleen vastakkaisia vaan toisiaan täydentäviä oppimisen muotoja. Työelämässä tapahtuva opiskelu voi sisältää henkilökohtaisia pätevytymis- ja kehitystavoitteita. Se voi sisältää myös koko organisaation yhteisistä muutospyrkimyksistä nousevia tavoit-

teita, kuten uusien toimintatapojen omaksumista ja uudenlaisen pätevyuden tuottamista.

Erilaiset formaalisen koulutuksen (esim. tutkintojen suorittaminen), nonformaalisen (esim. sosiaalinen oppiminen yhteisöissä) ja informaalisen oppimisen (esim. työtä tekemällä oppiminen) muotojen yhdistäminen oppimismahdollisuuksien kokonaisuudeksi luovat mitä haastavimman asetelman aikuisten oppimisresurssien hyödyntämisessä yksilön ja yhteiskunnan parhaaksi. Haasteeseen vastaaminen edellyttää hyvin integroituja koulutus- ja oppimisjärjestelmiä, joita mikään yksittäinen aikuiskoulutuksen palveluorganisaatio ei voi yksinään tarjota. Tarvitaan toimivaa verkostoyhteistyötä, jonka elimellisenä osana ja kehittämisen kohteena aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut voivat toimia.

### **Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittäminen**

Yleisesti tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluilla eli TNO-palveluilla tarkoitetaan monihallinnollista, verkostomaista palvelumallia, joka palvelee niin koulutustilanteessa olevia aikuisia kuin yrityksiä ja muita organisaatioita, jotka tarvitsevat koulutusta. TNO-palvelut koostuvat eri verkostoorganisaatioiden yhteisistä, organisaatioiden omista ja valtakunnallisista palveluista. TNO-palveluiden yhdistämisellä saavutettavuus ja koulutustietoisuus lisääntyvät. Asiakas saa yhdestä kontaktista tietoa, neuvontaa ja ohjausta liittyen omiin koulutustarpeisiin, jolloin eri organisaatioiden asiantuntijuus saadaan asiakkaiden yhteiskäyttöön.

Valtakunnalliset TNO-palvelut ovat jokaisen saatavilla ja ovat niin ikään osa alueellista palvelukokonaisuutta. Asiakkaita ohjataan aktiivisesti hyödyntämään valtakunnallisia verkko-ohjauspalveluita. Verkoston tulisi tuottaa ja profiloida TNO-palvelut yhteistyössä. Verkostomaisen toimintatavan hyötyinä on, että ratkotaan paremmin yhteisiä ja maakunnalli-

sia elinikäisen ohjauksen haasteita, kohennetaan asiakasohjauksen laatua, tavoitetaan mittavampi asiakaskunta, yhdistetään osaaminen yhteiseksi hyödyksi ja kehittymisen voimavaraksi sekä tehostetaan ja uudistetaan tämänhetkisiä toimintatapoja. Lisäksi hankitaan yhdessä uusia resursseja palveluiden ja osaamisen kehittämiseen sekä toimitaan kustannustehokkaammin resursseja yhdistämällä ja uudistetaan TNO-osaamista. Kauas kantavia vaikutuksia ovat muun muassa koulutustietoisuuden kasvaminen, yksilön elämänlaadun koheneminen sekä aktiivisen kansalaisuuden ja aluekehityksen tukeminen.

Lapin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden toimintamalli pohjautuu monihallinnolliseen ja moniammatilliseen verkostoyhteistyöhön. Verkostomainen toimintamalli edellyttää organisaatioiden muuttavan omia TNO-palvelujen tuottamiskäytäntöjä ja -tapoja. Lapin TNO-palvelut ovat yhtä kuin TNO-toimijaverkosto, joka rakentuu viidestä alueryhmästä, Itä-Lappi, Keski-Lappi, Länsi-Lappi, Saamelaisalue ja Tunturi-Lappi sekä kattaa yli 30 organisaatioista ja lähes 200 jäsentä Lapin alueella. Jäsenorganisaatioihin kuuluvat kaikki aikuiskoulutusta antavat toisen asteen ammatilliset oppilaitokset, kansalais- ja kansanopistot, ammattikorkeakoulu, yliopisto sekä Lapin TE-toimisto ja työhönvalmennussäätiöt.

Lapin aikuiskoulutuksen TNO-toiminnassa ei ole vielä ollut yhteistä verkkopalvelua, jolla olisi yhteneväinen palveluilme ja josta kaikki Lapin aikuiskoulutuksen palvelut olisivat saatavilla. Muun muassa siitä syystä tämä tutkimus on osoittautunut tarpeelliseksi.

## **Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen aineiston kerättiin kesä- ja heinäkuussa 2014 kolmena otantana toteutetun puhelinhaastattelun avulla. Ensimmäisessä otannassa tavoiteltiin 200 henkilöä ja kahdessa viimeisessä 150 henkilöä. Eri seutukunnissa asuvat vastaajat

suhteutettiin mahdollisimman edustavaksi. Vastaajat määritettiin aluksi 18–33-, 34–47-, 48–67- ja 68–80-vuotiaiden ikäryhmiin, jotka edustivat tiettyä seutukuntaa väestömäärään, sukupuoleen ja ikään suhteutettuna.

Puhelinnumeroiden poiminnoissa ilmeni joitakin pulmia, sillä puhelinysteystiedot eivät muutamissa tapauksissa vastanneet tosiasioita. Eräissä puhelinnumeroissa ilmeni virheitä, jolloin saatiin lapsen tai nuoren puhelinnumero, jonka haltija oli huoltaja. Myös iän osalta oli joitakin virheitä, sillä vastaajien joukosta löytyi muun muassa yksi 17-vuotias, yksi 87-vuotias ja muutama lapsi. Näistä syistä ikäryhmäluokitusta muutettiin hieman. Ikäjakaumiksi tuli siten 17–33-, 34–47-, 48–64-vuotiaat sekä 65–87-vuotiaat. Viimeisen ikäryhmän muutos johtui siitä, että eläkeläiset haluttiin samaan ryhmään. Muutaman henkilön kohdalla seutukunnat eivät täsmänneet, sillä jotkut olivat muuttaneet Lapista pois muutama vuosi sitten. Korjauksilla ja tarkennuksilla ei ollut vaikutusta analyysin toteutustapaan.

Puhelinhaastattelu pohjautui Webropol -kyselylomakkeeseen, joka täytettiin puhelun yhteydessä. Puhelinhaastatteluissa tiedusteltiin haastateltavien taustatietoja sekä selviteltiin kokemuksia, mielipiteitä ja kehittämisaatuksia liittyen Lapin tieto-, neuvonta ja ohjauspalveluihin. Puhelinhaastattelut tehtiin arkipäivinä klo 9-20 välisenä aikana.

Tutkimuksen monivalintakysymysten analyysin tulokset kuvattiin graafisina esityksinä, pylväsdiagrammeina ja ristiintaulukointeina. Avointen kysymysten kohdalla puolestaan käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi tapahtui siten, että aluksi tutkijat kirjasivat kaikki avoimet vastaukset ylös. Tämän jälkeen yhdisteltiin samantapaisia vastauksia yhteisiin luokkiin. Kun luokat oli saatu valmiiksi, kunkin luokan vastaukset laskettiin yhteen. Aineiston analyysi suoritettiin elokuusta syyskuussa 2014.



## Tutkimuksen tulokset

Kyselyhaastatteluilla yritettiin tavoittaa 500 henkilöä, joista puhelimeen vastasi 393 henkilöä. Näin ollen 107 henkilöä jäi tavoittamatta kokonaan. Puhelimella tavoitetuista henkilöistä vastasi lopulliseen kyselyyn 110 henkilöä ja vastausprosentiksi tuli siten 28 %. Vastaajista joka kymmenes asui joko Itä-Lapissa, Pohjois-Lapissa, Torniolaaksossa tai Tunturi-Lapissa. Sen sijaan hieman alle joka kolmas vastaajista asui joko Kemi-Torniossa tai Rovaseudulla. Heistä naisia oli 56 ja miehiä 54.

Joka kuudes vastaaja kuului pienimpään ikäryhmään 17–33-vuotiaat. Hieman enemmän kuin joka viides kuului ikäryhmään 34–47-vuotiaat samoin kuin 48–64-vuotiaiden ryhmään. Hieman vähemmän kuin kaksi viidesosaa kuului ikäryhmään 65–87-vuotiaat, joka oli selvästi suurin ikäryhmistä.

Ammatillisen koulutuksen suorittaneita vastanneista oli reilu kolmannes. Pelkästään kansakoulun ja peruskoulun suorittaneita oli hieman yli neljäsosa vastaajista. Opistoasteen käyneitä oli noin 16 % vastaajista. Ammattikorkeakoulun ja yliopiston suorittaneita oli kumpiakin hieman alle 10 %. Lukion ja ammattilukion oli käynyt vain muutama vastaaja. Kysymyslomakkeen muu koulutus -kohtaan vastasivat henkilöt, joilla oli taustallaan teknillinen koulu, oppisopimuskoulutus, korkeakouluopintoja tai eivät olleet käyneet koulua.

Eläkeläisiä vastanneista oli hieman yli 40 % ja työssäkäyviä hieman alle 40 %. Työttömiä, yrittäjiä sekä opiskelijoita oli viiden prosentin molemmin puolin kutakin. Kotiäitejä oli vain kaksi vastaajaa, toinen oli vanhempainvapaalla ja toinen hoitovapaalla. Muu kategoriaan vastauksia saatiin joko työkyvyttömyys- ja osa-aikaeläkeläinen tai niin sanotun eläkeputken lisäpäiväoikeus.

Selvityksen tekemisen aikana opiskelevia naisia oli enemmän kuin miehiä. Paraikaa opiskelevista naisista yli puolet opiskeli

kansalaisopistossa. Heitä opiskeli myös ammattiopistossa, ammattikorkeakoulussa, avoimessa yliopistossa, omalla työpaikalla, kaupungin tiloissa sekä urheiluseurassa. Naiset opiskelivat melko tasaisesti kädentaitoja, kuvataiteita, liikuntaa, musiikkia, ammattiin liittyviä opintoja sekä täydennyskoulutusta. He rahoittivat opiskelunsa muun muassa omilla säästöillä ja käymällä töissä.

Kaksi kolmasosaa naisista kertoi opiskelevansa vapaa-ajalla muiden opiskellessa työn ohella, kokopäiväisesti tai päätoimisesti. Lähes kaikki opiskelevat naiset kertoivat koulutuksensa olevan omaehtoista koulutusta. Muutama mainitsi koulutuksen olevan oppisopimuskoulutusta tai ammattiin valmistavaa tai tutkintotavoitteista koulutusta. Syiksi opiskelulle naiset mainitsivat tulevaisuuden haasteiden motivoinnin, harrastusmielen, sosiaaliset kontaktit, muiden ihmisten näkemisen, uuden opettelun, ajankulun, ammatin saamisen, itsensä kehittämisen, kunnon ylläpidon, mielenvirkeyden sekä stressin vähentämisen.

Opiskelevista miehistä joka kolmas opiskeli kansalaisopistossa. Miesten opiskelupaikkoja oli niin ikään avoin ammattikorkeakoulu, ammattikorkeakoulu, avoin yliopisto, yliopisto sekä yksityinen koulutuksen järjestäjä. Miehet opiskelivat enimmäkseen ammattiin liittyviä opintoja, mutta myös jonkin verran harrasteopintoja. Miehet rahoittivat opiskelunsa naisten tapaan omilla säästöillä ja käymällä töissä, mutta myös opintotuella. Puolet miehistä opiskeli työn ohella, ja toisen puolen opiskelutavoiksi mainittiin vapaa-ajalla, kokopäiväisesti tai päätoimisesti opiskelu.

Puolet opiskelevista miehistä kertoi koulutuksensa olevan ammattiin valmistavaa tai tutkintotavoitteista koulutusta, mutta myös omaehtoinen koulutus ja henkilöstökoulutus tulivat ilmi vastauksissa. Syiksi opiskelulle miehet mainitsivat mielenkiinnon, harrastusmielen, pätevoitymisen, ajankulun, ammatissa

kehittymisen sekä parantamisen mahdollisuuden päästä opiskelemaan.

### TNO-palveluiden käyttäminen

Aikuiskoulutuksen tieto-, ohjaus- ja neuvontapalveluja vastaan josta oli saanut tavalla tai toisella noin seitsemän henkilöä kymmenestä. TNO-palvelua paitsi jääneistä noin kaksi kolmasosaa oli eläkeläisiä ja yksi kolmasosa työelämässä olevia. Sen sijaan palvelun tavoittamista henkilöistä melkein puolet oli työelämässä ja noin kolmannes eläkeläisiä (taulukko 1).

**Taulukko 1.** TNO-palveluiden saanti sukupuolen mukaan

	nainen	mies	yhteensä
kyllä	47 83,9%	32 59,3%	79 71,8%
ei	9 16,1%	22 40,7%	31 28,2%
yhteensä	56 100,0%	54 100,0%	110 100,0%

Naiset ovat saaneet selvästi miehiä enemmän tietoa, neuvontaa tai ohjausta koulutuksiin liittyen. TNO-palvelu oli tavoittanut naisista neljä viidestä, kun vastaavasti neuvontaa ja ohjausta saaneita miehiä oli vain kolme viidestä.

Ikäryhmistä 34–47-vuotiaat olivat saaneet eniten tietoa, neuvontaa tai ohjausta koulutuksiinsa, vähiten TNO-palvelua 68–87-vuotiaat. Ikäryhmistä 17–33-vuotiaista ja 48–64-vuotiaista melkein neljä viidestä oli saanut tietoa, neuvontaa tai ohjausta koulutuksiin liittyen. Lähes kaikki Itä-Lapissa, Pohjois-Lapissa tai Torniolaaksossa asuvat olivat saaneet TNO-palvelua. Vas-

taavasti palvelua oli saanut noin kolme neljäsosaa Kemi-Torniossa asuvista, Sen sijaan Rovaseudulla TNO-palvelu tavoitti kolme viidesosaa alueella asuvista. Heikoiten tietoa, neuvontaa tai ohjausta koulutuksiin liittyen olivat saaneet Tunturi-Lapissa asuvat, jolloin vain hieman alle puolet oli TNO-palvelun piirissä.

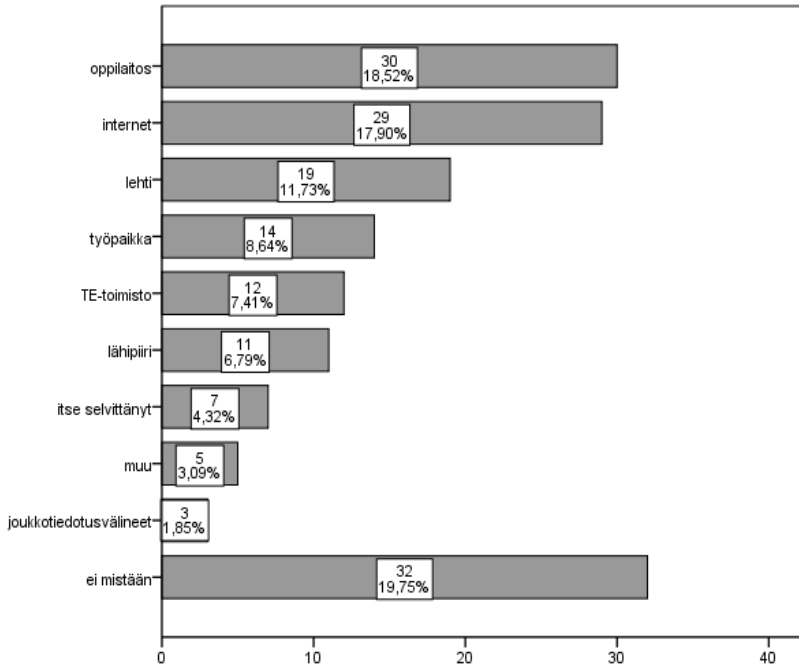
### *TNO-palvelun lähteet ja muodot*

Eniten tieto-, neuvonta- tai ohjauspalveluja koulutuksiin liittyen oli saatu oppilaitosten (30 hlöä) ja toiseksi eniten internetkanavien (29 hlöä) kautta, joiden yhteinen osuus on yli kaksi kolmasosaa kaikista TNO-lähteistä. Lehtien osuus on noin kuudennes (19 hlöä) sekä työpaikan (14 hlöä) ja TE-toimiston (12 hlöä) yhteinen osuus noin neljäsosa. Suurin vastaajaryhmä (32 hlöä) ei ollut saanut tietoa, neuvontaa tai ohjausta, toisin sanoen lähes 29 % aikuisista on aikuiskoulutuksen TNO-palveluiden ulottumattomissa syystä tai toisesta. (Kuva 1.)

Myös lähipiiriltä saadulla tiedoilla ja neuvoilla on ollut merkitystä yhdelle kymmenestä, samoin kuin yhdelle seitsemästä asiaa itse selvittäneistä. Muu kategoriaan tuli yksittäisiä mainintoja kuten oppisopimuskoulutuskeskus, puhelimitse, vakuutusyhtiö Ilmarinen, Punainen Risti ja erilaiset tiedotustilaisuudet. Joukkoviestintään luettiin radio ja televisio mutta ei lehtiä, jotka haluttiin kuvata omana kokonaisuutenaan.

Oppilaitosten kautta saatu tieto, neuvonta ja ohjaus pitivät sisällään kansalaisopistoista, ammattiopistoista, avoimesta ammattikorkeakoulusta ja ammattikorkeakoulusta, avoimesta yliopistosta ja yliopistosta sekä niiden kautta saadut hakuoppaat, esitteet, kurssit ja opinto-ohjauksen sekä muun postitse saadun tiedon. Lähipiiri puolestaan käsitti ystävät, naapurin ja opiskelevat lapset. Koska internet-kategoriassa ei ilmennyt tarkemmin, millä sivuilla oli käyty, se kuvattiin omana kokonaisuute-

naan. Myös itse selvittänyt -kategoriassa jäi epäselväksi, mistä tieto, neuvonta tai ohjaus oli tarkasti ottaen saatu.

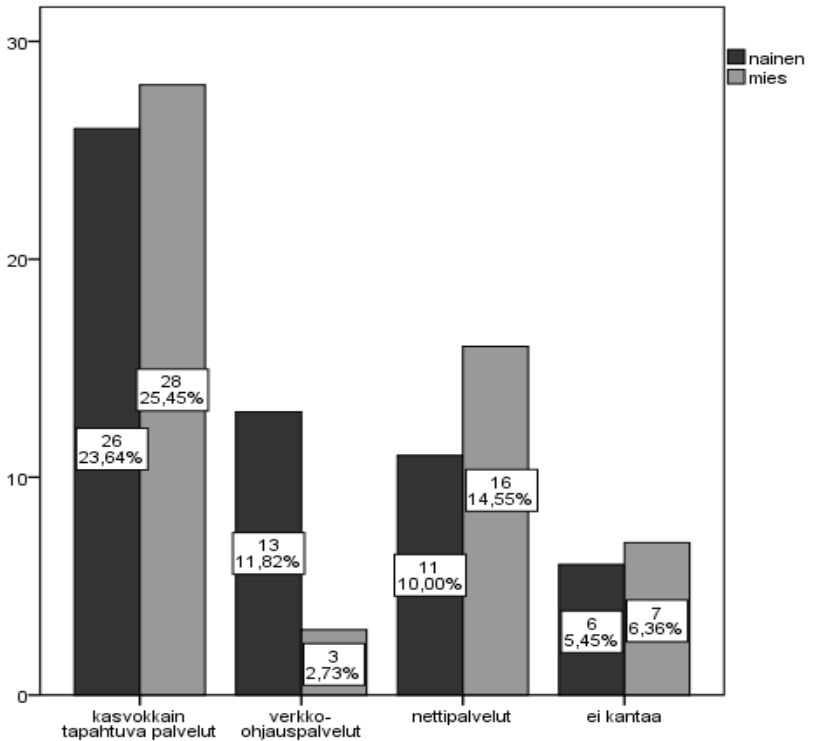


**Kuva 1.** TNO-palveluiden lähteet

Suosituin TNO-palvelumuoto oli *kasvokkain tapahtuvat palvelut* niin naisten kuin miesten keskuudessa, sillä puolet kysymykseen vastanneista valitsi sen (kuva 2). Seuraavaksi suosituin palvelumuoto oli nettipalvelut, joista suosituin palvelumuoto oli www-sivut. Myös verkko-ohjauspalvelut saivat kannatusta, sillä joka kuudes valitsi sen.

Verkko-ohjauspalveluista suosituimmiksi nousivat puhelin ja sähköposti. Kolmellatoista henkilöllä ei ollut kantaa siihen, mikä TNO-palveluista olisi paras.

Kaikki 17–33-vuotiaat (19 hlöä) pitivät kasvokkain tapahtuvaa palvelua parhaimpana TNO-palvelun muotona (taulukko 2). Myös lähes puolet 48–64 -vuotiaista (11 hlöä) piti kasvokkain tapahtuvaa palvelua parhaimpana palveluvaihtoehtona osan (7 hlöä) heistä arvostaessa myös nettipalvelua.



**Kuva 2.** Paras TNO-palvelumuoto sukupuolen mukaan

Kaksi viidesosaa 65–87-vuotiaista (17) arvosti eniten kasvokkain palvelua, mutta miltei yhtä monta (16 hlöä) myös nettipalvelua. Sen sijaan 34–47-vuotiaista suurin osa (13 hlöä) oli verkko-ohjauspalvelujen, muutama (7 hlöä) kasvokkain palvelun ja pieni osa (4 hlöä) nettipalvelujen kannalla.

**Taulukko 2.** Paras TNO-palvelumuoto ikäryhmän mukaan

	17-33-vuotiaat	34-47-vuotiaat	48-64-vuotiaat	65-87-vuotiaat	yhteensä
kasvokkain tapahtuva palvelut	19	7	11	17	54
	100,0%	29,2%	45,8%	39,5%	49,1%
verkko-ohjaspalvelut	0	13	0	3	16
	0,0%	54,2%	0,0%	7,0%	14,5%
nettipalvelut	0	4	7	16	27
	0,0%	16,7%	29,2%	37,2%	24,5%
ei kantaa	0	0	6	7	13
	0,0%	0,0%	25,0%	16,3%	11,8%
yhteensä	19	24	24	43	110
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kun tarkastellaan kasvokkain tapahtuvaa TNO-palvelua, tapaamista palveluntarjoajan luona arvostettiin eniten (30 hlöä), palvelua tarvitsijan luona (17 hlöä) jonkin verran mutta myös jatkuvan tapaamisen mahdollisuutta toivoi muutama vastaaja (7 hlöä). Nettipalvelun, www-sivujen, mielipide- ja chat-keskustelun käytön valitsi hieman enemmän kuin joka neljäs (27 hlöä) vastaajista. Verkko-ohjauspalvelua, puhelinta, sähköpostia, tekstiviestejä ja sosiaalista mediaa hyödyntäisi noin joka kuudes (16 hlöä). Kysymykseen ei ottanut kantaa 13 vastaajaa.

Seutukunnan perusteella tarkasteltuna kaikki Itä-Lapissa asuvista vastaajista arvostivat kasvokkain tapahtuvat palvelut parhaimmaksi. Kemi-Torniossa, Rovaseudulla sekä Torniolaakossa kasvokkain tapahtuvat palvelut olivat myös toivottuja. Sen sijaan Tunturi-Lapissa kaikki pitivät nettipalvelua parhaimpana palvelumuotona. Pohjois-Lapissa asuvien vastaukset jakaantuivat tasaisesti verkko-ohjauspalveluiden ja nettipalveluiden välille.

***TNO-palvelun merkitys***

Selvityksen mukaan ja asteikolla 1 (en ollenkaan) – 5 (erittäin hyvin) arvioituna parhaiten Lapin aikuiskoulutuksen tarjoajista tunnettiin ammatilliset oppilaitokset (keskiarvo 3,25) ja kansalaisopistot (3,25), joiden jälkeen tulivat ammattikorkeakoulu

(2,69) ja yliopisto (2,48). Seuraavaksi parhaiten tunnettiin kansanopistot (2,25) ja aikuislukio (2,25), oppisopimuskeskus (2,15) ja avoin yliopisto (2,13), joiden jälkeen seurasivat kesäyliopisto (2,05) ja avoin ammattikorkeakoulu (2,02). Heikoin tunnettiin työhönvalmennussäätiöt (1,67), yksityiset koulutuksen tarjoajat (1,61) ja opintokeskukset (1,45).

Vastaavalla asteikolla arvioituna Lapin TNO-palvelut tunnettiin heikosti keskiarvon jäädessä 1,74:ään (taulukko 3). Vastanneista yli puolet ei tuntenut TNO-palveluja lainkaan, vajaa puolet huonosti tai kohtalaisesti ja vain muutama henkilö hyvin.

**Taulukko 3.** TNO-palvelujen tunnettuisuus

	<u>Ei lain-</u> <u>kaan</u>				Erittäin hyvin	<u>Keski-</u> <u>arvo</u>	<u>Yhteensä</u> <u>henkilöä</u>
	1	2	3	4	5		
Henkilöä	60	25	21	2	2	1,74	110
%	54,5	22,7	19,1	1,8	1,8		100

TNO-palveluverkosta lainkaan ei tuntenut naisista yli 50 % ja miehistä lähes 60 % ei tuntenut lainkaan. TNO-palveluverkosta tunsivat vähän naisista joka viides ja miehistä joka neljäs. Jonkin verran tuntevia naisia oli joka neljäs naisista ja ainoastaan joka kahdeksas miehistä tunsivat verkoston jotenkuten. Erittäin hyvin TNO-palveluverkoston tuntevia löytyi vain kaksi miestä, jotka molemmat olivat ikäryhmästä 65–87-vuotiaat. TNO-palveluverkoston hyvin tuntevia oli kaksi naista, joista toinen kuului 48–64-vuotiaiden ja toinen 65–87-vuotiaiden ikäryhmään. Asuinalue ei vaikuttanut TNO-palveluiden vähäiseen tunnettavuuteen. Sen sijaan kysyttäessä TNO-palvelujen tarpeellisuutta, ne koettiin hyvin tarpeellisiksi keskiarvon noustessa 3,89:ään (taulukko 4).



**Taulukko 4.** TNO-palvelujen tunnettuisuus

	Tarpeeton				Erittäin tarpeellinen	Keski-arvo	Yhteensä henkilöä
	1	2	3	4	5		
Henkilöä	6	1	29	35	37	3,89	108
%	5,6	0,9	26,9	32,4	34,3		100

Kaksi henkilöä ei vastannut kysymykseen ja tarpeettomana tai vain vähän tarpeellisena palvelua piti 7 henkilöä. Sen sijaan 101 henkilöä (92 %) kaikista vastaajista piti TNO-palveluja vähintäänkin tarpeellisena tai hyvin ja erittäin tarpeellisena. Naiset kokivat palvelut miehiä tarpeellisemmaksi, sillä kolme neljästä naisesta ja reilu puolet miehistä koki ne joko hyvin tai erittäin tarpeelliseksi. Lähes 80 % 17–33-vuotiaista koki TNO-palvelut hyvin tai erittäin tarpeelliseksi. Muissa ikäryhmissä vastaava prosenttiosuus asettui 60–67% välille. 48–64-vuotiaista lähes 40 % näki ne jonkin verran tarpeellisiksi.

Itä-Lapissa, Kemi-Torniossa sekä Pohjois-Lapissa asuvista valtaosa (80 %) koki TNO-palvelut hyvin tai erittäin tarpeelliseksi. Torniolaaksossa ja Rovaseudulla vastaava luku oli 60 % ja Tunturi-Lapissa alle 50 % alueella asuvista vastaajista. Ainoastaan Kemi-Torniossa, Rovaseudulla sekä Torniolaaksossa TNO-palvelut nähtiin tarpeettomaksi muutaman vastaajan osalta.

*TNO-palvelujen kehittämisehdotuksia*

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin esittämään kehittämisehdotuksia koskien tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluita. Keskeisiksi ja erinomaisiksi kehittämisehdotuksiksi nousivat seuraavat vastaajien kommentit:

*”Yksi linkki, jossa koottuna, mitä kaikkea omalta paikakunnalta pystyy opiskelemaan.”*

*”Kaikki neuvontapalvelu tulisi saada yhdestä paikkaa, saisi samalla kertaa kaikki tiedot ja suoraa voisi kysyä ja saisi heti tiedon koulutuksista. Ei tarvitsisi soittaa eri paikkoihin. Ei tarvitsi hirveästi kaivaa kuka tarjoaisi tällaista koulutusta..”*

Toisaalta myös monet kokivat netin riittävän, kuten seuraavissa vastaajien kommentteissa käy ilmi:

*”Netistä löytyy tarvittaessa tietoa riittävästi, kun vaan osaa hakea ja on kiinnostunut:”*

*”Jos google löytää sen niin sehän riittää.”*

Lisäksi tiedotusta tulisi tehostaa ja kohdentaa:

*”Täsmätietoa, kohdentaa niille, jotka sitä tarvitsee.”*

*”Pelkään, että yleinen tiedottaminen jää aika tehottomaksi. Työnantajille mainostaa jatkokoulutuksista, erilaisten toimijoiden kuten ammattiyhdistyksen ja kaupakamarin kautta mainostaa koulutuksia. Täsmäiskut voisivat tuottaa parempaa tulosta.”*

Yhteenvedonomaaisesti sitaateista voisi sanoa, että vastaajat arvostavat kasvokkain tapahtuvaa palvelua ja nettipalvelua. Eri palvelumuotoja tulisikin olla tarjolla rinnakkain, kun TNO-palveluja lähdetään kehittämään.

## **Johtopäätökset**

Huonosta tunnettavuudesta huolimatta TNO-palvelut koettiin vastaajien osalta tarpeelliseksi keskiarvon noustessa lähelle numero neljää numero viiden ollessa suurin luku. Yli 40 % naisten ja noin 25 % miesten mielestä TNO-palvelut ovat erittäin tarpeelliset. Naisista yksi ja miehistä 5 henkilöä olivat sitä mieltä, että TNO-palvelu on tarpeeton. Syitä tarpeettomuuteen

olivat, ettei itse halua tietoa, ettei tarvitse tietoa enää ja ”Jos google löytää sen, niin sehän riittää”.

Syitä Lapin TNO-palveluverkoston heikkoon tunnettavuuteen oli tietämättömyys siitä, mikä verkosto yleensä on eikä näin ollen mieltänyt käyttäneensä TNO-palveluja. Muutenkin TNO-palvelu nimenä vaikutti olevan tuntematon suurelle osalle vastaajia. Nimi TNO-palvelu ei ole informatiivinen eikä suoraan ilmennä mitä se pitää sisällään.

Nykyään suuret suomalaiset toimijat vaihtavat nimiään takaisin suomalaisempiin, informatiivisiin nimiin, joista heti tiedetään mikä on yrityksen toimiala. Pelkästään Suomessa toimivat ja julkisen sektorin toimijoiden tulisi miettiä nimiasiaa perusteellisesti ja huolella, koska uuden nimen brändäys maksaa ja vakiinnuttaminen kestää kauan. Nimeä valittaessa tulisi miettiä myös asiakaslähtöisyyttä, jotta nimi tulisi todella kansalaisten aktiiviseen käyttöön.

Mikä sitten oli paras tapa lähteä kehittämään ja lisäämään Lapin TNO-palvelujen tunnettavuutta? Yhtä ja ainoa oikeaa tapaa ei varmasti ole, kuten seuraava sitaatti sen hyvin osoittaa: ”En osaa sanoa mikä on paras keino, mutta tehdä jollakin keinoin näkyvämmäksi ja tunnetummaksi, että sitten kun tarvitsee tietoa, on paikka minne mennä.” Opiskeltava ala voi olla hankala löytää, jos ei tiedä mitä haluaisi opiskella. Jos koulutuksiin liittyvä tieto on vaikeasti saavutettavissa, ihmisten omatoimisuus ja itseohjautuvuus opiskelujen suhteen vaikeutuu.

Olisi siis luotava yhteinen virtuaalinen tila, nettilinkki, josta aikuiskoulutuksen tarvitsija näkisi kerralla kaikki Lapin aikuiskoulutustarjoajat, tiedon löytäminen helpottuisi. Yhteistä virtuaalitalaa puoltaa myös se, että ihmiset olisivat paremmin perillä oppilaitosten ja opiskeltavien alojen nimien jatkuvista muutoksista, kun kaikki aikuiskoulutustarjoajat löytyisivät saman linkin takaa. Kun jokaisen koulutustarjoajan takaa löytyisivät tarvittavat tiedot (muun muassa koulutukset ja paikkakunnat)

henkilö voisi itse helposti hakea tietoa koulutuksista ja tekisi omatoimisesti esityön itse. Ja kun tulee aika saada opinnollista ohjausta ja neuvontaa, se voi tapahtua juuri siellä missä haluaa ja kasvokkain.

## Lähteet

Finger, M. & Jansen, T. & Wildemeersch, D. 1998. Recociling the irreconcilable? Adult and continuing education between personal development, corporate concerns and public responsibility. Teoksessa D. Wildemeersch, M. Finger & T. Jansen (toim.) Adult Education and Social Responsibility. Frankfurt am Main: Peter Lang. 1-26.

Järvinen, A. & Poikela, E. (2004) 'Kasvatusalan asiantuntijan osaaminen – toiminnallisten valmiuksien kehittamisestä. Julkaisussa A. Järvinen, A.R. Nummenmaa, E. Syrjäläinen & T. Takala (toim.) Puheenvuoroja kasvatusalan yliopistokoulutuksen kehittamisestä. Paino-Arra, Tampere.

Kangastie, H., Kilja, P. & Myllykangas, T. 2010. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020. Pdf

Kangastie, H., Kilja, P. & Myllykangas, T. 2011. Aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut Lapissa. Ehdotus toimintamalliksi. 31.5.2011 täydennetty 8.6.2011.

Maijala, E., Penttilä, A. & Poikela, E. 2014. ”Kaikki neuvonta tulisi saada yhdestä paikasta” – selvitys aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluista Lapissa. Verkkojulkaisu. Lapin TNO-palvelut. Ammattiopisto Lappia.

Helena Kangastie  
Outi Kokkonen

## **Tieto-, neuvonta- ja ohjausosaaminen Lapissa**

- kohti jatkuvaa oppimista ja kehittämistä

### **Johdanto**

Hyvin tuotettujen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen (TNO-palvelut) avulla ihmiset voivat erilaisissa elämänvaiheissa tehdä päätöksiä omista uravalinnoistaan, elämänpoluistaan ja osaamisensa kehittämisestä. TNO-palvelujen merkitys korostuu yksilön näkökulmasta nivelvaiheissa, joissa siirrytään koulutusjärjestelmän eri tasoilta toiselle, siirryttäessä työelämään, hakeuduttaessa uudelleen koulutukseen tai muuhun työhön. Jatkuva oppiminen on sekä yksilöille että yhteisöille keino selviytyä erilaisista muutoksista.

Myös organisaatioiden ja yhteisöjen oppiminen edellyttää osuvia ja kysyntälähtöisiä TNO-palveluja. Oppimisen mahdollisuuksilla on merkitystä paitsi yksilöille ja heidän hyvinvointilleen myös työpaikkojen ja koko maan kehittymiselle ja kilpailukyvyille. Opetus- ja kulttuuriministeriön tuoreessa tulevaisuusraportissa todetaan suomalaisen yhteiskunta- ja elinkeinoelämän tarvitsevan kehittymisen tueksi vahvan perusosaamisen sekä koko työuran ajan mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:18 Osaamisella ja luovuudella hyvinvointia.)

TNO-palveluiden ensisijainen tavoite on tukea elinikäistä ja jatkuvaa oppimista. Palvelut koostuvat sellaisista toimista, jotka auttavat ihmisiä eri elämänvaiheissa omien taitojen ja kiinnostuksen kohteiden tarkastelussa ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä valinta- ja päätöksentekotilanteissa (Niemi-Pynttari ja Ryhänen 2013). Laadukkaissa ja vaikuttavissa

TNO-palveluissa keskeinen asia on työntekijöiden tieto-, neuvonta- ja ohjausosaaminen ja sen jatkuva kehittäminen (Ahokumpu ym. 2010).

Kansallisella tasolla aikuisille suunnattuja TNO-palveluja on kehitetty vuosina 2008–2014 alueellisissa ja valtakunnallisissa Opin ovi -projekteissa. Myös Lapissa on toteutettu laaja kehittämistyö jatkumona neljässä Opin Ovi -projektissa (2014). Tuloksena on syntynyt muun muassa maakunnallinen TNO-strategia ja TNO-verkosto. Kehittämistyötä on tehty verkostomaisella yhteistyöllä rinnakkain alueen aikuiskoulutuksen kehittämisen kanssa. (Kivekäs ym. 2012).

Menestyjäksi Lapissa -maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020 sisältää kolme keskeistä painopistettä: verkostomainen toimintatapa, asiakaslähtöiset palvelut ja uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen. Ensimmäisessä Lapin Opin Ovi -projektissa vahvistettiin verkostossa toimivien ohjausosaamista ja alueella tuotettiin paljon koulutuksia.

Koulutusten järjestämisen taustalla oli laaja kysely, jossa kartoitettiin ohjaustyötä tekevien tausta ja osaaminen sekä työtehtävät. Alueella toteutettiin esimerkiksi Erkkeri-projektin järjestämät Aikuisten ohjaus- ja neuvontatyön 30 opintopisteen täydennyskoulutukset. Osaamisen kehittämistä on jatkettu myös Menestyjäksi Lapissa I - ja II-projekteissa toteutetuilla webinaareilla. Arvioinnin mukaan Lapin alueella TNO-verkostolle toteutetut koulutusinfot, webinaarit ja osaamisen jakaminen verkkoympäristössä on ollut hyödyllistä. Verkostotyöskentelynä niiden on koettu lisänneen TNO-palveluosamista (2014).

Tässä artikkelissa kuvataan kysely- ja haastattelututkimukseen perustuen Lapin alueen aikuiskoulutuksen parissa toimivan henkilöstön näkemyksiä tämänhetkisestä ohjaavan ja konsul-

toivan työotteen hallinnan tasosta. Verkossa tehtävän kyselyn tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän ohjausosaamisen ja konsultatiivisten menetelmien hallinnan taso.

### **Tutkimuksen taustaa**

Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2010 asettama Elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä toteaa raportissaan, että elinikäisen oppimisen merkitys yhteiskunnassa on korostunut ja sen edistäminen nähdään keskeisenä välineenä työllistyvyyden parantamisessa sekä ylläpitämisessä. Koulutuksen ja työelämän väliset siirtymät ovat moninaistuneet.

Opintojen etenemiseen, koulutusvalintojen tekemiseen ja uravalintojen tueksi annetaan erilaista ohjausta. Työelämässä tarvittavien taitojen ja jatkuvan oman osaamisen kehittämisen edellytyksenä on, että myös työikäisellä väestöllä on mahdollisuus saada ohjauspalveluja. (OKM 2011.)

Aikuiskoulutuksen ohjaajien ja muiden toimijoiden osaaminen pohjautuu koulutustaustaan sekä pitkään työkokemukseen. Ohjaushenkilöstö on voinut hankkia ohjaukseen, opinto-ohjaukseen tai erityisopettajuuteen liittyvää perus- ja täydennyskoulutusta. Ohjausosaaminen perustuu kuitenkin enemmänkin pitkään työkokemukseen kuin muodolliseen koulutukseen. Ohjausta tehdään yleensä jonkin toisen työn ohessa ja ohjaustehtävät jakaantuvat useille toimijoille.

Ohjaus korostuu erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden kohdalla. Tällaisia asiakkaita voivat olla esimerkiksi henkilö, joilla on oppimisvaikeuksia, matala koulutustaso tai maahanmuuttajatausta. Ohjauspalveluja toteuttaa eri ammattinimikkeillä olevia henkilöitä. Tämän vuoksi organisaatioissa ohjauksen ja neuvonnan organisoituminen on joskus epäselvää. (Lapin Opin ovi 2009.)



### *Ohjauksen lähtökohtia*

Konstruktivistinen oppimiskäsitys on muuttanut oppimis- ja ohjausmenetelmiä yhteistoiminnallisen oppimisen suuntaan. Yhteistoiminnalliset menetelmät tarkoittavat sitä, että opiskelu toteutetaan ryhmissä, tehdään asioita yhdessä, sosiaalisena prosessina ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Opiskelijat ovat itse aktiivisia sekä vastaavat toteutuksesta. Ohjaajan rooli on järjestää sopivia oppimisympäristöjä opiskelijoille sekä toimia ohjaajana. Yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmät korostavat tiimi- ja projektityöskentelyä. (Salminen & Suhonen 2008, 15.)

Ohjaus on yksi ammatillisen keskustelun muoto, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä. Ohjauksen kohde voi olla joko yksilö, ryhmä tai laajempi yhteisö. Voidaankin sanoa, että ohjaus on ammattilaisten toimintaa erilaisissa ympäristöissä, joissa he työskentelevät erilaisissa elämänvaiheissa olevien ihmisten kanssa. (Jokinen 2010, 17.)

Ohjauksessa asiakas osallistuu aktiivisesti esittämiensä pulmien ratkaisemiseen ja hänen itse asettamansa tavoitteet ja tulokset ovat työskentelyn lähtökohtana. ”Asiakas on oman elämänsä kokija” (Ahokumpu ym. 2011).

Konsultoiavassa työotteessa hyödynnetään ryhmän vuorovaikutusta ja osallistujien omaa asiantuntemusta. Tämä edellyttää ohjaajalta ohjaus- ja vuorovaikutussuhteen ymmärtämistä ja perustaitojen hallitsemista sekä pyrkimystä kehittää omaa ohjaus- ja vuorovaikutustapaansa. (Mäenpää & Soini 2012.)

Konsultatiivisen ohjauksen lähtökohta on kuunteleminen ja ohjaajan tehtävä onkin keskittyä asiakkaaseen ja korostaa asiakkaan omaa ongelmaa. Asiakkaan puheen tarkentaminen perustuu erilaisten kysymysten tekemiseen, jotka kohdistuvat asiakkaan ongelmaan. Kysymykset ovat vuorovaikutustilanteissa keskustelun välineitä. (Onnismaa 2007.)

## Tutkimuksen toteutus

Selvitys ohjausosaamisen ja konsultatiivisten menetelmien hallinnan tasosta oli osa Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen ja tutkimus -hanketta. Toteutussuunnitelmassa oli määritelty tavoitteet: alustava kysely, syventävä haastattelu ja suunnitelma osaamisen kehittämistä.

Kohderymänä olivat Lapin aikuiskoulutuksen parissa toimivat henkilöt. Tutkijat käyttivät kysymysten tekemisessä apuna eri teoksia ja muuta ohjaukseen liittyvää materiaalia. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyn tarkoitus oli tuottaa tietoa ohjausosaamisesta ja konsultatiivisten menetelmien hallinnasta yksilöittäin, organisaatioittain sekä alueittain. Kyselyn pääteemat oli määritelty toteutussuunnitelmassa:

- Ohjausosaaminen erilaisissa oppimis- ja kehittämisympäristöissä
- Kehittämisprosessien ja -projektien ohjausosaaminen
- Ketterien kehittämisprosessien ja -projektien ohjaaminen
- Aktivoivat ja toiminnalliset ohjausmenetelmät
- Verkko-ohjaus
- Konsultatiivisten menetelmien käyttö, esim. osallistavat ryhmätyömenetelmät

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli syventää kyselyn pohjalta saatua tietoa. Haastattelun teemoja valikoitiin ja suunnattiin kyselyn tulosten pohjalta. Tavoitteena oli syventää kyselyn pohjalta saatua tietoa kohderymän ohjausosaamisesta ja konsultatiivisten menetelmien hallinnasta. Tutkimushenkilöt valitsivat haastattelun teemat kyselyn tulosten perusteella keskittyen seikkoihin, jotka nousivat kyselyssä kehittämiskohteiksi. Teemoiksi tutkijat valitsivat: tutkimus-, kehittämis-, menetelmä-, asiakaspalvelu-, yhteistyö- ja verkosto-osaamisen

sekä verkkoympäristössä ohjaamisen.

### *Aineiston keruu ja analyysi*

Tutkimushenkilöt keräsivät yhteystiedot Menestyjäksi Lapissa -hankkeen Lapin TNO (tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut) -toimijaverkostosta. Pyyntö vastata kyselyyn lähetettiin TNO-verkoston jäsenille sähköpostilla. Vastauksia tuli niukasti, joten kyselypyyntö laitettiin uudestaan vielä kaksi kertaa verkoston jäsenille. Vastauksia tuli 46 henkilöltä. Kysely lähetettiin yhteensä 165 henkilölle.

Tutkijat valitsivat haastateltavat pääasiassa TNO-verkostosta sen perusteella, ketkä ovat olleet pitkään aikuiskoulutuksen parissa, tuntevat toimintaympäristöä, edustavat Lapin eri alueita ja koulutusasteita (korkeakoulut, 2. aste sekä vapaa sivistystyö). Haastattelupyyntö lähetettiin 12 henkilölle, joista lupautui haastateltavaksi 8 henkilöä Rovaniemeltä, Kemistä, Sodankylästä ja Kittilästä edustaen Lapin ammattiopistoa, Lapin ammattikorkeakoulua, Lapin yliopistoa ja vapaata sivistystyötä. Pyyntö oli lähetetty myös Rovala-Opistoon, Lapin matkailuopistoon ja Lapin muihin ammattiopistoihin.

### *Kysely*

Kyselyn vastausprosentti oli 28. Kyselyyn oli vastattu kaikista organisaatioista ja kaikilta Lapin alueilta, joten kyselyn katsottiin edustavan alueen aikuiskoulutustoimijoita kattavasti. Kyselyssä oli kysymyksiä yhteensä 25 kappaletta, joista 16 oli avoimia kysymyksiä. Kolme kysymystä oli asteikollisia ja loput valintakysymyksiä. Vastaajilta kysyttiin asteikolla 1 (heikosti) – 5 (erinomaisesti) muun muassa, miten he hallitsevat erilaisia menetelmiä. Samalla asteikolla kysyttiin myös ohjauksen osaamisen taitoja, kuten miten hyvin vastaaja hallitsee kehittämisprosessien suunnittelemisen ja toteuttamisen.

**Taulukko 1.** Menetelmien hallinnan taso

	1	2	3	4	5	KA
Yksilöohjaus/Ohjauskeskustelu	0	2	5	20	19	4,22
Ryhmäohjaus	0	2	9	25	10	3,93
Verkko-ohjaus	4	10	14	16	2	3,04
Aktivoivat ja toiminnalliset	1	8	10	25	2	3,41
Ongelmaperustaiset menetelmät	2	11	12	17	4	3,22
Ratkaisukeskeiset menetelmät	2	7	14	18	5	3,37
Osallistavat ryhmätömenetelmät	2	7	11	20	6	3,46
Osallistujien asiantuntemusta hyödyntävät menetelmät	2	7	12	20	5	3,41
Jokin muu?	0	0	1	3	1	4

Taulukossa 1 on esitelty vastaukset liittyen eri menetelmien hallintaan. Vastaajat hallitsivat yksilöohjauksen parhaiten sekä ryhmäohjauksen ja muut toiminnallisen ohjauksen muodot suhteellisen hyvin. Huonoiten vastaajat hallitsivat verkko-ohjauksen, joskaan ei sitäkään kehnosti.

Tutkija kokosi kyselyn vastaukset ja luokitteli ne toteutus-suunnitelmassa määriteltyihin teemoihin. Aineistosta poimittiin alkuperäisiä teemoja noudattaen kehittämiskohteita sekä esimerkiksi hyviä käytänteitä.

### *Haastattelut*

Haastattelut kestivät puolesta tunnista yhteen ja puoleen tuntiin ja osa haastatteluista tehtiin etänä iLincin kautta. Tutkija nauhoitti ja litteroi haastattelut, jonka jälkeen hän analysoi ja luokitteli aineiston teemojen mukaisesti (Kynge & Vanhanen 1999). Lisää selvityksestä voi lukea raportista Kangastie ja Kokkonen (2015).

## **Analyysin tuloksia**

Kyselytutkimusten vastausten, haastattelujen sekä teoriapohjan analysoinnin tuloksena syntyi selkeitä kehittämiskohteita. Seuraavaksi esiteltävien kehittämiskohteiden teemat on nostettu tarkasteluun, koska tulosten perusteella näissä kohdissa ilmeni eniten kehittämistarvetta.

### *Ohjaukseen liittyvien teemojen tutkimus ja tutkimustiedon hyödyntäminen*

Kyselyssä ilmeni, että ohjaukseen liittyvien teemojen tutkimus sekä tutkimustiedon hyödyntäminen eivät ole ohjaustyötä tekevillä riittävästi hallussa. Haastateltavat arvioivat syyksi resurssin puutteen sekä johdon linjaukset. Gradujen, opinnäytetöiden ja väitöskirjojen tekijöitä pitäisi hyödyntää enemmän ja ne pitäisi olla helpommin saatavilla, netissä. Haastatteluista nousi esille, että pitäisi olla jokin yhteinen portaali, jonne kerättäisiin kaikki ohjaukseen liittyvä tieto. Nykyään tieto ei kulje riittävästi organisaatioiden rajojen yli. Lapin TNO-verkoston toiminta koettiin hyväksi, mutta toiminnan jatkumista pohdittiin hankkeen loputtua.

### *Ohjauksen yhteiset käytänteet, ohjeet ja seuranta*

Usea kyselyyn vastannut koki, että omassa organisaatiossa ei ollut juurikaan yhteisiä ohjeita tai käytänteitä eikä ohjaukselle ollut asetettu selkeitä tavoitteita. Haastateltavien mielestä organisaation sisällä pitäisi olla enemmän yhteisiä tapaamisia, jotta yhteiset käytänteet voisivat muodostua. Ohjeiden pitäisi olla helposti saatavissa esimerkiksi organisaation nettisivuilla.

### *Verkko-ohjaus*

Vain 54 % kyselyyn vastanneista oli ohjannut verkossa. Vastajat kuitenkin toivoivat, että verkko-ohjausta voisi hyödyntää

enemmän. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että verkko-ohjauksen merkitys kasvaa jatkuvasti. Henkilöstöä pitäisi kouluttaa välineisiin ja menetelmiin.

### *Yhteistoiminnalliset menetelmät*

Kyselyyn vastaajista jopa 76 % halusi käyttää enemmän työssänsä aktivoivia ja toiminnallisia menetelmiä. Lähes kaikki kyselyyn vastaajat halusivat kehittää omaa osaamistaan näiltä osin. Myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että lisää koulutusta tarvittaisiin. Lyhytkoulutuksia kaivattiin eri yhteistoiminnallisista ja konsultatiivisista menetelmistä ja siitä, miten niitä voisi yhdistellä ja hyödyntää eri tilanteissa. Jostain yhteiseltä sivulta voisi löytyä peruspaketti eri menetelmistä.

### *Asiakkaiden yksilöllisyys ja erilaiset ohjattavat*

Kaikkien haastateltavien mielestä ohjattavien yksilölliset tarpeet ovat lisääntyneet. Tämä lisää kohdennettua ohjauksen tarvetta. Ajanhallinta sekä tietotaidon ylläpito korostuvat. Useat haastateltavat kokivat koulutuksen tarvetta työskennellessä erilaista ohjausta tarvitsevien asiakkaiden kanssa. Harvalla on esimerkiksi tietoa siitä, miten kohdata ohjaustilanteessa maahanmuuttaja tai mielenterveysongelmainen.

### *Työmarkkinoille siirtymisen ohjaus*

Vain alle puolet kyselyyn vastaajista vastasi, että hallitsee tämän hyvin. Haastateltavien mielestä yhteistyötä työelämän kanssa pitäisi lisätä ja opettajien pitäisi itse olla aktiivisia tämän asian osalta. Ohjattavien pitäisi tuntea toimintaympäristö paremmin (työelämä, TE-toimisto jne.).

### *Yhteistyö ja verkostotoiminta*

Kyselyyn vastanneista vain 12 % mielestä yhteistyötä oli riittä-

västi ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyötä pitäisi olla enemmän. Pitäisi olla enemmän yhteisiä koulutuspäiviä, joissa ohjausta tekevät voisivat verkostoitua ja vaihtaa kokemuksia. Verkoston pitäisi olla helppo ja avoin ja pitäisi olla jokin yhteinen portaali, missä voitaisiin jakaa ja hankkia tietoa. Koulutuksia pitäisi järjestää jokia puolella Lappia, myös pienemmillä paikkakunnilla.

Hyvänä asiana kyselyyn vastanneet kokivat pitkän ja monipuolisen työkokemuksen, työajan joustavuuden, ongelmanratkaisukyvyyn sekä sen, että esimieheen voi luottaa.

### **Johtopäätökset**

Tulosten perusteella tutkijat tekivät toimenpidesuosituksia. Tullevina toimenpiteinä tutkijat suosittelevat, että graduja, opin näytetöitä ja väitöskirjoja pitäisi tulevaisuudessa hyödyntää enemmän. Myös muun tutkimustiedon pitäisi olla helpommin saatavilla. Organisaatioiden ohjaukseen liittyvät ohjeet, käytänteet ja seurantajärjestelmät tulisi kartoittaa ja ohjeiden saatavuutta pitäisi parantaa. Henkilöstölle pitäisi järjestää koulutuksia muun muassa verkko-ohjaukseen sekä yhteistoiminnallisten ja konsultatiivisten menetelmien käyttöön.

Verkostolle tulisi järjestää yhteisiä tapaamisia ja Lapin TNO-verkoston jatkuvuus pitää turvata. Yhteistyötä työelämän kanssa tulisi lisätä. Osaamisen kehittämiseksi on edelleen tarvetta. Ohjaushenkilöstö kaipaa kehittämistä nimenomaan konstruktivistisen oppimiskäsityksen näkökulmasta. Perinteinen ohjauksen käsite on muuttamassa muotoaan yhä enemmän yhteistoiminnallisten ja konsultatiivisten menetelmien suuntaan.

Lapissa on useiden vuosien ajan järjestetty ja toteutettu erilaisia ohjausosaamisen kehittämisen koulutuksia. Arviointien mukaan Opin Ovi -hankkeiden aikana Erkkeri-projektin toteuttamat aikuisten ohjaus ja neuvontatyön koulutukset ovat vastan-

neet tarpeeseen. Ne ovat mahdollistaneet osallistujille yhdessä ohjausalan kysymysten oppimisen ja tutkimisen (Saarinen 2013).

Lapissa toteutetun koulutuksen vaikuttavuuskysely tehtiin puoli vuotta koulutuksen päätyttyä. Koulutukseen osallistujat painottivat omassa työyhteisössä oppimisen ohjaamisen, monikulttuurisuuden ja erilaisuuden kohtaamisen sekä ohjauksen kehittämisen tärkeyttä. Myös verkostomaisella toiminnalla ja eri osapuolten yhteydenpidolla koettiin olevan suuri merkitys. (Ryhänen 2011.)

Toteutetun selvityksen perusteella voidaan todeta, että tieto-, neuvonta- ja ohjausosaamisen kehittämiseksi on edelleen tarve ja tilaus. Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä esimerkiksi koulutusta, vertaistukea ja mento-  
rointia.



## Lähteet

Ahokumpu, T. & Kangastie, H. & Kilja, P. & Kuusela, P. 2011. TNO-palveluosaamisen kehittäminen, Uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen aikuiskoulutuksen alueverkostossa. <https://arkki.ramk.fi/RAMK/julkaisutoiminta/Julkaisut/TNOPalveluosaamisen%20kehittaminen.pdf>, luettu 18.11.2014.

Aikuisohjauksen koordinaatioprojektin Opin Ovi- kiertue 2014 Lapin Ely-alueen Opin Ovien tulokset ja niiden juurtuminen. [http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=2180-lapin-opin-ovi-kiertueraportti&category\\_slug=tilannekatsausraportit-1&option=com\\_docman&Itemid=404&lang=fi](http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=2180-lapin-opin-ovi-kiertueraportti&category_slug=tilannekatsausraportit-1&option=com_docman&Itemid=404&lang=fi) luettu 15.1.2015.

Elinikäinen oppiminen - mahdollisuus kasvuun ja työllisyyteen 2010. Elinikäisen oppimisen neuvosto. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/elinikaisenoppimisenneuvosto/liitteet/ohjelmajulistus.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/elinikaisenoppimisenneuvosto/liitteet/ohjelmajulistus.pdf) luettu 15.1.2015.

Jokinen, M-M. 2010. Ohjausosaaminen ja -asiantuntijuus aikuiskoulutuksen kentällä. Tiedotus-, neuvonta- ja ohjaustyötä tekevien henkilöiden näkemyksiä ohjaustyössä tarvittavista kompetensseista nyt ja tulevaisuudessa. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. [http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1015-jokinen-2010ohjausosaaminen-ja-asiantuntijuus-verkostoavalmennus-14-10-2010&category\\_slug=tapahtumat&option=com\\_docman&Itemid=754&lang=fi](http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1015-jokinen-2010ohjausosaaminen-ja-asiantuntijuus-verkostoavalmennus-14-10-2010&category_slug=tapahtumat&option=com_docman&Itemid=754&lang=fi) luettu 19.11.2014.

Kangastie, H. & Kokkonen, O. 2015. Lappilaista ohjausosaamista – nyt ja tulevaisuudessa. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tutkimushanke. Raportti. Julkaisematon.

Kivekäs, M. & Eeronheimo, A-L. & Kangastie, H. & Kokkonen, O. & Kunnari, K. 2012. Nuotiotulilla. Keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. Aikuiskoulutuksen artikkelikokoelma. Julkaisusarja C34. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11, (1), 3-12.

Lapin opin ovi 2009. Ohjauksella eteenpäin. Aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen tilanne Lapissa 2009 – Lapin Opin ovi -projektin alkuselvitys. [https://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=340-lapin-opin-oven-alkukyselyn-raportti-lokakuu2009&category\\_slug=menestyjaeksi-lapissa&option=com\\_docman&Itemid=457&lang=fi](https://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=340-lapin-opin-oven-alkukyselyn-raportti-lokakuu2009&category_slug=menestyjaeksi-lapissa&option=com_docman&Itemid=457&lang=fi), luettu 19.11.2014.

Mäenpää, M. & Soini, H. 2012. Konsultatiivinen menetelmä ja ohjauksellisen työotteen vakiinnuttaminen opetus- ja kasvatus-työssä. Oulu: Multiprint.

Niemi-Pynttari, M. & Ryhänen, A. 2013. Yhteisellä matkalla. Aikuisten ohjauksen vaikuttavuutta etsimässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 142.

OKM 2011. Opetus ja kulttuuriministeriö. Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:15. <http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr15.pdf?lang=fi> luettu 9.11.2014.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Osaamisella ja luovuudella hyvinvointia 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:18. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm18.pdf?lang=fi> luettu 17.1.2015.

Ryhänen, A. 2011. Ohjauskoulutuksen vaikuttavuus ja laatu-tuloksia ERKKERistä. Rovaniemellä. Teoksessa A-K. Tiihonen (toim.). Opin ovesta eteenpäin. Aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittäminen Lapissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 124.

Saarinen, J. 2013. Aikuisten ohjaus- ja neuvontatyön koulutuksen vaikuttavuutta etsimässä. Teoksessa M. Niemi-Pynttari & A. Ryhänen (toim.) Yhteisellä matkalla. Aikuisten ohjauksen vaikuttavuutta etsimässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 142, 108-116.

Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena – raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. Hämeen ammattikorkeakoulu. [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/kielet\\_kulttuuri\\_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/kielet_kulttuuri_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf) luettu 25.11.2014.

Tiihonen, A-K. 2011. Opin ovesta eteenpäin. Aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittäminen Lapissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 124.

### **III OPPIMINEN JA OPISKELU**

Anu Pruikkonen  
Kirsi Saloniemi  
Tanja Rautiainen

## **Kohti osallistavaa oppimista verkossa**

- verkkoteknologian hyödyntäminen opinnoissa

### **Johdanto**

Ihmisten toimintaympäristö muuttuu hurjaa vauhtia. Teknologian kehittyminen, työelämän vaatimukset sekä oppimisen ja koulutuksen muutokset haastavat ihmisen toimimaan yhteisöllisesti erilaisissa verkostoissa jatkuvasti uutta oppien. Jotta pystytään luomaan laadukasta koulutusta ja pedagogiikkaa, tulee miettiä millaiseen tulevaisuuteen opiskelijat valmistautuvat. Millaisia tietoja ja taitoja opiskelijat tarvitsevat siirtyessään työelämään ja kuinka otamme ne huomioon suunniteltaessa opetusta ja oppimista?

Oppiminen ja kouluttautuminen ei tapahdu tulevaisuudessa suljetuissa ympäristöissä, vaan niin opettajien kuin opiskelijoidenkin toiminta keskittyy verkostoihin ja avoimiin oppimisympäristöihin. Tulevaisuuden opiskelija ei suostu enää tiettyyn fyysiseen paikkaan ja aikaan sidottuihin kursseihin, vaan oppimisprosessi toteutuu hyödyntäen osallistavia menetelmiä sekä modernia teknologiaa. Oppimisprosessiin osallistuvia eivät ole vain tietyn kurssin opiskelijat ja opettaja, vaan aiheeseen liittyvät ulkopuoliset verkostot ovat luonteva osa oppimista. (Heinonen & Ruotsalainen 2014, 37-39.)

Lapin ammattikorkeakoulu toteutti syksyllä 2014 osana Lapin aikuiskoulutuksen kehittämisen ja tutkimisen -hanketta selvityksen (Pruikkonen & Saloniemi 2014) Lapissa aikuiskoulutuksen parissa työskentelevän henkilöstön verkkopedagogisten menetelmien osaamisesta ja osaamisen tasosta. Hankkeen yh-

tenä tavoitteena oli selvittää verkkopedagogisten menetelmien osaamisen tasoa aikuiskoulutuksessa ja esittää tämän pohjalta osaamisen kehittämissuunnitelma.

Selvityksen keskeisimpiä huomioita oli, että opiskelijat eivät ole omien oppimisprosessiensa keskiössä, osallistuen prosessin menetelmälliseen suunnitteluun tai prosessin toteuttamisvaiheeseen aktiivisina sisällöntuottajina. Pedagogisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskeiset teemat nivoutuvat kaikki tavalla tai toisella oppijan aktiiviseen rooliin oppimisprosessissa. Tässä artikkelissa käsitellään tarkemmin selvitystyön tuloksia ja esitetään niiden perusteella teemoja, joihin verkkopedagogisten menetelmien kehittämisessä tulisi panostaa.

### **Verkkoteknologia luo mahdollisuuksia**

“Jos haluat opettaa ihmisille uusia ajattelutapoja, älä vaivaudu opettamaan heitä. Sen sijaan anna heille työkalu, jonka käyttö johtaa uuteen ajatteluun.” (Linturi 2013, 30.) Kyseinen lause kuvaa hyvin tulevaisuuden oppimista niin oppilaitoksissa kuin työelämässäkin. Täytyy oppia oppimaan yksin ja yhdessä hyödyntäen erilaisia menetelmiä ja välineitä. Se ei onnistu ilman, että opiskelussa annetaan mahdollisuus olla oman oppimisprosessin aktiivinen toimija sekä luodaan mahdollisuuksia tiimityöhön ja ongelmanratkaisuun. Yksittäisten tietojen oppiminen, tiedon vastaanottajana oleminen ei valmista opiskelijoita tulevaisuuden työelämän ja opiskelun haasteisiin (Sharples ym. 2014, 20-21).

Tieto- ja viestintäteknikalla on jo nyt tärkeä rooli oppimisen mahdollistajana ja tulevaisuudessa sen rooli vielä kasvaa. Jo nyt älykkäät laitteet kulkevat lähes jokaisen taskussa ja ne mahdollistavat erilaisten verkostojen toimintaan osallistumisen ja uuden oppimisen paikasta riippumatta. Tulevaisuuden teknologia tulee olemaan kaikkeen ihmisen toimintaan liittyvä luontainen jatke. Ihmisistä tulee teknologian kuluttajien sijaan ak-

tiivisia tuottajia, jotka teknologian avulla pystyvät oppimaan ja työskentelemään paremmin sekä luomaan täysin jotain uutta. Samalla elinikäinen oppiminen muuttuu kaiken kattavaksi oppimiseksi, mikä edellyttää valmiutta oppia missä ja milloin vain. (Heinonen & Ruotsalainen 2014, 19-22.)

Larun (2012, 84-88) mukaan sosiaalisen median välineet, esimerkiksi wikit ja blogit, voidaan nähdä jo nyt oppimisen työkaluina (mindtools). Ne mahdollistavat myös sisältöjen luomisen ja jakamisen paikasta riippumatta, liikkeessä. Sosiaalisen median onnistunut käyttö oppimisen työkaluina edellyttää kuitenkin huolellista oppimisprosessin vaiheiden ja rakenteen pedagogista suunnittelua. Kumpulaisen ja Lipposen (2010, 15) mukaan tieto- ja viestintätekniiikan juurruttamisessa osaksi oppilaitoksen toimintakulttuuria on keskeistä teknologian ja pedagogisten käytänteiden integrointi.

Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäyttökokeilujen onnistumisen kriteeriksi on osoittautunut se, että teknologia on otettava muutoksen välineeksi ja tukemaan uusien pedagogisten käytäntöjen ja mallien käyttöönottoa. Teknologia voi myös luoda uudenlaisia toimintatapoja, joiden myötä oppiminen on mahdollista perinteisten oppimisympäristöjen ulkopuolella ja yksilön tarpeista lähtien (Harju 2014, 47).

Erilaiset virtuaaliset tilat tulevat olemaan yhtä tärkeitä, jopa tärkeämpiäkin kuin fyysiset tilat. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys oppimiselle ei katoa, mutta se tulee muuttamaan muotoaan. Oikeilla menetelmillä myös verkon yli tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa syvällisen oppimisen. Laru (2012, 93-95) toteaa väitöstutkimuksessaan, että aina opiskelijatkaan eivät osaa käyttää teknologiaa oman oppimisensa tukena. Tärkeää on siis panostaa hyvään, koko oppimisprosessia koskevaan suunnitteluun ja ottaa opiskelijat mukaan suunnitteluun ja toteutukseen.

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat lappilaisissa korkeakouluissa, ammatillisessa koulutuksessa ja vapaassa sivistystyössä aikuiskoulutusta toteuttavat henkilöt. Sen aineiston keruu tapahtui kyselytutkimuksena, jota täydennettiin verkossa järjestetyllä tulevaisuustyöpajalla. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysymysten laadinnassa hyödynnettiin OPEKAN (<http://opeka.fi/fi>) ja Kinosteen (<http://kinoste.fi/fi>) kysymyksiä sekä lisäksi laadittiin uusia kysymyksiä.

Verkkopedagogisten menetelmien osaamiseen liittyvät kysymykset toteutettiin kysymällä työkäytäntöjä, kuinka aikuiskoulutusta toteuttavat suunnittelevat ja toteuttavat koulutusta verkossa. Pedagogisen ja menetelmällisen osaamisen lisäksi niihin kuului olennaisena osana verkko-opetuksessa käytettävien välineiden ja ohjelmistojen hallinta. Lisäksi kysyttiin tieto- ja viestintätekniikan opetuskäyttöä ohjaavien strategioiden ja suunnitelmien olemassaoloa ja sitä, kuinka ne ohjaavat käytännössä verkko-opetuksen kehittämistä. Kysely piti sisällään myös tekijänoikeuksiin ja tietoturvaan liittyviä kysymyksiä. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli 39. Pääosa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja mukana olleisiin avoimiin kysymyksiin saatiin runsaasti vastauksia.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin syyskuussa 2014 ammattikorkeakoulussa suoraan kohderyhmään kuuluville ja muissa selvityksen kohdeorganisaatioissa yhteyshenkilöiden kautta. Lapin ammattikorkeakoulussa kysely meni koko henkilöstölle (joista opettajia on n. 350 henkilöä). Lapin yliopistolla kysely toimitettiin 87 henkilölle, Ammattiopisto Lappiassa 83 opettajalle, Itä-Lapin Ammattiopistossa 45 henkilölle ja Saamelaisalueen koulutuskeskuksessa 8 opettajalle. Lapin ammattiopiston ja vapaan sivistystyön oppilaitosten osalta tarkkaa kohderyhmän kokoa ei ole tiedossa.



Kyselyyn vastasi 191 henkilöä, joista valtaosa (n=99) edusti ammattikorkeakoulua. Toiseksi eniten vastauksia saatiin ammattiopistoista. Muista oppilaitoksista vastauksia saatiin melko vähän, mutta varsin tasaisesti. Kyselyn tuottama aineisto analysoitiin ja tulokset kirjoitettiin auki kysymyskohtaisesti ja avoimet vastaukset teemoitettiin. Kyselyn alustavia tuloksia käsiteltiin ja täydennettiin 6.11.2014 järjestetyssä online-työpajassa, johon osallistui 18 kehittäjää eri organisaatioista.

Analysoinnin tuloksena aineistosta muodostui 11 teemaa kehittämiskohteiksi. Teemojen tarkastelu pohjautui teoreettiskäsitteelliseen kirjallisuuteen. Näitä käsittelemme luvussa 4 keskittyen pedagogisen kehittämisen näkökulmasta keskeisiin teemoihin.

## **Tutkimuksen tulokset**

Kyselyn tulokset tiivistyivät pääteemoiksi, joista tässä yhteydessä kuvaillaan tarkemmin pedagogiseen kehittämistyöhön liittyviä teemoja.

### **Yleisteemat**

- Perustyövälineiden hallinnan parantaminen
- Tieto- ja viestintäteknikan opetuskäyttöä koskevien strategioiden ja suunnitelmien jalkauttaminen
- Verkko-opetuksen tuen muodot
- Työelämä ja verkostot osaksi verkko-opetusta
- Kehittämispotentiaalinen hyödyntäminen

### **Pedagogiseen kehittämistyöhön liittyvät teemat**

- Sosiaalisen median opetuskäytön lisääminen
- Mobiililaitteet laajempaan käyttöön
- Opiskelijat sisällöntuottajiksi
- Reaaliaikaisten verkkovälineiden käytön monipuolistaminen

- Oppijälähtöisyys kokonaisvaltaisemmin verkko-opetuksen lähtökohdaksi
- Prosessinaikaisen palautteen ja ohjauksen lisääminen

Pedagogisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta kyselyn keskeiset tulokset nivoutuvat kaikki tavalla tai toisella oppijan aktiiviseen rooliin oppimisprosessissa. Tuloksista ilmenee, miten vähän oppijoita osallistetaan aktiivisiksi toimijoiksi oppimisprosessin, opiskelutapojen tai -välineiden käytössä ja käytön suunnittelussa. Aineiston perusteella erilaisia kirjallisia ja suullisia oppimistehtäviä hyödynnetään varsin monipuolisesti. Sen sijaan osana opiskelua oppijoita osallistetaan vain harvoin tuottamaan monimediaista materiaalia kuten valokuvia tai videoita esimerkiksi mobiililaitteilla.

Tilastokeskuksen väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttöä (2014) koskevan tutkimuksen mukaan eniten kasvua on ollut juuri kuvien ja muun materiaalin lataamisessa Internetiin muiden nähtäväksi. Tämä on osittain seurausta älypuhelimien ja yhteisöpalveluiden kasvaneesta käytöstä. (Tilastokeskus 2014, 12-14.) Myös blogien käyttö opetuksessa osoittautui olevan vähäistä. Kysymykseen vastasi vajaa puolet vastaajista (n=97), mikä heijastelee sitä, että kysymykseen vastasivat vain ne, jotka käyttävät blogeja. Eniten blogeja käytettiin tiedonlähteenä ja viestinnässä, mikä viittaa varsin perinteisiin opetusmenetelmiin. Blogien potentiaalia itsenäiseen tai yhteisölliseen reflektointiin ja osaamisen näkyväksi tekemiseen hyödynnettiin vähän. Blogien käytön lisäksi kysyttiin sosiaalisen median opetuskäytöstä yleisemmin.

Tulosten pohjalta voidaan nähdä, että sosiaalisen median käyttö opetuksessa on melko polarisoitunutta. Puolet ammattikorkeakoulun ja ammattiopistojen opettajista ei käytä sosiaalista mediaa ollenkaan ja päivittäin tai viikoittain sosiaalista mediaa käyttää noin kolmannes. Eniten sosiaalisen median sovelluksista käytettiin Facebookia, GoogleDrivea ja blogeja. Tilastokes-

kuksen tutkimuksen (2014, 12-14) mukaan sosiaalista mediaa ja erilaisia verkkomedioita seuraa ikäryhmässä 16-74 -vuotiaat 78 prosenttia ja näistä päivittäin 40 prosenttia. Vuonna 2014 puolet suomalaisista on mukana yhteisöpalveluissa.

Myös mobiililaitteiden käyttö opetuksessa ja ohjauksessa oli vähäistä. Aktiivisia käyttäjiä, jotka käyttävät mobiililaitteita opetuksessa ja ohjauksessa päivittäin tai viikoittain on vajaa kolmannes. Reilu kolmannes ei käytä ollenkaan ja vajaa kolmannes käyttää harvemmin. Mobiililaitteiden käyttö opetuksessa ja ohjauksessa ei ole yleistynyt samaa vauhtia kuin niiden käyttö vapaa-ajalla. Internetin mobiilikäyttö on jatkanut kasvuun ja yli puolet 16-80 -vuotiaista käytti Internetiä matkapuhelimella muualla kuin kotona tai työpaikalle (Tilastokeskus 2014, 7-8).

Meistä yhä useampi on arjessa aktiivinen mobiililaitteiden, Internetin ja sosiaalisen median käyttäjä ja sisällöntuottaja. Näin ei kuitenkaan ole opetuksessa. Keskeinen haaste on lisätä oppijoiden aktiivista roolia sisällöntuottajina, erityisesti mobiililaitteiden käyttöä monimediaisen materiaalin tuotantoon ja sisällöntuotantoon erilaisiin sosiaalisen median palveluihin kuten blogeihin. Opettajien näkökulmasta tämä tarkoittaa roolin muuttumista yhä enemmän sisältöjen jakajasta ja tuottajasta oppimisen ohjaajaksi. Seuraavassa luvussa tarkastelemme erilaisia toimintatapoja, joilla päästään kohti tätä tavoitetta.

## **Pohdintaa ja päätelmiä**

On yleisesti tunnistettu että oppiminen on luonteeltaan sosiaalista. Lappilaista verkkopedagogiikkaa koskevan selvityksen esiin nostamiin kehittämiskohteisiin tarttuminen edellyttää oppijakeskeistä, aktivoivaa ja osallistavaa lähestymistä opetus-, opiskelu- ja oppimisprosessiin. Oppimisprosessi on kokonaisuus, jonka eri vaiheisiin oppijan tulee voida vaikuttaa. Miten

verkkopedagogiikan kehittämiskohteisiin vastataan käytännössä?

“Osallistuminen ja osalliseksi tuleminen niin teoreettisen tiedon kuin käytännöllisten taitojenkin osalta määritetään tarjotun toimintaympäristön ja siinä toimimisen kautta.” (Poikela & Poikela 2008, 11). Toimintaympäristöjä ja niissä toimimista voidaan ohjata muun muassa oppimisympäristöjen, menetelmien ja välineiden valinnalla ja suunnittelulla sekä niihin kohdistuvan ohjauksen ja tuen avulla. Toiminta- tai oppimisympäristöt tulee käsittää laajasti, välineiden, menetelmien ja toimijoiden verkostojen kokonaisuutena, mukaan lukien työelämän yhteisöt.

Teknologian ja opetuksen trendejä vuosittain luotaava, tuore Horizon 2015 -raportti (Johnson ym. 2015, 36-38) esittää muun muassa käänteisen opetuksen (engl. flipped classroom) lisäämistä. Käänteinen opetus edustaa nimensä mukaisesti ajattelua, jossa perinteisen tiedon jakamisen sijasta tarjoaa oppijoille mahdollisuutta hyödyntää luokkahuoneaikaa yhteistoiminnallisesti ja vuoropuhelussa saavuttaakseen syvemmän ymmärryksen käsiteltävästä aihepiiristä. Mallissa oppijat hankkivat itsenäisesti tai ryhmissä tietoa verkkovälineiden ja -ympäristöjen avulla silloin kun se heille parhaiten sopii.

Nykyisin on hyödynnettävissä laajat varannot esimerkiksi verkkovideoita, -äänitteitä eli podcasteja ja e-kirjoja. Ei myöskään sovi unohtaa mahdollisuuksia joita tietoverkot ja sosiaalinen media tarjoaa vuorovaikutukseen toisen kanssa. Vastaavasti, yhteinen opettamiseen varattu aikaa vapautuu opettajan ja opiskelijan tai opiskelijoiden väliseen vuoropuheluun. Arkeemme sulautuva sosiaalinen media ja omien laitteiden mukana tuominen (bring your own devices, BYOD) tukevat tätä trendiä. (Johnson ym. 2015, 36-39.)

Lappilaista verkkopedagogiikkaa koskeva selvitys tuloksineen tukee käänteisen opetusajattelun leviämisen tarpeellisuutta. Käytännössä, yksinkertainen askel kohti osallistamista ovat seminaarituloissa yleistyneet ns. rinnakkaiskanavat, jotka mahdollistavat kuulijoiden kommentit tai pienimuotoiset mielipidekyselyt osallistujien omien (mobiilien) päätelaitteiden kautta. Rinnakkaiskanavaksi sopii esimerkiksi Twitter. Myös erilaiseen valkotaulu- tai seinätaulutyöskentelyyn on tarjolla helposti käyttöönotettavia web-pohjaisia sovelluksia verkossa, joita voidaan käyttää luokkatiloissa koneella ja videotykillä sekä osallistujien omilla päätelaitteilla.

Maailmanlaajuisena suuntauksena on nähdä oppiminen aktiivisena toimintana, jossa oppija muuttuu tiedon vastaanottajasta uuden tiedon tuottajaksi (Johnson ym. 2014, 14-15). Verkkopedagogiikka-kyselyn tuloksista kävi ilmi, että oppijoita aktivoivien sosiaalisen median palveluiden käyttö opetuksessa on vähäistä. Myös mobiililaitteiden hyödyntämisellä voitaisiin lisätä oppijoiden osallistumista sisällöntuotantoon sekä oppimisprosessin kytkemistä oppilaitosten ulkopuolisiin oppimisympäristöihin.

Uusien palveluiden tai teknologioiden hyödyntämisessä lähtökohtana tulee olla aina ymmärtävä oppiminen ja sen tukeminen (Luokkanen ym. 2008, 9). Esimerkiksi sosiaalisen median palveluiden hyödyntäminen kurssilla ei automaattisesti takaa laadukkaita oppimiskokemuksia, vaan tarvitaan pedagogisesti perusteltuja ratkaisuja. Laadukkaasti hyödynnettynä sosiaalinen media mahdollistaa vaivattoman tiedon jakamisen ja rakentelun, avoimen yhteistyön, yhteisöllisen toimimisen verkostoissa ja ryhmissä sekä yhteisten merkitysten muodostamisen ja tukee näin ollen oppijan aktiivista roolia (Järvelä 2012, 3-5). Sosiaalisen median palvelut mahdollistavat myös opiskelijan vahvemman sisällön tuottajan roolin. Opiskelijoista tulee sisällön tuottajia mobiililaitteiden avulla tehtyjen videoiden ja ku-

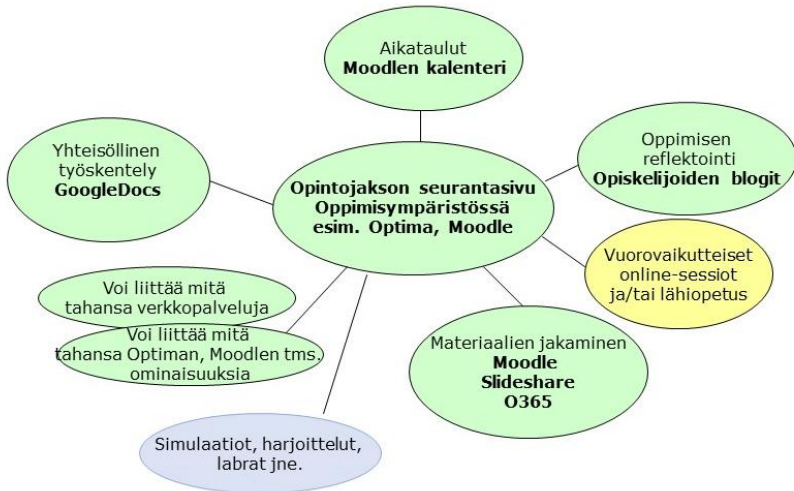
vien avulla, jotka tukevat aktiivisen toiminnan lisäksi myös yhteisöllistä tiedon rakentamista. (Johnson ym. 2014, 8.)

## **Johtopäätös**

Kumpulainen ja Lipponen (2010, 12) toteavat tutkimusten osoittaneen suomalaisten opettajien käyttävän tieto- ja viestintäteknikkaa usein yksilöllisiä ja itsenäisiä oppimista tukeviin opetuskäytäntöihin. Sen sijaan yhteisöllisen sekä tutkivan että ongelma-keskeisen oppimisen tukena tieto- ja viestintäteknikkaa hyödynnetään varsin vähän kuten tämäkin selvitys osoittaa. Useimmiten tieto- ja viestintäteknikan käyttö nivotaan olemassa oleviin käytäntöihin. Oppijoiden yhteisölliseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun pohjautuvat työskentelytavat avaavat tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytölle ja oppimiselle uusia ulottuvuuksia (Kumpulainen & Lipponen 2010, 12-13.)

Yksi konkreettinen tapa jäsentää erilaisia avoimia ja suljettuja verkkotyöskentelyn tiloja on Jere Majavan (2004) tähtimalli. Mallissa oppimisympäristö rakentuu tähden tavoin useista eri palveluista, joiden keskiössä on seuranta- tai koontisivusto jolla tähden eri sakaroissa tapahtuvaa toimintaa voidaan seurata ja arvioida (ks. kuva 1).

Pohjimmiltaan kyseessä on moniulotteinen toimintakulttuurinen muutos. Käytännön haasteena on selvittää monissa eri oppimisympäristöissä useilla eri välineillä. Samalla on välttämätöntä tehdä oppimisprosessi näkyväksi ja eheäksi.



**Kuva 1.** Tähtimallin soveltaminen käytäntöön (mukaiillen Jere Majava, 2004).

Kyselyn jatkoksi järjestetyn tulevaisuustyöpajan keskusteluissa korostui se, että tulevaisuudessa ei ole enää tarpeellista erotella tapahtuuko opetus verkossa, luokassa tai jossain muualla (Pruikkonen & Saloniemi 2014, 17-18). Pääpainona nähtiin nimenomaan työskentelytavat, jotka mahdollistavat oppimisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisen tekemisen. Teknologian hyödyntäminen ja vaihtelevat oppimisympäristöt nähtiin luontevana osana jatkapäiväistä toimintaa tulevaisuudessa.

## Lähteet

Dialogeja 9. [http://www.academia.edu/1018950/Teknologian\\_mahdollisuudet\\_yymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4n\\_oppimisen\\_tukena](http://www.academia.edu/1018950/Teknologian_mahdollisuudet_yymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4n_oppimisen_tukena). Viitattu 23.2.2015.

Harju, V. 2014. Tulevaisuuden taidot oppimisen lähtökohtana. Teoksessa H. Niemi & J. Multisilta (toim.) Rajaton luokkahuone. Juva: Bookwell Oy.

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2014. Toward ubiquitous learning 2050. Helsinki: AEL. [http://www.ael.fi/files/AEL\\_Futu\\_riikki\\_ENG\\_10-2014\\_FINAL\\_net.pdf](http://www.ael.fi/files/AEL_Futu_riikki_ENG_10-2014_FINAL_net.pdf). Viitattu 23.2.2015.

Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., and Freeman, A. 2015. NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition. Austin, Texas: The New Media Consortium. <http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-EN.pdf>. Viitattu 16.2.2015.

Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., Freeman, A. 2014. NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition. Austin, Texas: The New Media Consortium. <http://cdn.nmc.org/media/2014-nmc-horizon-report-he-EN-SC.pdf>. Viitattu 23.2.2015.

Järvelä, S. 2012. Alkusanat: Sosiaalisen median lupauksia ja mahdollisuuksia? Teoksessa Teoksessa H. Pönkä, N. Impiö & V. Vallivaara (toim.) Sosiaalisen median opetuskäyttö. Oulun yliopiston oppimateriaalia. Kasvatustiede E4. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514298233/isbn9789514298233.pdf>. Viitattu 23.2.2015.



Kumpulainen, K. & Lipponen, L. 2010. Kuinka teemme visios-ta totta? Teoksessa K. Vähähyyppä (toim.) Koulu 3.0. [http://www.oph.fi/download/121845\\_koulu\\_3.0.pdf](http://www.oph.fi/download/121845_koulu_3.0.pdf)

Viitattu 21.2.2015.

Laru, J. 2012. Scaffolding learning activities with collaborative scripts and mobile devices. Väitöstutkimus. Oulun yliopisto. Acta Univ. Oul. E 125. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514299407>.

Viitattu 9.2.2015

Linturi, H. 2013. Työkaluja tulevaisuusjohtamiseen. Teoksessa P. Silander (toim.) Johtajuudella toimintakulttuurin muutokseen -tietoyhteiskuntakehitykseen kouluissa ja opetuksessa, s. 15-53. Helsingin kaupungin opetusviraston mediakeskus. <http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/66101d804a15b6dfb959fdb546fc4d01/Johtajuudella+toimintakulttuurin+muutokseen.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=66101d804a15b6dfb959fdb546fc4d01>

Viitattu 9.2.2015.

Luokkanen, T., Näykki, P., Impiö, N. & Vuopala, E. 2008. Teknologian mahdollisuudet ymmärtävän oppimisen tukena. Oulun yliopiston opetuksen kehittämissyksikön julkaisuja. [http://www.academia.edu/1018950/Teknologian\\_mahdollisuudet\\_ymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4n\\_oppimisen\\_tuena](http://www.academia.edu/1018950/Teknologian_mahdollisuudet_ymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4n_oppimisen_tuena).

Viitattu 23.2.2015

Majava, J. 2004. Kohti avointa oppimista: Henkilökohtaiset weblogit opetuksessa. <http://www.valt.helsinki.fi/piirtoheitin/blog5.htm>. Viitattu 24.2.2015.

Poikela E. & Poikela S. 2008). Uusia uria opetukseen. Yliopistopedagogiikkaa uudistamassa. Teoksessa E. Poikela & S. Poikela (toim.) Laatu opiskeluun. Oppiminen ja opetus yliopistossa”. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. s. 7-21.

Sharples, M., Adams, A., Ferguson, R., Gaved, M., McAndrew, P., Rienties, B., Weller, M. & Whitelock, D. 2014. Innovating Pedagogy 2014. Open University Innovation Report 3. Milton Keynes: The Open University. [http://www.openuniversity.edu/sites/www.openuniversity.edu/files/The\\_Open\\_University\\_Innovating\\_Pedagogy\\_2014\\_0.pdf](http://www.openuniversity.edu/sites/www.openuniversity.edu/files/The_Open_University_Innovating_Pedagogy_2014_0.pdf). Viitattu 12.2.2015.

Sharples, M., Adams, A., Ferguson, R., Gaved, M., McAndrew, P., Rienties, B., Weller, M. & Whitelock, D. 2014. Innovating Pedagogy 2014. Open University Innovation Report 3. Milton Keynes: The Open University. [http://www.openuniversity.edu/sites/www.openuniversity.edu/files/The\\_Open\\_University\\_Innovating\\_Pedagogy\\_2014\\_0.pdf](http://www.openuniversity.edu/sites/www.openuniversity.edu/files/The_Open_University_Innovating_Pedagogy_2014_0.pdf). Viitattu 9.2.2015.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2014. Helsinki: Tilastokeskus. ISSN=2341-8699. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi\\_2014\\_2014-11-06\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_tie_001_fi.html). Viitattu 8.2.2015

Aleksi Poikela

## **Sivistävä aikuiskoulutus**

- vapaa sivistystyö osana Lapin aikuiskoulutuspalveluita

## **Johdanto**

Vapaa sivistystyö on tärkeä osa valtakunnallista ja maakunnallista aikuiskoulutusta. Vapaa sivistystyö on ollut jo pitkään tilassa, jossa se hakee paikkaansa koulutusjärjestelmämme reuna- ja rajapinnoilta. 1800-luvun lopusta aina toisen maailmansodan jälkeisiin kehitysvuosiin vapaalla sivistystyöllä on ollut tunnustettu merkityksensä yhteiskunnan kehittämisessä, kuten myös sotavuosien jälkeiseen koulutus ja sivistystarpeeseen vastaamisessa. Viimeisten vuosikymmenten aikana vapaan sivistystyön asema on muuttunut yhteiskunnallisen koulutustilanteen muuttuessa ja kansan koulutustason kasvaessa.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään mikä vapaan sivistystyön merkitys on osana Lapin alueen aikuiskoulutuspalveluita alan toimijoiden ja aikuisopiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimukseni tarkoitus on saada vapaan sivistystyön toimijoiden ja aikuisopiskelijoiden ääntä kuuluviin ja sitä kautta lisätä opiskelijälähtöisyyttä aikuiskoulutuspalveluiden suunnittelussa. Yliopiston aktiivinen mukanaolo Lapin aikuiskoulutusverkostossa ja maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian suunnittelussa antaa vapaan sivistystyön toimijoille ja aikuisopiskelijoille tarttumapintaa yhteistoimintaan sekä säilyttää perinteisiä kansalaiskasvatuksen ja sivistystyön arvoja lappilaisen aikuiskoulutuksen kehittämisessä.

Vapaan sivistystyön sektorilla on Lapin maakunnan alueella paljon yksittäisiä toimijoita, joiden kaikkien ääntä ja näkökulmaa on yhdellä tutkimuksella mahdoton saada kuuluviin. Tutkimustietoa tarvitaan sen selvittämiseksi, millä tavalla vapaan

sivistystyön toimijat ja aikuisopiskelijat saadaan tiiviimmin mukaan maakunnan yhteiseen aikuiskoulutusverkostoon. Keskeisimpinä vapaan sivistystyön aikuiskoulutuksen kuvajina tässä artikkelissa nousevat esiin käsitteet sivistys, kansansivistys sekä sosiaalinen ja henkinen pääoma ja arvotietoisuus.

### **Vapaa sivistystyö suomalaisessa aikuiskasvatuksessa**

Historiallisesti vapaan sivistystyön piirissä järjestettävä aikuiskoulutus nähtiin kouluttamattoman kansanosan mahdollisuutena kouluttautua kykeneväksi osallistumaan täysivaltaisena kansalaisena yhteiskunnan toimintaan. Nykyään yhteiskunnassamme ei virallisesti tunneta kouluttamattomia kansanosia ja oppivelvollisuuden myötä lähes kaikki suomalaiset käyvät peruskoulun oppimäärän. Vapaata sivistystyötä tarvitaan silti nykyisin jopa entistä enemmän, sillä kasvava joukko nuoria ja vähän vanhempiakin aikuisia on syrjäytymisvaarassa.

Noin 40 000 naista ja 70 000 miestä 20–29 -vuotiaiden keskuudessa on vailla perusasteen jälkeistä tutkintoa. Kun syrjäytyneiksi määritellään koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle jääneet 20–29 -vuotiaat, lukumääräksi voidaan esittää noin 33 000 miestä ja 18 000 naista (Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2013, 244). Myös vanhusten syrjäytyminen on pikku hiljaa alettu hyväksymään entistä vakavampana yhteiskunnallisena ongelmana. Suuntaus huonompaan on selkeä osoitus siitä, että kulttuurinen kehitys ei ole linearista eivätkä jossain ajassa toteutuneet menestykseen johtaneet yhteiskunnalliset päämäärät säilytä toimintatehoaan ilman jatkuvaa ponnistelua.

Hätäratkaisuna nuorten aikuisten syrjäytymisen ehkäisemiseksi maan hallitus esitti oppivelvollisuusiän korottamista, mikä olisi ainoastaan lisännyt painetta saada vapaan sivistystyön sektori toimimaan mahdollisimman tehokkaasti osana yhteistä aikuiskoulutuspalveluita antaen sille panoksensa kansalaisten sivistämisessä viimeistään aikuisiällä. Oppivelvollisuusiän nostosta

lopulta luovuttiin ja aika näyttää toivottavasti ennemmin kuin myöhemmin ollaanko ongelmaan tarttumassa jollakin järkevämmällä tavalla.

### ***Vapaan sivistystyön tehtävä***

Vuonna 1973 Urpo Harva kokosi silloisen vapaan kansansivistystyön tehtävät eri laeissa olevien määräysten mukaan seuraavasti:

- yleissivistyksen kohottaminen
- ammattisivistyksen antaminen
- yksilön kehittäminen yhteiskunnan jäsenenä
- kansalaiselämässä tarpeellisten taitojen antaminen
- persoonallisuuden kehittäminen
- pohjan antaminen jatko-opiskelulle
- itseopiskelun edistäminen
- ohjaaminen vapaa-ajan oikeaan käyttöön. (Harva 1973, 24.)

Tehtävät olivat voimassa aina vuoteen 1998, jolloin vapaata sivistystyötä koskevaa lakia uudistettiin. Harvan jälkeen vastaavaa yleisesitystä suomalaisesta aikuiskasvatuksesta ei ole julkaistu, joten peilaan vuonna 1973 esitettyjä tehtäväkuvia nykyiseen lakiin vapaasta sivistystyöstä sekä vapaan sivistystyön viimeisimpään kehittämisohjelmaan vuosille 2009 – 2012. Aikuiskasvatuksen piirissä tarvittaisiin nykyäänkin samankaltaisia arvokannanottoja osana tieteellistä keskustelua suomalaisesta aikuiskasvatuksesta.

Nykyisestä laista on hävinnyt kohta *ohjaaminen vapaa-ajan oikeaan käyttöön*. Koska vapaa sivistystyö operoi lähtökohtaisesti aikuisväestön vapaa-ajan puitteissa, lainkohdan poistaminen on selvä puute. Monet yhteiskunnallisesti tärkeät hyvinvointia lisäävät koulutus- ja kehitystarpeet ovat nimenomaan sidoksissa vapaa-ajan käyttöön. Lain mukaan vapaan sivistystyön tehtävänä on järjestää elinikäisen oppimisen periaatteen

pohjalta yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta tukevaa koulutusta (Finlex.fi, 2014). Lakitekstissä korostuu omaehtoinen oppiminen, yhteisöllisyys ja osallisuus, mikä toisaalta implikoi vapaa-ajan käytön tärkeyttä vapaassa sivistystyössä.

Vapaan sivistystyön kehittämisohjelma vuosille 2009–2012 pohjaa Koulutus- ja tutkimuskeskus Palmenian vuonna 2007 toteuttamaan vapaan sivistystyön piiriin kuuluvien opintojen vaikutuksia aikuisopiskelijoihin kartoittavaan tutkimukseen. Tutkimuksen tärkeimpinä tuloksina mainitaan aikuisopiskelun monien positiivisten vaikutusten osoittaminen. Vastaajista 93 % oli sitä mieltä, että opiskelu vapaan sivistystyön piirissä vaikuttaa innostukseen jatkaa opiskelua, osaamiseen 84 %:lla vastaajista, hyvinvointiin 88 %:lla vastaajista, aktiiviseen kansalaisuuteen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien kehittymiseen 81 %:lla vastaajista sekä työhön ja toimeentuloon selkeästi vähiten 33 %:lla vastaajista (Opetusministeriö 2009, 73).

Palmenian tutkimus osoittaa vapaan sivistystyön tärkeän tehtävän aikuisväestön tavoitteellisen vapaa-ajan toiminnan tarjoajana ja sieltä kumpuavien koulutus ja kehitystarpeiden esiin tuojana. Korkean kansallisen koulutustason ylläpitämisen kannalta meillä ei ole yhteiskunnallisesti varaa suistaa aikuisväestön vapaa-ajankäyttöä ainoastaan viihteelliseen toiminnan piiriin. Ohjaamista vapaa-ajan oikeaan käyttöön tarvitaan edelleen yhä enemmän nuoti-ilmiöiden ja massapsykologiaan pohjaavan mainonnan ohjaamaa vapaa-ajankäyttöämme järkevöittämään.

Vapaan sivistystyön toimintaympäristö on kokenut viimeisten vuosikymmenien aikana suuria muutoksia etenkin sen jälkeen, kun valtionohjauksessa siirryttiin menoperusteisesta suoriteperusteiseen rahoitukseen. Seurauksena on ollut resurssien väheneminen ja sitä kautta toiminnan volyymin jatkuva lasku. Varsinkin viime vuosina tapahtuneet leikkaukset ovat vähentäneen vapaan sivistystyön toimintamahdollisuuksia.

Vapaa sivistystyö on aina nähty aina hyödyllisenä niin yksilöiden kuin yhteiskunnan kannalta, tosin eri aikoina erilaisin perusteluin ja painotuksin. Vapaan sivistystyön tehtävän ja hyötyjen selvittämiseksi on ehdotettu muun muassa tilastollista tutkimusta aikuisten koulutuksiin osallistumisen vaikutuksista ja nähty hyvänä alkuna myös OECD:n aloittamat aikuisten Pisa-tutkimukset. (Jokinen, Poikela & Sihvonen 2012, 95-97.)

Uudet avaukset ovat tärkeitä niin tutkimustoiminnan kuin vapaan sivistystyön ja koko suomalaisen aikuiskasvatuksen kehittämiseksi lähitulevaisuutta varten. Lisäisin joukkoon vielä periaatteelliset pohdinnat siitä, mikä ylipäättään on järkevää vapaa-ajankäyttöä tässä ajassa ja miten sitä voitaisiin edistää.

### *Aikuiskasvatustutkimuksen tehtävä*

Petri Salo hahmottelee aikuiskasvatus -lehden artikkelissaan vuonna 2006 suomalaisen aikuiskasvatustutkimuksen tilaa yhteisessä lehdessä edellisen kymmenen vuoden aikana julkaistujen tieteellisten artikkeleiden perusteella. Hän toteaa vapaata sivistystyötä käsittelevien artikkeleiden olleen tuolla aikavälillä kapeassa marginaalissa käsittäen vain 5 % kaikista vuosien 1996–2004 aikana lehdessä julkaistuista artikkeleista. (Salo 2006, 4.) Selvitys on tehty lähes kymmenen vuotta sitten ja uuden selvityksen tekemisen aika alkaisi olla käsillä. Olisi syytä kiinnittää huomiota kirjoituksen loppukaneettiin: hyvältä näyttää – vai näyttääkö? (Salo 2006, 6-7).

Marginaaliin joutuminen näkyy myös vapaaseen sivistystyöhön liittyvien väitöskirjojen ja pro gradu -tutkielmien määrän vähenemisenä. Esimerkiksi Lapin yliopistossa on tehty 2000-luvulla yksi vapaaseen sivistystyöhön liittyvä väitöskirja ja pro gradu -tutkielmia vain kaksitoista kappaletta.

Maakunnan ja sen asukkaiden yhteisöllisyyden, yrittäjyyden ja hyvinvoinnin edistäminen nähdään yhtenä viidestä Lapin aikuiskoulutusstrategian keskeisestä kehittämiskohteesta

(Kangastie, Kokkonen & Rautio, 2013, 11). Juuri tämän kehittämisosion suunnittelussa ja toimeenpanossa vapaa sivistystyö on avaintekijä, koska sen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu nimenomaan ihmisten hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja aktiivisen kansalaisuuden lisääminen, mikä puolestaan liittyy oikeanlaisen vapaa-ajan käyttöön.

## **Tutkimuksen toteutus**

Tutkimukseni on osa Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen ja tutkimus -hankkeen puitteissa kolmen tutkijan voimin toteutettua tutkimusta. Kokonaisuutena tutkimuksemme vastaa aikuiskoulutuksen tutkimuksellisen kehittämisen tarpeeseen maakunnallisella tasolla, mutta osoittaa myös laajempia suuntaviivoja. Maakunnan aikuiskoulutustoimijoille suunnattu kysely palveli koko tutkimusta, ja jokainen tutkija keräsi omalta osaltaan aineiston kohderyhmiltään – tässä tapauksessa vapaan sivistystyön järjestäjiä, opettajia ja opiskelijoita.

Tutkimustehtävänäni on vastata kysymykseen: *Millainen merkitys vapaalla sivistystyöllä on ja tulisi olla osana lapin alueen aikuiskoulutuspalveluita?* Haen vastausta kysymykseen vapaa-ta sivistystyötä järjestävien toimijoiden ja aikuisopiskelijoiden käsitysten ja näkemysten perusteella.

## ***Funktioanalyttinen tutkimustapa***

Tarkastelen vapaan sivistystyön toimintaa, järjestämistä ja oppimista kytkemällä sen tuoman sivistys- ja kulttuuriossaamisen taustalla vaikuttaviin tarkoituksiin ja tehtäviin eli vapaan sivistystyön funktioihin. Lapin aikuiskoulutustoimijoiden yhteistyömahdollisuudet löytyvät eri toimijoiden yhteistyöverkostoon tuoman osaamisen leikkauspinnoilta (Poikela, 2013, 24). Tässä tapauksessa se tarkoittaa tietoa vapaan sivistystyön järjestäjätahon, opettajien ja aikuisopiskelijoiden toiminnan taustalla vaikuttavista funktioista.



Tutkimukseni empiirinen aineisto käsittää pienen osan Lapin alueen vapaan sivistystyön toimijoista ja muodostaa siinä mielessä suppean näkemyksen koko alueen vapaan sivistystyön yhteisöstä. Kyselyn ja haastattelujen avulla keräämäni aineiston perusteella pyrin osoittamaan millaisia funktioita haastatellut koulutuksen järjestäjät, opettajat ja kyselyyn vastanneet aikuisopiskelijat näkevät työnsä ja aikuisopiskelunsa taustalla.

Funktioanalyysi juontaa juurensa funktionalistiseen tutkimussuuntaukseen, jonka periaatteena on hahmottaa erilaisten sosiaalisten prosessien merkitystä yhteisön kokonaisuudesta käsin (Salonen 2008, 94). Funktioanalyysia on käytetty kansantieteellisessä tutkimuksessa ja siksi sen voi katsoa olevan metodologisesti tarkoituksenmukaisen myös vapaan sivistystyön kulttuurisidonnaisella toimintakentällä. Yksi oleellisista funktioanalyysin tehtävistä on palauttaa käytettävissä olevat tiedonainekset niihin yhteyksiin, joihin ne elävässä todellisuudessa kuuluvat. Funktion käsitteen vakiintunein merkitys löytyy juuri käsitteistä käyttöyhteys, käyttötarkoitus ja tehtävä. (Honko 1972, 34-38.)

Olen kiinnostunut myös piilofunktioista, jotka näyttäytyvät kyselyyn vastanneiden ja haastateltujen aikuisopiskelijoiden toiminnassa implisiittisesti. Toisin sanoen ne ovat asioita, joita he eivät vastauksissaan suoraan ilmaise. Tutkijan ainoa keino hahmottaa näitä piilofunktioita on lähestyä haastatteluaineistoa ja aikuisopiskelijoiden vastauksia myös kokonaisuutena pitämällä mieli avoinna intuitioille, joita kokonaistilanne tuottaa. Tutkijan sosiologista mielikuvitusta asetelma kieltämättä ruokkii, mutta myös osin rajoittaa arvojen ja uhkien pohtimiseen liittyvän epämääräisen ahdistuksen vuoksi (ks. Mills 1990, 15).

### *Aineiston hankinta ja analyysi*

Valitsin toimintakentältä tarkasteluni kohteeksi alueellisesti vaikuttavimman verkoston omaavan kansalaisopistupuolen, sekä ainoan alueella vielä konkreettisesti toimivan opintokes-

kuksen, koska näen näiden yksiköiden kaipaavan eniten ään-  
tään kuuluviin vapaan sivistystyön aikuiskoulutusta Lapin  
alueella tuottavina tahoina. Empiirisen aineiston hankin kah-  
desta kansalaisopistosta, joista toinen toimii suuressa asutus-  
keskuksessa ja toinen pienellä paikkakunnalta sekä opintokes-  
kuksesta, joka toimii valtakunnallisen sivistysjärjestön alueelli-  
sena filiaalina Lapissa. Käytännössä tutkimus kohdistui aikuis-  
ten kurssi- ja opintokerhotoimintaan, mikä on vapaan sivistys-  
työn keskeisintä vastuualuetta.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastattelin kuutta  
henkilöä, joihin kuului kolme koulutuksen järjestäjiä (rehtori,  
kehittämispäällikkö ja koulutussuunnittelija) ja kolme opettajia  
edustavaa henkilöä. Toisessa vaiheessa toimitin opettajien  
kautta KyselyNetti -palvelun avulla tehdyn, kahdeksan avointa  
kysymystä sisältävän lomakkeen heidän kurssilaisilleen, joista  
kysymyksiin vastasi 16 aikuisopiskelijaa.

Järjestäjiä ja opettajia käsittelevän haastatteluaineiston luokitte-  
lin ennalta määrittelemieni teemojen mukaan, jotka ilmenivät  
jo käyttämästäni kysymysrungosta. Ensimmäiseen luokkaan tu-  
livat haastateltavien ajatukset siitä, mitä vapaan sivistystyön  
toimijat kokevat saavansa oman työnsä tueksi tehdessään  
yhteistyötä muiden alueen aikuiskoulutustoimijoiden kanssa.  
Toiseen luokkaan sijoitin ongelmakohtia, joita saatetaan koh-  
data yhteistyön organisoimisessa. Kolmanteen luokkaan aineis-  
tosta erottuivat näkemykset tutkimustiedon tarpeet ja merki-  
tykset yhteistoiminnan taustalla. Neljänteen luokkaan kokosin  
käsityksiä siitä, millaista tietoa vapaan sivistystyön toimijat nä-  
kevät tärkeäksi välittää muille verkoston toimijoille. Viiden-  
teen luokkaan kokosin konkreettiset tehtävät, jotka haastatel-  
tava näkivät kuuluvan vapaan sivistystyön sektorille osana  
maakunnan aikuiskoulutuspalveluita.

Opiskelijoilta keräämäni aineiston analysoin mukailien teoria-  
ohjaavan sisällönanalyysin menetelmää (ks. taulukko 1), jonka  
kolmivaiheinen analyysiprosessi etenee merkityksellisten il-

maisujen pelkistämisestä ala- ja yläluokkiin, ja lopulta teoreettisten käsitteiden tasolle luokat yhdistävinä kokonaisuuksina (Tuomi Sarajärvi 2009, 108).

**Taulukko 1.** Esimerkki analyysin etenemisestä

alkuperäisilmaus	pelkistys	alaluokka	yläluokka
Uuden oppimista ja oivaltamista, jakamista muiden ryhmäläisten kanssa	Oppiminen ja jakaminen	Vapaan sivistystyön aikuiskoulutus sosiaalisena olemisena	Aikuiskoulutuksen sosiaalinen luonne

Yläluokkia muodostaessani ja niitä yhdistellessä pidin mielessä tutkimuskysymykseni sekä funktioanalyttiset lähtökohtani etsien aineistosta vapaan sivistystyön tarjoaman aikuiskoulutuksen merkitystä osana Lapin alueen aikuiskoulutuspalveluita. Aineistolähtöinen analyysivaihe kunnioittaa vahvasti vastaajien omia näkemyksiä ja varsinainen tulkinta tulee kuvioon vasta alaluokittelujen jälkeen tapahtuvassa yläluokkiin jaottelussa ja viimeisessä vaiheessa pääkategorioiden luomisessa.

### **Analyysin tulokset**

Esitän analyysin tulokset kolmessa osassa tarkastelemalla koulutuksen järjestäjien, opettajien ja opiskelijoiden käsityksiä ja näkemyksiä aikuiskoulutuksesta, sen mahdollisuuksista, ongelmista ja kehittämisestä tulevaisuutta varten. Koska aineisto on suppea, tulkinnallista analyysia ei ole viety pidemmälle, mutta vapaan sivistystyön kannalta tuloksia voi pitää suuntaa-antavina.

#### ***Koulutuksen järjestäjien ja opettajien näkemyksiä***

Ensimmäinen huomio on vapaan sivistystyön järjestäjien positiivinen suhtautuminen yhteistyöhön, sen tarpeen tiedostaminen ja halu toimia muiden alueen aikuiskoulutustoimijoiden kanssa.

*”Mä kuitenkin voisin kuvitella että me tarvitaan toinen toistemme tukea myöskin, että kaikki on nykyään niin eriytynyttä. Me eletään jotenkin siinä harhassa että kauheesti on yhteistoimintaa, mutta eipä sitä ookkaan.”*

H1

Haastateltavat korostivat aikuiskoulutuskentän tarvitsevan konkreettisia yhteisen tekemisen paikkoja ja toimijoiden välistä vuorovaikutusta käytännössä aiemmin toteutettujen suunnittelutason projektien ja yksipuoliseen tiedonvälitykseen rajoittuvan toiminnan sijaan.

### *Yhteistyön edut ja mahdollisuudet*

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin yhteistyön synergiaetujen paremman hyödyntämisen ja mahdollisuuden muodostaa selkeämpi työnjako siitä, millaisia koulutuksia ja mitä toimintaa kukakin tahollaan toteuttaa. Pällekkäisestä toiminnasta halutaan eroon jo siitäkin syystä, että vapaalla sivistystyöllä jos itsellään velvoite välttää kaikenlaista päällekkäistä ja samoin perustein rahoitettua toimintaa. Työnjakoon liittyvät edut ilmenevät useiden haastateltavien kommentteista.

*”Se varmaan että me tiedettäis, että mitä itse kukanenkin tekee ja, tämän kautta sitten voitais verkostoitua toimijat se ois semmonen hyvä.”* H2

*”Nyt jos puhutaan tästä yhteistyöstä niin, mun mielestä olis mielenkiintoinen kokeilu tämä että, vapaalle sivistystyölle annettais yleissivistyksen opetus ammatillisella puolella ja ammatillinen puoli hoitais sen ammatillisen koulutuksen. Se olis erittäin järkevä asia ja, siinä riittäis vapaan sivistystyön kentälle aivan tarpeeksi työtä.”* H1

Koulutusten sisältöjen ja erilaisten metodien tarkastelu puolin ja toisin eri koulutusorganisaatioiden välillä voisi myös auttaa aikuiskoulutusten laadun arvioinnissa ja laadun pitämisessä ta-

saisen korkeana koko Lapin alueella. Esiin nousi myös mahdollisuus lukea hyväksi muissa oppilaitoksissa aikuisopiskelussa suoritettuja opintoja.

*”Ja sitte toinen jo mitä tossa alus puhuttiin niin tämä eri oppilaitosmuotojen välinen tää opitun tunnustaminen ja tunnistaminen. Ne ois musta semmosia olennaisen, tärkeitä. Näin, nä mä näen tärkeäks.” H3*

Erityisesti esiin nousi Lapin yliopiston rooli yhteistyön organisoijana sekä tärkeänä yhteistyökumppanina juuri vapaan sivistystyön organisaatioille. Yliopiston mukanaolo nähdään mahdollisuutena lisätä opettajakunnan pedagogista osaamista sekä tervetulleena tutkimuksellisenä lisäresurssina opetustyön tueksi.

*”Ja sitte se että, mun mielestä kun nyt jos ajatellaan juuri tätä vapaan sivistyspuolen opettajia niin, nehan ei monikaan ole saanet esimerkiks pedagogista, koulutusta. Niillä ei ole kovinkaan monella sitä. Ne on enemmänki tämmösiä ammattikoulutettuja opettajia. Ne on työtä taitavia, työssä taitavia ja, siinä opetuksessa, mutta sitte tämä pedagoginen puoli, se olis kyllä erittäinki tervetullutta, että meillä olis sitä semmosta opetusta ja vuorovaikutusta yliopistojen kautta, siihen puoleen.” H5*

Kaikkien haastateltavien kommenteista välittyi halu konkreettiseen vuorovaikutukseen muiden alueen aikuiskoulutustoimijoiden kanssa ja he toivoivat erityisesti enemmän mahdollisuuksia kohdata muita toimijoita käytännön työssä. Lapin laajaa toimialuetta ei nähty yhteistyötä rajoittavana tekijänä vaan päinvastoin mahdollisuutena uusien toimintatapojen löytämiselle.

*”Kyllä mä kaipaas sitä vakiintunutta toimintaa, niin kutos sanoin että voitaa mieltii vaikka porukalla, mitkä ne on ne tekemisen ja toimimisen tavat, mikä se on se struktuuri millä me voitaa kohdata. ... Siel on mahdollisuus tavata vapaa-ajallaan, saman alan ihmisiä ja jossa vapaa-ajassa tapahtuu kaikenlaista kiinnostavaa ja syntyy itse asiassa kaikki tärkeät, syntyvät kaikki tärkeät kontaktit ja ideat. Sellanen meiltä oikeastansa puuttuu. Sitä toivoisin että joku.. Mutta sitä täytyy jonkun lähtee rakentamaan ja organisoimaan.” H1*

Taiteen alalla työskentelevät opettajat painottivat taiteellisessa lähestymistavassa mahdollistuvan universaalin kokemuksen hyödyntämisen tärkeyttä myös muussa opiskelussa, silloin kun opiskelijat tulevat erilaisista kulttuureista ja kommunikointi muiden oppilaiden tai opettajan kanssa saattaa olla hankalaa.

*”Siinä ei välttämättä aina tarvita juuri sitä täsmällistä kielen ilmaisua esimerkiksi, me pystytään ilmeillä, eleillä, tunteilla, jos me esimerkiksi runoa nyt harjoteltiin tuolla kovasti ja, opiskeltiin rovaniemeläisten kirjailijojitten tietämistä ja tuntemista niin, kun meillä oli teemana tämä minun Rovaniemeni, niin kun pystyin mielestäni kertomaan mitä tässä runossa, mitä sillä runolla halutaan sanoa, niin se siitä jo löytyy. He pystyy ilmaisemaan sen. Ja vaikka se äidinkieli, tai suomen kieli ei ole vielä kovin kehittynyt, niin sieltä tulee sitten sitä muuta ilmaisua, ja se on juuri sitä taiteen tekemisen ihanuutta, jos näin vois sanoa.” H4*

Vapaan sivistystyön taiteen alueelta aikuiskoulutuspalveluihin tuoma monikulttuurinen osaaminen on arvokas lisä aikuiskoulutuksen kokonaisuuteen. Maahanmuuttajat ovat vuosi vuodelta kasvava osa aikuiskoulutuspalveluita käyttäviä kansalaisia kaikilla koulutusaloilla. Haastateltavat näkevät synergiaetuja yhteistyön kehittämisessä aikuiskoulutuksen piirissä toimivien

opettajien välillä ja kokevat yliopiston mukanaolon tuovan lisäarvoa kaikille aikuiskoulutuspalveluita järjestäville tahoille.

### ***Yhteistyön ongelmakohdat***

Puhuttaessa ongelmakohdista ja haasteista Lapin aikuiskoulutuspalveluiden kehityksessä haastateltavien vastauksista heijastuivat huoli vapaan sivistystyön arvostuksen heikkenemisestä ja formaalin koulutuksen rakenteiden ulkopuolelta löytyvän suuren potentiaalin jäämisestä unohduksiin suhteessa muihin aikuiskoulutuksen järjestäjiin. Suurin huolen aihe on valtionavun rahoitusperiaatteiden tuoma jännite vapaan sivistystyön toimijoiden välillä.

*”Yks ongelma meil on ihan selkeästi vapaan sivistystyön sektorin toimijoilla on se että ku meille tulee valtionavut tavallaan samoista tuuteista, niin ku tuleekin, samasta tuutista, rahoitustuutista. Ja siellähän on hyvin selkeästi määriteltä se, nämä yhteistyökuviot, ja niihin ei saa tulla samasta paikasta valtionapua. Ja sehän tekee välittömästi meille tämän yhteistyön vaikeaksi.” H1*

Myös henkilöresurssien niukkuus ja syrjäseuduilla toimivien vapaan sivistystyön järjestäjien äänen kuuluviin saaminen nähtiin haasteena koko vapaan sivistystyön sektorin tulevaisuutta ajatellen. Vapaan sivistystyön arvostuksen heikkeneminen näkyy haastateltavien mukaan siinä, että aikuiskoulutuksen tulevaisuutta suunniteltaessa elinkeinoelämän ääni kuuluu yhteiskunnan muiden toimijoiden ääntä korkeammalla eikä suunnitelmia tehdä riittävän pitkällä tähtäimellä.

*”Meneekö tämä vapaa sivistystyö enemmän semmoseen, ammatissa kehittymiseen tähän nykyiseen, tämänhetkiseen työelämän täsmätarve..kouluttamiseen vai tuleeko siinä semmosta, tapahtuuko semmosta että tavallaan ihmisen voi kehittää omien halujensa mukaan sitten*

*itseään, tällä vapaan sivistystyön kentällä?” H2*

Opettajat kokevat eri oppilaitosten välille syntyvän kilpailutilanteita, jotka eivät kannusta tekemään yhteistyötä vaan pikemminkin nostavat raja-aitoja eri organisaatioiden välille. Yhteistyötä hankaloittaa myös toimintatapojen ja sähköisten välineiden suuri vaihtelevuus eri organisaatioiden välillä.

*”Jostain syystä vaikka on nämä maailman sähköiset välineet ja kaikki tämmöset ni, ei se tieto kuitenkaan aina tavota ihmisiä. Että onko sitten niin valtavasti sitä tavaraa siellä sähköisissä välineissä että ei ehdiä eikä jakseta kaikkeen paneutua että mistä nyt on kysymys.”*

H5

Yhteistyön tavoitteita ja päämääriä on syytä ajatella laajemmin koko Lapin alueen väestön näkökulmasta. Vapaan sivistystyön mukanaolo aikuiskoulutuksen suunnittelussa antaa näkökulman opiskeluun myös ihmisestä itsestään kumpuavista sivistystarpeista.

### ***Tutkimustiedon merkitys***

Kaikki haastattelemanani aikuiskoulutuksen järjestäjät näkivät Lapin yliopiston roolin erittäin tärkeänä aikuiskoulutusyhteistyön kehittämiseksi ja toivoivat tutkimustoiminnan lisääntyvän vapaan sivistystyön sektorilla. Erityisesti he näkivät vapaassa sivistystyössä toimivien ihmisten hyötyvän kansatieteellisestä tutkimusotteesta, joka mahdollistaisi tutkimustiedon päätyminen sitä eniten tarvitseville toimijoille heidän toimintakulttuuristaan käsin. Haastateltavat ilmaisivat halunsa olla mukana kehittämässä tutkimustoimintaa vapaan sivistystyön sektorilla.

*”Mutta siis liittyen tähän mikä, tähän teidän tutkimukseenkin tulee niin, mä pidän erittäin tärkeänä sitä että tätä aikuiskasvatuksen ja aikuiskoulutuksen peda-*



*gogiikkaa kehitetään, yhteistyössä toimijoiden kanssa tietenkin että se ei tule niin että yliopiston laitos rupee sitä kehittelemään, kaikessa viisaudessaan, vaan että siin on myöskin näitä toimijoita mukana, jollonka saadaan... Tää on erittäin tärkeää että meil on nää, et myöskin metodisesti ollaan ajan tasalla, ja pystytään toimimaan.” H1*

Tuoretta tutkimustietoa kaivattiin esimerkiksi vapaan sivistystyön vaikuttavuudesta ja yliopiston opiskelijoita kaivattiin kentälle nykyistä enemmän. Toimintatutkimus mainittiin esimerkiksi vapaan sivistystyön kentälle erittäin hyvin soveltuvasta tiedon tuottamisen tavasta. Vapaan sivistystyön toimintakenttä on tutkimuksellisesti haastava ja tutkimustiedon keräämiseksi on kyettävä webropol -kyselyjen kustannustehokkuudesta huolimatta käyttämään toimintakulttuurin erityistarpeet huomioivia tutkimustapoja.

*”Ja jos, nyt kun ajatellaan että Lapin yliopistossakin on taiteiden tiedekunta että tutkitaan eri aiteenaloja, niin aikuiskoulutuksen puolella sitähan vois hyödyntää, varmaan monella muullakin alalla mutta myöskin tässä taiteen tekemisessä niin, sitä tutkittua tietoa siellä. Sit on runsaasti tarjolla.” H4*

Tutkimustietoa ja tutkijoiden aiempaa tiiviimpää läsnäoloa osana aikuiskoulutuksen suunnittelua ja käytännön toimintaa on selkeästi kaivattu jo pitkään. Yliopistossa tiedetään tutkittavan paljon vapaan sivistystyön kursseilla käsiteltäviä aiheita, mutta käytännössä yhteys alan toimijoihin puuttuu.

### ***Tietoa muille aikuiskoulutustoimijoille***

Vapaa sivistystyö pyrkii lähtökohtaisesti tuottamaan koulutuspalveluita niille kansalaisille, jotka eivät niitä välttämättä kykene mistään muualta saamaan. Vapaan sivistystyön kentältä löytyy paljon toimijoita, joilla on taito toimia hetkessä ja lähellä

koulutuspalveluita käyttäviä kansalaisia sekä nähdä ihmisestä itsestään kumpuavia koulutustarpeita. Haastateltavat painottivat vapaan sivistystyön tuottavan koulutuspalveluita erityisesti marginaaliasemassa oleville kansalaisille.

*”Me olemme paikallinen toimija. Ja sitten yritämme, tietenkin näitä opintoja järjestää tämmöses heikommasa asemassa oleville henkilöille, taloudellisesti heikommasa asemassa oleville henkilöille.” H3*

Tietoisuus perinteestä ja kulttuurihistoriallisesta pohjasta toiminnan taustalla voi antaa perspektiiviä tarkastella asioita pitemmällä aikajänteellä myös muille aikuiskoulutustoimijoille.

*”Jos tunnistaa sen, sen perimän ja perinteen ja tämmösen niin kyllä sieltä saa jotakin, uutta voimaakin.” H1*

Muille aikuiskouluttajille vapaan sivistystyön opettajat välittävät näkemyksiään eri kansallisuuksia ja eri ikäisiä edustavan opiskelijakunnan kanssa toimimisesta pitkällä aikajänteellä. He näkevät yhtenä tärkeimmistä eroista muun aikuiskoulutuksen ja vapaan sivistystyön välillä sen, että aikuisopiskelijat saattavat käydä samoissa opinnoissa vuodesta toiseen jopa vuosikymmeniä.

*”Näin on ja saitte ku siellä on vuodesta toiseen, samoja oppilaita esimerkikäs ko on semmonen ala että siellä mulla on ihan semmosii jotka on 20 vuotta olleet mulla oppilaana. Ja ne vuojesta toiseen tulevat aina sinne. Ja hyvin monta on niin että sitten ne jäävät vasta pois kun joku sairaus tai, tulevat niin vanhaksi tai, perheessä tulee muutto tai joku semmonen, jäähään vasta pois sieltä. Niin siellä on jo, tavallaan vanhimmat oppilaat jo ottaa semmosen roolin että ne opettaa.” H5*

## **Vapaan sivistystyön tehtävä**

Haastateltavat asettivat itselleen tavoitteen nostaa vapaan sivistystyön arvostus korkeammalle tuomalla vapaa-ajasta ja ihmisestä itsestään kumpuavat koulutustarpeet osaksi Lapin alueen yhteisiä aikuiskoulutuspalveluita. Vapaan sivistystyön tehtävä on pitää yllä tiettyä pitkäjännitteisyyttä koulutus suunnittelussa ja huomioida ihmisten omaehtoisesti esiin tuomia koulutustarpeita elinkeinoelämän ja kansainvälisen kehittymisen ristipaineissa.

*”Että siinä pitää lähteä miettimään asioita vähän toiselta kannalta ku siltä että, ihminen on pelkästään kuluttajakansalainen ja, ja tällöinen yhteiskunnallinen toimija joka tuottaa jotakin tänne yhteiskunnalle. Vaan et se peruslähtökohta täytyy olla joku muu, ja nimenomaan se ihmiseksi kasvamisen lähtökohta. Ja siellä se sitten tulee se työ ja tuottavuus siinä sivussa mut se ei saa olla ensisijainen syy millä ihmistä lähestytään.” H1*

Työelämän muuttuvat tarpeet on tärkeää huomioida koulutus suunnittelussa, vaikka ne jättävät helposti varjoonsa ihmisten muut kehittymistarpeet ja saattavat määrittää liian paljon aikuiskoulutuksen tarpeita kartoittamisessa. Käsitteet kuten sivistys, sivistyminen ja sivistystyö eivät ole hävinneet minnekään, vaan ne ovat osa aikuiskoulutuksesta käytävää keskustelua ja nimenomaan vapaan sivistystyön tehtävänä on ylläpitää toimintaa, jossa niihin liittyviä tavoitteita käytännössä toteutetaan.

*”Eihän nois esimerkiks noissa jos katota, hyvin vähän puhutaan enää mistään sivistyksestä meidänkään, ja siitä sivistyksen eetoksesta ja sisällöstä ja kaikesta tämmöisestä niin, se on jotenkin jopa kielestä poistunu, puheesta, alan jargonista poistunu kokonaan. Taikka sitä näkee hyvin harvoin, puhumattakaan kansan sivistyksestä taikka tämmösistä jutuista, jotka on*

*minusta hyviä käsitteitä.” H1*

Vapaa sivistystyö voi toimia yhteiskunnallisesti ja alueellisesti tärkeän tutkimustiedon välittäjänä aikuiskoulutuspalveluita vapaa-aikanaan käyttäville kansalaisille, mutta myös tärkeänä tiedonvälityskanavana tutkijoille ja poliittisille päättäjille. Vapaa sivistystyö toimii tiedonvälittäjänä myös menneisyydestä tulevaisuuteen ylläpitäen perinnetietoa ja paikallista kulttuuri-perintöä erilaisten taitojen, tietojen ja osaamisen muodossa.

*”Hyvin tämmöseen perinteeseen painottuva, eli vanhoja käsityötekniikoita ja, maalaustekniikoitten säilyttäminen et se on varmaan se mun ihan henkilökohtanen rooli.” H6*

Sivistystyöllä on merkityksensä myös erilaisen kulttuuritiedon ja ymmärryksen välittämisessä suomalaisten aikuisopiskelijoiden ja muista kulttuureista tulevien opiskelijoiden välillä.

*”Ja sitten se yhdistäminen juuri näin että nyt ku on, että päästäs pois siitä ajattelusta että no te olette niitä maahanmuuttajia, pysykää te siinä omassa ryhmässä, ja nämä on taas tätä perusnatiiviporukkaa, me ollaan tätä ryhmää. Elikkä että, ku siihen suuntaan tässä maailmassa kuitenkin ollaan menossa, että kansat yhtyvät, niin herranen aika sentään kyllä lopulta viimein pitäis jo näillä pienemmilläkin paikkakunnilla tajuta se että ne pitäis jollakin tavalla vaan paremmin, syvemmin, laajemmin, laveammin saada tähän muun joukon keskelle.” H4*

Opettajien näkökulmasta vapaa sivistystyö merkitsee Lapin aikuiskoulutuspalveluille myös mahdollisuutta tuoda syrjäseutujen paikallistason näkemystä koulutusten suunnitteluun ja välitettävän tiedon sitomista siihen kontekstiin, jossa koulutuspalveluita käyttävät opiskelijat käyttävät hankkimaansa osaa-

mista. Haastateltavat nostivat esiin aikuiskoulutuksen tärkeänä kohderyhmänä myös työelämän ulkopuolella olevat eläkeläiset ja työkyvyttömät.

*”Ja just se että, ei ihan keskitytä siihen keskukseen vaan... et me ehkä tavallaan liikutaan ihmisten luokse.”*

H6

*”Ja siellä annetaan toinen toisillemme tätä tietoa, ja puhutaan ja pietään hyvä henki, semmoinen hyvin lep-poisa henki, että siellä tosiaan pystytään kertomaan kaikkea.”* H5

Opiskelun sijoittuessa aikuisopiskelijoiden vapaa-aikaan korostuu opettajan työssä opiskelijan henkilökohtaisten intressien huomioiminen, jolloin opettajan suhde opiskeluyhteisöön syvenee. Opettajat kokivat itsensä enemmän osaksi sosiaalista tapahtumaa ja yhteisöä kuin jonkin tietyn asian asiantuntijoiksi ja tiedonvälittäjäksi muille aikuisille.

### **Opiskelijoiden käsityksiä aikuiskoulutuksesta**

Opiskelija-aineiston analyysin lopputuloksena syntyi kolme yhdistävää kategoriaa ja samalla kolme pääfunktiota haastattelemini aikuisopiskelijoiden opiskelun taustalla: aikuiskoulutus henkisenä pääomana, aikuiskoulutus sosiaalisena pääomana ja tietoisuus arvoista aikuiskoulutuspalveluiden taustalla (ks. taulukko 2). Henkinen ja sosiaalinen pääoma nivoutuvat monessa mielessä, kun pohditaan niiden käsitteellistä merkitystä suhteessa yleiseen kasvatukseen ja konkreettiseen aikuiskoulutukseen. Henkinen pääoma kattaa sosiaalista pääomaa laajempänä koko potentiaalin, josta ihminen ammentaa henkisiä voimia persoonana kasvamiseen ja sivistymiseen.

**Taulukko 2.** Aikuiskoulutus pääomana ja tietoisuutena arvoista

<b>Yläluokat</b>	<b>Yhdistävä kategoria</b>
Omaehtoinen aikuisopiskelu Aikuispedagogiikka	Aikuiskoulutus henkisenä pääomana
Psykososiaalinen hyvinvointi Aikuiskoulutuksen sosiaalinen luonne Työelämäyhteydet Vapaan sivistystyön yhteiskunnallisuus	Aikuiskoulutus sosiaalisena pääomana
Tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet Pitkäjänteinen koulutus-suunnittelu Vapaan sivistystyön arvostus korkealla tasolla	Tietoisuus aikuiskoulutuksen arvoista

### ***Aikuiskoulutus henkisenä pääomana***

Aikuiskoulutus henkisenä pääomana kategoriaan yhdistyivät yläluokat omaehtoinen aikuisopiskelu ja aikuispedagogiikka, mikä käy hyvin ilmi monista aikuisopiskelijoiden vastauksista.

*”Se perustuu harrastukseen.” O1*

*”Osallistun myös monenlaisiin luentoihin, jotka usein terveyteen, hyvinvointiin, yhteiskunnallisiin ja filosofiisiin asioihin liittyviä.” O12*

Samalla opiskelija ilmaisevat huolensa sivistystyön nykytilasta.

*”Joidenkin kuntavetoisten kansalaisopistojen väritynyt tai opettajälhtöinen kurssitarjonta ärsyttää - Minulle*

*on tärkeää, että sivistystyö on aidosti vapaata." O*

Vaikutusten ilmentäminen tai mittaaminen välittömien hyötyjen ja haittojen muodossa on vaikeaa, mutta katsomalla riittävän pitkälle sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen, löytyy henkisen pääoman ylläpitämiselle ja kasvattamiselle järkevät perusteet. Kansantulon määrä sinänsä ei voi olla hyvinvoinnin mitta, vaan se kuinka runsaasti ihmisen aikaa ja energiaa vapautuu alempien tarpeiden tyydyttämiseen tähtäävästä tuotannosta ja säästyy henkisen ihmisen viljelyyn (Harva 1964, 58).

*"Ylipäätään olen kokenut, että vapaan sivistystyön oppimisessa omien lähtökohtien huomioon ottaminen ja opintojen suuntaaminen omiin oppimis- ja kehittämistarpeisiin ja kiinnostuksen mukaan onnistuu." O2*

Vapaan sivistystyön mahdollisuuksia henkisen pääoman kasvattajana ei siis ole syytä mitenkään aliarvioida. Jo antiikin sofistat näkivät henkisen pääoman merkityksen, joksi Aristoteles henkisyuden monipuolisen kehittämisen tarkoittamatta niinkään asiantuntijaksi kehittymistä jollain tietyllä alalla.

Ihminen sivistyy kun hän paneutuu tekemiensä asioiden perusteisiin ja arvoihin, löytää yhteyksiä työstään toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan, syventyy harrastuksiinsa tietoisuutta vaalien ja kohtaa elämän kaikessa monipuolisuudessaan ja kerroksellisuudessaan (Salonen 2002, 202).

### ***Aikuiskoulutus sosiaalisena pääomana***

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä verraten uusi, mutta kulkenut ajatuksena läpi koko historian. Atomiopin kehittäjänä tunnetun, mutta myös etiikan alalla kunnostautuneen esisokraatikko Demokritoksen lausui jo lähes 500 -vuotta ennen ajanlaskun alkua, että *yhteisessä kalassa ei ole ruotoja*. Ruodottoman kalan voimme nähdä yhteiskunnan hyvinvoinnissa, terveydentilan parantumisessa tai kasvun ja tehokkuuden huipentumassa.

Metafora on ajankohtainen verrattuna ajatukseen, että sosiaalinen pääoma on jotakin, johon liittyy jokin tuotos, mikä puolestaan vaikuttaa johonkin (vrt. Jokinen, Poikela & Sihvonon 2012, 12). Ajatus sosiaalisen pääoman merkityksestä kulkee implisiittisesti mukana myös suomalaisen vapaan sivistystyön historiassa aina Snellmanista lähtien (mt., 13).

*”Kehittyä ihmisenä ja antaa luovuuttaan ulos ja kokea sitä yhdessä muiden kanssa ajatuksia vaihtaen ja yhdessä kokiin.” O13*

Sosiaalisen pääoman kategoriassa yhdistyvät psykososiaalinen hyvinvointi, aikuiskoulutuksen sosiaalinen luonne, työelämäyhteydet ja vapaan sivistystyön yhteiskunnallisuus. Aikuisopiskelijoiden mukaan vapaa sivistystyö ilmenee psykososiaalisen hyvinvoinnin edesauttajana, oman jaksamisen hoitamisena, itsestä ja muista huolehtimisena ja tuomisena iloa elämään.

*”Toisaalta oppiminen tapahtuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä - ei niinkään instituutioissa. Nykyisin työelämä, myös tavoitteellinen opiskelu on niin suoritekeskeistä, että yhä enemmän olen huomannut arvostavani myös vapaan sivistystyön "vapautta" - Oppia saa omaksi ilokseen, sivistymisen vuoksi tai ihan huvimielesä oppiakseen uusia asioita ja innostuakseen - Tutkinto ei ole "se juttu" - tai tietty suorite - vaan aito oppimisen ilo.” O2*

Vapaan sivistystyön aikuiskoulutuksen erityisestä sosiaalisesta luonteesta ja kurssien avoimesta ilmapiiristä kertoo aikuisopiskelijoiden viihtyminen samoissa opiskeluryhmissä jopa vuosikymmeniä. Samaan porukkaan tullaan aina takaisin.

*”Olen osallistunut ko. ryhmään n. 10 vuoden ajan ja sitä ennen toisen kansalaisopiston toimintaan samalla aihealueella.” O13*



Työelämäyhteydet nousevat aineistosta esiin työssä kehittymisen merkityksessä, mutta myös tärkeänä työstä irtautumisen mahdollisuutena. Irtautumisen mahdollisuudella voi olla merkittäviä vaikutuksia työn tekemiseen.

*”Tavoitteena myös saada vastapainoa arjen työlle ja siten hoitaa omaa jaksamistaan ja elämän iloa yleensäkin.” O13*

*”Tavoitteenani on laajentaa ammattitaitoani ja saada lisää työkaluja ja uusia näkökulmia omaan työhöni.” O1*

Vapaan sivistystyön yhteiskunnallisuuden aikuisopiskelijat toivat esiin huolena kurssien hintojen nousun myötä kaventuneista opiskelumahdollisuuksista. Yhteiskunnan tuen mahdollistama vapaan sivistystyön järjestämien koulutusten hintatason pitäminen järkevällä tasolla on ensiarvoisen tärkeää aikuiskoulutuksen yhteiskunnallisten ja alueellisten päämäärien toteutumiseksi. Esimerkiksi miten työttömien ja vähävaraisten osallistumista voitaisiin tukea?

### ***Tietoisuus arvoista***

Kasvatukseen ja koulutukseen liittyvä toiminta on aina sidottu valittuihin päämääriin, jolloin arvokeskustelun tärkeä tehtävä on lisätä tietoisuutta siitä, mihin olemme kokonaisuutena menossa tai pyrkimässä. Voitaisiin puhua myös ehkäisevästä arvokeskustelusta, jonka tehtävänä ei ole vain keksiä tai löytää meille arvoja, vaan pikemminkin opettaa suhtautumaan arvoihin, jotka joka tapauksessa ovat olemassa (Ojanen 2010, 8). Arvokeskustelu on hyödyllisintä, kun se pureutuu suoraan itse koulutukseen. On oltava rohkeutta toteuttaa arvoja tietoisesti.

Tietoisuus arvoista konkreettisena aikuisopiskelua määrittävinä päämääriin nousi esiin luokittelun kolmantena pääkategoriana.

Siinä yhdistyvät yläluokat, jotka ilmaisevat aikuisopiskelijoiden arvostavan vapaan sivistystyön aikuiskoulutusta erittäin korkealle. Opiskelijat pitävät tärkeänä koulutuksen antamaa mahdollisuutta pitkäjännitteiseen suunnitteluun ja tasa-arvoisiin koulutusmahdollisuuksiin. Vastaajien kokemukset vapaan sivistystyön aikuiskoulutuksista olivat lähes poikkeuksetta positiivisia.

*”Kokemukset on todella hyvät lähtien opettajan ammattitaidosta, opetusmateriaalista ja ammattimaisista työvälineistä ja tiloista.” O7*

Opiskelijoiden vastausten perusteella vapaalla sivistystyöllä on paljon annettavaa Lapin alueen yhteisille aikuiskoulutuspalveluille. Opetuksen taso ja puitteet erilaisten koulutusten järjestämiseen ovat vastaajien mielestä korkealla tasolla, mikä ilmenee mahdollisuuksina suorittaa isompia opintokokonaisuuksia ja esimerkiksi mestaritutkintoja taideaineissa. Vastauksista paistaa kuitenkin läpi huoli koulutuspalveluiden kaventumisesta ja resurssien keskittämisestä suurempiin väestökeskitymiin.

*”Toimintaa pitäisi tuoda enemmän asiakkaiden lähelle eli keskustojen lisäksi pienempiin kuntiin ja kyliin. Nyt kun monessa paikassa ei ole enää edes koulua, kurssi-toiminta kokoaisi ihmisiä yhteen.” O11*

*”Toivon, että vapaan sivistystyön arvo nähdään myös valtion tasolta ja sen tukemista jatketaan aktiivisesti.” O1*

Lappia pidetään syrjäseutuna ja vähäväkisten kuntien alueena vailla voimakkaita kasvukeskuksia. Lapin yliopisto aikuiskoulutuspalveluiden organisoijana ja osana korkeakoulukonsernia profiloituu pohjoisuuden näkökulmasta. Tähän pohjoisten alueiden profilaatioon vapaa sivistystyö voi vaikuttaa laajalla toimintakentällään, kun yhteisiä aikuiskoulutuspalveluita kehitte-

tään ja saavutettavuutta parannetaan.

### **Vapaa sivistystyö osana Lapin aikuiskoulutuspalveluita**

Haastattelujen ja kyselyn tulokset osoittavat, että vapaan sivistystyön alueella on paljon potentiaalia yhteisten aikuiskoulutuspalveluiden käytettäväksi. Perusteet kokonaisuuden hallintaan löytyvät niiden funktioista, jotka löytyvät kaikkien yhteistyöhön osallistuvien omista taustoista. *Johtotason yhteistyön* kehittämisessä tärkeintä on synergiaetujen havaitseminen ja hyödyntäminen entistä tehokkaammin. Niiden löytäminen edellyttää konkreettista käytännön toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä arvostusta. Vapaan sivistystyön näkökulmasta erityisesti Lapin yliopiston mukanaolo osana Lapin aikuiskoulutuspalveluiden kokonaisuutta luo tarttumapintaa yhteistyölle sekä heidän suuntaansa, että ammatillisen aikuiskoulutuksen suuntaan.

Ongelmakohtia Lapin aikuiskoulutuspalveluiden kehittämisessä ovat vapaan sivistystyön näkökulmasta valtionavun kohdentamisen periaatteet, jotka rajoittavat yhteistoimintaa ja aiheuttavat kilpailutilanteita toimijoiden välille. Valtio pyrkii luonnollisesti karsimaan päällekkäin rahoitettua toimintaa, mutta jonka seurauksena hedelmällinenkin voi kariutua resurssipulaan. Toinen ongelmia aiheuttava tekijä liittyy koulutuspalveluiden kasautumiseen väestökeskittymiin. Huomio kohdistuu helposti elinkeinoelämän koulutustarpeisiin ja ihmisistä itsestään kumpuavat sivistystarpeet jäävät vähälle huomiolle.

Vapaan sivistystyön yksiköt voivat toimia syrjäseutujen äänenkannattajana ja informaatiokanavana periferioista keskuksiin ja päinvastoin, mihin on järkevää panostaa aikuiskoulutuksen koko palvelujärjestelmän kehittämisen kannalta. Vapaa sivistystyö tuo aikuiskoulutuspalveluiden piiriin marginaaliasemaan joutuneita kansalaisia ja yhteisöjä, jotka eivät välttämättä saa tarvitsemiaan koulutuspalveluita mistään muualta.

Aikuiskoulutuksen kentällä toimivan *opetushenkilöstön yhteistyö* mahdollistaa riittävän ja laadukkaan aikuisopetuksen aikaansaamisen koko Lapin alueella. Opettajakunta liikkuu jo nyt koulutusorganisaatioiden välillä. Kartoittamalla osaamistarpeita niin aikuisopiskelijoiden kuin koulutusta järjestävän henkilöstön osalta on mahdollista saavuttaa synergiaetuja ja organisoida koulutus entistä systemaattisemmalla tavalla. Esimerkiksi pedagogisen osaamisen lisääminen palvelee, ei vain vapaata sivistystyötä vaan aikuiskoulutuksen organisointia kokonaisuudessaan, missä tehtävässä Lapin yliopistolla on keskeinen rooli. Tiiviimpää opetusyhteistyötä tarvitaan myös siksi, että syrjäseutujen oppilaitokset ja vapaan sivistystyön yksiköt joutuvat toimimaan yhä niukemmin resurssein.

Opetushenkilöstön liikkuvuutta voidaan helpottaa myös yhteinäistämällä toimintatapoja opetuksen suunnittelussa ja viestinnässä. Vapaan sivistystyön opettajakunta lähestyy opetustyötään ja suhdettaan oppilaihin erityisesti vapaa-ajan käytön näkökulmasta, jolloin aikuisopiskelijoiden omat intressit nousevat avainasemaan. Vapaan sivistystyön opettajakunnalla on paljon osaamista liittyen esimerkiksi maahanmuuttajien ja vanhenevan väestön oppimistarpeisiin.

Aikuisopiskelun vaikutukset henkisen ja sosiaalisen pääoman muodossa eivät tyhjene opiskelusta saatuihin välittömiin *hyötyihin* vaan ilmenevät myös pitkäaikaisina *vaikutuksina* koko yhteiskunnan ja sen kehittymisen tasolla. Niihin liittyvät myös ihmisten *vapaa-ajan koulutustarpeet* ja *henkilökohtaisen osaamisen* tarpeet. Aikuiskoulutuskenttä tarvitsee kokonaisuuden hallintaa myös palveluita käyttävien opiskelijoiden näkökulmasta. Perustaltaan on kyse siitä, että aikuisopiskelija kohtaa koulutustarpeensa suhteessa itseensä, yhteisönsä ja yhteiskuntaan mutta myös työhönsä ja elinkeinoelämän kehitykseen. Sama ihminen osallistuu aamulla työpaikkansa järjestämään täydennyskoulutukseen, kuuntelee iltapäivällä avoimen yliopiston luentoa ja menee illalla kansalaisopiston kurssille opiskelemaan vierasta kieltä.

## Johtopäätös

Koulutus- ja sivistystoiminnan välisten jännitteiden tunnistaminen on tärkeää, koska koulutus ja sivistys edellyttävät erilaista pedagogiikkaa (Niemelä 2011, 49). Koulutuksessa on tärkeää opettaa yhteiskunnan ja työelämän määrittämiä kompetensseja. Sen sijaan sivistämisessä huomio on opiskelijan oman toiminnan tukemisessa ja oppimista tukevien sosiaalisten suhteiden ymmärtämisessä. Sivistysprosessi tarkoittaa inhimillistä pyrkimystä toteuttaa itseään vapaana järkiolentona (Juntunen, 1973, 8).

Kansansivistyksen käsitteen oleellisin anti vapaalle sivistystyölle ja aikuiskoulutukselle on se, että kansalaisina hankittua osaamista opitaan käyttämään yhteiseksi hyväksi. Siten vapaan sivistystyön tarkoitus kiteytyy eri aikoina eri painoituksin kolmeen pääkohtaan: itsen, persoonallisuuden tai potentiaalien kehittämiseen, aktiiviseen kansalaisuuteen ja demokratiaan sekä yhteiskunnan eheyteen, joilla kaikilla on liittymäkohtansa työllistymiseen ja muutoksiin sopeutumiseen. (Niemelä 2011, 52, 67.)

Vapaan sivistystyön tärkeä tehtävä osana aikuiskoulutuspalveluita on pitää oppimisen, koulutuksen ja sivistymisen funktiot osana aikuiskasvatuksesta ja aikuiskoulutuksesta käytävää alueellista ja valtakunnallista keskustelua. Erilaiset koulutukset ovat osa laajempaa sivistysprosessia ja paluu juurille radikaalin sivistystyön merkityksessä on osa vapaan sivistystyön tehtävää. Sitä ilmentää kulttuurifunktio, joka tarkoittaa perinnetiedon välittämistä, säilyttämistä ja tuottamista aikuis-koulutuspalveluiden käyttöön, ja joka edellyttää myös jatkuvaa tutkimustyötä.

## Lähteet

Harva, U. 1964. Ihminen hyvinvointivaltiossa. Rauma: Oy Länsisuomen kirjapaino.

Harva, U. 1973. Suomalainen aikuiskasvatus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honko, L. 1972. Uskontotieteen näkökulmia. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Jokinen, J., Poikela E. & Sihvonen, J. 2012. Sivistyshyöty ja sosiaalinen pääoma vapaassa sivistystyössä. Vapaan Sivistystyön Yhteisjärjestö ry.

Juntunen, M. 1979. Radikaalin sivistyneistön käsitteestä. Filosofinen kulttuurilehti GENESIS 3. Jyväskylä: Delta ry.

Kangastie, H. Kokkonen, O & Rautio, K. 2013. Aikuiskoulutus nyt ja tulevaisuudessa. Lapin Yliopiston hallinnon julkaisuja 47. Laki vapaasta sivistystyöstä. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632> Luettu 14.11.2014.

Niemelä, S. 2011. Sivistyminen. Sivistystarve. Pedagogiikka ja politiikka pohjoismaisessa kansansivistystraditiossa. Keuruu: Kansanvalistusseura ja Snellman-instituutti. Nuorten syrjäytyminen tietoa, toimintaa ja tuloksia? Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2013 <http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=jz32213140909180> Luettu 7.1.2015.

Ojanen, E. 2010. Arvot, tosiasiat ja sivistys. Teoksessa T. Jantunen & E. Ojanen (toim.) Arvot kasvatuksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Opetusministeriö. 2009. Vapaan sivistystyön kehittämissuunnitelma 2009–2012. Helsinki: Yliopistopaino.

Salo, P. 2006. Mitä on suomalainen aikuiskasvatus? *Aikuiskasvatus* 26 (4), 3.

Salonen, T. 2008. *Filosofian sanat ja konseptit*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Salonen, T. 2002. *Filosofia perennis. Ihmisen idea ja ajatus filosofisesta järjestelmästä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Sihvonen, J. 1990. *Onko vapaat sivistystyöt tehty? –opistotoiminnan kriittisiä kysymyksiä*. Helsinki: Kansalais- ja työväenopistojen liitto ry.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## **IV PROAKTIIVISEEN AIKUISKOULUTUKSEEN**



Esa Poikela

## **Aikuiskoulutuksen toimintamallia rakentamassa**

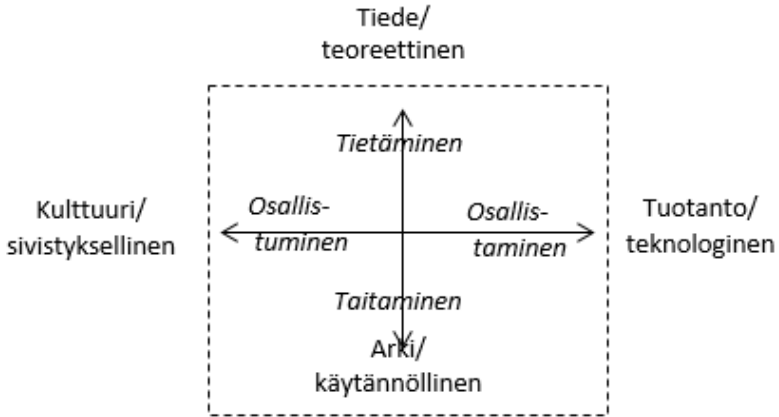
- tutkimustieto kehittämisen perustana

### **Johdanto**

Aikoinaan on ajateltu ja ehkä ajatellaan vieläkin, että tiedon tuottaminen kuuluu vain tieteen instituutioille ja tieteentekijöille. Vastaavasti taide kuuluu taiteilijoille ja taiteen instituutioille. Sen sijaan tavalliset ihmiset hankkivat elantonsa työstä ja elivät arjen käytännöissä. Koska he olivat tietämättömiä maailmasta ja sen mahdollisuuksista, heitä tuli valistaa tiedon ja kulttuurin edistämisen nimessä.

Aikuisten sivistämisen, kasvattamisen ja kouluttamisen ajatus kehkeytyi teollisen yhteiskunnan puolitoista sataa vuotta kestäneen kukoistuksen aikana, aluksi rahvaan valistamisena ja kansan sivistämisenä, myöhemmin vapaana sivistystyönä ja yliopistollisena aikuiskasvatuksena. Tällä toiminnalla oli yleissivistävä sisältö, ja vaikka aikuiset ovat aina opiskelleet myös elantonsa hyväksi ja kehittäneet ammattitaitojaan, ammatillinen aikuiskoulutus sai aikuiskasvatuksellisen statuksensa vasta viime vuosisadan lopulla.

Nykyään ajatellaan, että aikuisten oppimisen ja siihen tarvittavat tiedon tuottamisen täytyy tapahtua käytännöissäkin siellä, missä toimitaan niin hyvinvoinnin kuin teknologisen edistymisen hyväksi. Tiede, kulttuuri, tuotanto ja arjen elämä ovat yhtä arvokkaita elämänalueita, joita tulee tarkastella toisistaan riippuvina eikä erillisinä kokonaisuuksina. Niinpä myös jako sivistyneeseen eliittiin ja sivistymättömään kansaan on aikansa elänyt eikä erityistä kansan valistamistehtävää enää ole. Oppimista ja kasvua tuleekin tarkastella uusin silmin *osallisuuden* ja *osaamisen* näkökulmista (ks. kuvio 1).



**Kuvio 1.** Osallistumisen ja osaamisen funktiot (vrt. Poikela 2013)

Tiedon ja *tietämisen* näkökulmasta on tärkeää osata hyödyntää tiedeinstituutioita, jotka tuottavat luotettavaa ja koeteltua tietoa. Taito ja *taitaminen* taas edellyttävät käytännöllistä osaamista, jonka turvin ihmiset ratkovat jokapäiväisiä ongelmiaan ja toimivat elantonsa hyväksi. Tietämistä ja taitamista vaativa osallistuminen puolestaan on sidoksissa tuotannon ja kulttuurin kehitykseen, johon kansalaisten halutaan osallistuvan koulutuksen ja sivistymisen kautta. Sivistämisessä ja eritoten vapaassa sivistystyössä painotus on vapaaehtoisessa *osallistumisessa*, koska aikuisilla ei ole mitään erityisiä velvoitteita sivistää itseään. Sen sijaan työhön ja ammattiin liittyy tietyn asteinen pakko osallistua, mikä liittyy välttämättömyyteen hankkia elanto ja kouluttautua ammatillisesti sitä varten. Pakko näkyy parhaiten työttömien kohdalla, joita *osallistetaan* vähintäänkin koulutukseen ellei työtä kyetä tarjoamaan. Osallistaminen on myös keskeinen keino kehittää työelämää tai tuottaa työhyvinvointia esimerkiksi osallistavan johtamisen merkityksessä.

Nykypäivänä työelämän toimijoilta vaaditaan monipuolista osaamista. Esimerkiksi tieteentekijöiden on kyettävä toimi-

maan eettisesti oikein sen lisäksi, että tekijät hallitsevat työnsä teknisesti ja käytännöllisesti korkealla tasolla. Vastaavasti tuotantotalouden johtajien tulee osoittaa eettistä osaamista ja sivistynyttä johtamista sen sijaan että voittojen maksimointi tai teknokraattinen laskelmointi on työn ainoa arvo. Vaikka aikuiskoulutus on muuttunut, sen perusarvot demokratian, kansalaisuuden, toimeentulon ja hyvän elämän edistämiseksi eivät ole muuttuneet miksikään.

Syvin muutos on tapahtunut yhä monimutkaisemmaksi kehityneessä yhteiskunnassa, jossa vanhat suoraviivaiset ratkaisut eivät enää toimi. Varsinainen pulma on kuitenkin siinä, että uudet toimintamallit ovat vasta tulemisensa prosessissa. Ratkaisun avaimet löytyvät johtamisesta, mutta eivät niinkään yksittäisten johtajien hallusta, vaan kaikilta niiltä, jotka ovat osallisia johtamisen prosesseissa.

### **Kompleksisuuden hallinta – tietoa, taitoa ja osallisuutta**

Kompleksisuuden kohtaaminen, vuorovaikutukseen osallistuminen ja toisten osallistaminen sekä mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen ovat tekijöitä, joiden pohjalta tämän päivän johtamista voidaan rakentaa (ks. *Paula Rossin artikkeli edellä*). Reaktiivisen, muutoksiin reagoivan johtamisen sijaan tarvitaan proaktiivista, muutosta ennakoivaa johtamistapaa. Se edellyttää mukana olemista ja vaikuttamista prosesseissa, joissa oivaltamisen, oppimisen ja uuden kehittelyn mahdollisuudet piilevät. Eristäytyminen omaan erinomaisuuteen ei avaa ainoatakaan ikkunaa kehitykseen, minkä aika on osoittanut monen entisen menestyjän kohdalla.

Kompleksisuuden hallinta ei voi perustua yksiuolotteiseen kontrolliin tai hallintoon, vaan vaatii toimijoiden välistä luottamusta. Yksilöiden välinen luottamus on tasavertaisen yhteistyön edellytys aikuiskoulutuksen käytännön tasolla. Kun siirrytään yksiköiden, organisaatioiden ja verkostojen toiminnan tasolle,

myös luottamus näyttäytyy kompleksisina vaikutussuhteina. Vaikka johonkin organisaatioon ei voikaan luottaa, luottamusta voi olla henkilöön, joka toimii kyseisessä organisaatiossa. Luottamus voi ilmetä myös päinvastoin, vaikka henkilöiden välistä luottamusta ei ole, instituutioon tai organisaatioon voi luottaa (ks. *Hannele Lahtisen artikkeli edellä*). Tällöin luottamus on systeemistä ja se syntyy vuorovaikutuksen kautta kuten luottamus ihmisiinkin.

Kompleksisessa verkostossa työskentely vaatii ajan, paikan ja tilanteen huomioivaa syklistä toimintatapaa. Esimerkiksi hanketoiminta voi olla keino resurssien hankkimista varten, mutta se ei saa jäädä vain projektien, niiden aloittamisen, toteuttamisen ja lopettamisen tasolle. Olennaisinta on verkoston rakentaminen yhteistyössä, jossa jatkuvasti luodaan sekä uutta että parannetaan vanhaa. Toiminnan, oppimisen, ja osaamisen tuottamisen prosessit ovat tekijöitä, joiden merkitys on erityisen suuri aikuiskoulutuksen verkostoa uusintavassa ja uudistavassa yhteistyössä.

Yhteistyö edellyttää kohtaamisen paikkoja, fyysisiä, sosiaalisia ja virtuaalisia tiloja, joissa aikuiskoulutuksen toimijat tekevät työtään, oppivat toisiltaan, rakentavat yhteistä osaamista ja toimivat yhteisten päämäärien hyväksi (ks. *Anna Ala-Poikelan artikkeli edellä*). Kamppailu abstraktiona määrittyvän tulevaisuustilan toteutuksesta on aitoa ja jokapäiväistä. Siihen osallistuminen edellyttää toimivaa aikuiskoulutusverkostoa. Verkosto on tarpeeton vain jos mitään aitoa kehitystä ei haluta, jolloin vallitsee pysähtyneisyyden absoluuttinen tila.

Kompleksisen verkostosysteemin on välttämätöntä tiedostaa itsensä, rakentaa identiteettiään ja ilmaista pyrkimyksensä tavoitella jotakin. Lapin aikuiskoulutuksen toimintajärjestelmässä on kyse maakunnallisten kehitystarpeiden tunnistamisesta, kehittämisvoimien yhdistämisestä ja aikuiskoulutusosaamisen

tuottamisesta, minkä avulla aikuisten oppimisen, kouluttamisen, kehittämisen ja tutkimisen haasteisiin kyetään vastaamaan. Taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma ovat perusta, jolle inhimillistä osaamista voidaan rakentaa erityisenä aikuiskasvatuksellisen pääoman muotona (ks. *Ilari Sainion artikkeli edellä*). Kyse on voimavarasta, jonka tunnistaminen ja jonka perusteella rakennetusta toimintatavasta voi kehkeytyä tunnistettu toimintalinja, -muoto ja -malli, niin sanottu brändi, joka huomataan esimerkillisenä yhtäläillä maakunnan rajojen sisäkuin ulkopuolellakin.

Lapin aikuiskoulutusjärjestelmä tarjoaa palveluja henkilö- ja tilaaja-asiakkaille, opiskeleville aikuisille ja käytännön yhteistyökumppaneille. Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut eivät ole aikuiskoulutusverkostosta riippumaton ja erillinen organisaatiolinja tai yksikkö, vaan ne ilmentävät koko verkoston ja jokaisen toimijan tehtävää, jonka voi kiteyttää muotoon: palvelu tulee saada yhdestä paikasta ja kasvokkain. Palvelun ja ohjauksen järjestäminen on mitä suurimmassa määrin yhteinen asia (ks. *Eira Maijalan & Ari Penttilän sekä Helena Kangastien & Outi Kokkosen artikkelit edellä*), jolloin verkoston toimivuus on myös palveluista kertomisen, neuvomisen ja ohjaamisen edellytys. Kohtaamisen mahdollisuus virtuaalisissa, sosiaalisissa ja fyysisissä työskentely- ja palvelutiloissa luovat perustan opiskelevan tai kehitystyötä tarvitsevan asiakkaan tai kumppanin integroimiselle palveluprosessin osalliseksi ja toimijaksi alusta lähtien ja myös tuleviin tarpeisiin liittyen.

Koulutuksen järjestäjät ovat yleensä huonosti perillä erilaisista taustoista lähtöisin olevien, erilaisia tarpeita ja kykyjä edustavien opiskelijoiden ja yhteisöasiakkaiden toiveista. Asiakkaat puolestaan eivät tiedä riittävästi koulutuksen mahdollisuuksista, eivät ole motivoituneita niitä käyttämään tai joskus asennoituvat jopa kielteisesti niihin. Opettajat eivät osaa käyttää riittävästi informaatioteknologian mahdollisuuksia ohjatessaan opiskelijoita (ks. *Anu Pruikkosen, Kirsi Saloniemen & Tanja*

*Rautiaisen artikkeli edellä*). Ratkaisu löytyy opiskelijoiden osallistamisesta niin virtuaalisesti kuin sosiaalisesti: on opittava hyödyntämään, ei niinkään verkkotekniikkaa kuin verkkopedagogiikkaa, johon nykypäivänä löytyy keinoja runsain mitoin.

Työelämälähtöinen ammatillinen aikuiskoulutus on jo pitkään ollut prioriteeteissa ensisijainen verrattu alkuperäisimpään aikuiskoulutusmuotoon eli vapaaseen sivistystyöhön (*ks. Aleksii Poikelan artikkeli edellä*). Teollisen aikakauden tarpeita varten luotu järjestelmä on kokenut monta metamorfoosia, joista uusin ja kenties merkittävin on meneillään nyt. Vapaa sivistystyö etsii paikkaansa jälkiteollisessa informaatio- ja oppimisyhteiskunnassa, jossa sen on löydettävä kumppaneita ja kehitettävä osallistavia toimintatapoja, joille on syntynyt jälleen uusi yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja sivistyksellinen tilaus.

### **Aikuiskoulutusyhteistyön ulottuvuudet**

Lappilainen aikuiskoulutusyhteistyö kattaa käytännössä maakunnan elinkeinot, hallinnon, kulttuurin, koulutuksen, tieteen ja myös kansainvälisyyteen kytkeytyvät toiminnot, jotka eivät kehity ilman oppimista, tutkimista ja kehittämistä. Aikuiskoulutuksen tehtävänä on osaltaan tuottaa tuotannollista ja sivistyksellistä infrastruktuuria, mikä sinänsä on hiljaisesti toteutettua ja miltei itsestään selvää. Näkyvyydestä on kuitenkin pakko huolehtia. Etenkin tällä hetkellä kun koko koulutusjärjestelmä on resurssipulan uhkaama, aikuiskoulutuksen on korostettava merkitystään ja yhteiskunnallista toimijuuttaan. On selvää, että laadukasta aikuiskoulutusta tarvitaan nimenomaan silloin, kun käynnissä on yhteiskunnallinen ja tuotannollinen murros.

Lähes kolme vuosikymmentä sitten informaatioyhteiskunnan tutkija Soshana Zuboff (1988) esitti, että oppimisesta on tullut uusi työn muoto. Toisin sanoen oppiminen kuuluu työhön eikä vain silloin tällöin työn lomassa annettuun koulutukseen. Tänä päivänä voi sanoa, että ei vain oppiminen vaan myös kehittä-

minen on uusi työn muoto varsinkin kun puhutaan asiantuntijatyöstä, jota lappilaiset aikuiskoulutustoimijat tekevät. Kehittyminen ja kehittäminen edellyttävät jatkuvaa työssä oppimista niin oman kuin yhteisen työn parantamisen merkityksessä. Koulutus sen sijaan on työn muoto vain sitä työnään tekeville. Parhaimmillaan se on kuitenkin interventio oppimisen ja kehittämisen prosesseihin, joissa ihmiset käyvät läpi henkilökohtaisia ja ovat osallisina työyhteisöjensä kehitysprosesseissa.

Kiihtyvän kehityksen oloissa aikuiskoulutus ei tule toimeen vain reagoimalla muutoksiin, vaan on siirryttävä *proaktiiviseen* toimintatapaan. Kyse ei ole vain ennakoivasta toiminnasta, jonka perusteena ovat asiantuntijoiden laatimat skenaariot oletetusta kehityksestä tai tilastot, raportit tai ennusteet, joita valtion virkamiehet tuottavat. Sen sijaan tarvitaan tutkimustietoa, jonka tuottaminen on aikuiskoulutusverkoston keskeinen tehtävä, ja jonka tuottamiseen verkoston toimijat osallistuvat. Kyse on yhtäläillä tutkivasta kehittämisestä kuin kehittävästä tutkimuksesta, joka luo edellytyksiä hyvin perusteltujen kehitysprojektien ja -prosessien toteuttamiselle samoin kuin tarkoin kohdennetulle koulutukselle.

Lappilaista aikuiskoulutusta voidaan havainnollistaa kokonaisuutena (ks. taulukko 1), jossa tutkimus, kehittäminen ja koulutus liittyvät toisiinsa tukien ja täydentäen toinen toistaan. Toisin sanoen niiden välillä on riippuvuusuhde, jolloin esimerkiksi tutkimuksen heikko laatu heikentää myös koulutusta tai kehittämistä. Taulukon tarkoitus on ilmentää tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnan vahvuuksia ja ongelmakohtia ole-matta mitenkään tyhjentyvä lista niistä. Ennen muuta se kertoo aikuiskoulutuksen laajuudesta ja merkityksestä maakunnan kehittämisessä.

**Taulukko 1.** Reaktiivisesta proaktiiviseen aikuiskoulutustointintaan

	<b>Maakunnallinen ja rajoja ylittävä yhteistyö: työelämä, kulttuuri ja elinkeinot</b>	<b>Konserniyhteistyö: yliopisto, ammattikorkeakoulu, ammattiopisto, vapaa sivistystyö</b>	<b>Lapin yliopisto: koulutuksen kehittämisyksikkö, tiedekunnat, avoin yliopisto</b>	<b>Yliopistojen kansainvälinen ja kansallinen yhteistyö</b>
<b>Tutkimus</b>	Tiedon tuottaminen aikuiskoulutuksen strategista kehittämistä sekä päättäjiä ja vaikuttajia varten Alueellisten koulutus-, kehittämis- ja tutkimustarpeiden ennakointi	Tutkimusyhteistyön koordinointi ja perustoimijoiden tutkimusroolit Kehittävän tutkimustyön resursointi	Aikuiskasvatuksen tutkimus kasvatustieteissä Aikuiskoulutusta sivuva tutkimus muissa tieteissä	Arktinen ja periferia-alueisiin kohdentuva kansainvälinen tutkimusyhteistyö Temaattinen tutkimusyhteistyö
<i>Pulmakohtia</i>	<i>Satunnaisuus: haasteena tutkimustarpeita kartoittavan yhteistyön aikaansaaminen ja vakiinnuttaminen</i>	<i>Alkutekijöissään: haasteena tutkimusavusteisen koulutus- ja kehittämisstrategian luominen ja yhteydet eri tutkimusyhteisöihin</i>	<i>Kehittymättömyys: haasteena aikuiskoulutuksen moni- ja poikkitieteisyys, resurssien ja tutkimusyhteistyön lisääminen</i>	<i>Satunnaisuus: haasteena käynnistämisen ja pitkäjänteyden tutkimusyhteistyön aikaansaaminen aikuiskoulutuksessa</i>
<b>Kehittäminen</b>	Yhteistyöfoorumien ja teemafoorumien organisointi Aikuiskoulutuslinjauksiin vaikuttaminen ja hankkeiden ideointi	Aikuiskoulutuksen perus- ja aluetoimijoiden verkoston koordinointi ja johtaminen Alueellisen kehittämistarpeen ennakointi ja hanketoiminnan organisointi	Aikuiskoulutuksen näkökulman löytäminen kehittämissä hankkeissa Hankeyhteistyö sekä tiedekuntien avainhenkilöt, kehittämissäpäälliköt asiantuntijat	Yliopistojen yhteiskunnallisen palvelutehtävän ja verkostoitumisen syventäminen strategisen profilaation pohjalta
<i>Pulmakohtia</i>	<i>Tavoitettavuus: haasteena kaikkien aikuiskoulustoimijoiden tavoittaminen ja aikuiskoulutusstrategian realisointi</i>	<i>Parannettavuus: haasteena perustoimijoiden synergian löytäminen sekä verkostoyhteistyön syventäminen ja prosessien johtaminen</i>	<i>Syventämisen tarve: haasteena eri toimintoihin liittyvän aikuiskoulutusfunktion tekeminen näkyväksi ja yhteistyö</i>	<i>Satunnaisuus: haasteena aikuiskoulutukseen liittyvien monenkeskeisten hankkeiden aikaansaaminen</i>
<b>Koulutus</b>	Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tarpeisiin vastaaminen sekä koulutustarpeiden ennakointi ja ideointi Päättäjiä ja vaikuttajia osallistava koulutus	Perustoimijoiden aikuiskoulutustarjonta, työnjako, verkostoyhteistyö sekä koulutuksen laadun kehittäminen	Yliopiston aikuiskoulutuslinjaukset, täydennyskoulutus ja avoin yliopisto sekä tiedekuntien rooli aikuiskoulutuksen toteuttamisessa	Koulutusyhteistyö, koulutushankkeet ja koulutusvientit
<i>Pulmakohtia</i>	<i>Vakiintumattomuus: haasteen kaikkia osapuolia hyödyttävän ja säännönmukaisen yhteistyön aikaansaaminen</i>	<i>Syventämisen tarve: haasteena ammatillisen toisen ja korkeasteen, yliopiston ja vapaan sivistystyön sujuva yhteistyö</i>	<i>Kehittymättömyys: haasteena monitieteisen aikuisopetuksen organisointi; aikuiskoulutuksen tiedeperustan laajuus</i>	<i>Alkutekijöissään: haasteena pitkäjänteyden aikuiskoulutusyhteistyön aikaansaaminen</i>



### *Tutkiminen, kehittäminen ja kouluttaminen*

Tutkimuksen merkitys on helppo todeta yleisesti. Vaikeaa on sen sijaan vastata kysymykseen, onko aikuiskoulutuksen tutkimus järjestetty tavalla, jolla se parhaiten hyödyttäisi kaikkia verkoston osallisia ja toimijoita? Akateeminen aikuiskoulutus-tutkimus on sijoitettu Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekuntaan. Aikuiskasvatus nimistä oppiainetta ei kuitenkaan aina ole opiskeltu kasvatustieteellisissä tiedekunnissa. Alun perin aikuiskasvatusta tutkittiin ja opiskeltiin Tampereen yliopistoa edeltäneessä Yhteiskunnallisessa korkeakoulussa ja sittemmin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa, kunnes se siirrettiin kasvatustieteiden tiedekuntaan. Siirron seurauksena aikuis-kasvatuksen yhteydet yhteiskuntatutkimukseen heikkenivät selvästi.

Aikuiskoulutukseen sidoksissa olevaa kehittämistyötä on tehty paljon, mutta sen yhteys tutkimukseen on heikkoa muun muassa siksi, että tutkimusta ei haluttu rahoittaa kehittämisprojek-tien yhteydessä. Tilanne on kuitenkin muuttumassa, koska tutkimusavusteisen kehittämisen merkitys aletaan ymmärtää. Kehittämiseen liittyvän tutkimuksen ei tarvitse edes olla kallista, sillä opinnäytetöitään tekeviä maisteri- ja tohtorikoulutettavia on yliopistossa riittämiin. Tutkijapotentiaalia löytyy myös ammattikorkeakoulusta, jonka sallitaan harjoittaa soveltavaa tutkimusta. Katseet kääntyvät Lapin korkeakoulukonserniin, jonka tulisi koordinoida aikuiskoulutusverkoston toimintaa ja erityisesti pitää huolta verkoston tutkimusresurssien hyödyntämisestä.

Aikuiskoulutuksen käytäntöä vaivaa toisinaan opiskelun ”sie-tämätön keveys”, jonka taustalta löytyy tilaus-, osto- ja myynti-tapahtumiksi muokattu koulutustarjonta. Koska rahoituksen ratkaisee määrä eikä laatu, opiskelija-asiakkaille on tarjottava helppoja sisältöjä ja helppoa opiskelua, jotta heidän suoritteitaan kyetään tilittämään koulutuksen tilaajille mahdollisimman

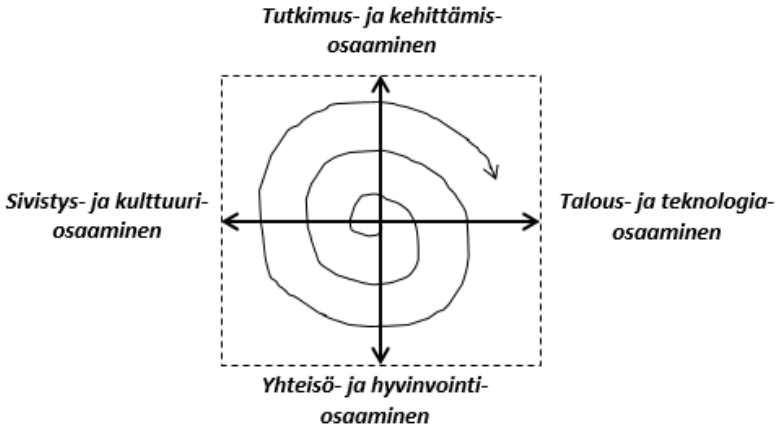
paljon. Korkeatasoiselle aikuispedagogiselle osaamiselle ei löydy aina tilaa, koska maksavat tai maksetut asiakkaat eivät välttämättä sitoudu aikatauluihin ja vaativien menetelmien käyttöön. Hyvistä aikuiskoulutuksista löytyy kuitenkin esimerkkejä riippumatta toteuttajista tai koulutus- ja ammattihierarkioiden tasosta. Ne vain pitäisi tehdä näkyviksi toimijoiden verkostossa ja ”benchmarkata” oman työn ja koulutuksen kehittämistä varten.

### ***Monenkeskeinen verkostoyhteistyö***

Tyypillisesti aikuiskoulutusyhteistyötä on tehty kahden perustoimijan välillä. Yliopistojen ja vapaan sivistystyön välinen yhteinen historia alkoi jo 1800-luvun puolivälissä niin sanotun yliopiston laajennusliikkeen muodossa. Edelleen yhteistyötä tehdään avoimen yliopiston kautta kansalaisten sivistymisen ja yhteiskuntaan osallistumisen merkityksessä. Siihen nähden ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välinen yhteistyö on uusi asia. Kahden korkeakoulumuodon välillä on vallinnut kilpailullisia jännitteitä, mutta vähitellen yhteistyötä on alettu tehdä muun muassa tuotannollisten innovaatioiden ja teknologian kehittämistä varten.

Ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten välillä on ollut jännitteitä niiden eritasoisiksi koulutusinstituutioiksi eriytymisestä lähtien. Nyttemmin yhteistyön mahdollisuudet ovat hahmottumassa etenkin talouden ja toimeentulon edistämiseen liittyvillä aloilla. Historiallisia jännitteitä on ollut eniten vapaan sivistystyön ja ammatillisten oppilaitosten välillä, mikä on johtunut vuosikymmenten ajan kestäneestä yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen asettamisesta vastakkain. Tänä päivänä on vaikea ja tarpeetontakin vetää rajaa yleis- ja ammatillisuuden välille, esimerkiksi sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan paikallista yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten ja vapaan sivistystyön välillä. (Poikela 2013.)

Aikuiskoulutuksen haasteena on siirtyminen monenkeskeiseen aitoon verkostoyhteistyöhön. Se on hankalaa, kun kahdenvälisen yhteistyökin on monen osalta vasta kehittymässä. Toisaalta on järkevää pyrkiä suoraan monenkeskeiseen yhteistyöhön, jonka edellytykset ovat parantuneen muun muassa informaatio-tekniikan tarjoamien välineiden avulla. Verkostoyhteistyö ei kuitenkaan voi olla tarkoitus sinänsä, vaan sen on hyödytettävä jokaista yhteistyökumppania. Siksi sen perustaksi tulee löytää yhteisen verkosto-osaamisen alue (ks. kuvio 2), jossa kukin toimija voi käyttää osaamistaan ja hyödyntää yhteisesti tuotettua osaamista. Verkosto-osaaminen on jaettua osaamista, jonka tuottamiseen jokainen toimija voi osallistua yhteisen kehitysprosessin kautta, joita toteutetaan niin koulutus- ja kehittämis- kuin tutkimusprojektien muodossa.



**Kuvio 2.** Aikuiskoulutuksen verkosto-osaamisen funktiot ja prosessit (vrt. Poikela 2013)

Kuviossa 2 kuvatut sivistys- ja kulttuuriosaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen, talous- ja teknologiaosaaminen sekä yhteisö- ja hyvinvointiosaaminen ovat verkosto-osaamisen perusfunktioita, jotka liittyvät tieteen, talouden, kulttuurin ja arjen

elämän toimintoihin. Niitä yhdistää ajassa ja tilassa etenevä spiraali, syklinen prosessi, johon verkoston toimijat osallistuvat intressiensä mukaisesti. Osallisuus on vastavuoroista, sillä verkostoon panostetaan oma osaaminen ja siitä saadaan vastaava hyöty. Kuten tämän raportin tutkimusartikkeleissa on todettu, toimiva verkosto tarjoaa osallistujilleen sekä jatkuvan oppimisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuden että luo uutta osaamista olevien ja tulevien ongelmien ratkaisua varten.

### **Ehdotuksia aikuiskoulutuksen kehittämistä varten**

Seuraavassa esitetään kolme perusratkaisua lappilaisen aikuiskoulutuksen kehittämistä varten. Tärkein niistä on ehdotus aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskuksen perustamisesta aikuiskoulutusverkoston koordinoitua ja lappilaisen aikuiskoulutuksen ”brandäämistä” varten. Toinen ehdotus perustuu tosiasiaan, että aikuiskoulutuksen historialliset ja tutkimukselliset juuret ovat yhteiskuntatieteissä, johon yhteyteen aikuiskasvatus yliopistollisena oppiaineena tulisi palauttaa. Kolmas ehdotus kohdistuu aikuispedagogiikan kehittämiseen, sillä aikuiskoulutustoimijat tarvitsevat entistä enemmän ja parempia valmiuksia kyetäkseen toimimaan niin kansalais- kuin työelämälähtöisten ongelmien käsittelijöinä.

### ***Aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus***

Tutkimus- ja kehittämiskeskus on itumuodossaan jo olemassa nykyisen aikuiskoulutusverkoston muodossa. Maakuntakorkeakoulu on toiminut jo pitkään ja toinen toiminnallinen esimerkki on eriasteista koulutusta yhdentävä Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti. Tutkimus- ja kehittämiskeskuksen tarve tulee tämän raportin artikkeleissa monella tavalla esille. Esimerkiksi aikuiskoulutettavien tarve saada kaikki palvelu ”yhdestä paikasta ja kasvokkain” kertoo, ei vain nettipalvelun tarpeesta vaan siitä, että palvelun täytyy identifioitua johonkin

paljon merkittävämpään, kaikille yhteiseen koordinoitukseen.

Aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus voi lunastaa paikkansa yhdentämällä palveluja ja hyödyntämällä tutkimus- ja kehittämissyhteistyöstä koituvat synergiaedut kaikkien osallisten hyväksi. Keskus on luontevinta perustaa Lapin korkeakoulukonsernin yhteyteen siten, että kaikki perustoimijat ammattipiiristä ja vapaata sivistystyötä myöten ovat siinä mukana.

### *Aikuiskasvatus yliopistossa*

Aikuiskasvatus menetti yhteiskunnalliset kytköksensä oppiaineena 1970-luvulla, mikä vähitellen johti tieteenalasisällön liudentumiseen yleiseen kasvatustieteeseen tiedekunnissa, joiden toimintaa määrittää eniten paljon resursseja vaativa opettajankoulutus. Vastareaktionä alettiin korostaa *aikuiskasvatustieteen* erityisyyttä, mikä on kuitenkin kapeuttanut aikuiskoulutuksen yhteiskunnallisen fokuksen miltei näkymättömiin. Aikuiskasvatuksen yhteiskuntatieteelliset yhteydet tulisikin elvyttää ja selkiyttää oppiaineen luonne moni- ja poikkitieteellisenä tutkimus- ja koulutusalanä.

Jyväskylää pohjoisempana aikuiskasvatusta voi opiskella pääaineena ainoastaan Lapin yliopistossa, mikä alueellisena vahvuustekijänä yhdistettynä siihen, että aikuiskasvatus palaisi juurilleen yhteiskuntatieteiden yhteyteen, loisi edellytykset myös kansainvälisesti menestyvälle aikuiskoulutustutkimukselle ja -koulutukselle. Alueellisen ja kansallisen vaikuttavuuden lisäksi syntyisi edellytyksiä koulutusviennille, mihin luonnollisesti liittyy koulutus konsernin tutkimus- ja kehittämiskeskusten toiminta. Käytännössä se tarkoittaisi aikuiskasvatuksen yksikön perustamista yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan mahdollisesti media- ja yhteisökasvatuksella täydennettynä

samalla, kun opettajankoulutusta vahvistettaisiin omana yksikönään.

### *Aikuispedagoginen osaaminen*

On selvää, että aikuiskoulutuksen tutkimus- ja kehittämiskeskuksen perustaminen ja aikuiskasvatuksen siirtäminen oppiaineena yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan loisi uudet edellytykset ja vaatimukset aikuiskoulutustoimijoiden osaamisen kehittämiseksi. Pelkistetyimmillään aikuispedagogisen osaamisen haasteet ovat silloin, kun koulutettavana on ihmisiä, jotka ovat haluttomia ”palaamaan koulunpenkille” tai eivät kykene ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan, taikka eivät kykene ryhmätyöskentelyyn ja ongelmien ratkomiseen yhteistyössä. Kyse ei olekaan koulutusosaamisesta sanan teknisessä merkityksessä, vaan nimenomaan aikuispedagogisesta osaamisesta, joka perustuu yhtäältä yhteiskunnalliseen kehittämisorientaatioon ja toisaalta oppimis- ja kehitysprosessien ohjaustaitojen ja konsultatiivisten menetelmien hallintaan.

On hyvä muistaa, että yliopisto-opiskelijat ovat nuoria aikuisia, ja että ammattikorkeakoulun maisteriopiskelijat ovat pakollisen kolmen vuoden työelämäjakson jälkeen selkeästi aikuisopiskelijoita samoin kuin ammattiopiston aikuiskoulutuslinjalla ja vapaassa sivistystyössä opiskelevat opiskelijat. Tarvitaan aikuispedagogiikkaa, jonka keskiössä on ongelmanratkaisu, kasvokkainen tai virtuaalinen ryhmätyöskentely, työlähtöinen kehittäminen ja tutkivien toimintatapojen käyttö. Siten aikuispedagogiselle osaamiselle on valtava tilaus niin yhteiskunnassa kuin koulutusinstituutioissa itsessään.

**Lähteet**

Poikela, E. 2013. Osaaminen verkostossa – lappilaisen aikuiskoulutuksen kehittäminen. Julkaisussa H. Kangastie, O. Kokkonen & K. Rautio (toim.) Aikuiskoulutus nyt ja tulevaisuudessa. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamallin kehittämishankkeen julkaisu. Lapin yliopiston hallinnon julkaisuja 47, 15-27.

Zuboff, S. 1988. In the Age of Smart Machine. The Future of Work and Power. New York: Basic Books.

## Kirjoittajat

Ala-Poikela, Anna, KM, suunnittelija, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut, aikuiskoulutus  
[anna.ala-poikela@ulapland.fi](mailto:anna.ala-poikela@ulapland.fi)

Kangastie, Helena, TtM, lehtori, Lapin ammattikorkeakoulun opetuksen kehittämisen koordinaattori  
[helena.kangastie@lapinamk.fi](mailto:helena.kangastie@lapinamk.fi)

Kokkonen, Outi, KM, suunnittelija, Lapin ammattikorkeakoulu, hanketoiminta  
[outi.kokkonen@lapinamk.fi](mailto:outi.kokkonen@lapinamk.fi)

Lahtinen, Hannele, HTM, johtamisen psykologia, tutkimusapulainen  
[h.lahtinen@outlook.com](mailto:h.lahtinen@outlook.com)

Maijala, Eira, opiskelija, Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatus  
[eira.maijala@gmail.com](mailto:eira.maijala@gmail.com)

Penttilä, Ari, KK, opiskelija, Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatus pääaineena, [ari.penttila@welho.com](mailto:ari.penttila@welho.com)

Poikela, Aleks, KK, opiskelija, Lapin Yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, filosofian ja kasvatustieteen harrastaja  
[aleksi.poikela@gmail.com](mailto:aleksi.poikela@gmail.com)

Poikela, Esa, FT, professori, Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskoulutuksen tutkija, kehittäjä ja kouluttaja  
[esa.poikela@ulapland.fi](mailto:esa.poikela@ulapland.fi)

Pruikkonen, Anu, KM, palvelupäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu, maakuntakorkeakoulutoiminnasta vastaava, verkko-opetuksen ja aikuiskoulutuksen kehittäjä  
[anu.pruikkonen@lapinamk.fi](mailto:anu.pruikkonen@lapinamk.fi)

Rautiainen, Tanja, KM, suunnittelija, Lapin Ammattikorkeakoulun eOppimisspalvelut, etä- ja verkko-opintojen kehittäjä ja tukihenkilö  
[tanja.rautiainen@lapinamk.fi](mailto:tanja.rautiainen@lapinamk.fi)



Rossi, Paula, HTM, projektikoordinaattori ja tutkija, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, johtamisen psykologia  
[paula.rossi@uta.fi](mailto:paula.rossi@uta.fi)

Sainio, Ilari, KM, Team Lead, Tieto, työelämän osaamisen kehittämisen asiantuntija,  
[ilari.sainio@pp.inet.fi](mailto:ilari.sainio@pp.inet.fi)

Saloniemi, Kirsi, KM, projektisuunnittelija, Lapin ammattikorkeakoulun eOppimispalvelut [kirsi.saloniemi@lapinamk.fi](mailto:kirsi.saloniemi@lapinamk.fi).