

Hanna Liimatainen

”MISSÄ TÄSTÄ ON YHTEISÖLLISYYS? SEHÄN SE TEIDÄN JUTTU ON”

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi korkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen kehittämisen ja johtamisen koulutus
(ylempi AMK)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)
Tekijä	Hanna Liimatainen
Työn nimi	”Missä tässä on yhteisöllisyys? Sehän se teidän juttu on”
Toimeksiantaja	Jyväskylän kaupunki
Vuosi	12/2024
Sivut	36 sivua
Työn ohjaaja	Katja Komonen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Nuorten taidetyöpajan työyhteisöä yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta yhteisöllisen johtamisen keinoin. Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa kehittämisoitteena käytetään työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen voi vastata työyhteisöjen toiveeseen siitä, että kehittäminen olisi osa arkista työtä (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 17). Lisäksi hyvin arkisten ja tavallisten asioiden äärellä nuorisotyössäkin ollaan esimerkiksi työpajalla toimittaessa.

Opinnäytetyössä käsitellään johtamista yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta. Yhteisöllinen johtaminen voi toimia johtamisen työvälineenä ihmisseläällä alalla kuten nuorisotyössä, jossa ihmisten moninaisuus niin työyhteisössä kuin nuortenkin keskuudessa sekä vuorovaikutus ovat toiminnan ytimessä. Useamman ihmisen osallistuminen toiminnan kehittämiseen mahdollistaa työyhteisön moniäänisyyden, jossa erilaiset näkökulmat tulevat kuulluiksi ja luovat avointa ja luottamuksellista ilmapiiiriä.

Työssä on avattu myös Nuorten taidetyöpajan toteuttama Into ry:n mahdollistama laatutyön prosessi, mihin tässäkin kehittämistyössä kuvattu arvotyöskentely liittyy. Into ry. on etsivän nuorisotyön ja työpajatoiminnan asiantuntijaorganisaatio, jonka avustuksella työpajojen on mahdollista käynnistää laatutyö. Laatutyön prosessin avulla työpajat pääsevät kehittämään omaa toimintaa ja sitä kautta tarjoamaan entistä laadukkaampia työpajapalveluita niin nuorille kuin osana palvelukenttää.

Johtamisen teorian ja laatutyöprosessin lisäksi kuvataan työyhteisön arvotyöskentely. Arvotyöskentelyn avulla työpajalle saatiin päivitettyä toimintaa ohjaavat arvot yhteisöllisen prosessin avulla. Aaltonen ym. (2003, 131) muistuttavat työyhteisön osallistamisen merkitystä arvotyöskentelyssä: Hyvä arvotyöskentely vaatii työntekijöiden mukana olemisen. Osallistumisella on vaikutusta siihen, miten sitoudutaan asiaan. Arvojen merkitystä ei pidä työtä tehtäessä aliarvioida. Erityisesti nuorisotyön kentällä arvot ohjaavat vahvasti toimintaa ja ovat niitä, jotka saattavat olla ensimmäisenä ovella vastassa, kun vaikka työpajan ovesta astutaan sisään.

Asiasanat: nuoret, työpajatoiminta, johtaminen, yhteisö, laatutyö

Degree	Master of Humanities
Author	Hanna Liimatainen
Thesis title	“Where is the value communality? That is what you`re are all about”
Commissioned by	City of Jyväskylä
Time	12/2024
Pages	36 pages
Supervisor	Katja Komonen

ABSTRACT

The goal of this thesis was to develop the community of the Youth Arts Workshop from the perspective of community and organization culture through the means of community-based management. This thesis is a research-based development project where community centered process development is used as the development approach. This community centered process development can respond to the desire of work communities everyday development (Sepänen-Järvelä & Vataja 2009, 17). This can be relevant when facing very ordinary and everyday matters in youth work at workshops.

The thesis discusses leadership from the perspective of community-based management. Community-based management can be used as a tool for leadership in a people-oriented work such as youth work where there diversity of people as well as interaction are in the center of the activity. The participation of multiple individuals in the development enables the multi-voiceness of the work community, where different point of views are heard, creating an open and trusting atmosphere.

The work also describes the quality work process enabled ny Into society, which is related to the value work described in this development project. Into society is an expert organization in outreach youth work and youth work shops, which helps workshops to initiate the quality work. Through the quality work process, workshops can develop their own activities and consequently provide higher quality services for both young adults and as part of the service field.

In addition to leadership theory and the quality work process, the thesis describes the value work of the work community. Through value work, the guiding values of the workshop were updated via a community process. Aaltonen et al. (2003, 41) emphasize the importance of involving the work community in the value work: Good value work requires the participation of employees. Participation impacts our commitment to the matter. The significance of values shouldn` t be underestimated when working. Particularly in the field of youth work, values strongly guide activities and may be the first thing one encounters when stepping in to the youth workshops.

Keywords: youth workshops, management, communal management, quality work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KEHITTÄMISEN TAUSTA JA TARVE	6
2.1	Jyväskylän kaupungin nuorisopalvelut.....	6
2.2	Nuorten Taidetyöpaja	6
2.3	Into ry:n tukema laatutyö	9
2.4	Lähtökohtatilanteen ja kehittämistarpeen kuvaus	10
2.5	Laatumerkin hakuprosessi ja sieltä nousseet tarpeet	11
3	KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN PERUSTA.....	15
3.1	Yleistä johtamisesta.....	15
3.2	Yhteisöllinen johtaminen.....	18
3.3	Aiemmat tutkimukset	21
4	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS	22
4.1	Kehittämisen kohde ja tavoite.....	22
4.2	Toimenpide eli miten tavoite saavutetaan.....	22
4.3	Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen	23
4.4	Kehittämistyön eteneminen	25
4.5	Toteuttamisvaihe: arvopeliä pelaamaan	26
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
5.1	Tiivistys tuloksista ja vaikutuksista.....	32
5.2	Johtopäätökset	33
5.3	Kehittämistyön arviointi ja kehittämissuhteita.....	34
	LÄHTEET.....	35

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni pääsee tutustumaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön, missä tavoitteena on kehittää Jyväskylän kaupungin, Nuorten taidetyöpajan työyhteisöä yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Opinnäytetyössä käytetään kehittämisoitteena työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Kehittämisen toimenpiteenä toteutetaan työyhteisöä osallistava arvotyöskentely. Lisäksi opinnäytetyössä kuvataan Into ry:n laatumerkkiprosessi Nuorten taidetyöpajan toteuttamana.

Hyvän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, se kaipaa kehittämistä ja on taustaltaan perusteltu. Työn lähtökohtien tulisi myös olla ”arkijärkisiä” ja aiheen riittävän rajattu. Opinnäytetyön tulisi toteuttaa omaperäisesti, innovatiivisesti ja ennakkoluulottomasti, mutta tärkeää on säilyttää tekemisissä myös realismin taju ja jalat tiukasti maassa. (Hakala 2022, 26–28.) Mikä sitten tässä nimenomaisessa aiheessa on ajankohtaista ja vaatii kehittämistä? Tarve tälle työlle kumpusi työpajan laatumerkkiin liittyneestä työyhteisöä osallistaneesta prosessista, mistä kävi ilmi, että työpajan henkilöstöllä ei ollut yhtä selkeää ajatus kuin esihenkilöillä organisaation suunnasta. Tähän teemaan kuuluivat arviointikriteerit perustehtävä, visio ja strategia. Kehittämisen prosessin myötä huomattiin myös, että nämä asiat tulisi kirkastaa työyhteisölle myös perehdyttämisen näkökulmasta.

Työstä tekee ajankohtaisen myös työpajojen laatumerkkiprosessin kuvaus. Työpajakenttää koettelee murrosvaihe, kun hallitukset ovat viime aikoina säättäneet niin oppivelvollisuus-, hyvinvointialue- ja TE-uudistuksista, joilla on isosti vaikutusta työpajatoimintaan. Juuti ja Vuorela (2015, 38) muistuttavatkin siitä, miten sopeutuakseen jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin, tulee työpajoilla olla kyky oppia jatkuvasti jotain uutta. Into ry:n kautta haettava laatumerkki voi toimia työpajoille hyvänä apuna sekä oman työn että esimerkiksi paikallista verkostotyötä kehittäessä. Omaan työtä voidaan kehittää myös siitä näkökulmasta, että yhteisöllinen prosessi auttaa näkemään tarvittavat kehittämiskohdat, joita voidaan lähteä muuttamaan. Tällä tavalla saadaan myös tarjottua entistä laadukkaampaa työtä. Verkostojen suuntaan laatumerkki voi toimia selkeänä tunnustuksena työpajalla tehtävästä hyvästä ja vaikuttavasta työstä, jolloin ajatus pajoilla

tehtävästä työstä ei perustu pelkkään omaan arvioon siitä, että työ olisi laadukasta vaan arvio perustuisi joko ulkopuoliseen tai vertaisauditointiin. Tähän työhön liittyy myös nuorisotyöllinen katsontakanta, koska siitä alasta itselläni on yli 15 vuoden työkokemus.

2 KEHITTÄMISEN TAUSTA JA TARVE

2.1 Jyväskylän kaupungin nuorisopalvelut

Nuorten Taidetyöpaja on osa Jyväskylän kaupungin nuorisopalveluiden toimintaa. Jyväskylässä nuorisopalveluiden toiminta on viiteen jaettu eri palvelualueeseen: Nuorten talo/Ohjaamo, alueellinen nuorisotyö, erityisnuorisotyö, yhteiset palvelut sekä työpajatoiminta. Nuorisopalveluiden tehtävänä on kohdata, ohjata ja tukea alle 29-vuotiaita nuoria. Toiminnan tavoitteena on toteuttaa työssään Jyväskylän kaupungin strategian ja ohjelmatyössä nousevia asioita. Kaupunkistrategian lisäksi nuorisopalveluiden toiminnassa tavoitellaan hyvinvointisuunnitelman, osallisuusohjelman, Liikuntapäätkaupungin, ympäristökäsikirjan sekä yhdenvertaisuussuunnitelman yhtymäkohtiin liittyviä seikkoja. Nuorisopalveluiden toimintaa ohjaavat arvot, joita ovat yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, nuorilähtöisyys, kohtaaminen ja läsnäolo, kynnyksettömyys ja yhteisöllisyys. (Jyväskylän kaupunki 2021.)

2.2 Nuorten Taidetyöpaja

Nuorten Taidetyöpaja on perustettu vuonna 2001 kahden henkilön ideasta, missä haluttiin auttaa nuoria elämässä eteenpäin taiteen keinoin. Toiminnan alkaessa kokeiluna vuonna 2001 työntekijöitä oli kolme, pajaryhmiä yksi ja vuoden aikana pajapaikkoja toiminnassa yhteensä 24. Vuosien saatossa toiminta jatkui EU-rahoituksella ja noin kymmenen vuotta toimittuaan, työpajalla käynnistyi Voimalaitos-hanke, mikä mahdollisti toiminnan kehittymisen ja laajentamisen entisestään. Hankkeen myötä työpajalla aloitettiin myös kuntouttavan työtoiminnan tarjoaminen. Vuosi hankkeen pyörimisen jälkeen vuonna 2014 Jyväskylän kaupunki vakinaisti Voimalaitos-hankkeen toiminnot ja tuossa vaiheessa työntekijöitä olikin jo lähemmäs 30. Myös pajapaikkojen määrä oli kasvanut 300 paikkaan. (Mikä ihmeen Taidetyöpaja, 8.)

Vuonna 2024 Jyväskylän kaupungin Nuorten Taidetyöpaja tuottaa valmennus-, ohjaus- ja opetuspalveluja 15–28-vuotiaille jyväskyläläisille nuorille. Toiminnan tavoitteena on erilaisin valmennuksen keinoin parantaa nuoren valmiuksia päästä koulutukseen, suorittaa koulutus loppuun ja päästä avoimille työmarkkinoille tai muuhun tarvittavaan palveluun. Into ry on julkaisemassaan Työpajatoiminnan käsikirjassa (2023, 71–73) jaotellut työpajoilla tapahtuvan valmennuksen kolmeen muotoon: yksilövalmennus, ryhmävalmennus ja työvalmennus. Nuorten taidetyöpajalla jokaisella nuorella on omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka käydään läpi yksilövalmennuksessa oman valmentajan kanssa. Tavoitteet voivat liittyä arjenhallinnan asioihin, palveluverkon kasaamiseen tai tulevaisuuden jatkopolkuihin. Monissa tapauksissa kaikkiin edellä mainittuihin. Työvalmennuksessa nuoret oppivat uusia taitoja erilaisten työtehtävien ja projektien, riippuen siitä, millä pajalla nuori on. Ryhmävalmennuksessa taas voidaan toteuttaa yksilövalmennuksen teemojar ryhmänä, esimerkiksi vahvuustyöskentelyä tai muita niin sanottuja oman elämän tuokioita.

Jyväskylässä Nuorten Taidetyöpajalla pajat jakautuvat arjentaito- ja työelämäpajoja. Arjentaitopajoilla vahvistetaan nuoren voimavaroja ja hyvinvointia, samalla harjoitellen työelämätaitoja. Näillä pajoilla toiminnallisina menetelminä käytetään erilaisia luovia menetelmiä, pelaamista, retkeilyä ja ruoanlaittoa sekä vierailaan erilaisissa kohteissa. Toimintaan pyritään myös osallistumaan nuoria ja pyydetään heitä toiveita toiminnan sisällöistä. Tällä tavalla saadaan myös nuoria paremmin sitoutettua ja osalliseksi, kun nuorella on mahdollisuus itse vaikuttaa toiminnan sisältöön. Arjentaitopajat ovat niin sanottuja matalan kynnyksen pajoja, joissa työpäivien määrä ja kesto ovat vähäisempiä kuin työelämäpajoilla. Nuori on saattanut olla pitkiäkin ajanjaksoja kotonaan ilman opintoja, työtä tai muuta toimintaa, voidaan puhua jopa vuosista. Näissä tilanteissa harvoin on nuoren edun mukaista lähteä harkitsemaan ensisijaisesti opintoja, jos esimerkiksi arkirytmillä on mitä sattuu. Voi siis olla parempi aloittaa, vaikka starttipajatoiminnasta parina päivänä viikossa, ja saada arkeen rytmiä, tekemistä ja sosiaalisia kontakteja. Pajoilla saa näiden lisäksi myös tukea ja ohjausta yksilöllisiin tavoitteisiin, mitkä voivat olla vaikka sosiaalisten tilanteiden harjoittelua tai terveydenhuollon verkoston kartoittamista.

Työelämäpajoilla toiminta on selkeästi työelämälähtöisempää. Pajoilla on jokin teema, minkä ympärille toiminta rakentuu. Työelämäpajoilla nuori pääsee tutustumaan musiikki-, taide-, media- ja ohjausalan eri sisältöihin sekä vahvistamaan omaa osaamista erilaisten työtehtävien ja asiakasprojektien myötä. Työvalmennuksessa opetettaviin asioihin ei välttämättä tarvitse olla aiempaa kokemusta, mutta myös aiemmin opittuja taitoja voi tulla pajalle vahvistamaan. Mutta ei ole myöskään tavatonta, että pajalla olisi nuori, kenellä on vaikka artesaanin koulutus, mutta työelämän taidot ja usko itseen ja omiin taitoihin eivät ole vielä sillä tolalla, että työelämä olisi ajankohtainen. Myös tästä syystä työpajoille on paikkansa, koska työpajoilla tarjottavat sopivan kokoiset haasteet ja vastuu sekä onnistumisen kokemukset antavat uskoa tulevaan ja vahvistavat nuoren uskoa myös itseensä (Työpajatoiminnan käsikirja 2023, 72).

Nuorten Taidetyöpajalla toimii kolme esihenkilöä, jotka ovat palveluesihenkilö sekä kaksi vastaavaa työvalmentajaa. Karkeasti työnkuvat jaoteltuna palveluesihenkilö johtaa ylitason asioita ja vastaavat työvalmentajat vastaavat arkisesta johtamisesta toimimalla kahden tiimin lähiesihenkilöinä. Nuorten Taidetyöpajalla johtamisen käytänteisiin kuuluvat säännölliset viikoittaiset esihenkilöpalaverit sekä kerran kuukaudessa toteutettava esihenkilöiden työnohjaus. Näiden lisäksi esihenkilöt kommunikoivat työpäivisin erilaisten viestimien kautta, pääasiallisesti Teamsin välityksellä. Vastaavat työvalmentajat taas työskentelevät työparina jakaen muun muassa saman työhuoneen, mikä helpottaa omaan ajatukseen ja havaintoihin pohjautuen arkista johtamista ja ajatusten vaihtoa saumattomasti.

Esihenkilöillä on toimistot työpajan yhteydessä ja heidän tavoitteensa on näkyä työpajan arjessa. Tällä pyritään siihen, että esihenkilöt olisivat helposti lähestyttävissä myös arkisten asioiden kanssa. Esihenkilöt voivat tarjota myös työnohjauksellista tukea, koska kaikilla on kokemusta nuorten ohjaamisesta tai opettamisesta. Tämä koetaan myös työntekijöiden näkökulmasta hyvänä asiana, kun esihenkilö tietää kohderyhmän, jonka kanssa työskennellään, jolloin heillä myös on ymmärrystä työstä ja työn haasteista. Toisaalta myös sen palkitsevuudesta, kun saadaan nuoria onnistumaan ja eteenpäin kohti seuraavia merkityksellisiä steppejä. Esihenkilön näkökulmasta taas työpaikan arjessa näkyminen ja oleminen helpottaa johtamista. Yhteisissä keskusteluissa työntekijät tulevat tutummaksi, jolloin myös johtaminen helpottuu kun kuulee

työntekijän ajatuksia ja kokemuksia työstä. Samalla esihenkilöstä voi tulla helpommin lähestyttävä, kun tulee näkyväksi työpajan arjessa eikä ole vain etäinen hahmo Teams-viestien takana. Juuti ja Vuorela (2015, 54) mainitsevatkin, että yhteisen työskentelyn ja tutustumisen kautta voidaan ymmärtää paremmin toisen ihmisen taustoja sekä sitä, miksi vaikka se työkaveri toimii tietyllä tavalla.

2.3 Into ry:n tukema laatutyö

Into ry on vuonna 1997 perustettu työpajatoiminnan asiantuntijaorganisaatio. Organisaatio toimi vuoteen 2020 saakka nimellä Valtakunnallinen työpajayhdistys ry (TPY), minkä jälkeen nimeksi vaihtui Into ry. Into edustaa sekä etsivää nuorisotyötä että työpajatoimintaa. Inton tehtävänä on tukea etsivän nuorisotyön ja työpajatoiminnan toimijoita sekä toimia niiden äänenä valtakunnallisessa vaikuttamistyössä ylätasolla pitämällä yllä toimivia suhteita mm. tärkeimpiin ministeriöihin, Kuntaliittoon, Opetushallitukseen sekä paikallisiin aluehallintovirastoihin. Intolaiset pyrkivät vahvistamaan työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön toimintaedellytyksiä. Tämän vaikuttamistyön lisäksi Inton asiantuntijat tarjoavat alueellisesti tukea paikallisille toimijoille. Into toimii alueellisten koordinaatioryhmien ja aluehallintovirastojen läheisenä yhteistyökumppanina tarjoten muun muassa materiaaleja, kokoamalla alueellista tietoa ja viemällä tätä valtakunnalliseen päätöksentekoon, ja välittämällä alueille uutisia valtakunnan tasolta. Inton rooli on merkittävä tällä hetkellä toimiessaan kohdennetun nuorisotyön työntekijöiden sekä ennen kaikkea heikommassa asemassa olevien nuorten äänitorvena. (Into ry.)

Inton yksi tehtävistä on tarjota kohdennetun nuorisotyön kentälle tukea laatutyön kehittämistä. Sovari, sosiaalisen vahvistumisen mittari, on yksi väline tähän. Sovaria käytetään sekä etsivässä nuorisotyössä että työpajoilla. Sovarimittari toimii laadun ja vaikutusten arvioinnin välineenä. Sovarin avulla on mahdollista saada tärkeää tietoa toiminnan kehittämisen tueksi, koska nuoret pääsevät antamaan palautetta anonymisti. Palautteen avulla voidaan muokata palveluita vielä enemmän nuorten toiveita ja tarpeita vastaavaksi. (Into ry.) Työpajoille saadaan myös esimerkiksi työpajakohtaiset arviot toiminnan laadusta. Näitä palautteita voidaan käyttää johtamisen tukena, kun käydään palautteita läpi pajakohtaisesti työvalmentajien kanssa. Tällöin voidaan miettiä, mitkä asiat

toimivat ja mitä asioita olisi hyvä tehdä toisin, jotta pystyttäisiin tukemaan nuoria entistä paremmin pajajaksojen aikana. Sovari-mittarin lisäksi Intolla on uusina laatutyökaluina työpajatoiminnan laatukriteeristö ja laadunarviointimalli STL eli sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli. Laatukriteeristön tavoitteena on saada työpajatoiminnasta entistä vaikuttavampaa ja laadukkaampaa valtakunnallisesti. Yhtenäisillä käsitteillä ja laatukriteereillä saadaan kehitettyä omaa toimintaa ja todennettua tehdyn työn laadukkuutta niin työpajakentällä kuin muissakin toimintaympäristöissä, missä työpajakenttä voi tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi koulupudokkuuden ehkäisyssä. (Into ry.) Yhteinen ammattisanasto tuo laatua ja uskottavuutta työhön.

2.4 Lähtökohtatilanteen ja kehittämistarpeen kuvaus

Nuorten Taidetyöpaja on toiminut Jyväskylässä 2001 vuodesta lähtien, ja sen toimintaa on kehitetty pitkin matkaa niin hankkeiden kuin vuosittain tapahtuvan talon sisäisen kehittämistyön myötä. Toiminta on vakiintunutta ja se tunnetaan laajasti työpajatoimijoiden keskuudessa niin Jyväskylässä kuin valtakunnallisestikin. Työpajalla käydään vieraillemassa säännöllisesti niin työpajatoimijoiden kuin muunkin verkoston työntekijöiden toimesta. Lisäksi työpajatoiminta kiinnostaa tulevia ohjausalan ammattilaisia ja pajalle haetaan hakemaan oppia työpajatoiminnasta niin toiselta asteelta kuin korkeakouluistakin. Taidetyöpajan toimintamuotoja on ”parastettu” muiden työpajojen käyttöön ympäri Suomea. Tiedossa on siis, että työpajalla tehdään laadukasta sekä vaikuttavaa työtä niin nuorilta kuin verkostoltakin tulleen palautteen myötä. Inton tarjoama laatumerkin haku kuitenkin tarjosi mahdollisuuden saada omalle arviolle myös virallisen tunnustuksen laatumerkin myötä. Tästä syystä pajalla käynnistettiin laatumerkin hakuprosessi.

Nuorten Taidetyöpajalla pidetään säännölliset kehittämispäivät syksyisin ja keväisin. Näiden lisäksi järjestetään tilanteen ja tarpeen mukaan pienempiä kehittämishetkiä, jos näille huomataan olevan tarvetta. Pääajatuksena kuitenkin, että kehitetään aina tarpeesta. Tähän istui sopivasti myös laatumerkkiprosessi, mitä lähdettiin yhdessä työyhteisön kanssa työstämään konkreettisesti keväällä 2023. Tämän opinnäytetyön kehittämistarve nousi siis selkeästi laatutyön prosessin myötä. Työyhteisön kommenttien ja havaintojen pohjalta todettiin, että

kaikilla ei ole yhtä selkeänä yhteinen visio tulevaisuudesta ja myös arvot sekä toiminta-ajatus kaipasivat kirkastamista.

2.5 Laatumerkin hakuprosessi ja sieltä nousseet tarpeet

Lokakuussa 2022 Nuorten taidetyöpajalla käytiin ensimmäisiä keskusteluita Into ry:n kanssa laatumerkkiprosessin käynnistämiseksi. Tällöin pidettiin ensimmäinen tapaaminen Teamsin välityksellä Into ry:n toiminnanjohtajan kanssa käytännön asioihin liittyen. Siitä vierähtikin pieni tovi, kun asia pantiin toimeen ja käytäntöön. Työyhteisöä pidettiin myös koko ajan asiasta tietoisina kertomalla erilaisissa kuukausipalaverissa ja kehittämispäivässä prosessin etenemisestä, jotta työntekijät tiesivät missä asian suhteen mennään, vaikka mitään konkreettista ei ollut vielä tiedossa. Intosta saatiin materiaalit tammikuun lopulla 2023, minkä pohjalta Nuorten taidetyöpajalla käynnistettiin yhteisöllinen prosessi laatutyöhön liittyen. Tässä prosessissa toteutettiin kevään 2023 aikana kolme erillistä kehittämissäpäivää, joissa työntekijät arvioivat Inton materiaalin pohjalta laatukriteerien toteutumista. Näiden kolmessa kehittämissäpäivässä syntyneiden materiaalien pohjalta toukokuussa 2023 Intoon lähetettiin hakemus laadunarviointiin.

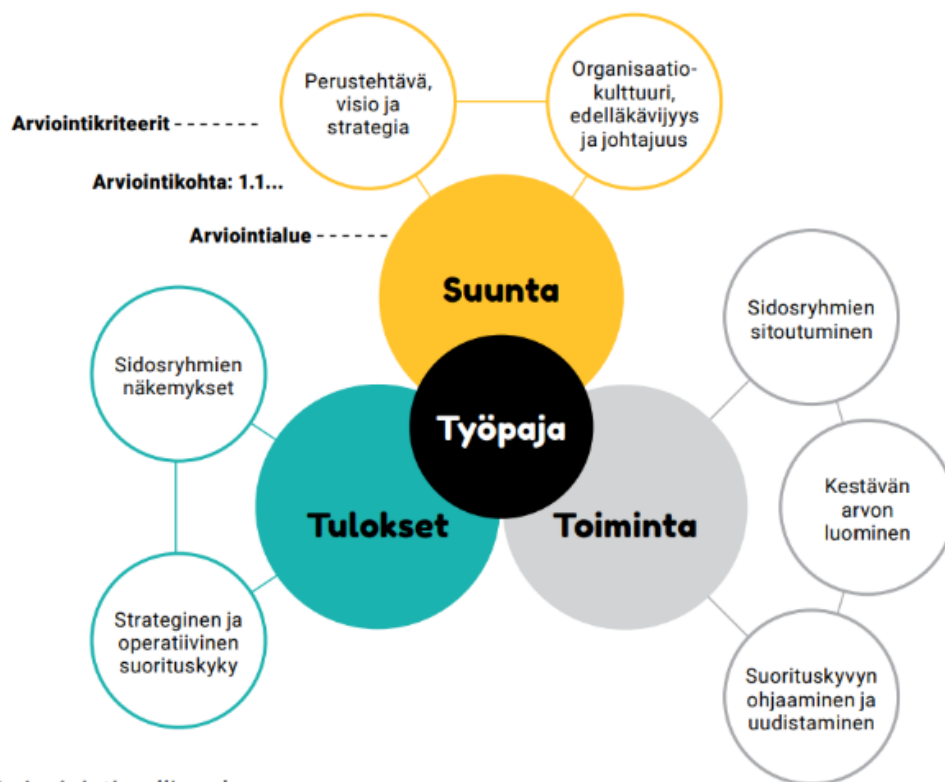
Laatutyö toteutetaan yhteistyössä Into ry:n kanssa, joka antaa tukea työpajoille hakuprosessin aikana. Into tarjoaa kahta erilaista laatutyön toimintamallia, joko vertais- tai ulkopuoliseen auditointiin perustuvaa arviointia. Nuorten Taidetyöpaja päätyi ulkopuoliseen auditointiin perustuneeseen arviointiprosessiin. Laatutyön tarkoituksena on kehittää ja selkeyttää palveluita niin, että ne vastaavat työpajakentän asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi laatutyöllä vahvistetaan perustyötä ja sen vaikuttavuutta. (Into ry.)

Työyhteisöä osallistavat työpajat oli jaettu kolmeen eri kehittämissäpäivään, jotka toteutettiin noin puolentoista kuukauden aikana keväällä 2023: 10.3., 14.4. ja 21.4. Kuhunkin työpajaan oli varattuna aikaa kaksi tuntia. Kaiken kaikkiaan prosessiin osallistui runsaat 20 työntekijää sekä esihenkilöt. Työstettävän aiheen ollessa niin iso ja materiaalin laajan, työskentely jaettiin useampaan pienempään osioon, jotka järjestettiin eri ajankohtina. Tämä jako mahdollisti myös tehokkaamman työskentelyn. Pienryhmät jaettiin satunnaisesti, ja jokaiseen ryhmään tuli neljästä viiteen työntekijää.

Laadun arviointimalli pitää sisällään kolme eri arviointialuetta: suunta, toiminta ja tulokset. Jokainen arviointialue taas on jaettu erillisiin arviointikriteereihin, joita oli kaikkiaan seitsemän. Näitä ovat

- perustehtävä, visio ja strategia
- organisaatiokulttuuri, edelläkävijyys ja johtajuus
- sidosryhmien sitoutuminen
- kestävän arvon luominen
- suorituskyvyn ohjaaminen ja uudistaminen
- strateginen ja operatiivinen suorituskyky
- sidosryhmien näkemykset

Arviointialueet ja -kriteerit on havainnollistettu alla olevassa kuvassa:



Kuva 1. Arviointimallin rakenne

(Kuva 1: Laadun arvioinnin käsikirja työpajatoimintaan STL 2022, 6)

Työyhteisö jaettiin jokaiselle kehittämisspäivän kerralle neljään pienryhmään niin, että jokainen ryhmä pääsi vastaamaan kunkin arviointialueen arviointikriteereihin. Esihenkilöt eivät osallistuneet näihin pienryhmätyöskentelyihin, vaan vastasivat tapaamisten fasilitoinnista. Prosessiin kuului, että johto ei osallistunut

ensimmäisen vaiheen työskentelyyn vaan tärkeää oli saada nimenomaan työyhteisön ääni kuuluviin ja näkyviin siitä, miten he kokivat työpajalla arviointikriteereiden toteutuvan. Ajatuksena oli myös hahmottaa esimerkiksi kohtia, joihin työntekijöillä ei välttämättä ollut lainkaan vastausta.

Ensimmäisessä työskentelyssä kaksi ryhmää vastasi arviointialueeseen yksi ja toiset kaksi ryhmää arviointialueeseen kaksi. Ryhmät arvioivat annetun materiaalin pohjalta erilaisia väittämiä ja sitä, miten ne työpajalla toteutuu. Näiden vastausten pohjalta pystytään löytämään sekä toiminnan heikkouksia että vahvuuksia. Työntekijät saivat pohdintansa tueksi apukysymykset jokaisen laatu-kriteerin kohdalla:

- Onko meillä tällaista? Mistä löytyy, tai miten voi osoittaa, että näin on? (Dokumentit, toimintatapa tai -malli, käytäntö tms.)
- Onko meillä kehitettävää tässä?

Arviointialueista suunta pitää sisällään isoja kokonaisuuksia, kun pohdittavana on työpajan perustehtävä, visio sekä strategia. Lisäksi työntekijät arvioivat organisaatiokulttuuria, edelläkävijyyttä ja johtamista. Toisella työskentelykerralla arvioitiin toimintaa, missä arviointikriteereinä oli mm. kestävän arvон luominen sekä sidosryhmien sitoutuminen toimintaan. Kolmannessa ja viimeisessä työskentelyvaiheessa arvioitiin tuloksia, mihin kuului sidosryhmien näkemykset sekä strateginen ja operatiivinen suorituskyky. Työskenneltyään 1,5 tuntia ryhmät vaihtoivat pohdintansa tulokset toiselle puolikkaalle, jotta jokainen ryhmä pääsi työstämään kumpaakin aihealuetta. Pienryhmät kommentoivat siis toisensa tuloksia ja vastauksia. Tällä kiertävällä tavalla toteutettiin kaikki kolme työpajaa.

Työyhteisön itsearviointivaiheen jälkeen siirryttiin prosessissa eteenpäin. Seuraavassa vaiheessa työpajan esihenkilöt kävivät työntekijöiden työstämän materiaalin läpi ja tekivät näiden pohjalta yhteenvedon jokaisesta arviointialueesta ja -kriteeristä. Tähän 9.5. pidettyyn kehittämisaamupäivään osallistui työpajan palveluesihenkilö, kaksi vastaavaa työvalmentajaa sekä nuorisopalveluiden kehittämisasiantuntija. Esihenkilöt kävivät pareittain läpi neljä kohtaa (teemat 1–2, sekä 5–6) sekä jokaisen väittämän, mihin pienryhmät olivat koonneet ajatuksia pohtien vastausta kysymykseen ”Onko meillä tällaista? - Mistä löytyy, tai miten voi osoittaa, että näin on (dokumentit tai toimintatapa tai -malli tms.)”, ja

tekivät näiden jälkeen yhteenvedon vastauksista. Seuraavaksi esihenkilöt tekivät näiden pohjalta koonnin, mistä kävi ilmi, mitä kohtia pitää jatkossa vielä avata työntekijöille. Työntekijät olivat pohtineet myös jokaisen väittämän siitä näkökulmasta, mitä kehitettävää on aiheeseen liittyen.

Itsearviointivaiheen jälkeen sekä työntekijät että esihenkilöt olivat käyneet läpi 51 erilaista laatukriteeristön väittämää eri näkökulmista. Näistä materiaaleista koottiin mahdollisimman selkeä Word-tiedosto, jossa tavoitteena oli nimenomaan työntekijöiden äänen kuuluminen. Valmiita vastauksia ei siis muokattu, vaan lähinnä yhtenäistettiin, jos useassa vastauksessa toistui sama sisältö. Itsearviointiin teemoihin kolme ja neljä työntekijät olivat vastanneet niin kattavasti, että niihin kohtiin esihenkilöiden ei tarvinnut lisätä mitään. Nämä teemat liittyivät toimintaan: kestävien vaikutusten aikaansaamiseen sekä valmentautujien ja sidosryhmien sitoutumisen varmistamiseen.

Esihenkilöiden työskentelyn jälkeen työstetty materiaali koottiin yhteen laatuhaakemusta varten. Hakemukseen lisättiin tiedoksi myös muita liitteitä kuten Mikä ihmeen Taidetyöpaja? -opas ja Nuorten taidetyöpajan Powerpoint-muotoinen esitys. Lisäksi liitteeksi oli koostettu tekstitiedosto siitä, miten johtaminen toteutuu nuorten työpajatoiminnassa Jyväskylässä sekä keväällä 2023 työpajatoiminnan työyhteisössä työsuojeluvaltuutetun toteuttaman voimavarakyselyn tulokset. Näillä dokumenteilla pyrittiin toteamaan työyhteisön työhyvinvointiin liittyviä asioita. Valmis hakemus liitteineen laitettiin Into ry:lle laadunarviointiin toukokuussa 2023. Hakemuksen perusteella Nuorten Taidetyöpaja hyväksyttiin laadunarviointiin. Kaikkinensa hakuprosessi vaati sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä paljon panostusta. Prosessi ei ollut mikään nopea vaan siihen käytettiin paljon yhteistä aikaa. Tämä prosessi kuitenkin mahdollisti yhteisen keskustelun, havainnoinnin sekä kehittymisen.

Seuraavassa vaiheessa toteutettiin arviointikriteerien toteutumiseen liittyvä numeroarviointi kahdessa eri pienryhmässä. Toisen työryhmän muodostivat työyhteisöä edustaneet kolme työntekijää, jotka valittiin työntekijöiden oman kiinnostuksen mukaan. Toisen työryhmän muodostivat esihenkilöt, johon kuului nuorisopalveluiden palvelujohtaja, työpajatoiminnan palveluesihenkilö sekä vastaava työvalmentaja. Kumpikin työryhmä kävivät tahoillaan keskustelua, jonka tarkoituksena oli arvioida väittämän toteutumista numeroarvosanoin 1–

10. Nämä arvosanat kirjattiin erilliseen lomakkeeseen ja toimitettiin ulkopuolिसelle auditoijalle ennen varsinaista auditointipäivää.

Virallinen auditointi toteutettiin 10.8.2023. Auditointi toteutettiin Teamsissa, ja sille oli varattu aikaa klo 9–15. Auditointiin osallistui kaksi ulkopuolista auditoijaa, työyhteisöstä samat kolme edustajaa, jotka osallistuivat numeroarvioinnin tekoon sekä esihenkilöistä työpajatoiminnan palveluesihenkilö ja kaksi vastaavaa työvalmentajaa. Lisäksi auditointiin osallistui valvovan tahon edustajana nuorisopalveluiden palvelujohtaja. Auditointi aloitettiin työpajatoiminnan yleisesittelyn, jonka jälkeen siirryttiin pienryhmätyöskentelyyn, jossa työntekijät ja esihenkilöt työskentelivät tahoillaan eri auditoijan johdolla. Pienryhmissä auditoija esitti kysymyksiä ja haastoi ryhmäläisiä erilaisten väittämien muodossa arvioidakseen kriteerien täyttymistä. Päivän lopuksi auditoijat olivat tehneet koonnin päivästä ja kirjanneet pienryhmien keskusteluiden pohjalta yhteenvedot, missä kävi ilmi mahdolliset kehitettävät kohteet sekä työyhteisössä jo olemassa olevat hyvät käytänteet ja positiiviset asiat. Päivän lopuksi annettiin tiedoksi, kuinka suuri prosentuaalinen osuus meidän organisaatiomme toiminnasta täyttää Inton laatukriteereistä. Virallinen tieto laatumerkistä saatiin Inton työpajatoiminnan asiantuntijalta sähköpostitse 25.9.2023, missä todettiin, että Inton hallitus on myöntänyt ulkopuoliseen auditointiin perustuvan kahden tähden laatumerkin Nuorten taidetyöpajalle. Kaksi tähteä saa, kun 90 % kriteereistä täyttyy.

3 KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN PERUSTA

3.1 Yleistä johtamisesta

Johtaminen on kaiken kaikkiaan hyvin moniulotteinen käsite. Johtaminen kuitenkin on ennen kaikkea palvelutehtävä, jossa esihenkilön tehtävänä on olla organisaation toiminnan tukena sekä luoda parhaat mahdolliset edellytyksen perustehtävän tekemiselle (Kaivola & Launila 2007, 45). Myös Järvinen (2022, 30) vertaa esihenkilötyötä palvelu-, valmennus- tai huoltotehtäväksi, missä esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja yhdessä työyhteisön kanssa luo prosesseja ja rakenteita, mitkä helpottavat työntekoa. Esihenkilön työhön kuuluu myös ongelmien ratkaisu yhdessä työntekijöiden kanssa sekä kannustaminen kehittymään ja oppimaan uutta.

Historian saatossa niin teknologian kuin kulttuurinkin kehittyminen on muokannut johtamista. Yleisesti johtamistavat voidaan jakaa viiteen johtamisen tapaan, missä vastuun jakaantuminen vaihtelee. Erilaisia johtamistyyliä ovat johtajakeskeinen, organisaatiokeskeinen, saavutuskeskeinen, yksilökeskeinen sekä yhteisökeskeinen johtaminen. Johtajakeskeinen ja yhteisökeskeinen johtamistyyli ovat toistensa ääripäitä. Johtajakeskeisestä kulttuurista esimerkiksi voidaan erilaisia katujengejä tai mafiaa, missä on johtajana vahva yksilö, joka päättää kaikista asioista itsenäisesti. Johtamissuunta on hyvin vahvasti ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, ja johtamisen välineinä käytetään sekä fyysistä että henkistä voimaa. Toisessa ääripäässä, yhteisökeskeisessä johtamisessa, vastuu jakaantuu yhteisölle eikä esihenkilöllä ole enää niin isoa roolia. Vaikka kiinteät vastuut on saatettu poistaa tässä johtamistyylin organisaatiossa, lakien ja säädösten takia osa vastuista täytyy säilyttää edelleen esihenkilötasolla. (Spiik, 11–13.)

Taulukossa 1 on hahmoteltu vastuun jakautuminen erilaisissa johtamisen kulttuureissa. Sininen väri kuvastaa esihenkilön vastuulla olevaa aluetta, kun taas oranssi kuvastaa yhteisön vastuuta.

Esihenkilön vastuulla		Yhteisön vastuulla		
Johtajakeskeinen Ylhäältä alas johtaminen Esimerkkinä mafia tai katujengit Impulsiivisuus ja vahva yksilö	Organisaatiokeskeinen Hierarkkisen kaavion perusteella johtaminen Esimerkkinä armeija Vahvat säännöt	Saavutuskeskeinen Työtä johtaa kilpailu ja saavutukset Esimerkkinä innovointi Tavoitejohtaminen	Yksilökeskeinen Johtamiskulttuuri on perhemäinen ja voimaannuttava Valmentava johtaminen	Yhteisökeskeinen Johtamiskulttuuri on autonominen ja toimii kuin elävä organismit Esimerkkinä itseohjautuva organisaatio Yhteisöohjautuvuus
Työnjako	Työnjako	Työnjako	Työnjako	Työnjako
Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta
Keinot	Keinot	Keinot	Keinot	Keinot
Päätökset	Päätökset	Päätökset	Päätökset	Päätökset
Arvot	Arvot	Arvot	Arvot	Arvot
Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet
Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta

Viisi erilaista johtamiskulttuuria

(Taulukko 1: Spiik, 12: Viisi erilaista johtamiskulttuuria)

Johtaminen voidaan jakaa myös asioiden johtamiseen *leadership* ja ihmisten johtamiseen *management*. Asiajohtamisessa johtaja pyrkii erilaisten mittareiden ja järjestelmien (suunnittelu- ja seuranta) avulla saamaan konkreettiseksi aikaansaamansa asiat. Asiajohtamista pidetään tärkeämpänä ja vaativampana, ja ihmisten johtamiseen ei välttämättä juurikaan panosteta vaan se tulee ikään kuin siinä sivussa. Olennaisena ei pidetä työntekijöiden työhyvinvointia, osallisuutta tai motivointia. (Kaivola & Launila 2007, 44.)

Ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi voidaan puhua johtamisen kolmesta eritasosta:

1. Strateginen johtaminen eli miksi ja mitä tehdään
2. Operationaalinen johtaminen ja esimiestyö eli miten tehdään
3. Henkilöstöjohtaminen eli miten henkilöstön toimintakyky saadaan käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla?

Kaikki johtamisen tasot kuitenkin liittyvät toisiinsa. Esimiestyön hallitseminen edellyttää strategian hallitsemista eli miksi tehdään sitä, mitä tehdään. Henkilöstön johtamiseen taas tarvitaan operationaalista johtamista, mikä taas pohjautuu strategiaan. (Vesama, 2022.)

Järvinen (2022, 13) kirjoittaa kirjassaan johtamisen perusasioista ja jo toimivaksi todetuista asioista, noudatti sitten mitä tahansa johtamisen suuntaa tai pinnalla olevaa trendiä. Järvinen paneutuu siis operationaalisen johtamisen ytimeen eli esihenkilötyöhön. Esihenkilötyötä ohjaa lait ja erilaiset sopimukset, ja siinä käytetään aktiivisesti valtaa ja johtajuusasemaa. Esihenkilö käyttää työnjohto-oikeutta ja asemaa toimimalla organisaation ja työyhteisön parhaaksi. Mikäli esihenkilö unohtaa tehtävänsä eli johtamisen, joku muu yleensä aina alkaa johtamaan. Johtaminen ei ole rakettitiedettä – vaan paljon vaikeampaa, toteaa Järvinen (2022, 20–21).

Johtamisen vaikeus liittyy siihen, ettei ihmisiä pysty johtamaan tietyllä mallilla tai kaavalla. Ihmiset ovat keskenään kaikki erilaisia ja toimivat ennalta-arvaamattomasti ja harvoin noudattavat jotain tiettyä tapaa toimia. Tämä asettaa esihenkilöt haastavan tilanteen eteen. Vaikka Kaivola ja Launila (2007) sanovatkin asioiden johtamisen olevan haastavaa, väittäisin ihmisten johtamisen

olevan vielä haastavampaa – varsinkin ihmisläheisellä ja luovalla alalla, kuten nuorisotyön kenttä. Omaan havaintoon perustuen nuorisotyötä tehdään monesti riittävän ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi omalla persoonalla, mikä tuo ihmisen lähemmäksi toista ihmistä, asettaen työntekijän haavoittuvampaan asemaan. Esihenkilön tulee huomioida jokainen luonnollisesti yksilönä, ja jotta heistä saisi parhaan mahdollisen panoksen irti, tulee esihenkilön tuntee alaisensa. Tämä vaatii esihenkilöltä läsnäoloa, kuulevia korvia sekä kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Juuti ja Vuorela (2015, 146) toteavat esihenkilötyön olevan vuorovaikutustyötä, josta isoin osa on kuuntelua. Esihenkilön olisi parasta aloittaa työnsä aina kuuntelemalla työntekijöidensä kokemuksia. Tällä tavalla esihenkilö tulee tietoiseksi siitä, mitä työntekijä on kokenut ja missä ympäristössä tämä työskentelee.

3.2 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllistä johtamista ei varmastikaan voi lähestyä ennenkuin on avannut yhteisöllisyyden käsitettä. Jalava ja Matilainen (2010, 66–68) muistuttavat ihmisen tarpeesta kuulua osaksi jotain yhteisöä, jota ilman ihminen saattaa kokea yksinäisyyttä. Ihmisillä on ollut aina tarve hakeutua erilaisiin yhteisöihin saadakseen suojaa, paetakseen elämän yllättäviä tilanteita ja epävarmuutta sekä liittyäkseen muihin ihmisiin. Yhteisöihin liittyy monesti myös yhteisten tavoitteet ja niiden yhdessä edistäminen. Yhteisöä yhdistää samanalaiset arvot ja asenteet, sekä tietynlainen ihmisten samankaltaisuus. Kaikkineen yhteisöt ovat ihmisille hyvin ominaisia toimimisen ja elämisen ympäristöjä. (Jalava ja Matilainen 2010, 66–68.)

Yhteisöllisyyden saavuttaminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, vaan se vaatii jäseniltään yhteistä työtä ja ymmärrystä. Mikäli kuitenkin esimerkiksi työyhteisöissä saavutetaan ns. me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne, voidaan tämä yhdistää suoraan hyviin tuloksiin. Yhteisöllisyydellä on suoraan vaikutusta hyvinvointiin, tulokseen, oppimiseen sekä terveyteen. Mikäli yhteisö toimii, jokainen tulee kohdatuksi ja saa olla sellainen kuin on. Erilaisuus lisää yhteisön energiaa ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kaivola & Launila 2007, 77–79.) Avoin ilmapiiri sekä hyvä johtaminen mahdollistavat erilaisuuden hyväksymisen työyhteisössä.

Tähän väliin voidaankin ottaa yksi opiskeluaajan luennolta mieleen jäänyt esimerkki. Eräs opiskelutoveri käytti hedelmäsalaatti-vertausta, jossa hyvä työyhteisö oli kuin hedelmäsalaatti – täynnä erilaisia hedelmiä. Mitä se sitten käytännössä tarkoittaa? Jos esihenkilö on appelsiini, haluaisi hän mielellään palkata itsensä kaltaisia henkilöitä, mutta kannattaako niin tehdä? Tuskin. Hedelmäsalaatti jää aika yksipuolisesi. Esihenkilön kannattaa valita mahdollisimman monipuolisesti hedelmiä, eli ihmisiä erilaisilla koulutus- sekä työtaustoilla, jotta salaattista saadaan mahdollisimman monipuolinen ja maukas. Tällöinen monipuolinen salaatti ei ehkä ole helpoin johdettava esihenkilölle, koska pitää tutustua moneen erilaiseen ihmiseen ja erilaiseen oppijaan, mutta monipuolisella salaattilla (yhteisöllä) saadaan parempia tuloksia aikaan.

Jäppinen (2012, 23) taas jakaa yhteisöllisyyden kymmeneen osaan: moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Jäppinen käyttää teoksessaan vertausta ovien avaamisesta, kun puhutaan yhteisöllisyydestä. Edellä mainitut osat toimivat avaimena näiden ovien avaamiseen. Ja mitä useampaa avainta tähän oveen käytetään, sitä helpompi tätä ovea on kenen tahansa ja koska vain yhteisön jäsenen avata.

Jäppinen (2012, 46) nimeää moniäänisyyden yhteisöllisyyden toteutumisen perusedellytykseksi ja lähtöpisteeksi. Moniäänisyys on sitä, että erilaiset äänet tulevat kuuluviin työyhteisössä. Kaikkien ääni ei ole yhtä kova, mutta kaikkien ääni on yhtä tärkeä. Tärkeintä on nimenomaan se, että ääni tulee kuuluviin. Tämä taas vaatii sitä, että työyhteisössä vallitsee luottamus niin toisia kuin johtoakin kohtaan. Juuti ja Vuorela (2015, 52–53) kuvaavat hyvän työpaikan ilmapiirin perustuvan työyhteisön väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. Ilmapiiriä parantaakseen tulisi asioista pystyä puhumaan avoimesti, jotta opittaisiin ymmärtämään sitä, miksi joku toinen käyttäytyy ja toimii eri tavalla kuin joku toinen työyhteisön jäsen.

Taru Kaivola ja Heikki Launila (2007, 41–42) määrittelevät yhteisöllisen johtamisen yhteistyöksi ja jaetuksi johtajuudeksi, joka yhdistää työn mielekkyyden sekä tehokkuuden, jonka tavoitteena on saavuttaa erinomainen tulos yhteisen kehittymisen ja innostumisen myötä. Yhteisölliseen johtamiseen liittyy myös osaamisen johtamisen sekä oppivan organisaation näkökulmat. Myös Kaivola ja

Launila nimeävät yhteisöllisen johtamisen perustaksi luottamuksen, joka syntyy jakamalla niin ajatuksia, osaamista sekä kokemalla asioita. Esihenkilön rooli on tarjota työntekijöille sekä vaikuttamismahdollisuuksia että vastuuta.

Työyhteisössä, mikä on yhteisöllisesti johdettu, on jokaisella työyhteisön jäsenellä mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Esihenkilö luo työntekijöille ja työyhteisölle oppia yhdessä ja hyödyntää verkostoja sekä yleisesti mahdollisuuden vaikuttaa sekä ottaa vastuuta omasta työstä. Näiden lisäksi esihenkilö luo ja ylläpitää työn edellytyksiä ja vaikuttaa siihen, että työntekijät haluavat puhaltaa yhteen hiiteen yhteisen työn ja tavoitteiden eteen. Yhteisöllinen johtaja huomioi sekä työyhteisön että jokaisen yksilönä. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on luoda sellaiset mahdollisuudet työntekoon, että jokainen työntekijä voi keskittyä perustehtävän toteuttamiseen. Pystyäkseen johtamaan yhteisöllisellä tavalla, esihenkilön tulee olla kiinnostunut yleisesti elämästä mutta myös ihmisestä – esihenkilöllä on siis kyky ymmärtää muita. (Kaivola & Launila 2007, 41–44.)

Kaivola ja Launila liittävät yhteisölliseen johtamiseen myös termin oppiva organisaatio (2007, 81). Terminä oppiva organisaatio on ollut tunnettu jo pidempäänkin, mutta juurtuminen osaksi työyhteisöjä on ollut hidasta. Juurtumiseen tai sen vaikeasti tunnistettavuuteen on saattanut vaikuttaa nimenomaan puuttuva yhteisöllisyys ja me-henki. Oppivassa organisaatiossa tarvitaan nimenomaan niitä em. hedelmäsalaatin erilaisia hedelmiä eli työyhteisön jäsenten kokemuksia, taitoja, tietoja ja teorioita. Ja jotta oppimista tapahtuu, tarvitaan vuorovaikutusta. Sanna Wenström (2022, 105) nimeää oppimisen vuorovaikutuksen ja innostumisen sivutuotteeksi. Toisin sanoen, jos esihenkilöt haluavat saada ihmiset oppimaan, tulee heidän järjestää työyhteisöissä innostumisen edellytyksiä eli vuorovaikutusta. Wenström (2022, 106) muistuttaa digitalisaation mahdollisuuksista muun muassa toiminnan tukemisessa ja tehostamisessa, mutta kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa sekä tunteet että empatia välittyvät paremmin.

Erityisesti myönteiset tunteet ja ilmapiiri ovat tärkeitä, kun työyhteisöä johdetaan muutoksen hetkellä. Yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa jatkuvasti, tarvitaan muutosjohtamista, mitä ei voi jättää yksin työyhteisön vastuulle. Esihenkilöiden tehtävänä on muutoksen äärellä huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista

mutta myös innostamisesta. Kaikki eivät kuitenkaan suhtaudu muutokseen yhtä innokkaasti, vaan jokainen työyhteisön jäsen tulee kohdata ja johtaa yksilöllisesti sekä sallia kaikki tilanteeseen liittyvät erilaiset tunteet. Ihmisillä on tarve tulla kuulluksi ja kohdatuksi, sekä vaikuttaa ja osallistua edes jollain tavalla omaa työtä koskeviin muutoksiin. Tällä tavalla muutoksiin on helpompi sitoutua, kun on päässyt itse osalliseksi prosessiin. (Wenström 2022, 89–91.)

3.3 Aiemmat tutkimukset

Saana Kaisanlahti (2022) tutki YAMK-opinnäytetyössään yhteisöllisen johtamisen haittoja ja hyötyjä sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa. Kaisanlahti käytti tutkimuksessaan rinnakkain kahta termiä: yhteisöllinen sekä jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus -termi liittyy terveystieteiden tohtoriopiskelija Taija Kannisen väitöskirjatutkimuksessa (2019) käytettyyn *shared governance* termiin, jonka Kanninen on suomentanut osallistavaksi johtamiseksi. (Kaisanlahti 2022, 5.) Kaisanlahti toteutti tutkimuksessaan kirjallisuuskatsauksen, missä hän tutustui 11 vertaisarvioituun tutkimusartikkeeliin (2022, 17). Kaisanlahden valitsemat tutkimusartikkelit oli toteutettu kaikki sairaalaympäristöissä ympäri maailmaa (2022, 17–18). Omassa kehittämistyössä ympäristönä taas toimii nuorisotyön ja erityisesti työpajatoiminnan kenttä, mistä syystä puhuttavat aiheet ja ilmiöt eivät välttämättä ole suoraan verrannollisia.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta Kaisanlahti nosti esille neljä erilaista hyötynäkökulmaa sekä kolme haittapuolta yhteisölliseen johtamiseen liittyen. Sairaalamailmassa yhteisöllinen johtaminen lisäsi työhyvinvointia, potilasturvallisuus parani, sairaanhoitajien vaikutusmahdollisuudet paranivat mutta myös käsitys organisaatiosta parantui. Haittoina Kaisanlahti nosti esille osallistavan johtamisen toteutumisen käytännössä. Lisäksi haasteita tunnistettiin organisaation ja yksilön resursseissa sekä puutteellisessa yhteistyössä. Kaisanlahti nostaa oman kirjallisuuskatsauksen sekä aiemman tutkimustuloksen perusteella yhteisöllisen johtamisen lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä, millä voidaan vähentää mm. työntekijöiden työnhakuaikeita eli työntekijät voidaan saada sitoutumaan työnantajaan paremmin. Kuitenkin sairaalamailman hierarkisuus haastaa yhteisöllisen johtamisen toteuttamista. (Kaisanlahti 2022, 26.)

Tiina Salomäki (2021) taas oli toteuttanut YAMK-opinnäytetyönsä kunnissa nuorisotyötä johtavien tueksi. Tässä opinnäytetyössä kiinnosti erityisesti nuorisotyön johtamisen erityispiirteet sekä totta kai omaan alaan liittyvä tutkimus. Salomäki (2021, 34) oli toteuttanut kyselyn kunta-alan nuorisotyön johtajille, missä oli pyydetty nimeämään viisi tärkeintä seikkaa nuorisotyötä johdettaessa. Vastauksista oli eroteltu viisi ryhmää, jotka olivat verkostojohtaminen, tiedolla/strategialla johtaminen, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen ja talousjohtaminen. Myös Salomäki oli tunnistanut työssään ja tutkimuksessaan nuorisotyön johtamisen haasteen ja samalla kiinnostuksen alan moninaisuuden takia. Nuorisotyössä johdetaan inhimillisesti ihminen ihmistä, ja tarvitaan monenlaisia erilaisia taitoja kohdata erilaisuutta ja johtaa erilaisuutta. Nuorisotyön ja urheilujoukkueen johtamisessa on paljon samoja piirteitä, tarvitaan tiimpelaamista, ja sitä, että löydetään jokainen oikealle paikalle pelaamaan, jotta saadaan kaikki puhaltamaan yhteen hiileen. Tämä vaatii myös esihenkilöltä silmää nähdä toimivat kokoonpanot, mutta myös huumoria johtamisen työvälineenä. Tietynlainen koppihumori ja rempseys auttaa myös nuorisotyön johtamisessa. Järvinen (2022, 88) muistuttaa myös esihenkilön roolista työpaikan ilmapiiriin vaikuttamisesta. Jos esihenkilöllä on jatkuvasti huono päivä ja hapan naama, voi hän olla varma, että tällaista käytöstä saa myös takaisin, jolloin on peiliin katsomisen paikka. Jokaisella on vastuu työpaikan ilmapiiristä, ja esihenkilö on suunnannäyttävä.

4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

4.1 Kehittämisen kohde ja tavoite

Tavoitteenani on kehittää Jyväskylän kaupungin, Nuorten taidetyöpajan työyhteisöä yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Opinnäytetyössä käytetään kehittämisoitteena työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Kehittämisen toimenpiteenä toteutetaan työyhteisöä osallistava arvotyöskentely.

4.2 Toimenpide eli miten tavoite saavutetaan

Opinnäytetyön kehittämisen toimenpiteenä toteutettiin työyhteisöä osallistava kaksivaiheinen arvotyöskentely osana työpajan kehittämistoimintaa. Osallistavalla menetelmällä saadaan työntekijät sitoutettua prosessiin. Juuti ja Vuorela

(2015, 71) nimeävät nyky-yhteiskunnan organisaatioiden voimavaraksi ihmiset ja heidän osaamisensa ja kapasiteetin. Tärkeintä onkin organisaation näkökulmasta saada tämä osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Se onnistuu sillä, että ydinosamisalue on riittävän selkeä ja, osaaminen on parempaa kuin muilla.

Esihenkilöiden vastuulla on hahmottaa johtamansa alan strategia, visio ja ydinosamisen vastuut. Esihenkilöiden vastuuseen kuuluu myös aistia alan kenttää ja pohtia mahdollisia kehittämistarpeita. Tämän lisäksi on tärkeää pitää mielessä, että jokainen tuntee oman työkenttensä ja työnsä parhaiten. Tästä syystä jokainen työyhteisön jäsen olisi hyvä osallistua työyhteisön kehittämiseen. Osallistuminen kehittämiseen mahdollistuu, kun työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutus. Tämä mahdollistaa myös erilaiset ja eriävät mielipiteet. (Juuti, Vuorela 2015, 74–77). Jäppinen (2012, 48) toteaa moniäänisyyden olevan yhteisöllisyyden toteutumisen pääedellytys.

4.3 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

Valitsin kehittämistyöhöni työyhteisölähtöisen kehittämisoitteon, koska työyhteisöt yhteiset arvot ja niiden päivittäminen, jos mikä, vaatii yhteistä dialogia. Työyhteisö koostuu yksilöistä, jotka muodostavat yhteisön. Jokainen yhteisön jäsen tuo mukanaan tuon mukanaan oman arvomaailman, joka on muokkautunut ajan saatossa ammatin, työpaikkojen harrastusten ja muun eletyn elämän myötä. Yleensä myös ammatti valitaan osittain siltä pohjalta, että se vastaa joltain kohdalta omia arvojamme. Tältä pohjalta syntyy siis työyhteisöitä, joiden arvomaailma suurin piirtein kohtaa. Kuitenkin jokaisella on oma ja yksilöllinen maailmankuva, joka on muodostunut eletyn elämän myötä erilaisista kokemuksista ja käsityksistä, mitkä ohjaavat ihmisiä toimimaan itselle ominaisella tavalla. Työyhteisöissä erilaiset maailmankuvat kohtaavat ja nämä kohtaamiset saattavat muodostua niin ristiriidoiksi kuin molemminpuoliseksi rikastumiseksi, kun tutustutaan toisen maailmankuvaan ja opitaan uutta toisen arvomaailmasta. Omasta arvomaailmasta on kuitenkin tärkeä pitää kiinni myös työyhteisössä, koska ne ovat osa identiteettiämme. Kuitenkin hyväksymällä ja kohtaamalla erilaisuutta myös arvomaailmassa sitoudumme myös työyhteisöön. (Aaltonen ym. 2003, 33–40.)

Työyhteisölähtöiseen prosessikehittämiseen liittyy avainsanat kehittämisen käytännönläheisyys, arkiseen työhön yhdistettävä kehittämisprosessi sekä työyhteisön osallistuminen niin työn kuin työyhteisönkin kehittämiseen. Työelämälähtöinen prosessikehittäminen on yleensä alhaalta ylöspäin tapahtuvaa, kokonaisvaltaista kehittämistä, johon liittyy vahvasti koko työyhteisön osallistuminen ja vuorovaikutus. Kehittäminen tulee nähdä myös yhtenä johtamisen funktiona (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 113). Työotteen ideana on mahdollistaa työyhteisön pysähtyminen aina silloin tällöin arvioimaan ja mahdollisesti kehittämään omaa toimintaa. Tämän kehittämisotteen ideana ja jopa edellytyksenä on koko työyhteisön osallistuminen yhteiseen kehittämiseen. Tällä tavalla saadaan parhaiten asiantuntijuus työelämästä ja -arjesta käyttöön.

Työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä voidaan työyhteisötasolla tarkastella seuraavien yksinkertaisten kysymysten kautta:

- Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?
- Miten kehitetään?
- Mitä kehitetään?
- Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?

Vatajan ja Seppänen-Järvelän (2009) kuvaamassa työyhteisölähtöisessä kehittämisprosessissa oli tehty havaintoja, missä työyhteisö pystyi osallistumaan työn kehittämiseen keskustellen, mutta konkreettisempien toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittiin esihenkilöiden tuomaa päätöksentekovaltaa. Esihenkilöiden oma pitkäjänteinen sitoutuminen kehittämiseen lisäsi myös työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota prosessiin. Esihenkilön osallistuminen prosessiin myös vahvisti ja selkeytti yhteistä työskentelyä. Työyhteisölähtöisiin kehittämisprosesseihin osallistuva esihenkilö joutuu asettamaan oman johtajuutensa arvoitavaksi osallistumalla kehittämiseen ja keskusteluun fasilitoijan roolissa. Fasilitaattori yleensä tukee ryhmien ajattelua, lisäksi se luo yleensä olosuhteet, joissa yhteinen työskentely ja tekeminen on helppoa.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen ytimessä oleva kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen ja vahva dialogisuus, on samalla varmasti sekä menetelmän vahvuus että heikkous. Dialogisuuden ja vuorovaikutuksen syntyminen tarvitsee luottamusta koko työyhteisöön. Esihenkilön tehtävänä onkin varmistaa, että kaikki saavat äänensä kuuluviin tavalla tai toisella. Tosin ilman luottamuksellista ilmapiiriä tämä ei aina ole mahdollista. Miten siis näissä tilanteissa varmistetaan, että jokainen saa mahdollisuuden osallistua ja tulla kuulluksi? Parhaimmillaan taas luottamuksellisesta ilmapiirissä ajatuksia ja ideoita voidaan vaihtaa hyvin vapaasti ilman, että tarvitsee pelätä kenenkään loukkaantuvan. Jokaisella työyhteisön jäsenellä, ei pelkästään esihenkilöllä, on roolinsa tässä tilanteessa. Dialogisuus lisää työhyvinvointia. Juuti ja Vuorela (2015, 95) toteavat, että esihenkilöt, jotka käyttävät keskustelevaa johtamista menetelmänä, luovat työyhteisöön ilmapiirin, mikä perustuu avoimuudelle ja luottamukselle sekä arvostukselle.

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä pyritään yleensä kehittämään ja parantamaan yksittäisten ja kertaluontoisten asioiden lisäksi pitkäjänteisesti esimerkiksi työyhteisön tapoja toimia toimintaympäristön ja organisaation osana. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 112.) Vataja ja Seppänen-Järvelä nostivat esiin työyhteisölähtöisen kehittämisen haasteeksi se, että työntekijät eivät välttämättä tunnista ja saa konkretisoitua kehitettäviä kohteita. Lisäksi työotteessa haasteena saattaa olla ne tilanteet, mihin työyhteisö ei pysty vaikuttamaan tai ratkaisemaan, riittämättömän resurssin tai vaikutusvallan näkökulmasta. Asiakastyötä tekevissä työyhteisöissä, missä on paljon vaihtuvuutta, kiirettä ja henkilöstön jaksaminen on koetuksella, työn kehittäminen ei myöskään ollut niin mielekäästä. Tähän liittyy nimenomaan kehittämisotteen yhteisöllinen näkökulma, johon kaikkien tulisi osallistua perustyön tekemisen osalta.

4.4 Kehittämistyön eteneminen

Työpajan laatutyön tulosten myötä todettiin, että työyhteisön kanssa pitää jatkaa yhteistä työskentelyä strategian merkeissä. Laatutyössä oli väittämä ”Työpaja on määritellyt oman perustehtävänsä, vision ja arvot.”. Tähän työntekijät olivat löytäneet vaihtelevasti vastauksia: Mikä ihmeen Taidetyöpaja? -julkaisu (2014) piti sisällään työyhteisön arvot, mutta niitä ei ollut kirjattuna esimerkiksi

nettisivuilla, mihin ne toivottiin kaikkien nähtäville, jotta ne olisivat helposti löydettävissä. Työntekijät toivoivat myös perehdyttämiskansioon selkeästi kirjattuna työpajatoiminnan arvojen lisäksi perustehtävän ja vision. Laatutyön myötä kävi myös ilmi, että tulevaisuuden visiota ei ollut muodostettu tai kirjattu työpajatoiminnan osalta mihinkään. Nuorisopalveluiden toimintaa ohjasi koko nuorisopalveluiden henkilöiden yhdessä työstämä strategia *Nuorisoplääni*. Tämä loi pohjaa myös työpajatoiminnan strategialle, mutta työpajalla todettiin, että siellä olisi aika päivittää myös oma strategia vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen osalta.

Toiseen strategia-aiheiseen väittämään ”Työntekijät tuntevat pajan perustehtävän, toiminnan tavoitteet / vision ja toiminnan keskeiset arvot.” työntekijät olivat esittäneet pohdintaa, että voisiko työpajan toimintaa ohjaavat arvot näkyä myös vaikka julisteina työpajan seinillä, jotta myös nuoret näkisivät ne. Työntekijät toivoivat myös, että olisi tärkeää työyhteisönä käydä läpi arvot, ja halutaanko aiempia arvoja jollain tavalla muuttaa ja päivittää tähän päivään. Näihin edellä mainittuihin kohtiin lähdettiin hakemaan muutosta syksyn 2023 kehittämispäivissä, joiden sisältö liittyi vahvasti laatumerkkiprosessiin ja siitä esiin nousseisiin ongelma-kohtiin.

4.5 Toteuttamisvaihe: arvopeliä pelaamaan

Työyhteisölle toteutettiin syksyllä 2023 kaksivaiheinen arvotyöskentely liittyen laatutyössä esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin. Laatutyön prosessin myötä kävi ilmi, että työyhteisö kaipasi strategian päivittämistä, ja tähän aiheeseen pureuduimme kehittämisen merkeissä kahtena eri syksyisenä kehittämissaamupäivänä. Strategian päivittämiseen kuului sekä visio, toiminta-ajatus sekä arvot. Työyhteisön uusien arvojen työstäminen liittyi omaan kehittämistyöhöni.

Ensimmäinen kehittämissaamupäivä pidettiin 22.9.2023 Veturitalleilla klo 8.30 alkaen. Veturitalit on Jyväskylän nuorisopalveluiden yksi toimipiste, missä toimii kulttuurisen nuorisotyön keskuksen lisäksi muutama työpajaryhmä. Päivään kuului strategiatyöskentelyn lisäksi yhteiset aamukahvit sekä ajankoh- taisten asioiden läpikäyminen ennen virallista päivän työskentelyä. Tämän alkuvaiheen jälkeen alkoi varsinainen strategiaan liittyvä työskentely, missä ensin

pohdittiin pienryhmässä Nuorten taidetyöpajan visiota ja toiminta-ajatusta. Tämän osion jälkeen pidettiin pieni tauko ja aloitettiin yhteinen arvotyöskentely, missä ajatuksena oli päivittää uudet arvot työpajatoimintaan. Tämä osio oli vastuullani, ja osa opinnäytetyöni kehittämistyötä.

Opinnäytetyöhön valikoitui menetelmä, mikä löytyi Tea Niemisen toimintatutkimuksesta "Ammatillisuuden perustana – Arvot ja työn tutkimus". Nieminen oli käyttänyt opinnäytetyössään menetelmänä nelivaiheista arvopeliä. Päädyin tähän menetelmään, koska halusin saada työyhteisössä kaikkien äänen kuuluviin ja jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumaan työskentelyyn. Aaltonen ym. (2003, 67) toteavat, että "tapa, jolla arvokeskustelut toteutetaan, kertoo jo yhteisön arvoista". Kaikkien osallistuminen sekä yhteinen keskustelu ja oppiminen on myös keskeistä prosessilähtöisessä työyhteisökehittämisessä (Seppänen-Järvelä & Vataja, 11). Seppänen-Järvelä ja Vataja toteavat (2009, 21) myös, että työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä vastuu prosessin toteuttamisesta on esihenkilöllä ja työyhteisöllä, prosessiin tarvitaan harvoin esimerkiksi työhjaajaa tai konsulttia.

Olin valmistautunut työskentelyyn työstämällä sanalistan, mihin olin kerännyt erilaisia arvosanoja. Täysin hatusta en niitä kuitenkaan ollut keksinyt, vaan sanalistaan päätyi työpajan vanhat arvot, nuorisopalveluiden arvot, Jyväskylän kaupungin arvot sekä aiemman työskentelyn pohjalta nousseita arvoja. Ohjeistin työntekijöitä olemaan myös luovia: Jos tuntui, että sanalistasta puuttui joku arvo, joka siellä olisi ehdottomasti oltava, sen sai lisätä listaan. Sanalistan olin valmistellut PowerPoint-esityksen, mihin olin koonnut ohjeistuksen arvopeliin sekä sivuja, mihin saatiin lopuksi kirjattua ryhmien työskentelyn tuloksia.

Arvopelin ensimmäisessä vaiheessa jokaiselle työntekijälle jaettiin sanalista, mistä hänen tuli valita itsenäisesti kolmesta neljään arvoa, jotka hän näki omassa työssään työvalmentajana kaikkein merkityksellisimpänä ja joihin hän myös pystyi sitoutumaan. Tämän ensimmäisen vaiheen kestoksi oli määritelty viisi minuuttia. Koska kyseessä oli hiljainen ja itsenäinen työskentelyn vaihe, pystyivät työntekijät jäämään yhteiseen tilaan. Kun ensimmäinen vaihe oli tullut päätökseen, ohjeistettiin työntekijät arvopelin kakkosvaiheeseen.

Arvopelin kakkosvaiheessa työntekijät muodostivat vapaavalintaisesti parit: Parien tehtävänä oli käydä yhteistä keskustelua valitsemistaan arvoista, ja tämän keskustelun pohjalta valita yhteisesti jälleen kolmesta neljään arvoa, jotka he kokivat merkityksellisimpinä ja sellaisena, mihin he pystyisivät sitoutumaan. Parien oli myös mahdollista palata sanalistaan ja heidän hylkäämiin arvoihin, jos he eivät päässeet yhteiseen ymmärrykseen valittavista arvoista. Tämän vaiheen kesto oli myös viisi minuuttia. Koska kakkosvaihe piti sisällään keskustelua, oli parien mahdollista poistua yhteisestä työskentelytilasta Veturi-tallien muihin tiloihin käymään ajatusten vaihtoa häiritsemättä tai häiriintymättä muista. Pareille oli annettu ohjeeksi palata yhteiseen tilaan viiden minuutin työskentelyn jälkeen. Kaikkien palattua tilaan, saivat työntekijät ohjeistuksen vaiheeseen kolme.

Kolmosvaiheessa heidän tuli muodostaa vapaavalintaisesti neljän hengen ryhmät, missä heidän tuli esitellä aiemman keskustelun pohjalta valitut arvot. Ryhmien oli jälleen mahdollista palata jo hylättyihin arvoihin ja sanalistaan, mikäli tuntui, että tähän vaiheeseen päätyneet arvot eivät olleetkaan kaikille mieleisiä. Kaikissa arvopelin vaiheissa kiertelin kuuntelemassa ryhmien keskustelua ja havainnoimassa ryhmien toimintaa.

Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa kokoonnuttiin koko työyhteisö takaisin yhteiseen tilaan ja yhteisen keskustelun äärelle. Viimeisessä vaiheessa oli tarkoitus valita Nuorten taidetyöpajalle uudet arvot. Neljänten vaiheeseen oli varattu aikaa viisitoista minuuttia, ja tuossa ajassa jokainen ryhmä pääsi esittelemään oman ehdotuksensa työpajan uusiksi arvoiksi. Ensimmäinen ryhmä oli valinnut arvoikseen toiminnallisuuden positiivisen ajattelun ja turvallisuuden. Heidän oli kuitenkin ollut vaikea valita pelkästään kolme, joten he olivat lisänneet listaan myös nuorilähtöisyyden ja tulevaisuususkon. Toinen ryhmä oli päätenyt toiminnallisuuteen, tulevaisuususkoon sekä hyvántahtoiseen kohtaamiseen. He olivat päätyneet luovuuteen omissa arvoissaan ja yhdistelleet paria arvoa, jotta saivat ohjeistuksen mukaisesti valittua kolme arvoa. Kolmas ryhmä oli päätenyt valitsemaan toiminnallisuuden, yhdenvertaisuuden, tulevaisuususkon, nuorilähtöisyyden sekä ryhmän itsensä keksimän ”Ryhmän pedagogisen, täysivaltaisen rakkausjäsenyyden”. Neljännen ryhmän valinnat arvoiksi oli toi-

minnallisuus, turvallisuus, positiivisuus, nuorilähtöisyys ja tulevaisuususkko. Monen ryhmän oli hankala valita kolmesta neljään arvoa, ja tästä syystä useammalla ryhmällä olikin viisi arvoa, jotka he kokivat tärkeiksi omassa työssään.

Tässä vaiheessa kehittämispäivä oli jo aika pitkällä, ja lounasaika alkoi lähestyä samoin kuin kehittämispäivän päätös, joten päätin siltä kerralta viheltää arvopelin ja keskustelun poikki. Tiesin, että meillä oli tulossa työyhteisön kehittämispäivä parin viikon päästä, joten voisimme jatkaa arvojen työstämistä seuraavalla kerralla. Ohjeistin työyhteisöä pitämään työskentelyn sekä jäljelle jääneet arvot mielessä seuraavaa kertaa ajatellen ja kerroin, että arvoihin palataan seuraavassa kehittämispäivässä.

Seuraava työyhteisön kehittämispäivä pidettiin perjantaina 6.10., missä palattiin edellisen kehittämispäivän kesken jääneeseen asiaan eli yhteisiin arvoihin. Kehittämispäivän aluksi käytiin läpi loppusuoralle päässeet eli ryhmien valitsemat arvot, mistä ei päästy edellisellä kerralla yhteisymmärrykseen. Näitä arvoja olivat toiminnallisuus, inhimillisyys, positiivinen ajattelu/positiivisuus, turvallisuus, tulevaisuususkko, hyväntahtoinen kohtaaminen ja yhdenvertaisuus. Näiden lisäksi loppusuoralla oli sanalistojen ulkopuolelta nostettu nuorilähtöisyys, yhdenvertaisuus sekä *ryhmän pedagoginen, täysivaltainen rakkausjäsen*.

Arvoihin liittyen jatkoimme yhtenä ryhmänä keskustelua muun muassa siitä, mitä ajatuksia ja tunteita tietyt sanat herättävät, ja mielletäänkö vaikka meille tärkeiden asioiden sisältyvän jo johonkin toiseen sanaan. Pohdimme yhteisesti myös nuorten näkökulmasta asioita, että mitä tietyt arvot heille merkitsee tai miltä joku kuulostaa heidän korvaan. Työyhteisössämme on muutama nuorisolain piiriin ikänsä puolesta kuuluva jäsen (alle 29-vuotias), ja he toivat esille tärkeitä näkökulmia sanojen merkityksestä nuoren näkökulmasta.

Keskustelu oli jatkunut aika pitkään erilaisten näkökulmien äärellä, ja oli aika siirtyä eteenpäin, joten päätöksiä piti tehdä. Ehdotin työyhteisölle ratkaisuksi NNTTP-kirjainyhdistelmää: Tätä käytetään välillä puhuttaessa Nuorten Taide-Työpajasta. Tästä muodostuikin hyvä ohjenuora arvojen valintaan, koska neljä kirjainta ohjasivat neljän arvon äärelle

Nuorilähtöisyys

Toiminnallisuus

Tulevaisuususkko

Positiivisuus

Tässä oli tärkeää myös kirjainyhdistelmä, joka oli kaikille työntekijöille tuttu ja siinä saatiin yhdistettyä työpajan lyhennetty nimi yhteisiin arvoihin. Kehittämispäivän jälkeen uudet arvot laitettiin heti arvioitaviksi, kun työpajan nuorilta kysyttiin palautetta uusista arvoista. Arvot otettiin hyvin, mutta kriittisesti vastaan kommentilla ”*Missä tästä on yhteisöllisyys? Sehän se teidän juttu on.*” Nuorten kuuleminen on tärkeä osa myös työpajalla tehtävää työtä, joten arvolistaan lisättiin viidenneksi yhteisöllisyyden. Arvot näkyvät työpajan arjessa tekojen lisäksi muun muassa seinätauluina, mitä on jaettu ympäri työpajan tiloja. Tällä tavalla arvot ovat kaikkien työpajalla olevien nähtävillä.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tie tämän opinnäytetyön aiheen pariin oli lievästi sanottu mutkainen, aiheen vaihduttua opintojen aikana kolme kertaa. Mutta tässä sitä ollaan.

Soanjärvi (2001) on kuvannut väitöskirjassaan ammatillista nuorisotyötä ja sen villiä kenttää. Soanjärvi (2001, 127) toteaa tutkimuksessaan nuorisotyöntekijöiden pohtivan ammatillista identiteettiään: nuorisotyöntekijöiden tulisi sitoutua muiden työntekijöiden tavoin organisaatioiden strategioihin sekä tavoitteisiin, mutta samalla nämä saattavat omalta osaltaan häivyttää nuorisotyön ydintä. Tai nuorisotyöntekijyyden ydintä, kuten Soanjärvi (2001, 127) toteaa.

Nuorisotyöntekijöiden perustehtävä ja ydin on nuorten kohtaamisessa, paperinmakuisten asiakirjojen tuijottaminen on työn toissijainen juttu ja saattaa aiheuttaa lähinnä vastareaktiota kohtaamistyön ammattilaissa. Soanjärvi palaa väitöskirjaansa Tommi Hoikkalan toimittamassa nuorisotyön yhteisöteoksessa (2021) ”Mitä Jyväskylä tarkoittaa”. Soanjärvi palaa kaksikymmentä vuotta myöhemmin väitöskirjansa lopputulemaan esittämällä kysymyksen, onko nuorisotyö edelleen villi? (2021, 285.) Soanjärvi toteaa artikkelissaan ”Pysyvästi villi nuorisotyö” (2021, 290) omasta nykyisestä työstään käsin, että nuorisotyön

tai nuorisotyöntekijöiden johtaminen ei ole mutkatonta, ja tämä johtuu työn, ja ehkäpä nimenomaan nuorisotyöllisen mielenmaiseman omaavien työntekijöiden villeydestä. Voisiko kuitenkin yhteisöllisen tai jaetun johtamisen menetelmistä olla apua nimenomaan nuorisotyön johtamisessa?

Työpajakentän työyhteisöä, kun seuraa, talo on täynnä sekä kohtaamisen että työvalmennuksessa käytettävien eri menetelmien ammattilaisia, asiantuntijoita. Esihenkilönä toimiminen vaatii työntekijöiden tuntemista ja heidän osaamisensa tunnistamista, jotta heidän ammattitaitonsa saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Pauli Juuti toteaa (2013, 163–164), että nykyaikana johtaminen on osaamisen johtamista, kun johdetaan asiantuntijoita. Tällöin olennaista esihenkilötyössä on luottaa työntekijän asiantuntijuuteen – tämä luo pohjan johtamiselle. Sekä esihenkilön että työntekijöiden yhteinen työ on parhaimmillaan silloin, kun tilanteessa vallitsee molemmin puolinen luottamus, missä jokainen tietää ja luottaa toisen tekevän parhaansa yhteisen työn eteen. Tämä liittyy myös työn kehittämiseen. Tätäkään laatutyöhön liittyvää prosessia ei olisi voitu toteuttaa pelkästään työntekijöiden tai esihenkilöiden toimesta, vaan prosessiin tarvittiin kaikkien yhteistä panosta.

Nuorisotyön kentälle työyhteisölähtöinen kaikkia osallistava kehittäminen palvelee hyvin, koska tällä tavalla saadaan valjastettua työyhteisössä oleva laaja osaaminen ja erilaiset näkökulmat käyttöön. Työyhteisöt monesti pitävät sisällään myös työuran alkuvaiheessa olevia nuorisotyön ammattilaisia sekä pitkän linjan tekijöitä, jotka ovat nähneet monenlaista muutosta palveluissa, alueissa, nuorissa sekä myös johtamisessa. Yhteisessä keskustelussa ja kehittämisessä tarvitaan molempia ääniä, mutta myös esihenkilön on hyvä kantaa kortensa kekoon. Seppänen-Järvelä (2009, 73) toteaaakin, että työyhteisölähtöiset kehittämisprosessit ovat toimivia lähijohtamisen välineitä. Näissä prosesseissa esihenkilön osallistuminen yhteiseen kehittämiseen asettaa esihenkilötyön tarkasteluun ja tuo esille konkreettisesti jaettua johtajuutta. Tämä korostuu erityisesti yhteisöllisyyttä ja konsultoituutta esilletuovissa johtamisnäkemyksissä.

5.1 Tiivistys tuloksista ja vaikutuksista

Tässä kehittämistyössä oli tavoitteena kehittää Nuorten taidetyöpajan työyhteisöä yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Kehittämisosotteena työssä käytettiin työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Millä tavalla voidaan sitten arvioida tavoitteiden toteutumista, mistä tiedetään, että työpajan työyhteisö on kehittynyt yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta? Murto (2009, 79) toteaa, että työyhteisöjen kehittämisen taustalla on yleensä tavoitteena saada aikaan joku muutos, kuten esimerkiksi yhteistyön, työilmapiirin tai henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen. Kehittämisen taustalla on yleensä esihenkilön tai muun johdon havainnot jostain työyhteisön ongelmista tai haasteista. Nuorten taidetyöpajalla kehittämisen taustalla oli yhteisen näkemyksen puute esimerkiksi tulevaisuuden visiosta, mihin lähdettiin pureutumaan yhteisöllisen johtamisen keinoin.

Ajattelen, että kaikenlainen yhteinen työskentely mahdollistaa myös yhteisen keskustelun. Tällä tavalla päästään tutustumaan toisiin ja sitä kautta ymmärrämme myös toisia paremmin. Tässä voidaan käyttää maapallosesimerkkiä havainnollistamaan tilannetta: Kaksi ihmistä istuu vastatusten ja heidän välissään on maapallo. Kumpikaan ei pysty näkemään sitä maapallon puolta, minkä toinen näkee. Tämä siis vaatii sitä, että kumpikin avaavat omaa näkymäänsä toisille sanallistamalla näkemänsä. Vain tällä tavalla päästään edes jollain tavalla yhteisen ymmärryksen äärelle. Ilman sanallistamista emme pysty näkemään toisen maailmaa, jolloin myös ymmärtäminen on vaikeaa.

Kaksivaiheinen arvotyöskentely saatiin vietyä osana kehittämistyötä päätökseen. Yhteisen työskentelyn myötä saimme päivitettyä uudet työpajan toimintaa ohjaavat arvot. Aaltonen ym. (2003, 94–95) toteaa arvojen toimivan osana organisaatiokulttuuria, joka jakautuu karkeasti kahteen osaan – näkyvään ja näkymättömään. Arvot kuuluvat organisaatiokulttuurin näkymättömään eli vaikeasti ymmärrettävämpään ja tunnistamattomampaan puoleen. Arvojen lisäksi tähän organisaatiokulttuurin osaan kuuluu erilaiset uskomukset, tarinat, asenteet tunteet sekä hiljainen tieto. Kun arvot määritellään tavoitearvoiksi, toimitaan organisaatioissa näkyvällä ja tietoisella tasolla, missä arvot ovat kaikkien nähtävillä yhtä lailla kuin vaikka ne työpajojen erilaiset sisällöt net-

tisivuilla. "Arvot ovat valintoja" ja ne ohjaavat myös päivittäin tehtäviä valintojamme (Aaltonen ym 2003, 96). Tämä on tärkeää nuorisotyötä tehtäessä. Yhteisesti päätetyt arvot toimivat jatkossa toimintaamme ohjaavina tekijöinä, mikä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen myös nuoria kohdatessamme ja ohjateessamme.

5.2 Johtopäätökset

Pidän tavoitetta saavutettuna, koska yhteisöllisen laatumerkkiprosessin kautta ilmeni selkeät kehittämiskohdat ja -tavoitteet, joita oli helppo lähteä työyhteisössä kehittämään yhteisöllisen ja jaetun johtajuuden keinoin. Myös arvotyöskentely toteutettiin kehittämisoitteiden mukaisesti arkijärkisesti, työyhteisölähtöisesti.

Yhteisöllinen johtaminen ei Nuorten taidetyöpajan työyhteisössä ole mikään uusi johtamisen tapa, vaan se on tullut pikkuhiljaa työntekijöille tutuksi uuden esihenkilön ajettua sitä tietoisesti sisään. Uutena esihenkilönä myös minä pääsin tähän johtamisen tapaan tutustumaan. Ensimmäisiä asioita, mitä muistan esihenkilön minulle sanoneen esihenkilötyöstä oli, että "esihenkilötyö on palveluammatti." Tätä samaa lausetta olen itse jakanut eteenpäin, jos minulla on ollut ohjauksessa ammattikorkeakoulun loppuvaiheen esihenkilöharjoittelua suorittava opiskelija. Juuti vahvistaa ajatusta toteamalla (2013, 223), että työntekijä voi suhtautua esihenkilön palvelutehtävään vakavasti vain, jos hän uskoo ja kokee, että esihenkilö ajaa työntekijän parasta.

Yhteisöllisen johtajuuden ajatus sopii nuorisotyön kentälle myös siinä mielessä, kun esimerkiksi kohdennetussa nuorisotyössä työntekijä monesti luovuttaa asiantuntijuuden nuorelle itselleen. Nuorisotyön kentällä voidaan käyttää lausetta, missä kerrotaan nuoren olevansa oman elämänsä paras asiantuntija. Työntekijällä ei tarvitse olla vastauksia valmiina, koska nuori itse määrittelee tavoitteensa ja asiat, missä hän kokee kaipaavansa apua. Tässä tilanteessa työntekijän tehtäväksi jää kuunnella ja kysyä oikeat kysymykset, sekä kertoa erilaisista mahdollisuuksista.

5.3 Kehittämistyön arviointi ja kehittämisehdotuksia

Kehittämistyötä tehdessä suurin anti ja oppi tuli aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuessa ja teorian tietoa kerätessä. Kehittämistyön rakenne on Paikka paikoin vähän polveileva, kun innostus tiettyyn aiheeseen heräsi ja kirjallisuutta lukiessa, uudet kehittämistyön aiheet risteilivät päässä. Sekä Soanjärven väitöskirjassa, että Salomäen opinnäytetyössä todettiin, että nuorisotyötä on tutkittu melkoisen vähän. Mielenkiintoista olisi jatkaa kehittämistyötä esimerkiksi pureutuen yhteisöllisen johtamisen vaikutuksilla esimerkiksi nuorisotyöntekijöiden työhyvinvointiin liittyen. Tiina Salomäki oli tutkinut opinnäytetyössään esihenkilöiden näkökulmaa nuorisotyön johtamiseen liittyen. Salomäen työhön ja omaan aiheeseen liittyen olisi mielenkiintoista selvittää nuorisotyöntekijöiden näkemyksiä johtamiseen tai erilaisiin johtamistyyliin liittyen. Miten esimerkiksi he näkevät yhteisöllisen ja jaetun johtajuuden. Laatumerkki taas on viisi vuotta voimassa sen myöntämishetkestä. Olisi siis mahdollista toteuttaa vuonna 2028 uudestaan hakuprosessi, mikäli Intolla tällainen vaikuttavuustyökalu on vielä voimissaan. Olisi mielenkiintoista tutkia ja vertailla vastauksia, jos prosessi toteutettaisiin vastaavalla työyhteisöä osallistavalla tavalla: Nouisiko sieltä samat haasteet esille vai olisiko johtaminen ja perehdyttäminen tehty paremmin, jolloin työntekijöillä olisi samanlainen ymmärrys yhteisestä visiosta, arvoista sekä tavoitteista.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003: Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Hakala, J. 2022. Hyvä, parempi, valmis. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Into ry. s.a. Laatutyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.intory.fi/tyopajatoiminta/laatutyo/> [viitattu: 7.10.2024].

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jyväskylä kaupunki. 2021. Nuorten kaupunki 2021–2025. Jyväskylän kaupungin nuorisopalvelut. Nuorisoplääni. pdf.

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma talent.

Kaisanlahti, S. 2022. Yhteisöllinen johtajuus ja osallistava johtaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060615904> [viitattu 22.10.2024].

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kautto, T. & Lehtipää, K. 2014. Mikä ihmeen Taidetyöpaja? Jyväskylä. Saatavissa: <https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/2022-02/Mik%C3%A4%20ihmeen%20Taidety%C3%B6paja.pdf> [viitattu 22.10.2024].

Salomäki, T. 2021. Transformatiivinen johtamistapa kunnissa tehtävän nuorisotyön tukena. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi YAMK. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120223393> [viitattu 22.10.2024].

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille, Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Soanjärvi, K. 2001: Mitä on ammatillinen nuorisotyö? Nuorisotyön villiä kenttää kesyttämässä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 413. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4337-0> [viitattu 22.10.2024].

Soanjärvi, K. 2021. Pysyvästi villi nuorisotyö? Teoksessa Hoikkala, T. (toim.) Mitä Jyväskylä tarkoittaa? Nuorisotyön yhteisötietokirja. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 285-292.

Spiik, K. 2022. Yhteisöjohtajuus, jaettu johtajuus. Karlex Oy.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä R. 2/2009. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 105-116. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87462/46362> [viitattu 22.10.2024].

Vesama, K. 2022. Esimiestyö ja johtaminen. Luentomateriaali Humakin CampusOnlinen kurssi. Ladattu pdf-tiedosto.

Wenström, S. 2022. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.