

Työyhteisön työhyvinvoinnin lähteillä toiminnallisissa työpajoissa



[Sosionomi yamk] opinnäytetyö

Kulttuuri- taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Kevät 2022

Marja Kumpulainen

Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä

Tiivistelmä

Tekijä Marja Kumpulainen

Vuosi 2022

Työn nimi Työyhteisön työhyvinvoinnin lähteillä toiminnallisissa työpajoissa

Ohjaaja Merja Salminen

Työelämä on siirtynyt vahvemmin kohti palvelu- ja tietotyötä, jotka haastavat työyhteisöiden toimimista muuttuvissa työympäristöissä. Työntekijöiltä vaaditaan itseohjautuvuutta, jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä ja taitoa sopeutua muutoksiin. Opinnäytetyön kohdetyöyhteisössä on tapahtunut kuluneiden viime vuosien aikana uudelleen organisoitumista ja esihenkilötyön muutoksia. Opinnäytetyön aihe nousi työelämän tarpeesta ja tähtäsi työyhteisön vuorovaikutuksen, luottamuksen ja työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen. Tutkimuskysymyksiä olivat; mistä rakentuu työyhteisön hyvinvointi, mitä tarvitaan toimivaan vuorovaikutukseen sekä johtamisen tavat organisaatio muutoksessa?

Opinnäytetyöprosessi sisälsi viisi työyhteisössä toteutettua työpajaa ja palautekyselyn. Lisäksi ennen työpajoja opinnäytetyön idea esiteltiin työyhteisölle ja työskentelyn aloituksesta sovittiin yhteisesti. Työpajojen tavoitteena oli osaltaan tukea työntekijöitä ja työyhteisöä muutoksessa ja uudelleen organisoitumisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin noudattaen laadullisen ja toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtia. Tutkimukseen osallistujat saivat mahdollisuuden havainnoida ja kehittää työyhteisön toimintaa. Tiedon tuottaminen tapahtui yhteisöllisesti hyödyntäen kulttuuri- ja taidetoimintaa. Tietoa tarkasteltiin vertaillen olemassa olevaan teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Siten tutkimus eteni noudattaen taideperustaista toimintatutkimusta, missä tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen.

Opinnäytetyön tuloksissa tunnistettiin luottamuksen merkitys toimivassa vuorovaikutuksessa. Erityisesti vuorovaikutukseen ja viestintään on hyvä kiinnittää huomiota muutostilanteissa. Työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista tarkasteltiin työyhteisön, työntekijän ja johtajan toiminnan näkökulmista sekä muutoksen vaikutuksesta. Tuloksissa tuodaan esille myös muutosjohtamisen elementtejä.

Avainsanat Muutos, työhyvinvointi, kulttuuri- ja taidetoiminta, nuorisotyö, johtaminen

Sivut 71 sivua ja liitteitä 1 sivu

Working life has transformed more strongly towards service and information work, which challenges operation of work communities in changing work environments. From workers it demands more self-direction, continuous development of professional skills and ability to adapt to changes. In this thesis there has been changes in focus group's organization and supervisory work. Research topic of thesis rose from demand and aimed to support and advance work community's interaction, trust and well-being at work. Research questions were; what forms well-being at work community, what is needed in effective interaction and what are the means of leadership in organizational change?

Thesis process included five workshops executed in focus group and feedback survey. The idea of thesis was proposed to work community in advanced and decision to start workshops was made together. The aim was to support workers and work community as a whole as they faced change and reorganization.

Thesis was executed abiding norms of qualitative and functional research. Participants had the ability to observe and develop operation of work community. Culture and art activities were utilized to produce communal information. Existing information and earlier research was used as a point of comparison. There for thesis proceeded abiding by art base functional research, where research and development process is cyclic.

Result of the thesis was the impact of trust in interaction. In particular in changes is important to focus on interaction and communication. Well-being in work community was observed in aspects of action in work community, worker and leadership as well as impact of change. Also elements of leadership in changes is presented in this thesis.

Keywords Change, wellbeing in workplace, culture and art activities, youthwork, leadership

Pages 71 pages and appendices 1 page

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Organisaatio muutoksessa	2
2.1	Työyhteisö ja kokemuksellisuus.....	4
2.2	Toimintaympäristön ja työnteon muutokset.....	5
2.3	Poikkeusolojen vaikutukset	6
3	Työhyvinvointi ja työtoiminnan mielekkyys.....	8
3.1	Työyhteisön vuorovaikutus.....	11
3.2	Luottamuksen rakentuminen	13
3.3	Johtamisen merkitys muutostilanteissa	14
3.4	Työhyvinvoinnin tukeminen.....	16
4	Kulttuuri- ja taidetoiminta työhyvinvoinnin edistäjänä	19
4.1	Spontaanius ja luovuuden herättely	20
4.2	Luovat menetelmät työyhteisön toiminnassa	21
5	Nuorisotyö.....	22
5.1	Muutostilanne työyhteisössä.....	23
5.2	Muutoksen eteneminen	25
6	Aikaisempi tutkimus	26
7	Tutkimuksen toteutus	28
7.1	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	29
7.2	Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta	29
7.3	Yhteisöllinen tiedontuottaminen.....	30
7.4	Osallisuus ja vuorovaikutteisuus kehittämiseen.....	31
7.5	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	33
7.6	Aineiston keruu ja analysointi.....	34
8	Työpajat.....	36
8.1	Kohti kevään työpajoja.....	37
8.2	Työpaja 1: Minä työntekijänä	38
8.3	Työpaja 2: Työyhteisö, tulevaisuus ja tunteet	40
8.4	Työpaja 3: Työyhteisön tunteet, toiveet ja tarpeet.....	43
8.5	Työpaja 4: Luottamuksesta	44

8.6	Työpaja 5: Työyhteisön huominen.....	45
8.7	Palautekysely	46
9	Tulokset – minkä äärellä olimme?.....	46
9.1	Luottamuksen merkitys toimivassa vuorovaikutuksessa	47
9.2	Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä	48
9.3	Johtamisen merkitys muutostilanteissa	50
9.4	Palautekyselyn tulokset	51
10	Pohdinta	52
10.1	Työskentelyn tarkastelu ja tulosten pohdinta	53
10.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	56
10.3	Tulevaisuuden näkymät	60
	Lähteet.....	66

Kuvat

Kuva 1	Nuorisotoimen palvelurakenne	24
Kuva 2	Muutoksen vaiheet	25
Kuva 3	Toimintatutkimuksen spiraalimalli mukailien Toikko & Rantanen 2009.....	32
Kuva 4	Yhteisöllinen tiedontuottaminen.....	35
Kuva 5	Ajatuksia, toiveita ja tunteita työpajoihin	37
Kuva 6	Sanapilvi vuoden 2021 nuorisotyöstä.....	39
Kuva 7	Luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentuminen.....	47
Kuva 8	Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	49
Kuva 9	Johtaminen muutostilanteissa.....	50

Liitteet

Liite 1 Aineistohallintasuunnitelma

1 Johdanto

Työskentelen nuorisoneuvojana eräässä Pirkanmaalaisessa kunnassa nuorisotoimella, joka on osa Koulutus- ja hyvinvointikeskusta. Työyhteisömme on kokenut kuluneiden viime vuosien aikana uudelleen organisoitumista ja esihenkilötyön muutoksia.

Organisaatiomuutosten valmistelu ja kokeilu koskettivat kaikkia työyhteisön jäseniä; herätti monenlaisia tunteita, kuten ihmetystä ja epävarmuutta tulevasta. Työyhteisön toiminnan kannalta oli tärkeää huomioida muutosten vaikutuksia työntekijöihin ja koko työyhteisöön.

Alemman ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössäni tutkin työssäjaksamista toiminnallisissa työpajoissa eri työyhteisöissä. Täydennyskoulutuksena olen suorittanut psykodraamaohjaaja ja työnohjaaja -opinnot. Työntekijän oma ammatillinen kehittyminen ja itsetuntemus sekä työyhteisöiden rakentuminen, toimivuus ja siihen vaikuttavat tekijät kiinnostavat edelleen tutkimuksen aiheena ja haluan syventää ymmärrystäni aiheen parissa. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot jatkavat tutkimusmatkaani aiheen parissa tuoden siihen työntekijän ja työyhteisön rinnalle johtamisen kysymykset. Opinnäytetyössäni tutkin työhyvinvointia, vuorovaikutusta ja johtamisen merkitystä muuttuvassa organisaatiossa.

Suunnittelin työyhteisöllemme viisi työpajaa toteutettavaksi kevään 2021 aikana kehittämisiltapäivissä, joissa työyhteisö on aikaisemminkin tutkinut yhdessä erilaisia teemoja. Työpajoissa tutkimme muun muassa muutosta itsessämme ja työyhteisössämme. Tavoitteena oli tukea työntekijöitä ja työyhteisöä muutoksessa ja uudelleen organisoitumisessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana pyrin tutkimaan ja löytämään vastauksia; mistä rakentuu työyhteisön hyvinvointi ja vuorovaikutus; sekä minkälaisia ovat johtamisen tavat organisaatiomuutoksessa? Kevään 2021 aikana viidestä työpajasta neljä toteutuivat, mutta viimeinen kerta jouduttiin siirtämään useamman työntekijän samanaikaisesta poissaolosta johtuen ja toteutui vasta syksyllä. Ennen varsinaisia työpajoja kerroin opinnäytetyöni suunnitelmasta ja laadimme yhdessä suuntaviivoja kevään pajiin. Tiedontuottaminen ja

keruu tapahtuivat yhteisöllisesti ja kertynyt tieto on siten ryhmämuotoista ja syntyi vuorovaikutuksessa.

Työyhteisön jäsenet muodostavat kokonaisuuden, joka on alati muutoksessa yhteisön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Opinnäytetyöni teoria pohjautuu kokemusfilosofiaan, joka avaa tapoja tarkastella työyhteisöä, sen jäsenten vuorovaikutusta, muutosta ja luottamuksen syntyä. Kokemuksellinen organisaatio ja työyhteisö rakentuvat jäsenten kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa keskenään sekä on elävä muokkaantuva suhteiden verkko. Työyhteisön todellisuus muovautuu sen jäsenten vuorovaikutuksessa, missä yksilöiden kokemusmaailmat ja yhteisön yhteinen maailma ovat rinnakkain. (Tökkäri, 2012a, s. 21)

Antamalla tilaa ja aikaa yhteisön ja yksilön luovuudelle on mahdollista tutkia kysymyksiä niin itsessä kuin meissä uudella tavalla. Kulttuuri- ja taidetoiminta voi osaltaan tukea vuorovaikutusta niin oman sisäisen maailman kuin myös yhteisesti jaetun kokemusten havainnointiin sekä merkitysten antoon.

2 Organisaatio muutoksessa

Työyhteisö ja sen jäsenet muodostavat vastavuoroisen suhteen, mitä voidaan avata käsitteellisesti ja teoreettisesti monesta näkökulmasta. Sen käsittämät ilmiöt ovat moniulotteisia ja määrittelyt ovat vaihdelleet riippuen tieteenalasta.

Työyhteisön toiminnan tutkimuksesta ja tuloksista voidaan nostaa neljä peruslinjausta; hallintoteoreettinen lähestymistapa, työpsykologia, yksilöpsykologia ja organisaatiotutkimus. Hallintoteoreettisessa lähestymistavassa tarkastellaan työyhteisön rakenteellisia ja toiminnallisia piirteitä, missä työyhteisöllä on omat tavoitteet, toimintamallit ja kehittämistyö sekä määrätty johtaja ja henkilöstö. Työpsykologian näkökulmasta tarkastellaan työn ja työelämän muuttuvia piirteitä, jolloin työyhteisön rakenteiden pysyvyys on suhteellista. Työyhteisö ei pelkästään muutu uudistuvien toimintamallien vuoksi, vaan itse aktiivisella toiminnalla synnyttää pysyvyyttä maailman jatkuvassa muutoksessa. Tämän

valossa työyhteisön toimintaa tutkitaan myös kompleksisuus- ja kaaosteorian valossa, missä pienelläkin muutoksella voi olla kauaskantoiset vaikutukset. (Paasivaara, 2012, ss. 57–58)

Yksilöpsykologisista lähtökohdista huomiota kiinnitetään yksilön yksilöllisiin piirteisiin, taitoihin ja käyttäytymiseen. Työyhteisö muodostuu jäsentensä erilaisista ominaisuuksista, missä yhteisö tarvitsee yksilöiden osaamista, kokemuksia ja ajatuksia. Tutkimuksen keskiössä on työntekijä ja työyhteisön ajatellaan tarvitsevan toimiakseen itsensä tuntevia jäseniä ja toisia arvostavia kohtaamisia. Työntekijän näkökulmasta merkityksellistä ovat kokemus työstä, työyhteisöstä ja vuorovaikutuksesta, missä keskeistä työelämän palkitsevuudessa on sosiaalisuus. Siten ei voida jättää huomiotta, miten jäsenet työnsä ja työyhteisönsä kokevat. (Paasivaara, 2012, ss. 57–59)

Organisaatiotutkimukseen perustuvassa lähestymistavassa tarkastellaan työyhteisöjä, ryhmädynamiikkaa ja niiden toimintaa. Työyhteisö on ihmissuhteista muodostuva verkosto, joiden keskinäinen vuorovaikutus muodostaa yhteisön. Työyhteisö muodostuu yhteen liittyvistä jäsenistä, joilla on yhteinen päämäärä. Työyhteisön jäsenten ajatellaan olevan toisistaan riippuvaisia, jolloin tutkitaan työyhteisön muodostavia yksilöitä. Kysymyksinä ovat työyhteisössä toimiminen, tarvittavat alaistaidot ja työelämäosaaminen sekä yhteisöllisyys. Työyhteisön jäsenet halutaan saada osallistumaan työyhteisön tekemiseen sekä veloitetaan osallistumaan sen kehittämiseen. Virallisten työyhteisörakenteiden lisäksi tulee huomioida jäsenten kokemukset ja yhteisöllisyyden tunteet, sillä yhteisö muodostuu jäsentensä kokemuksista, toimintatavoista, tunteista ja ajattelusta. (Paasivaara, 2012, s. 57, 59)

Työyhteisön vuorovaikutuksen tavoilla ja luottamuksen kehittymisellä on vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat yhteisönsä ja paikkansa siinä. Nuorisotyössä huomioitavaa on myös työnluonteen sosiaalinen puoli. Työnarjessa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa niin oman työyhteisönsä kesken, kuin myös nuorten ja monialaisen verkoston toimijoiden kanssa. Opinnäytetyöprosessin edetessä havaitsin työyhteisön tarkastelleen omaa toimintaansa vaihdellen näkökulmaa. Siten on havaittavissa työyhteisön toiminnan tutkimuksen neljässä peruslinjassa olevan kerroksellisuutta ja tarjoavan toisiaan täydentävän tavan tarkastella toimintaa.

Työyhteisön toiminnan moniulotteisuus näkyy myös avatessani seuraavaksi ajatteluani ja työpajojen suunnitteluun vaikuttaneita teorioita. Opinnäytetyössäni tarkastelen erityisesti työyhteisön jäsenten vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentumista sekä työhyvinvoinnin ja muutoksen kokemuksia. Sekä kulttuuri- ja taidetoiminnan merkitystä tutkittaessa työyhteisön teemoja.

2.1 Työyhteisö ja kokemuksellisuus

Yksilön ja yhteisön toiminnassa ja oppimisessa on kokemuksellinen puoli, mitä tulee tarkastella tutkittaessa yhteisön oppimista ja kehittymistä. Alhanen (2014) avaa kirjassaan John Deweyn kokemusfilosofia Deweyn ajattelua, kokemuksen käsitettä ja merkitystä nykyajassa. Dewey tutki 1900-luvun alussa ihmisen kehitystä prosessina ja kykyä oppia kokemuksistaan. Ajattelun perustana oli yksilön vuorovaikutteisuus ympäristönsä kanssa. Dewey tutki yksilön kokemuksen kehittymistä toiminnan näkökulmasta. (Alhanen, 2014, ss. 9, 14)

Dewey (The Middle Works, 1899–1924) halusi ymmärtää, miten elollisten olentojen toiminta ja niiden tavat kokea ympäristöään muuttuu ja kehittyy. Olentojen kokemuksia ei voida ymmärtää erillään niiden ympäristöstä, sillä jokaisen eliön kokemusta määrittävät yhtä lailla sen ominaisuudet kuin myös ympäristön olosuhteet. Deweylle kokemus on elollisen olemassaolon säilyttämisen ja uudistamisen keino, missä aiemman olemassaolon säilyttämisen lisäksi on mahdollista suotuisissa olosuhteissa myös kasvaa ja kehittyä. (Alhanen, 2014, ss. 51–52)

Backman (2018, s. 25) tiivistää kokemuksen muotoutuvan äärellisen ihmisen ainutlaatuisista kohtaamisista todellisuuden muuttuvan ja rajattoman mielekkyyden kanssa. Kokemuksen luonteeseen kuuluu tilannesidonnaisuus ja ennakoimattomuus. Tutkiessani työyhteisön vuorovaikutusta, luottamuksen rakentumista ja muutosjohtajuutta, tulee siis ymmärtää työyhteisön rakentumista, sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja toimintaympäristöä sekä niiden vuorovaikutusta keskenään. Elollisten olentojen eläminen ja kokeminen ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa elinympäristön kanssa, jolloin ympäristö vaikuttaa eläviin

olentoihin ja elollisten toiminta vaikuttaa ympäristöön. Vuorovaikutus on jatkuvaa ja kokeminen on käynnissä koko elämän ajan. (Alhanen, 2014, s. 52)

Kokemusta määrittävät tilanteet, sillä toiminta on sidoksissa aikaan ja paikkaan. Ainutlaatuisuus tilanteessa syntyy vuorovaikutuksessa kaikkien osapuolten kanssa tietyssä hetkessä. Nämä tilanteet perustuvat fysiologiaan ja biologiaan sekä ihmisillä sosiaalisiin ja kulttuurisiin merkityksiin. Tilanne syntyy elävän olennon toimintapyrkimyksistä tietyssä ympäristössä sekä siihen, miten ympäristön olosuhteet vastaavat pyrkimyksiin. (Alhanen, 2014, s. 56)

2.2 Toimintaympäristön ja työnteon muutokset

Elämä ja toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä vaikuttaa yksilöihin ja yhteisöihin niin omassa arjessa, sosiaalisissa suhteissa kuin myös työelämässä. Tulevaisuuden näkymiä ennakoimalla organisaatioiden on mahdollista mukauttaa omaa toimintaansa vastaamaan nykyhetken ja tulevan tarpeita.

Työyhteisöiden staattisuus, pysyväinen tila, menettää nykyään herkästi tasapainonsa. Erilaiset toimintaympäristöt ovat muuttuneet liikkuvammiksi, sääntelemättömiksi ja yhä joustavimmiksi, missä teknologinen kehitys mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. (Paasivaara, 2012, s. 55)

Nuorisotyössä työnteon tapaan ja tehtävänkuviiin vaikuttavat muun muassa rakenteelliset muutokset yhteiskunnassa, muutokset kunnallisen nuorisotyön rahoituksessa, kuntien talouden tulevaisuuden näkymät, demografiset muutokset väestössä, toimintaympäristöjen eriytyminen, teknologian kehitys ja digitaalisen työotteen kehittyminen sekä koko maapallon ihmisiä ravisuttavat globaalipandemia ja ilmastonmuutos.

Työympäristön muutokset edellyttävät uudenlaisia työvälineitä ja työotetta. Näkyvissä on työelämän siirtyminen enenevässä määrin kohti palvelu- ja tietotyötä, missä moni työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijuus korostuu myös sellaisissa tehtävissä, missä työntekijät itse kokevat olevansa enemminkin käytännön työn

ammattilaisia. Asiantuntijatyön vaatimuksia ovat itseohjautuvuus, jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen ja erilaisiin muutoksiin sopeutuminen. Edellytyksenä ovat myös suuren tieto- ja taito määrän hallitseminen sekä uuden oppiminen. Samanaikaisesti vaatimuksina ovat itsenäinen työote, monipuolinen yhteistyö sekä kyky toimia muuttuvassa ja uudistuvassa työympäristössä. (Alhanen ym., 2011, s. 14)

Asiantuntijatyön kuormittavia ja haastavia puolia ovat työelämän nopeatempoisuus ja jatkuvat muutokset, mikä pahimmillaan johtaa oman toimijuuden vähenemiseen, työstä kuormittumiseen sekä lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen toimintaan. Tätä voidaan kuvailla työntekijän oman kokemuksen pirstaloitumiseksi. Työntekijän voidessa perustaa toimintansa jäseneltyyn, ehjään ja kehittyvään kokemukseen itsestään ja toimintaympäristöstään, tuntuu työnteko mielekkäältä. Kokemuksen pirstaloituessa muuttuu hallittu ja suunnitelmallinen toiminta ja työnteko hankalaksi sekä jatkuessaan mahdottomaksi. (Alhanen ym., 2011, ss. 14–15)

Kokemuksen pirstaloituessa hallittu, jäsentynyt ja joustava yhteistoiminta vaikeutuu, jolloin uupuneet työntekijät eivät kykene aidosti kohtaamaan muiden näkemyksiä ja kokemuksia. Yhteistyö muuttuu valtataisteluksi tai kestäättömiksi kompromisseiksi. (Alhanen ym., 2011, s. 15) Siten muuttuvan toimintaympäristön ja työnteon muutokset vaativat ymmärrystä muutosjohtamisen, työhyvinvoinnin sekä luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksistä yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön toimivuuden kannalta.

2.3 Poikkeusolojen vaikutukset

Opinnäytetyöprosessini aikana olemme eläneet poikkeuksellista aikaa, kun virustaudin eteneminen muuttui pandemiaksi. Useat meistä löysivät itsensä etäyhteyksien päästä niin työelämässä kuin myös ihmissuhteissaan. Moni työntekijä muokkasi kodistaan työpaikan ja opiskelija asunnostaan luentosalin. Erilaiset digitaaliset sovellukset mahdollistavat osallisuutta ja uudenlaisia työtapoja sekä alustan kohtaamiselle. Uudet kohtaamisen ja työnteon kentät eivät pelkästään antaneet mahdollisuuksia, sillä pitkään kestänyt etätöskentely ja vähäiset kontaktit toisiin ihmisiin aiheuttivat väsymistä ja puutumista. Ihminen on kuitenkin pohjimmiltaan sosiaalinen olento, joka kaipaa toisen luo ja

kosketuksiin. Pitkään jatkuneessa poikkeusoloissa yksilöiltä vaaditaan lisää sietokykyä, jotta voi hyväksyä yllätykset ja epävarmuudet sekä tunnistaa omat vaikutusmahdollisuudet omassa arjessaan.

Pandemian hillitsemiseksi tehdyt päätökset ja toimet aiheuttivat ennalta arvaamattomia vaikutuksia ja haasteita. Erityisesti ennestään haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten kohdalla eriarvoistuminen lisääntyi. Globaali epävakaus ja talouden heittälyt lisäsivät yhteiskunnan toimivuuden kannalta ennakoimattomuutta ja epätasapainoa. (Raatikainen ym., 2020, s. 17)

Poikkeusolot haastavat jokaista kohtaamaan omat pelkonsa, epävarmuudet ja elämän haavoittuvuudet, kun ei voida pitää itsestään selvyytenä hyvinvointia ja elämän soljuvuutta. Pandemiasta johtuva sosiaalinen eristäytyminen voi syventää toimintakyvyn heikentymistä ja yksinäisyyden kokemusta etenkin niiden kohdalla, jotka jo entuudestaan kokivat haasteita arjesta selviytymisessä. (Raatikainen ym., 2020, s. 18)

Osalle kokemus sosiaalisesta eristäytymisestä oli ensimmäinen, joka toi ymmärrystä vaikutuksista omaan elämään ja ymmärrystä toisten aikaisemmista kokemuksista osattomuudesta. Sosiaalinen eristäytyminen koettelee kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä osallisuuden ja toimijuuden toteuttamista omassa elämässään. Kokonaisvaltainen hyvinvointi osaltaan auttaa kohtaamaan erilaisia haasteita myös tulevaisuudessa. Työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja vahvistaminen ovat sosiaalisen hyvinvoinnin perusta, joka toteutuu lisäämällä ihmisten omatoimisuutta ja osallisuutta. (Raatikainen ym., 2020, s. 18)

Sietokyky eli resilienssi on yksilön, yhteisön, organisaation tai koko yhteiskunnan taitoa ennakoida tulevia tapahtumia ja kriisejä sekä sietää vaikutuksia. Toisin sanoen se kuvastaa mukautumiskykyä muuttuneissa olosuhteissa. Resilienssiä on mahdollista kehittää yksilön käsitellessä stressikokemuksiaan, minkä avulla voidaan toimia joustavasti, helpottaa palautumista ja kohdata haastavia tuntemuksia. Muutosjoustavuus eli resilienssi koostuu muun muassa vastustuskyvyn muodostumisesta, toimintakyvyn säilymisestä ja oppivasta mukautumisesta sekä kyvystä palautua ja hallita kielteisiksi koettuja tuntemuksia. (Ylikahri ym., 2020, s. 129)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa todetaan pandemian testaavan yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä, missä tulee näkyväksi, miten ja millaisena yhteiskunta toimii kriisin jälkeen sekä miten hyvin on tunnistettu kriisiin johtaneita syitä ja kuinka niihin on vastattu. Tulevaisuuden ennakoimisen näkökulmasta on tärkeää oppia ja ymmärtää tapahtuneeseen johtaneita syitä. Pandemian jälkeisessä ajassa yllätykset ovat uusi normaali. Tämän kaltaisessa elinympäristössä tapahtumat ja ilmiöt voivat vaihdella ja ihmiset kohtaavat alati epävarmuustekijöitä. Erialaisten tapahtumien ja ilmiöiden tulkinta on monimutkaisempaa ja asiat yhdistyvät vahvemmin toisiinsa. (Heinonen, 2020, ss. 21–22)

Valtion nuorisoneuvoston tilaama selvitys COVID – 19 pandemian eli koronakriisin vaikutuksista nuorisotoimialaan nosti esille seuraavat havainnot. Koronapandemian nähtiin vaikuttavan nuorisoalan toimintaan ja perustaan, minkä lisäksi taloudelliset vaikutukset olivat vakavia. Toisaalta nuorisotyö sopeutui muuttuneeseen tilanteeseen innovatiivisesti ja nopeasti ottamalla käyttöön digitaalisia menetelmiä ja lisäsivät niiden käyttöä. Resurssien heikentymisestä ja toimintarajoituksista huolimatta nuoret arvioivat nuorisotyön onnistuneen tukemaan nuoria. Työntekijöiden huoli haavoittuvassa asemassa olevien tavoittamiseksi kasvoi koronapandemian aikana. Tämän myötä nähtiin tärkeäksi parantaa nuorisotoimialan resursointia. (Manu ym., 2021, s. 21)

3 Työhyvinvointi ja työtoiminnan mielekkyys

Työhyvinvoinnilla ja työn imun kokemuksella on yhteys työssä suoriutumiseen ja työn tuloksiin, mitkä vaikuttavat työntekijän aloitteellisuuteen ja työyhteisön innovatiivisuuteen. Vaikutukset ovat nähtävissä työntekijän omassa arvioissa terveydestä ja työkyvystä, mielenhyvinvoinnista sekä autonomisen hermoston toiminnasta. Merkitykset näkyvät myös myönteisinä vaikutuksina työntekijään ja työyhteisöön. Kokemus työhyvinvoinnista ja työn imusta syntyvät työyhteisön vuorovaikutuksessa ja yhteisesti jaetuissa kokemuksissa. Siten työyhteisön työhyvinvointi ja työnimu ovat yhteydessä yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin niistä. (Hakanen ym., 2012, ss. 4–5)

Toimintaympäristön muuttuminen, työn tuomien haasteiden ja epävarmuustekijöiden keskellä on mahdollista pärjätä ja kehittyä työhyvinvoinnin uudenlaisen ajattelu- ja

toimintamallin avulla. Perinteisesti työhyvinvointi ja työterveyden edistäminen ovat noudattaneet hedonistista ajattelua, missä tarjotaan mielihyvää ja kokemuksia mukavasta yhdessäolosta virkistys- ja työkykytapahtumien avulla. Hedonistisessa filosofiassa korkein hyvä elämässä on mielihyvän tavoittaminen ja mielihyvän välttäminen. (Hakanen, 2011, s. 18; Bartels ym., 2019, s. 2)

Työhyvinvointitoiminnassa tämä on näkynyt pyrkimyksenä edistää työhyvinvointia hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä puuttamalla riskeihin ja haitallisiin työoloihin. Siten ei kuitenkaan pystytä riittävästi kehittämään työhyvinvointia, missä toteutuisi työpaikan johdon ja henkilöhallinnon odotukset sujuvasta yhteistyöstä ja itseohjautuvasti toimivasta, aloitteellisesta ja taitavasta työyhteisöstä ja työntekijästä. (Hakanen 2011, s. 18–19)

Eudaimonisessa ajattelussa yksilön hyvinvointi syntyy kasvun ja kehittymisen kautta, jolloin voidaan kokea oman potentiaalinsa täyttymystä. Eudaimonisesta näkökulmasta hyvinvointia voidaan tarkastella kuudesta eri ulottuvuudesta käsin, hyödyntäen Ryffin (1989) psykologisen hyvinvoinnin rakennetta. Rakenteessa tarkastellaan hyvinvointia yksilöllisen kasvun ja täyttymyksen ulottuvuuksista. Vapaasti suomennettuna ulottuvuudet ovat: hyväksyvä suhtautuminen itseen, positiivinen suhde muihin ja autonomian tunne sekä optimaalinen toiminta ympäristössään, päämäärätietoisuus ja elämän tarkoitus sekä yksilöllinen kasvu. (Bartels ym., 2019, s. 3)

Eudaimonisen ajattelun mukaan parhainta hyvinvointia syntyy, kun elämässä voi toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä, minkä kokee arvokkaaksi ja hyveelliseksi. Työhyvinvointia voidaan siis tästä näkökulmasta kuvata työn imuna; tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana. Kokemuksena se kertoo työtoiminnan mielekkyydestä, halusta ponnistella ja riittävästä energiatasosta, jolloin työssä voidaan saada aikaan tuloksia. (Hakanen, 2011, s. 19)

Eudaimoninen hyvinvointi ei aina tuota välitöntä mielihyvää. Työelämässä työntekijä voi kokea palkitseviksi hetkiksi työssään haastavat tilanteet, joissa on onnistuneesti päässyt eteenpäin. Työnimu voi siis syntyä ponnisteluiden ja onnistumisien myötä. (Hakanen, 2011, s. 19)

Hakasen (2011, ss. 19–20) mukaan omia vahvuuksiaan töissä voi käyttää vaihtelevasti. Siitä huolimatta kaikissa töissä voidaan kasvattaa aitoa työn merkityksellisyyden kokemusta, jolloin työntekijällä on mahdollisuus olla tavoitteellinen, aloitteellinen, tehdä työtä laadukkaasti sekä kokea ja jakaa onnistumisia. Tämän lisäksi työyhteisössä voidaan hyödyntää työntekijöiden osaamista ja kokemuksia työn suunnittelussa ja kehittämisessä. Toimintaympäristöissä työhyvinvointiin vaikuttavat siis työn merkityksellisyys ja mielekkyys, missä työntekijä voi kokea aidosti onnellisuutta.

Hyvän työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeät voimavarat on mahdollista jaotella koskemaan tehtävää, työn järjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisaatiota sekä yksilöä. Työyhteisön voimavaratekijöihin panostamalla koko henkilöstö voi kokea hyvää työn imun tasoa ja toimia vastuullisesti arjessa. (Hakanen, 2011, s. 51)

Työ sisältää voimavarojen lisäksi vaatimuksia, mitkä koostuvat fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista ja organisatorisista piirteistä. Työyhteisön ja yksilön voimavaratekijät tukevat saavuttamaan tavoitteita sekä helpottavat kohtaamaan työn vaatimuksia. Työn voimavarat tuottavat ulkoista ja sisäistä motivaatiota sekä täyttävät psykologisia perustarpeita, herättelevät oppimista, lisäävät osaamisen kokemuksia ja vaikuttavat positiivisesti myös henkilökohtaiseen elämään. Tämä kaikki synnyttää työn imua, millä on merkitys työntekijän, työyhteisön ja työpaikan myönteisiin seurauksiin. (Hakanen, 2011, ss. 103–104)

Kokonaishyvinvoinnin kokemusta määrittävät työn vaatimusten ja työssä tarvittavien voimavarojen suhde. Ideaalitulanteessa työssä olevat vaatimukset ovat kohtuullisia eivätkä aiheuta pysyvää kuormitusta. Samanaikaisesti työntekijällä on käytössään voimavaroja, jotka tukevat tehtävien suorittamisessa ja innostavat työntekoa. (Hakanen, 2011, s. 106)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioitava, että yksittäisten työntekijöiden kokemukset työoloista voivat poiketa keskenään. Siten hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen vaativat erilaisia menettelytapoja. Lisäksi tulee ymmärtää erilaisten voimavarojen ja työn imun yhteyden olevan vahvempi, mitä korkeammalla ovat työn vaatimukset tai mitä enemmän kohdataan muutoksia työssä. Erityisesti voimavaratekijöihin tulee kiinnittää huomiota, kun työ on kuormittavaa tai tapahtuu muutoksia. (Hakanen, 2011, ss. 107–108)

Työyhteisön sisällä tulee tunnistaa työn ominaiset vaatimukset ja voimavarat sekä arvioitava niiden suhdetta toisiinsa. Erilaiset muutostilanteet vaikuttavat työntekijöihin muuttuvina työn vaatimuksina ja voimavaroina. Erityisesti tällöin työn vaatimukset saatetaan kokea lisääntyvän, jolloin on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden voimavaroihin. Usein työn vaatimukset ovat annettuja, joihin ei voi vaikuttaa nopeasti ja ovat osa työnluonnetta. Voimavaroja voidaan sen sijaan tukea ja kehittää ja siten voidaan helpottaa työn kuormittavuuden kokemusta sekä lisätä työssä koettua mielekkyyttä. (Hakanen, 2011, ss. 107–108)

3.1 Työyhteisön vuorovaikutus

Työyhteisön jäsenten vuorovaikutus muodostaa keskinäisen yhteyden perustan, minkä varaan rakentuvat suhteet, ryhmät ja itse työyhteisö. Työyhteisön yhteisöosaaminen näyttäytyy vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa ryhmän toimintaan. (Paasivaara, 2012, s. 65) Avoin, rehellinen ja luonteva vuorovaikutus toimii työyhteisön toimivuuden mittarina ja synnyttää työinnostusta. (Hämäläinen, 2005, ss. 89, 93)

Työyhteisöissä ja organisaatioissa yksilöiden havainnot muodostavat kaksi erillistä organisaatiota, virallisen ja epävirallisen, missä suunnitelmat ja sosiaalinen maailma erottautuvat toisistaan. Työyhteisön virallinen puoli tulee esille muun muassa erilaisissa dokumenteissa, sovituissa työtehtävissä ja hierarkiassa. Epävirallinen puoli näkyy työyhteisön arjessa ja kohtaamisissa tauoilla ja tapaamisissa. Työyhteisön jäsenten kokemukset työstä, työkavereista ja työpaikasta muokkaavat kuvaa epävirallisesta organisaatiosta. Siten työyhteisön todellisuus, työntekijöiden asemat ja teot rakentuvat koko ajan muuttuvassa vuorovaikutuksessa. (Tökkäri, 2012a, ss. 19–20)

Vuorovaikutus on merkittävä tekijä, jotta työyhteisö voi keskittyä perustehtäväänsä. Toimiva vuorovaikutus ja tavoitteisiin sitoutunut työyhteisö synnyttää työniloa ja -imua. Työyhteisön jäsenten huonosti toimivat ihmissuhteet tuottavat pahaa oloa, vaikuttavat koettuihin voimavaroihin sekä pidemmän päälle sairauspoissaoloihin. (Hämäläinen, 2005, ss. 94–95)

Toimivaan, työyhteisöä tyydyttävään vuorovaikutukseen kuuluu olennaisesti työntekijöiden työn arvostaminen ja yhteisön jäsenten kunnioittaminen. Työtehtävät ja -vastuut voivat olla keskenään erilaisia riippuen osaamisesta ja tietotaidosta, mutta siitä huolimatta työyhteisön jäsenet ovat samanarvoisia. Vuorovaikutus vaatii panostusta, mutta tuo mukanaan arvostusta, kannustusta ja huumoria. Lisäksi haasteiden edessä työyhteisö pyrkii etsimään ratkaisuja ja oppimaan virheistään. (Hämäläinen, 2005, s. 94)

Esihenkilöasemassa olevat vaikuttavat siihen, miten strategiat ja päätökset näkyvät vuorovaikutuksessa. Tällöin on merkitystä, millaisessa asemassa esihenkilö on työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Johtajana voi vaikuttaa vuorovaikutustilanteisiin myönteisesti luomalla tilaa ja aikaa yhteistoimintaa edistävälle vuorovaikutukselle. Johtajuus rakentuu myös työyhteisön jäsenten kesken. Esihenkilöllä voi asemansa puolesta olla tärkeä osa vuorovaikutuksellisessa verkostossa, mutta se on lähtöisin aktiivisesta ja läsnä olevasta toiminnasta työyhteisössä. Johtajuutta ilmenee tilanteesta riippuen myös muilla työyhteisön jäsenillä, mikä ei noudata virallista organisaatiokaaviota. (Tökkäri, 2012b, s. 232–233)

Kokemusfilosofian mukaan lähtökohtana on elävän olennon vuorovaikutteinen riippuvuussuhde ympäristöönsä, jota voidaan tutkia toiminnan näkökulmasta (Alhanen 2014, s. 14). Kokemuksellisuuteen liittyy mahdollisuus uudistumiseen, kun kokeva olento kohtaa oman ymmärryksen äärellisyyden ja sen ulkopuolelle jäävän toiseuden (Backman, 2018, s. 38).

Idea kokemuksellisesta organisaatiosta haastaa vakiintunutta organisaatioajattelua, joka kuvaa organisaatiot suunnitelmallisina ja puolueettomasti hallinnoitavina kokonaisuuksina ja järjestelminä. Vallitsevan ajattelun mukaan kokemusten ja vuorovaikutuksen taustalla on systeemi, joka vaikuttaa yksilöiden kokemuksiin ja vuorovaikutukseen ulkopuolelta. Kokemuksellisesta lähtökohdasta systeemit ovat kokemuksissa syntyviä abstraktioita, jotka vaativat ihmisten välistä konkreettista vuorovaikutusta ja kokemista. (Tökkäri, 2012a, s. 21)

Kokemusfilosofian mukaisesti yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa korostuu toiminnan merkitys, joka muodostaa perustan kokemukselle. Toiminnallinen vuorovaikutus käsittää teot ja niiden seurausten läpikäynnin. Merkittävää on erityisesti tiedollinen kokemus ja

kokemuksen ymmärtäminen kokeelliseksi toiminnaksi. Kokemus syntyy teoista ja seurauksista, jotka ovat muun muassa kehonliikkeitä, havaintoja, tunteita ja ajatuksia. Pyrkimyksenä on vaikuttaa ympäristöön ja ympäröiviin olosuhteisiin, vaikka ei voida olla varmoja kokeillun toiminnan seurauksista. Toiminnallisen kokeilun myötä käydään läpi ympäristön vastaus toimintaan, mikä määrittää toiminnan jatkamista, muuttamista ja päättämistä. (Alhanen, 2014, ss. 58–61)

Ihmisten ja ympäristöjen kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja vaikuttaa yksilöiden ominaisuuksiin ja toimintaan. Deweyn (1899–1924, 1925–1953) mukaan kehittyneiden elävien olentojen toiminnot ja tavat ovat luonteeltaan joustavia ja avoimia muutoksille, minkä vuoksi on mahdollista muovata monitahoisemmin vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa ja vaikuttaa olosuhteisiin. Kyky hakea tasapainoa ja vakiinnuttaa tilannetta tekee myös alttiiksi tasapainon menettämislle. (Alhanen, 2014, ss. 73–75)

3.2 Luottamuksen rakentuminen

Kaikkien merkityksellisten ihmissuhteiden perustana on luottamus, johon kannattaa kiinnittää huomiota myös työyhteisöissä. Syntyessään lapsi hakee turvallisuutta vanhemmaltaan ja haluaa varmistaa, voiko toiseen ihmiseen luottaa? Vanhemman tehtävänä on antaa rakkautta, huolenpitoa, kaikkien tunteiden hyväksymistä sekä tuoda selkeitä rajoja ja tarjota turvallisia pettymyksen tunteiden kokemista. Lapsen kasvaessa vanhempien rinnalle syntyy muita ihmissuhteita, kuten sisarus-, kaveruus- ja seurustelusuhteita. Peruskysymys voinko luottaa sinuun, säilyy kuitenkin samana. Sen lisäksi ihminen alkaa tutkia, onko hän itse luottamuksen arvoinen? (Hämäläinen, 2005, ss. 98–99)

Luottamus on luonteeltaan moniulotteinen. Usein luottamus kuvaillaan pohjautuvan tietoon ja tunteeseen. Luottamus on enemmän tunnetta kuin tietoa, jolloin tärkeimpiä edellytyksiä ovat puheen ja toiminnan rehellisyys, kunnioitus ja lupa tunteiden kokemiseen, aktiivinen vuorovaikutus ja aika luottamukseen perustuvien suhteiden muodostamiseen. Luottamusta kuvaillaan myös hyväntahtoisuuden, riskin ja osaamisen kautta. Hyväntahtoisuus kuvaa luottavaisen yksilön uskoa toiseen ja ettei toinen vahingoita häntä; riski ennakoimattomuutta, sillä yksilö ei hallitse toisen käyttäytymistä tai tarkoitusperiä;

osaaminen yksilön kykyä ja taitoa toimia toiveiden mukaisesti. (Heikkilä-Tammi ym., 2012, s. 27)

Tarkastellessa työyhteisön vuorovaikutusongelmia, tullaan vääjäämättä luottamuksen kysymyksen äärelle. Luottamuksen puuttuessa ennakkoluulot ja vanhat uskomukset ottavat vallan. Luottamusta voidaan rakentaa, mutta siihen tarvitaan aikaa ja taitoa pysähtyä olemaan läsnä toiselle. (Hämäläinen, 2005, s. 101)

Luottamuksen vastavoimana on epäluottamus, joka on yhteydessä työntekijän työpahoinvointiin. Epäluottamus ilmenee muun muassa pettymyksen ja vihan tunteina. Tällöin työntekijät voivat kokea, etteivät tule ymmärretyksi. Motivaatio työhön ja halu tehdä yhteistyötä laskevat. Epäluottamuksen vallitessa työyhteisössä työntulokset voivat heikentyä ja työntekijöillä ilmenee uupumusta ja väsymystä. (Suonsivu, 2015, s. 15)

Epäluottamusta synnyttävät muun muassa haasteet esihenkilö- ja alaisuhteissa, osaamisen puute, riittämättömät resurssit, ohjauksen ja tuen puute sekä puutteelliset sosiaalisen tuen järjestelmät. Nämä aiheuttavat epäluottamuksen voimistumista työyhteisössä ja osaltaan lisäävät haasteita ja työyhteisön sisäisiä konflikteja. Tiedonkulku, erityisesti muutostilanteissa, on yksi keino rakentaa luottamusta työyhteisössä. (Suonsivu, 2015, s. 15)

Organisaation näkökulmasta luottamusta rakentavat reilu ja oikeudenmukainen henkilöstöjohtamisen käytäntö, avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden osallistuminen (Heikkilä-Tammi yms., 2012, s. 28).

3.3 Johtamisen merkitys muutostilanteissa

”Ainoa pysyvä on muutos” on lause, jonka olen kuullut sanottavan monet kerrat eri yhteyksissä. Tunnistan itsekin todenneeni näin kohdatessani uuden ja ennalta-arvaamattoman tilanteen, mutta mitä muutos syvemmin tarkoittaa työyhteisössä?

Laitinen ja Stenvall (2012, s. 96) toteavat muutoksen tarkan hahmottamisen ja käsitteellisen määrittelyn olevan haastavaa. Muutokset voivat koskettaa koko organisaatiota tai kohdentua yhteen työyhteisöön. Ne voivat olla tietoisia suunnitelmia, tiedostamattomia tai

huomaamatta tapahtuvia muutoksia. Usein huomio kiinnittyy siihen, miten muutos tapahtuu tai miten niitä voisi hallita. Muutosta on tarkasteltu pohtimalla sisältöä, tutkimalla vaiheita, muutosvastarintaa, johtamista ja käsittelyä työyhteisöissä.

Työympäristön ja toiminnan muuttuminen monimutkaisemmaksi kokonaisuudeksi osaltaan vaikuttavat työyhteisön ja johtamisen kokemiin haasteisiin. Johtamisen kysymyksiä ovat muun muassa viestintä ja tavoitteellinen toiminta. Sisäistä ja ulkoista tietoa on saatavilla paljon ja olennaista on, kuinka työyhteisö kykenee tunnistamaan tarvittavan tiedon. Viestinnän ja tiedonkulun tulee olla avointa ja läpäistä organisaaation eri tasot. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet tulee olla ymmärrettäviä ja toteutettavissa kaikilla tasoilla. (Jalava & Matilainen, 2010, ss. 29–33)

Johtamiseen kuuluvat laajojen ja monimutkaisten kokonaisuuksien hallinta, missä johto huolehtii organisaation tulevaisuuden suunnasta, organisoii toimintaa, hankkii tarvittavan resurssin sekä luo hallintamallin organisaation toiminnalle. Rakenteiden luominen ja niistä huolehtiminen sekä päätöksenteko ovat johtamisen elementtejä, joita voidaan toteuttaa diktatorisesti tai yhteisöllisesti. Yhteisöllisyyttä rakennetaan vuorovaikutuksessa. (Jalava & Matilainen, 2010, ss. 60, 67)

Systeemisestä muutosjohtajuuden näkökulmasta muutoksia voidaan toteuttaa noudattamalla tiettyjä vaiheita, toimimalla tietyllä tavalla ja tiedottamalla sekä motivoimalla ja innostamalla työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen. Tällaisesta lähtökohdasta yksilön ajatellaan olevan kohde, jonka käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ulkoisin toimenpitein, sekä jonka avulla työntekijä toimisi muutoksessa ennustettavasti. (Laitinen & Stenvall, 2012, s. 96)

Työssä muutokset tapahtuvat harvoin suunnitelman mukaisesti ja ovat luonteeltaan monitahoisempia, mikä haastaa systeemistä muutosjohtamista. Muutoksille ominaista on ennustamattomuus ja yllätykselliset tekijät. Muutos ei siis noudata tarkoin suunnitelman toteutumista. Kompleksisuusajattelun mukaan muutosta ei voida lähestyä pelkästään vaikuttamalla ulkoisin toimenpitein yksilöiden käyttäytymiseen. Johtamisen näkökulmasta tulee siis huomioida työntekijöiden motivoituminen haasteista ja vuorovaikutussuhteista.

Sisäistä ja ulkoista toimintaa ei voida erottaa toisistaan, vaan yksilöt muodostavat käsitystään itsestään läpi muutosprosessin. (Laitinen & Stenvall, 2012, s. 98)

Muutostilanteissa esihenkilöiden on syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, sillä se on yksi johtamisen keskeinen elementti (Paasivaara, 2012, s. 81). Esihenkilöiden tulee pyrkiä aitoon ja todelliseen vuorovaikutukseen, jolloin kiinnostutaan aidosti työntekijöiden tarpeista. Tällöin työntekijöiden toiveita kuunnellaan eikä työmotivaatiosta ole huolta. Päätöksenteko tapahtuu työntekijöitä kuunnellen ja työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen. (Hämäläinen, 2005, s. 115)

Vuorovaikutusjohtamisessa kiinnitetään huomiota työyhteisön kykyyn nähdä, kehittää ja hallita monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita muuttuvassa työympäristössä. Työyhteisön jäsenen ja esihenkilön välinen vuorovaikutussuhde parantaa muun muassa työsuoritusta, sitoutumista tavoitteisiin sekä myönteistä asennetta työhön, jolloin yksilö kokee saavansa esihenkilöltä tukea ja huomiota. (Paasivaara, 2012, s. 81)

3.4 Työhyvinvoinnin tukeminen

Työntekijöiden henkinen hyvinvointi on lisätty työsuojelun osaksi 1980-luvulla.

Lainsäädännön avulla pyritään vaikuttamaan henkisen hyvinvoinnin parantumiseen ja sisältyy muun muassa työturvallisuuslakiin, työterveyslakiin ja tasa-arvolakiin. Näiden avulla kiinnitetään huomiota yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasoiin toimintaan. Tämän lisäksi yhdenvertaisuuslaissa ja rikoslaissa on säädöksiä henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Soini, 2009, ss. 74, 78)

Henkinen hyvinvointi koostuu sopivasti kuormittavasta, mielekkästä työstä, toimivasta työympäristöstä, tarkoituksenmukaisista työjärjestelyistä sekä laadukkaasta esihenkilötoiminnasta. Tämän lisäksi tärkeitä elementtejä ovat turvallisuuden tunne, työn jatkuvuus ja terveydestä huolehtiminen. (Soini, 2009, s. 74)

Henkinen hyvinvointi näkyy työn arjessa tyytyväisyytenä työhön ja vähäisenä stressin kokemuksena. Tällöin voidaan kokea työn hallittavuutta, korkeaa motivaatiota ja

sitoutumista. Kehittymismahdollisuudet omassa työssä parantavat hyvinvoinnin kokemusta. Vaativissa tehtävissä itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet auttavat työntekijää ja ovat arvostettuja hyvinvointia edistäviä osa-alueita. (Soini, 2009, s. 74 – 75)

Työyhteisö voi toimia työkyvyn tukena. Työyhteisön voidessa selkeästi määritellä oman olemassa olonsa tarkoituksen, pystyy työntekijät tunnistamaan oman roolinsa yhteisössä. Työn hallinnan kokemus kasvaa, kun työntekijä pystyy muodostamaan kuvan työstään. Epäselvät tavoitteet aiheuttavat epävarmuutta ja on psyykkisesti kuluttavaa. (Nummelin, 2008, s. 53)

Työyhteisön yhteistyötä tukeva ilmapiiri rakentuu toimivista ihmissuhteista. Hyvän yhteistyön perustaitoja ovat ongelmanratkaisukyky, jota haastavat inhimillisen kanssakäymisen synnyttämät väärinkäsitykset ja loukkaantumiset. Yhteistyötä voidaan tukea ennaltaehkäisevästi sopimalla työn tekemistä ohjaavista säännöistä. (Nummelin, 2008, ss. 54 – 55)

Esihenkilötyöllä on merkitystä henkisen hyvinvoinnin kokemisessa ja edistämisessä. Esihenkilöillä on edelleen ohjaus- ja kontrollivaltaa alaisiinsa, mutta tiimityön lisääntyminen on vahvistanut työntekijöiden asiantuntijavaltaa suhteessa omiin tehtäviinsä. Toimiva, luottamukseen perustuva esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen suhde vaikuttaa koettuun stressiin ja sen hallintaan, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen. (Nummelin, 2008, ss. 57 – 58)

Esihenkilöiden on hyvä kiinnittää huomiota eri rooleissa työskentelevien tasavertaiseen kohteluun, joka on kykyä kuunnella ja ymmärtää erilaisia näkökulmia. Esihenkilö on avain asemassa, sillä hänen toiminnastaan riippuen toteutuvat työntekijöiden yksilölliset tarpeet, oikeudenmukainen työnjako ja työssä kehittyminen. (Nummelin, 2008, ss. 58 – 59)

Konfliktit ja ristiriitatilanteet, yllättävät kriisit ja epäasiallinen kohtelu ovat merkittävimpiä työyhteisössä esiintyviä ongelmatilanteita. Erilaisten ongelmatilanteiden seuraukset näkyvät yksittäisten työntekijöiden toimintakyvyn laskuna sekä työyhteisön toimivuuden hetkellisenä vähenemisenä tai pidempään kestäväenä toimintahäiriönä. (Soini, 2009, s. 80)

Ongelmatilanteisiin altistavat tekijät voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan; työhön ja sen tekemiseen liittyviin piirteisiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviin tekijöihin sekä yksilöllisiin tekijöihin liittyviin asioihin. Työhön ja tekemiseen liittyviä piirteitä ovat muun muassa epäselvät ja epärealistiset työn tavoitteet, työnjaon ja vastuualueiden epäselvydet, tiedonkulun katkokset ja vuorovaikutustilanteiden riittämättömyys sekä liiallinen työnkuormitus ja jatkuva kiire. (Soini, 2009, ss. 80 – 81)

Johtamiseen ja päätöksen tekoon liittyviä tekijöitä ovat johtajuustyhjiö, esihenkilöiden epäjohdonmukainen tai puolueellinen toimintatapa ja valtuuksien epäselvyys. Yksilöllisiin tekijöihin taasen liittyvät muun muassa osaamisen puutteet, erilaiset arvot, jaksamisen ongelmat ja tehtävien laiminlyönti. (Soini, 2009, s. 81)

Työyhteisönkonflikteja voidaan ennakoida ehkäisemällä ja valmentautumalla, sopimalla toiminnasta kriisitilanteessa, huolehtimalla jälkihoidosta ja palautumisesta sekä oppimalla koetusta ja vakiinnuttamalla toimintaa (Soini, 2009, s. 84). Jos kuitenkin konfliktia ei voida välttää on siihenkin olemassa ohjeistus, kuinka edetä asian käsittelyssä. Alkuun on hyvä tunnistaa konflikti ja tutkia yhdessä työyhteisön kesken, hyödyntäen erilaisia kartoituksia ja asiakaspalautetta. Tämän jälkeen on hyvä jäsentää, keitä konflikti koskee, mitkä ovat sen alkujuuret ja kuinka pitkälle se on edennyt. Ratkaisukeinoja voidaan etsiä ja sopia asianomaisten kanssa, kun on yhteinen ymmärrys tapahtuneesta. Sovittuja toimenpiteitä tulee seurata ja tavoitteiden saavuttamista arvioida. (Soini, 2009, s. 83)

Ihmiset muodostavat organisaation aineettoman pääoman perustan. Avoin ja toimiva viestintä ja tiedonkulku eri organisaatiotasojen välillä synnyttää ja rakentaa luottamusta ja vuorovaikutusta. Toimivassa yhteistyörakenteissa tieto välittyy johdolta henkilöstölle ja toisinpäin. Vaikeiden ongelmien syntymistä ja rohkea puhuminen haastavista aiheista ovat mahdollista yhteistyökulttuurin perustuessa luottamukseen. (Nummelin, 2009, s. 60)

4 Kulttuuri- ja taidetoiminta työhyvinvoinnin edistäjänä

Taide käsitteenä avautuu ihmisille eritavoin riippuen yksilön omista kokemuksista taidetoiminnan parissa. Taidetta voidaan määritellä tunnistamalla sen ominaisuuksia. Taide voi olla luonteeltaan objektiivinen, missä taiteella itsessään on merkitystä tarjoten kokemuksia taiteentekijälle ja kokijalle. Taiteen ominaisuuksia ovat myös tuoreus, luovuus ja omaperäisyys, johon tarvitaan tietynlaista osaamista sen luomiseksi. Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä on monitahoinen kokonaisuus, missä yhdistyvät hyvinvointia edistävät osa-alueet. Toiminta voi koostua liittymisestä, mielikuvituksesta, sensorisesta aktivoinnista sekä tunteiden ja tietoisuuden herättelystä. Toimintaan voi liittyä myös sosiaalista vuorovaikutusta, fyysistä aktiivisuutta sekä erilaisten teemojen tutkimista. (Fancourt & Finn, nd., ss. 1–2)

Taidetoiminnalla, tekijänä ja kokijana on vaikutuksia hyvinvointiin. Tässä yhteydessä kulttuurihyvinvointi tarkoittaa muun muassa yksilön omia kokemuksia taiteen ja kulttuurin parissa; ilmiöitä, joissa taiteella ja kulttuurilla on vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin; sekä alaa, joka tutkii, kehittää ja kouluttaa taiteeseen liittyvää osaamista ja toimintatapoja. (Houni ym., 2020, s. 17)

Kulttuuri- ja taidetoimintaan kohdistuu erilaisia toiveita, tavoitteita ja merkityksiä riippuen siitä, missä ympäristössä toimitaan. Taiteen tuottamien hyvinvointivaikutusten tutkimisen vaikeutena on taiteen ja hyvinvoinnin käsitteiden määrittäminen. Täysin tyhjentäviä määritelmiä on vaikea tuottaa, sillä keskustelu on elävää ja käsitykset siitä mikä on taidetta muuttuvaa. Lisäksi oman haasteensa tuottaa taiteen ja hyvinvoinnin välisen suhteen ymmärtäminen ja käsitteellistäminen. Riippuen mistä tieteenalasta ja tutkimusperinteestä käsin taidetta ja hyvinvointia tutkitaan, vaikuttaa siihen millaista tietoa pidetään oleellisena ja luotettavana. (Laitinen, 2017, ss. 16, 19)

Opinnäytetyössäni korostuu kulttuuri- ja taidetoiminnan merkitys itseilmaisun ja itsetutkiskelun välineenä sekä sen vuorovaikutuksellisuus. Taidetoiminnan sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen luonne tulee esille kommunikaation tilana ja välineenä. Luova

toiminta mahdollistaa myös kriittisen vallitsevien olosuhteiden tarkastelun sekä yksilöiden ja yhteisöjen rakentumisen tutkimisen. (Laitinen, 2017, s. 19)

Poikkeusolot vievät yhteiskunnan taitekohtaan, joka saman aikaisesti vaatii niin yksilöiltä kuin yhteisöiltä uudenlaisia toimintatapoja ja haastavat totuttuja malleja sekä tarjoavat mahdollisuuden arvioida omaa toimintakykyään ja kehittyä. Yksilöt ja yhteisöt voivat tutkia poikkeusolojen vaikutuksia sekä kehittää niin itseään kuin myös yhteiskunnan palveluita vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. (Elomaa-Krapu, 2020, ss. 10, 13)

4.1 Spontaanisuus ja luovuuden herättely

Kulttuuri- ja taidelähtöiset menetelmät antavat välineitä tarkastella ja ymmärtää ihmisyyttä, tutkia ja muovata asenteita sekä kehittää empatiakykyä. Luovien menetelmien avulla voidaan tukea vuorovaikutusta ja ne tarjoavat keinoja tulevaisuuden luomiseen. (Huntus, 2020, s. 162)

Toiminta etäyhteyden varassa tarjoaa vaihtoehtoisia tapoja luovaan toimintaan, jolloin tulee huomioida vuorovaikutuksen rakentuminen digitaalisessa toimintaympäristössä. Luovuutta, osallisuutta ja toimijuutta voidaan vahvistaa luovin menetelmin. Tämän lisäksi voidaan vahvistaa vuorovaikutusta ja kohtaamista, kun annetaan tilaa tunteille, aistimuksille, kehollisuudelle ja kokemuksellisuudelle. (Hakanen ym., 2020, ss. 114, 123)

Hyödynsin työpajojen suunnittelussa aikaisempaa kokemustani psykodraaman ja ryhmän ohjaamisen parissa. Psykodraamassa Moreno (1977) määritteli roolin tilannesidonnaiseksi yksilön omaksumaksi toimintamuodoksi, mihin liittyy muita ihmisiä tai objekteja.

Roolikäsitteessä viitataan yksilön sisäiseen dynamiikkaan, joka koostuu uskomuksista ja tunteista sekä vuorovaikutukseen muiden kanssa, mikä avautuu tilanteen, käyttäytymisen ja seurausten kautta. Rooleihin liittyy sekä kollektiivinen että yksityinen puoli. Kollektiivinen puoli tuo esille erilaiset rooliodotukset. Yksityinen puoli nostaa esille roolien henkilökohtaisen merkityksen. (Niemistö, 2004, s. 89)

Ryhmää voidaan siis lähestyä roolin ja vastaroolin vuorovaikutustilanteena, missä ryhmän luovuudella on merkitystä. Luova toiminta ryhmässä on yhteisluomista, missä erilaisuus ja vastakohtaisuudet toimivat työskentelyn apuna. Ryhmän toiminnassa voidaan tavoitella uudistumista, uutta identiteettiä tai uutta ymmärrystä. Uuden luominen ja uskaltaminen vaativat turvallisuuden tunnetta ja selkeitä rajoja, jotta voidaan tavoitella oppimista ja rohkeutta vaativia tekoja. (Niemistö, 2004, ss. 176–177)

Luovuus syntyy spontaaniudesta, jolloin mieli on poikkeuksellisen vapaa luomaan uutta. Spontaaniuden voidaan kuvata olevan valmiustila, joka mahdollistaa tilanteenmukaisen ja mielekkään toiminnan. Vuorovaikutuksen avulla voidaan lisätä spontaaniutta, kun suostutaan yhdessä luomaan ja kokemaan uusia mielikuvia. (Niemistö, 2004, s. 173)

Psykodraaman näkökulmasta spontaaniudessa kyse ei ole impulsiivisuudesta. Moreno (1977) erotti aidon spontaaniuden stereotyyppisestä ja patologisesta spontaaniudesta. Stereotyyppinen spontaanisuus tarkoittaa tilanteenmukaista asiallista reaktiota, mikä ei sisällä uutta tai luovaa toimintaa. Patologinen spontaanisuus viittaa uuteen tekoon, joka on tilanteeseen nähden epäasiallinen tai hyödytön. (Niemistö, 2004, s. 173; Bradshaw Tauvon, 1998, s. 31)

Spontaanius toimii katalysaattorina luovalle toiminnalle (Bradshaw Tauvon, 1998, s. 31). Spontaanius ei siis ole luovuutta, vaan sen edellytys, jolloin on mahdollista tehdä jotain uutta ja mielekästä. Aito spontaanisuus voi ulkoisesti näyttää samanlaiselta kuin impulsiivinen tai stereotyyppinen reaktio. Spontaaniutta voidaan tavoittaa kohtaamalla ja suostumalla siihen, mikä on tilanteessa todellista. (Niemistö, 2004, s. 174)

4.2 Luovat menetelmät työyhteisön toiminnassa

Kulttuuri- ja taidetoiminnalla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia mielen hyvinvointiin sekä koettuun hyvinvointiin, elämänlaatuun ja onnellisuuteen. Yhteisössä tapahtuva taidetoiminta voi vaikuttaa itsetuntemukseen, tunteiden ymmärtämiseen sekä tunteiden vastavuoroisuuteen ja sosiaaliseen tukeen. Taiteen ja luovan toiminnan hyödyt ovat nähtävissä myös sietokyvyn eli resilienssin vahvistumisessa. (Laitinen, 2017, s. 30)

Luovien menetelmien avulla voidaan tutkia monenlaisia kysymyksiä niin yksilön kuin myös erilaisten yhteisöiden tasolla. Erilaiset menetelmät auttavat abstraktien asioiden sanoittamisessa ja siten voidaan tuottaa yhteisöllistä tietoa tutkituista asioista ja ilmiöistä. Olemassa olevat yhteisöt voivat tutkia toimintaansa ja erilaisia ilmiöitä. Uudet ryhmät taasen saavat tukea työyhteisön rakentumiseen. Työyhteisöt voivat tarkastella ryhmän jäsenyyttä, reagointi tapojaan sekä oppia niin itsestään kuin myös toisistaan. Toiminnalliset ja luovat menetelmät toimivat myös ennaltaehkäisevästi, työhyvinvointia tukien. (Alanen & Voutilainen, 2014, ss. 66, 69)

Erilaisia työyhteisössä esiintyviä ilmiöitä on mahdollista tutkia hyödyntäen luovia toiminnallisia menetelmiä, jolloin tutkimus ei tuota yksipuolisia kuvauksia työn kompleksisuudesta (Nevala & Pietiläinen, 2018, s. 209). Työpajoissa lähestyin tutkimuksen aiheita hyödyntäen luovia toiminnallisia menetelmiä, missä vuorottelivat ohjaajan tarjoamat harjoitteet ja työpajoihin osallistuneiden syventävät kysymykset ja tehtävänannot työyhteisölle. Kuvallinen, kirjallinen ja musiikillinen toiminta korostui, johtuen työpajojen toteutumisesta digitaalisessa ympäristössä. Luovan toiminnallisen lähestymistavan avulla työyhteisön jäsenten kokemuksia ja työn ilmiöitä voidaan tutkia ilman ohjaajan valmiiden viitekehysten rajaamaa työn todellisuutta (Nevala & Pietiläinen, 2018, s. 212).

Kuvallinen työskentely auttaa erilaisten ilmiöiden tunnistamisessa, mutta ei anna vastauksia tarkempaan kysymykseen ilmiöihin liittyviin tekijöihin. Se toimii keinona valoittamaan monitahoisen työn eri ulottuvuuksia. Kuten muidenkin taidetoiminnan menetelmien avulla voidaan tavoittaa sanoittamatonta, abstrakteja kokemuksia. (Nevalainen & Pietiläinen, 2018, ss. 224–225) Kirjoittaminen on yhteydessä kieleen ja se voi olla vuorovaikutuksellista yksilön sisäisten kysymysten tai muiden ihmisten kanssa. Musiikkia voidaan hyödyntää vuorovaikutuksen tukemiseen eikä vaadi ohjaajalta tai osallistujalta musiikillista osaamista. Kiinnostus musiikkiin riittää. (Vilen ym., 2002, ss. 221, 253)

5 Nuorisotyö

Nuorisolaissa (1285/2016) säädetään nuorisotyön ja –toiminnan edistämisestä ja nuorisopolitiikasta. Lisäksi laissa määritellään valtionhallinnon ja kunnan vastuuta ja

yhteistyöstä sekä valtionrahoituksesta. Nuorisotyön tavoitteena monialaisessa yhteistyössä edistää nuorten osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä kykyä ja edellytyksiä toimia yhteiskunnassa. Nuorisolain lisäksi valtakunnallinen nuorisopolitiikan ohjelma (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020) ja nuorisotyön ammattieettiset ohjeet (Allianssi ym., 2020) määrittelevät nuorisotyötä.

Etsivän nuorisotyön alueellisilla päivillä 30.9.0–1.1.2020 Kuntaliiton asiantuntija Ahonen-Walker (2020) kertasi puheenvuorossaan Suomessa nuorisotyön saavan valtionrahoitusta Veikkauksen rahapelitoiminnan tuotoista. Kunnalle myönnetään valtion osuutta nuorisolain mukaisiin käyttötarkoituksiin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksen annetusta lain (1705/2009) mukaisesti. Vuonna 2020 osuus oli 52,25 M€, joista työpajoille ja etsivään nuorisotyöhön ohjautui 23,5M€. Tämän lisäksi vuonna 2020 nuorisotyö sai Korona-lisäbudjetin; 1,5M€ työpajatoiminnan tulomenetysten korvaamiseen ja 12M€ nuorisotyöhön ja etsivään nuorisotyöhön koulujen ja oppilaitosten tukemiseksi.

Kunnille myönnetään valtionosuutta jokaista kunnan alle 29–vuotiasta asukasta kohden; 4,46€, yhteensä vuonna 2021 7,9M€. Keskimäärin valtionosuus on 4,5 prosenttia kunnallisen nuorisotyön nettokäyttömenoista. Lisäksi kunnat voivat erikseen hakea valtioneuvostusta nuorten työpajatoimintaan, etsivään nuorisotyöhön, lasten ja nuorten harrastustoimintaan sekä nuoristyön ja –toiminnan alueellisiin ja paikallisiin kehittämishankkeisiin, mukaan lukien kansainvälistymisen edistäminen. Kunnat ovat merkittävä paikallisen järjestötyön mahdollistaja, esimerkiksi vuonna 2018 manner-Suomen kunnat jakoivat avustusta yli 2500 järjestölle. (M. Ahonen-Walker, 2020, Kuntaliiton asiantuntijan puheenvuoro)

5.1 Muutostilanne työyhteisössä

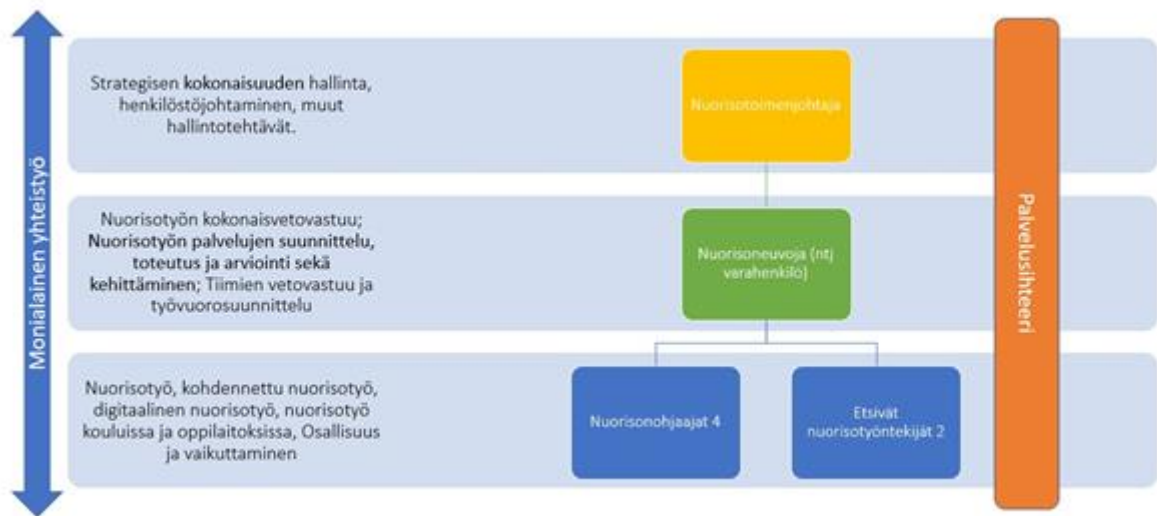
Kohdepaikkakunnalla nuorisotyötä tehdään perinteisen nuorisotilatyön lisäksi kohdennetusti, digitaalisesti, kouluissa ja oppilaitoksissa sekä jalkautuen nuorten pariin. Nuorisotoimella työskentelee nuorisotoimenjohtajan ja palvelusihteerin lisäksi, neljä nuorisonohjaajaa, kaksi etsivää nuorisotyöntekijää ja nuorisoneuvoja sekä vaihtelevasti hankkeiden kautta eri työntekijöitä ja siviilipalvelusvelvollinen.

Syksyn 2020 aikana Nuorisotoimessa tehtiin työntekijöiden tehtäviin muutoksia johtajien ohjeistuksen mukaisesti. Alkuun muutos tehtiin määräaikaiseksi marraskuusta 2020 tammikuun 2021 loppuun vastaamaan työyhteisön haastavaan tilanteeseen.

Nuorisoneuvojalle, joka toimii etsivän nuorisotyön tiiminvetäjänä, määrättiin lisätehtävinä nuorisonohjaajien ja etsivien nuorisotyöntekijöiden tiimien kokonaisvetovastuu sekä nuorisotoimenjohtajan varahenkilönä toimiminen. Aikaisemmin nuorisonohjaajien tiiminvetäjänä toimi yksi nuorisonohjaajista.

Perustehtävän hoitamista oli heikentänyt työyhteisössä esiintyneet poissaolot. Vaihtoehtoja selvitettyä todettiin, että tehtäviä uudelleen järjestelemällä voidaan vastata työyhteisön sen hetkiseen tilanteeseen. Tavoitteena oli työyhteisön uudelleen organisoituminen ja rakenteen juurruttaminen toimintaan (ks. Kuva 1).

Kuva 1 Nuorisotoimen palvelurakenne



Nuorisotoimen uudistuneen palvelurakenteen mukaan nuorisotoimenjohtaja vastaa strategisen kokonaisuuden hallinnasta, henkilöstöjohtamisesta sekä muista hallinnollisista tehtävistä. Nuorisoneuvojan vastuulla on nuorisotyön kokonaisvetovastuu, mihin kuuluu nuorisotyön palvelujen suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä kehittäminen. Nuorisoneuvoja toimii tiimien vetäjänä ja suunnittelee työvuorot sekä osallistuu kohdennettuun nuorisotyöhön etsivän nuorisotyön osalta sekä erityisnuorisotyöhön koko nuorisotoimen

osalta. Lisäksi tehtäviin kuuluu kehittämissiltapäivien sisällöllinen tuottaminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Nuorisonohjaajien ja etsivien nuorisotyöntekijöiden arki koostuu nuorisotyöstä sen eri muodoissa. Palvelusihteerin tehtävät läpileikkaavat kaikki tasot ja toimii työn mahdollistajana ja tukijana. Työtä tehdään kaikilla tasoilla monialaisessa yhteistyössä muun muassa alueellisesti kaupungin yksiköiden ja kolmannen sektorin kanssa sekä valtakunnallisesti verkoston muiden toimijoiden kanssa.

5.2 Muutoksen eteneminen

Muutos työtä työyhteisön rakenteessa tehtiin syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana (ks. Kuva 2). Tarve muokata työyhteisön rakennetta heräsi johdolla syksyn 2020 aikana ja käynnistyi työyhteisön tiedottamisella ja yhteisellä keskustelulla. Tämän jälkeen muutosta alettiin valmistella johdon puolesta ja uudistuneen rakenteen kokeilu alkoi marraskuussa 2021.

Kuva 2 Muutoksen vaiheet



Työyhteisöllä oli mahdollisuus käydä muuttunutta tilannetta läpi suunnittelupäivässä, yhteisessä työnohjauksessa ja kehityskeskusteluissa. Työyhteisössä suhtauduttiin avoimesti

niin vanhaan kuin uudistuneeseen rakenteeseen. Rakenteesta riippumatta koettiin tärkeäksi selkeyttä työntekijöiden tehtäviä.

Työyhteisö toi esille muutoksen valmistelun aikana olleen epäselvyyttä työnjaosta ja aikataulusta. Osana muutosta nuorisotoimenjohtaja toivoi työyhteisölleen tukea työhyvinvoinnin tukemiseen ja ehdotti sitä kevään kehittämissiltapäivien teemaksi. Muutoksen vaikutuksien tutkimista ja toimivan rakenteen muovaamista jatkettiin koko työyhteisön voimin.

6 Aikaisempi tutkimus

Kulttuuri- ja taidetoiminnan vaikutuksia yksilön ja yhteisöiden hyvinvointiin on tutkittu monen eri tieteenalan näkökulmista. Tutkimuksen kohteina ovat olleet muun muassa vaikutukset fyysiseen terveyteen, subjektiiviseen hyvinvointiin, elämänlaatuun ja tyytyväisyyteen elämään sekä mielenterveyteen ja mielenhyvinvointiin. Taiteen ja hyvinvoinnin tutkimus on siten monitieteistä ja heterogeenistä. Riippuen tutkijan lähtökohdista ja tieteellisestä näkökulmasta taiteen, hyvinvoinnin ja terveyden yhteyksiä tutkitaan, havainnoidaan ja käsitteellistetään eri tavalla. Työyhteisöissä tutkimuksen kohteena on ollut työhyvinvointi ja organisaation kehittäminen. (Laitinen, 2017, ss. 16 – 17)

Hakanen (2011) on tutkinut työn imua ja mistä syntyy aito hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tila työssä. Hän esittää, ettei työn imu synny pelkästään yksilöllisistä lähtökohdista ja kokemuksista, vaan merkitys on koetuissa voimavaroissa ja työn vaatimuksissa.

Kuntaliiton koordinoima ARTTU2-tutkimusohjelma selvitti kuntiin kohdistuneiden muutosten vaikutuksia. Hankkeessa muun muassa tutkittiin työn imua ja työuupumusoireilua. Lisäksi tutkimuksen kohteena oli henkilöstökäytänteiden toimivuus henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksissa havaittiin hyvän henkilöstöjohtamisen ja työn imun liittyvän vahvasti toisiinsa. (Työterveyslaitos, 2019)

Opetusministeriön rahoittamassa tutkimushankkeessa yli 500 nuorisotyöntekijää vastasivat kysymyksiin liittyen työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Aineiston mukaan

työhyvinvointia tukevat nuorilta saatu palaute, hyvä johtaminen, työyhteisön vuorovaikutus ja työn haastavuus sopivissa suhteissa. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi tunnistettiin työnkuvien epäselkeys, työn kuormittavuuden lisääntyminen sekä työn vaativuuden palkkauksen kohtaamattomuus. Suosituksina työhyvinvoinnin edistämiseksi nuorisoalalla olivat työhyvinvoinnin vahvistaminen selkeillä ja monipuolisilla työnkuvilla, ammatilliseen näkemykseen luottaminen, nuorisotyön näkemysten sanallistaminen, nuorisotyön merkityksellisyyden esille nosto, vuorovaikutus ja palautekeskustelut, työnohjaus, kirjaaminen, palkkauksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä keskusteleminen, verkostotyö, ammattikunnan yhteisöllisyyden rakentaminen sekä nuorisotyön toimintojen kehittäminen. (Rauas, 2021, ss. 7, 68)

Valtion nuorisoneuvoston tilaama selvitys koronakriisin vaikutuksista nuorisotoimialaan toteutettiin kolmen keskeisen aineiston avulla. Aineisto koostui kirjallisuuskatsauksesta, sähköisestä kyselystä nuorisoalan ammattilaisille, johon vastasi yhteensä 1136 vastaajaa 243 eri kunnasta; sekä seitsemästä ryhmähaastattelusta, johon osallistui yhteensä 31 ihmistä. Selvityksen mukaan nuorisotyössä reagoitiin nopeasti koronakriisiin ja muovattiin toimintaa vastaamaan vallitsevaa tilannetta. Digitaalisten työskentelyvälineiden käyttö lisääntyi ja kehittyi. Toisaalta vallitsevat rajoitteet haastoivat työntekijät nuorten hyvinvoinnin tukemisessa ja vaikeassa tilanteessa olevien tavoittamista. (Manu ym., 2021, s. 3)

Taikusydan (2021) toimii kulttuurihyvinvoinnin valtakunnallisena yhteyspisteenä ja yhteistyöverkostona, joka kehittää verkostonsa kanssa ratkaisuja taide- ja kulttuurialan sekä sosiaali-, terveys- ja kasvatustalouden ammattilaisten yhteistyötä hyvinvointi palveluiden edistämiseksi. Yhteyspisteen tehtävänä on kerätä ja välittää tietoa taiteen hyvinvointivaikutuksia koskevista projekteista, tutkimuksesta ja hyvistä käytänteistä sekä edistää taiteilijoiden työllistymistä sosiaali- ja terveydenhuollon puolelle.

TAIKA –hanke kuului opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnalliseen Euroopan sosiaalirahaston (ESR) kehittämisohjelmaan Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen vuosina 2008–2013. Hankkeessa järjestettiin taidetoimintaa yli 20 työpaikalla. Toiminnan tavoitteena oli tuotekehityksen ja asiakaspalvelun kehittäminen, esimies- ja johtamistyön parantaminen, työyhteisöiden sisäisen vuorovaikutuksen rikastaminen ja

yhteisöllisyyden vahvistaminen. Sosiaali- ja terveysalalla tavoitteena oli taidetoiminnan mentorointijärjestelmän kehittäminen. (TAIKA-hanke nd.)

7 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni toteutus noudattelee laadullisen ja toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtia, missä toiminnallisuus ja teoria käyvät vuoropuhelua. Opinnäytetyöni aihe on nousnut työelämän tarpeesta ja tähtää työyhteisön vuorovaikutuksen, luottamuksen ja työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen. Toiminnallisen tutkimuksen ja taidelähtöisten menetelmien avulla voidaan pysähtyä tutkimaan sen hetken tilannetta, tarkastella mennyttä ja ennakoida tulevaa. Tutkimukseen osallistujille se antaa mahdollisuuden havainnoida ja kehittää toimintaa.

Opinnäytetyöprosessin aikana työpajoissa tutkitaan yhdessä työyhteisön kanssa tutkimuskysymyksiä. Tiedon tuottaminen tapahtuu yhteisöllisesti kulttuuri- ja taidetoiminnan avulla ja kertynyttä tietoa tarkastellaan teorian ja aikaisempaan tutkimukseen vertaillen. Työpajojen sisältöä yksittäisten osallistujien kokemusten osalta ei avata tekstissä, vaan painopiste on yhteisesti tuotetussa tiedossa. Työskentelyn tarkoituksena on tukea työyhteisöä ja työntekijöitä muutoksessa ja uudistuvien tehtävien haltuunotossa.

Tällöin tutkimuksen etenemistä voidaan kuvata taideperustaisen toimintatutkimuksen määritelmästä lähtien, missä tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklistä. Aluksi tutustaan tutkittavaan ilmiöön, määritellään tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä, organisoidaan tutkimusta, suunnitellaan toimintaa sekä tehdään teoreettista ja taiteellista taustatyötä. Seuraavaksi siirrytään taiteelliseen työskentelyyn tai vastaaviin interventioihin, joita olivat opinnäytetyöprosessissani työpajat. Tämän jälkeen käytännön toiminnan lomassa kerätään tutkimusaineistoa. Lopuksi kerätyn aineistoa analysoidaan ja tarkastellaan reflektoiden, käsitteellistetään teoreettisesti sekä tutkimustulosten perusteella määritellään seuraavia tavoitteita. (Jokela & Huhmarniemi, 2020, s. 45)

7.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa tutkijan osallisuus vaihtelee ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Tutkija nimeää tutkimusongelmat ja valitsee tutkimusmenetelmät. Lisäksi tutkija määrittelee suhteensa tutkimuskohteeseen ja tarkastelee luotettavuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 30–31) Opinnäytetyön tutkimuskysymykset pohjaavat työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja johtamisen teemoihin, joita avataan kulttuuri- ja taidelähtöisten menetelmien avulla. Opinnäytetyöni aikana pohdin myös muutosten vaikutusta työyhteisöön ja muutosjohtamisen merkitystä.

Tutkimuskysymykset:

- Mistä rakentuu työyhteisön työhyvinvointi?
- Mitä tarvitaan toimivaan vuorovaikutukseen?
- Johtamisen tavat organisaatiomuutoksessa?

7.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta

Opinnäytetyöni on luonteeltaan toiminnallinen, mikä tutkii luottamuksen rakentumista työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työskentelyn tukena toimii kulttuuri- ja taidelähtöinen toiminta nykytilanteen ja toiminnan hahmottamiseksi. Työskentelytavaksi voidaan nimetä tutkimuksellinen kehittämistoiminta, missä käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Kehittämistoiminnan tutkimuksellinen luonne korostuu ja tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä. Tällöin tutkimusasetelmat ovat kehittämistoiminnalle alisteisessa asemassa, sillä konkreettinen kehittämistoiminta määrittelee tutkimuksen reunaehdoja. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 22)

Työhyvinvointi on oleellinen osa työtä ja kehittämistä, missä toimintatutkimus antaa keinoja yhteisen keskustelun synnyttämiseen. Lähestymistavan avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja yhtä aikaisesti tutkia muutoksia. Teoria ja käytäntö yhdistyvät toimintatutkimuksessa ja todellisuuden muuttaminen on osa

tutkimusprosessia. Toimintatutkimuksessa harvoin edetään lineaarisesti, vaan kehittämisprosessin aikana tehdyt havainnot muokkaavat tutkimusprosessin etenemistä. Kyseessä on samanaikainen toiminnan kehittäminen ja systemaattinen seuranta. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 29–30)

Toimintatutkimus tavoittelee käytännöllistä tiedon tuottamista ja sosiaalisten käytäntöjen parantamista. Toimintatutkimus sisältää erilaisia suuntauksia, jotka eroavat toisistaan. Esimerkiksi tutkijan rooli ja osallisuus voivat vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Tämän lisäksi osallistavassa toimintatutkimuksessa osallistujat ovat aktiivisessa roolissa varsinaisina tutkijoina. Toimintatutkimuksen kohde voi myös määrittyä yksittäisten toimijoiden henkilökohtaiseen oppimiseen tai tavoitella laajempaa yhteiskunnallista muutosta. Muutostavoitteet voivat kohdentua myös pelkästään yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämiseen tai koskettaa koko yhteisöä demokratiaprojektina. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 30)

7.3 Yhteisöllinen tiedontuottaminen

Toiminnallinen opinnäytetyöni tavoitteli tutkimuskohteeseen vaikuttamista; sen toimintaa kehittävästi ja parantavasti. Tutkimusprosessin aikana havainnoimme nykyhetkeä ja nimesimme esiin nousseita teemoja ja muutostoiveita, minkä avulla voitiin saavuttaa yhteistä näkemystä nuorisotoimen tulevaisuuden kuvasta. Tämän vuoksi on siis ymmärrettävä tiedontuottamisen tapoja ja toimijuutta sekä millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan (Toikko & Rantanen, 2009, s. 39).

Toimintatutkimuksen avulla voidaan tuottaa käytännöllistä tietoa. Tiedontuotanto on luonteeltaan prosessimainen, missä käytäntö, reflektio, suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 30) Tämä näkyi myös opinnäytetyöprosessissani, missä kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjasivat tutkimusprosessin etenemistä ja työpajojen suunnittelua. Kehittämisiltapäivien tieto syntyi aidossa toimintaympäristössä ja oli siten ei-tiedeperustainen tiedon muodostustapa. Käytäntö toimi tiedontuotannon paikkana ja ympäristönä (Toikko & Rantanen, 2009, s. 42).

Tieto on tällöin transdisiplinaarista eli raja-aidat ylimenevää, missä tiedonmuodostus on teorian ja käytännön rajoja ylittävää. Tiedontuotannon toimijat eivät ole pelkästään tutkijoita, vaan tämän lisäksi löytyy kehittäjiä ja konsultteja sekä tiedon monopoleja murtavia kansalaislähtöisiä toimijoita, aktivisteja. Tietoa voidaan tuottaa tutkijan ja tutkimuskohteen välisessä vuorovaikutuksessa ja sen kriittisessä tarkastelussa. Refleksiivinen tieto korostaa tiedontuotannon itsekriittisyyttä ja perustellaan hyödynnettävyytenä sosiaalisissa ympäristöissä. Tietoa ei tuoteta pelkästään tiedeyhteisölle, vaan tuloksia pyritään testaamaan ja hyödyntämään käytännössä. Siten tiedon on oltava käyttökelpoista ja yhteydessä tiedon käyttäjiin. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 42–44)

Taiteellisessa toimintatutkimuksessa taide voi toimia menetelmällisen työskentelyn kehittämisen kohteena tai tutkimuksen aineiston keruun ja –analysoinnin välineenä. Tällöin yhteisön jäsenet, ilmiön asiantuntijat tai kehitettävän kohteen käyttäjät ovat osallisia tutkimuksessa ja kerrytetään kokemustietoa, jota ei perinteisillä tutkimusmenetelmillä saavuteta. (Jokela & Huhmarniemi, 2020, s. 47)

7.4 Osallisuus ja vuorovaikutteisuus kehittämiseen

Opinnäytetyössäni lähestyin toiminnan avulla tutkittavaa aihetta yhdessä osallistujien kanssa kohti konkretiaa. Opinnäytetyöprosessini aikana pyrin avoimuuteen ja vuorovaikutteiseen työskentelyyn työyhteisön kanssa. Tutkijanroolissa pyrin tarjoamaan työntekijöille aktiivisen osallisuuden kehittämistoimintaan. Siten kehittämistoiminta oli koko työyhteisön yhteistä toimintaa, missä työntekijöiden rooli kehittäjinä korostui ja kehittäminen tapahtui sisäisenä toimintana. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 17)

Kehittämistoiminnan on hyvä tapahtua siinä ympäristössä, jossa tutkittava tai kehitettävä toiminta tapahtuu, niiden toimesta, joiden elämään kehittämistoiminta kohdentuu. Käyttäjä- ja toimijälähtöisyyttä voidaan tarkastella neljästä suunnasta; käyttäjien ja toimijoiden maailman ymmärtämisestä, osallistumisesta kehittämistoimintaan, tasavertaisuudesta kehittäjinä sekä kehittämistoiminnan päähenkilöinä. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 95–98)

Toimintatutkimuksessa tutkija on keskeinen osallistuja tutkimusprosessissa eikä yhteisön tai

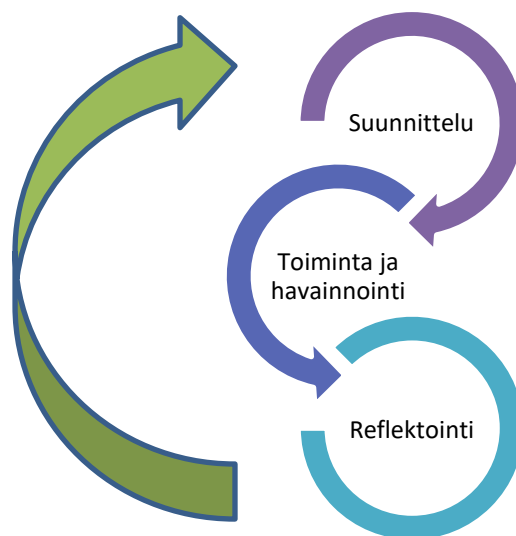
tutkimuskohteen kokemuksia pyritä tutkimaan ulkopuolelta. (Jokela & Huhmarniemi, 2020, s. 47)

Kehittämistoiminta sosiaalisena prosessina edellyttää osallistujien aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistamisella tarkoitetaan mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistumisella mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistavalla toiminnalla pyritään toiminnan etenemiseen osallistujien ehdoin ja heidän asettamaan suuntaan.

Kehittämistoiminnassa kehittäjän ja tutkijan rooli voi vaihdella asiantuntijasta, joka kerää tietoa, analysoi ja tekee ehdotuksia, kehittäjä-työntekijään, joka kehittää omaa työtään tai työyhteisöään. Tällöin tietoa kerätään ja analysoidaan refleksiivisesti muiden kanssa. Usein kehittämistoiminnassa kehittäjät ovat aktiivisia toimijoita ja toisaalta toimijat aktiivisia kehittäjiä. Siten kehittämistoiminnan osapuolet ovat tasavertaisia suhteessa toisiinsa. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 89–92)

Kehittämispöessi etenee spiraalimaisen mallin (ks. Kuva 3) mukaisesti, missä työskentely tapahtuu jatkuvana syklinä. Prosessissa toistuvat organisointi, toteutus ja arviointi peräkkäisinä kehinä (Toikko & Rantanen, 2009, s. 66). Työpajojen osallistajat toimivat aktiivisina toimijoina nimeämällä tutkittuja teemoja ja määrittellen työskentelyn suuntaa.

Kuva 3 Toimintatutkimuksen spiraalimalli mukailten Toikko & Rantanen 2009



Osallistuminen rakennetaan dialogin pohjalle, missä rohkaistaan osallistujia avaamaan ja laajentamaan tilannetta kohti luovuutta. Dialogisessa lähestymistavassa osallistujilla on oikeus osallistua kehittämistoiminnan perustelujen määrittelyyn ja käsitteiden avaamiseen. Pyrkimys on dialogin laajenemiseen, missä osallistujilla on halu kysyä ja oppia toisiltaan. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 92–93)

7.5 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee tarkastella tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Ensiarvoisen tärkeää on tutkimukseen osallistuvien kunnioittaminen ja vapaaehtoisuuteen perustuvan osallistumisen mahdollisuus. Opinnäytetyöprosessini aikana pidin tärkeänä tiedon avoimuutta ja tiedon keräämisen tavoista tiedottamista. Tämän lisäksi kiinnitin huomiota työskentelyyn osallistuvien anonymiteetin suojelemiseen. Yksi tapa varmistaa anonymiteetti oli jättää nimeämättä, millä paikkakunnalla työpajat toteutettiin.

Opinnäytetyön tekijänä ja aiheen tutkijana minun tuli myös tarkastella omaa positiotani osana tutkimuskohteessa ja tutkijan roolia. Työskentelyssä tärkeää oli turvallinen ja luottamusta rakentavan toiminta. Lisäksi tuli tarkastella, miten tuloksiin opinnäytetyöprosessin aikana päästiin. Opinnäytetyön aineistoa kerätessä jouduin tekemään valintaa siitä, mitä tuon esille työpajojen sisällöstä samalla säilyttäen pienen työyhteisön työntekijöiden anonymiteetin. Kehittämisen ja opinnäytetyön prosessin kuvauksen kannalta kysymys on kohdehenkilöiden anonymiteetistä suhteessa toiminnan avoimuuteen. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 129)

Tieteellisen tiedon tunnusmerkkejä ovat erityisesti objektiivisuus ja arvoneutraalius, mutta huomioitavaa on tiedon sosiaalinen rakentuminen ja subjektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa objektivisuuden sijaan tulokset ovat enemmän perusteltuja tulkintoja, jolloin on merkitystä vakuuttavuudella. Tällöin tutkijan on tehtävä näkyväksi ja perusteltava valintojaan. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 127)

Kehittäjän ja tutkijan velvollisuus ja vastuu on pyrkiä luotettaviin tuloksiin torjuen virheellisiä tulkintoja. Usein kuitenkin joudutaan tasapainottelemaan tieteellisten vaatimusten ja

rajallisten aikaresurssien välillä. Saman aikaisesti toiminnan pyrkimyksenä on saavuttaa positiivisia tuloksia. Kehittäjän tulee tarkastella, kenen intresseistä kehittäminen ja arviointi nousevat sekä miten hyvä käytäntö on rakennettu ja mitä käytäntöjä syrjäytetty.

Opinnäytetyötäni ajatellen pelkkien onnistumisien sijaan on tärkeää myös tarkastella epäonnistumisia ja löytää mahdollisia uusia kehittämisen kohteita tulevaisuutta ajatellen. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 128–129)

Tutkimusraporttia kirjoitettaessa tulee huomioida samat periaatteet kuin muuhunkin tutkimukseen ja sen vaiheisiin. Viittaukset muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tulee olla asianmukaisesti ilmoitettuna. Eri prosessin vaiheiden haasteet on kuvattava tekstissä. Raportti tulee antaa muiden luettavaksi ja kommentoitavaksi. Lopullinen vastuu on tutkijalla tuoda esille omat tulkintansa ja johtopäätöksensä muita kuultuaan. (Jokela & Huhmarniemi, 2020, s. 55)

7.6 Aineiston keruu ja analysointi

Taideperustaisen toimintatutkimuksen kannalta on olennaista kerätä prosessin aikana moniääninen tutkimusaineisto, joka on toiminnassa kerättyä tietoa kehittämistyötä varten. Tämän avulla voidaan myös validoida tutkimus. Aineisto kootaan ja analysoidaan yhteistoiminnallisesti ja vuorovaikutuksessa tutkimusprosessiin osallistuvien kanssa. Aineistoa ovat muun muassa muistiinpanot, systemaattinen osallistuva havainnointi ja niistä koottu havaintomuistiinpanot, eri vaiheiden ja tuotosten dokumentointi, tehdyt suunnitelmat, toiminnan reflektoinnit ja dokumentointi sekä erilaiset haastattelut ja palautekyselyt. (Jokela & Huhmarniemi, 2020, s. 50)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä käydään läpi toiminnallisten työpajojen avulla. Alkuperäinen suunnitelma oli järjestää viisi työyhteisön kehittämisiltapäivää, kestoaltaan kaksi tuntia kerrallaan, kerran kuukaudessa kevätkauden aikana. Tämän lisäksi ennen varsinaisten työpajojen aloitusta kerroin ehdotukseni kehittämisiltapäivien sisällöstä sekä toteutin palautekyselyn työpajojen jälkeen. Siten aineiston keruu tapahtui toiminnallisissa työpajoissa ja analysointi tapahtui nimeämällä teemoja yhdessä työpajoihin osallistuneiden kesken (ks. Kuva 4).

Kuva 4 Yhteisöllinen tiedontuottaminen



Jokainen työpaja sisälsi yhdessä tutkitun teeman koontia hyödyntäen muun muassa avointa keskustelua ja yhteisten tuotosten tekemistä. Aineiston keruun tukena toimi pitämäni reflektio päiväkirja. Tieto ja aineisto syntyivät prosessin aikana, missä korostuu kehittämisen reflektiivisyys. Tällöin voidaan puhua myös yhteistoiminnallisesta dialogista, milloin toteutus on tilanne-ehtoinen ja avoin kontekstuaalisille tekijöille. Työskentely voi kuvailla muuntuvaksi ja ennakoimattomaksi. (Toikko & Rantanen 2009, s. 50)

Työpajojen osallistujat toimivat aktiivisina tiedontuottajina, jolloin tutkittavia teemoja ja tulevaisuuden näkymiä tehtiin yhdessä näkyväksi. Työskentelyn apuna toimivat yhteinen reflektointi ja työskentelyn prosessointi ja sanoittaminen. Lisäksi dokumentoinnin tukena toimi erilaiset visuaaliset tuotokset ja luovat kirjoitustehtävät. Jokaisen työpajan jälkeen olin varannut aikaa tehdyn työskentelyn auki kirjoittamiseen reflektiopäiväkirjaan. Siten aineisto muodostui työpajoissa yhteisen tiedonkeruun avulla, mitä peilasin olemassa olevaan tutkittuun tietoon työyhteisöistä ja organisaatio muutoksista.

Laadullisen aineiston analyysiä voidaan lähestyä aineisto- tai teorialähtöisesti.

Aineistolähtöisessä analyysissä ajatellaan perehtymisen avulla aineisto alkaa puhua omaa sisäisen rakentumistapansa kieltä. Teorialähtöisessä analyysissä perusta luodaan

teoreettisen jäsenyusrungon kautta. Eri lähestymistavat eivät ole välttämättä toistensa vastakohtia, sillä aineistolähtöisessä analyysissä havainnoidaan myös teoreettisista näkökulmista. Tällöin pyritään tekemään näkyväksi eroavaisuuksia ja ristiriitoja sekä näyttämään erilaisia yhteyksiä ja selittää ilmiöitä. Usein kehittämistoiminnassa päädytään yksinkertaisempaan jäsentelyyn ja laadullisen aineiston luokitteluun ja tulkintaan. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 140–141)

Aineiston analysoinnin tukena käytän osallistuvaa havainnointia, jonka avulla voi ymmärtää kohdeorganisaation toimintalogiikkaa. Havainnointi toimii osana toimintaympäristön analyysiä tai se voi kestää koko kehittämisprosessin ajan ja yhdistynyt kehittämiseen. Tutkijalta se vaatii aktiivista vuorovaikutusta havainnoitavan toimintaympäristön kanssa. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 143) Lisäksi työpajojen päätyttyä keräsin palautetta anonyymisti palautekyselyn avulla. Kysely toimi työpajojen arvioinnin tukena sekä tarvittavien jatkotoimenpiteiden kartoittamisessa.

8 Työpajat

Nuorisotyön ytimessä on nuorten osallisuus ja vaikuttamismahdollisuus. Tämä toimi lähtökohtana työpajojen suunnittelussa, sillä osallisuus ja toimijuus tulee näkyä myös työyhteisön sisäisessä toiminnassa. Työyhteisön kanssa suunnittelupäivässä käyty alkukeskustelu työpajoista ja sanapilvi toimivat pohjana työpajojen suunnittelussa. Huomioitavaa on turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, missä osallistujilla on mahdollisuus tulla nähdyksi ja kuulluksi sekä lupa kokeilla luovuutta vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Jokainen työpaja sisältää yhdessä tutkitun teeman koontia yhteisen tuotoksen muodossa, missä hyödynnetään kulttuuri- ja taidelähtöisiä menetelmiä. Työpajat ovat kestoaltaan kaksi tuntisia, joissa toistuvat seuraavat vaiheet:

<i>Virittäytyminen:</i>	teemaan ja työskentelyyn
<i>Toiminta:</i>	yhdessä valitun teeman tutkiminen kulttuuri- ja taidelähtöisin menetelmin
<i>Jakaminen:</i>	työpajassa koetun jakaminen omasta näkökulmasta käsin ja toisten osallistujien arvostava kuunteleminen
<i>Tiedon prosessointi:</i>	yhdessä työstetyn aiheen koostaminen yhteen

8.1 Kohti kevään työpajoja

Ennen työpajoja kerroin opinnäytetyöni aiheesta ja ehdotin työpajoja työyhteisölle joulukuun 2020 suunnittelupäivässä, milloin sovimme yhdessä työskentelyn aloittamisesta. Suunnittelupäivässä keskustelimme työyhteisön jäsenten ajatuksista, tunteista ja toiveista koskien työpajojen teemoista ja sisällöstä. Keskustelun tukena toimi sanapilvi, johon jokainen sai anonyymisti kirjoittaa ajatuksistaan ja toiveistaan (ks. kuva 5).

Kuva 5 Ajatuksia, toiveita ja tunteita työpajoihin



Vastaajia oli yhteensä kahdeksan; kaksi etsivää nuorisotyöntekijää, neljä nuorisonohjaajaa, palvelusihteri ja oppisopimusharjoittelija. Kuvassa sanojen koko riippuu siitä, kuinka moni

on vastannut samalla tapaa. Pienimmät sanat ovat yhden vastaajan kirjoittamia, keskikokoiset kahden ja isoin on kolmen vastaajan kirjoittama. Työyhteisön kanssa yhdessä jaottelimme vastaukset kahteen eri kategoriaan; Toiveisiin työpajojen laadusta ja menetelmistä sekä työyhteisöön kokonaisuutena ja yksittäisen työntekijän osallisuudesta.

Työpajojen toivottiin mahdollistavan uudenlaista tekemistä, missä on lupa mokata, haastaa itseään, irrotella, heittäytyä, tunteella maaliin, omalla tavalla ja olemisella. Huomioitavaa työpajatyöskentelyssä ovat mielikuvat, myötätunto, luottamus, omat rajat ja salliminen sekä stressin purku.

Menetelminä toivottiin maalausta, värejä, improvisaatiota, kehollisuutta, musiikkia, sanataidetta, tunteita ja rentoutumista. Työyhteisön ja työntekijän näkökulmasta esiin nousivat yhteisöllisyys, minä ja me, osana isoa organisaatiota sekä toivetta vaikuttavuuteen, kykyjen esille tuomiseen ja selkeyteen.

8.2 Työpaja 1: Minä työntekijänä

Keväällä 2021 elämme toista vuotta, jolloin korona vaikuttaa niin omassa arjessa kuin myös työssä. Vallitsevasta tilanteesta johtuen työpajat toteutuvat Teams-sovelluksessa.

Tammikuun työpajaan osallistuu kahdeksan työyhteisön jäsentä.

Esittelen aluksi kehittämisiltapäivän aikataulua ja alustavaa suunnitelmaa työskentelyn etenemisestä. Olen valinnut alkuun lyhyen hengitysharjoituksen, jonka tavoitteena on tukea osallistujia maadoittumisessa ja läsnäolon löytämisessä tähän hetkeen. Hengityksen tehtävänä on hapen tuominen kaikkialle kehoon sekä aineenvaihdunnan ja lihastoiminnan seurauksena syntyneen hiilidioksidin poistaminen. Lisäksi tehtävänä on elimistön hiilidioksidipitoisuuden ja happoemästäsapainon säätely solujen toiminnan kannalta toimivaksi. Hengityksellä on myös yhteysmieleen ja vuorovaikutukseen. Levollinen, itselle sopivaan rytmiin hengittäminen antaa tilaa tunteiden tunnistamiselle ja ilmaisulle sekä rauhoittaa mieltä ja ruumista. (Lehtinen & Martin, 2014, ss. 36–37)

Työnmuodoissa näkyi erilaisten toimintatapojen hakeminen ja työtä tehtiin monimuotoisesti etänä, lähinä, jalkautuen ja pienryhmissä. Selkeä muutos vuoden aikana oli tapahtunut nuorten kanssa tehtävässä työssä, kun valitsevan tilanteen vuoksi kontaktit ja yhteys nuoriin oli vähentynyt. Yhdessä nostimme viisi keskeistä teemaa; muutokset, digitaalisuus, nuoret, korona ja työskentelyn muodot. Jokainen sai tämän jälkeen arvioida omalta kohdaltaan niiden vaikutusta omaan työnarkeen.

Yhteisen työn tutkimisen jälkeen ohjeistin yksilötyöskentelyyn, missä jokainen teki kuvallisen tuotoksen kuvaamaan itseään työntekijänä. Kuvan tekemiseen jokainen sai hyödyntää ennakkoon varaamiaan kyniä ja papereita sekä vaihtoehtoisesti erilaisia kuvankäsittelysovelluksia. Lopuksi esittelimme kuvat toisillemme ja jokainen sai kertoa kuvastaan muille. Yhdessä tunnistimme samankaltaisuuksia kuvissa, vaikka toteutustavat toivat esille erilaisen lähestymistavan tehtävään ja persoonallisen otteen. Yhtäläisyyksiä oli toive tasapainon löytämisestä, vuorovaikutuksesta, turvan ja rauhan tuomisesta muutosten ja myllerrysten keskellä. Haasteena koettiin riittämättömyys.

Työskentelyn lopuksi jaoimme vielä ajatuksia ja tunteita työpajasta. Osallistujat kokivat ajan menneen nopeasti ja työskentelyä olisi voinut jatkaa. Hyvää oli pysähtyminen ja työpajan työskentely oli mielenkiintoista. Toisaalta osa koki rytmin työpajassa olleen itselleen liian nopea. Tekniikka toi haasteita ja toiveissa oli lähitapaaminen. Yksi totesi ensimmäistä kertaa olleen kiva ”etäillä”. Työpaja suljettiin lyhyeen hengitysharjoitukseen.

8.3 Työpaja 2: Työyhteisö, tulevaisuus ja tunteet

Helmikuun työpajaan osallistuu kahdeksan työyhteisön jäsentä. Aloitan työpajan esittelemällä tämän kertaista suunnitelmaa pajan rakenteesta ja teemme alkuun hengitysharjoituksen. Tämän jälkeen virittäydymme kohti toimintaa liikkeellisen harjoituksen avulla. Jokainen saa vuorollaan tehdä jonkin liikkeen ja ääneen kuvaamaan omaa oloaan hetkessä muiden peilattaessa liikettä ja ääntä takaisin.

Liikkeellisen virittäytymisen jälkeen ohjeistan pareissa muistelemaan viime kertaista työpajaa ja tutkimaan uudelleen kuvaa ”minä työntekijänä”. Ohjeeksi annan havainnoimaan

mitä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä parit huomaavat teoksissaan? Sen pohjalta parit muodostavat kysymyksen ja suunnittelevat luovan tehtävänannon kaikille osallistujille.

Ensimmäinen pari kysyy työyhteisöltä: Mitä hyvää opimme työyhteisönä koronapandemiasta? Jokainen kirjoitti vastauksensa keskustelukenttään:

Työyhteisö on valmis oppimaan uutta ja mukautumaan muutoksiin.

Työyhteisönä meillä on kykyä löytää luovia ratkaisuja,
kun vanhat toimintamallit eivät toimi.

Työyhteisönne/työyhteisömme on idearikas, joustava sekä oppii
ja omaksuu uudet asiat ja tilanteet nopeasti.

Työyhteisönä olemme oppineet koronapandemiasta sen,
että aina ei tarvitse olla samassa paikassa ollakseen yhdessä.

Työyhteisönä opimme löytämään uudenlaisia tapoja
toteuttaa työtämme nuorten hyväksi. Työyhteisö toimii vaikka ollaan oltu
etäälläkin.

Työyhteisömme on notkea sopeutuja, joka osaa hyödyntää
ja etsiä työkaluja oman tehtävänsä toteuttamiseen!

Tehtävänannossa ja kysymyksessä on hyödynnetty tulevaisuuden muistelua, minkä avulla voidaan tutkia nykyhetken tilanteen vaikutuksia ja tulevaisuuden näkymiä. Vastauksissa korostuu työyhteisön mukautumiskyky ja joustavuus muuttuvissa tilanteissa. Työyhteisön osaamisena nähdään oppimiskyky, luovuus ja uudenlaisten toimintatapojen kokeilu.

Toinen pari kysyi työyhteisöltä: Mikä viime kerran kuvia yhdistää? Ohjeistuksena jokainen valitsi liikkuvan kuvan vastaukseksi kysymykseen. Kuvat jaettiin yhteiseen keskustelukenttään. Kuvia tarkastellessa nimesimme yhdistäviksi tekijöiksi yhdessäolon ja ongelmien ratkaisun.

Kolmas pari ohjeisti kirjoittamaan haikurunon tämän hetken fiiliksistä käyttäen apuna runokonetta:

Kevät tuoksuu, jonnekin pakenee. Toiveikas ajatus katoaa.

Liekehtivä Väsymys kaupungin laidalla. Metsä kulki ohi.

Öisin tammi ei millään saa unta. Kuussa holtiton.

Aurinko on opas, pirteä tie jolle astumme, käsi kädessä.

Autiot kadut matkan varrella Lumi perillä päänsärky.

Huomenna ailahtelevainen palaa vihdoon kotiin. Meri odottaa ovella.

Autiolla rannalla asuvat rauhallinen ja lumikasa, naapurukset.

Kuuntele tarkkaan: tyyni ja voima ovat kulman takana.

Neljäs pari kysyi työyhteisöltä: Miltä näyttää nuorisotoimen sääkartta? Ohjeena oli piirtää hyödyntäen yhteistä piirtoalustaa sääennusteen piirtämiseksi. Sääkartta täyttyi vaihtelevasta säästä. Kartalle nousi pilviä, aurinkoista, sadekuuroja, pyrytystä, epävakaata, pyörremyrsky, aallokko, salama, lintuja taivaalle ja yksi veteen. Lisäksi kirjoituksena ”alavilla mailla hallan vaara”.

Jatkoimme työskentelyä prosessoimalla yhteistä työskentelyä ja parien antamien kysymysten työstöä. Osallistujat havainnoivat jokaisessa tehtävänannossa olleen mukana työyhteisö, tunteet ja tulevaisuus. Lisäksi pohdintaa heräsi luottamuksen merkityksestä työyhteisössä. Hyödyntämällä peukkuäänestystä seuraavassa työpajassa haluttiin syventää ymmärrystä työyhteisön (viisi ääntä) ja tulevaisuuden (neljä ääntä) teemoista.

Palasimme vielä pareihin ja kolmikkoon keskustelemaan tämän kertaisesta työpajasta sekä tunteista ja ajatuksista koko päivän osalta. Lopuksi avasimme keskustelua koko työyhteisön kesken. Aika kului nopeasti ja työpaja antoi inspiraatiota ja ideoita omaan työhön. Toisaalta

mietteissä oli työasiat, energiatasot työpäivän aikana, läsnäolo ja voimaantuminen.

Keskustelua syntyi myös työntekijöiden tehtävänkuvien erilaisuudesta sekä työn rutiineista ja rutiinittomuudesta. Lopussa energiatasot vaihtelivat väsymyksestä, levollisuuteen, intoon ja luovuuteen – töiden ollessa mielessä. Työpaja päätettiin lyhyeen hengitysharjoitukseen.

8.4 Työpaja 3: Työyhteisön tunteet, toiveet ja tarpeet

Maaliskuun työpajaan osallistui kahdeksan työyhteisön jäsentä. Työpajan aluksi kertaan työskentelyn rakennetta ja aloitamme hengitysharjoituksella. Jatkamme virittäytymistä toimintaan nyt jo tutuksi tulleella liikkeellisellä ja äänellisestä oman tunnelman jakamisesta muille, jota toiset osallistujat peilasivat takaisin.

Seuraavaksi palauttelimme mieleen viime kerran työpajan teemoja. Esittelin samalla ajatusta työyhteisön perustasta sekä työyhteisön tarpeista ja tunteista. Lyhyen työyhteisö teeman alustuksen jälkeen ohjeistin yksilötyöskentelyyn. Osallistujat saivat tehdä haluamallaan tavalla kuvallisen ja sanallisen tuotoksen siitä, mitä kaipaa työyhteisöltä. Toimintaa rytmitti ennakoon osallistujien valitsemat voimaannuttavat musiikkikappaleet, jotka soivat työskentelyn taustalla. Musiikin tavoitteena oli tarjota yhteyttä muihin samalla kun osallistujat tekivät yksilötehtävää.

Kuvallinen ja sanallinen tuotos esiteltiin lopuksi muille ja niitä havainnointiin yhdessä. Kuvissa toistuivat seuraavat sanat: tasapaino, ilo, turva, tuki, läsnäolo, reiluus, luotettavuus, huumori, aitous ja tasa-arvo. Osallistujat kokivat muun muassa eletyn elämän näkyvän vastauksissa ja tekemiseen uppoutui. Tuotokset olivat oman näköisiä, mutta samalla havaittiin monesta asiasta ajateltavan samalla tavalla.

Työpajan lopuksi jaoimme kokemuksia työskentelystä. Esiin nousivat kiitollisuus ja ymmärryksen lisääminen työpajoissa. Työyhteisön tarpeiden esille nosto nähtiin tärkeänä ja osa pääsi työpajan aikana luovaan tilaan. Kuitenkin työnarki ja tekemistä vaativat tehtävät vievät ajatusta muualle. Lopetimme työpajan lyhyeen hengitysharjoitukseen.

8.5 Työpaja 4: Luottamuksesta

Huhtikuun työpajaan osallistui seitsemän työyhteisön jäsentä ja jatkoimme syventämällä ymmärrystä työyhteisön tarpeista. Työpajan rakenteen kertauksen jälkeen teimme hengitysharjoituksen ja jatkoimme oman olon näyttämällä liikkeen ja äänen avulla, mitä toiset peilasivat takaisin.

Jatkoimme virittäytymistä kohti toimintaa pareissa, missä kerrattiin viime kertaista työpajaa. Ohjeistuksena oli havainnoida kuvia sekä nimetä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Tämän pohjalta parit laativat kysymyksen työyhteisölle sekä siihen luovan tehtävänannon.

Ensimmäinen pari kysyi työyhteisöltä: mistä luottamus koostuu? Kysymyksen tukena oli kuva, johon osallistujat saivat nimetä luottamuksen synnyttävät tekijät. Osallistujat vastasivat yhteiselle keskustelukentälle: selkeys (viisi), vastuunotto/vastuu (kolme), ilo/huumori/hauskuus (kolme), yhteinen päämäärä (kaksi), läsnäolo (yksi), vuorovaikutus (yksi), vastavuoroisuus (yksi) ja vapaus (yksi).

Toinen pari tunnisti kuvista yhteneväisyyksiä luottamuksen ja rohkeuden tarpeista. Kuvien eroavaisuudet näkyivät, oliko tehtävä tehty yksilön vai yhteisön näkökulmasta. He olivat pohtineet uskon ja toivon merkityksestä luottamuksessa. Kysymyksenä työyhteisölle oli: uskallatko luottaa työyhteisöosi ja kaatua työyhteisön varaan? Kysymys herätti keskustelua ja vastausta pohdittiin niin konkreettisen kuin myös abstraktin kaatumisen näkökulmista. Vastaukset jakautuivat tasaisesti ei kaatuvien, ehkä riippuen tilanteesta ja kyllä kaatuisin kesken. Pohdintaa heräsi myös kaatuvan ja vastaanottajan näkökulmista.

Kolmas pari keskusteli työyhteisön tarpeista ja löysivät seuraavat yhdistävät tekijät kuvista: yhdessä tekeminen, luottamus, selkeys sekä ilo ja huumori. Tehtävänantona antoivat toisille pareille tiivistää lauseeksi jokin tilanne, missä nämä tarpeet näkyvät. Lisämausteena lauseesta sai tehdä musiikkiesityksen esimerkiksi jonkin tunnetun kappaleen sävellystä hyödyntäen. Kuulimme lyhyitä lauluesityksiä siitä, kuinka ”sinä riität”, ”luottamuksen heräilystä aamulla ja hieroessa selkeästi silmiään” sekä ”nuorisotoimen tapahtumissa

yhdessä ponnistelusta”. Tehtävänanto aiheutti osallistujissa energisoitumista ja toisten kannustamista.

Neljäs pari löysi yhdistävänä tekijänä luottamuksen ja kysyi työyhteisöltä: Miten luottamus työkavereiden kesken näkyy työnarjessa? Lisäohjeena oli etsiä jokin symboli tai kuva kuvastamaan tätä. Vastauksissa tuli esille oman työtiimin tai läheisen työkaverin merkitys vaikeassa, haastavassa tilanteessa. Merkityksellistä oli tällöin saatu tuki, kannustus, palaute ja auttaminen sekä mahdollisuus olla heikkona ja uskallus puhua ja reflektoida avoimesti, kun on tuntenut epävarmuutta työntekijänä. Keskustelussa pohdittiin myös, kuinka eri tilanteissa on eri roolissa; toisinaan saa vastaanottaa tukea ja toisinaan antaa apua toiselle.

Lopuksi kokosimme työpajan teemoja yhteen. Osallistujat nimesivät tutkineemme omaa itseämme työntekijänä ja työyhteisöä kokonaisuutena. Teemojen tutkiminen oli vienyt syviin vesiin ja sisälsi monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Ennen työpajaa tiimeillä oli takanaan työnohjukset, joiden koettiin vaikuttavan sen hetkiseen oloon. Lopuksi teimme maadoittavan hengitysharjoituksen.

8.6 Työpaja 5: Työyhteisön huominen

Toukokuun työpaja siirtyi elokuulle johtuen useamman työntekijän yhtäaikaisesta poissaolosta johtuen. Työpajan sisältö tuli osaksi elokuun suunnittelupäivää, jolloin työyhteisössä suunnattiin katsetta tulevaan ja suunniteltiin seuraavan kevään toimintaa sekä kirkastettiin yhteisiä tavoitteita. Yhteiseen tulevaisuuden näkymien tutkimiseen osallistui 8 työyhteisön jäsentä. Teimme yhdessä työyhteisöstämme SWOT-analyysin hyödyntämällä erilaisia kuvia kuvaamaan uhkia ja mahdollisuuksia.

Työyhteisö koki vahvuuksikseen luovuuden, innovoinnin ja ongelmanratkaisutaidot. Työyhteisön sisällä oli huumoria, uskallusta olla oma itsensä. Vahvuuksia olivat myös työkavereilta saatava tuki, erilaisten vahvuuksien tunnistaminen sekä joustavuus eri tilanteissa. Toisaalta työyhteisön heikkouksiksi tunnistettiin epävarmuus, työn rikkonaisuus ja epäjärjestys. Työnarjessa kalenteri täyttyy työtehtävistä ja negatiivisuus tarttuu helposti työyhteisön sisällä.

Työyhteisö näki tulevaisuuden mahdollisuuksiksi kyvyn uudistua ja yhteistyön. Työyhteisö koki pystyvänsä mihin vain, kunhan rakenteet ovat kunnossa. Työyhteisön uhkiksi tunnistettiin kiire ja kiireen korostaminen sekä jumiutumisen ja puhumattomuuden. Ulkoisina uhkina nähtiin myös mahdollisen henkilöstön vähentämisen ja sen, ettei ulkopuoliset arvosta nuorisotyötä.

8.7 Palautekysely

Työpajojen toteutuksen jälkeen lähetin kaikille osallistuneille kyselyn kokoamaan työyhteisön kokemuksia kehittämisiltapäivistä sekä toiveista tuleviin iltapäiviin. Vastauksia tuli yhteensä 5 työpajoihin osallistujalta. Kysymykset olivat avoimia:

1. Minkälainen tunnelma kevään kehittämisiltapäivissä oli?
2. Mitä otat mukaan yhteisistä iltapäivistä?
3. Mitä olisit halunnut tutkia enemmän iltapäivien aikana?
4. Mitä haluat jättää taaksesi? Mitä olisit toivonut tehtävän toisin?
5. Mihin toivoisit työyhteisön jatkossa keskittyvän kehittämisiltapäivissä?

9 Tulokset – minkä äärellä olimme?

Työyhteisö suhtautui avoimesti niin uudistuneeseen palvelurakenteeseen kuin myös vanhaan malliin. Toiveina olivat tasapainon löytäminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä turvan ja rauhan saavuttaminen muutosten keskellä. Työnteon järjestäytyminen ja työnkuvien epäselvyys tuottivat haasteita, joka ilmeni riittämättömyyden tunteina. Työyhteisö kaipasi selkeyttä työnkuviin, rakenteisiin ja johtamiseen. Tarve selkeydelle tuli esille myös puhuttaessa muutoksesta ja sen kokemisesta. Työyhteisö kaipasi aitoutta ja tasa-arvoisuutta, läsnäoloa, luotettavuutta ja turvaa. Seuraavaksi tarkastelen tutkimustuloksia tarkemmin tutkimuskysymysten valossa.

9.1 Luottamuksen merkitys toimivassa vuorovaikutuksessa

Yksi tutkimuskysymyksistäni käsitteli toimivaa vuorovaikutusta. Työpajoissa työyhteisö halusi muun muassa syventää ymmärrystään työyhteisöstä ja vuorovaikutuksen rakentumisesta. Työpajoissa työyhteisö tunnisti tarpeen toimivaan vuorovaikutukseen ja viestintään niin oman työyhteisön sisällä kuin myös ulkopuolella. Tutkittaessa vuorovaikutusta työpajoissa tarkasteltiin luottamuksen merkitystä siihen.

Ymmärrystä työyhteisöstä tarkasteltiin havainnoimalla omia tarpeita työyhteisön jäsenenä. Tämä vei työyhteisön luottamuksen kysymyksen äärelle. Työyhteisö pohti luottamusta niin yksilön kuin myös yhteisön näkökulmasta sekä tunnisti luottamuksen merkityksen ja sen vaikutuksen vuorovaikutukseen.

Aineiston perusteella korostui luottamuksen ja vuorovaikutuksen vaikutus toisiinsa (ks. Kuva 7). Vuorovaikutuksen toimiessa työyhteisön jäsenten välillä avoimesti ja rohkeasti kasvaa luottamus ihmisten kesken. Sekä luottamuksen vallitessa voidaan reflektoida ja oppia myös epäonnistumisista.

Kuva 7 Luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentuminen



Aineisto toi esille luottamuksen liittyvän tunteisiin ja suhteeseen toiseen, mitkä tulevat näkyväksi työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luottamukseen liittyy vahvasti tunne siitä, että luottaa johonkin tai on itse luottamuksen arvoinen. Työyhteisö kuvaili luottamuksen olevan sidonnaista eri tilanteisiin ja ihmisiin sekä siihen, miten se näkyy käytännössä eri vuorovaikutussuhteissa.

Toimivan vuorovaikutuksen kannalta työyhteisö piti tärkeänä avoimuutta ja rohkeutta, jotta voidaan reflektoida yhdessä koettua ja oppia tulevaisuutta ajatellen. Tätä tuki eri tilanteissa toisen tukeminen ja toisaalta myös avun vastaanottaminen. Työyhteisöltä saatu tuki koettiin merkittäväksi toimivan vuorovaikutuksen kannalta. Tuen muodoiksi voidaan nimetä kannustus ja palaute.

Luottamuksen nähtiin koostuvan erityisesti selkeydestä, vastuunotosta ja yhteisestä päämäärästä sekä jaetusta ilosta ja huumorista. Luottamus ja toimivan vuorovaikutuksen tärkeys tuli esille etenkin haastavissa tilanteissa toimimisessa, jolloin toisilta saatu tuki, kannustus, palaute ja auttaminen tukivat työntekijöiden toimijuutta. Haastavien tilanteiden lisäksi nähtiin tärkeänä jakaa ilo ja huumori työyhteisön kesken.

9.2 Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä

Tarkastellessani hyvinvoivan työyhteisön rakentumista keskityin tuloksissa työyhteisön esiin nostamiin teemoihin. Tutkimuskysymykseni hyvinvoivan työyhteisön rakentumisesta nivoutui yhteen johtamisen merkitykseen muutostilanteessa. Työpajojen aikaan elimme pandemiasta johtuen poikkeuksellista aikaa yhtäaikaaisesti työyhteisön uudelleen organisoitumisen kanssa, joka väistämättä väritti työpajoihin osallistuneiden kokemuksia työyhteisöstä ja työnteosta. Siten en voinut sivuttaa hyvinvoinnin kysymyksessä muutoksen merkitystä työyhteisöön ja sen jäseniin (ks. Kuva 8).

Kuva 8 Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä



Luottamus ja toimiva vuorovaikutus ovat muun muassa työyhteisön hyvinvoinnin tunnusmerkkejä, joihin voidaan vaikuttaa monella eritasolla. Työyhteisön jäsenien, esihenkilöiden kuin myös organisaation tasolla. Työyhteisön sisällä korostuvat johtajuuden tavat etenkin muutostilanteissa sekä työyhteisön toiminta ja vuorovaikutus eri tilanteissa.

Työyhteisön toiminnan tasolla merkitystä on osaamisen kokemisella, tasa-arvoisuudella ja turvallisuudella, työn merkityksellisyydellä ja haasteilla sekä yhteisellä päämäärällä. Hyvinvoivassa työyhteisössä jäsenillä on mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan ja kokea oman työn merkityksellisyys. Työn haasteet ovat sopivassa suhteessa omiin taitoihin ja haastavissa tilanteissa on mahdollista saada tukea muilta työyhteisön jäseniltä. Työntekijät kokevat turvallisuutta ja tasa-arvoisuutta ja voivat jakaa onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset. Tällöin työyhteisön sisällä vallitsee luottamusta ja uskalletaan kokeilla, vaikka lopputulos voi olla epäonnistunut.

Johtajan toiminnan tasolla merkitystä etenkin muutostilanteissa on toimivalla vuorovaikutuksella, jota käsittelee seuraavassa kappaleessa. Muutokset työympäristössä eivät yksiselitteisesti johda pelkästään hyvään tai huonoon lopputulokseen. Työyhteisö

tunnisti työtä kuormittavana tekijänä ja uhkana kiireen ja sen korostamisen, minkä myötä koetaan epävarmuutta. Työpajoissa tunnistettiin myös negatiivisuuden tarttuvan helposti. Kuormittavassa tilanteessa työyhteisön jäsenet kokivat vaarana jumiutumisen ja puhumattomuuden. Ulkoiset uhkat, kuten arvostuksen puute ja mahdollinen henkilöstön vähentäminen, koettiin vaikuttavan työyhteisön toimintaan negatiivisesti.

Työpajoissa tutkittiin tulevaisuuden näkymiä ja havaittiin myönteiseen kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisö tunnisti voimavaroikseen mukautumiskyvyn ja joustavuuden muuttuvissa tilanteissa. Oppimiskyky, luovuus ja uudenlaisten toimintatapojen kokeilu olivat myös työyhteisön vahvuuksia. Toimiva vuorovaikutus pyrkii avoimuuteen ja reflektion avulla voidaan oppia. Muuttuva maailma ja työympäristö koettelevat työyhteisön ja sen jäsenten resilienssiä. Työyhteisön kehittäessä omaa sietokykyään haastavissa ja muuttuvissa tilanteissa pystyy se toimimaan joustavasti ja luovuutta hyödyntäen muuttuvassa työympäristössä.

9.3 Johtamisen merkitys muutostilanteissa

Johtamisen merkitys korostuu usein muutostilanteissa (ks. Kuva 9), jolloin on erityisesti panostettava viestintään ja vuorovaikutukseen niin työyhteisön kuin organisaation muiden tasojen kanssa. Johtajan tehtävänä on osaltaan huolehtia muun muassa rakenteiden toimivuudesta ja selkeydestä tehtävän jaossa. Johtamisen tavalla on myös vaikutusta työyhteisön toimintaan ja työhyvinvointiin.

Kuva 9 Johtaminen muutostilanteissa



Työyhteisö tunnisti tärkeäksi kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen ja toimivaan viestintään. Vuorovaikutuksessa on hyvä pyrkiä dialogisuuteen, missä jokaisen näkemykset ja ajatukset tulevat kuulluksi ja tukevat toiminnan suunnittelua ja toteutusta.

Vuorovaikutuksen ollessa työyhteisön kesken avointa ja rohkeaa on mahdollista kohdata vaikeiksikin koettuja aiheita. Läsnä oleva dialogisuuteen pyrkivä johtaminen vaikuttaa osaltaan työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen. Toimiva viestintä tukee työyhteisön toimintaa ja tuo toimintaan ennakoitavuutta.

Johtajan tehtävänä on muun muassa huolehtia selkeydestä ja rakenteista, jonka varaan työyhteisö voi epävarmoina aikoina tukeutua. Selkeät rakenteet, auki kirjoitettu tehtäväkuva ja yhteisesti määritellyt tavoitteet tukevat luottamuksen kokemista työyhteisössä. Rakenteiden selkeyden lisäksi työyhteisö kaipasi aikaa työnarjessa yllättävien asioiden tekemiseen sekä mahdollisuutta suunnitella ja valmistella tulevia työtehtäviä.

Työyhteisön jäseniltä saatu tuki ja toisen osaamisen tunnistaminen ja arvostaminen vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin. Tämän lisäksi työyhteisö tunnisti muilta saadun arvostuksen nuorisotyötä kohtaan vaikuttavan yksilön ja työyhteisön tasolla. Johtaja voi asemansa puolesta vaikuttaa työntekijöiden kokemaan arvostukseen omaa työtä kohtaan. Työelämän muutosten myötä työntekijät tarvitsevat enemmän valmentavaa otetta oman työtehtävänsä ja osaamisensa kehittämiseen.

9.4 Palautekyselyn tulokset

Tunnelma oli positiivinen
ja jokainen osallistui omalla tavallaan

odottava ja utelias

Palautekyselyyn vastanneiden mukaan työpajojen tunnelma oli mukava ja rento, missä jokainen osallistui omalla tavallaan toimintaan. Työpajoissa oli vastaajien mukaan aikaa kohdata työyhteisön jäseniä. Esiin nousi myös työpajojen mahdollistaneen yhteisen kehittämisen ja erilaisten teemojen tutkimisen.

..aikaa kohdata työkavereita sekä pohdiskella teemoja niin omasta kuin työyhteisönkin näkökulmasta

Työpajoissa oli siis mahdollista tutkia teemoja yksilön ja ryhmän tasolla. Toisaalta pohdintaa oli myös siitä, soveltuuko työpajoissa tapahtunut toiminnallinen tapa kehittää jokaiselle.

Luovuutta, aikaa ja vapautta

Vastaajat kertoivat ottavansa työpajoista mukaan konkreettisia työkaluja ja digitaalisen sovelluksen mahdollisuuksia sekä eri harjoituksia hyödynnettäväksi oman työn sisällä. Konkretian ja erilaisten harjoitusten lisäksi yksi toi esille ottavansa mukaan työpajoista työyhteisön ajatuksia yhteistyöstä ja sen merkityksestä. Yksi vastaaja olisi halunnut tutkia enemmän työyhteisön sisällä olevia rooleja sekä pureutua syvemmin ajatuksiin työssä jaksamisesta ja asioista, jotka tukevat toimintaa.

Kysymykseen, mitä haluaa jättää taakseen ja mitä olisi toivonut tehtävän toisin, vastaukset erosivat toisistaan. Yksi vastaaja kertoi nauttineensa joka hetkestä, mutta toinen ei välittänyt kaikista harjoituksista. Toiveena olisi ollut kasvokkain toiminta, mutta vastaaja kertoi etätapaamisten toiminen hyvin.

Aikaa pitäisi jäädä yhteiselle keskustelulle ja asioiden vapaalle jakamiselle työkeskeisesti

Tulevien kehittämisiltapäivien osalta työyhteisö toivoi yhdessä oloa rennosti ja luovasti. Sekä yhteistä tekemistä ja työn kehittämistä. Aikaa ja vapautta jakaa ja olla vuorovaikutuksessa.

10 Pohdinta

Yhteenkuuluvuus, nähdä ja kuulla tuleminen sekä osallisuus itseään koskevissa asioissa ja päätöksen teossa ovat ihmisten perustarpeita. Kulttuuri- ja taidetoiminta avaavat erilaisia mahdollisuuksia sanoittaa kokemusta sekä tutkia monitahoisia ilmiöitä ja teemoja, joiden jäsentäminen pelkästään ajattelun ja keskustelun avulla jäisi keskeneräiseksi. Ollessamme vuorovaikutuksessa muiden kanssa voimme jakaa ja kokea yhdessä. Toimiessamme

ryhmässä ja vuorovaikutuksessa tulemme kosketuksiin niin muiden kokemusten ja tarinoiden kuin myös oman subjektiivisten kokemusten kanssa. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa on mahdollista kasvaa, kehittyä ja parantaa omaa itsetuntemustaan. Oman itsetuntemuksen vahvistuessa kasvaa kyky nähdä muut sellaisina kuin he ovat. Kokemusten, tunteiden ja ajatusten jakaminen tuo ihmisen näkyville moninaisena kokonaisuutena.

Mikä on kulttuuri- ja taidetoiminnan tulevaisuus muuttuvassa työelämässä ja työhyvinvoinnin tukijana? Kulttuuri- ja taidetoiminnan avulla voidaan tukea inhimillistä ja taloudellista hyvinvointia työpaikoilla. Hyvinvoinnin ja taidetoiminnan sosiaalinen ulottuvuus tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden saada tukea toisilta ja kuulumista merkitykselliseen yhteisöön. Taidetoiminnalla on myös yhteys työntekijöiden terveyteen ja joustavampaan päätöksen tekoon. (Ansio ym., 2017) Työntekijän kokemus omasta osaamisesta ja sen luovasta hyödyntämisestä työssään vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin myönteisesti. Työyhteisön vuorovaikutuksen toimiessa ja luottamuksen vallitessa työntekijä voi kokea osallisuutta ja vahvistaa omaa resilienssikykyä. Työyhteisö voi saavuttaa yhteistä innostumista työn arjessa, kun työntekijä kokee voivansa toimia luovasti kohti yhdessä määriteltyjä päämääriä yhteistyössä muiden kanssa.

Seuraavaksi tarkastelen opinnäytetyöni työskentelyä ja työpajojen antia, eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tulevaisuuden näkymiä, johtopäätöksiä ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.

10.1 Työskentelyn tarkastelu ja tulosten pohdinta

Työpajojen alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa kasvokkain tapahtuvana ryhmätoimintana. Pandemia vaikutti työpajojen suunnitteluun ja teknologia tuli avuksi työpajojen järjestämisessä. Opinnäytetyö prosessin aikana koko maassa oli voimassa erilaisia suosituksia ja rajoituksia, jotka vaikuttivat työn tekemisen tapaan ja paikkaan.

Nuorisotoimen työntekijöitä kosketti muun muassa kokoontumisrajoitukset ja suositus sulkea nuorisotilat perustoimintojen osalta. Työntekijät työskentelivät etänä ja tapasivat nuoria ja verkoston väkeä noudattaen hygieni- ja turvaetäisyyksiä. Työpajojen alkaessa työntekijät tekivät paljon etätöitä eikä työyhteisöllä ollut mahdollista kokoontua turvallisesti

yhteen johtuen koronatilanteesta. Tämän myötä minun tuli haastaa omia ajatuksiani siitä, onko luova toiminnallinen ryhmätyö mahdollista digitaalisessa ympäristössä?

Haasteena oli muokata työpajoista toimivia myös digitaalisessa ympäristössä siten, että toiminnasta tuli vuorovaikutteista, kulttuuri- ja taidetoimintaa hyödyntäen. Työpajojen alkaessa vuoden 2021 alussa monella oli kokemusta pitkäaikaisesta etätöntelemisestä ja tietokoneella työskentelemisestä. Nuorisotyölle ominaista on työskentely nuorten parissa toki myös digitaalisessa ympäristössä. Rajoitusten myötä moni nuorisotyölle tuttu toiminnan tapa jäi tauolle. Pitkäaikaisen etätöyön jatkuessa kaippuu työyhteisöön ja nuorten pariin kasvoi. Työpajojen haasteena oli saada tuntu yhdessä olosta, vaikka jokainen oli oman tietokoneyhteyden päässä ja työntekijöillä oli väsymys erilaisiin etäpalaverihin ja -kokoontumisiin.

Kysymykset luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta sekä muutoksesta ovat laajoja ja jokainen kokee ne yksilöllisesti nojaten omaan kokemukseen, arvoihin ja käsityksiin. Työpajat antoivat osallistujille näkymiä työntekoon, työyhteisöön ja työympäristöön. Myönteisenä antina työpajoista työntekijät kertoivat saaneensa uusia luovia työvälineitä, mitä voi hyödyntää nuorten ohjauksessa. Lisäksi yhteiset hetket toivat esille tarpeen yhdessä ololle, missä on aikaa ja vapautta yhdessä tutkia erilaisia työn sisältöjä sekä kehittää toimintaa.

Työyhteisö tunnisti työskentelyn aikana tarpeen kiireettömälle yhdessä ololle, missä olisi mahdollista tutkia työyhteisön kysymyksiä kuten työssä jaksamista ja työn sisällöstä. Tämä vaatii rohkeutta avoimuuteen ja halua tutkia niin omia kuin myös työyhteisön tapoja toimia erilaisissa tilanteissa. Toimivassa työyhteisössä vallitsee luottamusta ja monipuolista vuorovaikutusta sekä yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja halu toimivaan yhteistyöhön. Työntekijöiden erilaisten osaamisten ja vahvuuksien arvostaminen tukevat työssäjaksamista.

Ihmistyössä oma itsetuntemus on tärkeä osa työntekijänä toimimista erilaisissa työtehtävissä. Lisäksi sillä on merkitystä työyhteisön toimivuuden kannalta, mitä en voi sivuuttaa miettiessä kehitysehdotuksia tulevaa ajatellen. Ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa oma persoona on tärkeä instrumentti ja hyvä itsetuntemus auttaa työyhteisön jäseniä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisö, missä vallitsee

luottamus ja toimiva vuorovaikutus on kykyä tarttua vastoinkäymisiin, tunnistaa virheensä ja oppia kokemuksista. (Hämäläinen, 2005, s. 104)

Työyhteisö tunnisti tarpeen parantaa viestimistä ja taitoa uudelleen järjestäytyä muuttuvissa tilanteissa. Työyhteisön jäsenillä on erilaista osaamista, jotka täydentävät toisiaan.

Työyhteisön voimavaroja ovat kyky kannatella toinen toisiaan haastavissa tilanteissa ja tuottaa työssä innostumista ja hyvinvointia. Työyhteisö näki tarpeelliseksi rajata työn kuormittavia tekijöitä ja kasvattaa sietokykyä tulevaisuuden edessä. Erityisesti tavalla toimia johtajan asemassa on merkitystä muutoksessa.

Työyhteisön jäsenten ja esihenkilöiden keskinäisellä vuorovaikutussuhteella on merkitystä työsuoritukseen, sitoutumiseen ja työhön kohdistuvaan asenteeseen (Paasivaara, 2012, s. 81). Vuorovaikutuksen avulla voidaan tukea työyhteisön toimintaa muutostilanteissa. Aidon dialogisuuden tunnusmerkkejä ovat läsnäolo ja kuuntelu. Läsnäololla tarkoitetaan tapaa olla läsnä, lähestyttävyyttä, tavoitettavuutta ja keskustelumahdollisuutta työnarjessa. (Syvänen ym., 2015, s. 58–59)

Johtajan tehtävänä on tukea työyhteisöä avoimeen vuorovaikutukseen, tukea työntekijöitä loistamaan omassa työssään ja luoda yhdessä työyhteisön kanssa toimiva rakenne.

Työyhteisön perusteiden ollessa kunnossa, on työyhteisön mahdollista toimia joustavasti muuttuvissa tilanteissa. Löytää luovia, toimivia ratkaisuita muuttuvassa työympäristössä sekä uusia tapoja toimia työnarjessa.

Johtamisen tavalla on merkitystä työntekijän kehittymiseen ja sen tukemiseen. Osana tätä ovat työntekijöiden rohkaiseminen itsensä johtamiseen, päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen, minkä tavoitteena on työntekijän luottamus itseensä ammattilaisena ja haluna toimia luovasti ja uudistumiskykyisesti. Tuloksellinen ja voimaannuttava johtaminen syntyy esihenkilön toimiessa työyhteisön hyväksi ja roolimallina muille. Tarkastelussa ei ole tapa tehdä vaan tapa olla esihenkilönä, joka muun muassa kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen, edistää työntekijöiden kehittymistä sekä rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen, 2011, s. 76–77, 79)

Työyhteisön tarpeita olivat muun muassa läsnäolo, turva, luotettavuus, aitous ja tasa-arvo. Syväsen ym. (2015, s. 68) mukaan johtamisen oikeudenmukaisuudella, arvostuksella, kunnioittamisella, tasapuolisuudella, sosiaalisella tuella ja vaikutusmahdollisuuksilla on vaikutusta luovuuteen, jaksamiseen, työhyvinvointiin ja terveyteen. Oikeudenmukaisuuden kokemus suojaa työnkuormittavuudelta, kiireeltä, epävarmuudelta ja hankaliksi koettujen työaikojen negatiivisilta kokemuksilta. Johtamisen oikeudenmukaisuuden avulla voidaan vaikuttaa vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien suhteeseen sekä tukea oppimista ja jaksamista.

Työpajoihin osallistuneet tarkastelivat koettujen voimavarojen lisäksi työyhteisön ja työnarjen haasteita nykyhetkessä ja tulevaisuudessa sekä tunnistivat kehittämisen kohteita. Pandemian väistyessä työyhteisö toivoi lisää kohtaamisia ja osallisuuden lisäämistä nuorten parissa työskenneltäessä. Työn rakenteiden osalta kaivattiin selkeyttämistä, tilaa työnarjessa akuuttien asioiden hoitoon sekä suunnittelu ja valmistelu aikaa tuleviin toimintoihin. Lisäksi nähtiin tärkeänä myönteinen suhtautuminen huomiseen ja huumori työkavereiden kesken.

Työpajoissa työyhteisön resilienssin kasvua tapahtui tarkastelemalla työyhteisön toimintaa ja ennakoimalla tulevaa. Tulevaisuuden muistelun avulla työyhteisö tunnisti tapoja toimia muuttuvissa tilanteissa. Tärkeänä nähtiin muun muassa oppimiskyky, joustavuus sekä luovuuden merkitys erilaisten toimintavaihtoehtojen kokeilussa.

Erityisesti muutostilanteissa esihenkilöiden on hyvä panostaa toimivaan vuorovaikutukseen, joka on johtamisen keskeisiä elementtejä (Paasivaara, 2012, s. 81). Esihenkilön ollessa aidosti kiinnostunut työntekijöiden tarpeista ja toiveista kasvaa työyhteisön työmotivaatio (Hämäläinen, 2005, s. 115). Muutokset tapahtuvat harvoin ennalta-arvattavasti, sillä ne ovat luonteeltaan monitahoisempia. Esihenkilön on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden motivoimiseen haasteista ja vuorovaikutukseen. (Laitinen & Stenvall, 2012, s. 98)

10.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessin aikana minun tuli tarkastella tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Toimin saman aikaisesti tutkittavan aiheen tutkijana sekä osallisena

tutkittavaa aihetta ja työyhteisöä. Työskentelyn aikana kiinnitin huomiota eri rooleihini sekä pyrin toimimaan avoimesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkijan rooliin vääjäämättä vaikuttavat omat ennako-oletukseni, ajatteluni ja toimintani työyhteisössä. Sekä tutkimukseen valikoitunut teoreettinen viitekehys. Nämä lähtökohdat vaikuttavat siihen, mitä tutkittavista teemoista havaitaan.

Työyhteisön jäsenet olivat osallisia opinnäytetyöprosessin vaiheissa ja työpajoissa aktiivisia sisällön tuottajia ja merkityksien antajia tutkittuihin teemoihin. Osallistaminen ja osallisuus liittyvät kiinteästi toisiinsa, missä osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Toisaalta osallistamisen käsite on paradoksaalinen; käsite korostaa toimijoiden subjektiutta, mutta siihen liittyy ulkoapäin vaikuttamista. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 90) Työyhteisön osallisuus työpajojen sisältöjen tuottamisessa sekä työskentelyn sanoittamisessa toimi apuna tulosten analysoimisessa. Yhteisen dialogin synnyttäminen, avoin ihmettely ja yhdessä merkitysten nimeäminen olivat yhteisöllisen tiedontuottamisen menetelmiä.

Opinnäytetyöprosessini perustui laadullisen ja toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtiin. Toiminnallisuus ja teoria kulkivat yhdessä käyden vuoropuhelua. Työpajoihin osallistujat olivat aktiivisessa roolissa nimeämässä tutkittuja teemoja ja työskentelyn suuntaa. Opinnäytyöni toteutuksen seurantaan tuki dokumentointi; toiminnan kuvaus, reflektio päiväkirja sekä yhteinen keskustelu ja tuotokset. Lisäksi hyödynsin erillistä arviointidokumenttia, mikä toteutui palautekyselyn muodossa.

Opinnäytetyöprosessini ei edennyt lineaarisesti, vaan työskentelyn aikana tehdyt havainnot muokkasivat tutkimusprosessini etenemistä. Työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja muutoksen kysymykset olivat keskeisiä osia tutkimuksessani. Tällöin voidaan puhua humanisoinnin perinteestä, joka ei tavoittele pelkästään tuottavuuden kasvua. Inhimilliset puolet kuten työyhteisön vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet nähdään tässä valossa myönteisinä mahdollisuuksina työn kehittämisen kannalta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 27)

Humanisoinnin perinteessä tutkimus ja käytännön toiminta nivoutuivat uudella tavalla toisiinsa. Tehtyjä sosiaalisten järjestelmien muutoksia ja vaikutuksia tutkittiin

toimintatutkimuksena. Erityisesti humanisoinnin perinne näkyy johtamisen, työorganisaation ja työhyvinvoinnin diskursissa. Työhyvinvointi onkin keskiössä työnarjessa ja sen kehittämisesä. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 28 – 29)

Toiminnallinen tutkimus, missä luovuudelle annetaan tilaa, voidaan syventyä tarkastelemaan sen hetkistä tilannetta, katsoa taakse ja tutkailla tulevaa. Tutkimukseen osallistujilla oli mahdollisuus tehdä havaintoja työyhteisön toiminnasta sekä kehittää toimintaa.

Opinnäytetyöprosessini koostui kokeilevista vaiheista, missä toiminta ja toiminnan aktiivinen reflektointi muokkasivat suunnittelua ja työpajojen toteutusta. Tutkimustani voidaan siis kuvata prosessimaiseksi, jolloin työskentelyn aikaiset havainnot ohjaavat prosessin etenemistä. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 30)

Tutkimuksen toteutuksessa kuvasin työskentelyn etenevän spiraalimaisesti, missä kehittämistoiminnan tehtävät; organisointi, toteutus ja arviointi, muodostavat jatkuvan kehän. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 66) Todellisuudessa opinnäytetyöprosessini ei edennyt ennalta määrätysti tai ennakoitavasti. Tutkimus sisälsi yllättäviä muutoksia, kuten siirtymisen digitaaliseen ympäristöön ja henkilöiden poissaoloja, jotka vaikuttivat työskentelyn etenemiseen.

Spagettimainen prosessi haastaa perinteisiä kehittämismalleja, jotka ovat yksinkertaistettuja malleja todellisuudesta. Usein ei voida erottaa tarkasti suunnittelun, organisoinnin, toiminnan ja arvioinnin vaiheita toisistaan. Työyhteisö sisältää myös monenlaisia prosesseja, joita ei voida kiteyttää yhteen ajalliseen jatkumoon. Voidaan siis todeta, ettei kehittämistoiminta aina etene loogisesti päätyen loogiseen lopputulokseen. Usein toimintaympäristöt ovat kompleksisia ja ennakoimattomia. Tästä syystä kehittämisprosessia voidaan kuvata reflektiiviseksi toiminnaksi. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 69–71)

Huomiota tulisi kiinnittää myös itsekritiikkiin tai sen puutteeseen. Usein kehittämistoiminnan perustelu on intressisidonnainen, kuten myös toiminnan organisointi ja tavoitteiden määrittely. Tämän myötä jatkossa tutkimusta tehtäessä spiraalimallin mukaisesti tulisi kiinnittää huomiota prosessin sivuspiraaleihin. Tutkimus ja kehittämistoiminta sisältävät

monia prosesseja, joista on tunnistettavissa yksi pääprosessi ja useita muita prosesseja sen sivutuotteena. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 70)

Opinnäytetyöprosessini punaisena lankana kulkivat vuorovaikutus, hyvinvointi ja muutosjohtaminen. Työskentely avasi suuntia niin työyhteisön sosiaaliseen kuin myös viralliseen rakenteeseen. Tarkastelun kohteena olivat myös luottamus, muutoksen kokeminen ja sietokyky. Sivuspiraalit haastavat työskentelyn rajaamista tai suuntaamista vain yhteen päämäärään. Kehittämistoiminnan sosiaalisen luonteen vuoksi tulee väistämättä työstää useita prosesseja. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 70–71)

Opinnäytetyöprosessissa toimin tutkijana omassa organisaatiossani, jolloin tulee tarkastella oman roolin vaikutusta tutkimukseen. Seppänen-Järvelän (2003, s. 429) mukaan usein työyhteisössä pidemmän aikaa työskennellyt tunnistaa tutkimushaasteensa omassa organisaatiossaan. Omat havainnot ja halu saada aikaan muutosta ohjaavat ja motivoivat valitsemaan oman organisaation tutkimuksen kohteekseen ja alustakseen. Tällöin monitahoiset roolit organisaation sisällä haastavat tutkijaa.

Työskentelyn tukena toimivat avoimuus ja tiedottaminen prosessin erivaiheissa sekä työpajoihin osallistuneiden aktiivinen rooli toiminnan etenemisessä. Tämän lisäksi yhteisöllisen tiedontuottamisen avulla pyrin huolehtimaan moniäänisestä työskentelystä ja toiminnan reflektoinnista.

Kulttuuri- ja taidetoiminnassa tulee huomioida hetken merkitys. Työpajojen kulku ja osallistujien kokemukset ovat erilaisia, vaikka rakenteellisesti toteutettaisiin saman sisältöisenä. Tällöin tutkimuksen toistettavuus täysin samankaltaisena ei ole mahdollista.

Siitä huolimatta opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia kuin muussa työhyvinvoinnin ja taidetoiminnan tutkimuksissa. Opinnäytetyön aikana kertynyt aineisto ja anti ovat hyödynnettävissä työyhteisön sisällä parantamaan ja kehittämään työyhteisön hyvinvointia, vuorovaikutusta ja luottamusta muutoksien keskellä. Huomioitavaa on myös, että työpajat tarjosivat tilan ja ajan työyhteisön yhteiselle tutkimiselle. Kokemukset työyhteisöstä, luottamuksesta ja vuorovaikutuksen toimivuudesta ovat sidonnaisia eletävään hetkeen ja ovat muutoksille alttiita. Täysin yksiselitteistä ja valmista ei voida saavuttaa, mutta

työyhteisön jäsenten on mahdollista tavoitella itsensä näköistä toimivaa ja luovaa työyhteisöä.

Kestävän kehityksen näkökulmasta opinnäytetyöni liikkui sosiaalisessa maailmassa, jonka vaikutukset näkyvät yksilön ja yhteisön toiminnassa sekä laajemmin ympäristön ja yhteiskunnan tasolla. Kestävässä kehityksessä hyvinvointia tarkastellaan huomioiden taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen näkökulma. Kestävää kehitystä tarkastellessa tulee huomioida riittävän pitkä ajanjakso ja ylisukupolviset vaikutukset. Sosiaalisessa kestävydessä kysymys on näkökulmasta. Sosiaalisesti kestäväällä kehityksellä nähdään olevan vaikutusta ihmisten henkiseen ja fyysiseen terveyteen, hyvinvointiin ja elinoloihin. (Alila yms., 2011, s. 6)

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli muun muassa tarjota työyhteisölle työhyvinvointiin keskittyviä kehittämisiltapäiviä. Työskentelyn nojautui osallisuuteen ja työyhteisön yhteiseen toimintaan. Sosiaalisen kestävyden edellytyksiä ovatkin muun muassa resurssien ja toimintamahdollisuuksien oikeudenmukainen jakautuminen ja yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä sekä osallisuus, yhteisöllisyys ja kiinnittyminen yhteiskuntaan. Osallisuus on keskeistä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Sosiaaliset verkostot ja osallisuus suojaavat hyvinvointivajeilta ja syrjäytymiseltä. (Alila ym., 2011, ss. 8, 13)

Työpajojen vaikutuksia sosiaalisen kestävän kehityksen kannalta voi olla vaikeaa arvioida ennen kuin riittävän pitkä aika väli on kulunut viimeisimmästä työpaja kerrasta. Työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja koettu hyvinvointi ovat alati muutoksille alttiita. Tarvitaan siis sitoutumista myös jatkossa, jotta työyhteisöllä on riittävästi voimavaroja käytettävissään kohdatessaan uusia haasteita ja muutoksia.

10.3 Tulevaisuuden näkymät

Organisaatioille on muodostunut omat kulttuurinsa, joka määrittää työyhteisöjen toimintaa. Toimintakulttuurin muutokset eivät tapahdu nopeasti, joka tulee huomioida eri organisaatioita kehitettäessä ja muutostilanteissa. Ymmärrystä tarvitaan niin työyhteisöjen rakentumisesta, muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä sekä näkemystä

muutosjohtamisesta. Muutoksen kokeminen on yksilöllistä, joka voidaan kokea uhkana tai mahdollisuutena muokata toimintaa vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeita. Muutokseen liitetään mahdollisuuden lisäksi muutosvastarinta ja vastustaminen. Yhteisessä keskustelussa ja avoimessa tarkastelussa on tärkeää ottaa huomioon erilaiset kokemuksen ja ajatukset muutoksen tarpeellisuudesta.

Seuraavaksi kokoan keskeisimmät johtopäätökset ja avaan niiden merkitystä tulevaisuuden näkymien kannalta. Viisi keskeistä johtopäätöstä keskittyvät kysymyksiin johtamisen tavoista, työyhteisön toimivuudesta ja tulevaisuudesta: toimiva vuorovaikutus ja vaikuttava viestintä johtamisen tukena; osaamisen tunnistaminen ja motivoituminen toimintaan; muutosjoustavuus ja tuki kehitystyöhön, työhyvinvointi kehittämisen kohteena; sekä työskentelyn pitkäjänteisyys ja tulevaisuuden ennakointi.

1. Toimiva vuorovaikutus ja vaikuttava viestintä johtamisen tukena

Johtamisessa ja työyhteisössä voi näkyä reaktiivinen ote puututtaessa epäkohtiin ja työyhteisön haasteisiin, kun pyrkimyksenä on erilaisten toimenpiteiden avulla ratkaista ongelma lyhyellä aikavälillä. Työyhteisön toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tarpeellista muutostilanteissa on vakauttaa tilannetta, selkeyttää toimintatapoja sekä mahdollistaa jatkuvuus ja ennakoitavuus työn arjessa. Muutosjohtamisessa viestintä on tärkeä osa-alue, jotta työntekijöiden ymmärrys lisääntyy muuttuvasta tilanteesta, tukee työhyvinvointia ja työn tekemistä.

Keskeistä johtamistyössä on viestintä ja ajantasaisen tiedon välittäminen sekä kuuntelemisen taito. Erityisesti muutostilanteissa avoin viestintä on olennaista johtajien ja työntekijöiden välillä. Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat vuorovaikutustaidot, vaikuttamistaidot ja yhteistyö. Esihenkilöllä tulee olla taitoa motivoida työntekijöitä sopeutumisessa muutokseen sekä kannustaa ja luoda uskoa muutoksen merkityksellisyyteen, minkä tukena toimivat avoin vuorovaikutus ja toiminnan joustavuus. (Koivistoinen & Pellinen, 2014, ss. 110–111, 117)

Nuorisotoimen työntekijät kokivat epäselvyyttä työtehtävien jaossa ja muutoksen etenemisessä. Tällöin on tärkeää kiinnittää huomiota selkeään viestintään työyhteisön

kesken, missä on mahdollista tuoda omia kokemuksiaan ja näkemyksiään esille ja rakentaa yhdessä toimivaa kokonaisuutta. Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa, jolloin vaaditaan tehostettua viestintää ajantasaisen tiedon välittämiseksi ja toimii päätöksen teon tukena. (Koivistoinen & Pellinen, 2014, s. 112).

2. Osaamisen tunnistaminen ja motivoituminen toimintaan

Nuorisotoimen työyhteisössä arvostetaan omaa osaamista ja työyhteisön jäsenillä on halu tehdä laadukasta työtä. Muutostilanteissa voi olla haastavaa ylläpitää työyhteisön kokemus omasta osaamisestaan ja työn arvostuksesta. Etenkin ajassa jolloin pandemian vaikutuksesta suuri osa työntekemisen tavoista oli tauolla. Toimiva kokonaisuus on riippuvaista osaavasta henkilöstöstä asiantuntijatyössä. Esihenkilöiden haasteena on tuoda työntekijöiden kyvyt esiin valmentavan ja vahvistavan otteen avulla. Keskeistä on myös työntekijöiden oma motivaatio työhönsä ja sen kehittämiseen. Onnistunut viestintä liittyy organisaatioiden toiminnan tehokkuuteen ja edesauttaa työntekijöiden motivoitumista, sitoutumista ja hyvinvointia. Ymmärtämällä ihminen kokonaisuutena voidaan rakentaa työhyvinvointia ja muutostyötä, tehokkuuden ja tulosvaatimusten lisäksi. (Koivistoinen & Pellinen, 2014, ss. 117–118)

3. Muutosjoustavuus ja tuki kehitystyöhön

Työelämän nopeatempoisuuden ja muutosten pyörteissä työntekijää ja työyhteisöä suojaa resilienssikyky. Työn sisällön ja tehtävänkuvien muokkaantuminen vaatii kaikilta muutosjoustavuutta ja rohkeutta kokeilla uudenlaisia tapoja toimia ja järjestäytyä työyhteisönä. Vallin (2020, ss. 42, 212) mukaan muutokset, tehostamispaineet ja uudet kompleksiset organisaatorakenteet eivät automaattisesti kehitä työntekijöistä stressiin mukautuvia toimijoita. Johtamisen näkökulmasta työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeistä johtamisen osa-alueista. Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi tulee tuottaa ymmärrystä henkilökohtaisten kokemusten avulla, ylläpitää vahvaa vuorovaikutusta sekä tuottaa vakuuttavia dialogeja ja tavoitemielikuvia. Esihenkilön tulee muun muassa luottaa itseensä ja alaisiinsa, kunnioittaa itseään ja muita, omata tunneälyä ja viisautta sekä johtaa itseään.

Esihenkilön tulee siis oivaltaa tarvitsevänsä myös itse toiminnan ohjausta ja tukea kehitystyöhön.

Toimiva vuorovaikutus työyhteisön sisällä työkavereiden kuin myös esihenkilöiden välillä on ensiarvoisen tärkeää luottamuksen syntyminen ja vahvistuminen kannalta. Voidessamme luottaa työyhteisön jäsenenä toinen toisiimme on mahdollista toimia tavoitteellisesti perustehtävän mukaisesti ja löytää iloa ja imua työn tekoon. Vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentamiseen kannattaa siis panostaa, niin arjen tuomissa pienissä hetkissä ja kohtaamisissa kuin myös työn tuomissa rakenteissa.

Hämäläinen (2005, s. 103) nostaa kehityskeskustelut hyvänä työkaluna työmotivaation kehittämisessä, työtulosten arvioimisessa ja uusien tavoitteiden asettamisessa. Työntekijälle se antaa mahdollisuuden aitoon esihenkilön kohtaamiseen henkilökohtaisella tasolla ja esimerkiksi työssä koettujen ongelmien läpikäymiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on ainutlaatuinen kiireetön vuorovaikutustilanne, missä voidaan olla läsnä ja tutustua paremmin toinen toisiinsa työroolien ja persoonan kautta.

Kirjoittaessani pohdintaa tulevaisuuden näkymistä keväällä 2022 elämme edelleen yhteiskunnallisesti ja globaalisti poikkeuksellista aikaa. Euroopan vakaus ja turvallisuus ovat heikentyneet Ukrainan sotatilanteen myötä. Sota ja sodanuhka ovat nostaneet pelkoa ja huolta kaikissa ikäryhmissä. Yhteiskunnalliset kriisit koettelevat jokaista meistä. Kuinka siis tukea heikommassa asemassa olevia, jos itse jakaa saman huolen ja epävarmuuden tulevasta? Tämä haastaa työntekijän turvallisuuden tunnetta, jolloin tulee huolehtia myös omasta itsesäätelystä ja vuorovaikutuksen säätelyn vakauttamisesta.

Yksityiselämää koskettavat kriisitilanteet haastavat työssä selviytymistä ja jaksamista, jolloin työntekijä voi kokea ainakin hetkellistä työkyvyn alentumista. Heikentyneen keskittymiskyvyn ja jaksamisongelmien vuoksi voi olla haastavaa suoriutua työn vaatimuksista. (Nummelin, 2008, s. 91) Pitkittyneet poikkeusolot ovat omiaan lisäämään kuormittumisen tunnetta ja vaikutusta koettuun hyvinvointiin. Tällöin on tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet muuttuneissa tilanteissa. Keinoja ovat muun muassa

työaikojen joustavuus ja työn vaatimusten määräaikainen keventäminen, mikä tukee työntekijöiden jaksamista. (Nummelin, 2008, s. 91)

4. Työhyvinvointi kehittämisen kohteena

Työelämän kehittämisessä tulee ottaa työhyvinvointi organisaatioiden strategisen ja tietoisien kehittämisen kohteeksi, minkä avulla luodaan, aktivoidaan ja turvataan organisaation aineetonta pääomaa. Työyhteisöissä keskeistä on huomioida esihenkilöiden mahdollisuuksista ja resursseista sekä osaamisesta työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kehittämiseksi ja tukemiseksi. Inhimillisestä pääomasta tulee huolehtia siten, että työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, ominaisuudet ja elämäntilanteet tuodaan johtamisessa keskiöön. Vuorovaikutteinen ja työntekijöitä osallistava johtajuus, osallistavat henkilöstökäytännöt ja työnjoustojen lisääminen edistävät tavoitetta kestävästä ja inhimillisestä pääomasta. Kuormittavissa työelämän tilanteissa käytännöt, jotka tukevat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnantunnetta auttavat suojaamaan inhimillistä pääomaa. Esihenkilöiden tulee tarkastella psykososiaalisen kuormittumisen aiheuttamaa stressin hallintaa sekä toimia haitallisten vaikutusten vähentämiseksi esimerkiksi varhaisen tunnistamisen avulla ja työntekijöiden työkyvyn tukemisella. (Larjovuori ym., 2015, ss. 36–37)

5. Työskentelyn pitkäjänteisyys ja tulevaisuuden ennakointi

Hyvinvoiva työyhteisö on myös valmiimpi vastaanottamaan ja tarttumaan tuleviin haasteisiin, joita muun muassa koronapandemia on tuonut tullessaan. Selkeän työnjaon ja toimivan keskustelun avulla luodaan pohjaa, jotta tulevaisuutta voidaan ennakoida ja tehdä yhdessä suunnitelmia toiminnan toteuttamiseksi. Valtion nuorisoneuvoston tilaaman selvityksen mukaan nuorisotyössä tulee turvata resurssit, jotta voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuuden ennakoimiseksi tulee valmius- ja kriisisuunnitelmat päivittää sekä tarkastella eri toimijoiden välisiä suhteita ja nuorisoalan ammattilaisten rooli monialaisen verkoston toimijana. Tämän lisäksi tulee ylläpitää keskustelua nuorisotoimialan keskeisistä ominaisuuksista ymmärryksen ja työn arvostuksen lisäämiseksi. Lasten ja nuorten

osalta tulee kiinnittää huomiota koronapandemian jälkeiseen palautumiseen, joihin todennäköisemmin kohdistuu pitkäaikaisvaikutuksia. (Manu, 2021, ss. 63–64)

Työelämän ja yhteiskunnan muutoksien myötä olisi mielenkiintoista tarkastella, kuinka yllämainitut suositukset suunnitelmien päivittämisestä, monialaisen verkoston toimijuus ja nuorisotyön ymmärrys ja arvostus ovat kehittyneet pidemmällä aikavälillä. Yksittäisten työyhteisöiden kannalta tarvitaan pitkäjänteistä työtä oman resilienssin ylläpitämiseksi muuttuvissa tilanteissa. Kiinnostavaa olisi tehdä myöhemmin jatkotutkimus, kuinka teemat työhyvinvoinnista, vuorovaikutuksesta ja muutoksesta resonoivat työyhteisössä tulevaisuudessa?

Lähteet

Alhanen, K., Kangasaho A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. (2011). *Työnohjauksen käsikirja*. Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Alhanen, K. (2014). *John Deweyn kokemusfilosofia*. Gaudeamus Oy.

Alila, A., Gröhn, K., Keso, I. & Volk, R. (2001). *Sosiaalisen kestävyuden käsite ja mallintaminen*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistiota 2011:1.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3154-1>

Allianssi & Nuoli ry. (2020). *Nuorisotyön ammattieettiset ohjeet*. [Ohjeet]

https://www.nuoli.info/application/files/7015/7866/7683/nuoli_eettisetOhjeet_A3_191219_n.pdf

Ansio, H., Houni, P., Seppälä, P. & Turunen, J. (2017). *Taide vahvistaa työhyvinvointia*. Arts Equal 3/2017. Toimenpidesuositus työnantajille, HR-asiantuntijoille ja esimiehille.

<https://www.ttl.fi/sotelainen/wp-content/uploads/sites/4/2018/05/TaideVahvistaaTyo%CC%88hyvinvointia.pdf>

Backman, J. (2018). Ääreellisyyden kohtaaminen: Kokemuksen filosofista käsitehistoriaa.

Teoksessa J. Toikkanen, & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI : kokemuksen käsite ja käyttö* (ss. 25–40). Lapland University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>

Bartels, A. Peterson, S. & Reina, C. (2019). *Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale*. PLoS ONE 14(4): e0215957.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>

Bradshaw Tauvon, K. (1998). Principles of psychodrama. Teoksessa M. Karp, P. Holmes & Kate Bradshaw Tauvon (toim.), *The Handbook of Psychodrama* (ss. 29–45). Routledge.

Elomaa-Krapu, M. Poikkeusolot muovaavat yhteiskuntaa – Katse menneeseen ja tulevaan.

(2020). Teoksessa M. Elomaa-Krapu, A. Vuorijärvi & R. Wallin (toim.), *Hyvinvointi ja terveys*

poikkeusoloissa. (ss. 10–16). Metropolian ammattikorkeakoulun julkaisuja. TAITO –sarja 69.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354188/2020%20TAITO%2069%20Hyvinvointi%20ja%20terveys%20poikkeusoloissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Fancourt, D. & Finn, S. (nd.) *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being?* [A scoping review. Health evidence network synthesis report 67]. World Health Organization Office for Europe.

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329834/9789289054553-eng.pdf>

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. ja Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-255-7>

Hakanen, S., Korpela, E, Mäenpää, S. & Rantala-Neuvonen, K. (2020). Sosiaalialan luovat menetelmät läppärillä. Pedagogisia kokeiluja etäopetuksessa. Teoksessa M. Elomaa-Krapu, A. Vuorijärvi & R. Wallin (toim.) *Hyvinvointi ja terveys poikkeusoloissa*. (ss. 113–127). Metropolian ammattikorkeakoulun julkaisuja. TAITO –sarja 69.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354188/2020%20TAITO%2069%20Hyvinvointi%20ja%20terveys%20poikkeusoloissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Manka, M-L. & Manka M. (2012). Luottamuksen rakentaminen siirrettäessä yrityksen toimintaa kulttuurista toiseen – Case tuotannon siirtäminen Suomesta Viroon. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.), *Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012*. (ss. 24–38). Tampereen yliopisto.

https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/de187302-tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf

Heinonen, S. (2020). Toimintaympäristön muutosten ennakointi: Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä – kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja

pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Teoksessa (toim.), *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. (ss. 21–30). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Houni, P., Turpeinen, I. & Vuolasto, J. (2020). *Taidetta! Kulttuurihyvinvoinnin käsikirja*. Taiteen edistämiskeskus (TAIKE)

Huntus, A. (2020). Kulttuuri luo kestävyttä. Teoksessa (toim.), *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. (ss.161–167). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Hämäläinen, P. (2005). *Ihmisen kokoinen työyhteisö: Avaimia hyvään vuorovaikutukseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jalava, U. & Matilainen, R. (2010). *Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokela, T. & Huhmarniemi, M. (2020). Taideperustainen toimintatutkimus soveltavan taiteen kehittämisen välineenä. Teoksessa T. Jokela, M. Huhmarniemi & J. Paasovaara (toim.), *Luontokuvaus soveltava taiteena. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja. Sarja C. Katsauksia ja puheenvuoroja. no 66*. (s. 38–61) Lapin yliopisto.

Koivistoinen, M. & Pellinen, K. (2014). Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. ja Kerkkänen, M. (toim.), *Johtajana muutoksissa*. (s. 109–120) Kuntaliitto.

https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf

Laitinen, L. (2017). *Vaikuttavaa? Taiteen hyvinvointivaikutusten tarkastelua*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 46. Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.

Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (ss. 91–121) PS-kustannus.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5*. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lehtinen, P. & Martin, M. (2014). Hengityksen psykofyysinen säätely. Teoksessa M. Martin, M. Seppä, P. Lehtinen & T. Törö (toim.), *Hengitys itsesäätelyn ja vuorovaikutuksen tukena*. (ss. 35–77). Mediapinta.

Manu, S., Puuronen, A. & Ranta, T. (2021). *Selvitys koronakriisin vaikutuksista nuorisotoimialaan*. Tilaaaja Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Vation nuorisoneuvosto.
<https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2021/09/Selvitys-koronakriisin-vaikutuksista-nuorisotoimialaan-loppuraportti-20.9.2021.pdf>

Nevala, J., & Pietiläinen, V. P. (2018). Kuvallinen fenomenologia viitekehyksenä ja menetelmänä kompleksisen asiantuntijatyön tutkimiselle. Teoksessa J. Toikkanen, & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI : kokemuksen käsite ja käyttö* (ss. 209–226). Lapland University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>

Niemistö, R. (2004). *Ryhmän luovuus ja kehityshehdot*. Tammer-Paino.

Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. WSOYpro.

Nuorisolaki 1285/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161285>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). *Valtakunnallinen nuorisotyön ja –politiikan ohjelma 2020–2023. Tavoitteena nuoren merkityksellinen elämä ja osallisuus yhteiskunnassa*. [Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:2]

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162007/OKM_2020_2_VANUPO_fi_u.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paasivaara, L. (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (ss. 55–89). PS-kustannus.

Raatikainen, E., Ihamäki, K. & Konkka, J. (2020). Hyvän elämän ja hyvinvoinnin sosiaaliset edellytykset poikkeusoloissa. Teoksessa M. Elomaa-Krapu, A. Vuorijärvi & R. Wallin (toim.), *Hyvinvointi ja terveys poikkeusoloissa*. (ss. 17–29). Metropolian ammattikorkeakoulun julkaisuja. TAITO –sarja 69.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354188/2020%20TAITO%2069%20Hyvinvointi%20ja%20terveys%20poikkeusoloissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rauas, M. (2021). *Riittämättömyyden tunteesta maailmanparantajaksi – työhyvinvointi nuorisotyössä. Nuoriso- ja Liikunta-alan asiantuntijoiden 20-vuotisjuhlajulkaisu*. Nuoriso- ja Liikunta-alan asiantuntijat ja Humanistinen ammattikorkeakoulu.

<https://www.nuoli.info/application/files/8316/3351/1322/riittamattomyyden-tunteesta-maailmanparantajaksi.pdf>

Seppänen-Järvelä, R. (2003). Tutkijana omassa organisaatiossa: Sisäisen toimijan haaste. *Yhteiskuntapolitiikka-lehti 68 (2003) :4*, (ss. 429–430).

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100340/034seppanen_jarvela.pdf?sequence=1

Soini, S. Henkinen hyvinvointi. (2009). Teoksessa M. Kämäräinen, J. Lappalainen, P. Oksa, R. Pääkkönen, S. Rantanen, K. Saarela, J. Sillanpää & S. Soini (toim.), *Työsuojelun perusteet*. (ss. 74–101). Työterveyslaitos.

Suonsivu, K. (2015). *Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin*. UNIpress.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. UNIpress.
<https://docplayer.fi/107398381-Dialoginen-johtaminen.html>

TAIKA-hanke (nd.) *Mistä TAIKA-hankkeissa on kyse?* [Blogi] <https://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/2013/12/12/mista-taika-hankkeissa-on-kyse/>

Taikusydän (2021). *Mitä Taikusydän tekee?* [Tiedote] <https://taikusydan.turkuamk.fi/english/info/taikusydan/>

Toikko, T & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampereen Yliopistopaino oy.

Työterveyslaitos (2019). *Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt vähentävät työuupumusta kuntamuutoksissa*. [Tiedote] <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2019/hyvät-henkilostojohtamisen-kaytannot-vahentavat-tyouupumusta-kuntamuutoksissa>

Tökkäri, V. (2012a). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisen johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (ss. 19–53) PS-kustannus.

Tökkäri, V. (2012b). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. [Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta]. Lauda. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201205241143>

Valli, L. (2020). *Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa*. [Tampereen yliopiston väitöskirjat 264]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1587-0>

Vilen, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. (2002). *Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla*. WS Bookwell Oy.

Liite 1: Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön työhyvinvoinnin lähteillä toiminnallisissa työpajoissa

Opinnäytetyön tekijä: Marja Kumpulainen

1. AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Opinnäytetyön aineisto kerätään hyödyntämällä yhteisöllistä tiedontuottamista, missä osallistujat ovat aktiivisia toimijoita. Kehittämisiltapäivien työpajoihin osallistuvat erään kunnan nuorisotoimen työntekijät. Työyhteisöön kuuluu nuorisotoimenjohtaja, palvelusihteeri, nuorisoneuvoja, neljä nuorisonohjaajaa sekä kaksi etsivää nuorisotyöntekijää. Yhteensä työpajoissa on kahdeksan osallistujaa.

Aineistohankinnan menetelminä ovat luova toiminnallinen työskentely, hyödyntäen muun muassa kuvallista työskentelyä ja luovaa kirjoittamista. Analysoitava aineisto tulee olemaan tekstiä, kuvia ja piirustuksia, mitkä ovat yhdessä osallistujien kesken tehtyjä tuotoksia. Opinnäytetyön aineistossa ei kerätä henkilötietoja.

2. AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Opinnäytetyön työpajat ovat toteutettu verkkoympäristössä ja opinnäytetyön tutkimusaineisto on tallennettuna työyhteisön sisäisessä käytössä olevalla Teams – sovelluksen tiimissä. Aineistoa pääsevät käsittelemään työyhteisön jäsenet.

3. AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa säilytetään työyhteisön sisäistä jatkokäyttöä ajatellen. Aineistosta ei ilmene henkilöityä materiaalia. Opinnäytetyön valmistuttua anonymisoitu aineisto siirtyy toimeksiantajan omistukseen mahdollista jatkotutkimusta ja kehittämistä varten.

