

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Asiantuntijuutta etsimässä

Kunnallisten jäsenorganisaatioiden kokemuksia
Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n kehittämistoiminnasta

Jari Hourula

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma,
ylempi AMK (90 op)

5/2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jari Hourula	
Työn nimi Asiantuntijuutta etsimässä - Kunnallisten jäsenorganisaatioiden kokemuksia Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n kehittämistoiminnasta	
Työn ohjaaja Merja Kylmäkoski	Sivumäärä 100 ja 8 liitesivua
Tiivistelmä <p>Suomalaisessa yhteiskunnassa korostuu asioiden instituutiotason hallinnointi, jolloin eri organisaatioille on valtiovallan toimesta annettu legitimoitu asiantuntija-asema. Tämän asiantuntija-aseman perusteella ne määrittävät oman toimialansa toimintakulttuuria, nykytrendejä ja tulevaisuuden suuntaa. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry on vuonna 1997 perustettu asiantuntijaorganisaatio, joka on erikoistunut työpajakentän ja sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittämiseen. Yhdistyksen vuosittaisesta perusrahoituksesta vastaa opetusministeriö. Työpajayhdistyksellä oli vuoden 2009 lopussa 183 jäsenorganisaatiota, joista n. 50 % oli kunnallisia.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n kunnallisten jäsenorganisaatioiden kokemuksia yhdistyksen kehittämistoiminnasta vuoden 2009 aikana. Selvitystyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka perusjoukkona olivat työpajayhdistyksen kunnalliset jäsenorganisaatiot (N=79). Tapaustutkimuksen teoriapohja rakentui pääkäsitteistä asiantuntijuus, kehittämisosaaminen ja yhteisöllisyys, joille kaikille määritettiin kaksi alakäsitettä. Opinnäytetyö voidaan käytettyjen tutkimusmenetelmien osalta jaotella kaksiosaiseksi kokonaisuudeksi, koska siihen kuului sekä määrällinen että laadullinen vaihe. Määrällisessä vaiheessa toteutettiin koko perusjoukon kattava sähköpostikysely ja laadullisessa vaiheessa kohdennettuja teema-haastatteluita. Opinnäytetyön aineisto on kerätty vuoden 2010 alkupuolella.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa paljastui, että vain puolet kunnallisista organisaatioista osallistui Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnasta koettu hyöty keskittyi konkreettisten työmenetelmien, tuotetun materiaalia ja asiantiedon saamiseen. Lisäksi lähes puolet kunnallisista organisaatioista ei osallistunut tai ei tiennyt osallistuneensa yhdistyksen koordinoimaan alueelliseen verkostotoimintaan. Alueelliseen verkostotoimintaan osallistumisesta koettu hyöty oli vuorovaikutusta ja verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa. Sen sijaan valtakunnallisten työpajapäivien yhteydessä koettiin yhteisöllisyyden kokemuksia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa tiedon yhteisöllistä työstämistä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n toimintakulttuuri sai myös osakseen kritiikkiä, joka kohdistui säätiö- ja yhdistysmuotoisten toimijoiden suosimiseen. Tutkimuksen perusteella Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:llä on kuitenkin asiantuntija-asema kunnallisten jäsenorganisaatioiden näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää opetusministeriön toteuttamassa nuorten työpaja-toiminnan valtakunnallisessa kehittämistyössä, aluehallintovirastojen toiminnassa ja Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n sisäisessä kehittämistoiminnassa, jotta kunnalliset työpajaorganisaatiot ja niiden kehittämistarpeet voidaan huomioida paremmin. Kaikkia ns. asiantuntijaorganisaatioita ja nykypäivän osaamiskeskusiksi tulisi tarkastella niiden kohderyhmän kokemusten kautta, jotta saadaan selville asiantuntijatoiminnan kohderyhmälle tuottama hyöty. Aito asiantuntija-asema annetaan toimialan organisaatioiden kokemuksesta ja toimesta, ei rahoittajatahon legitimoimalla asiantuntijastatuksella.</p>	
Asiasanat Asiantuntijaorganisaatio, työpajat, kehittämistoiminta, asiantuntijuus, kehittämisosaaminen, yhteisöllisyys	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master's Degree in NGO and Youth Work

ABSTRACT

Author Jari Hourula	
Title In Search of Expertise – Experiences of Municipal Member Organizations in the Development Activities of the National Workshop Association	
Tutor Merja Kylmäkoski	Number of pages 108
Abstract <p>The Finnish society emphasizes institutional administration, in which various organizations are given the status of a legitimate expert by the state authorities. Based on this expert status, the organizations shape the operating culture, trends and future of their field. Founded in 1997, the National Workshop Association is an expert organization specialized in developing the field of workshop activities and social employment. The Association receives annual core funding from the Ministry of Education. At the end of 2009, the Association had 183 member organizations, of which about half were municipal organizations.</p> <p>The objective of this thesis was to study the way in which the municipal member organizations of the National Workshop Association experienced the Association's development activities in 2009. The research was carried out as a case study in which the population consisted of the municipal member organizations of the National Workshop Association (N=79). The theoretical framework of the study was based on the main concepts of expertise, development expertise and collaboration. Two sub-concepts were defined for each main concept. A dual approach involving both quantitative and qualitative methods was used. The quantitative element consisted of an e-mail survey covering the entire population, and the qualitative element consisted of targeted theme interviews. The data used in the thesis were collected at the beginning of 2010.</p> <p>The results of the study revealed that only a half of the municipal organizations were participating in the development activities of the National Workshop Association. The perceived benefits of the development activities focused on the concrete work practices, materials and information acquired. Nearly half of the municipal organizations were not participating or aware of their participation in the regional network activities coordinated by the Association. The perceived benefits of the regional network activities included interaction and networking with other actors in the field. At the national workshops organized by the Association, participants experienced a sense of community and the collaborative processing of information through social interaction. Criticism expressed against the operating culture of the National Workshop Association focused on favouritism towards foundations and associations. Nevertheless, the results of the study suggest that the municipal member organizations recognize the expertise of the National Workshop Association.</p> <p>The results of the study can be utilized in the development of national workshop activities organized by the Ministry of Education, in the activities of the Regional State Administrative Agencies and in the internal development activities of the National Workshop Association aimed at drawing more attention to the development needs of municipal workshop organizations. In order to determine the benefits delivered by expert activities to different target groups, all of the so-called expert organizations and centres of expertise should be evaluated through the experiences of their respective target groups. An expert status legitimized by a funding body does not constitute any real status of an expert, which can only be granted by organizations operating in the field based on their experiences.</p>	
Keywords Expert organization, workshops, development activities, expertise, development expertise, collaboration	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TYÖPAJATOIMINNAN HISTORIAALLINEN KONTEKSTI	9
2.1 Työpaikkatakuujärjestelmästä yhteiskuntatakuun kokeiluun	9
2.2 Työpajatoiminta vastaa yhteiskuntatakuuseen 1980-luvulla	11
2.3 Työpajatoiminta laajenee 1990-luvun laman vaikutuksesta	12
2.3.1 Suomen työpajayhdistys kokoaa toimijat 1993	13
2.3.2 ESR-ohjelmakauden vaikutukset työpajakentällä	14
2.4 Valtakunnallinen työpajayhdistys ry perustetaan 1997	16
2.4.1 Milleniumista eteenpäin – kehittämistoiminta käynnistyy	17
2.4.2 RAY panostaa työpajayhdistyksen kehittämissuhteisiin	18
2.4.3 Yhteiskunnalliset rahoituslähteet kehittämistyön tukena	19
2.5 Valtakunnallinen työpajatoiminta vuonna 2010	20
3 TYÖPAJAYHDISTYKSEN KONTEKSTI VUONNA 2009	23
3.1 Toiminnan rahoitus	23
3.2 Hallitus, toimihenkilöt ja organisaatiomalli	23
3.3 Toiminnan strategiset lähtökohdat	24
3.3.1 Toiminta-ajatus ja missio	25
3.3.2 Visio 2010	26
3.3.3 Toimintaa ohjaavat periaatteet	27
3.4 Jäsenorganisaatiot	28
3.5 Yhdistyksen toiminta	29
3.5.1 Kehittämistoiminta	30
3.5.2 Verkostotoiminta	31
4 TEOREETTINEN KONTEKSTI JA KESKEISET KÄSITTEET	33
4.1 Työpajayhdistys muuttuvan toimintaympäristön keskellä	33
4.2 Työpajayhdistys asiantuntijana	34
4.2.1 Verkostoituva asiantuntijuus	36
4.2.2 Innovaatiojohtajuus	37
4.3 Työpajayhdistys kehittäjäorganisaationa	38
4.3.1 Hiljainen tieto	40

4.3.2 Innovaatioprosessit	41
4.4 Työpajayhdistys yhteisöllisyyden rakentajana	42
4.4.1 Innovaatioympäristö	43
4.4.2 Sosiaalinen pääoma	45
5 TAPAUSTUTKIMUKSEN KUVAUS	47
5.1 Opinnäytetyön tutkimusosio ja tutkimuskysymysten asettelu	47
5.2 Opinnäytetyön perusjoukko ja rajaus	49
5.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	49
5.3.1 Verkkokysely	50
5.3.2 Teemahaastattelut	51
5.4 Opinnäytetyön aineiston analyysi	52
6 TAPAUSTUTKIMUKSEN ANALYYSI JA PÄÄTELMÄT	54
6.1 Taustakysymykset	54
6.2 Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta	55
6.2.1 Yhteistoiminta kehittämishankkeiden kanssa	56
6.2.2 Osallistuminen kehittämishankkeiden järjestämiin tilaisuuksiin	57
6.2.3 Hiljaisen tiedon esiin tuominen ja jakaminen	59
6.2.4 Kehittämistoiminnan tuottama hyöty	61
6.3 Työpajayhdistyksen verkostotoiminta	63
6.3.1 Osallistuminen verkostotoimintaan	63
6.3.2 Osallistuminen verkostotoimintaan liittyviin tilaisuuksiin	66
6.3.3 Verkostotoiminnan tuottama hyöty	67
6.3.4 Alueelliset yhteydenotot	69
6.4 Työpajapäivät	72
6.5 Työpajayhdistyksen vaikutus toimialaan	76
6.6 Työpajayhdistyksen asiantuntijarooli	78
7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	81
7.1 Työpajayhdistyksen toimintakulttuurin läpinäkyvyys	81
7.1.1 ALU-verkostotoiminnan koordinointi	81
7.1.2 Säätiöiden osallisuus toiminnassa	82
7.1.3 Työpajayhdistyksen hallituksen jäsenten valinta	84
7.2 ALU-verkostotoiminnan kehittäminen	85

7.3 Hiljaisen tiedon esiin nostaminen	87
7.4 Työpajayhdistyksen strategiset linjaukset	88
8 OPINNÄYTETYÖN TARKASTELU	89
LÄHTEET	94
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta on rakentunut viime vuosikymmenien aikana järjestelmäkeskeiseksi, jonka seurauksena korostuu asioiden instituutiotason hallinnointi. Useimmiten näille instituution omaisille organisaatioille on annettu valtiovallan toimesta legitimoitu asiantuntija-asema, jonka perusteella ne määrittävät oman toimialansa toimintakulttuurin, nykytrendit ja tulevaisuuden suunnan. Nykypäivä asettaa suomalaisille organisaatioille kuitenkin niin globaaleja, kansallisia kuin alueellisia vaatimuksia ja haasteita, joihin on vaikea vastata pelkän yksittäisen organisaation ja organisaatiokohtaisen asiantuntijuuden näkökulmasta. Tarvitaan organisaatioiden välistä verkostoituvaa asiantuntijuutta ja yhteisöllistä kehittämistoimintaa, jotta voidaan vastata nykypäivän moninaisiin vaatimuksiin.

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry on vuonna 1997 perustettu asiantuntijaorganisaatio, joka on erikoistunut työpajakentän ja sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittämiseen. Yhdistyksen vuosittaisesta perusrahoituksesta vastaa opetusministeriö. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työpajayhdistyksen kunnallisten jäsenorganisaatioiden kokemuksia yhdistyksen kehittämistoiminnasta. Näin ollen työn kohdejoukko ja tavoite toimivat suoraan sen rajauksena. Tutkimustehtävä tarkentui työpajayhdistyksen kehittämistoiminnan ja asiantuntijuuden tarkasteluun. Samalla oli tarkoitus selvittää, miten teoriaosuudessa esitetyt pääkäsitteet linkittyvät toisiinsa ja toimivatko ne ilmiötasolla verkostoituvaa asiantuntijuutta edistävästi.

Selvitystyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka perusjoukkona olivat työpajayhdistyksen kunnalliset jäsenorganisaatiot. Tapaustutkimuksen teoriapohja rakentui pääkäsitteistä asiantuntijuus, kehittämisosaaminen ja yhteisöllisyys, joille kaikille määritettiin kaksi alakäsitettä. Suomessa aihetta ovat tutkineet laajasti mm. professori Pirjo Stähle ja professori Markku Sotarauta, mutta nuori-alalla ei ole tiettävästi tehty vastaavaa tutkimusta tämänkaltaisella teoriapohjalla. Opinnäytetyö voidaan käytettyjen tutkimusmenetelmien osalta jaotella kaksiosaiseksi kokonaisuudeksi, koska siihen kuului sekä määrällinen että laadullinen vaihe. Määrällisessä vaiheessa toteutettiin koko perusjoukon kattava

sähköpostikysely ja laadullisessa vaiheessa kohdennettuja teemahaastatteluita. Opinnäytetyön aineisto on kerätty vuoden 2010 alkupuolella.

Opinnäytetyön tuloksissa selvisi, että lähes puolet työpajayhdistyksen kunnallisista organisaatioista ei osallistu työpajayhdistyksen kehittämistoimintaan. Lisäksi lähes puolet kunnallisista organisaatioista ei osallistu tai ei tiedä osallistuneensa yhdistyksen koordinoimaan alueelliseen verkostotoimintaan. Kehittämistoiminnasta koettu hyöty keskittyi konkreettisten työmenetelmien, tuotetun materiaalin ja asiantiedon saamiseen. Alueelliseen verkostotoimintaan osallistumisesta koettu hyöty oli vuorovaikutusta ja verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa. Tutkimuksen perusteella työpajayhdistyksellä on asiantuntija-asema kunnallisten jäsenorganisaatioiden näkökulmasta. Opinnäytetyön lopussa on myös oma pääluku, jossa tuodaan esiin kehittämissuhteita kunnallisten työpajojen huomioimiseksi.

2 TYÖPAJATOIMINNAN HISTORIALLINEN KONTEKSTI

Suomalainen työpajatoiminta on työmuotona ja toimialana noin 30 vuotta vanha ilmiö, jonka syntyhistoria ajoittuu 1970–1980-lukujen vaihteeseen. Tuolloin nuorisotyöttömyyden ja nuorten huono-osaisuuden yhteiskunnallinen huomioiminen, vallitseva negatiivinen näkemys nuorisotyöttömyyden vaikutuksista ja erityisesti pääkaupunkiseudun korkea ammatillinen koulutuspaikkavaje ovat toimineet alkusysäyksenä, joka käynnisti nuorten yhteiskuntatakuuseen liittyvän toiminnan suunnittelun. Muita asiaan vaikuttaneita aikakauden ilmiöitä olivat epäilemättä 1970-luvulla toteutettu peruskoulu-uudistus, jonka myötä koulupudokkaiden määrä kasvoi, nuorison keskuudessa huomiota herättäneiden alakulttuurien kukoistaminen sekä nuorten näkyvä jengiytyminen. (Ilves 1997, 113–120, 154–156; Nieminen 1995, 374.) Työpajatoiminta on yksi aikakauden tarpeisiin rakentunut ja ilmiöisiin vastannut toimintamalli, jolla pyrittiin vastaamaan yhteiskuntatakuuseen liittyvään työllistämiseen. Varsinainen työpajamuotoinen toiminta on alkanut marraskuussa 1983, jonka jälkeen työpajatoiminnan historia on ajan saatossa rakentunut monimuotoisten vaiheiden kautta valtakunnalliseksi ja nykymuotoiseksi toiminnaksi. Työpajatoimintaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että työpajatoiminta on muovautunut aikakauden haasteiden mukaisesti, jolloin se on pyrkinyt vastaamaan aikakauden ilmiöihin ja tarpeisiin, erityisesti nuorten osalta.

2.1 Työpaikkatakuujärjestelmästä yhteiskuntatakuun kokeiluun

Suomessa vallitsi 1970–1980-lukujen vaihteessa jyrkkä käsitys nuorisotyöttömyyden negatiivisista vaikutuksista. Tuolloin puhuttiin yleisesti jopa ”työttömän taudista”, johon työttömät sairastuivat, ja joka aiheutti vakavia ongelmia. (Kärkkäinen 1995, 10–11.) Valtioneuvoston vuonna 1977 asettama ensimmäinen parlamentaarinen nuorisokomitea meni vielä pidemmälle nuorisotyöttömyyden aiheuttamien ongelmien määrittelyssä. Nuorisokomitean vuonna 1980 julkaisussa osamietinnön selvitysosassa todettiin aikakauden tutkimuksiin vedoten, että nuorten työttömyys lisää tupakointia ja päihteiden käyttöä, vähentää liikunnallista aktiivisuutta, altistaa henkilökohtaisen hygienian laiminlyönnille sekä aiheuttaa neuroottisuutta ja psykosomaattisia häiriöitä. Lisäksi selvitysosassa ko-

rostettiin, että työttömyys on vakava uhka nuoren sosiaalistumisprosessille ja vaikuttaa lisäävän alttiutta vetäytyvään käytökseen sekä mielenterveydellisiin häiriöihin. Nuorisotyöttömyyden katsottiin vaikuttavan negatiivisesti myös tulevien sukupolvien koulutus- ja työhalukkuuteen. (Parlamentaarinen nuorisokomitea 1980a, 83–85.) Nuorisokomitea nosti osamietinnössään esiin nuorisotyöttömyyteen vastaamiseksi nuorten työllistämistoimikunnan ehdotuksen ”eräänlaisen yhteiskuntatakuun” järjestämisestä, jolla alle 25-vuotiaille nuorille voitaisiin taata yhteiskunnan toimesta joko työtä, koulutusta tai työharjoittelua. Yhteiskuntatakuun toteuttamista ovat myönteisesti puoltaneet myös eduskunnan sosiaalivaliokunta vuonna 1978 sekä nuorten työelämään sijoittumistoimikunta. (Emt., 87.)

Nuorisokomitean tekemässä 1980-luvun nuorisopoliittisessa toimenpideohjelmassa esitetään nuorten työpaikkatakuujärjestelmän luomista, jota ryhdyttiin toteuttamaan kokeiluluonteisesti koko maassa vuoden 1981 alusta. Järjestelmän avulla työmarkkinoiden ulkopuolelle jääville nuorille tuli luoda todellisen työelämän ammattitaitovaatimuksia vastaavia, osittain jopa keinotekoisia työpaikkoja, jotka edistivät nuorten sosiaalistumista yhteiskuntaan ja työelämään sekä samalla ylläpitivät ja kehittivät nuorten ammattitaitoa. (Parlamentaarinen nuorisokomitea 1980b, 49–53.) Parlamentaarisen nuorisokomitean esityksestä työministeriö laati 1980-luvun alussa suunnitelman valtakunnallisesta nuorten yhteiskuntatakuun kokeilun aloittamisesta¹, joka oli useiden toimenpiteiden yhdistelmä. Nuorten yhteiskuntatakuun eli ns. nuorisotakuukokeilun tavoitteena oli tarjota alle 25-vuotiaille mahdollisuus koulutukseen tai työhön. Toiminta käynnistyi yksittäisinä kokeiluina 30 kunnan alueella vuonna 1981, johon nuorten työpaja-toiminnan ensimmäisenä aloittanut Helsinki ei kuitenkaan osallistunut. Nuorten yhteiskuntatakuukokeilu virallistettiin asetukselle toimenpiteeksi 20.1.1984². (Ilves 1997, 154–157.)

¹ Asetus nuorten työpaikansaannin yhteiskuntatakuun kokeilusta 313/1981.

² Päätös nuorten työllistämistuesta 775/1980 → kumoava säädös: Asetus nuorten työllistämistuesta 1002/1981 → kumoava säädös: Asetus eräistä nuorten yhteiskuntatakuuseen liittyvistä toimenpiteistä 71/1984.

2.2 Työpajatoiminta vastaa yhteiskuntatakuuseen 1980-luvulla

Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskus aloitti marraskuussa 1983 takuutyöpaikkojen täyttämiseen liittyvän ”verstastoiminnan”, joka oli tarkoitettu kaikkein vaikeimmin työllistettäville nuorille (Ilves 1997, 156–159; Marniemi, Pekkala & Virtanen 2004, 6; Sihvonen 2008; Vihiniemi 1993, 4, 27). Samoihin aikoihin työpajatoiminnan aloittamista suunniteltiin muissakin kunnissa. Muutaman vuoden sisällä kunnallinen työpajatoiminta käynnistyi mm. Vantaalla, Espoossa, Jyväskylässä, Mikkelissä, Iisalmessa, Porissa ja Tampereella (Arminen 1996, 41–92; Halm 2008; Kauppinen 2007; Vihiniemi 1993, 3–26).

Työpajatoiminnan tarkoituksena oli vastata nimenomaan nuorison työelämästä ja koulutuksesta syrjäytymisen problematiikkaan, jolloin työpajojen pääasiallisiksi asiakaskunnaksi muodostui työttömät ja ammattikouluttamattomat nuoret. Kohderyhmän problematiikkaan pyrittiin vastaamaan yhdistämällä nuorisotyön menetelmät ja työhallinnon tavoitteet. Työpajatoiminnan tarjoama ohjattu työskentely, kiinteä työaika ja säännöllinen työssäkäynti olivat ratkaisuja, joilla nuoria pyrittiin kiinnittämään arkeen ja saattamaan koulutukseen tai avoimille työmarkkinoille. (Ilves 1997, 156–157; Marniemi ym. 2004, 6–7; Saarela & Hätälä 2004, 8.) Useimmilla paikkakunnilla toiminnalla oli selkeä linkitys kunnalliseen nuorisotyöhön, koska työpajat toimivat pääsääntöisesti kunnallisen nuorisotoimen alaisuudessa. Työpajatoiminnan sijoittuminen eri hallintokuntien rajamaastoon oli kuitenkin epäselvää niin toiminnan sisältöjen kuin toiminnan tarkoituksen suhteen. (Hassinen 2007, 6–11, 54; Vihiniemi 1993, 3–26.)

Työpajatoiminta alkoi yleistyä valtakunnallisella tasolla 1980-luvun puolivälin jälkeen. Tähän vaikutti mm. nuorten yhteiskuntatakuun virallistaminen toimenpiteeksi vuonna 1984 ja vuonna 1985 ollut YK:n kansainvälinen nuorisovuosi, jonka aikana mm. nuorisoalan toimijoilta kerätyissä toimenpide- ja kehittämisehdotuksissa työpajatoiminta nousi esiin yhtenä ehdotuksena 93 muun ehdotuksen joukossa (Hätälä 2007, 73). Suuri vaikutus työpajatoiminnan valtakunnalliseen yleistymiseen oli myös 1.1.1988 voimaan tulleella uudella työllisyyslail-

la³. Kyseinen työllisyyslaki 278/87 määräsi 17. pykälässä, että alle 20-vuotiaan työttömän nuoren vastuuviranomainen oli yli kolmen kuukauden työttömyyden jälkeen hänen kotikuntansa, joka veloitettiin järjestämään työssäkäyntialueella työ- tai harjoittelupaikka kuuden kuukauden ajaksi. Työ- tai harjoittelupaikka voitiin järjestää joko kuntaorganisaation toiminnoissa tai esim. kunnallisessa työpajassa. Tähän toimintavelvoitteeseen vastaamiseksi kunnat alkoivat perustaa työpajoja, jolloin työpajojen pääasiallinen tarkoitus oli pyrkiä vastaamaan nuorisotyöttömyyden kasvaviin haasteisiin. Muutama työpaja oli kuitenkin jo alusta asti tarkoitettu nuorten lisäksi kaikille ikäryhmille, koska niissä toimintaa pyrittiin toteuttamaan eri-ikäisten yhteisöllisenä kokonaisuutena. (Hassinen 2007, 22; Kauppinen 2007, 96.)

Työministeriö ja opetusministeriö olivat 1980-luvun puolivälissä mukana työpajatoiminnan kehittämisessä. Vuonna 1987 koottiin työministeriön toimeksiannosta poikkihallinnollinen työryhmä, joka pohti työpajatoiminnan perusteita, kohderyhmää sekä toiminnan sisältöjä ja tavoitteita. Työryhmän muistiossa todetaan, että työpajatoiminta oli nuorelle väliaikainen vaihtoehto, jonka pääasiallinen tarkoitus oli pyrkiä saattamaan nuoret koulutukseen tai pysyvästi avoimille työmarkkinoille. Työryhmän vuonna 1987 tekemän kartoituksen perusteella senhetkisten työpajojen valtakunnallinen lukumäärä oli 34 työpajaa, joista 32 oli kunnallisia työpajoja ja kaksi yhdistysten ylläpitämiä työpajoja. (Hassinen 2007, 15; Työpajatyöryhmä 1987, 14.)

2.3 Työpajatoiminta laajenee 1990-luvun laman vaikutuksesta

Suomi joutui 1990-luvun alkupuolella laman kouriin, minkä vaikutuksesta valtakunnallinen työttömyys kasvoi räjähdysmäisesti. Tuolloin työpajatoiminnan pääasiallinen tarkoitus oli tutustuttaa kohderyhmä työelämään ja tuottaa kohderyhmälle työkokemusta (Kähkönen & Hanni 2005, 11; Saarela & Hätälä 2004, 8–9). Vuonna 1992 valtakunnallinen työttömyysaste oli Tilastokeskuksen (2007) mukaan 11,7 % ja työministeriön (2007) mukaan 14,3 %. Lukujen ero johtuu tilastokeskuksen ja työministeriön erilaisesta työttömyysasteen laskentatavasta. Nuorten 15–24-vuotiaiden työttömyysaste oli kuitenkin nousussa, ollen kor-

³ Työllisyyslaki (278/87).

keimmillaan 34 % vuonna 1994 (Tilastokeskus 2008).

1990-luvun lama ja nuorisotyöttömyys aiheuttivat sen, että hallinnon tasolla päätettiin puuttua vuonna 1992 Suomen 122 000 työttömän 15–29-vuotiaan nuoren määrään (Tilastokeskus 2008). Asiaa ratkaisemaan perustettiin vuosina 1993–1994 toiminut poikkihallinnollinen ns. ”nuorisokansliapäällikkötyöryhmä” pohtimaan toimenpiteitä nuorisotyöttömyyden laskemiseksi. Työryhmä totesi mietinnössään, että puolet työttömistä nuorista pyritään ohjaamaan opiskelemaan ja puolet työpajatoimintaan. Mietinnön pohjalta opetusministeriö otti työpajatoiminnan hallinnollisesti vastuulleen, koska poikkihallinnollinen työryhmä totesi, että työpajatoiminta oli hallinnollisesti lähempänä nuorisopolitiikkaa ja koulutusta kuin työministeriölle kuulunutta työvoimapolitiikkaa ja työtä. (Saarela & Hätälä 2004, 8; Saarela 2007, 99–100, 102.)

Opetusministeriön nuorisoyksikön päällikkö Olli Saarelan (2007, 100) mukaan työpajojen määrä kasvoi nopeasti laman aikana vaikka kuntien työllistämisvelvoite poistui asteittain 1990-luvun alkupuolella⁴. Laman aikana vuonna 1992 kulttuuriministeri Tytti Isohookana-Asunmaa järjesti lisäbudjettiin kymmenen miljoonaa markkaa uusien työpajojen käynnistämistä varten. Käytännössä alkupeäinen summa viisinkertaistui ja se oli alkusysäys nykymuotoiselle ja valtakunnallisesti kattavalle työpajatoiminnalle. (Hätälä 2007, 73.) Työpajoja oli Suomessa Turun ja Porin läänin nuorisolautakunnan teettämän nuorten työpajat 1992 selvityksen (Vihiniemi 1993, 1) mukaan 54 työpajaa⁵, joista selvityksen tekeen osallistui 48 työpajaa. Vuonna 1995, ennen EU-ohjelmien alkamista, Suomessa toimi Saarelan (2007, 100) mukaan noin 100 työpajaa.

2.3.1 Suomen työpajayhdistys kokoaa toimijat 1993

Nykyisen työpajayhdistyksen historia käynnistyi aktiivitoimijoiden vaikutuksesta 20.11.1993 pidetyssä perustamiskokouksessa, joka pidettiin Vihdissä järjestettyjen työpajapäivien yhteydessä. Tuolloin pidetyn perustamiskokouksen tavoit-

⁴ Laki työllisyyslain väliaikaisesta muuttamisesta 595/1992, Laki työllisyyslain muuttamisesta 1696/1992, Työvoimapolvelulaki 1005/1993.

⁵ Selvityksessä olivat mukana lähinnä kuntien ylläpitämät työpajat, muutama kierrätyskeskus, kaksi yhdistyspohjaista työpajaa ja yksi osakeyhtiömuotoinen työpaja.

teena oli laman vaikutuksesta kasvavan työpajakentän keskeisten toimijoiden järjestäytyminen ja yhdistyksen perustaminen. Vastaperustettu yhdistys sai nimekseen Suomen työpajayhdistys ja yhdistykselle valittiin puheenjohtaja sekä hallitus, joiden ensimmäiseksi tehtäväksi määriteltiin yhdistyksen toimintasuunnitelman valmistelu vuodelle 1994. (Hassinen 2007, 28–29.)

Suomen työpajayhdistyksen vuodelle 1994 tehty toimintasuunnitelma osoittaa, että yhdistyksen toiminta oli dynaamista ja pyrki kehittämään toimialaa ammatillisesta ja laadullisesta näkökulmasta. Suomen työpajayhdistyksen toimintasuunnitelma ja toimintalinjaukset osoittavat, että tuolloin yhdistyksen toimintateologian taustalla oli kentän toimijoiden järjestäytymisen ja kehittämistoiminnan ohella myös pyrkimys toimialan edunvalvontaan. Toimintasuunnitelmassa esitettiin yhteistyön vahvistamista julkishallinnon ja erityisesti toimialaa hallinnoivan opetusministeriön suuntaan, jonka henkilökunta suhtautui suopeasti toimialan järjestäytymiseen ja toimijoita yhdistävän yhdistyksen perustamiseen. (Emt., 28–29; Saarela 2007, 103–104.)

Suomen työpajayhdistys toimi kolme vuotta rekisteröimättömänä yhdistyksenä, koska yhdistyksen nimeä ja sääntöjä ei hyväksytty Patentti- ja rekisterihallituksessa. Yhdistykseltä pyydettiin lisäselvityksiä, joita ei kuitenkaan koskaan toimitettu Patentti- ja rekisterihallitukseen, joten yhdistyshakemus raukesi ja yhdistys jatkoi toimintaa rekisteröimättömänä yhdistyksenä. Rekisteröimättömyyden vuoksi yhdistyksellä ei ollut virallista jäsenrekisteriä tai virallisia jäsenmaksun maksaneita jäseniä, joten toimintaan osallistuneiden organisaatioiden määrästä ei ole varmaa tietoa (Halttunen 2008). Toiminta oli silti aktiivista ja yhdistys toteutti mm. oman aikansa työpajoille ohjenuorana toimineen Työpajaoppaan, jota myytiin muodolliseen hintaan. (Hassinen 2007, 28–29; Rautalampi 2007, 110; Sironen 2007, 121.)

2.3.2 ESR-ohjelmakauden vaikutukset työpajakentällä

Suomen ensimmäinen Euroopan sosiaalirahaston rakennerahastokausi alkoi vuonna 1995 ja päättyi vuoden 1999 lopussa. Ensimmäisen ohjelmakauden alkaessa vuonna 1995 tehtiin valtion talousarvioesitykseen ensimmäistä kertaa

esitys työpajatoiminnan tukemisesta. Nuorten työpajatoiminnan kehittämiseen myönnettiin kymmenen miljoonaa markkaa, joka oli käytettävissä ohjelmakauden eri ohjelmista myönnettävien hankkeiden kansallisten rahoitusosuuksien maksamiseen Suomen valtion osalta. Vuonna 1997 työpajoille suunnattu valtion talousarvioesitys nousi jo 21 miljoonaan markkaan ja vuonna 1998 tuen määrä oli noussut edelleen 26,1 miljoonaan markkaan. (Kuoppala & Virtanen 2000, 1; Saarela 2007, 99–100.) Työpajoja tai nuorten työpajatoimintaa ei kuitenkaan erikseen mainita 1.3.1995 voimaan tulleessa ja 1.3.2006 saakka voimassa olleessa nuorisotyölaissa 235/1995.

ESR-ohjelmakauden alkaminen kolminkertaisti työpajojen määrän noin kolmeen sataan työpajaan. Suomen Kuntaliitto (Arminen 1996, 8–9) keräsi vuonna 1995 kyselylomakkeella ja puhelinhaastatteluilla kattavan työpaja-aineiston⁶, josta koostettiin raportti vuonna 1996. Raportissa todettiin, että vuonna 1995 Suomessa oli 237 työpajaa. Tämän lisäksi 71 kuntaa suunnitteli työpajatoiminnan aloittamista vuoden 1996 aikana. Työpajojen lukumäärä vuonna 1996 oli noin 300 työpajaa, jotka sijoituivat 177 kunnan alueelle. Työpajatoiminta oli koko 1990-luvun ajan yksi merkittävimmistä nuorten työllisyyttä edistäneistä työmuodoista, jonka kautta 65–70 % nuorista sijoittui työpajakson jälkeen koulutukseen tai työelämään (Saarela & Hätälä 2004, 9).

Ensimmäisen ESR-ohjelmakauden aikana nuoriso- ja kokonaistyöttömyys kääntyivät Suomessa laskuun, mutta vastaavasti aikuisten pitkäaikaistyöttömyys kääntyi nousuun. Kyseinen trendi näkyi työpajoilla vuosituhannen vaihteessa haasteellisempina asiakkuuksina, koska työpajojen yhteistyökumppaneina toimivat työhallinnon ohella yhä useammin paikalliset sosiaalitoimistot. Monet työpajat ulottivat asiakkuudet kattamaan nuorten ohella koulupudokkaat ja yli 29-vuotiaat. Uusien asiakaskohderyhmien ja yhteistyökumppanien vuoksi ohjausmenetelmien kehittämisen ja työpajojen verkostoitumisen tarve kasvoi, sillä asiakaskohderyhmät tarvitsivat kokonaisvaltaisia ja elämänhallintaa tukevia palveluja. Toimintaa jatkettiin toisen ESR-ohjelmakauden aikana vuosina 2000–

⁶ Kyselyn perusjoukkona olivat kaikki Suomen kunnat (N=434) lukuun ottamatta Ahvenanmaata ja ruotsinkielisiä kuntia. Kyselyn vastaukset ja puhelinyhteydenotot vastaamattomiin kuntiin tuottivat vastausprosentin 97,2 % (422).

2006, jolloin työpajojen määrä valtakunnallisella tasolla kääntyi kuitenkin laskuun. (Kähkönen & Hanni 2005, 11; Marniemi ym. 2004, 7–8; Saarela & Hätälä 2004, 9.)

2.4 Valtakunnallinen työpajayhdistys ry perustetaan 1997

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry sai alkunsa 30.4.1997 Jyväskylässä pidetyssä perustavassa kokouksessa, jossa päätettiin yhdistyksen puheenjohtajan valinnasta ja hallituksen kokoonpanosta. Työpajakentälle haluttiin yhdistys, joka rekisteröityisi yhdistysrekisteriin ja pystyisi rekisterimerkinnän saatuaan toimimaan oikeuskelpoisena yhdistyksenä (Halttunen 2007, 89). Uuden yhdistyksen tiedot toimitettiin Patentti- ja rekisterihallitukseen, jonka yhdistysrekisterin Yhdistysnetti-tietokannassa (2007) on työpajayhdistyksen ensirekisteröinnin päivämääräksi ilmoitettu 1.9.1997. Työpajayhdistyksen palvelukseen palkattiin myös ensimmäinen työntekijä, toiminnanjohtaja Riitta Arto, joka aloitti työt elokuussa 1997. (Hassinen 2007, 38–39.)

Työpajayhdistys toimi ensimmäiset vuodet pelkän toiminnanjohtajan voimalla. Aluksi pyrkimyksenä oli saattaa työpajakentän toimijoita yhteisiin tilaisuuksiin, joissa organisaatioita pyrittiin rekrytoimaan työpajayhdistyksen jäseniksi läsnä olevien henkilöiden kautta. Työpajayhdistys määriteltiin tilaisuuksissa työpajakentän etujen ajajaksi ja toiminnan painopiste oli vaikuttamistyössä. Toiminnanjohtajan palkkakustannukset saatiin avustuksena opetusministeriöstä, joka mahdollisti yhdistyksen toimintamallin rakentamisen ja kehittämisen. Vuosina 1997–1998 oli valtakunnallisella tasolla noin 340–350 työpajaa, joista työpajayhdistyksen jäseniksi oli liittynyt hieman yli sata työpajaa. (Emt., 39, 43; Kuoppala & Virtanen 2000, 1; Sironen 2007, 121.)

Opetusministeriön rooli ja myötävaikutus on ollut merkittävä sekä valtakunnallisen työpajatoiminnan laajentuessa 1990-luvulla että työpajayhdistyksen perustamisvaiheessa. Saarela (2007, 103–104) nostaa Hassisen toteuttamassa haastattelussa esiin, että nopeasti kasvaneelle toimialalle tarvittiin hänen näke-myksensä mukaan joustava yhdistysmuotoinen organisaatio, joka pystyi vastaamaan työpajojen sisällöllisiin tarpeisiin sekä hoitamaan toimialan koulutus-

toimintaa ja edunvalvontaa. Opetusministeriö siirsi vuonna 1999 vuosittain järjestettävien valtakunnallisten työpajapäivien järjestämisvastuun työpajayhdistykselle (Hassinen 2007, 43).

2.4.1 Milleniumista eteenpäin – kehittämistoiminta käynnistyy

Työpajayhdistyksen toiminnanjohtaja vaihtui vuosituuhannen vaihteessa ja uutena toiminnanjohtajana aloitti Saira Aho-Mantila. Samaan aikaan 2000-luvulle siirryttäessä työpajatoiminnan perustehtävä alkoi muuttua 1990-luvun laman häätäpuutyöllistämistä kohti kokonaisvaltaisempaa psykososiaalista asiakastyökentelyä, jonka pyrkimys oli kuntouttaa asiakkaita työssäoppimisen avulla. Työpajatoiminnassa havaittiin, että asiakaskunta monimuotoistui ja moniongelmaisui, jonka seurauksena työpajatoiminnan kehittämisessä siirryttiin toiminnan vaikuttavuuden ja laadun arviointiin sekä toimivien käytäntöjen mallintamiseen ja levittämiseen. Näihin vaatimuksiin työpajayhdistys pyrki vastaamaan oman kehittämistoimintansa avulla. Vuosituuhannen vaihteessa alkoi rakentua myös työpajatoiminnan ja opetustoimen yhteistyö. (Marniemi ym. 2004, 8–9; Saarela & Hätälä 2004, 9.)

Työpajayhdistyksen sisäistä toimintaa ja yhdistyksen hallituksen roolia kehitettiin 2000-luvun alussa siten, että hallituksen jäsenille annettiin vastuualueiksi toimialaan liittyvien teemaryhmien vetäminen. Teemaryhmiä olivat tiedotus, edunvalvonta, työpajasisällöt, koulutus, kansainvälinen toiminta sekä varain- ja jäsenhankinta. Teemaryhmien avulla syntyneitä ideoita pyrittiin konkretisoimaan ja saattamaan käytäntöön mm. Raha-automaattiyhdistyksen projektirahoituksella. Vuoden 2000 aikana työpajayhdistyksen edustaja osallistui aktiivisesti kuntouttavan työtoiminnan lain⁷ valmisteluun ja samana vuonna työpajayhdistys alkoi kehittää työpajakentälle kohdistettavaa koulutustoimintaa. (Hassinen 2007, 49–54.)

Työpajayhdistyksen valtakunnallinen kehittämistoiminta käynnistyi vuonna 2000, kun Raha-automaattiyhdistys myönsi työpajayhdistykselle rahoituksen kolmivuotiseen (2001–2003) suomalaisen työpajatoiminnan kehittämishankkeeseen.

⁷ Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189

seen, joka lyhennettiin nimellä PAKE-hanke (Raha-automaattiyhdistys 2008). Työpajayhdistyksen ensimmäisen julkisella projektirahoituksella toteutetun hankkeen tavoitteena oli kehittää työpajatoiminnan laatua sekä rakentaa työpajojen välinen vertailu- ja kehittämismenetelmä. Hankkeesta julkaistiin vuonna 2004 loppuraportti, jonka nimi oli ”Kuoleman suudelma 1990-luvun työpajatoiminnalle?”. PAKE-hankkeen aikana luotiin työpajakentän alueelliset yhteistyöfoorumit, jotka ovat perusta työpajayhdistyksen nykytoimintaan kuuluville alueellisille yhteistoimintaverkostoille eli ALU-toiminnalle. (Hassinen 2007, 53–54.)

Tuomas Leinonen kehitti 1990-lopussa sosiaali- ja terveysministeriön rahoituksella Sosiaalisen Yrityksen/yhteisön Toiminnan Analysointimallin eli nk. SYTA-mallin. Työpajakentällä toteutettiin opetusministeriön rahoituksella Leinosen ja Terho Pekkalan toimesta työpajakenttään liittyvä tutkimus, jonka tuloksia esiteltiin eduskunnassa vuonna 2001. Tutkimuksesta julkaistiin loppuraportti ”Kannattaako työpajatoiminta?”. Sittemmin Leinonen on 2000-luvulla itsenäisesti jatkokehittänyt analysointimallia ja toteuttanut analyysjä omalla toiminimellä. Työpajayhdistyksen rooli on ollut lähinnä SYTA-mallin mahdollisuuksista tiedottaminen ja toteutettujen analyysien avulla tuotetun informaation levittäminen. (Emt., 52; Leinonen 2008.) Opetusministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö ja työpajayhdistys käynnistivät vuonna 2002 yhteisövalmennushankkeen, jossa kehitettiin yhteisöllinen ehkäisevän päihdetyön malli. Syksyllä 2003 hankkeeseen koulutettiin 16 työpaja-ammattilaista ns. yhteisövalmentajiksi⁸, jotka ovat ohjanneet kymmeniä työpajoja yhteisten päihdepelisääntöjen luomisessa. Hanke jatkui vuoden 2006 loppuun saakka. Vuoden 2007 alussa toiminta vakinaistettiin osaksi työpajayhdistyksen koulutustoimintaa.

2.4.2 RAY panostaa työpajayhdistyksen kehittämisprojekteihin

Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta vauhdittui vuonna 2003, kun yhdistys sai Raha-automaattiyhdistyksen projektirahoituksen kahteen uuteen kehittämisprojektiin. Vuoden 2004 alusta aloitettiin vuoden mittainen LAATU 2005 -projekti sekä kolme vuotta kestänyt VALU-hanke. LAATU 2005 -projektin yhteistyö-

⁸ Yhteisövalmentaja: henkilö, joka kouluttaa työskentelymallia, jonka avulla luodaan kohdeyhteisöön kaikkien yhteisön jäsenten hyväksymät päihdepelisäännöt.

kumppanina oli Net Effect Oy ja projektin tavoitteena oli luoda työpajaorganisaatioiden käyttöön soveltuva laatujärjestelmä. Projektin tuotoksena syntyi sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli sekä laadunarviointimalliin liittyvä julkaisu: STL - Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli.

Työpajayhdistyksen VALU-hanke toteutettiin vuosien 2004–2007 aikana. Hankkeen tavoitteena oli työpajatoiminnan laadun kehittäminen. Kehittämistyö kohdennettiin työpajakentällä käytettäviin työvalmennuksen⁹ ja yksilövalmennuksen¹⁰ käsitteisiin, joille määriteltiin selkeämmät merkitykset ja em. toimintoihin sisältyvät menetelmät. Hankkeessa tuotettiin kolme julkaisua: Työ- ja yksilövalmennuksen perusteet, Työ- ja yksilövalmennuksen käytäntöjä sekä Työ- ja yksilövalmennuspalvelujen tuotteistaminen. VALU-hankkeen oheistuotoksena syntyi idea työpajayhdistyksen työpajakentän ammattilaisille suuntaamista kehittämissäpäivistä, jotka järjestetään nykyään vuosittain.

Vuonna 2005 työpajayhdistys sai Raha-automaattiyhdistyksen projektirahoituksen kolmivuotiselle Laatu 2006 -hankkeelle. Laatu 2006 -hanke toteutettiin vuosina 2005–2007. Hankkeen tavoitteena oli työpajojen suorituskyvyn parantaminen LAATU 2005 -hankkeessa kehitetyn sosiaalisen työllistämisen laatujärjestelmän avulla. Tarkoituksena oli pyrkiä levittämään sosiaalisen työllistämisen laatujärjestelmä osaksi työpajojen ja muiden sosiaalisen työllistämisen yksiköiden toimintaa. Hanke toteutettiin osittain organisaatioiden parityöskentelynä, jonka avulla pyrittiin aikaan saamaan mahdollisuus organisaatioiden väliseen vertaisoppimiseen.

2.4.3 Yhteiskunnalliset rahoituslähteet kehittämistyön tukena

Työpajayhdistys on 2000-luvulla tehnyt yhteistyötä Nuorisosasuntoliiton (NAL)

⁹ Työvalmennus: valmentautujan yksilöllisten tarpeiden ja valmiuksien mukaan suunniteltua, tavoitteellista työn avulla tapahtuvaa yksilön työkyvyn edistämistä. Työvalmennuksessa annetaan päivittäistä tukea vaikeusasteiltaan erilaisten töiden ja konkreettisten taitojen opettelussa sekä muiden työelämässä tarpeellisten tietojen, taitojen ja osaamisen hankkimisessa.

¹⁰ Yksilövalmennus: työvalmennusta tukevaa toimintaa, jossa perehdytään valmentautujan elämäntilanteeseen kokonaisvaltaisesti ja tarjotaan moniammatillista tukea arjenhallintataitojen ja toimintakyvyn parantamiseksi. Yksilövalmennusta voidaan toteuttaa yksilökohtaisesti tai ryhmätoimintana.

kanssa sekä ollut yhteistyökumppanina opetusministeriön vuosina 2002–2004 rahoittamassa Radalla-projektissa. Projektin päätyttyä Nuorisoasuntoliitto ja työpajayhdistys sopivat kehittämiskumppanuussopimuksen, joka on toteutunut mm. Nuorisoasuntoliiton edustajan osallistumisella Suunta Elämään -hankkeen projektiryhmän työskentelyyn. (Karppinen 2008.)

Raha-automaattiyhdistyksen projektirahoituksella toteutettavan kehittämistoiminnan lisäksi työpajayhdistys on ollut yhteistyökumppanina kahdessa Euroopan unionin ohjelmarahoitteisessa projektissa. Vuosina 2005–2007 toteutettu OPEQUAL-projekti oli Euroopan unionin EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta rahoitettu kansainvälinen ja valtakunnallinen kumppanuusprojekti, jossa oli useita toimijoita. OPEQUAL-projektin tavoitteena oli kehittää toimintamalleja koulutuksen nivelvaiheeseen ja koulutuksesta syrjäytymisen ehkäisyyn. Lisäksi pyrittiin parantamaan tekemällä tai muilla vaihtoehtoisilla tavoilla hankitun osaamisen tunnistamisjärjestelmää. Tavoitteena oli etsiä sellaisia toimintatapoja, jotka voitiin siirtää normaaleiksi käytännöiksi projektirahoituksen päätyttyä.

Onnistuvat opit -hanke toteutettiin vuosina 2005–2007 sosiaali- ja terveysministeriön ja Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella. Toteutuksesta vastasivat Sosiaalikehitys Oy, Opetustusalan koulutuskeskus OPEKO ja työpajayhdistys. Hanke oli Tavoite 3 -ohjelman¹¹ alueelle kohdentunut ns. juurruttamishanke. Hankkeen tavoitteina olivat syrjäytymisvaarassa olevien 15–17-vuotiaiden nuorten tukeminen paikalliseen ja alueelliseen yhteistyöhön perustuvilla toimilla. Lisäksi hankkeessa pyrittiin käynnistämään, tukemaan ja juurruttamaan hyväksi havaittuja toimintamalleja.

2.5 Valtakunnallinen työpajatoiminta vuonna 2010

Työpaja on vuonna 2010 yhteisö, jossa työnteon ja siihen liittyvän monimuotoisen valmennuksen avulla pyritään parantamaan yksilön kykyä ja valmiuksia haakeutua koulutukseen tai työhön sekä parantamaan hänen arjenhallintataitoja.

¹¹ Tavoite 3 -ohjelma 2000–2006 oli rahoituksellisesti suurin ESR-ohjelma ja sitä toteutettiin koko maassa lukuun ottamatta tavoite 1-aluetta (Itä- ja Pohjois-Suomi) ja Ahvenanmaata. Tavoite 3 -ohjelman toteuttamisalue kattoi noin 80 prosenttia Suomen väestöstä.

Työpajojen menetelmiksi ovat vakiintuneet työ- ja yksilövalmennus, ryhmävalmennus, työhönvalmennus, starttivalmennus, työelämävalmennus ja työkokeilu. Lisäksi työpajoilla toteutetaan koulutukseen ja kuntoutukseen liittyviä palveluja sekä työharjoittelua ja palkkatuetta työtoimintaa. 2000-luvun työpajatoiminta sijoittuu moniammatillisena toimintana julkisen palvelujärjestelmän eri palveluiden ja sektoreiden välimaastoon. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry.)

Toimialaa koskeva nuorisolain muutos tapahtui vuoden 2006 alkupuolella kun uusi nuorisolaki 72/2006 tuli voimaan 1.3.2006. Nuorten työpajatoiminta on ensimmäisen kerran kirjattu nuorisolakiin määriteltynä ”nuorten työpajapalveluiksi”.¹² Käytännössä nuorisolain seitsemäs pykälä kuitenkin tarkoittaa, että kyseessä on kuntien nuorisotyön tavoitteelliset palvelut, jolloin laki ei velvoita kuntaa järjestämään tai hankkimaan työpajapalveluita. Nuorten työpajapalvelut eivät ole subjektiivinen oikeus, joten kunnat päättävät itse kyseisen palvelun järjestämisestä ja järjestämistarpeesta. Nuorisolakioppaassa esitetystä tulkinnasta kuitenkin korostetaan, että nuorten työpajatoiminta kuuluu muiden palveluiden joukossa sellaisen kunnan palveluihin, joka huolehtii hyvin kunnallisen nuorisotyön järjestämisestä (Aaltonen 2007, 59–63).

Työpajojen asiakkaat tulevat työpajoihin yleensä viranomaisen ohjaamana. Työvoimatoimiston kautta työpajaan tulevien asiakkaiden työvoimapolitiittisten toimenpiteiden rahoitus järjestetään työhallinnon lainsäädännön mukaisesti. Sosiaalitoimen lähettämänä työpajaan tulevien asiakkaiden toimenpiteiden rahoituksesta vastaa sosiaalitoimi. Mikäli asiakas tulee työpajaan jonkin muun hallinnonalan tai organisaation kautta, lähettävän tahon tulee vastata toimenpiteiden kuluista. Työpajatoiminnan malli, jossa asiakkaan lähettävä taho maksaa työpajan antamasta palvelusta, perustuu hyväksytyyn työpajatoiminnan vakinaistamismalliin. Malli edellyttää monimuotoiselta työpajakentältä ja yksittäiseltä työpajatoimijalta monisektoraaalisen palvelutuotannon osaamista. (Ope-

¹² Nuorisolaki 72/2006, 7 § Nuorisotyön ja -politiikan kehittäminen ja toteuttaminen. Kunnan nuorisotyöhön ja -politiikkaan kuuluvat nuorten kasvatuksellinen ohjaus, toimintatilat ja harrastusmahdollisuudet, tieto- ja neuvontapalvelut, nuorisoyhdistyksien ja muiden nuorisoryhmien tuki, liikunnallinen, kulttuurinen, kansainvälinen ja monikulttuurinen nuorisotoiminta, nuorten ympäristökasvatus sekä tarvittaessa nuorten työpajapalvelut tai muut paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivat toimintamuodot.

tusministeriö 2007.)

Nykyisessä palvelujärjestelmässä työpajatoiminnalla on kaksi päällekkäistä toimintatarkoitusta, joista ensimmäinen edustaa työpajatoiminnan perinteistä 1980–1990-lukujen toiminta-ajatusta. Työpajatoiminta pyrkii ohjatun ja tuetun työssä oppimisen kautta lisäämään asiakkaiden työkokemusta, kartoittamaan asiakkaiden toimintaresursseja ja motivoimaan asiakkaita eteenpäin, joiden jälkeen asiakkaat pyritään ohjaamaan koulutukseen tai työelämään. Vaihtoehtoisesti asiakkaita voidaan tukea työpajan ja koulutuksen järjestäjän yhteistyönä koulutuksen loppuun suorittamiseksi. Toinen työpajatoiminnan päätehtävä on asiakkaiden yksilöllinen tukeminen, toimintaresurssien kartoittaminen ja arjenhallintataitojen lisääminen. Pyrkimyksenä on asiakkaan syrjäytymiskiirteen katkaiseminen ja sosiaalinen vahvistaminen yksilö- ja työvalmennuksen keinoin. (Opetusministeriö 2007; Saarela & Hätälä 2004, 9–10.)

3 TYÖPAJAYHDISTYKSEN KONTEKSTI VUONNA 2009

3.1 Toiminnan rahoitus

Työpajayhdistys on määritelty yleishyödylliseksi yhdistykseksi. Yhdistyksen toiminta on voittoa tavoittelematonta ja perustuu suurelta osin julkiseen rahoitukseen. Työpajayhdistyksen oma varainhankinta koostuu jäsenorganisaatioiden jäsenmaksuista sekä osallistumismaksuista ja koulutus- ja julkaisutuotoista. Yhdistyksen oma varainhankinta muodostaa ainoastaan pienen osan yhdistyksen tuloista, joten pelkästään sen avulla ei yhdistyksen toimintaa voitaisi toteuttaa. Työpajayhdistyksen perusrahoituksesta vastaa opetusministeriön nuorisoyksikkö, joka on luokitellut työpajayhdistyksen nuorisotyön, -toiminnan ja -politiikan palvelujärjestöksi. Työpajayhdistys käy opetusministeriön nuorisoyksikön kanssa vuosittain tulostavoiteneuvottelun, jossa määritellään kunkin vuoden painopistealueet. Muu rahoitus perustuu kehittämishankkeiden rahoitukseen, joita vuonna 2009 rahoittivat Raha-automaattiyhdistys (RAY) ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Yhdistyksen liikevaihto oli vuonna 2009 yhteensä 1 053 769,80 euroa.

Opetusministeriö myönsi yhdistykselle 470 000 euroa valtionavustusta käytettäväksi vuoden 2009 toimintaan. Valtionavustusta käytettiin toiminnanjohtajan, järjestöpäällikön, kehittämispäällikön, tiedottajan, hallinto- ja talouspäällikön sekä yhteisövalmentajan palkkukuluihin, tiedotukseen ja hallintokuluihin. Lisäksi valtionavulla ylläpidettiin työpajayhdistyksen ALU-verkoston ja Ihanko Pihalla? -tapahtumaa sekä tarjottiin jäsenjärjestöille yhteisövalmennusta. Opetusministeriön tuki muodosti 43,68 % kokonaistuotoista. Toimintaan käytettiin vuonna 2009 yhteensä 1 053 769,80 euroa. (Hautaluoma 2010, 40.)

Työpajayhdistyksellä oli vuoden 2009 aikana käynnissä kolme omaa RAY:n rahoittamaa kehittämishanketta sekä kaksi ESR -rahoitteista yhteistyöhanketta. RAY:n projektiavustusta käytettiin hankkeisiin yhteensä 377 110 euroa: Erilaiset oppijat työpajalla 149 954 euroa, Palvelutori 163 386 euroa ja Startti parempaan elämään 63 770 euroa. ESR-rahoitusta käytettiin hankkeisiin yhteensä 88 928,98 euroa: Onnistuvat Opit 83 725,97 euroa ja Vaikuttavuutta työpajayhteistyöhön 5 203,01 euroa. Kehittämishankkeisiin saatuja avustuksia käytettiin vuonna 2009 yhteensä 466 038,98 euroa, ja se muodosti 43,31 % kokonaistuotoista. Osallistumismaksuina kerättiin 109 852,50 euroa. Osallistumismaksuilla toteutettiin Valtakunnalliset työpajapäivät, Valtakunnallinen Työllistämisen kumppanuusfoorumi ja koulutuspäiviä. Jäsenmaksuina kerättiin 24 775 euroa, julkaisumyyntinä 2095,60 euroa ja muina tuottoina 3 232,92 euroa. Osallistumismaksut ja muu oma tuotto muodostivat 13,1 % kokonaistuotoista. (Hautaluoma 2010, 40.)

3.2 Hallitus, toimihenkilöt ja organisaatiomalli

Työpajayhdistyksen toiminnasta vastaa yhdistyksen henkilöstö sekä hallitus, joka valitaan vuosittain sääntömääräisessä syyskokouksessa. Hallituksen muo-

dostaa kuusi varsinaista jäsentä, kolme varajäsentä ja hallituksen puheenjohtaja. Varsinaisten jäsenten kausi on kaksi vuotta. Työpajayhdistyksen palveluksessa oli vuonna 2009 enimmillään kaksitoista henkilöä. Näistä kuusi työskenteli opetusministeriön perusrahoituksella ja kuusi kehittämishankkeiden projekti-rahoituksella. Yhdistyksen toimihenkilöiden määrän kasvua tarkasteltaessa voidaan todeta, että toimihenkilöiden määrä on kasvanut opetusministeriön perusrahoituksella vuodesta 1997 (1 henk.) vuoteen 2009 (6 henk.) 600 %. Kehittämishankkeiden toimihenkilöiden määrä on kasvanut vastaavasti vuodesta 2002 (1 henk.) vuoteen 2007 (6 henk.) 600 %. On kuitenkin muistettava, että kehittämishankkeiden toimihenkilöiden määrä on suhteellinen käynnissä oleviin kehittämishankkeisiin ja niiden rahoitukseen.

Yhdistyksen organisaatiomalli on vuosien 2005–2006 aikana muuttunut prosessiorganisaatioksi, joka on ollut viime vuosien trendi organisaatioiden verkostoitumisen ohella. Organisaatiomallin muutos lähtee usein liikkeelle organisaation ydinosaamisen hahmottamisesta ja siihen keskittymisestä. Strategisen ajattelun kehittyminen ohjaa kohti muutosta ja perusprosessien määrittelyä. Tällä pyritään korostamaan organisaation joustavuutta ja osaamista. (Taipale 2004, 35.) Työpajayhdistyksen ydinprosesseja ovat jäsenprosessi, kehittämisprosessi ja tukiprosessi. Yhdistyksen koulutustoiminta sisältyy kehittämisprosessiin. Ydinprosessit viestivät työpajayhdistyksen perusosaamisesta, joka kohdentuu sen keskeisiin tehtäviin eli jäsenoiminnan tukemiseen ja kehittämistoimintaan. Prosessiorganisaatioksi muuttumisen myötä työpajayhdistys on tehnyt yhdistyksen sisäistä strategiatyötä prosessien kohdentamiseksi. Samalla työpajayhdistys on pyrkinyt tuotteistamaan yhdistyksen toimintaa ja sen tarjoamia palveluita.

3.3 Toiminnan strategiset lähtökohdat

Organisaatiot luovat strategian¹³, jotta organisaatiot menestyisivät ja voisivat päämäärätietoisesti pyrkiä toteuttamaan olemassaolonsa tarkoitusta. Strategial-

¹³ Strategia (stratêgia) termi tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa kenraalin virka-asemaa tai hänen käskyään. Termin tarkempi tarkastelu osoittaa, että se on johdettu sanoista "stratos", joka tarkoittaa armeijaa tai sotajoukkoa, ja "agein", joka tarkoittaa ohjaamista ja johtamista. Strategia tarkoittaa siis sodan johtamista, mutta nykyisin organisaatioiden kohdalla ennemminkin johdon ohjeistusta alaisille sen suhteen, että miten ja mihin lopputulokseen heidän tulisi pyrkiä. (Nevanlinna & Relander 2006, 150–151.)

la tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategia on tarkoitettu luomaan järjestystä, osoittamaan niitä tavoitteita ja päämääriä, joihin organisaatio pyrkii. Strategia perusosia ovat esim. organisaation perusarvot, visio ja toiminta-ajatus tai missio. Edellä mainitut kertovat kuinka toiminta-ajatuksen pohjalta, perusarvoja noudattaen, pyritään kohden päämäärää eli visiota. Toiminta-ajatuksessa ja visiossa tulisi näkyä organisaation arvot; työpajayhdistyksen tapauksessa organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet. Arvot ja arvostukset ovat työyhteisössä omaksuttuja hyvinä ja tärkeinä pidettyjä toimintaperiaatteita, jotka viestivät organisaation tarkoituksesta ja joiden tehtävänä on auttaa ja tukea yksilöiden ja ryhmien yhteistyötä. Strategia asettaa toiminnalle suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat organisaation operatiivista toimintaa ja toimintaprosesseja. (Mantere ym. 2003, 5–20.)

3.3.1 Toiminta-ajatus ja missio

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry vaikuttaa toimialan kehittymiseen ja tuottaa työpaja-toiminnan ja sosiaalisen työllistämisen jäsen-, kehittämis- ja koulutuspalveluja. (Työpajayhdistyksen toiminta-ajatus)

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry vaikuttaa toimialan kehittymiseen ja tuottaa työpaja-toiminnan ja sosiaalisen työllistämisen jäsen-, kehittämis- ja koulutuspalveluja, tukee sekä organisaatioiden että työpajoissa työskentelevien osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä yhteistyössä työpajakentän kanssa. (Työpajayhdistyksen missio)

Organisaation perustehtävä ja tarkoitus kuvataan usein toiminta-ajatuksen tai mission¹⁴ muodossa. Yleisesti missio kuitenkin ymmärretään ja suomennetaan termillä toiminta-ajatus, yrityksissä käytetään myös termiä liikeidea. Toiminta-ajatuksen tulisi ilmaista miksi organisaatio on olemassa, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä tuotteita ja palveluita se tuottaa ja millaisia tarpeita organisaatio pyrkii tyydyttämään. Toiminta-ajatus liittyy vahvasti yrityksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Samoin se kertoo yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa. Kyseessä on siis yksi strategian perusosista. Näin se on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä. Joissain tapauksissa organisaatiolla on erillinen missio, jolloin sitä käytetään toiminta-ajatuksen sijasta tai sen rinnalla. Tuolloin mission tulisi olla toiminta-ajatusta

¹⁴ Missio termi on peräisin 1600-luvulta jesuiittojen lähetystyötä, jolloin se tarkoitti lähettämisen tekoa. Käytännössä jesuiitat kuitenkin kuvasivat termillä omaa tehtäväänsä. (Nevanlinna & Relander 2006, 88–90.)

konkreettisempi tulkinta organisaation tarkoituksesta, joka ilmaistaan usein korkealentoisena, mutta lyhyenä fraasina. (Mälkiä 2008.)

Työpajayhdistys on määritellyt erikseen sekä yhdistyksen toiminta-ajatuksen että mission. Nämä ovat osittain täysin yhteneväisiä, joten niiden erikseen määrittelyn tarkoitus ei ole selvää. Ne eivät myöskään vastaa esim. edellä kuvattua Mälkiän (2008) määrittelyä toiminta-ajatuksen ja mission erosta. Työpajayhdistyksen missio on lähempänä organisaation toiminta-ajatusta. Missiossa on ilmaistu yhdistyksen ydinprosesseja vastaavat palvelutoiminnot, toimialan organisaatioiden ja niiden henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yhteistoiminta työpajakentän kanssa. Yhteistoimintaa voidaan tarkastella esim. Tero J. Kaupisen (2002, 148–150) esittämän systeemiteorian kautta. Systeemiteoriassa on keskeistä, että organisaation arvo määrittyy ulkopuolelta käsin suhteessa muihin organisaatioihin ja järjestelmiin. Systeemiteorian mukaan työpajayhdistyksen toiminnan oikeutus ja tarpeellisuus toimialalla nousee toimialan ja erityisesti jäsenorganisaatioiden tarpeesta. Lisäksi tärkeäksi tekijäksi nousee toimialan ja jäsenorganisaatioiden kokema hyöty. Tuolloin työpajayhdistyksen mission mittareina voidaan pitää esim. yhdistyksen tarpeellisuutta sekä sen tuottamaa hyötyä jäsenorganisaatioille ja sidosryhmille.

3.3.2 Visio 2010

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry on toimialansa vahva kehittäjä ja vaikuttaja.
(Työpajayhdistyksen visio)

Visio¹⁵ on osa yrityksen, aatteellisen yhdistyksen tai muunlaisen järjestön strategiaprosessia. Sen tarkoitus on luoda kuva tulevaisuudesta, johon halutaan pyrkiä. Hyvä visio on motivoiva ja haastava ja se luo mielekkyyttä tehtävälle työlle, jolloin sen on oltava riittävän yksinkertainen ja ymmärrettävä. Visio on myös aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle ja sidosryhmille kuva tulevaisuu-

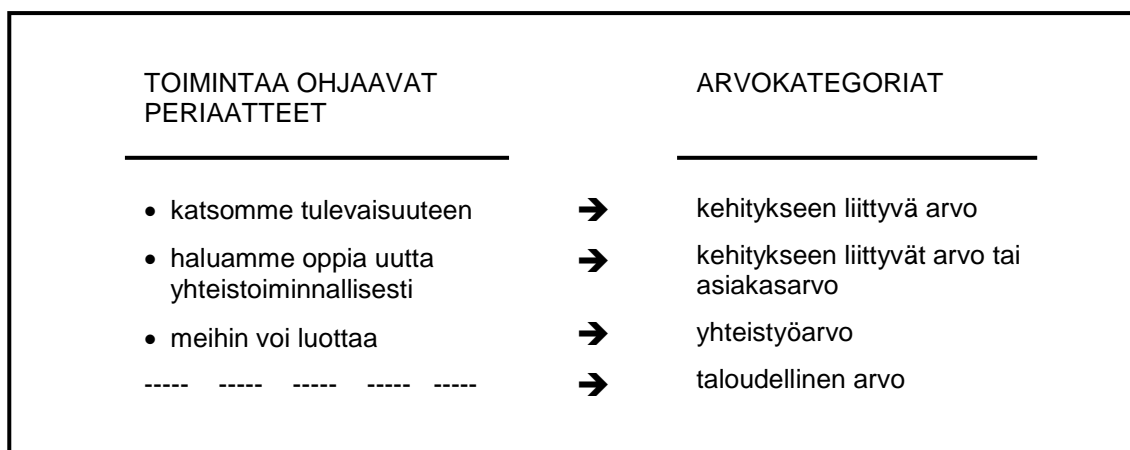
¹⁵ Termi visio merkitsee näkemistä ja katsomista, joka tulee latinan verbistä *videre*, joka puolestaan polveutuu indoeurooppalaisesta tietämisestä ja ymmärtämisestä merkitsevästä verbistä. Ymmärtämisen ja tietämisen merkitykset ovat kuitenkin karsiutuneet aikojen saatossa pois, ja termiä on käytetty ilmaisemaan harhanäkyä ja jumalallista ilmestystä. (Nevanlinna & Relander 2006, 88–90.)

desta, joka vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä. Visiolla kuvataan myös millaiseksi organisaation tulisi kehittyä tietyn ajan sisällä. Visiolla myös vastataan kysymykseen ”millaiseksi haluamme tulla?”. (Kauppinen 2002, 91–104; Lindroos.)

Visioon voidaan liittää strateginen aikomus, jolla kuvataan mikä on organisaation tavoiteasema tiettyyn ajankohtaan mennessä. Parhaimmillaan visio on muutamana lauseena pituinen kuvaus, koska liian lyhyet ilmaisut ovat tavallisesti epämääräisiä. Kuvauksen lisäksi voidaan asettaa strateginen aikomus ja yksi tai muutama konkreettinen päämäärä, jotka halutaan saavuttaa. Työpajayhdistyksen visiossa nostetaan esiin yhdistyksen tahtotila, jonka mukaan yhdistys pyrkii olemaan toimialansa vahva kehittäjä ja vaikuttaja. Tämä jää osittain epämääräiseksi, koska vision saavuttamista on vaikea mitata. Vision muodostamisen myötä olisi pohdittava, miten vision saavuttaminen tai saavuttamattomuus voidaan todentaa. Työpajayhdistyksen visiossa on epäselvyydessään kuitenkin yksi hyvä puoli: se ei aiheuta ristiriitaisia tulkintoja eri intressiryhmien välille. (Kauppinen 2002, 91–104; Lindroos.)

3.3.3 Toimintaa ohjaavat periaatteet

Organisaation arvot toimivat organisaation eettisenä kompassina, joka ohjaa organisaation toimintatapaa. Arvot kertovat sekä organisaatiolle että kaikille muille siitä, mihin kyseisessä organisaatiossa uskotaan ja mitä organisaatiossa pidetään hyvänä. Työpajayhdistyksen toimintaa ohjaavat kolme periaatetta, jotka voidaan rinnastaa vastaamaan työpajayhdistyksen arvoja (kuvio 1). Tyypillisesti eri organisaatioiden arvot sijoittuvat neljään yleisimpään pääkategoriaan: taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot ja kehitykseen liittyvät arvot. Tämä toteutuu myös työpajayhdistyksen toimintaa ohjaavissa periaatteissa, joista kaikki kolme sijoittuvat em. arvokategorioihin, ainoastaan taloudellinen arvo puuttuu. Yleishyödyllisellä yhdistyksellä taloudellisen arvon puuttuminen ei ole yllättävää. (Kauppinen 2002, 21, 75–79; Kärkkäinen 2005, 18.)



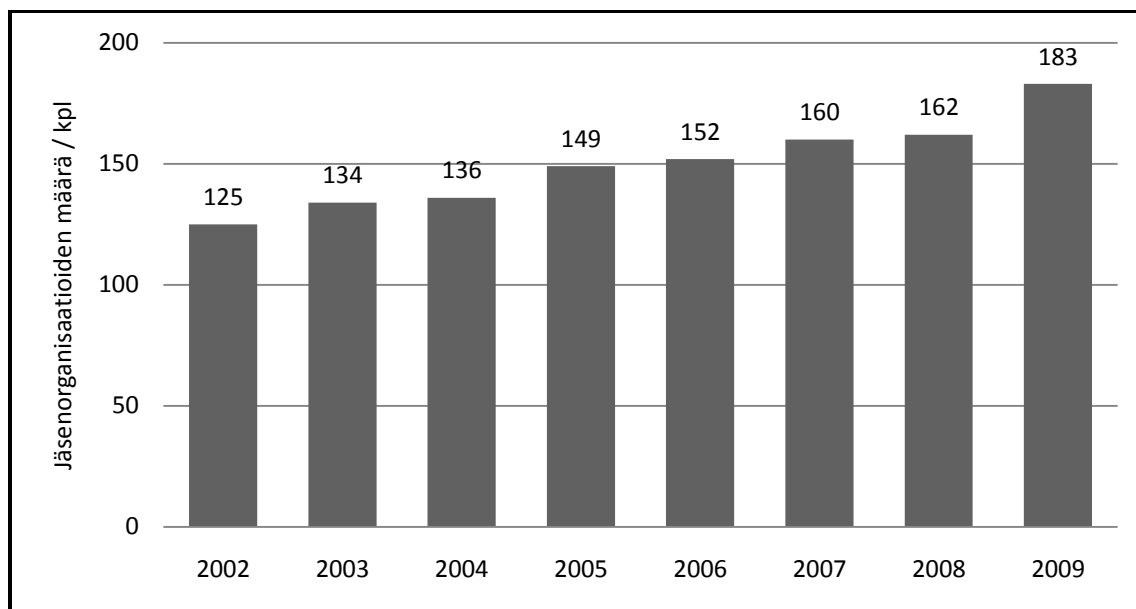
KUVIO 1. Työpajayhdistyksen toimintaa ohjaavat periaatteet yhdistettyinä yleisimpiin arvokategorioihin.

Työpajayhdistyksen toimintaa ohjaavien periaatteiden sisältöjä ja merkityksiä ei ole määritetty tarkemmin konkreettisella tasolla, joten periaatteiden tulkitseminen tapahtuu subjektiivisella tasolla. Kaksi työpajayhdistyksen toimintaa ohjaavista periaatteista on helppo sijoittaa yleisimpiin arvokategorioihin, mutta periaate ”haluamme oppia uutta yhteistoiminnallisesti” voidaan sijoittaa subjektiivisen painotuksen mukaisesti joko kehitykseen liittyväksi arvoksi (uuden oppiminen) tai asiakasarvoksi (yhteistoiminnallisuus). Periaatteiden tarkempien määritysten puuttuessa ei niille ole myöskään määritelty normeja. Tämä tarkoittaa selkeitä sääntöjä ja tavoitteita, joiden avulla periaatteiden toteutumista voitaisiin mitata. Tuolloin periaatteiden mittareina toimisivat työpajayhdistyksen määrittelemät toimintaa ohjaavat normit. (Kauppinen 2002, 75–79, 176–178.)

3.4 Jäsenorganisaatiot

Työpajayhdistyksen jäsenenä voi olla oikeuskelpoinen yhteisö tai säätiö, joka haluaa toimia yhdistyksen tarkoituksien toteuttamiseksi ja jonka hallitus hyväksyy jäseneksi. Yhdistyksen jäsenenä oli vuoden 2009 lopussa 183 organisaatiota (kuvio 2). Jäsenorganisaatioiden kirjo on hyvin laaja ja niiden sijoittuminen valtakunnalliseen työpajatoiminnan palvelukenttään vaihtelee suuresti. Jäsenorganisaatioiden palvelutarjonta vaihtelee sekä organisaatiokohtaisesti että aluekohtaisesti ja on monien kohdalla riippuvaista julkisesta rahoituksesta. Jäsenorganisaatioista ei voi tehdä muita yleistyksiä kuin sen, että suurin osa kunnallisen puolen työpajoista kohdentaa toimintansa 17–29-vuotiaisiin. Yhdistys

voi myös hyväksyä kannatusjäseniksi luonnollisia henkilöitä tai oikeustoimikelpoisia yhteisöjä, jotka hyväksyvät yhdistyksen säännöt ja jotka haluavat toimia yhdistyksen tarkoitusperien mukaisesti. Yhdistyksen kunniajäseneksi voidaan kutsua henkilö, joka on huomattavasti edistänyt ja tukenut yhdistyksen toimintaa. Kunniajäsenen kutsuu yhdistyksen hallitus.



KUVIO 2. Työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioiden määrä 2002–2009. (Tarkkoja jäsentietoja ei ole saatavilla vuosilta 1997–2001).

Työpajakenttä on maantieteellisesti kattava ja sen organisaatiot monimuotoisia toimijoita. Kari Paakkunainen (1995, 110) on jo vuonna 1995 tekemässään tutkimuksessa todennut, että työpajoista ei ole tuolloin ollut käytettävissä hallinnollista tai legitiimin yhtenäistä määritelmää. Viisitoista vuotta myöhemmin tilanne on edelleen samanlainen ja työpajakenttä varsin heterogeeninen toimijakunnan suhteen. Työpajayhdistyksen jäsenyys on kuitenkin rinnastettavissa tuotteen, jonka jäsenorganisaatio valitsee ja ostaa maksamalla vuosittaisen jäsenmaksun.

3.5 Yhdistyksen toiminta

2000-luku on ollut työpajayhdistyksen kasvun aikaa, jolloin yhdistys on vaikuttamistyön lisäksi toteuttanut jäsenoimintaa, koulutustoimintaa, kehittämishankkeita ja tuottanut kirjallisia julkaisuja. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin pääasiassa yhdistyksen kehittämistoimintaa ja ALU-verkostotoimintaa.

Työpajayhdistys oli vuonna 2009 mukana sekä sosiaalisen työllistämisen toimialalle että ammatillisen kuntoutuksen sektorille kehitteillä olleen työvalmennuksen erikoisammattitutkinnon suunnittelu- ja kehittämisprosessissa. Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto hyväksyttiin opetusministeriön asetuskokoelmaan vuoden 2009 lopussa ja esitettiin liitettäväksi erikoisammattitutkintojen luetteloon vuoden 2010 alusta. Työpajayhdistys järjestää vuosittain myös valtakunnalliset työpajapäivät, jotka keräävät noin 500 osallistujaa. Uutena tapahtumana yhdistys on järjestänyt vuodesta 2005 alkaen ns. kehittämisspäivän, jonka sisällöllinen kohdennus on vaihdellut vuosittain. Työpajayhdistys järjestää vuosittain lukuisia erilaisia tapahtumia, seminaareja ja koulutustilaisuuksia yhteistyössä työpajakentän, virkamiesten, asiantuntijoiden ja eri kouluttajien kanssa. Työpajayhdistys myös ylläpitää Työpajatieto-palvelua¹⁶, joka tarjoaa luotettavaa yleis-tietoa työpajatoiminnasta ja työpajoista.

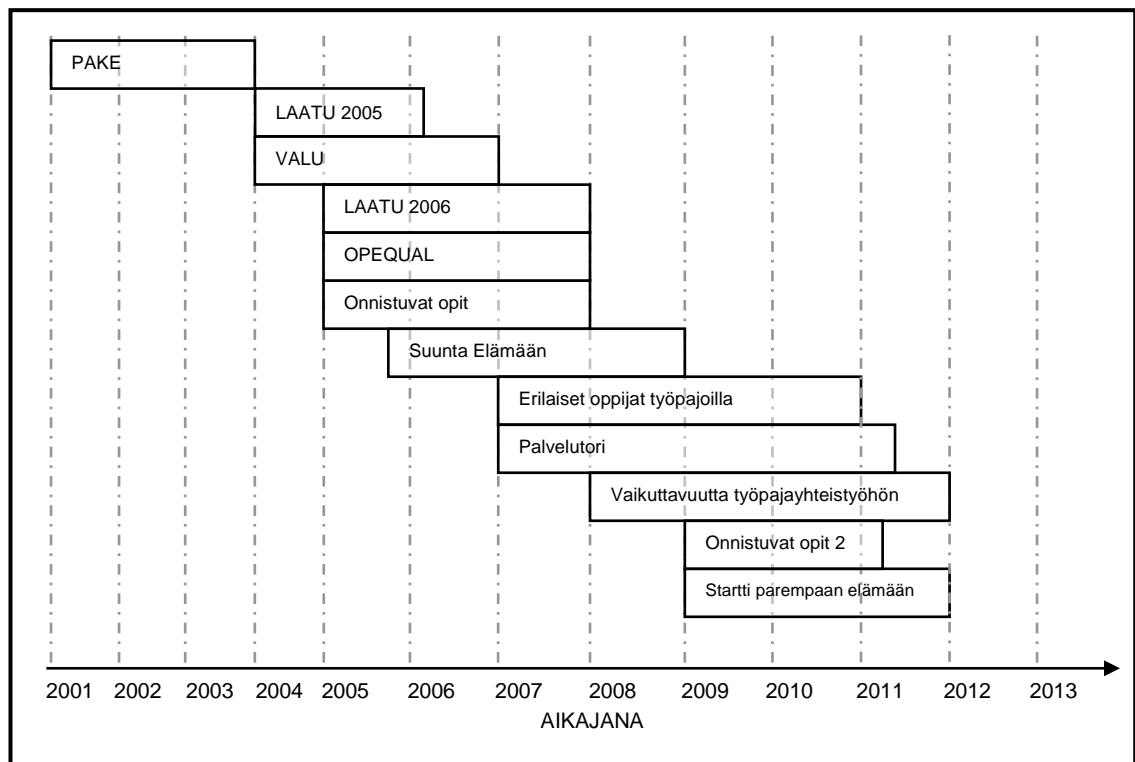
3.5.1 Kehittämistoiminta

Työpajayhdistyksen kehittämishankkeet (kuvio 3) ja niiden sisällöt nousevat työpajakentän tarpeista. Kehittämishankkeiden tavoitteena on lisätä työpajoissa toimivan henkilöstön osaamisen kehittämällä valmennuksen sisältöjä ja palveluja. Muita kehittämistoiminnan tavoitteita ovat edistää työpajakentän organisaatioiden laadullista osaamista sekä ennakoida yhteiskunnassa tapahtuvia työpajakentän muutoksia. Kehittämishankkeiden avulla työpajayhdistys pyrkii kehittämään työpajatoimintaa kaikkialla Suomessa.

Raha-automaattiyhdistyksen tuella työpajayhdistys on toteuttanut 2000-luvulla kolmivuotisen työpajojen vertailu- ja verkostokehittämiseen kohdentuneen PAKE-hankkeen, työpajatoiminnan laadun arviointiin ja laadun kehittämiseen keskittyneet Laatu 2005 ja Laatu 2006 -hankkeet sekä yksilö- ja työvalmennukseen keskittyneen VALU-hankkeen. Raha-automaattiyhdistyksen tuella on toteutettu myös vuonna 2009 käynnissä olleet Erilaiset oppijat työpajoilla -hanke, Palvelutori-hanke sekä Startti parempaan elämään -hanke. Työpajayhdistys on ollut mukana myös useissa yhteistyöprojekteissa, kuten Euroopan sosiaalirahaston tuella toteutetussa Onnistuvat opit -juurruttamishankkeessa ja Euroopan unionin

¹⁶ <http://www.yhdistystieto.fi/tyopajatieto/>

EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta rahoitetussa OPEQUAL-projektissa. Vuonna 2009 käynnissä oli kaksi Euroopan sosiaalirahaston tuella rahoitettua yhteistyöhanketta: Vaikuttavuutta työpajatoimintaan sekä valtakunnallinen Onnistuvat opit -jatkohanke. Lisäksi yhdistys on toteuttanut sosiaaliseen vahvistamiseen liittyvän Suunta elämään -hankkeen, joka rahoitettiin Kirkkopalveluiden myöntämällä vuoden 2005 yhteisvastuukeräyksen keräystuotolla. Hankkeesta ja sen tuloksista tehtiin myös arviointitutkimus, jonka toteutti Kari Paakkunainen (2008). Työpajayhdistyksen kehittämistoiminnan rahoitus on hyvin perinteinen kolmannen sektorin toimijan rahoitusmalli, jossa kehittämishankkeiden rahoitukset tulevat useilta rahoittajatahoilta.



KUVIO 3. Työpajayhdistyksen kehittämishankkeet aikajanalla esitettynä.

3.5.2 Verkostotoiminta

Työpajayhdistyksen verkostotoiminnan tavoitteena on lisätä jäsenorganisaatioiden ja yhdistyksen välistä yhteistyötä sekä aktivoida alueellista yhteistyötä eri työpajatoimijoiden välillä. Opetusministeriö on rahoittanut 2000-luvulla työpajayhdistyksen toteuttamia alueellisia yhteistoimintaverkostoja eli ALU-verkostotoimintaa. Toiminta perustuu vertailu- ja verkostokehittämiseen, jota toteuttavat alueelliset koordinaattoriorganisaatiot yhdessä alueellisen verkoston

kanssa. Työpajayhdistys tekee jokaisen koordinaattoriorganisaation kanssa puitesopimuksen toiminnan toteuttamisesta. Koordinaattoriorganisaatio tekee oman alueellisen verkostonsa jäsenten kanssa kumppanuussopimuksen. Paikalliset verkostot määrittelevät itse koordinaattoriorganisaation johdolla toimintansa keskeiset tavoitteet ja sisällöt. Toiminnan muotoja ovat mm. keskustelutilaisuuksien, koulutusten, työseminaarien ja alueellisten vaikuttamisseminaarien järjestäminen, alueellisten yhteisesitteiden tuottaminen, erilaiset työryhmät sekä tutustumis- ja konsultaatiokäynnit verkoston työpajoille. Vuonna 2003 käynnistynyt ALU-toiminta koostuu yhdeksästä alueellisesta verkostosta, joiden lisäksi toimivat starttivalmennusverkosto ja taide- ja kulttuuriverkosto. Verkostotoiminnassa on mukana n. 80 työpajaorganisaatiota 100 kunnassa. Yksi verkostoista on ruotsinkielinen.

4 TEOREETTINEN KONTEKSTI JA KESKEISET KÄSITTEET

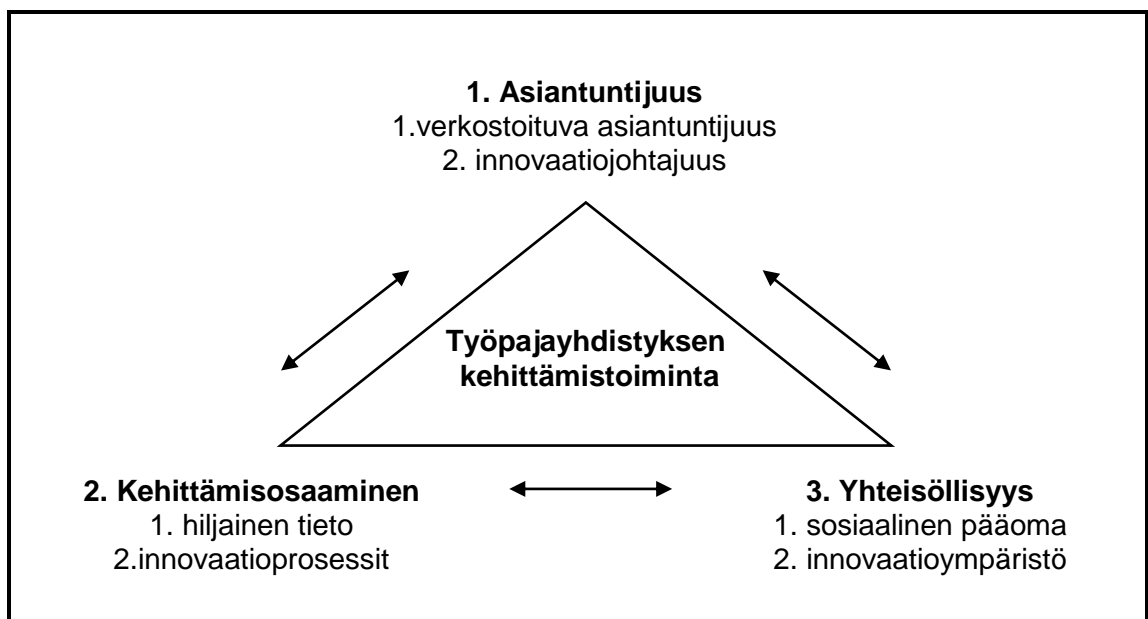
Työpajatoiminta on ammatillistunut 2000-luvun aikana. Toimialan organisaatioilta vaaditaan nykyaikaisten työmenetelmien käyttämistä ja erityisesti kykyä vastata toiminnan kohderyhmän, asiakkaiden, ja ympäristön muuttuviin ja monimuotoistuviin vaatimuksiin. Sen lisäksi toimialan arkipäivää ovat monisektoraalinen toiminta sekä organisaatioiden perustehtävien ja toimintaprosessien kuvaukset, jotka ovat läheisesti sidoksissa toiminnan laatuun ja laadukkaiden palvelujen kuvaukseen. 2000-luvulla työpajatoiminnan kehittämisessä on siirrytty toiminnan vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan, toimivien käytäntöjen mallintamiseen ja levittämiseen sekä toiminnan kehittämiseen. (Marniemi ym. 2004, 8–9.) Oman haasteensa toimialan muutoksiin tuovat käynnissä oleva kunta- ja palvelurakennemuutos sekä erityisesti uudistuksen yhtenä osana toteutettava kuntajakolain muutos, joka suosii vuoteen 2013 mennessä tehtäviä kuntaliitoksia ja monikuntaliitoksia. Valtion kuntaliitostukia ei ole nykyisen tiedon perusteella saatavissa vuoden 2013 jälkeen tehtäville liitoksille. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä on yleistynyt tilaaja–tuottaja-toimintatapa, jolla tarkoitetaan julkisten palvelujen tuotannon organisoimista niin, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Tilaajana toimii julkinen taho ja tuottajana voi toimia joko kunnan oma tai sen ulkopuolinen organisaatio. Tarjouskilpailuun osallistuminen edellyttää, että organisaatioiden on kyettävä kuvaamaan ja täsmentämään palveluprosessinsa. Käytännössä palvelut on kyettävä tuottamaan.

4.1 Työpajayhdistys muuttuvan toimintaympäristön keskellä

Työpajayhdistys on pyrkinyt vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin yhdessä jäsenorganisaatioiden kanssa toteutetun kehittämistoiminnan avulla¹⁷. Yhteistoiminnallisen kehittämistyön kautta tuotetut innovaatiot on pyritty työpä-

¹⁷ Työpajayhdistyksen jäsen toiminnan tarkoituksena on vastata kentältä esiin nouseviin tarpeisiin ja toiveisiin. Samanaikaisesti jäsen toiminnan strategisena tehtävänä on ennakoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja pyrkiä kehittämään työpajatoimintaa yhdessä jäsenkentän kanssa. Kehitystyön päämäärä on, että työpajat kykenevät parhaimmalla mahdollisella tavalla vastaamaan asiakastoiveisiin ja nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin vaatimuksiin. (Hautaluoma 2008, 8.)

jayhdistyksen toimesta levittämään jäsenorganisaatioiden ja työpajakentän käyttöön. Tutkimuksen teoriaosuudessa työpajayhdistyksen toimintaa tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta (kuvio 4). Näkökulmat ovat asiantuntijuus, kehittämisosaaminen ja yhteisöllisyys, joista kaikki käsitteet voidaan sijoittaa kehittämistoimintaa kuvaavan kolmion eri kulmiin. Tuolloin niiden tulisi ilmentyä toiminnassa ja tukea toisiaan, jotta kehittämistoiminnan toteuttaminen ja tulosten levittäminen olisi yhteisöllisestä näkökulmasta onnistunutta. Jokaiselle näkökulmalle on määritetty myös kaksi alakäsitettä, joista ensimmäinen alakäsiteryhmä liittyy asiantuntijaorganisaation toimintaan ja innovaatiojohtajuuteen. Toinen alakäsiteryhmä liittyy kehittämisosaamiseen ja siinä tarvittavien hiljaisten signaalien tunnistamiseen sekä innovaatioprosessien käynnistämiseen. Kolmas alakäsiteryhmä liittyy yhteistoiminnallisuuteen ja sen mahdollistumiseen toimialan sosiaalisen pääoman luoman innovaatioympäristön avulla. Eri näkökulmia ja niiden alakäsitteitä käsitellään alaluvuissa 3.1–3.3.



KUVIO 4. Opinnäytetyön teoriaosuuden käsitteet.

4.2 Työpajayhdistys asiantuntijana

Asiantuntijuus on enemmän kuin pelkkä käytännön osaaminen tai ammattitaito. Asiantuntijuutta voidaan määritellä siten, että henkilön tai organisaation asiantuntijuus tarkoittaa käytännön osaamisen lisäksi vahvaa teoreettista osaamista, jotka yhdistettyinä mahdollistavat laadukkaan ja laaja-alaisen kehittämistoimin-

nan. Tällaisen asiantuntijuuden muodostuminen perustuu organisaation henkilöstön korkeaan koulutustasoon, kokemukseen sekä osaamiseen ja motivaatioon, joiden avulla tuotetaan ja visioidaan kehitystarpeiden mukaisia tulevaisuuden innovaatioita. Tärkeää on myös se, että asiantuntijaorganisaation henkilöstö pystyy johtamaan toimintaa käytännön tasolla, jotta tuotetut innovaatiot kyetään saattamaan käytäntöön. (Kärkkäinen 2005, 84–86; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9; Pirttilä 1997, 79.)

Työpajayhdistys on määritellyt yhdistyksen syyskokouksessa 2009 hyväksytyjen sääntöjen¹⁸ toisessa pykälässä yhdistyksen tarkoituksen ja toimintamuodot:

Yhdistyksen tarkoituksena on kehittää ja tukea heikossa kouluttautumis- ja työllistymisasemassa olevien nuorten ja aikuisten työttömien työllistymisen edellytyksiä ja ehkäistä syrjäytymistä edistämällä työpajatoiminnan ja sosiaalisen työllistämisen kehitystä Suomessa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys järjestää koulutustoimintaa, keskustelu- ja kulttuuritilaisuuksia, toteuttaa työpajatoimintaan liittyviä kehittämishankkeita, julkaisee tiedotus- ja valistusmateriaalia, tekee vaikuttamistyötä, aloitteita, ehdotuksia ja esityksiä työpajatoiminnan kehittämisestä ja tarjoaa maksutonta neuvontapalvelua. (Työpajayhdistyksen säännöt)

Työpajayhdistys voidaan mieltää sen tarkoituksen ja toimintamuotojen perusteella asiantuntijaorganisaatioksi. Tuolloin perustehtävän toteuttamiseksi tarvitaan sekä laaja-alaista tietopääomaa että toimialaan liittyvää kokemustietoa. Kokemuksen tulee olla hankittu ja koeteltu työelämän ja toimialan muuttuvissa tilanteissa riittävän pitkän ajan kuluessa. (Kärkkäinen 2005, 84–86.) Tietopääomaa ja kokemustietoa ei kuitenkaan tarvitse kokonaisuudessaan omata oman organisaation kautta, sillä mm. Kirjonen (1997, 34) on todennut, että parhaat johtajat ja asiantuntijat osaavat koota kokemuksia ja osaamista ympäristöstä pyrkiessään hallitsemaan erilaisia toimintaympäristön muutoshasteita. Näin ollen nykyaikainen asiantuntijaorganisaatio tarvitsee asiantuntijuuden tueksi sekä toimialan sisäisiä että ulkopuolisia verkostoja, jolloin laaja-alainen asiantuntijuus syntyy vuorovaikutuksesta toisten asiantuntijoiden kanssa (Kärkkäinen 2005, 86). Tällaisesta verkostoituneesta toiminnasta voidaan käyttää termiä verkostoituva asiantuntijuus, joka kuvaa verkostomaisesti toimivan asiantuntijaorganisaation toimintaa. Tällaisen organisaation yleisiä tunnusmerkkejä on kolme, joista ensimmäinen on oman organisaation suhteellisen pieni koko, josta löytyy tarvit-

¹⁸ <http://www.tpy.fi/@Bin/69069/TPY+säännöt+11-2009.pdf>

tava asiantuntemus. Toinen tunnusmerkki on tiivis yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, jotka täydentävät oman organisaation osaamista ja tuotteita. Kolmantena tunnusmerkkinä toimii laaja verkosto, joka nähdään mahdollisuutena organisaation kasvulle ja uusien tuotteiden kehittämiseksi. (Toivola 2006, 48.)

4.2.1 Verkostoituva asiantuntijuus

Menestyksellinen asiantuntijuus edellyttää organisaatioilta verkostoitumista ja avointa tiedon jakamista sekä organisaation sisällä että toimialan eri organisaatioiden välillä. Tuolloin asiantuntijuuden ja onnistuneen toiminnan edellytyksiä ovat mm. mahdollisuuksien luominen verkoston yhteistoiminnalliselle oppimiselle, innovaatioiden kehittämiseksi ja tiimityöskentelylle. Tärkeää on myös työskentely laaja-alaisemmin toimialan eri organisaatioiden kanssa, mutta ennen kaikkea toimivan ja vastavuoroisesti toimivan verkoston rakentaminen. (Kärkkäinen 2005, 86–87.) Vastaavaan näkemykseen on päätenyt myös Juuti (2005, 19), joka toteaa, että ainoastaan keskusteleva ja avointa dialogia suosiva toimintakulttuuri on sellainen, jossa informaatio ja erilaiset näkemykset ja tulkinnat virtaavat riittävän vapaasti. Tuolloin niistä voi dialogisin keinoin muodostua uusia tulkintoja, näkemyksiä ja menetelmiä. Näin ollen verkostoituvalla asiantuntijuudella tarkoitetaan sitä, että verkostoituneen asiantuntijaorganisaation tulisi tuottaa yhteistoiminnallisesti uutta tietoa ja osaamista toimialalle, jolloin yhdistyy koko verkoston tietopääoma ja käytännön kokemustieto.

Työpajayhdistys on määritellyt organisaation visiossa, että se pyrkii olemaan toimialansa vahva kehittäjä ja vaikuttaja. Toimintaa ohjaavissa periaatteissa nostetaan esiin pyrkimys uuden oppimiseen, joka tapahtuu yhteistoiminnallisesti muiden organisaatioiden kanssa. Nämä määritelmät ovat hyvin samankaltaisia kuin Kauppisen (2002, 148–150) esittämä systeemiteoria. Kauppisen systeemiteorian mukaan jokaisen järjestelmän arvo määräytyy sen suhteesta muihin järjestelmiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esim. asiantuntijaorganisaation arvo määrittyy muiden toimijoiden kautta. Organisaation arvo on siis suorassa suhteessa siihen, miten paljon muut toimijat tarvitsevat ja hyötyvät kyseisestä organisaatiosta. Työpajayhdistyksen missiona on vaikuttaa toimialan kehittämiseen, tuottaa työpajatoiminnan ja sosiaalisen työllistämisen jäsen-, kehit-

tämis- ja koulutuspalveluja ja tukea sekä organisaatioiden että työpajoissa työskentelevien osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä yhteistyössä työpajakentän kanssa. Laaja-alaisen toiminnan perusteella voidaan olettaa, että työpajajayhdistys on asiantuntijaorganisaatio, jota sen jäsenorganisaatiot tarvitsevat. Tällöin työpajajayhdistyksen merkitystä toimialalla voidaan mitata jäsenorganisaatioiden kautta.

4.2.2 Innovaatiojohtajuus

Innovaatioprosessit eivät synny tai käynnisty itsestään. Ne tarvitsevat alkuunpanijan ja johtajan, henkilön tai organisaation, joka toimii prosessien promoottorina. Tuolloin promoottorin tehtävänä on tunnistaa ja organisoida tarvittava laaja-alainen asiantuntijuus työskentelemään innovaatioprosessin hyväksi. Tällaisesta johtajuudesta voidaan käyttää useita termejä, jotka tarkoittavat pienillä viivahde-eroilla samaa asiaa. Kirjallisuudesta löytyviä nykyaikaisia termejä ovat mm. Kärkkäisen (2005, 73) esittämä yhteisöllinen johtaminen, Toivolan (2006, 53–54, 84–85) esiin tuomat verkostojohtajuus ja koordinaatiojohtajuus sekä Antolan ja Pohjolan (2006, 23–24) innovaatiojohtajuus, jota käytetään tässä opinäytetyössä siten, että sillä tarkoitetaan pyrkimystä johtaa ja koordinoita verkostossa ja yhteistoiminnallisesti toteutettavia kehittämis- ja uudistusprosesseja.

Innovaatiojohtajuus voidaan jakaa kahteen perinteiseen johtajuuden osaluueeseen, jotka ovat asialähtöinen innovaatiojohtajuus¹⁹ ja ihmislähtöinen innovatiivisuuden johtaminen²⁰. Asialähtöiseen innovaatiojohtajuuteen liittyvät sellaiset menetelmät ja toimintatavat, jotka esim. mahdollistavat aloitteiden ja ideoiden tunnistamisen ja keräämisen, innovaatioprosessien koordinoinnin ja ohjaamisen sekä innovaatioprosessien tuotteiden levittämisen. Ihmislähtöinen innovatiivisuuden johtaminen taas painottuu enemmän fyysisten ja henkisten esteiden poistamiseen innovaatioprosessien ja niiden tulosten tieltä. Tuolloin voidaan puhua esim. uusien verkosto- ja asiantuntijuuskumppanuuksien solmimisesta sekä siitä, että innovaatioprosessien lopputuloksia sovelletaan sekä omassa organisaatiossa että verkostossa. (Emt., 21.)

¹⁹ Engl. innovation management (Antola & Pohjola 2006, 21).

²⁰ Engl. leadership for innovativeness (Antola & Pohjola 2006, 21).

Työpajayhdistys toimii asiantuntijaorganisaationa oman toimialansa innovaatiojohtajana. Työpajayhdistyksen toiminta on selkeästi ilmiöön eli toimialaan sidottua johtajuutta, jonka avulla yhdistys pyrkii edistämään toimialan kehitystä ja jäsenorganisaatioiden toimintatoimintakykyä (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 30). Innovaatiojohtajuus mahdollistuu sellaisessa toimintakulttuurissa, joka tukee innovaatioiden syntyä ja kannustaa innovaatioiden kehittämiseen. Tällaiselle toimintakulttuurille on tyypillistä avoin keskustelu, kokemusten ja näkemysten vaihtaminen sekä verkoston osaamisen arvostaminen. Työpajakentällä innovaatiojohtajuus vaatii toteutuakseen työpajayhdistyksen ja sen jäsenorganisaatioiden välillä avoimen toiminta- ja vuorovaikutuskulttuurin, jossa informaatiota ja ideoita jaetaan avoimen vastavuoroisesti. (Antola & Pohjola 2006, 23–24; Kesti 2005, 12–13; Kärkkäinen 2005, 87; Toivola 2006, 85.) Tuolloin asiälähtöiseen innovaatiojohtajuuteen tulisi työpajayhdistyksen toiminnassa kuulua esim. jäsenorganisaatioiden ja sidosryhmien heikkojen signaalien tunnistaminen, ideoiden ja aloitteiden tunnistaminen ja niiden systemaattinen kerääminen, saatujen ideoiden ja aloitteiden jalostaminen sekä kehittämisprojektien organisointi ja kehittämistoiminnan toteuttaminen. Ihmislähtöiseen innovatiivisuuden johtamiseen tulisi työpajayhdistyksen toiminnassa liittyä kaikkein kiinteimmin pyrkimys siihen, että toteutetun kehittämistoiminnan lopputuotteita käytettäisiin jäsenorganisaatioiden ja sidosryhmien keskuudessa. (Antola & Pohjola 2006, 21.)

4.3 Työpajayhdistys kehittäjäorganisaationa

Organisaatio- ja toimialatasolla laadullisesti kestävä perustoiminta, resurssien määrä ja toiminnan tuottavuus perustuvat olennaisesti organisaatioiden ja toimialan kykyyn tuottaa tai kehittää olemassa olevia tuotteita ja palveluita sekä tapoihin tuottaa niitä. Toiminnasta voidaan käyttää termiä kehittämistoiminta, jolla pyritään aikaansaamaan mitattavissa oleva muutos. Tällaisen muutoksen toteuttamiseen tarvitaan toimialakohtaisen substanssiasiantuntijuuden lisäksi tutkimustietoa, pedagogista osaamista sekä hyvää työ- ja elinkeinoelämän tuntemusta. Kehittämistoiminta voidaan karkeasti ottaen jakaa primaari-innovaatioihin ja sekundaari-innovaatioihin, jolloin primääri-innovaatiot ovat innovaatioita, jotka luovat jotain täysin uutta. Sekundaari-innovaatiot ovat paran-

nuksia, jotka kehittävät primääri-innovaatioita eteenpäin. Tällaisessa kehityksessä saattaa kulua pitkäkin ajanjakso ja muutokset näkyvät hitaasti. Työelämässä kehittämistoiminnan yhteydessä voidaan puhua elinikäisestä oppimisesta, joka on sidoksissa organisaation osaamispääomaan. (Emt., 183–184; Kärkkäinen 2005, 13–14.)

Kehittämistoiminta ei ole täysin ongelmaton, sillä kehittämistoiminnan onnistuessa lopputuotokset vaikuttavat toimialaan siten, että organisaatioiden aiempi tieto ja osaaminen vanhentuvat. Tällöin kehittämistoiminnalla aikaansaadut uudet tuotteet ja toimintatavat asettavat toimialalle vaatimuksia, mikä heijastuu erityisesti organisaatiokohtaisesti. Organisaatioiden tulisi osata hyödyntää ja ottaa käyttöön kehittämistoiminnan tulokset ja tuotokset. (Lassila 2000, 77–78.) Tuolloin asiantuntijaorganisaationa toimivan työpajayhdistyksen ja erityisesti sen jäsenorganisaatioiden olisi kyettävä muokkaamaan toimintaansa uuden tiedon mukaiseksi, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä toimijoina (Antola & Pohjola 2006, 28–30). Tämä onnistuu vain siinä tapauksessa, että kehittämistoiminnan tuotoksena aikaan saadut innovaatiot saadaan levitettyä jäsenorganisaatioiden tietoisuuteen ja käyttöön.

Työpajakenttä on laaja ja sen toimijakenttään kuuluu mm. kunnallisia organisaatioita, säätiöitä, yhdistyksiä ja muutama osakeyhtiö. Periaatteessa ainoastaan toimintansa jo vakauttaneilla kunnallisilla toimijoilla on varattu vuosittaiset määrärahat perustoimintaan. Muilla toimintaedellytykset ovat sidoksissa julkiseen rahoitukseen, ostopalvelusopimuksiin ja esim. erilaisiin julkisen rahoituksen piirissä oleviin kehittämishankkeisiin. Tällaisella heterogeenisellä toimialalla tapahtuva kehittämistoiminta edellyttää ilmiökentän ja sen sisäisen dynamiikan hyvää tuntemusta (Kolehmainen 2004, 36–37). Tässä suhteessa toimiala on työpajayhdistyksen yhteistoiminnalliselle kehittämistehtävälle varsin otollinen, koska oletettavasti kaikki toimijat ovat kiinnostuneita kehittämistehtävästä ja erityisesti kehittämisrahoituksista. Nykyinen vallalla oleva laatu- ja vaikuttavuusajattelu aiheuttaa sen, että luultavasti myös ensimmäisen sektorin kunnalliset toimijat olisivat kiinnostuneita kehittämistoiminnasta. Tuolloin kehittämistehtävän esteiksi muodostuu niin työpajayhdistyksen kuin muidenkin toimijoiden kohdalla ennen kaikkea resurssikysymykset ja resurssien hyödyntäminen. Mikäli resursseja on

tarpeeksi ja niitä osataan hyödyntää, toiminnan ja toimialan innovatiivinen kehittäminen yhteistoiminnallisesti mahdollistuu. (Stähle ym. 2004, 52.)

4.3.1 Hiljainen tieto

Tietoa voidaan luokitella monella tavalla, joista yksi tapa on jakaa tieto eksplisiitiseen tietoon ja ns. hiljaiseen tietoon²¹. Tuolloin eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan julkilausuttua, käsiteltävissä, jaettavissa ja arvioitavissa olevaa tietoa. Hiljaisella tiedolla taas tarkoitetaan tietoa, joka on vaikeasti ilmaistavaa ja jaettavaa, koska tieto on henkilökohtaista. (Lönqvist, Kujansuu & Antola 2005, 36–37.) Kesti (2005, 51) määrittelee, että hiljainen tieto on luonteeltaan tunnepitoista osaamista ja taitoa, joka on syntynyt kokemusten ja aikaisemman tiedon kautta. Lönqvist ym. (2005, 36) tarkentavat määritelmää siten, että hiljainen tieto on subjektiivista tietoa, joka perustuu yksilön tekoihin, käsityksiin, kokemuksiin, arvoihin, uskomuksiin ja tunteisiin. Hiljainen tieto sisältää myös paljon kollektiivista tietoa, joka siirtyy yksilölle jäljittelyn, tekemisen ja samaistumisen kautta. Kärkkäinen (2005, 87) toteaaakin, että organisaation tietämyksen ja asiantuntijuuden muodostuminen on jatkuvaa vuorovaikutusta hiljaisten signaalien, hiljaisen tiedon sekä julkituodun ja näkyvän tiedon välillä.

Jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, jolla on arvokkaita näkemyksiä, kokemuksia ja tietoa siitä, miten työtä ja toimintaa voitaisiin kehittää. Tämän tiedon esiin tuominen ei ole itsestään selvää, koska kyseessä saattaa olla tiedon ja kokemusten kautta syntynyttä osaamista ja taitoja, joita on vaikea pukea sanoiksi, koska tieto on tunnepohjaista osaamista. Tällöin osaamisen ja tiedon perusteleminen on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Menestyvä organisaatio pystyy kuitenkin luomaan organisaatioon ja toimialalle sellaisen toimintakulttuurin, jossa pystytään nostamaan esiin yksilöiden osaamisesta kumpuava hiljainen tieto ja käyttämään sitä kehittämistoiminnan lähteenä. Tätä edistää toimintakulttuuri, joka tukee vuorovaikutusta, avointa keskustelua ja jossa arvostetaan jokaisen osaamista. Toimialakohtaisesti tämä voidaan toteutuakseen esittää siten, että työpajayhdistyksen tulisi luoda toimialalle korkean sosiaalisen pääoman omaava innovaatioympäristö, joka ruokkii toimialan kehittämistä yh-

²¹ Engl. tacit knowledge (Lönqvist, Kujansuu & Antola 2005, 36–37).

teistoiminnallisilla innovaatioprosesseilla. Tuolloin organisaation ja toimialan positiivinen sykli heijastuu siten, että ne kykenevät tuottamaan uusia innovaatioita. Positiivinen sykli heijastuu myös asiakaskunnalle ja sidosryhmille, mikä näkyy organisaation tarpeellisuutena ja toiminnan kannattavuutena. (Kesti 2005, 13–14, 17–20; Lönnqvist ym. 2005, 37.) Innovaatioprosessit tarvitsevat kuitenkin käynnistyäkseen koko toimialaa koskevaa tietoa, osaamista, kokemuksia ja näkemyksiä. Jotta työpajayhdistys voisi onnistua toimialaa koskevien innovaatioiden kehittämisessä, tarvitsee se toimialaa koskevaa hiljaista tietoa. Tuolloin työpajayhdistys voisi olla Kestin (2005, 13) esittämä proaktiivinen eli ennakoiva toimija, jolloin se pystyy kehittämään toimintaa ennakoivasti ja reagoimaan toimialan muutoksiin jo ennen muutosten tapahtumista.

4.3.2 Innovaatioprosessit

Kehittämistoimintaan kuuluu olennaisena osana innovaatioiden kehittäminen, jolla arkikielessä tarkoitetaan esim. uusia oivalluksia tai ideoita. Terminä innovaatio ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, koska sille löytyy lukemattomia erilaisia merkityksiä. Tässä opinnäytetyössä innovaatiolla tarkoitetaan nimenomaan toimialalle tai sen sidosryhmille suunnattua oivallusta tai ideaa, joka kehittämistehtävän myötä pyritään viemään käytännön toteutuksen tasolle, jolloin se muuttuu lisäarvoksi. Tällöin edellä kuvatusta innovaatioprosessista voidaan erottaa selvästi kaksi eri vaihetta: uusien ideoiden kehittäminen sekä niiden toteuttaminen. Tätä ideoiden kehittämistä ja toteuttamista voidaan tehdä organisaatiokohtaisesti tai yhteistyössä toimijaverkoston kanssa. Tuolloin innovaatioiksi voidaan mieltää sekä täysin uudet ideat että vanhojen innovaatioiden kehittämiseen suunnatut ideat, vaikka ne eivät olisi toimialalla uusi toimintamalli tai ilmiö. (Antola & Pohjola 2006, 19, 21–23; Ståhle ym. 2004, 11–14.)

Innovaatioprosessi perustuu aina organisaation uusiutumiskykyyn tai toimialan kohdalla organisaation tai sen henkilöstön kykyyn hahmottaa toimiala ja sen uusiutumistarpeet (Ståhle ym. 2004, 13). Tuolloin voidaan puhua innovatiivisuudesta, jolla tarkoitetaan ihmisten kykyä soveltaa ja tuottaa uusia ideoita siten, että ne ovat sovellettavissa innovaatioiden eli lisäarvon tuottamiseen (Antola & Pohjola 2006, 20). Toimialaan tai sen eri toimijoihin kohdistuva innovaatio-

prosessi edellyttää laajaa tietoutta toimialasta ja toimijajoukosta. Toisaalta innovaatioprosessi edellyttää kykyä luovaan ja systemaattiseen ajatteluun, toisaalta kuitenkin uskallusta kyseenalaistaa toimialalla vallitsevia käytäntöjä ja itsensäselvyyksiä. Tuolloin vaaditaan tietoa ja taitoa uuden innovaation eteenpäin viemiseen, mutta myös innovaation toteuttaminen ja levittäminen vaatii olemassa olevan järjestelmän tunnistamista. Vaatimuksena on, että järjestelmän rakenteita ja resursseja osataan hyödyntää. (Emt., 23–24; Kolehmainen 2004, 36–37; Stähle ym. 2004, 12.)

Onnistuneet innovaatiot edellyttävät erityisosaamisen tunnistamista. Pelkkä tiedon määrä ei riitä, vaan tarvitaan moniulotteisempaa kykyä hyödyntää eri lähteitä ja osaamista. Tarvitaan vuorovaikutuksellista yhteistyötä eri organisaatioiden välillä. Kaikenlaisen yhteistyön ehdottomana peruslähtökohtana toimii vuorovaikutus ja sen kautta syntynyt luottamus. (Antola & Pohjola 2006, 38–39, 64, 77.) Ihmisten väliset suhteet, verkostot ja luottamus kasvavat sitä paremmiksi mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä ihmisten välillä on. Tätä voidaan kutsua yhteisöllisyydeksi tai organisaation sosiaalseksi pääomaksi (Kärkkäinen 2005, 31–35). Työpajayhdistyksen kohdalla tämä tarkoittaa kaikkien jäsenorganisaatioiden huomioimista niiden koosta ja organisaatiomuodosta riippumatta. Tällöin toimialalle voi muodostua yhteinen toimintakulttuuri, joka perustuu luottamukseen ja yhteiseen toiminta-ajatuksen toteuttamiseen.

4.4 Työpajayhdistys yhteisöllisyyden rakentajana

Yhä useammat organisaatiot määrittävät itsensä osaksi alueellista tai kansallista innovaatiojärjestelmää tai -ympäristöä, jolla tarkoitetaan esim. taloudellisesti käyttökelpoisen tietämyksen tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia erilaisia toimijoita ja toimijoiden välisiä suhteita (Stähle ym. 2004, 14). Edellä esitetty innovaatiojärjestelmä tai -ympäristö vaatii toimiakseen eri toimijoiden yhteisöllisyyttä, jolla viitataan usein ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Launis (1997, 127) määrittää, että innovaatioihin suuntautunut tiimi- ja verkostoasiantuntijuus edellyttää hierarkkisten rakenteiden purkamista, jolloin keskeiseksi nousee suuntautuminen työn sisältöihin, keskinäiseen yhteistyöhön ja uudenlaisten ratkaisujen tuottamiseen. Tuolloin organisaatiot suuntaavat toi-

mintaansa organisaatorajojen yli. Kurki (2000, 129–130) nostaa yhteisöllisyyden tunnusmerkeiksi dialogin, solidaarisuuden, avoimuuden, uudistumisen, integraation sekä pysyvyyden. Kurjen mukaan ainoastaan edellä mainittujen tunnusmerkkien toteutuessa toimialalla voi rakentua sosiaalisen toiminnan yhteisöllinen toimintamalli, joka johtaa organisaatioiden sitoutumiseen ja kokemukseen yhteistoimijuuden merkityksellisyydestä. Niiden kautta on mahdollista aikaan saada yhteistoiminnallisuuteen perustuva innovaatioympäristö, joka tuottaa uusia innovaatioita.

4.4.1 Innovaatioympäristö

Nykypäivänä organisaatioiden tuottavuus perustuu varsin usein innovatiivisuuteen, joka on suorassa suhteessa innovaatioiden tuottamiseen ja niiden avulla organisaation hankkimiin resursseihin. Kärkkäinen (2005, 86) toteaa, että vain jaettu tieto luo menestystä, jolloin toteutetun toiminnan tulee olla yhteistoiminnallista. Innovaatiotoiminta tapahtuu nykyään useiden eri organisaatioiden välisenä interaktiivisena toimintana, jolloin voidaan puhua innovaatioympäristöstä, jossa innovaatioiden kehittäminen tapahtuu yhteistoiminnallisesti (Kolehmainen 2004, 35). Innovaatioympäristön määrittelyn lähtökohta on, ettei yksittäinen organisaatio ole toimintaympäristöstään irrallinen tai erillinen toimija, vaan osa suurempaa toimijaverkostoa. Tuolloin mahdollisen innovaatioympäristön muotoutumiseen vaikuttavat alueen ja toimialan historia, toimintakulttuuri, organisointumisen ja käyttäytymismallit. Mikäli innovaatioympäristö saadaan muotoutumaan, niin sen yleisiä tunnusmerkkejä ovat tiedon ja käytäntöjen läpivirtaavuus, jolloin kehittäjäorganisaatioiden ja innovaatiojohtajana toimivien organisaatioiden on helppo tarttua toimialalla avoimesti virtaavaan informaatioon. (Stähle ym. 2004, 15.)

Innovaatioympäristöille on tyypillistä verkostomainen yhteistyö, josta voidaan erottaa vahvat (eksplisiittiset) sidokset ja löyhät (implisiittiset) sidokset. Näiden verkostojen eritasoisten sidosten syntyyn vaikuttaa suuresta paikallinen tai toimialan sisällä käynnissä oleva ns. pörinä²², joka muodostuu vuorovaikutuksen kautta. Pörinää tapahtuu eri tasoilla, joista heikkojen sidosten välillä tapahtuva

²² Engl. buzz (Stähle ym. 2004, 15–18).

pörinä tapahtuu esim. seminaareissa tai muissa avoimissa tilaisuuksissa. Tällaiset heikot sidokset tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden vahvojen sidosten rakentamiseen, joka voi tapahtua myös maantieteellisesti eri paikoissa toimivien organisaatioiden välillä. (Ståhle ym. 2004, 15–18.) Kolehmainen (2004, 39–40) kuitenkin laajentaa innovaatioympäristön eri tasoihin, jotka ovat toisiinsa kytköksissä. Kolehmaisen esittämä innovaatioympäristön malli voidaan suhteuttaa työpajatoiminnan valtakunnalliselle tasolle, jolloin innovaatioympäristö jakaantuu kolmeen tasoon: rakenteiden ja instituutioiden taso (esim. toimialan rakenne ja valtionhallinto), organisaatiotaso (toimialan organisaatiot ja sidosryhmät) ja yksilöiden taso (organisaatioiden toimijat). Tässä opinnäytetyössä innovaatioympäristöllä tarkoitetaan toimialaa ja sitä tarkastellaan Kolehmaisen esittämien tasojen mukaisesti.

Työpajayhdistys toteuttaa kehittämistoimintaansa yhteistoiminnallisesti jäsenorganisaatioiden kanssa (Kärkkäinen 2005, 34; Ståhle ym. 2004, 15). Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta on hyvin lähellä Antolan & Pohjolan (2006, 32–34) esittämää avoimiin innovaatioihin perustuvaa mallia. Avoimen innovaation mallissa toimijat hyödyntävät oman organisaationsa sisällä ja ulkopuolella syntyneitä ideoita. Sen lisäksi toimijat vievät ja jakavat avoimesti osaamistaan innovaatioympäristön käyttöön sekä sisäisiä että ulkoisia kanavia pitkin. Toteutuakseen avoimen innovaation malli edellyttää luottamuksen muodostumista, korkeaa sosiaalista pääomaa ja toimijoiden yhteistä käsitystä siitä, mihin avoimella innovaatioympäristöllä pyritään (Kärkkäinen 2005, 31–35). Tekemällä yhteistyötä toimialan organisaatioiden kanssa työpajayhdistys lisää huomattavasti omien innovaatiolähteidensä määrää.

Työpajayhdistyksellä on mahdollisuus käyttää muiden toimijoiden innovaatioita ja lähteä niiden pohjalta toteuttamaan kehittämistehtävänsä. Samalla työpajayhdistys lisää mahdollisuuksiaan toteuttaa teoriapohjalta lähteviä innovatiivisia kehittämishankkeita käytännön toimijoiden toteuttaman asiakastyön kautta. Vastaavasti yhteistyö innovaatioympäristön kanssa antaa mahdollisuuksia jakaa kehittämistoiminnan kautta syntyvää tietoa. (Antola & Pohjola, 33.) Ideaalitilanteessa työpajayhdistyksen tulisi yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa kyetä luomaan toimialalle mahdollisimman korkea sosiaalisen pääoman määrä eli

avoimet ja luottamukselliset puitteet, jotta toimialan organisaatiot pystyisivät vaikuttamaan innovaatioympäristön kehittämiseen. Tuolloin innovaatioympäristön kehittämisen esteet tulisi tunnistaa ja poistaa, jotta uudet innovaatiot olisi mahdollista juurruttaa mahdollisimman monien organisaatioiden toimintaan. (Stähle ym. 2004, 34.)

4.4.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma²³ on käsitteenä monitahoinen. Käsitettä kuvaavaa tarkkaa ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole olemassa. Yleensä sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan kuitenkin sosiaalisia resursseja, jotka muodostuvat ihmisten välisten formaalien ja informaalien suhteiden vaikutuksesta. (Lönngqvist ym. 2005, 21–24.) Mäkelä ja Ruokonen (2005, 21) määrittelevät sosiaalisesta pääomasta käytyä keskustelua yleistäen siten, että sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisia rakenteita, jotka tuottavat luottamusta, hyvää tiedonkulkua ja tukevat yhteiskunnan toimintakykyä. Kärkkäinen (2005, 31–35) sen sijaan pelkistää sosiaalisen pääoman käsitteen luottamuksen käsitteeseen, jota Toivola (2006, 63–69) laajentaa liittyen organisaatioiden verkostorakenteisiin. Toivolan mukaan luottamus rakentuu kumulatiivisesti toistuvan vuorovaikutuksen seurauksena, jonka kautta eri osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja heille muodostuu yhteinen sitoutuminen yhteistyöhön. Sosiaalista pääomaa lähinnä on Toivolan määrittelemä ns. goodwill-luottamus, joka perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen ilman oman edun tavoittelua.

Lönngqvist ym. (2005, 22–24) lähestyvät sosiaalista pääomaa kolmen erillisen, mutta kiinteästi toisiinsa sitoutuneen organisaatiotason kautta: rakenteellinen, suhteellinen ja kognitiivinen taso. Rakenteelliseen tasoon kuuluvat verkostosuhteiden olemassaolo tai niiden puuttuminen sekä organisaation hierarkia verkostosuhteiden rakentamisyrittämiin liittyen. Suhteellinen taso taas viittaa resursseihin, joita luodaan ja käytetään verkostosuhteiden avulla. Tähän tasoon liittyvät kiinteästi luottamus, normit ja rangaistukset sekä verkostolle rakentunut identiteetti. Kognitiivinen taso puolestaan viittaa sellaisiin resursseihin, jotka tar-

²³ Engl. social capital (Lönngqvist ym. 2005, 21–24).

joavat yhteisiä tulkintoja ja esityksiä. Tällaisia ovat esim. yhteinen kieli ja yhteiset näkemykset. Tässä opinnäytetyössä sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan Lönnqvistin ym. (2005, 22–24) näkemyksen mukaista kolmijakoa.

Työpajayhdistys nostaa esiin yhdistyksen missiossa ja toimintaa ohjaavissa periaatteissa yhteistoiminnan jäsenorganisaatioiden kanssa. Ideaalitulanteessa toimialalle muodostuisi yhteisöllinen toimintatapa ja toimijakunnasta tiivis ja toisiaan tukeva yhteisö. Mikäli työpajayhdistys saa luotua toimialalle eri organisaatioista muodostuvan yhteisön, on todennäköistä, että toimialalle on muodostunut sosiaalista pääomaa. Tällöin sosiaalinen pääoma tukisi yhteisöllistä uudistumista ja uudistamisen kautta tapahtuvia innovaatioita, joita yhteisö jakaisi eteenpäin kaikille toimijoille. Yksinkertaisesti työpajayhdistyksen rooliksi jäisi toimia toimialan ja prosessien vetäjänä, innovaatiojohtajana, jolloin se innostaisi muita toimijoita mukaan yhteistoiminnalliseen kehittämistehtävään.

5 TAPAUSTUTKIMUKSEN KUVAUS

5.1 Opinnäytetyön tutkimusosio ja tutkimuskysymysten asettelu

Toteutettu opinnäytetyön tutkimuksellinen osio oli ekstensiivinen eli laajennettu tapaustutkimus, joka voidaan määritellä enemmänkin tutkimusstrategiaksi ja lähestymistavaksi kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmäksi. Tästä johtuen tapaustutkimukselle ei voida antaa yleispätevää määritelmää tai toteutusmuotoa. Eri tutkimuksista löytyy kuitenkin yhdenmukaisuutta, mikäli keskeiseksi tekijäksi asetetaan yksi tai useampi ns. ”tapaus”, jota tutkimuksessa tarkastellaan. Tapaustutkimus ei kuitenkaan ole pelkkä kuvaus tapahtumien kulusta, sillä siihen liittyy kiinnostus jotain tiettyä jännitettä, tapausta, kohtaan. Tässä kyseisessä opinnäytetyössä tapauksena toimi työpajayhdistyksen kehittämistoiminta, mutta tutkimuksen kohteena olivat työpajayhdistyksen kunnallisten jäsenorganisaatioiden kokemukset työpajayhdistyksen kehittämistoiminnasta. Tällöin tutkittavia samantyyppisiä kohteita oli useita, joten niiden käsittely intensiivisen tapaustutkimuksen tasolla ei ollut mahdollista. (Eriksson & Koistinen 2005, 17; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–11.)

Laajennetussa tapaustutkimuksessa pyritään löytämään ja kuvailemaan ilmiötä, prosesseja tai yleisiä malleja. Samalla tutkimus pyrkii selittämään sen teoreettista kontekstia vertailemalla järjestelmällisesti useita tapauksia. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana toimi luvussa kolme esitetty teoreettinen ja käsitteellinen konteksti. (Eriksson & Koistinen 2005, 4, 17; Laine ym. 2007, 10–12.) Kontekstissa esiin nostetut kehittämistoiminnan pääkäsitteet ovat asiantuntijuus, kehittämisosaaminen ja yhteisöllisyys, joille jokaiselle oli määritetty kaksi alakäsitettä (kts. kuvio 4, sivulla 34). Teoreettisesta kontekstista voidaan muodostaa erilliset tutkimuskysymykset, mutta tapaustutkimuksessa pääkysymys on, mitä voimme oppia tapauksesta? (Laine ym. 2007, 10.) Tässä opinnäytetyössä pääkysymykseksi nousi, mitä voimme oppia työpajayhdistyksen kehittämistoiminnasta työpajayhdistyksen kunnallisten jäsenorganisaatioiden näkökulmasta?

Opinnäytetyön teoreettisesti kontekstista johdetut tutkimuskysymykset voitiin

määritellä seuraavasti:

1. Miten työpajayhdistyksen asiantuntijuus näyttäytyy tutkimuksen perusjoukon edustajille?
2. Mitä hyötyä työpajayhdistyksen kehittämistoiminta on tuottanut tutkimuksen perusjoukkona oleville organisaatioille?
3. Onko toimialalla todennettavissa yhteisöllisyyttä, joka edistää osaamisen jakamista?
4. Linkittyvätkö käsitteet asiantuntijuus, kehittämisosaaminen ja yhteisöllisyys toisiinsa, jolloin ne ilmiöinä tukevat yhteistä kehittämistoimintaa?

Opinnäytetyön luvuissa 1–3 on esitetty tapaustutkimuksen kokonaiskonteksti, joka on laaja kokonaisuus, koska aiheesta ei ole tehty vastaavalla kohdennuksella aikaisempaa tutkimusta (Eriksson & Koistinen 2005, 17). Tästä johtuen opinnäytetyö voidaan määritellä paljastavaksi tapaustutkimukseksi, jossa pyritään tarkastelemaan ilmiötä, josta ollaan tietoisia, mutta jota ei ole tutkittu (Laine ym. 2007, 33). Kerättävän tutkimusaineiston osalta kyseessä oli primaariaineisto, jolloin on mahdollista, että tutkimusta voidaan joutua rajaamaan ja kohdentamaan aineiston keruun ja analyysin yhteydessä. Eriksson ja Koistinen (2005, 42–43) esittävätkin, että laadulliseen tutkimukseen ja tulkitsevaan tapaustutkimukseen sopii ns. ”bricolage”-käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus on tutkijan (bricoleur²⁴) subjektiivinen konstruktio. Tämän teorian perusteella tutkimus on tutkimusprosessin kuluessa muovautuva kokonaisuus, eikä sitä näin ollen voi täysin suunnitella etukäteen. Lähtökohta on, että tutkimuskysymysten asetelussa voidaan soveltaa joustavuutta, koska aineiston keräämisen avulla tutkittava ilmiö avautuu, tutkimuskysymykset täsmentyvät ja tapauksen lopullinen merkitys paljastuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 72; Kiviniemi 2007, 70.)

²⁴ Bricoleur on ranskankielinen sana, joka tarkoittaa sekatyömiestä ja -naista, joka käyttää kaikkia mahdollisia työkaluja saadakseen työnsä tehtyä (Eriksson & Koistinen 2005, 43).

5.2 Opinnäytetyön perusjoukko ja rajaus

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde tai kohteet määrittävät sen, mistä tapauksen ilmiöistä ollaan erityisen kiinnostuneita (Laine ym. 2007, 10–11). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tutkimuskysymysten asettelussa esitetyjä ilmiöitä työpajayhdistyksen kunnallisten jäsenorganisaatioiden näkökulmasta. Näin ollen opinnäytetyön perusjoukon muodostivat työpajayhdistyksen kunnalliset jäsenorganisaatiot. Opinnäytetyön organisatorinen perusjoukko muodostui kunnallisista työpajaorganisaatioista, jotka olivat vuoden 2009 alussa työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioita (79 kpl). Käytännössä perusjoukko rakentui em. työpajaorganisaatioiden esimiehistä tai vastuullisista työntekijöistä.

Tutkimuksen rajaaminen antaa tutkimuksella kehykset, jolloin samalla suljetaan jotain tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaukseen vaikuttavat myös tutkimuksen tavoitteet sekä valitut tutkimusmenetelmät. Rajaamisen tavoitteena on kohdentaa tutkimus ja mahdollistaa tulosten yleistettävyys. (Malmsten 2007, 73.) Aiheen valinta ja edellä esitetty opinnäytetyön perusjoukko sisälsivät jo itsessään selkeän rajauksen. Tästä johtuen opinnäytetyöstä rajautuivat pois sellaiset työpajakentän kunnalliset toimijat, jotka eivät olleet työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioita vuonna 2009. Lisäksi opinnäytetyöstä rajautuvat pois sellaiset työpajayhdistyksen jäsenorganisaatiot, joiden toiminta oli yhdistys-, yritys- tai säätiömuotoista. Opinnäytetyöstä rajattiin pois myös yhdistys-, yritys- tai säätiömuotoiset organisaatiot, joilla oli voimassa oleva palvelusopimus kunnan, seutukunnan tai muun julkisen tahon kanssa. Rajatapauksen muodostivat koulutuskuntayhtymien hallinnassa olevat työpajat, jotka kuitenkin rajattiin pois, koska ne eivät kategorisoidu yksittäisen kunnan hallitsemaksi työpajaksi.

5.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusstrategia rakentuu valitun tutkimustehtävän ja sen kysymysten asettelun mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2002, 120). Tapaustutkimuksen asetelmia voidaan luokitella monella tavalla, jolloin otetaan huomioon tutkimuksen tavoitteet, tutkitavien tapausten määrä ja tutkimuskysymysten luonne. Näin ollen vertailevassa tapaustutkimuksessa voidaan käyttää tarpeen vaatiessa sekä laadullista että määrällistä aineistoa. (Eriksson & Koistinen 2005, 21–22, 27.) Toteutettu opin-

näytetyö voidaan käytettävien tutkimusmenetelmien osalta jaotella kaksiosaiseksi kokonaisuudeksi, koska siihen kuului sekä määrällinen että laadullinen vaihe. Määrällisessä vaiheessa toteutettiin koko perusjoukon kattava sähköpostikysely ja laadullisessa vaiheessa kohdennettuja teemahaastatteluita. Eri vaiheiden tarkoituksena oli saada kerättyä yhtä tutkimusmenetelmää kattavampi aineisto, jolloin ne tukivat toisiaan aineistotriangulaation muodossa. (Eskola & Suoranta 2003, 68–69; Eriksson & Koistinen 2005, 28; Laine ym. 2007, 24.)

Opinnäytetyön aineiston muodostivat:

- verkkokyselyn aineisto (vastausten määrä 67/79, vastausprosentti 84,8 %)
- teemahaastattelujen aineisto (6 kpl)
- opinnäytetyön tekijän oma tutkimuspäiväkirja ja muistiinpanot

Aineiston kerääminen toteutettiin vaiheittain vuoden 2010 tammi–maaliskuussa. Tutkimuksen perusjoukko muodostettiin työpajayhdistyksen internetsivuilla olevasta jäsenyöpajojen listasta²⁵, jossa työpajayhdistyksen jäsenyöpajat oli esitetty hyvän toimintatavan mukaisesti. Jäsenyöpajojen listasta poimittiin kaikki kunnallisen tahon hallinnoimat työpajat, ja epävarmoissa tapauksissa työpajan hallinnoija tarkistettiin suoraan kyseisestä organisaatiosta.

5.3.1 Verkkokysely

Kyselyllä tarkoitetaan sellaista survey-tutkimuksen menetelmää, jossa aineisto kerätään standardoidusti. Tuolloin kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen valitusta perusjoukosta. Vaihtoehtoisesti kysely voidaan tehdä kattavasti koko perusjoukolle, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus. Standardoitu kysely tarkoittaa sitä, että kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin, jolloin kaikilta kysytään samaa asiaa täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2002, 180–181.) Standardoidun verkkokyselyn käyttäminen tutkimusmenetelmänä oli perusteltua, koska kyselyllä pystyttiin tavoittamaan koko perusjoukko. Samalla pyrittiin muodostamaan koko perusjoukosta tapaustutkimuksen aineistopohja, jonka yk-

²⁵ http://www.valtakunnallinentyopajayhdistys.fi/sivu.php?artikkeli_id=47

sittäisiä tapauksia voitiin standardoitujen vastausten vuoksi systemaattisesti vertailla ja yleistää.

Verkkokyselyn kysymykset (liite 1) muodostettiin opinnäytetyön teoreettisesta kontekstista. Verkkokysely toteutettiin 8.–24.1.2010 Webropol Oy:n tekemällä Webropol-palvelulla, joka on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruutyökalu. Verkkokyselyn perusjoukko oli 100 % tutkimuksen perusjoukosta, joten verkkokyselyn osalta voidaan puhua kokonaistutkimuksesta. Linkki verkkokyselyyn toimitettiin sähköpostitse jokaiselle perusjoukkoon kuuluvalle henkilölle. Linkin verkkokyselyyn sisältänyt sähköpostiviesti toimi samalla lähetekirjelmänä. Lähetekirjelmässä esitettiin hyvän tavan mukaisesti mistä tutkimuksessa oli kysymys, kuka tutkimuksen toteutti, mihin mennessä kysely oli avoina ja miksi vastaaminen oli tärkeää. Vastausajan puitteissa lähetettiin kolme muistutusta kyselyyn vastaamisesta, jotka kohdennettiin vastaamattomille henkilöille. Verkkokysely toteutettiin anonyyminä kyselynä, koska vastaajan henkilöllisyyden yhdistäminen vastauksiin ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista informaatiota. Anonymiteetin toisena tarkoituksena oli lisätä vastausaktiivisuutta ja ehkäistä sitä kautta verkkokyselyissä tyypillistä katoa.

5.3.2 Teemahaastattelut

Erikssonin ja Koistisen (2005, 27) mukaan haastattelut ovat tyypillisiä tapaus-tutkimuksen aineistoja. Laadullisesta näkökulmasta myös tähän tutkimukseen oli perusteltua valita toiseksi aineistolähteeksi teemahaastattelu. Teemahaastattelu voidaan määrittää lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että sen aikana läpikäytävät teemat ovat tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tiukasti strukturoituja. Tuolloin teemahaastattelua voidaan kuvata keskustelunomaiseksi haastatteluksi, jonka aikana käydään läpi ennalta määritetyt teemat. Läpikäytävät teemat ovat kaikille samoja, vaikka niissä voidaan liikkua joustavasti ilman ennalta määritettyä järjestystä. (Eskola & Suoranta 2003, 85; Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2002, 195.) Näin ollen teemahaastattelu perustuu vuorovaikutukseen, joten siihen vaikuttavat vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle

puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan jokaisen kohdehenkilön kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.)

Opinnäytetyössä teemahaastattelujen runko (liite 2) muodostui teoreettisen kontekstin ja verkkokyselyn analyysin perusteella. Perusjoukosta ja sen ulkopuolelta poimittiin haastateltavaksi edustava otos henkilöitä, jolloin otoksen määrääviä tekijöitä olivat haastateltavan työkokemus toimialalla, tietous toimialasta sekä hänen maantieteellinen sijoittumisensa. Haastateltavien henkilöiden keskimääräinen työkokemus toimialalta oli heidän itsensä määrittelemänä 18 vuotta. Teemahaastattelujen avulla voitiin syventää verkkokyselyn tulkintaa ja tehdä päätelmiä. Opinnäytetyön teemahaastattelut toteutettiin aikavälillä 1.–31.3.2010 yksilöhaastatteluina haastattelijan ja haastateltavan tapaamisessa tai kahdenvälisenä puhelinhaastatteluna. Haastattelujen kesto vaihteli 60–130 minuutin välillä. Haastateltavien nimiä tai heidän edustamiaan organisaatioita ei kuitenkaan julkaista. Anonyymien haastattelujen perusteena on haastateltavien identiteettin suojeleminen, koska kyseessä on suppea toimiala. Opinnäytetyön tekijä halusi lisäksi antaa haastateltaville vapaan mahdollisuuden vastata teemahaastatteluun oman rehellisen näkemyksensä mukaisesti.

5.4 Opinnäytetyön aineiston analyysi

Aineiston analyysillä tarkoitetaan sitä vaihetta, jolloin tutkimuksen tekijälle selviää, minkälaisia vastauksia hän on saanut tutkimuskysymyksiinsä. Analyysillä tarkoitetaan esim. aineiston huolellista läpikäymistä, materiaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Analyysi itsessään ei ole riittävä toimenpide, koska analyysillä esiin saatavat vastaukset vaativat niiden tulkitsemista sekä tulkintojen perusteella johtopäätösten tekemistä. Tässä opinnäytetyössä analyysi toteutettiin polveilevasti edeten, jolloin aineistoa analysoitiin ja kerättiin samanaikaisesti. Pyrkimyksenä oli, että aineiston analyysillä voitaisiin sekä selittää että ymmärtää tapaus-tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2002, 207–211; Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Verkkokyselyn analyysi toteutettiin pääosin Webropol-palvelun avulla, jolla tehtiin aineiston tilastollinen analyysi. Verkkokyselyn avointen kysymysten vastaukset teemoiteltiin ja tyypiteltiin. Teemoittelun tavoitteena oli vertailla tiettyjen teemojen ja vastaustyyppien esiintymistä aineistossa. Tuolloin aineistosta voitiin nostaa esiin kaikki keskeiset aiheet. Tyypittelyn tavoitteena oli jäsentää ja järjestää teemoiteltu aineisto ryhmiksi, ts. aineistotyypeiksi. Tavoitteena oli, että tyypittelystä aineistosta voitiin tehdä päätelmiä ja yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 2000, 174–188.) Teemahaastattelut nauhoitettiin audiotallenteiksi, joilta ne purettiin kirjalliseksi aineistoksi. Työ toteutettiin ääniaineiston analyysi- ja litterointiohjelma Transanan avulla. Kirjallisessa muodossa olleet haastattelut koodattiin, jolla tarkoitetaan esim. merkkejä tai muilla keinoin aineistoon tehtyjä jäsenteleviä merkintöjä ja luokitteluja. Koodauksessa tekijä merkitsee aineistoon tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta olennaisia asioita; pyrkii selkeyttämään aineiston sisältöä. Tällä tavoin aineistoa pystytään jäsentämään ja saadaan monipuolinen käsitys aineiston sisällöstä, jonka jälkeen aineistoa voidaan analysoida ja tulkita. (Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

6 TAPAUSTUTKIMUKSEN ANALYYSI JA PÄÄTELMÄT

6.1 Taustakysymykset

Verkkokyselyssä käytettiin taustakysymyksiä kohdejoukon rajaamiseksi (liite 1). Verkkokyselyssä taustakysymykset oli sijoitettu kyselyn alkuun. Tällä varmistettiin, että vastaaja huomaa heti, jos hän ei kuulu kyselyn kohdejoukkoon. Verkkokyselyn taustakysymysten avulla kyselyaineistoa voitiin tarkastella tarpeen vaatiessa myös organisaatioiden maantieteellisen sijoittumisen ja vastaajien toimialakohtaisen työkokemuksen kautta. Kaikki verkkokyselyyn vastanneet henkilöt (100 % / 67 kpl) työskentelivät kunnallisen organisaation palveluksessa, joka tuotti työpajapalveluita tai sosiaaliseen työllistämiseen liittyviä palveluita. Samaten kaikki vastasivat (100 % / 67 kpl), että heidän edustamansa organisaatio on työpajayhdistyksen jäsenorganisaatio. Näin ollen kaikki vastanneet kuuluivat taustakysymysten perusteella kyselyn kohdejoukkoon.

Lääni	Vastausten prosenttijakauma	Vastausfrekvenssi
Länsi-Suomen lääni	43 %	29 kpl
Etelä-Suomen lääni	29 %	19 kpl
Itä-Suomen lääni	10 %	7 kpl
Oulun lääni	10 %	7 kpl
Lapin lääni	8 %	5 kpl
Yhteensä	100 %	67 kpl

TAULUKKO 1. Verkkokyselyyn vastanneiden henkilöiden taustaorganisaatioiden maantieteellinen sijoittuminen lääneittäin tarkasteltuna.

Vastaajien taustaorganisaatioiden maantieteellistä sijoittumista kysyttiin vanhan läänijaon mukaisesti²⁶, koska oman taustaorganisaation maantieteellinen sijoittuminen oli vielä alkuvuodesta helpompi nimetä vanhan läänijaon mukaisesti. Taustaorganisaatioiden maantieteellinen sijoittuminen painottui Länsi- ja Etelä-Suomen lääneihin (taulukko 1). On kuitenkin todettava, että kohdejoukkoon kuuluneita organisaatioita on määrällisesti vähemmän Itä-Suomen, Oulun ja Lapin läänien alueilla. Tästä johtuen myös niiden vastausaktiivisuus oli korkeaa luokkaa vaikka vastausmäärät ovat vähäisempiä verrattuna Länsi- ja Etelä-Suomen läänien vastausmääriin.

²⁶ Taustakysymyksen yhteydessä mainittiin, että aluehallintouudistus tuli voimaan 1.1.2010.

Työkokemus	Vastausten prosenttijakauma	Vastausfrekvenssi
1-2 vuotta	16 %	11
3-5 vuotta	33 %	22
6 vuotta tai pidempään	51 %	34
Yhteensä	100 %	67

TAULUKKO 2. Verkkokyselyyn vastanneiden henkilöiden työkokemus työpajatoiminnasta ja/tai sosiaalisen työllistämisen toimialalta.

Verkkokyselyyn vastanneiden henkilöiden toimialakohtainen työkokemus oli suhteellisen pitkä (taulukko 2). Puolet vastaajista oli työskennellyt toimialalla kuusi vuotta tai pidempään. Neljä viidestä vastaajasta oli työskennellyt toimialalla 3–6 vuotta tai pidempään. Kokonaisuutena tarkasteltuna suurimmalla osalla verkkokyselyyn vastanneista henkilöistä oli keskimäärin usean vuoden toimialakohtainen työkokemus. Teemahaastatelluilla toimialan asiantuntijoilla oli sen sijaan keskimääräisesti 18 vuoden alakohtainen työkokemus, vaihteluvälin ollessa 12 vuodesta 25 vuoteen. Työkokemusta merkitystä voidaan tarkastella esim. Karilan ja Rovon (1997, 149) määrittämän kokeneisuuden kautta, jolloin jonkin asian asiantuntijuuteen vaaditaan 10 vuoden kokemus. Kokemus taas voidaan määrittää Perttulan (2006, 149) mukaan tajunnalliseksi tavaksi merkityksellistä todellisuuksia, joihin yksilö on suhteessa. Tällöin työ ja työstä hankittu kokemus ovat omalta osaltaan olennaisia osia ja vaikuttavia tekijöitä yksilön merkityksellisessä todellisuudessa. Työkokemuksen merkitystä voidaan tarkastella myös Eteläpellon (1997, 97–98) määrittelemän praktisen tietämyksen kautta, jonka määrä on sidoksissa työkokemukseen ja todellisuuden merkityksiin subjektiivisena, kontekstuaalisena, situationaalisena sekä kokemuspohjaisena ns. tuntu-matietämyksenä. Päätelmänä voidaan todeta, että verkkokyselyn vastanneet ja haastatellut henkilöt edustivat pitkän työkokemuksensa puolesta toimialan laaja-alaista tietämystä.

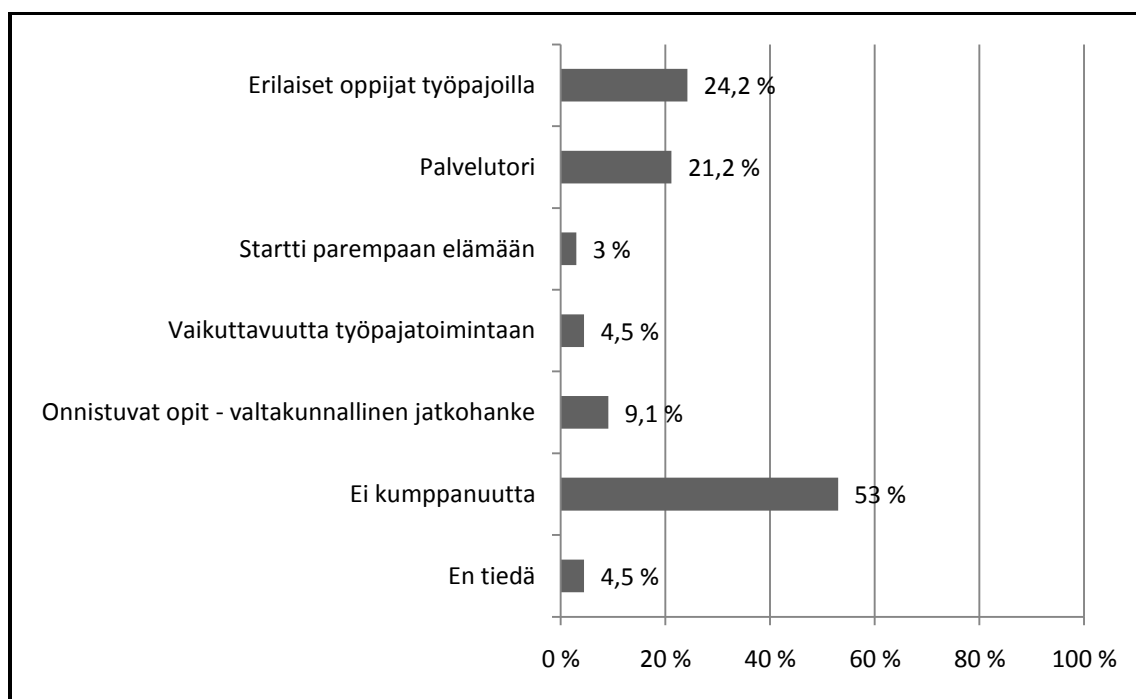
6.2 Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta

Työpajayhdistyksen kehittämishankkeet ja niiden sisällöt nousevat työpajakentän tarpeista. Kehittämishankkeiden tavoitteena on lisätä työpajoissa toimivan henkilöstön osaamista kehittämällä valmennuksen sisältöjä ja palveluja. Muita kehittämistoiminnan tavoitteita ovat mm. työpajakentän organisaatioiden laadul-

lisen osaamisen edistäminen sekä yhteiskunnassa tapahtuvien työpajakentän muutosten ennakointi. Kehittämishankkeiden avulla työpajayhdistys pyrkii kehittämään työpajatoimintaa kaikkialla Suomessa.

6.2.1 Yhteistoiminta kehittämishankkeiden kanssa

Kunnallisten organisaatioiden yhteistoiminta työpajayhdistyksen kanssa painotuu kehittämishankkeisiin, jotka olivat vuoden 2009 aikana niiden kolmivuotisen toimintakauden loppuvaiheessa (kuvio 5). Hanketoiminnan loppuvaiheessa on tyypillistä, että toiminta keskittyy kyseisen hankkeen tulosten ja tuotosten esiin tuomiseen ja levittämiseen.



KUVIO 5. Missä työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa edustamasi organisaatio on ollut yhteistyökumppanina vuoden 2009 aikana? (N=66)

Eniten kumppanuuskokemuksia oli Erilaiset oppijat työpajoilla -hankkeen ja Palvelutori-hankkeen kanssa. Muihin hankkeisiin oli määrällisesti vain muutamia kumppanuuskokemuksia. Yllättävää kuitenkin on, että 53 % vastaajista koki, että heidän edustamansa organisaatiot eivät ole olleet työpajayhdistyksen hankkeiden yhteistyökumppaneina vuoden 2009 aikana. Yhteistyötä tekemättömien organisaatioiden määrä on suuri ja kertoo siitä, että kymmenet kunnalliset organisaatiot eivät ole mukana työpajayhdistyksen konkreettisessa kehittämistoimintatyöskentelyssä. Myöskään 4,5 % vastaajista ei tiennyt, että heidän edusta-

mansa organisaatio olisi ollut kehittämishankkeiden yhteistyökumppanina vuoden 2009 aikana. Selittäviksi tekijöiksi nousevat sekä kunnallisten organisaatioiden vähäiset resurssit että kokemus siitä, että työpajayhdistys toteuttaa kehittämishankkeita mieluiten säätiöiden ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Työpajayhdistys ajaa nykyään vain kolmannen sektorin työpajojen etuja, mikä näkyy edunvalvonnassa, hallituksen ja työntekijöiden rekrytoinnissa ja myös työpajapäivien järjestäjissä ja sen ohjelmissa esim. Tampereella. (Verkkokysely 22372515)

Ei tarvi katsoa kovinkaan pitkälle kun mietit mitkä on ollut kehittämishankkeita ja kenen pyörittäminä ne toimivat. Eihän pienillä organisaatioilla ole ollut valovuosiin mitään jakoa. Siinä on tietysti olemassa tiettyjä rajoitteita, pienet ei kerkiä ja pysty, ei kykene, ei ole resurssia, mutta kun ei tule sitä toimeksiantoa ja resursointia niin eihän sitä ole. Jos sitä resursointia tulisi, niin sitten täällä pystyttäisiin organisoitumaan niin, että pystyttäisiin ottamaan osio jostakin hankkeesta, jolloin pystyttäisiin olemaan ainakin alueellisesti todellinen asiantuntija. (Teemahaastattelu 1.)

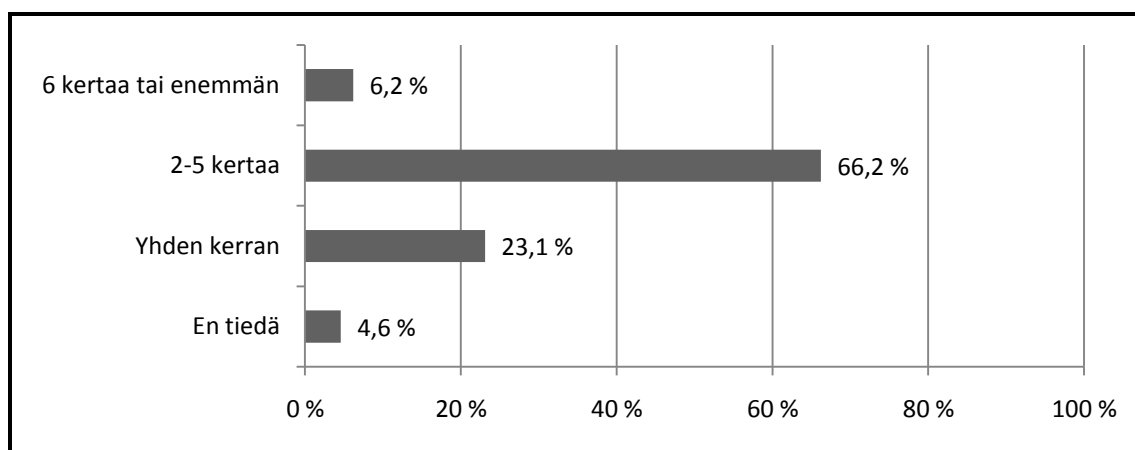
Hankkeiden osalta työpajayhdistyksen toiminta sisäänpäin kääntynyttä, joista saa tietoa vasta kun hankkeet ovat jo toiminnassa ja niihin ei enää pääse mukaan vaikka halua olisi. (Verkkokysely 22372527.)

Kunnallisten organisaatioiden työntekijät kokivat, että organisaatioiden toimintaresurssit kuluvat perustoiminnan organisoimiseen, jolloin niillä ei ilman lisäresursseja ole mahdollisuuksia osallistua kehittämishankkeiden toteuttamiseen. Näkemys oli, että kehittämishankkeeseen osallistumisesta saatavalla taloudellisella korvauksella myös kunnallinen organisaatio pystyisi kohdentamaan resurssejaan kehittämistoimintaan. Lisäksi tuotiin esiin, että kunnallisten organisaatioiden toiminnan asiantuntijuus on nimenomaan kunnallisilla toimijoilla, jolloin se tulisi ottaa huomioon monimuotoiseen toimijakenttään kohdennettavissa kehittämishankkeissa. Tämä on verrattavissa Juutin (2005, 19) näkemykseen verkostoituvasta asiantuntijuudesta ja avoimesta toimintakulttuurista. Verkostoituvan asiantuntijuuden ja avoimen toimintakulttuurin toteutumiseksi pitäisi koko verkoston monimuotoisen tietopääoman ja käytännön kokemustiedon yhdistyä. Innovaatioympäristön toteutumiseksi ja saavuttamiseksi tarvitaan eri organisaatiotyyppien henkilökunnan välistä vuorovaikutusta, jossa innovaatioiden kehittäminen tapahtuu yhteistoiminnallisesti (Kolehmainen 2004, 35).

6.2.2 Osallistuminen kehittämishankkeiden järjestämiin tilaisuuksiin

Kehittämishankkeiden toimintaan kuuluu erilaisien tilaisuuksien järjestäminen, jotka ovat usein sidoksissa kehittämishankkeen tavoitteisiin ja hankkeen ajalli-

seen etenemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri hankkeilla on erilaisia tavoitteita ja hankkeiden strateginen ja operatiivinen toiminta muuttuvat hankkeen etenemisen myötä. Hankkeiden järjestämät tilaisuudet eivät ole pelkästään informaation välittämistä tai yhteistä tiedon konstruointia. Niitä voidaan tarkastella myös kohderyhmän osallisuusaktiivisuuden mukaan, jolloin tarkastelun kohteeksi voidaan ottaa sekundaaritavoite, tässä tapauksessa osallistujien verkostomaisen yhteistyön edistäminen.



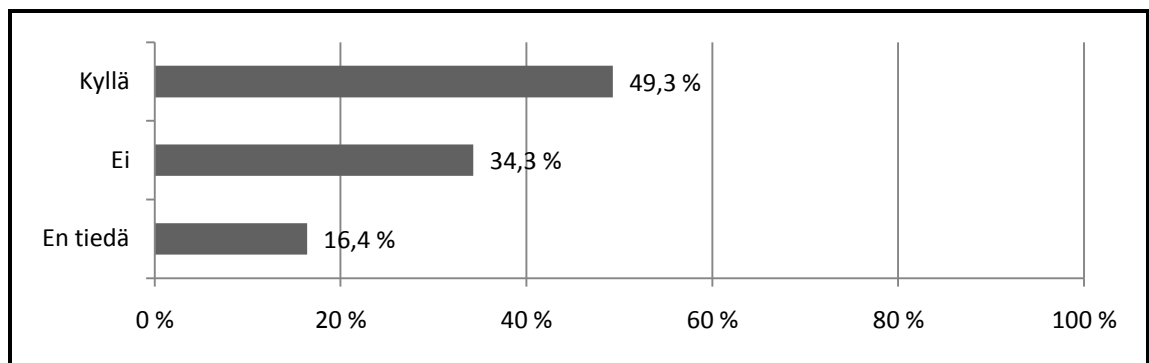
KUVIO 6. Oletko itse osallistunut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta osallistunut työpajajyhdistyksen kehittämishankkeiden järjestämiin tilaisuuksiin vuoden 2009 aikana? (N=65)

Lähes jokainen vastaaja tai vastaajan edustaman organisaation henkilökunta oli osallistunut kehittämishankkeiden järjestämiin tilaisuuksiin (kuviokuva 6). Enemmistö koki, että tilaisuuksiin oli osallistuttu useita kertoja. Tätä voi tulkita siten, että tällaiset informaation välittämiseen ja oppimiseen liittyvät tilaisuudet koetaan tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Tilaisuuksien tavoitteena on välittää tietoa osallistujille, jota voidaan kuitenkin yhdessä työstää, jolloin tiedon virtaaminen tapahtuu molemminpuolisesti. Kokemuksissa eri tilaisuuksista ja niihin osallistumisesta on viitteitä Stählen ym. (2004, 15) määrittämästä innovaatioympäristöstä, jonka tunnusmerkkejä ovat tiedon ja käytäntöjen läpivirtaavuus. Kehittämishankkeiden järjestämät tilaisuudet ovat myös paikkoja, joissa voidaan nostaa esiin osallistujien kokemukseen ja osaamiseen liittyvää hiljaista tietoa. Tilaisuuksissa on myös mahdollista tavata muita toimijoita, jolloin mahdollistuu oman organisaation verkoston rakentaminen ja laajentaminen. (Emt., 15–18.) Tämän pitäisi olla mahdollista, koska asenneväittämien (liite 3, väittämät 13–15) mukaan yhteis-

työtä on helppo saada aikaiseksi, organisaatioiden välistä yhteistyötä tehdään ja se koetaan hyödylliseksi suhteessa siihen kuluviin resursseihin.

6.2.3 Hiljaisen tiedon esiin tuominen ja jakaminen

Hiljaisen tiedon olemassaolon tiedostaminen on tärkeää, koska tiedon esiin saaminen muuttaa tiedon eksplisiittiseksi eli ilmaistuksi ja julkilausutuksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon esiin saaminen ei ole kuitenkaan itsestään selvyyttä, koska tieto on subjektiivista. Tieto on henkilöiden tai organisaatioiden hallussa, jolloin se rakentuu kokemustiedon ja teoreettisen tiedon kautta. (Lönqvist ym. 2005, 36–37.) Tiedon välittämiseen vaikuttaa sekä tavoitteellinen pyrkimys sen esiin nostamiseksi että tiedon haltijan oma halu kertoa tietonsa eteenpäin. Kehittämissankkeisiin liittyvän tiedon välittäminen ei ole itsestään selvyyttä, kuten kysely osoittaa (kuvio 7).



KUVIO 7. Oletko itse antanut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta antanut työpajajyhdistyksen henkilökunnalle tietoa tarpeellisista kehittämishankkeista? (N=67)

Vastaajista 49,3 % kokee, että he ovat välittäneet työpajajyhdistykselle tietoa tarpeellisista kehittämishankkeista. Määrää voidaan pitää lähinnä tyydyttävänä tasona, jota tulisi pyrkiä nostamaan. Halukkuutta ja positiivista suhtautumista tiedon jakamiseen voidaan tarkastella työpajajyhdistyksen kehittämistoiminnan tuottaman hyödyn perusteella (kts. taulukko 3, sivulla 61). Työpajajyhdistyksen hallinnoimien kehittämishankkeiden organisaatioille tuottama konkreettinen hyöty kiteytyy työmenetelmien ja toimintamallien kehittämiseen, materiaalin tuottamiseen sekä asiantiedon ja ajankohtaisen tiedon välittämiseen. Tällöin kehittämishankkeiden toiminta, tulokset ja tuotokset hyödyttävät organisaatioita, jolloin hanketoiminta koetaan positiiviseksi asiaksi. Tuolloin on huomattavasti suurempi mahdollisuus siihen, että kehittämishankkeita halutaan toteutettavan myös tu-

levaisuudessa, jolloin niiden kohdennukseen annetaan ideoita. Tärkeässä roolissa toimivat myös ne viestintäkanavat ja mahdollisuudet, jolloin informaatiota voidaan jakaa ja vastaanottaa. Kunnallisten organisaatioiden henkilökunnan toive on, että työpajayhdistyksen henkilökunnan tulisi tehdä enemmän organisaatiovierailuja.

Ei sillä hiljaisella tiedolla ole ollut mitään merkitystä kenellekään. Kukaan ei ole ollut siitä kiinnostunut ja kukaan ei ole halunnut kuulla sitä. Ei epävirallisesti eikä virallisesti. (Haastateltava 1.)

Alu-koordinaattori teki vierailun kaikkiin kunnallisiin työpajoihin. Teki nää samat kyselyt ja mun käsittääkseni tässä meidän alueella menttiin läpi kaikki kunnalliset työpajat. Mitään niistä tarpeista ei kuitenkaan viety Alu-toimintaan. (Haastateltava 2.)

Erialaisten kyselyiden muodossa TPY vie tätä tietoa eteenpäin. Nyt en muista oliko siinä 2008 työpajakyselyssä, siinä taidettiin vähän kysellä tällaisia kehittämisalueita. (Haastateltava 3.)

Aineistosta ei nouse esiin selkeitä syitä siihen, miksi kehittämishankkeisiin liittyvää tietoa ei ole jaettu työpajayhdistyksen henkilökunnalle. Aineistossa on kuitenkin yksittäistä kritiikkiä, jonka mukaan tietoa ei ole systemaattisesti kerätty tai kerättyä tietoa ei ole hyödynnetty. Työpajayhdistys toteutti vuonna 2008 sähköisen jäsenkyselyn²⁷ (Aho-Mantila 2008, 6–7), jossa kysyttiin mm. työpajojen kehittämistarpeita. Työpajayhdistys ei ole toteuttanut vastaavaa kyselyä vuonna 2009, joten tämä osittain selittää kokemuksen tiedon keräämättömyydestä, koska yksi viestintäkanava ja –väline on puuttunut. Sen sijaan työpajayhdistys on laajentanut tiedotustoimintaansa sosiaaliseen mediaan, jossa sillä on Facebook-palvelussa oma keskusteluryhmä²⁸. Ongelmaksi muodostunee, että keskusteluryhmän hyödyntäminen vaatii oman profiilin luomisen Facebook-palveluun. Muutamit vastaajat ovat myös kokeneet, ettei heidän välittämäänsä tietoa ole hyödynnetty. Välitetty tieto on ollut sidoksissa organisaatiomuotoon eli juuri kunnallisten työpajojen kehittämistarpeisiin, joten negatiivinen kokemus on yhdistetty siihen, että kunnalliset organisaatiot tai niiden toiminta eivät kiinnosta työpajayhdistystä.

²⁷ Kysely lähetettiin kaikille työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioille ja sen vastausprosentti oli 81,8 % (139 organisaatiota), josta kunnallisten työpajojen osuus oli 53,2 % (74 organisaatiota).

²⁸ <http://www.facebook.com/home.php?#!/group.php?gid=182516760856>

6.2.4 Kehittämistoiminnan tuottama hyöty

Työpajayhdistyksen kehittämistoiminnan konkreettista hyötyä vastaajien edustamalle organisaatiolle kysyttiin verkkokyselyssä avoimella kysymyksellä. Avoimissa kysymyksissä on tyypillistä, että vastausten hajonta on laaja, joten monimuotoiset vastaukset teemoiteltiin ja tyypiteltiin (taulukko 3).

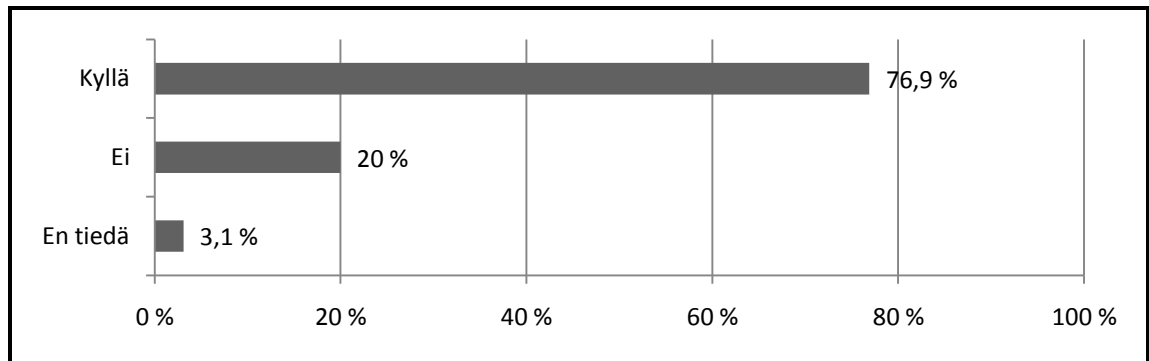
Vastaustyytit	Vastausten prosenttijakauma	Vastausfrekvenssi
Kehitettyjen työmenetelmien ja toimintamallien saaminen käyttöön	24 %	14
Tuotetun materiaalin saaminen	20 %	12
Asiatiedon ja ajankohtaisen tiedon saaminen	19 %	11
Koulutustilaisuuksiin osallistuminen	17 %	10
Ei konkreettista hyötyä	12 %	7
Yksittäiset vastaukset	8 %	5
Yhteensä	100 %	59

TAULUKKO 3. Työpajayhdistyksen hallinnoimien kehittämishankkeiden tuottama konkreettinen hyöty vastaajien edustamille organisaatioille. (N=43)

Viime vuonna valmennuksessa erilainen oppija välineitä työ- ja yksilövalmennukseen koulutukset sekä muistin virkistämiseksi kirja. Tilaaja-tuottaja mallia käsittelevät materiaalit. Niiden avulla on tuotteistettu valmennuspalvelut. Perusteokset työ- ja yksilövalmennuksen käsikirjat ovat hyvä perehdytyksen väline uudelle työntekijälle. (Verkkokysely 22372520.)

Antaa omaan työhön uusia näkökulmia ja työkaluja. (Verkkokysely 22372504.)

Ensisijaisesti vastaajat kokevat kehittämishankkeiden tuottaman hyödyn olevan sekä konkreettisten työmenetelmien ja toimintamallien saamista että kehittämishankkeissa tuotetun materiaalin saamista. Käytännössä hyötyä koetaan sellaisesta kehittämistoiminnasta, jossa tuotetaan primääri- tai sekundaari-innovaatioita ja niihin liittyvää materiaalia, käytännössä tuotetaan konkreettisia työvälineitä arjen työskentelyyn. Asia vahvistuu työpajayhdistyksen kehittämistoiminnan avulla kehittämien menetelmien ja materiaalin omaksumisen kautta, koska 76,9 % vastaajien edustamista organisaatioista käyttää työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa kehitettyjä menetelmiä ja materiaaleja (kuvio 8).



KUVIO 8. Käyttääkö edustamasi organisaatio työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa kehitettyjä menetelmiä tai materiaaleja? (N=65)

Työpajayhdistyksen innovaatioprosessien lopputulosten ja -tuotosten hyödyntämistä voidaan pitää suhteellisen korkeana, jos lähtökohdaksi otetaan Lassilan (2000, 77–78) näkemys siitä, että onnistuneen kehittämistoiminnan myötä toimialan aikaisempi tieto ja osaaminen vanhentuvat. Toimialan organisaatioiden tulisi osata hyödyntää ja ottaa käyttöön kehittämistoiminnan tulokset, jotta ne pystyvät kehittämään omaa toimintaansa toimialan kehittymisen myötä. Tämä on suoraan sidoksissa organisaatioiden kilpailukykyyn ja toiminnan laatuun, koska kehitettyjä menetelmiä voidaan soveltaa organisaatioiden omaan toimintaan.

Koulutukset! Esim.erilaiset oppijat hankkeen koulutus -> hyvä saatu materiaali. Informatiivinen hyöty kaikista hankkeista on omaan pajatoimintaankin on tärkeitä -> mallintaminen. (Verkkokysely 22372550.)

Toissijaisesti kehittämishankkeiden tuottamaa hyötyä koetaan asiantiedon ja ajankohtaisen tiedon välittämisestä sekä hankkeiden järjestämiin koulutustilaisuuksiin osallistumisesta. Koettu hyöty on sidoksissa tiedolliseen tasoon, koska informaation saamisen myötä sitä voidaan prosessoida ja jalostaa oman organisaation toimintaan liittyen. Parhaimmillaan tiedon prosessoinnin myötä on mahdollisuus tuottaa jopa sekundaari-innovaatioita, jotka voidaan soveltaa organisaatioiden konkreettiseen toimintaan.

Hyöty yleensä aika vähäinen. Enemmän ehkä kaipaisin konkreettista apua ja yhdessä ideointia. Koska olemme itsenäinen kunta on aika vaikea soluttautua seutukunnan työpajatoimintaan mukaan. (Verkkokysely 22372517.)

Muutamit vastaajat olivat myös kokeneet, että kehittämistoiminnasta on vain vähän tai ei lainkaan hyötyä. Näiden kokemusten kautta nousi esiin toivomus

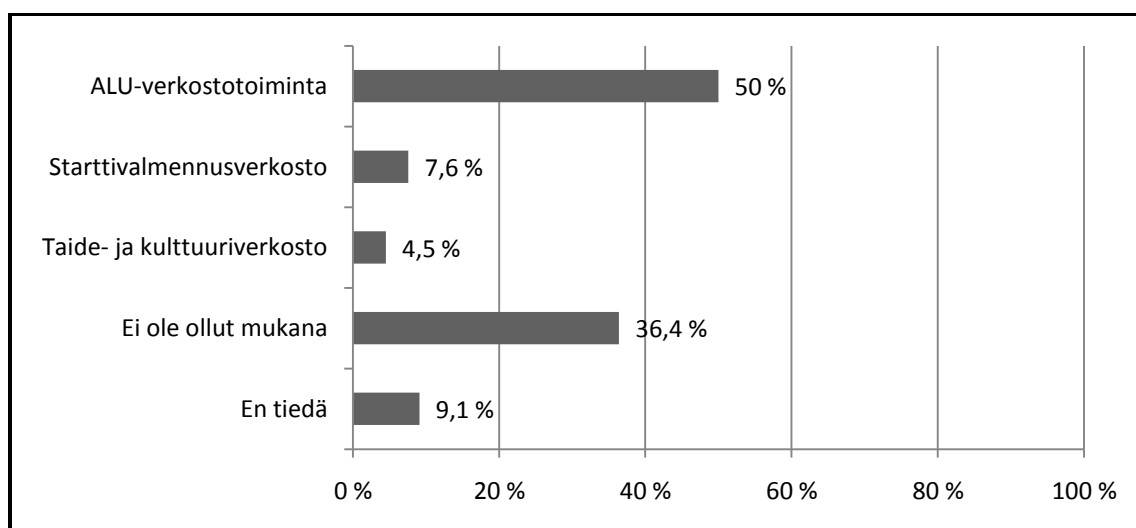
konkreettisesta paikan päällä tapahtuvasta ideoinnista, jossa voitaisiin yhdessä käsitellä mm. toimintaan liittyviä ongelmia.

6.3 Työpajayhdistyksen verkostotoiminta

Työpajayhdistyksen verkostotoiminnan tavoitteena on lisätä jäsenorganisaatioiden ja yhdistyksen välistä yhteistyötä sekä aktivoida alueellista yhteistyötä eri työpajatoimijoiden välillä. ALU-toiminta perustuu verkostokehittämiseen, jota toteuttavat alueelliset koordinaattorit yhdessä alueellisen työpajaverkoston kanssa. ALU-verkostotoimintaan liittyen työpajayhdistys on järjestänyt vuoden 2009 aikana avoimen tarjouskilpailun, jolla se on hakenut alueellisiksi verkostokoordinaattoreiksi halukkaita organisaatioita. Tarjouskilpailun avulla on tehty 2–3 vuoden puitesopimukset, joiden perusteella puitesopimuksen saaneille organisaatioille maksetaan noin 10 000 euron suuruinen vuosittainen korvaus verkostotoiminnasta.

6.3.1 Osallistuminen verkostotoimintaan

Verkostotoimintaan osallistumista kysyttiin monivalintakysymyksellä, jolla pyrittiin selvittämään organisaatioiden osallistumista erilaisten työpajayhdistyksen koordinoimien verkostojen toimintaan (kuvio 9).



KUVIO 9. Onko edustamasi organisaatio ollut mukana työpajayhdistyksen koordinoimissa verkostoissa vuoden 2009 aikana? (N=66)

Kyselystä selvisi, että puolet vastaajista oli osallistunut ALU-verkostotoimintaan. Starttivalmennusverkoston ja taide- ja kulttuuriverkostojen toimintaan osallistui vain muutamia organisaatioita. Starttivalmennusverkostossa on mukana 45 aktiivista kehittäjäjäsentä, mutta vain viisi kunnallista työpajaa koki olevansa mukana verkostossa. Suurempi yllätys kuitenkin on kunnallisten organisaatioiden osallistumattomuus alueelliseen verkostotoimintaan, koska 36,4 % organisaatioista ei ole mukana toiminnassa ja 9,1 % ei tiennyt osallistuneensa toimintaan. Yhteenlaskettuna 45,5 % (30 kpl) organisaatioista ei ole vuoden 2009 aikana ollut mukana tai ei tiedä olleensa mukana verkostotoiminnassa.

Selittäväksi tekijäksi muodostunee se seikka, että ALU-verkostotoiminta on alueellista, joten kaikilla organisaatioilla ei ole mahdollisuutta olla mukana toiminnassa. ALU-verkostotoiminta ei ole Suomen kattavaa, joten useita maantieteellisiä alueita on katveessa (liite 4). Teemaverkostojen toiminta kohdentuu teemojen mukaisesti, joten organisaatiokohtaisena osallistumiskriteerinä on teeman mukainen toiminta. Toiseksi selittäväksi tekijäksi voi muodostua verkostotoimintaan liittyvä kokemus tiedon saamisesta, johon suhtauduttiin viidestätoista mielipideväittämistä kaikkein kriittisimmin viisiportaisella Likertin-asteikolla mitattuna (liite 3, kysymykset 4–6). Mielipideväittämissä 30,5 % vastaajista koki tiedon saannin olevan vaikeaa. Neutraali näkemys asiaan on 18,6 %:lla vastaajista. Silti suurin osa vastaajista oli kuitenkin osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että verkostotoiminnasta saa helposti tietoa (49,1 %).

Aineistosta nousi selkeästi Pirkanmaan toimijoiden esiin tuoma näkökulma, jonka mukaan paikalliseen ALU-verkostotoimintaan suhtaudutaan epäilevästi ja toimintaan ei haluta osallistua. Perusteluna osallistumattomuudelle oli näkemys siitä, että nyt ALU-verkostotoiminnan alueellinen asiantuntijuus lähtee kolmannen sektorin edustajasta ja kolmannen sektorin toimintatavoista, koska paikallista ALU-verkostoa koordinoi kolmannen sektorin toimija (liite 4). Lisäksi näkemys oli, että alueella vallitsee kilpailutilanne, jonka vuoksi eri organisaatiot kilpailevat samoista asiakkaista.

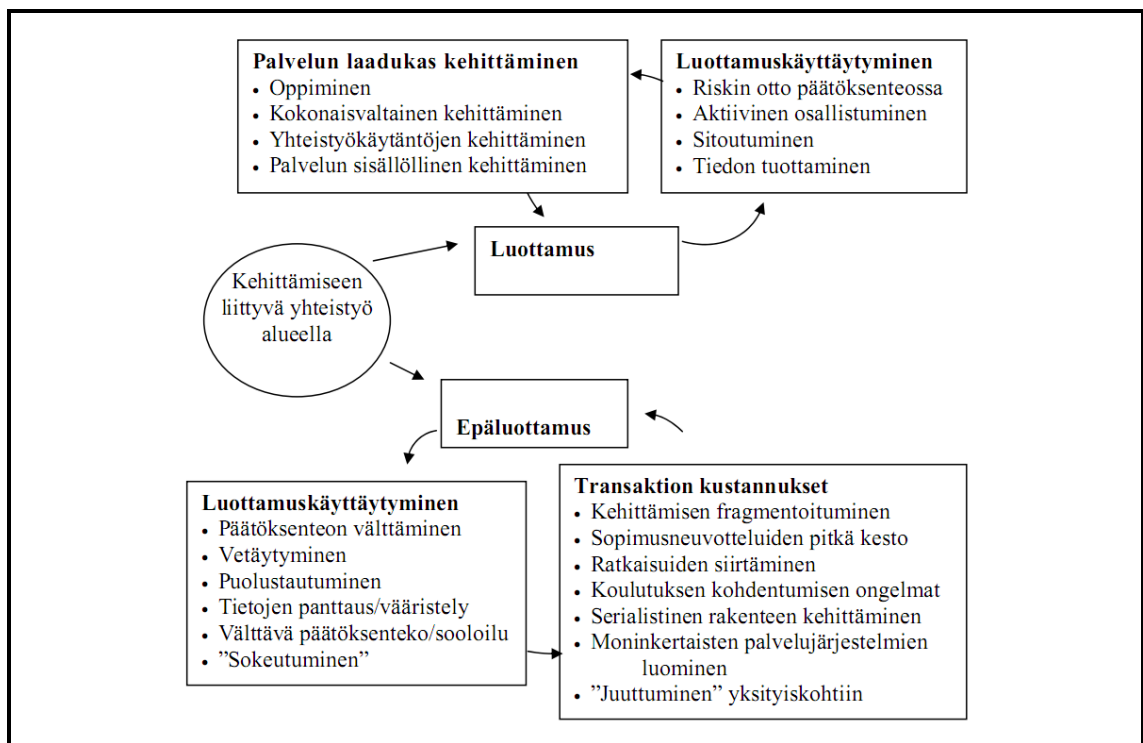
Emme ole saaneet hyötyä. Esim. alueemme ALU-toimintaa pyörittää kolmannen sektorin toimija, ja sen tärkeimpänä tehtävänä on kehittää ulkoista tilaaja-tuottaja -toimintaa ja markkinoida heidän palveluja. Kunnallinen työpaja toimii kuntakentän sisällä ns. sisäisellä

tilaaja-tuottaja -mallilla, jonka reunaehdot määrittää työnantaja (kunta) ja joka perustuu sisäiseen yhteistyöhön. (Verkkokysely 22372515.)

Esimerkiksi Tampereen talousalue on hyvä esimerkki, siitä, että kaikki pyritään tekemään myöskin yli kuntarajojen. Kunnat tekee yhteistyötä, mutta myöskin kolmannen sektorin kanssa. Tämä asettaa kunnalliset työpajat ja tietyt kolmannen sektorin toimijat kilpaileviksi organisaatioiksi. (Haastattelu 2.)

Alu-toiminta ainakin täällä Tampereen ympäristössä ei ole toiminut siten, että toteuttaja-organisaani olisi pystynyt jalkautumaan riittävästi alueelle. (Verkkokysely 22372509.)

Aineistosta nousi esiin lisäksi Pirkanmaan toimijoiden välinen epäluottamus. Epäluottamuksen nostavat esiin myös Anttila ja Juote (2010, 1, 6) tekemässään Palvelutori-hankkeen alustavassa arvioinnissa²⁹, jossa he arvioivat, että hanke ei onnistunut Pirkanmaalla keskinäisen luottamuspulan vuoksi. Wilén (2008, 35) tuo väitöskirjassaan esiin hypoteesin, jonka mukaan luottamus on alueellisen yhteistyön haaste ja mahdollisuus. Hän tyypittelee väitöskirjassaan kaksi julkisen sektorin toimijoihin liittyvää luottamuksen kehää, jotka edustavat luottamuksellista ja epäluottamuksellista ilmapiiriä (kuvio 10).



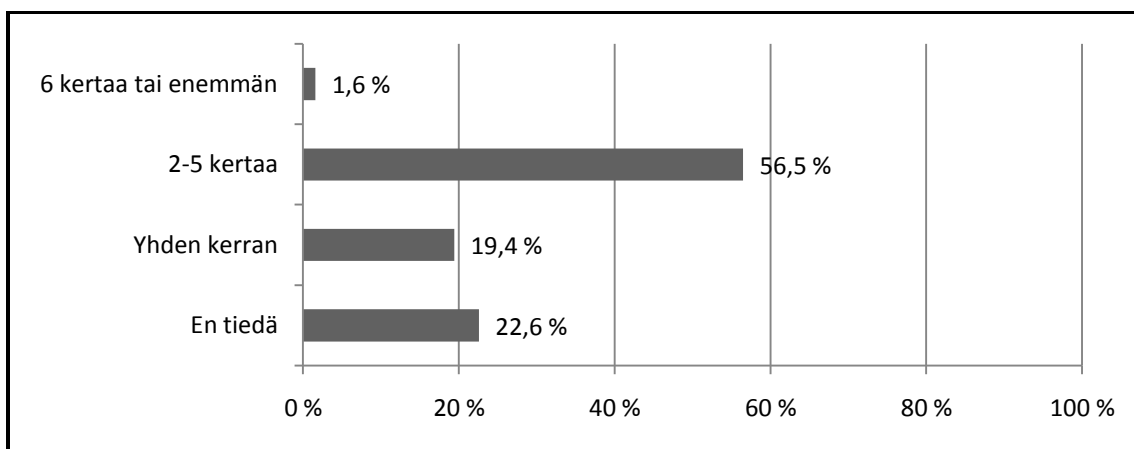
KUVIO 10. Luottamuksen ja epäluottamuksen kehät (Wilén 2008, 145).

²⁹ Sähköinen kysely ALU-verkostotoiminnan jäsenille (N=54), jonka vastausprosentti oli 60 % sekä puhelinhaastatteluina toteutetut sidosryhmähaastattelut (N=22).

Ratkaisevaa yhteis- ja kehittämistyön kannalta on, kumpi luottamuksen kehistä painottuu toimintaprosessin aikana enemmän (Wilén 2008, 145). Vaikka Pirkanmaan ALU-verkostotoimintaan osallistuu myös kunnallisia organisaatioita, Pirkanmaan alueella on luisuttu osittain eri organisaatiomuotojen väliseen epäluottamuksen kehään, joka tulisi pyrkiä purkamaan. Aineiston perusteella vastaavaa kritiikkiä paikallisen ALU-verkoston toimintaan tai toimintapolitiikkaa kohtaan ei tullut esiin muilta alueilta. Sen sijaan yksittäistä kritiikkiä esiintyi, joka kohdentui kokemuksiin ALU-verkostotoiminnan hyödyttömyydestä.

6.3.2 Osallistuminen verkostotoimintaan liittyviin tilaisuuksiin

Työpajajyhdistyksen koordinoimaan verkostotoimintaan liittyen järjestetään keskustelutilaisuuksia, koulutuksia, työseminaareja ja alueellisia vaikuttamissemiinareja, erilaisia työryhmiä sekä tutustumis- ja konsultaatiokäyntejä verkoston työpajoille. Vuoden 2009 aikana tilaisuuksissa on ollut mukana 77,5 % kunnallisista organisaatioista, mutta 58,1 % organisaatioista on ollut mukana useammin kuin yhden kerran (kuvio 11).



KUVIO 11. Oletko itse osallistunut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta osallistunut työpajajyhdistyksen koordinoimien verkostojen järjestämiin tilaisuuksiin? (N=62)

Maantieteellisesti tarkasteltuna osallistumisaktiivisuudessa on muutamia suuria eroja. Oulun läänin alueella 83,3 % vastaajista ei tiedä, onko osallistunut työpajajyhdistyksen koordinoimien verkostojen tilaisuuksiin. Tämän selittää se, että Oulun läänin alueella ei ole ALU-verkostotoimintaa. Länsi-Suomen alueella organisaatioiden henkilökunnasta 85,2 % on osallistunut verkostojen tilaisuuksiin 2–6 kertaa, mikä selittyy joko paikallisten ALU-verkostojen aktiivisella toiminnal-

la ja tilaisuuksien suurella määrällä tai sitten Länsi-Suomen ALU-verkostojen määrällä. Kyselyyn vastanneista organisaatioista 36,4 % ei ole ollut ollenkaan mukana verkostotoiminnassa (kts. kuvio 9, sivulla 63), mutta 77,5 % vastaajien edustamista organisaatioista on ollut mukana verkostojen järjestämissä tilaisuuksissa, joten osa organisaatioista on ollut tilaisuuksissa vaikka ei muuten osallistu verkostojen toimintaan.

6.3.3 Verkostotoiminnan tuottama hyöty

Verkostotoiminnan tuottamaa hyötyä vastaajien edustamille organisaatioille kysyttiin avoimella kysymyksellä, johon tuli yhteensä 36 monimuotoista vastausta. Vastaukset teemoiteltiin ja tyypiteltiin, jotta organisaatioiden kokemat hyödyt voitiin nostaa esiin (taulukko 4).

Vastaustyytit	Vastausten prosenttijakauma	Vastausfrekvenssi
Vuorovaikutus ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa	33 %	17
Ei konkreettista hyötyä tai ei tietoa/kokemusta toiminnasta	27 %	14
Konkreettinen yhteistyö ja vertaistuki muiden toimijoiden kanssa	15 %	8
Koulutuksellinen oppimisen näkökulma	12 %	6
Ajankohtaisen informaation saaminen	10 %	5
Hyöty vielä jäsentymätön	4 %	2
Yhteensä	101 % ³⁰	52

TAULUKKO 4. Työpajayhdistyksen koordinoiman verkostotoiminnan tuottama konkreettinen hyöty vastaajien edustamille organisaatioille. (N=36)

Suurimmiksi hyödyiksi nousivat muiden toimijoiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus ja verkostoituminen. Lisäksi esiin nousi vuorovaikutusta ja verkostoitumista syvällisempi toiminta eli konkreettinen yhteistyö ja vertaistuki muiden osallistujien kanssa, mikä viittaa selkeästi kokemuksiin luottamuksellisesta ilmapiiristä ja yhteisestä oppimisesta. Toissijaisiksi hyödyiksi koettiin oppiminen ja ajankohtaisen informaation saaminen. Osa vastaajista ei ollut kokenut verkostotoimin-

³⁰ Vastausten prosenttijakaumat on pyöristetty kokonaisluvuiksi, jonka vuoksi vastausten yhteenlaskettu kokonaismäärä on yli 100 %.

nasta minkäänlaista hyötyä, mutta kuten on jo todettu, verkostotoiminta ei ole valtakunnallisesti kattavaa toimintaa.

Vertaistuki on hyvä ja tarpeellinen asia pienelle pajalle, - pajatoiminnan linjauksiin saa suuntaa (pääsee ymmärtämään paikallista, alueellista, valtakunnallista linjaa...johon voi omaa toimintaansa peilata ja antaa ideoita ja suuntaa kehittää) - pystyy suoraan mallintamaan toimintatapoja, - yhtenäistää pajan käytäntöjä muiden kanssa, - saa alueellista vaikuttavuutta. (Verkkokysely 22372550.)

Saadaan tietoa siitä, mitä on meneillään ja kehitteillä sekä alueellisen/valtakunnallisen yhteistyön kehittäminen alan toimijoiden kanssa. (Verkkokysely 22372506.)

Verkostotoimintaa voidaan kuvata Työelämän kehittämisohjelma Tykesin määrittelemällä oppimisverkostokäsitteellä, jolla tarkoitetaan työelämän tutkimus- ja kehittämisyksiköiden ja työorganisaatioiden yhteisiä oppimisen foorumeja. Oppimisverkostojen tarkoituksena on lisätä mukana olevien osapuolten kehittämisosaamista, luoda ja kokeilla uudenlaisia ja pitkäjänteisiä kehittämis-yhteistyön muotoja t&k-yksiköiden ja työpaikkojen kesken sekä synnyttää uusia, innovatiivisia ratkaisuja suomalaiseen työelämään. (Alasoini, Hanhike, Lahtonen, Ramstad & Rouhiainen 2006, 12.) Oppimisverkosto voidaan yksinkertaisemmin ilmaistuna mieltää verkostoksi, joka edistää monimuotoisten toimijoiden yhteistyötä ja mahdollistaa uusien innovaatioiden kehittämisen, jolloin se tukee jäsentensä oppimista ja osaamisen jakamisen prosesseja (Korkala & Ruokanen 2008, 3).

Tiedottamisen ja informaation hyödyntäminen sekä yleisten, hyväksi havaittujen menetelmien saattaminen käytännön tasolle. Hyvä tietää missä mennään ja mitä muut verkostokumppanit ympärillä tekevät. Yhteistyötä ja kumppanuushankkeita pystyy kehittämään laaja-alaisemmin. (Verkkokysely 22372497.)

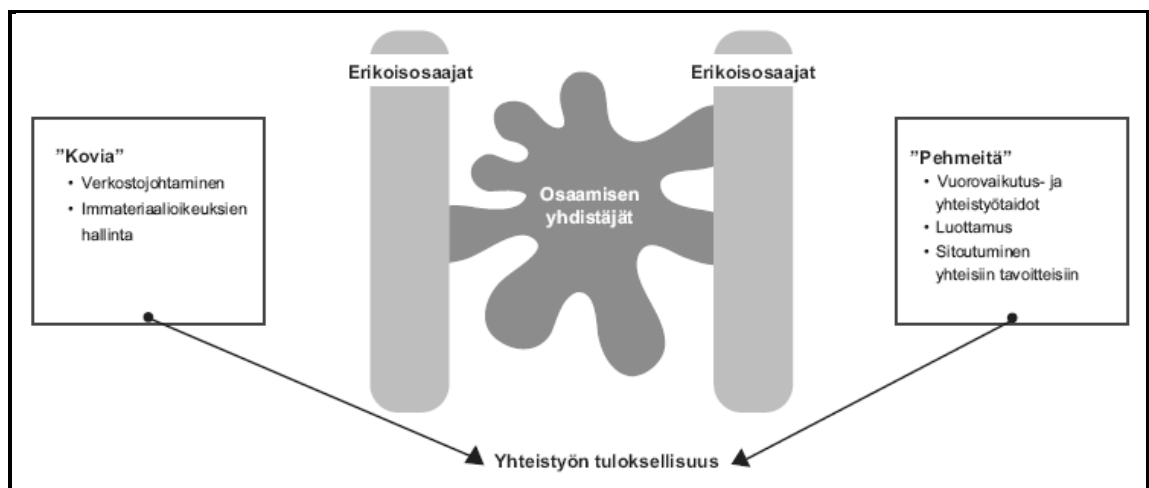
Mahdollisuus muodostaa yhteisiä linjauksia muiden pajojen kanssa. (Verkkokysely 22372495.)

Vertaistuki, menetelmien soveltaminen ja uskottavuuden lisääntyminen. (Verkkokysely 22372556.)

Antaa lisää mahdollisuuksia yhteistyökuvioille. (Verkkokysely 22372558.)

Oppimisverkostoilla on vaikuttavuutta myös niiden ulkopuolelle. Ne tuottavat paljon tietoa työelämän kehittämisen erilaisista teemoista, menetelmistä ja verkostoyhteistyöstä jaettavaksi muillekin, jolloin yhteisesti verkoston kautta koostetun tiedon hyöty siirtyy verkoston ulkopuolelle. Verkostossa koostettu yhteinen tieto voidaan mieltää verkoston jäsenten yhteisesti rakentamaksi todelli-

suudeksi, joka syntyy kommunikatiivisten prosessien seurauksena. Toisin sanoen verkostoa, sen toimintaa, rakennetta ja tarkoitusta tuotetaan sen eri toimijoiden viestinnän ja yhteistoiminnan avulla, jota tapahtuu niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Näin ollen verkostoituminen on prosessi, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 22–23; Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere 2007, 11.)



Kuvio 12. Verkostotyöskentelyssä tarvittavia taitoja (Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006, 12).

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa (2006, 12) loppuraportissa on kuvattu verkostotyöskentelyssä tarvittavia taitoja (kuvio 12). Raportissa nostetaan esiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja luottamus. Kaikki mainitut taidot tulevat esiin myös innovaatioympäristöön liittyvässä avoimen innovaation mallissa, jossa osallistujat tuovat ja jakavat avoimesti osaamistaan kaikkien käyttöön (Kärkkäinen 2005, 31–35). Tähän ideaalitalanteeseen verkostotoiminnassa tulisi pyrkiä, jotta sen mahdolliset hyödyt maksimoituisivat monimuotoisten osallistujaorganisaatioiden edustajien toimesta.

6.3.4 Alueelliset yhteydenotot

Verkkokyselyssä kysyttiin vastaajien vuoden 2009 tarkoituksellisia yhteydenottojen määriä työpajayhdistykseen ja vastaavasti organisaatioiden kokemusta työpajayhdistyksen tarkoituksellisista yhteydenottojen määrystä. Vastausja-

kaumassa osa vastaajista on laskenut mukaan Pajainfot³¹ ja osa vastaajista ei ole laskenut Pajainfoa tarkoitukselliseksi yhteydenotoksi, joten vastausmääristä ei voi tehdä yleistettäviä päätelmiä. Vastaukset voitiin kuitenkin muuntaa yhteydenottomatriisiksi, jonka avulla laskettiin alueelliset keskeisyydet kunnallisten organisaatioiden tarkoituksellisista yhteydenotoista työpajayhdistykseen ja työpajayhdistyksen yhteydenotoista kunnallisiin organisaatioihin (taulukko 5). Matriisin yksikkönä toimi organisaatiokohtaisesti yksi vuoden 2009 aikana koettu tarkoituksellinen yhteydenotto organisaatioon tai työpajayhdistykseen. Keskeisyysasteen käyttöön keskeisyyden mittarina liittyy kuitenkin rajoituksia. Kahdesta erikokoisesta verkostosta saatuja keskeisyysasteita ei voida suoraan vertailla keskenään. Tämän takia kahdesta tai useammasta verkostosta saadut keskeisyysasteet on muunnettava vertailukelpoisiksi eli suhteellisiksi keskeisyysasteiksi. (Johansson & Mattila & Uusikylä 1995.) Suhteelliset keskeisyysasteet opinnäytetyössä käytetyllä tavalla ovat kuitenkin lähinnä suuntaa antavaa informaatiota, joten pelkästään niiden perusteella ei voi tehdä päätelmiä.

Yhteydenotto työpajayhdistykseen (outdegree)			Yhteydenotto työpajayhdistyksestä (indegree)		
Lääni	Suhteellinen keskeisyysaste	Absoluuttinen keskeisyysaste	Lääni	Suhteellinen keskeisyysaste	Absoluuttinen keskeisyysaste
Itä-Suomen lääni	0,83	5	Etelä-Suomen lääni	0,63	10
Etelä-Suomen lääni	0,82	14	Länsi-Suomen lääni	0,52	14
Oulun lääni	0,80	4	Lapin lääni	0,50	2
Länsi-Suomen lääni	0,63	17	Itä-Suomen lääni	0,33	2
Lapin lääni	0,50	2	Oulun lääni	0,17	1

TAULUKKO 5. Suhteelliset keskeisyydet alueellisesti laskettuna kunnallisten organisaatioiden tarkoituksellisista yhteydenotoista työpajayhdistykseen ja työpajayhdistyksen yhteydenotoista kunnallisiin organisaatioihin.

Suhteelliset keskeisyysasteet osoittavat, että määrällisesti useimmat organisaatioiden edustajat tekivät vähintään yhden tarkoituksellisen yhteydenoton työpajayhdistykseen Itä-Suomen läänin alueelta. Lähes samaan lukuun ylsivät Etelä-Suomen läänin ja Oulun läänin alueet. Vähiten yhteydenottoja tehtiin Länsi-Suomen ja Lapin läänien alueilta. Kaikissa lääneissä vähintään puolet vastaajista oli ollut tarkoituksellisesti yhteydessä työpajayhdistykseen. Aineistosta ei voi-

³¹ Pajainfo on työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioiden henkilöstölle suunnattu noin kahden viikon välein ilmestyvä sähköinen tiedote.

da silti tehdä sellaisia päätelmiä, jotka selittäisivät alueellisten yhteydenottojen määriä tai eroavaisuuksia. Esiin nousi kuitenkin selitysmalli, jonka mukaan alueellisten yhteydenottomäärien selittävänä tekijänä voisi toimia esim. entisten lääninhallituksien tai TE-keskusten alueellinen toimintapolitiikka, joka on velvoittanut organisaatioita etsimään yhteistyökumppaneita tai hakemaan jotain tiettyä tietoa rahoituksia vastaan. Tässä suhteessa näyttää varsin selvältä, että asiaa ja erityisesti jotain työpajakenttään liittyvää informaatiota tiedustellaan nimenomaan työpajayhdistyksestä.

Lääni	Ei ole osallistunut verkostotoimintaan
Oulun lääni	85,7 %
Itä-Suomen lääni	57,1 %
Lapin lääni	40,0 %
Länsi-Suomen lääni	27,6 %
Etelä-Suomen lääni	22,2 %

TAULUKKO 6. Työpajayhdistyksen koordinoimaan verkostotoimintaan alueellisesti osallistumattomien organisaatioiden prosentuaalinen määrä alueellisesti laskettuna.

Työpajayhdistyksen tekemät yhteydenotot ovat mielenkiintoisempi tarkastelukohte, koska yhteydenottomäärät ja samalla suhteelliset keskeisyysasteet ovat alueellisesti tarkasteltuna määrällisesti vähäisempiä kuin organisaatioiden työpajayhdistykseen tekemät yhteydenotot. Vastaajien kokemuksen mukaan työpajayhdistyksestä on oltu tarkoituksellisesti huomattavasti vähemmän yhteydessä niiden suuntaan kuin ne työpajayhdistykseen. Eniten yhteydenottoja on tehty Etelä-Suomen, Länsi-Suomen ja Lapin läänien alueiden organisaatioihin, joissa vähintään puoleen vastanneista organisaatioista on tehty työpajayhdistyksen puolesta tarkoituksellinen yhteydenotto. Sen sijaan Itä-Suomen läänin alueelle yhteydenotto on tehty vain kolmasosaan organisaatioista ja Oulun läänin alueella vain yhteen organisaatioon. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että suhteellisten yhteydenottojen alueellinen järjestys on täysin yhtenevä niiden organisaatioiden määrän kanssa, jotka eivät ole osallistuneet alueellisesti ALU-verkostotoimintaan (taulukko 6).

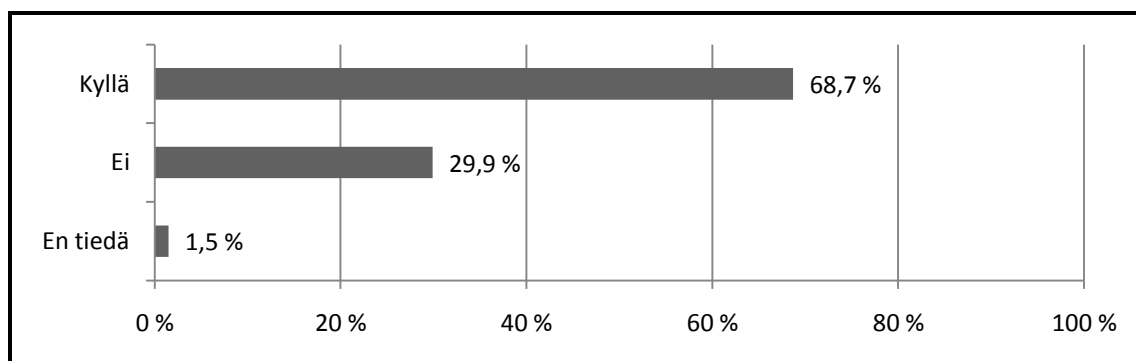
Alueellinen ALU-toiminta on Valtakunnallisen työpajayhdistys ry:n keskeisin toimintatapa ja yhteistyöfoorumi suhteessa jäsenkenttään. ALU-toiminnan avulla kerätään tietoa sosiaalisen työllistämisen toimialan tilanteesta ja kentän tarpeista sekä toisaalta välitetään tietoa valtakunnan tasolta jäsenkentälle. ALU-verkostot toimivat alueellisen tiedon kerääjinä ja välittäjinä Valtakunnallisen työpajayhdistys ry:n suuntaan sekä toimivat tehokkaasti

TPY:n sosiaalisen työllistämisen toimialaa koskevien teemojen ja strategioiden toteuttajina. (Hautaluoma 2010, 8)

Tähän voidaan pohtia selitysmallia, joka pohjaa siihen tietoon, että työpajayhdistyksen henkilökunta pyrkii osallistumaan ALU-verkostokokouksiin. Oulun läänin alueella ei ole toimivaa ALU-verkostoryhmää. Itä-Suomen läänin alueella ALU-verkostoryhmä toimii pelkästään Pohjois-Karjalassa ja siinä on vain muutamia osallistujia. Lapin läänissä osallistujat ovat pääosin säätiöpohjaisia toimijoita, joiden joukossa yksi työpaja edustaa muutamaa muuta työpajaa. Sen sijaan Länsi- ja Etelä-Suomen läänien työpajat kokevat, että ne ovat osallistuneet työpajayhdistyksen koordinoimaan verkostotoimintaan, vaikka Etelä-Suomen alueella ei ole toimivaa ALU-verkostoryhmää. Vaikuttaa siltä, että työpajayhdistyksen tarkoituksellisten yhteydenottojen määrä olisi osittain rinnastettavissa organisaatioiden ALU-jäsenyyteen, jolloin tarkoituksellisiksi ja merkityksellisiksi koetut yhteydenotot tapahtuisivat ALU-verkostokokouksissa.

6.4 Työpajapäivät

Työpajapäivät on vuosittainen tapahtuma, jonka järjestämisestä työpajayhdistys vastaa. Tapahtuma järjestetään yhteistyössä jonkin paikallisen jäsenorganisaation kanssa. Työpajapäivät keräävät noin 500 osallistujaa. Vuonna 2009 työpajapäivät järjestettiin Tampereella. Vuoden 2009 työpajapäiville osallistumista kysyttiin määrällisellä kysymyksellä. Vastaajista 68,7 % oli osallistunut työpajapäiville, mutta 29,9 % ei ollut osallistunut työpajapäiville vuonna 2009 (kuvio 13).



KUVIO 13. Oletko itse osallistunut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta osallistunut vuonna 2009 järjestetyille työpajapäiville? (N=67)

Vastauksissa oli kuitenkin suuria alueellisia eroja, joista merkittävimmät olivat Etelä-Suomen läänin osallistumisaktiivisuus 89,5 % ja Oulun läänin osallistumattomuus 57,1 %. Tätä voidaan selittää työpajapäivien maantieteellisellä sijainnilla, mutta myös Lapin läänistä osallistumisaktiivisuus oli 80 %, joten esiin nousevat työnantajan näkemys tapahtuman hyödyllisyydestä, organisaatioiden koulutusresurssit ja vastaajien omat intressit osallistua työpajapäiville. Aineistosta kävi ilmi myös mielenkiintoinen näkökulma osallistumattomuuteen, koska erään vastaajan kokemuksella ”työpajapäivät katsotaan koulutukseksi ja kun käytän kaikki koulutuspäiväni toimialaan liittyvään koulutukseen, joutuisin käymään työpajapäivillä palkatta” (verkkokysely 22372478). Työnantajan tulkinta on täysin laillinen, mutta ei varmasti vastaajan työmotivaatiota nostava. Työpajapäivien osallistujille tuottama hyöty olisi kuitenkin monipuolista. Työpajapäivien sisältö sai myös kritiikkiä, joka voi olla yksi syy osallistumattomuuteen. Koettiin, että työpajayhdistys ajaa nykyään vain kolmannen sektorin työpajojen etuja, mikä näkyy myös työpajapäivien järjestäjissä ja päivien ohjelmassa esim. Tampereen työpajapäivien yhteydessä. Vuoden 2010 työpajapäivät järjestetään Porissa, jossa yhteistyökumppanina toimii kunnallinen työpajaorganisaatio. Myös työpajapäivien toimintamallia ja sisältöä esitettiin uudistettavan, koska vanha malli ei muutamien vastaajien mielestä enää toimi eikä anna tarpeeksi osallistujille.

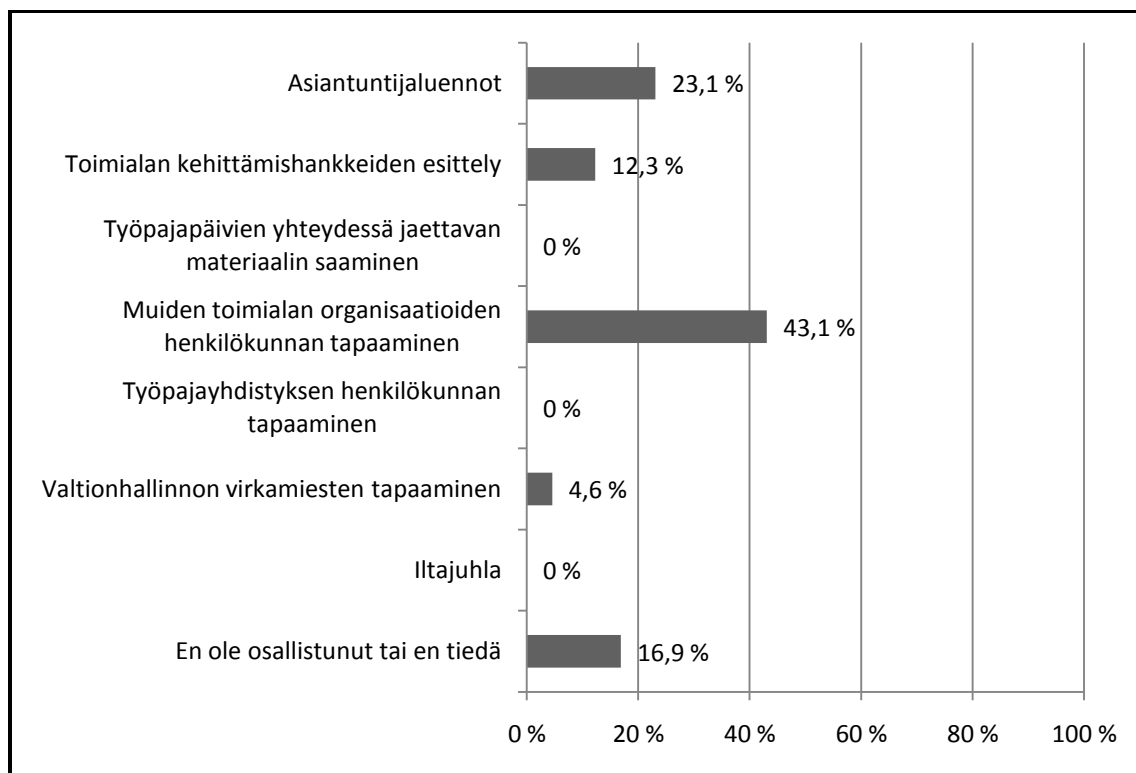
Olemme saaneet hyödyllistä tietoa eri pajoilta, sekä organisaatioilta miten kehittää meidän pajan toimintaa. (Verkkokysely 22372545.)

Ajatusten vaihto samaan toimialaan kuuluvien kanssa. Näissä tapaamisissa saa aina ideoita omaan pajan toimintaan. (Verkkokysely 22372504.)

Tutustuminen uusiin toimintamalleihin, muiden toimialan organisaatioiden henkilökunnan tapaaminen eli tavallaan vertaistukea. (Verkkokysely 22372518.)

Työpajapäivien merkittävintä antia kysyttiin määrällisellä kysymyksellä (kuvio 14). Lisäksi kyselyssä oli avoin kysymys, jolla tiedusteltiin työpajapäivien tuottamaa konkreettista hyötyä vastaajien edustamille organisaatioille (taulukko 7. sivulla 75). Kysymysten kohdennus oli vuosittaiset työpajapäivät yleisemmin miellettyinä, joten ne eivät käsitelleet pelkästään vuoden 2009 työpajapäiviä. Merkittävimmäksi anniksi koettiin muiden toimialan organisaatioiden henkilö-

kunnan tapaaminen (43,1 %), joka nousee selkeästi esiin myös kokemuksessa työpajapäivien tuottamasta konkreettisesta hyödystä.



KUVIO 14. Mikä on mielestäsi työpajapäivien merkittävin anti organisaatioksi kannalta? (N=65)

Työpajapäivät ovat olleet hyvä foorumi pajaohjaajille saada työpajatoimintaan liittyvää täsmäkoulutusta, tavata samanhenkistä porukkaa ja avartaa tietoa miten toimintaa toteutetaan muualla. (Verkkokysely 22372482.)

Suurimmiksi hyödyiksi koettiin oppimisen näkökulma ja uuden oppiminen, jotka ovat sidoksissa muiden organisaatioiden henkilökunnan kanssa käytävään vuorovaikutukseen ja joiltain osin jopa kokemukseen vertaistuellisesta toiminnasta. Oppiminen koettiin tapahtuvan yhteisöllisen oppimisen kautta, joka mahdollistaa ”henkilöstön vapaamuotoinen osaamisen ja ymmärryksen kehittymisen” (verkkokysely 22372556). Tuolloin kyse ei ole pelkästä verkostoitumisesta ja suhteiden luomisesta vaan nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen liittyvästä tiedon konstruoinnista, joka tapahtuu sosiaalisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen kautta. Sen sijaan asiantuntijaluennot (23,1 %), ajankohtaisista asioista ja kehitystrendeistä kuuleminen (taulukko 7) sekä kehittämishankkeiden esittely (12,3 %) koettiin enemmänkin formaaliksi oppimistapahtumaksi.

Työpajapäivien tuottama hyöty on ensisijaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa tiedon yhteisöllistä konstruointia, joka tuottaa nonformaalia ja informaalia oppimista. Toissijaisesti hyöty on asiantuntijaluentojen ja kehittämishankkeiden esittelyjen tuottamaa formaalia oppimista sekä verkostoitumista eri toimijoiden kanssa.

Vastaustyytit	Vastausten prosenttijakauma	Vastausfrekvenssi
Koulutuksellinen oppimisen näkökulma	31 %	19
Muiden toimijoiden tapaaminen ja verkostoituminen	27 %	17
Ajankohtaisista asioista ja kehitystrendeistä kuuleminen	18 %	11
Kokemus yhteisöllisyydestä	8 %	5
Ei konkreettista hyötyä	8 %	5
Valtionhallinnon virkamiesten esitykset ja heidän tapaaminen	6 %	4
Henkilöstön virkistäytyminen	2 %	1
Yhteensä	100 %	62

TAULUKKO 7. Työpajayhdistyksen koordinoimien työpajapäivien tuottama konkreettinen hyöty vastaajien edustamille organisaatioille. (N=36)

Vaikuttaa siltä, että työpajapäivät toimivat omalla tavallaan Kolehmainen (2004, 35) määrittelemänä yhteistoiminnallisena innovaatioympäristönä. Tuolloin tärkeään rooliin nousee yhteisöllisyyden kokeminen, joka johtaa Kurjen (2000, 129–130) mukaan organisaatioiden kokemukseen yhteistoimijuuden merkityksellisyydestä. Tällöin kyseessä ei ole yksilöllinen prosessi, vaan prosessi edellyttää yhteisöllistä vuorovaikutusta, jossa voidaan jakaa sekä asetettuja ongelmia, vertailla intuitiivisia käsityksiä että synergisesti kehitellä uusia ideoita yhdessä koostetun tiedon varassa (Väärälä 1998, 29–30). Myös verkostoituminen ja ”suhteiden luominen muihin toimijoihin/alan väkeen” koettiin tärkeäksi. Edellä käsiteltyä oppimista ei saa kuitenkaan sekoittaa verkostoitumiseen, joka miellettiin enemmänkin ihmisten tapaamiseksi, tutustumiseksi ja suhteiden luomiseksi. Tuolloin työpajapäivät toimivat Ståhlen ym. (2004, 15–18) määrittelemänä mahdollisuutena muodostaa implisiittisiä sidoksia, jolloin rakentuneet sidokset voivat syventyä ajan kanssa eksplisiittisiksi sidoksiksi ja konkreettiseksi yhteistyöksi. Myös valtionhallinnon virkamiesten luennot ja tapaaminen mainittiin aiheistosta.

6.5 Työpajayhdistyksen vaikutus toimialaan

Työpajayhdistyksen tämänhetkistä vaikutusta toimialaan kysyttiin avoimella kysymyksellä, jossa esitettiin yhdistyksen toiminnan loppuvan kuukauden kuluttua. Vastaajista 40 % totesi, että yhdistyksen toiminnan loppumisella ei todennäköisesti ole mitään vaikutusta organisaation toimintaan. Loput vastaajat toivat esiin pidemmän ajanjakson vaikutuksia, jotka eivät heijastu suoraan vastaajien edustamien organisaatioiden toimintaan.

En usko, että sillä olisi käytännön toimintaan kovinkaan suurta merkitystä lyhyellä aikajänteellä, mutta pidemmällä aikajänteellä saattaisi vaarantaa työpajatoiminnan koko maassa. Työpajayhdistys toimii merkittävässä roolissa työpajatoiminnan puolesta puhumisessa! (Verkkokysely 22372529.)

Menettäisin kanavan valtakunnalliselle tasolle! En tiedä, miltä taholta saisin tietoa valtakunnallisesti tärkeistä työpajatoimintaan liittyviä asioita tulevaisuudessa. Nähtävästi työpajatoiminnan pitäisi enemmän olla tekemisissä naapurityöpajojen kanssa ja heidän kanssaan saada vaikuttavuutta ja yhteistyötä jollakin uuden tyyppisellä foorumilla. Organisaationi täytyisi miettiä uusia kanavia yhteistyön koordinointiin jos haluaisi esim. jotain asioita viedä eteenpäin - alueellisesti ja valtakunnallisesti. Mielestäni työpajayhdistyksen suurimmat saavutukset ovat olleet nuorisolakiin muutokset, lisäykset yms. (Verkkokysely 22372550.)

Parhaiten työpajayhdistyksen vaikutuksesta kertoo vastaajien näkemys siitä, että yhdistyksen lopettamisen myötä työpajatoimintaan liittyvä valtakunnallinen vaikuttaminen vaikeutuisi tai loppuisi. Työpajayhdistyksen koetaan edustavan koko toimialaa, jolloin yhdistyksen vaikuttamistyö hyödyttää kaikkia toimijoita (taulukko 8).

Vastaustyytit	Vastausten prosenttijakauma	Vastausfrekvenssi
Ei vaikutusta	40 %	24
Valtakunnallinen vaikuttaminen vaikeutuisi tai loppuisi	23 %	14
Toimialan tiedottaminen vähentyisi	15 %	9
Koulutustilaisuudet ja kehittämishankkeet vähentyisivät	10 %	6
Vaikutukset jäsentymättömiä	8 %	5
Työpajapäivät jäisivät järjestämättä	3 %	2
Yhteensä	99 % ³²	60

TAULUKKO 8. Työpajayhdistyksen toiminnan lopettamisesta seuraavat vaikutukset vastaajien edustamille organisaatiolle (N=53).

³² Vastausten prosenttijakaumat on pyöristetty kokonaisluvuiksi, jonka vuoksi vastausten yhteenlaskettu kokonaismäärä on alle 100 %.

Vastaajien kokemukset ja näkemykset ovat linjassa sen kanssa, että työpajatoiminta sai vuoden 2009 aikana työpajayhdistyksen toiminnan kautta paljon huomiota. Yhdistys oli myös mukana erilaisissa valmistelevissa työryhmissä ja lausuntojen antajana eduskunnan valiokunnille. Yhdistys esitti lisäksi valtion 2010 budjettiin lisämäärärahaa työpajatoimintaan. Esityksen perusteella työpajat saivat talousarvioon 1,5 miljoonan euron korotuksen. (Hautaluoma 2010, 5)

Työpajatoiminnan valtakunnalliset suuntaviivat tms. joutuisi itse kaivamaan esiin tavalla tai toisella, nyt tarpeellista tietoa toimitetaan "eteen" ilman eri pyyntöä. (Verkkokysely 22372512.)

Toimijat eivät ole riippuvaisia työpajayhdistyksen toiminnan jatkumisesta vaan kokevat sen infoa jakavana yhteisönä. (Verkkokysely 22372527.)

Toiseksi työpajayhdistys koetaan linkkinä valtionhallinnon ja kentän välillä, johon liittyy näkemys toimialan tiedottamisen vähentymisestä ilman työpajayhdistystä. Käytännössä työpajayhdistys edustaa kenttää ja tiedottaa jäsenorganisaatioille kenttää koskevista muutoksista. Vasta kolmantena tuodaan esiin oppimisen näkökulma, joka liittyy vahvasti työpajayhdistyksen toteuttamiin kehittämishankkeisiin ja yhdistyksen järjestämiin koulutustilaisuuksiin. Tämä on osin ristiriidassa sen tiedon kanssa, että työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa kehitettyjä menetelmiä ja materiaaleja käyttää 76,9 % kunnallisista organisaatioista, jolloin menetelmät ja materiaalit oletettavasti hyödyttävät niitä käyttäviä organisaatioita. Työpajayhdistyksen toimintaan kohdentunut kritiikki keskittyi siihen, että työpajayhdistys koettiin etäiseksi organisaatioksi, jonka vaikutukset eivät ulotu pienempiin toimijoihin ja maantieteellisesti kasvukeskuksista kaukana sijaitseviin kuntiin.

Todennäköisesti tulevat työpajapäivät peruuntuisi ja samalla työpajakenttä Suomessa hajoaisi pirstaleiksi. Organisaatio tasolla seudullisesti ei vaikuttaisi mitenkään. Minusta työpajayhdistyksen kehitystoiminta on ollut liian pääkaupunki / kasvukeskus keskeistä, joten sen tarjoamat koulutukset ja muu toiminta on jäänyt sen takia käyttämättä. Enemmän alueellista toimintaa esim. Itä-Suomen työpajojen koulutuspäivät kerran vuodessa olisi toimiva ratkaisu. (Verkkokysely 22372481.)

En todellakaan tiedä miten se vaikuttaisi omaan pajatoimintaamme. Jos työpajayhdistys olisi toimialan katto-organisaatio, joka jalkautuisi toiminnassaan enemmän kentälle, vaikutukset olisivat melkoiset. Nykyisessä muodossaan työpajayhdistys valitettavasti jää Helsinki-keskeiseksi, etäiseksi taustaorganisaatioksi, jonka vaikutukset tuntuvat toiminnassamme pariin otteeseen vuoden aikana. (Verkkokysely 22372518.)

Voidaan kuitenkin päätellä, että työpajayhdistys edustaa toimialan asiantuntijuutta, jolloin sen päärooliksi mielletään toimialan edustuksellinen tehtävä, sen myötä saatavan informaation välittäminen ja toimialaan liittyvä käytännön kehittämistoiminta.

6.6 Työpajayhdistyksen asiantuntijarooli

Asiantuntijuus on käsite, jota käytetään monissa yhteyksissä ja joka yhdistetään joskus jopa varsin löyhin perustein henkilöön tai organisaatioon. Aitoon asiantuntijuuteen kuuluvat vahva teoreettinen tietopääoma ja laaja-alainen käytännön kokemustieto, joiden avulla tuotetaan ja visioidaan uusia innovaatioita. Innovaatiot on kuitenkin pystyttävä saattamaan käytäntöön, jotta ne tulevat näkyviksi ja hyödyttävät eri tahoja. (Kärkkäinen 2005, 84–86; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9; Pirttilä 1997, 79.) Työpajayhdistykselle on annettu opetusministeriön myöntämän vuosittaisen perusrahoituksen kautta yhteiskunnan virallisten hallinto- ja päätöksentekuelinten antama valtuutus asiantuntijuuteen (Konttinen 1997, 53).

Se asiantuntijuus on tietysti karttunut työpajayhdistykseen kokemuksen kautta. Sinne yritetään aina rekrytoida semmoisia ihmisiä, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita. Sitten on hirveän tärkeää, että osataan kuunnella ja käydä dialogia kentän kanssa. Asiantuntijuuden mittari on tietysti se, että pitää olla jotain annettavaa, kehittämisinnovaatioita ja kokemusta siitä miten viedään asioita kehittämällä eteenpäin. (Haastateltava 6.)

Työpajayhdistyksen asiantuntijuutta kysyttiin viisiportaiseen Likertin asteikkoon perustuvilla asenneväittämillä (liite 3, kysymykset 10–12), mutta työpajayhdistyksen asiantuntijuutta voidaan tarkastella laajemminkin, jolloin tarkastelun kohteena ovat kaikki liitteen 3 asenneväittämät ja koko opinnäytetyötä varten kerätty aineisto. Asenneväittämät osoittavat selvästi, että työpajayhdistykseen luotetaan ja se mielletään asiantuntijaorganisaatioksi. Pääsääntöisesti jokaisen asenneväittämän kohdalla enemmistö vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Poikkeuksen tekevät väittämät, jotka liittyvät työpajayhdistyksen toteuttamien kehittämishankkeiden tulosten hyödynnettävyyteen ja kehittämistoiminnan tulosten vaikuttavuuteen vastaajan omassa organisaatiossa sekä verkostotoimintaan liittyvän tiedon helppoon saatavuuteen. Edellä mainituissa kehittämishankkeisiin ja kehittämistoimintaan liittyvissä väittämässä kolmasosa vastaajista on kuitenkin neutraalilla kannalla. Vastaajien kriittisin näkemys liittyy verkostotoimintaan liittyvän tiedon helppoon saatavuuteen, jossa kolmas-

osa vastaajista on sitä mieltä, että tietoa ei välttämättä saa kovinkaan helposti.

Työpajayhdistystä voisi nostaa kouluttajaorganisaationa esille. Kyllähän heillä hyviä koulutuspaketteja on tarjolla jatkuvasti kentän toimijoille ja tavallaan jäsenorganisaatiot voivat löytää työpajayhdistykseltä tarvittaessa apua erilaisiin jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. (Haastateltava 3.)

Alan ainoa valtakunnallinen asiantuntijataho katoaisi, suuri vahinko! Pärjäisimme varmasti ilmeikään työpajayhdistystä, mutta koemme hyväksi, että on olemassa ns. asiantuntijaorganisaatio joka ajaa yhteisiä asioitamme mm. rahoitusasioissa valtion suuntaan. (Verkkokysely 22372482.)

En usko, että työpajayhdistyksen lakkauttamisella olisi käytännön toimintaan kovinkaan suurta merkitystä lyhyellä aikajänteellä, mutta pidemmällä aikajänteellä saattaisi vaarantaa työpajatoiminnan koko maassa. Työpajayhdistys toimii merkittävässä roolissa työpajatoiminnan puolesta puhumisessa! (Verkkokysely 22372529.)

Työn luonne on muuttunut toimialakohtaisesti ja organisaatiokohtaisesti asiantuntijavaltaiseksi, jolloin asiantuntemusta vaaditaan sekä henkilö- että organisaatiotasolla. Työpajayhdistyksen asiantuntijuutta voidaan tarkastella Kärkkäisen (2005, 86) asiantuntijaorganisaatiolle määrittelemien tyypillisten piirteiden kautta (kuvio 15).

-
- pitkälle koulutettu henkilöstö
 - palveluiden tuottaminen ja kehittäminen
 - tehtävänä monitahoisten ongelmien ratkaisu
 - varsin suuri riippuvuus yksilöistä
 - ihmispääoman osuus kokonaispääomasta on ratkaiseva
 - oppiminen ja kokemus uuden osaamisen lähtökohtina ja ihmisten merkitys tuloksellisen toiminnan avaintekijöinä
-

KUVIO 15. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä (Kärkkäinen 2005, 86).

Työpajayhdistys on keskisuuri yhdistys, joka pyrkii rekrytoimaan henkilöitä, joilla on toimialalla tarvittavaa asiantuntemusta. Tällöin asiantuntemus voi olla hankittu joko koulutuksen kautta tai kokemuspohjaisesti. Työpajayhdistyksen tehtävänä on mm. koulutus- ja kehittämisspalveluiden tuottaminen, jolloin se pyrkii omalla perustoiminnallaan lisäämään jäsenorganisaatioiden osaamista. Työpajayhdistyksen henkilökunta on osallistunut monenlaisiin työryhmiin, joissa on valmisteltu toimialaan liittyviä muutoksia ja joiden toiminta on joissain tapauksissa ollut ongelmalähtöistä. Työpajayhdistys pyrkii toimimaan ja toteuttamaan toimintaa yhteistyössä jäsenorganisaatioiden ja toimialan sidosryhmien kanssa, jolloin se on riippuvainen yksilöistä ja organisaatioista. Lisäksi yhdistyksen kehittämistoiminta on selkeästi sidoksissa ihmisten, organisaatioiden ja sidosryhmien inno-

vatiivisuuteen, joka koetetaan lisätä verkostoituvan asiantuntijuuden avulla. Näin ollen ihmispääoman merkitys korostuu verkostoituvan asiantuntijuuden myötä, joka samalla nostaa käytettävissä olevan ihmispääoman määrän huomattavasti korkeammalle kuin se olisi pelkästään työpajayhdistyksen henkilöstön kautta määritettynä. Työpajayhdistyksellä on myös pyrkimys yhteistoiminnalliseen uuden oppimiseen, jolla tuetaan sekä organisaatioiden että työpajoissa työskentelevien osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä.

Vaikka yhteistyö ei aina olekaan tiivistä, tietää aina kenen puoleen voi kääntyä ongelmis-
saan, kehittämisideoissaan tai koulutustarpeissaan. Työpajayhdistyksen järjestämät
ajankohtaiset koulutukset ja valtakunnalliset työpajapäivät ovat tosi tärkeitä kentän ihmi-
sille. Kiitokset työpajayhdistyksen väelle! Toivottavasti toiminta jatkuu! (Verkkokysely
22372506.)

Aito asiantuntija-asema annetaan toimialan organisaatioiden kokemuksesta ja toimesta, ei rahoittajatahon legitimoimalla asiantuntijastatuksella. Työpajayhdistyksen haaste on pitää kiinni yhdistykselle annetusta asiantuntijastatuksesta alati muuttuvan toimintaympäristön keskellä.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Työpajayhdistyksen toimintakulttuurin läpinäkyvyys

Työpajayhdistyksen toimintakulttuuri saa osakseen yksittäistä kritiikkiä. Kritiikki kohdistuu mm. säätiöiden ja kolmannen sektorin toimijoiden suosimiseen, ALU-verkoston koordinaattoreiden valintaan ja yhdistyksen hallituksen jäsenten valintaan. Kritiikki nakertaa työpajayhdistyksen nauttimaa luottamusta, jolloin on olemassa uhkakuva, jossa satunnainen kritiikki alkaa muuttua totuudeksi ilman todellisuuspohjaa. Työpajayhdistyksen olisi selkeytettävä toimintakulttuurinsa nykyistä läpinäkyvämmäksi, jotta edellä mainitun kaltaiselta kritiikiltä voitaisiin välttyä. Yksi ratkaisu tähän olisi tiedotuksen selkeyttäminen ja lisääminen erityisesti yhdistyksen hallitukseen, päätöksentekoon ja perustoimintaan liittyvissä asioissa ja muutoksissa. Tiedotus on kuitenkin vastavuoroista toimintaa, joten oma vastuunsa on myös tiedotuksen kohdetahoilla niiden omasta motivaatiosta informaation vastaanottamiseen.

7.1.1 ALU-verkostotoiminnan koordinointi

ALU-verkostojen koordinoinnin puitesopimukset päättyivät kahta sopimusta lukuun ottamatta vuoden 2009 lopussa. Työpajayhdistys kilpailutti päättyvät puitesopimukset jättämällä avoimen tarjouspyynnön alueellisesta ALU-koordinoinnista 22.9.2009. Jäsenorganisaatioiden tuli jättää ALU-koordinoinnin tarjoukset työpajayhdistykselle kirjallisesti 19.10.2009 mennessä. Tarjouksia tuli kustakin olemassa olleesta verkostosta vain yksi. Koordinaattoreina jatkoivat samat toimijat ULA-gruppenia lukuun ottamatta, jossa verkoston koordinoinnista vastaa vuodesta 2010 eteenpäin Svenska Produktionsskolan SVEPS. (Hautaluoma 2010, 8.) ALU-koordinaattorit on valittu avoimen tarjouskilpailun perusteella, joten myös kunnallisilla organisaatioilla olisi ollut mahdollisuus jättää oma tarjouksensa alueellisen verkoston koordinoinnista. Koska muita tarjouksia ei tullut, ei työpajayhdistys voinut tehdä muuta kuin valita koordinaattorit saatujen tarjousten perusteella. Olisi selvitettävä, miksi kunnalliset organisaatiot eivät ole osallistuneet tarjouskilpailuun, ja onko niillä halukkuutta toimia oman alueensa ALU-koordinaattorina. Jos halukkuutta löytyy, niin siinä tapauksessa koordinaattorin rooli tukisi kyseisten organisaatioiden kehittymistä, ja niitä tulisi tukea tar-

jouskilpailuun osallistumisessa. Toinen mahdollinen vaihtoehto on, että ALU-verkostokoordinaattorin rooli olisi ns. kiertävä, jolloin koordinaattorin tehtävää hoitanut organisaatio ei saa osallistua tarjouskilpailuun.

7.1.2 Säätiöiden osallisuus toiminnassa

Opinnäytetyössä tai tapaustutkimuksessa ei käsitelty säätiöitä, mutta seuraavat tiedot löytyvät ja ovat laskettavissa työpajayhdistyksen internetsivuilta.

Työpajayhdistyksen hallituksessa on puheenjohtajan³³ (10 %) lisäksi vuonna 2010 kaksi säätiöiden edustajaa (20 %), kaksi yhdistysten edustajaa (20 %), yksi ammatti-instituutin alaisuudessa toimivan työpajan edustaja (10 %) ja neljä kunnallisen puolen edustajaa (40 %). Työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioista n. 50 % on kunnallisia työpajoja, joten hallituksen jäsenten organisatorinen jakauma ei täysin edusta jäsenorganisaatioiden organisatorista jakaumaa.

Yhdeksästä ALU-verkostotoiminnan koordinaattorista (liite 4) neljä on säätiöitä (44,5 %), neljä yhdistyksiä (44,5 %) ja yksi koulutuskuntakonserni (11 %), joka voidaan tulkita kunnalliseksi toimijaksi. Alueellisilla ALU-verkostoilla on usein rooli työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa, koska työpajayhdistys pyrkii leviämään kehittämistoiminnan tulokset ja tuotokset ALU-verkostojen kautta. ALU-verkostoissa olevat jäsenorganisaatiot toimivat usein myös työpajayhdistyksen kehittämishankkeiden osatoteuttajina. (Hautaluoma 2010, 8.) ALU-verkostotoiminnassa koordinaattoriorganisaatiot ovat yhtä lukuun ottamatta kaikki yhdistyksiä tai säätiömuotoisia toimijoita, joten tässä suhteessa kunnalliset työpajat ovat katveessa. Mikäli ALU-verkostoihin osallistuminen on määräävä tekijä myös työpajayhdistysten kehittämishankkeiden kumppanuuksissa, niin myös tässä suhteessa kunnalliset työpajat jäävät säätiöiden ja kolmannen sektorin jalkoihin.

Valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöiden yhdistys Oktetti ry³⁴ on itsenäisistä säätiöistä koostuva sosiaalisen ja ammatillisen kuntoutuksen verkosto sekä val-

³³ Kansanedustaja Outi-Alanko Kahiluoto (vihr.).

³⁴ <http://www.saatio-oktetti.fi/>

takunnallisesti uusien laadukkaiden valmennuspalvelujen tuottajayhteisö. Sen jäsenorganisaatioina on 11 suurta säätiötä (taulukko 9).

Säätiö	Panostus / palveluiden tuottamiseen / €	Tuottavuus / aktiivipäivien määrä	Tuottavuus / asiakkuuksia	Panostus / ohjaushenkilök.	Panostus / muu henkilök.	Toimitilat / m ²
Honkalampi-säätiö, Liperi	3 700 000	80 000	1480	33	4	6000
Laptuote-säätiö, Lappeenranta	3 500 000	45 000	yli 800	45	9	5256
Merilapin työhönvalmennus-säätiö, Kemi	1 980 000	33 429	564	18	12	2 661
Rovaniemen Monitoimikeskus-säätiö, Rovaniemi	2 539 280	44 870	878	29	6	12000
Työhönvalmennus-säätiö Tekevä, Jyväskylä	3 000 000	49 000	530	45	10	7500
Hämeenlinnan Seudun Työvalmennus-säätiö Luotsi, Hämeenlinna	2 837 600	46 900	446	36	6	6500
Jupiter-säätiö, Vaasa	3 566 950	28 838	618	45	7	5 784
Parik-säätiö, Kouvola	3 950 000	51 575	569	30	5	8400
Sosiaalipalvelu-säätiö Raina, Raisio, Naantali, Turku	1 291 597	22 645	371	13,2	5,75	4608
SOTEK-säätiö Kotka	3 990 000	58 000	815	42	8	7000
Uudenmaan vammaispalvelusäätiö, Järvenpää						

TAULUKKO 9. Valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöiden yhdistys Oktetti ry:n (2009) tunnuslukuja vuodelta 2009.

Valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöiden yhdistys Oktetti ry:n säätiöistä neljä toimii työpajayhdistyksen ALU-verkostojen koordinaattoreina ja neljä muuta osallistuu ALU-verkostojen toimintaan. Oktetti ry:llä on edustus yhteensä kuudessa ALU-verkostossa, mikä tarkoittaa 67 % koordinoitua tai edustusta kaikista yhdeksästä ALU-verkostosta. Sen sijaan vain yhdellä Oktetti ry:n säätiöllä on edustaja työpajayhdistyksen hallituksessa. Säätiöiden aktiivinen osallistuminen työpajayhdistyksen toimintaan saattaa olla yksi tekijä, jonka vuoksi säätiöiden asema työpajayhdistyksen toiminnassa ja päätöksenteossa voi vaikuttaa suurelta.

Tarkoitustaan yhdistys toteuttaa järjestämällä jäsenistölleen koulutus- ja kehittämistilaisuuksia, seminaareja sekä muita yhteisiä tapaamisia, joiden tavoitteena on jäsenistön työyhteisöjen ja niiden henkilöstön toimintakyvyn parantuminen, toimintatapojen yhtenäistämisen, markkina-aseman vahvistaminen ja säätiötoiminnan asemoituminen peruspalvelujärjestelmässä. (Valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöiden yhdistys Oktetti ry:n säännöt)

Tarkoitustaan toteuttamiseksi yhdistys voi neuvotella koko jäsenistöä koskevia koskevista sopimuksista, voi kehittää yhteisiä valmennus- ja kuntoutuspalveluja, tiedottaa jäsenistölle toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista sekä järjestää yhteisiä tapaamisia. (Valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöiden yhdistys Oktetti ry:n säännöt)

Oktetti ry:n aktiivisessa osallistumisessa työpajayhdistyksen toimintaan on havaittavissa myös uhkakuva. Oktetti ry:n säännöissä määritetään yhdistyksen tarkoitukseksi mm. säätiöiden markkina-aseman vahvistaminen. Tähän liittyen eräs haastateltu toi esiin oman kokemuksensa, jonka mukaan säätiöt eivät luo-

vuta kehittämistoimintansa tuloksia. ”Siinä säätiöpuolelta se kun ne kehittää jostain, niin se on bisnespuolta. Tietoja ei haluta luovuttaa. Kun tieto leviää se rikkoo niiden näkökulmasta pelisääntöjä. Säätiöiden toimintaehdot ovat erilaiset.” (Haastattelu 5.) Tuolloin on olemassa uhkakuva, jonka mukaan esim. ALU-verkostoissa tuotettu tieto virtaa yksisuuntaisesti Oiktettiin kuuluville säätiöille, jota ne hyödyntävät yhteisen toimintansa suunnittelussa ja kehittämistoiminnassa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna erityisesti Oiktettiin kuuluvien säätiöiden aktiivinen rooli työpajayhdistyksen toiminnassa ei ole täysin ongelmaton. Ylipäätään säätiöiden osallisuus työpajayhdistyksen toimintaan olisi tehtävä riittävän läpinäkyväksi, jotta se ei aiheuta hämmennystä. Työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioiden ja hallituksen olisi myös pohdittava, onko kunnallisten organisaatioiden osallisuus oikeassa suhteessa verrattuna yhdistysten ja säätiöiden osallisuuteen työpajayhdistyksen eri toiminnoissa.

7.1.3 Työpajayhdistyksen hallituksen jäsenten valinta

Työpajayhdistyksellä on ollut ennen vuotta 2009 käytössä ns. vaalivaliokunta, joka on valinnut etukäteen ehdotetuista henkilöistä ensisijaiset ehdokkaat yhdistyksen hallituksen seuraavalle kaudelle. Ehdokkaat on julkistettu yhdistyksen vuosittaisen syyskokouksen esityslistalla. Syyskokouksen osallistujat ovat sitten äänestäneet vaalivaliokunnan esittämistä ehdokkaista.

Hallituksen jäsenet voidaan valita niiden ehdokkaiden joukosta joita yhdistyksen jäsenet ovat yhdistykselle kirjallisesti ehdottaneet vähintään kuukautta ennen syyskokouksen alkua. Myös kokouksessa voidaan asettaa ehdokkaita. Yhdistyksen syyskokous äänestää hallituksen jäsenistä näin muodostetun ehdokaslistan perusteella. Hallituksen varsinaiseksi jäseniksi valitaan kolme eniten ääniä saanutta ehdokasta ja varajäseniksi kolme seuraavaksi eniten ääniä saanutta ehdokasta. (Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n säännöt)

Vuoden 2009 syyskokouksessa ei vaalivaliokunta enää ollut käytössä. Hallitusehdokkaat valittiin kokouksen osallistujien esitysten perusteella. Vuoden 2009 sääntömuutoksen yhteydessä tehtiin periaatepäätös, ettei vaalivaliokuntaa enää käytetä. Tämä antaa jatkossa kaikille jäsenorganisaatioille yhtäläisen oikeuden asettaa hallitusehdokkaita, joiden valinnasta äänestetään syyskokouksessa. Yhdistyksen puheenjohtajan vaalia valmistelemaan tullaan todennäköisesti valitsemaan vaalivaliokunta. Työpajayhdistyksen puheenjohtajan valinta on ajankohtainen asia seuraavan kerran vuoden 2011 syyskokouksessa.

7.2 ALU-verkostotoiminnan kehittäminen

ALU-verkoston paikalliset toimintamuodot ovat moninaisia. Silti kunnallisista organisaatioista 36,4 % ei osallistu alueelliseen verkostotoimintaan. Tähän voi olla monia selityksiä, mutta todennäköisimmin alueella ei ole ALU-verkosta tai verkoston toimintaan ei haluta osallistua, jolloin osallistumattomuuden syinä voi olla mm. organisaatioiden resurssit, organisaatioiden henkilökunnan väliset ongelmat, alueellinen kilpailutilanne tai jopa tietämättömyys ALU-toiminnasta. Työpajayhdistys on käynyt neuvotteluja uusien alueellisten verkostokoordinaattoreiden kanssa, jolloin toiminta olisi nykyistä kattavampaa. Tällä hetkellä löytyy viitteitä ALU-toiminnan ulkopuolella toteutettavasta verkostomaisesta toiminnasta ainakin Satakunnasta, Pirkanmaalta ja Oulun ympäristöstä. Erityisesti Satakunnan työpajaverkoston toiminta korostuu positiivisesti, koska siellä verkosto toimii. Satakunnan verkostoon kuuluu pääosin kunnallisia organisaatioita, mutta mukana on myös yksi säätiömuotoinen toimija. Satakunnan työpajaverkoston toimintamuotoja ja toiminnan sisältöjä voisi tarkastella tarkemmin, jolloin niiden mallintaminen ja levittäminen ALU-verkostotoimintaan olisi mahdollista.

ALU-toiminta on kehittynyt työpajayhdistyksen toteuttaman PAKE-hankkeen myötä, jonka tavoitteena oli kehittää alueellisesti tapahtuvaa organisaatioiden välistä vertailu- ja verkostokehittämistoimintaa. Vertailu- ja verkostokehittämistä voidaan tarkastella organisaation ulkoisen benchmarking-toiminnan³⁵ näkökulmasta. Ulkoisella benchmarking-toiminnalla tarkoitetaan oman organisaation toiminnan vertailua muiden toimialan organisaatioiden toimintaan. Ulkoista vertailua voidaan tehdä kahden organisaation välisenä vertailuna sekä ryhmävertailuna. Pääpaino ulkoisessa benchmarking-toiminnassa on oman organisaation kehittäminen. (Lecklin 2006, 162.) Yksi kehittämisvaihtoehto olisi palata ajassa taaksepäin ja alkaa tavoitteellisesti kohdentaa ALU-verkoston toimintaa vertaisarviointiin muun toiminnan ohessa. Tuolloin alueellinen kilpailutilanne ei muodostuisi niin selkeäksi esteeksi, koska vertaisarviointi kohdentuisi suoraan oman organisaation toimintaan. Olisi myös mahdollista, että kunnalliset organi-

³⁵ Benchmarking-käsitteellä ei ole selkeää tai vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Ainakin seuraavia ilmaisuja on käytetty: esikuva-analyysi, esikuvavertailu, esikuvilta oppiminen, kiikointi, kiintopiste – ennätys, parastaminen, toimintovertilu, vertailukehittäminen, vertaisanalyysi ja huippu-osaamisen oppiminen. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6–7; Lecklin 2006, 161.)

saatiot toimisivat toistensa vertaisarvioijina, jolloin kunnallisen työpajatoiminnan asiantuntijuus saataisiin hyödynnettyä toisten kunnallisten organisaatioiden hyväksi.

Kostiainen (2008, 141) esittää kaupunkiseutujen uudistumiseen liittyen ajatuksen, jonka mukaan organisaatioiden sosiaalisten suhteiden laatu on olennaista systeemin itseuudistumiselle. Pohjana hän käyttää Ståhlen (2004, 246–247) näkemystä, jonka mukaan itseuudistumisen peruselementit ovat kaksoisriippuvuus, informaation laatu ja kollektiivisesti tuotettujen merkitysten luonti. Kaksoisriippuvuudella tarkoitetaan sitä, että osallistujien tulee kohdata toisensa samalla tasolla. Tuolloin vuorovaikutuksen ehtona ovat molemminpuolinen luottamus ja organisaatioiden tunnustettu riippuvuussuhde. Informaation vaihto on edellytys yhteiselle toiminnalle, jolloin uudistumismahdollisuudet ja -kyky riippuvat vaihdettavan informaation laadusta. Lisäksi toiminnan merkitysten täytyy olla kollektiivisia, jotta ne edesauttavat ja tuottavat toimintaa. (Kostiainen 2008, 141–142) Kostiainen määrittely on lähellä Lönnqvistin ym. (2005, 22–24) kolmitasoista määritelmää sosiaalisesta pääomasta, jossa määrittävinä tekijöinä toimivat rakenteellinen, suhteellinen ja kognitiivinen taso.

Analyttinen innovaatioprosessi	Tulkinnallinen innovaatioprosessi
<ul style="list-style-type: none"> • Kohdennus projekteissa, joille on määritetty alku ja loppu • Paino ongelmanratkaisussa • Johtajat asettavat käytännöt • Johtajat vähentävät epäselvyyttä ja monimuotoisuutta • Kommunikaatio eksplisiittisen tiedon varassa • Kehittäjät kuuntelevat asiakasta • Välineet ja lopputulokset selkeästi erilliset, yhdistetty kausaalisella mallilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdennus avoimessa prosessissa • Paino uusien merkitysten etsimisessä • Johtajat asettavat suunnan • Johtajat kannustavat monimuotoisuutta • Kommunikaatio kontekstiriippuvaista • Kehittäjät aistivat/vaistoavat asiakkaiden tarpeet • Välineitä ja lopputuloksia vaikea erottaa

Kuvio 16. Innovaatioprosessien päätyypit ja niiden tunnuspiirteet (Lester ja Piore 2004, Kostiainen 2008, 144 mukaan).

Kostiainen (2008, 142, 144) näkemys on, että alueellisesti yhteisten arvojen, vision ja sitoutumisen tason määrittelemine ei ole välttämätöntä. Tärkeämpää on, että keskitytään yhteiseen organisaatioiden väliseen kommunikaatioon, jolloin kaikkien osallistujien tulee hyväksyä osallistujien moniäänisyys ja monimuotoisuus. Tuolloin ALU-verkostojen toimintoja tulisi ohjata tulkinnallisten innovaa-

tioprosessien suuntaan (kuvio 16), jolloin innovaatioprosessissa voitaisiin hyödyntää osallistujien monimuotoisuutta ja erilaista osaamista. (Antola & Pohjola 23–24; Kolehmainen 2004, 36–37, Ståhle ym. 2004, 12).

7.3 Hiljaisen tiedon esiin nostaminen

Työpajatoiminta on ollut 2000-luvulla suurten muutosten keskiössä. Toimialan muutosten edessä asiantuntijaorganisaatio joutuu tutkimaan syvällisesti tulevaa toimintaympäristöä, sillä jatkuva muutoksiin sopeutuminen voi johtaa organisaation innovatiivisuuden kuolemiseen ja toiminnan surkastumiseen (Kauppinen 2002, 123–124). Tästä näkökulmasta hiljainen tieto on erittäin tärkeää, koska se kumpuaa sen haltijoiden kokemuksista ja tietopohjasta. Työpajayhdistys pyrkii toimimaan proaktiivisesti eli ennakoivasti, jolloin se pyrkii ennakoimaan ja reagoimaan toimialan muutoksiin ennen muutosten tapahtumista (Kesti 2005, 13). Tämä vaatii hiljaisen tiedon systemaattista keräämistä jäsenorganisaatioilta ja toimialan eri sidosryhmiltä, jolloin tiedon keräämiseksi ja analysoimiseksi täytyy olla olemassa olevat järjestelmät. Kunnallisista organisaatioista 50,7 % ei kuitenkaan tiedä, ovatko ne välittäneet tietoa työpajayhdistykselle.

Lehtonen (2001) määrittää, että ennakkointi vaatii toteutuakseen proaktiivisen organisaation osaamisen sekä toiminta- ja viestintävalmiuksien jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä. Tuolloin pelkkä vuosittain sähköisesti toteutettava työpajakysely ei ole riittävä menetelmä tiedon keräämiseksi. ALU-verkostot toimivat alueellisen tiedon kerääjinä ja välittäjinä työpajayhdistyksen suuntaan, ja työpajayhdistyksen henkilökunta on pyrkinyt osallistumaan ALU-verkostokokouksiin. Kuitenkaan 45,5 % kunnallisista organisaatioista ei ollut osallistunut tai ei tiennyt osallistuneensa verkostotoimintaan. Yhdistyksen toiminta sosiaalisessa mediassa on yksi tiedon keräämisen mahdollisuus, jota tulisi aktiivisesti käyttää hiljaisen tiedon esiin nostamiseksi. Aineistosta käy ilmi myös toivomus työpajayhdistyksen henkilöstön kentälle jalkautumisesta ja työpajavierailuista. On selvää, että ALU-toiminnan, tapahtumien, koulutustoiminnan, kyselyiden ja sosiaalisen median rinnalle toivotaan läsnäoloa ja kunnallisten organisaatioiden arkeen tutustumista sekä paikan päällä tapahtuvaa arjen ilmiöiden pohdintaa.

7.4 Työpajayhdistyksen strategiset linjaukset

Organisaation strategiset linjaukset toimivat suuntaviitoina, joiden mukaan organisaatiota ohjataan ja sen toimintaa tulisi tarkastella. Työpajayhdistys on määritellyt toimintansa strategiset linjaukset, jotka sisältävät yhdistyksen toiminta-ajatuksen, vision 2010, mission sekä toimintaa ohjaavat periaatteet. Toimintaa ohjaavat periaatteet voidaan mieltää yhdistyksen arvoiksi. Strategisissa linjauksissa työpajayhdistyksen toiminta-ajatus ja missio ovat päällekkäiset, ja on epäselvää, miksi molemmat on määritetty erikseen. Toisaalta 2000-luvun alkupuolella missio miellettiin organisaation elämäntehtäväksi ja toiminta-ajatus organisaation olemassaolon perustarkoitukseksi, jolloin niille annettiin erillisiä määritelmiä. Nykypäivänä toiminta-ajatus ja missio ymmärretään usein synonyymeiksi, jolloin organisaatio määrittää vain toisen niistä. Sen sijaan työpajayhdistyksen visio 2010 ja toimintaa ohjaavat periaatteet ovat selkeitä. Visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila ja arvot niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio pyrkii toimimaan.

Strategisten linjausten kohdalla on tärkeää määritellä ja selkeyttää, miten ne konkretisoituvat organisaation toiminnassa. Muuten linjaukset saattavat jäädä pelkäksi sanahelinäksi ja yleviksi ajatuksiksi, joilla ei kuitenkaan ole mitään todellisuuspohjaa. Työpajayhdistyksen toimintaa ohjaavat strategiset linjaukset tulisi määrittää ja kirjoittaa riittävän selkeästi auki, jotta ne voidaan normittaa. Normittamisen jälkeen strategisten linjausten toteutumista voidaan mitata, jolloin voidaan todentaa, toteuttaako organisaatio todella määritettyjä linjauksia. Työpajayhdistyksen strategisissa linjauksissa korostuu yhteistyö työpajakentän kanssa (missio) ja yhteistoiminnallinen oppiminen (toimintaa ohjaavat periaatteet). Silti puolet kunnallisista organisaatioista ei osallistu kehittämistoimintaan tai alueelliseen verkostotoimintaan. Tämä epäkohta olisi ollut helppo todeta, jos strategisille linjauksille olisi määritetty mittarit, joilla strategian toteutumista tarkkaillaan. Vaikka nykyään korostetaan laadullisia mittareita, niin silti määrällisillä mittareilla on vielä oma paikkansa, kun ne kohdennetaan oikeisiin asioihin. Työpajayhdistyksen tulisi määrittää strategisille linjauksille normit, joiden mukaan linjauksille rakennetaan mittaristo.

8 OPINNÄYTETYÖN TARKASTELU

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella asiantuntijaorganisaation toimintaa ja sen kehittämistoiminnan vaikutuksia jäsenorganisaatioiden näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaatioksi valikoitui Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, joka on vuonna 1997 perustettu työpajakentän ja sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittämiseen erikoistunut järjestö. Työpajayhdistyksellä oli vuoden 2009 lopussa 183 jäsenorganisaatiota, joista noin 50 % oli kunnallisia. Näistä rajauksen myötä opinnäytetyön kohdejoukoksi valikoituivat kunnalliset työpajat, joita oli työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioiden joukossa vuoden 2010 alussa 79 kpl. Kohdejoukkoon kuuluneiden organisaatioiden henkilökunta koki opinnäytetyön aiheen tärkeäksi, joten verkkokyselyn vastausprosentti oli 84,8 %, joka voidaan pitää kiitettävä vastausaktiivisuutena. Myös teemahaastattelujen yhteydessä vain yksi henkilö kieltäytyi pyydetyistä haastattelusta. Kiitos osallistumisaktiivisuudesta kuuluu koko kunnalliselle työpajakentälle!

Aiheen merkityksellisyydestä ja oletusarvoisesti samalla sen ”räjähdysalttiudesta” kertoo se seikka, että työn tekijä sai kohdejoukolta muutamia kyselyjä, joissa tiedusteltiin lupaa opinnäytetyön tekemiseen. Työtä tarjottiin myös työelämää kehittävän yhteistyön ajatuksella opetusministeriölle, jolloin ministeriön olisi ollut mahdollista toimia työn tilaajatahona ja tuoda omat intressinsä työn toteutukseen ja sisältöön. Tämä yhteistyön virittely jäi yksipuoliseksi ja päättyi lähes yhtä nopeasti kuin ajatus siitä oli saanut alkunsa. Lopulta opinnäytetyön toteutuksen myötä rakentui toimiva vuorovaikutus työpajayhdistyksen nykyisen toiminnanjohtaja Markku Hassisen kanssa, joka koki työstä saatavan informaation työpajayhdistykselle tärkeänä tietona, jota mahdollisesti voidaan hyödyntää ja soveltaa yhdistyksen toiminnassa.

Opinnäytetyön alussa on tiivis kuvaus työpajatoiminnan historiallisesta kehityksestä, joka sisältää myös oletuksen työpajatoiminnan syntyhistoriasta. Vastavaa lukuisiin lähteisiin pohjaavaa kuvausta ei ole tehty. Lähdekritiikkinä on mainittava, että suomalaisen työpajatoiminnan synnystä, historiasta ja kehityksestä on olemassa vain vähän tutkimustietoa. Työpajayhdistys on julkaissut Markku

Hassisen (2007) kirjoittaman Työtä ja toimintaa suurella sydämellä - Valtakunnallinen työpajayhdistys ry 10-vuotta -teoksen, joka on aikalaisten subjektiivisten muistelmien pohjalta kirjoitettu historiikki. Pelkästään muistelmien pohjalta kirjoitettu historiikki ei ole faktapohjainen kronikka, kuten kirjan esipuheessakin todetaan. Työpajatoiminnan syntyhistoriasta ja toiminnan kehityksestä tulisi pikaisesti tehdä tutkimus, jotta arvokas tieto saadaan tallennettua jälkipolville.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset määrittyivät teoreettisen kontekstin perusteella. Pääimmäiseksi kysymykseksi muodostuivat neljä eri näkökulmaa opinnäytetyön aiheeseen liittyen: Miten työpajayhdistyksen asiantuntijuus näyttäytyy tutkimuksen perusjoukon edustajille? Mitä hyötyä työpajayhdistyksen kehittämistoiminta on tuottanut tutkimuksen perusjoukkona oleville organisaatioille? Onko toimialalla todennettavissa yhteisöllisyyttä, joka edistää osaamisen jakamista? Linkittyvätkö käsitteet asiantuntijuus, kehittämisosaaminen ja yhteisöllisyys toisiinsa, jolloin ne ilmiöinä tukevat yhteistä kehittämistoimintaa? Opinnäytetyön tulosten tulkinnassa on kuitenkin syytä huomioida työpajakentän ja sosiaalisen työllistämisen toimialan erityispiirre. Toimintaa järjestävät kunnallisten toimijoiden lisäksi lukuisat muutkin toimijat, kuten koulutuskuntayhtymät, järjestöt ja säätiöt. Näin ollen opinnäytetyön kohdejoukkona toimi vain osa toimialalla palveluja tuottavista organisaatioista, joten opinnäytetyön tulokset ja päätelmät koskevat ainoastaan työn rajauksessa esitettyjä kunnallisia organisaatioita. Tästä poiketen opinnäytetyössä on kuitenkin muutamissa kohdissa tuotu esiin kunnallisten organisaatioiden kokemuksia sekä säätiö- että yhdistysmuotoisesta toiminnasta, koska asia on noussut olennaisesti esiin opinnäytetyön aineistosta.

Työpajayhdistys koetaan asiantuntijaorganisaatioksi ja yhdistyksen toimintaan luotetaan. Yhdistyksen asiantuntijuus näyttäytyy kunnallisten organisaatioiden edustajille ensisijaisesti työpajayhdistyksen toimialaan sidoksissa olevana edustuksellisenä tehtävänä toimialan ja valtionhallinnon välillä. Tähän on suoraan sidoksissa edustuksellisen tehtävän myötä saatavan tiedon välittäminen jäsenorganisaatioille, jotta nämä pysyvät ajan tasalla organisaatiota koskevista muutoksista. Toissijaisesti asiantuntijuus liittyy kehittämishankkeiden toteuttamiseen ja erilaisten koulutustilaisuuksien järjestämiseen, joilla kasvatetaan jäsenorganisaatioiden tietopääomaa ja edistetään niiden toimintakykyä.

Työpajayhdistyksen kehittämistoimintaa pidetään tarpeellisena, mutta se koetaan osittain ristiriitaisena, koska sen koetaan painottuvan isojen organisaatioiden suuntaan. Pienet työpajat kokivat, että niillä ei ole resursseja osallistua kehittämistoimintaan, mutta toisaalta esitettiin, että niille kohdennettujen resurssien myötä osallistuminen voisi kuitenkin olla mahdollista. Ilmi tuli myös käytännön ongelma, jonka mukaan isoilla paikkakunnilla saadut tulokset eivät palvele pieniä kunnallisia työpajoja. Tästä johtuen kehittämistoiminnan tuloksia ja tuoksia joudutaan soveltamaan, jotta ne hyödyttävät kunnallisia organisaatioita. Kunnallisten työpajojen parempi huomioiminen tulisi ottaa jatkossa huomioon, koska niiden henkilökunnalla on laaja-alaista osaamista ja sitä tulisi hyödyntää, jotta monialainen asiantuntijuus voitaisiin yhdistää.

Yhteisöllisyyden kokemukset painoutuivat ensisijaisesti vuosittaisten työpajapäivien yhteyteen ja toissijaisesti alueelliseen verkostotoimintaan, mutta toimialaa ei kuitenkaan koeta yhteisöllisesti toimivaksi. Yhteisöllisyyden kokemusten kautta esiintyi viitteitä satunnaisesti esiintyvistä korkeasta sosiaalisesta pääomasta, johon eri toimijoiden välinen luottamus on vahvasti sidoksissa. Nämä kokemukset mahdollistivat osaamisen jakamisen, jolloin lähestyttiin innovaatioympäristön toteutumista, jossa yhteistoiminnallisesti ja vastavuoroisesti työstetään ja kehitetään organisaatioiden toimintaa. Työpajapäiviin liittyvän vuorovaikutuksen tutkiminen olisi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe, jolloin pyrkimyksenä olisi selvittää vuorovaikutuksen dynamiikkaa työpajapäivien kontekstissa. Tutkimuksen onnistuessa tällainen tieto voitaisiin pyrkiä mallintamaan, jotta sitä voitaisiin hyödyntää myös muissa yhteyksissä.

Positiivisimmat kehittämiskokemukset ovat sidoksissa kehittämistoimintaan, joka perustuu luottamuksen ilmapiirissä tapahtuvaan kahdenväliseen tai yhteisölliseen asiantuntijuuden vaihtoon. Tällaisissa kohtaamisissa on voitu työstää yksittäisen organisaation ongelmaa tai kehittää yhdessä uutta, jolloin yhteistoiminnallisuus on samalla ruokkinut osallistujien innovatiivisuutta. Nämä kokemukset olivat sidoksissa lähinnä vuosittaisiin työpajapäiviin ja hyvin satunnaisesti alueelliseen verkostotoimintaan. Vaikuttaa siltä, että kun yhteisöllisyys, asiantuntijuus ja kehittämisosaaminen toimivat yhdessä, se tuottaa positiivisia kehittämiskokemuksia. Tämä olisi samalla myös mielenkiintoinen jatkotutkimus-

aihe, jolloin voisi pyrkiä selvittämään paitsi ilmiötä, niin myös sen ilmentymistä ja ilmentymättömyyttä eri yhteyksissä. Ilmiön ilmentymistä voisi pyrkiä mallintamaan, jolloin voitaisiin päästä useammin aitoon vuorovaikutukseen, jonka pyrkimyksenä on yhteisöllisen osaamisen yhdistäminen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää opetusministeriön toteuttamassa nuorten työpajatoiminnan valtakunnallisessa kehittämistyössä, aluehallintovirastojen toiminnassa ja työpajayhdistyksen sisäisessä kehittämistoiminnassa, jotta kunnalliset työpajaorganisaatiot ja niiden kehittämistarpeet voidaan huomioida paremmin. Tuloksia olisi syytä käsitellä seuraavissa opetusministeriön ja työpajayhdistyksen tulostavoiteneuvotteluissa, jolloin opetusministeriö voisi rahoitajaorganisaation asemassa esittää yhdistyksen toiminnan painottamista kunnallisten työpajojen suuntaan. Humanistisen ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan liittyen opinnäytetyöllä on selkeä linkitys Nuorisotyön asema ja merkitys Suomessa -hankkeeseen, jonka yhdessä kolmesta kontekstissa tarkastellaan nuorisotyön päätoimijoiden eli kuntien, seurakuntien ja kansalaisjärjestöjen keskinäisiä suhteita ja niiden yhdessä muodostamia kokonaisuuksia paikallisissa ja alueellisissa yhteyksissä. Hankkeen tutkijana toimii Petri Cederlöf, jonka kanssa on käyty keskusteluja myös tämän opinnäytetyön työstämisen aikana.

Asiantuntijuus on käsite, jota käytetään monissa yhteyksissä. Aitoon asiantuntijuuteen kuuluvat vahva teoreettinen tietopääoma ja laaja-alainen käytännön kokemustieto, joiden avulla tuotetaan ja visioidaan uusia innovaatioita. Innovaatiot on kuitenkin pystyttävä saattamaan käytäntöön, jotta ne tulevat näkyviksi ja hyödyttävät eri tahoja. Tuolloin asiantuntijuuden manttelin saaneella henkilöllä tai organisaatiolla tulisi olla jotain annettavaa sen kohderyhmälle. Aito asiantuntija-asema ansaitaan toimialan organisaatioiden kokemuksesta ja toimesta, ei taustayhteisön toimesta tai rahoittajatahon legitimoimalla asiantuntijastatuksella. Kaikkia ns. asiantuntijaorganisaatioita ja nykypäivän osaamiskeskuksia tulisi tarkastella niiden kohderyhmän kokemusten kautta, jotta saadaan selville asiantuntijatoiminnan kohderyhmälle tuottama hyöty. Nuorisosalalla mainittuja asiantuntijaorganisaatioita ovat mm. Suomen nuorisoyhteistyö - Allianssi ry, Nuoriso-

tutkimusseura ry sekä ammattikorkeakoulujen alaisuudessa toimivat osaamiskeskukset, kuten Humanistisen ammattikorkeakoulun alaisuudessa toimiva Preventiimi ja Mikkelin ammattikorkeakoulun koordinoima Juvenia.

Työpajakenttä ja sosiaalisen työllistämisen toimialan toimintaympäristö on jo muuttunut ja muuttuu edelleen spesifimmäksi, osaamista korostavaksi ja asiakkasuuntautuneeksi. Asiakkaiden ja kohderyhmän vaatimustaso on kasvanut, organisaatioiden välinen kilpailu kiristynyt ja toteutettavalta toiminnalta vaaditaan laadukkuutta. Nykypäivän vaatimukset haastavat organisaatiot kehittämään toimintaansa, jolloin osaamista haetaan yhteistoiminnallisista projekteista ja verkostomaisesta toimintatavasta. Pyrkimyksenä on, että organisaatioiden ydintoiminnan ulkopuolinen osaaminen haetaan verkostosta siten, että sillä täydennetään oman organisaation asiantuntijuutta. Haasteena on sellaisen verkostorakenteen luominen, jossa verkostoon kuuluvat organisaatiot voivat toteennäyttää verkostomaisen toimintatavan hyödyt. Samalla peräänkuulutetaan verkoston jäsenten välistä luottamusta, joka on läheisesti sidoksissa verkoston yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen pääomaan. Haasteena ovat uudet innovaatiot, jotka tuottavat yhteistoiminnallisia oppimiskokemuksia, osaamista, laadukasta toimintaa ja arvostusta kaikille verkoston jäsenille.

LÄHTEET

Aaltonen, Kimmo (toim.) 2007. Nuorisolakiopas. Helsinki: Tietosanoma.

Aho-Mantila, Saira 2008. TPY:n jäsenkyselykoonti 2008. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Alasoini, Tuomo & Hanhike, Tiina & Lahtonen, Maarit & Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nappu. 2006. Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Korhonen, Satu-Mari & Lahtonen, Maarit & Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nappu & Suominen, Kimmo (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Työelämän kehittämisohjelma Tykes.

Anttila, Kari & Juote, Atso 2010. Palvelutori-hanke. Arvioinnin alustavia havainnot. Helsinki: Kehityspiikki Oy.

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Suomen itäsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja (Sitra 280). Helsinki: Edita.

Arminen, Olavi 1996. Työpajatoiminta kunnissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Eteläpelto, Anneli 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 86–101.

Halm, Heidi. Vantaan kaupungin nuorisopalvelut, suunnittelija. Sähköpostihaastattelu 8.1.2008. Helsinki. Hourula, Jari.

Halttunen, Harri. Tekevä-säätiö, toimitusjohtaja. Haastattelu Jyväskylässä 24.4.2007. Teoksessa Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. [Haastattelun litterointi]. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Halttunen, Harri. Tekevä-säätiö, toimitusjohtaja. Sähköpostihaastattelu 3.1.2008. Helsinki. Hourula, Jari.

Hautaluoma, Marja 2010. Vuosikertomus 2009. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Hätälä, Jaana. Opetusministeriö, ylitarkastaja. Haastattelu Helsingissä 6.7.2007. Teoksessa Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä.

dämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. [Haastattelun litterointi]. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, 73–78.

Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry 10-vuotta. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Hautaluoma, Marja (toim.) 2008. Vuosikertomus 2007. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja Kirjoita. 6.–8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hotanen, Jorma & Laine, Risto & Pietiläinen, Seppo 2001. Benchmarkingopas. Helsinki: Laatuokeskus.

Ilves, Kirsi 1997. Stadi ja sen nuoret. Nuorisotyötä Helsingissä 1948–1997. Helsinki: Edita.

Johansson, Jan-Erik & Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 20.4.2010.
< <http://www.valt.helsinki.fi/vol/KIRJA/luku6.htm>>

Juuti, Pauli (toim.) 2005. Osa ja innovoi – osaaja innovoi. Aavaranta-sarja. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Karila, Kirsti & Ropo, Eero 1997. Näkökulmia asiantuntijuuden olemukseen ja kehitykseen opettajatutkimuksen valossa. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 149–157.

Karppinen, Jari. Nuoriasuntoliitto, laatupäällikkö. Sähköpostihaastattelu 10.1.2008. Helsinki. Hourula, Jari.

Kauppinen, Kyösti. Iisalmen nuorison tuki ry, pajan johtaja. Haastattelu lisämessä 17.4.2007. Teoksessa Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. [Haastattelun litterointi]. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, 94–98.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ota-va.

Kesti, Marko 2006. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kirjonen, Juhani 1997. Asiantuntijaksi työelämään. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 30–47.

Kiviniemi, Kari 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

Kolehmainen, Jari 2004. Instituutioista yksilöihin. Paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa. Teoksessa Sotarauta, Markku & Kosonen, Kati-Jasmin (toim.) Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press, 35–56.

Konttinen, Esa. 1997. Asiantuntijaksi työelämään. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 48–61.

Korkala, Siru & Ruokanen, Lotta 2008. Yhteistyöllä oppivaksi verkostoksi. Alueellisen verkoston vaiheita. Raportteja 64. Työelämän kehittämissuunnitelma Tykes.

Kostiainen, Juha 2008. Kaupunkiseutujen innovaatiopolitiikka ja itseuudistuminen. Teoksessa Mustikkamäki, Nina & Sotarauta, Markku (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampere University Press, 132–158.

Kuoppala, Mikko & Virtanen, Petri 2000. Innovatiiviset työpajat. Helsinki: Työministeriö, Euroopan sosiaalirahasto.

Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.

Kähkönen, Seija & Hanni, Marja (toim.) 2005. Nuorten työpajat. Selvitys vuodelta 2004. Rovaniemi: Lapin lääninhallitus.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaana. Helsinki: Edita.

Kärkkäinen, Timo 1995. Työttömyyden raskas kosketus nuorison elämään 1990-luvun Suomessa – historiallisia ja kulttuurisia erityispiirteitä. Teoksessa Paakkunainen, Kari (toim.) 1995. Nuori työtön: itkijä, katsoja vai ratkaisija? Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 10–19.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lassila, Ismo 2000. Oivaltava johtaja. Helsinki: Kauppakaari.

Launis, Kirsti 1997. Asiantuntijaksi työelämään. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 122–133.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, Jaakko 2001. Vahinko ei tule kello kaulassa - kriisi tulee. Aalto-yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Espoo: Kielikeskus. Viitattu 16.4.2010.
<<http://kielikeskus.tkk.fi/viestinta/vie981227/lehtonen.htm>>

Leinonen, Tuomas. Kumppaniksi ry, kehittämispäällikkö. Sähköpostihaastattelu 8.1.2008. Helsinki. Hourula, Jari.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lindroos, Jan-Erik. [Ei julkaisuajankohtaa]. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla? Espoo: HM&V Research Oy. Viitattu 1.4.2010.
<http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html>

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut Oy.

Malmsten, Annukka 2007. Rajaaminen. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 57–73.

Mantere, Saku & Hämäläinen, Virpi & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Teikari, Veikko 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Marniemi, Janne & Pekkala, Terho & Virtanen, Petri 2004. Kuoleman suudelma 1990-luvun työpajatoiminnalle. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Mäkelä, Pekka & Ruokonen, Floora 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva, 21–44.

Mälkiä, Matti 2008. Strateginen johtaminen. Johtamisen sivuainekokonaisuus. JOS2 syksy 2008. Helsingin yliopisto. Viitattu 13.4.2010.
<<http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0809/jos2/0sa3.pdf>>

Nevanlinna, Tuomas & Relander, Jukka 2006. Työn Sanat. Helsinki: Teos.

Nieminen, Juha. 1995. Nuorisossa tulevaisuus. Suomalaisen nuorisotyön historia. Nuorisotutkimusseura r.y. Helsinki: Lasten keskus Oy

Opetusministeriö 2007. Nuorten työpajatoiminnan tukeminen vuonna 2008. Dnro 168/628/2007. Helsinki: opetusministeriö.

Paakkunainen, Kari (toim.) 1995. Nuori työtön: itkijä, katsoja vai ratkaisija? Helsinki: Nuorisotutkimusseura.

Paakkunainen, Kari 2008. Asiakkaan kanssa raivataan heti aika, uusi tila ja haetaan uusia elämän kortteja. Kirkon tukeman dynaamisen Suunta elämään-hankkeen (2006–2008) arviointitutkimus ja keskustelunavauksia. Nuorisotutki-

musverkosto/nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 23. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Loppuraportti. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Parlamentaarinen nuorisokomitea 1980a. Parlamentaarisen nuorisokomitean I osamietintö. Selvitysosa. Komiteamietintö 1980:6. Helsinki: Valtioneuvosto.

Parlamentaarinen nuorisokomitea 1980b. Parlamentaarisen nuorisokomitean II osamietintö. 1980-luvun nuorisopoliittinen toimenpideohjelma. Komiteamietintö 1980:61. Helsinki: Valtioneuvosto.

Perttula, Juha. 2006 Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: Perttula, Juha & Lomaa, Timo (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 115–162.

Pirttilä, Ilkka. 1997 Asiantuntijaksi työelämään. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 73–82.

Raha-automaattiyhdistys 2008. Projektirekisteri. Viitattu 7.1.2008. <<http://rayinternet1.ray.fi/ProjrekiInternet/Search/showDetails.do?projectId=36506>>.

Rautalampi, Jussi. Rautalampi Oy, toimitusjohtaja. Haastattelu Jyväskylässä 27.4.2007. Teoksessa Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. [Haastattelun litterointi]. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, 107–111.

Saarela, Olli. Opetusministeriö, nuorisoyksikön päällikkö. Haastattelu Helsingissä 17.7.2007. Teoksessa Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. [Haastattelun litterointi]. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, 99–104.

Saarela, Olli & Hätälä, Jaana 2004. Nuorten työpajatyöryhmän esitys: Nuorten työpajatoiminnan vakinaistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:37. Helsinki: Opetusministeriö.

Sihvonen, Pekka. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus, erityissuunnittelija. Puhelinhaastattelu 7.1.2008. Helsinki. Hourula, Jari.

Sironen, Pekka. Ruukinkankaan koulu, koulukuraattori. Haastattelu Suomalismella 25.4.2007. Teoksessa Hassinen, Markku 2007. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. [Haastattelun litterointi]. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, 119–123.

Suominen, Kimmo & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Mantere, Saku 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Stähle, Pirkko & Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.

Stähle, Pirkko 2004. Itseuudistumisen dynamiikka. Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa Sotarauta, Markku & Kosonen, Kati-Jasmin (toim.) Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press, 222–255.

Taipale, Marja-Leena 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Tilastokeskus 2007. Työllisyys, työttömyys ja työvoima maakunnittain 1990–2006. Viitattu 23.12.2007.

<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=tyti_003_1990_001&ti=Ty%F6llisyys%2C+ty%F6tt%F6myys+ja+ty%F6voima+maakunnittain+1990%2D2006&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi>.

Tilastokeskus 2008. Työvoima ja työvoimaan kuulumaton väestö 1989–2006. Viitattu 11.1.2008.

<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=tyti_001_1989_001&ti=Ty%F6voima+ja+ty%F6voimaan+kuulumaton+v%E4est%F6+1989+%2D+2006&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.4.2010. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.4.2010. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html>.

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana Kumppanuus. Helsinki: Edita.

Työllisyyslaki (275/87). Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 23.12.2007. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1987/19870275>>.

Työministeriö 2007. Työministeriön työnvälitystilaston koko maan tilastotietoja keskimäärin 1991–2006. Viitattu 23.12.2007.

<http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/07_tilastot/02_aluekeskiarvot/tilkm06.pdf>.

Työpajatyöryhmä 1987. Työryhmän muistio 17.12.1987. Teoksessa Hassinen, Markku. Työtä ja toimintaa suurella sydämellä. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. 10-vuotta. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöiden yhdistys Oktetti ry 2009. Tunnuslukuja. <<http://www.saatio-oktetti.fi/tietoa.htm>>

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Työpajatieto. Viitattu 19.3.2010. <<http://www.yhdistystieto.fi/tyopajatieto/>>

Vihiniemi, Mia 1993. Nuorten työpajat 1992. Turku: Turun ja Porin lääninhallitus.

Väärälä, Reijo 1998. Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa Räisänen, Anu (toim.) Hallitaanko ammatti. Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Arviointi 2/1998. Opetushallitus, 21-34.

Wilén, Arja-Tuulikki 2008. Luottamus alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Väitöskirja.

Yhdistysnetti 2007. Yhdistysrekisteri. Patentti- ja rekisterihallitus. Viitattu 24.12.2007.

<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/tietopalvelut/sahkoiset_palvelut/yhdistysnetti.html>

LIITTEET

- Liite 1 Kyselylomake
- Liite 2 Teemahaastattelun runko
- Liite 3 Verkkokyselyn asenneväittämät viisiportaisella Likertin-asteikolla mitattuna
- Liite 4 Työpajayhdistyksen ALU-verkostotoiminnasta vastaavat koordinaattorit ja ALU-ryhmät

KYSELYLOMAKE

1 Taustakysymykset

1.1 Onko työnantajasi kunnallinen organisaatio, joka tuottaa työpajapalveluita ja/tai sosiaaliseen työllistämiseen liittyviä palveluita?

- Kyllä
 Ei

1.2 Onko edustamasi organisaatio Valtakunnallisen työpajayhdistys ry:n jäsenorganisaatio?

- Kyllä
 Ei

1.3 Missä läänissä edustamasi organisaatio toimii?

- Etelä-Suomen lääni
 Länsi-Suomen lääni
 Itä-Suomen lääni
 Oulun lääni
 Lapin lääni

1.4 Kauanko olet työskennellyt työpajatoiminnassa ja/tai sosiaalisen työllistämisen toimialalla?

- 1-2 vuotta
 3-5 vuotta
 6 vuotta tai pidempään

2 Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta

2.1 Onko edustamasi organisaatio ollut yhteistyökumppanina työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa vuoden 2009 aikana?

- Erilaiset oppijat työpajoilla
 Palvelutori
 Startti parempaan elämään
 Vaikuttavuutta työpajatoimintaan
 Onnistuvat opit - valtakunnallinen jatkohanke
 Ei ole ollut yhteistyökumppanina
 En tiedä

2.2 Oletko itse osallistunut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta osallistunut työpajayhdistyksen kehittämishankkeiden järjestämiin tilaisuuksiin (koulutukset, seminaarit tms. informatiiviset tapahtumat) vuoden 2009 aikana?

- Yhden kerran
 2-5 kertaa
 6 kertaa tai enemmän
 En tiedä

2.3 Käyttääkö edustamasi organisaatio työpajayhdistyksen kehittämishankkeissa kehitettyjä menetelmiä tai materiaaleja?

- Kyllä
 Ei
 En tiedä

2.4 Oletko itse antanut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta antanut työpajayhdistyksen henkilökunnalle tietoa tarpeellisista kehittämishankkeista?

- Kyllä
 Ei
 En tiedä

2.5 Mikä on työpajayhdistyksen hallinnoimien kehittämishankkeiden tuottama konkreettinen hyöty edustamallesi organisaatiolle?

Avoin kysymys

3 Työpajayhdistyksen verkostotoiminta

3.1 Onko edustamasi organisaatio ollut mukana työpajayhdistyksen koordinoimissa verkostoista vuonna 2009?

- ALU-toiminta (alueellinen ALU-verkostotoiminta)
- Starttivalmennusverkosto
- Taide- ja kulttuuriverkosto
- Ei ole ollut mukana
- En tiedä

3.2 Oletko itse osallistunut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta osallistunut em. verkostojen järjestämiin tilaisuuksiin (verkostotapaamiset, koulutukset, seminaarit tms. informatiiviset tapahtumat) vuoden 2009 aikana?

- Yhden kerran
- 2-5 kertaa
- 6 kertaa tai enemmän
- En tiedä

3.3 Mikä on työpajayhdistyksen koordinoiman verkostotoiminnan tuottama konkreettinen hyöty edustamallesi organisaatiolle?

Avoin kysymys

4 Työpajapäivät

4.1 Oletko itse osallistunut tai onko edustamasi organisaation henkilökunta osallistunut vuonna 2009 järjestetyille työpajapäiville?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

4.2 Mikä on mielestäsi työpajapäivien merkittävin anti organisaatiosi kannalta?

- Asiantuntijaluennot
- Toimialan kehittämishankkeiden esittely
- Työpajapäivien yhteydessä jaettavan materiaalin saaminen
- Muiden toimialan organisaatioiden henkilökunnan tapaaminen
- Työpajayhdistyksen henkilökunnan tapaaminen
- Valtionhallinnon virkamiesten tapaaminen
- Iltajuhla
- En ole osallistunut tai en osaa vastata kysymykseen

4.3 Mikä on työpajayhdistyksen koordinoimien työpajapäivien tuottama konkreettinen hyöty edustamallesi organisaatiolle?

Avoin kysymys

5 Yhteydenpito

5.1 Arvioi montako kertaa olet ollut kuluneen vuoden aikana tarkoituksellisesti yhteydessä työpajayhdistyksen henkilökuntaan?

Avoin kysymys

5.2 Arvioi montako kertaa työpajayhdistyksen henkilökunta on ollut kuluneen vuoden aikana tarkoituksellisesti yhteydessä sinuun?

Avoin kysymys

5.3 Nimeä 1-3 edustamasi organisaation tärkeintä työpajatoimialan ja/tai sosiaalisen työllistämisen toimialan yhteistyökumppania? (Huom. Kyseisen toimialan yhteistyökumppaneita, ei esim. työvoimatoimisto, sosiaalivirasto tms. tahot)

Avoin kysymys

6 Asenneväittämät

Arvioi seuraavia asenneväittämiä oman mielipiteesi mukaisesti.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali näkemys asiasta	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
1 Työpajayhdistyksen kehittämiss-hankkeet ovat tarpeellisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Työpajayhdistyksen kehittämiss-hankkeista saa helposti tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Työpajayhdistyksen kehittämiss-hankkeiden tuloksia ja tuotoksia on helppo hyödyntää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Työpajayhdistyksen verkostotoi-minta on tarpeellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Työpajayhdistyksen verkostotoi-minnasta saa helposti tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Työpajayhdistyksen verkostotoi-minta tuottaa konkreettista hyötyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Työpajayhdistyksen kehittämiss-toiminta on tarpeellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Työpajayhdistyksen kehittämiss-toiminnan tulokset vaikuttavat edustamani organisaation toimin-taan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Työpajayhdistyksen kehittämiss-toiminta on tarpeellista toimialalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Työpajayhdistys edustaa toimialan asiantuntijuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Työpajayhdistys on asiantuntijaor-ganisaatio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Luotan työpajayhdistyksen asian-tuntijuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Toimialan organisaatiot tekevät yhteistyötä keskenään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Yhteistyötä on helppo saada ai-kaiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Yhteistyö tuottaa konkreettista hyötyä suhteessa siihen kuluviin resursseihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Avoin visiointikysymys

Jos työpajayhdistyksen toiminta lopetettaisiin kuukauden kuluttua, niin mitä vaikutuksia sillä olisi edustamasi organisaation toimintaan?

Avoin kysymys

TEEMAHAASTATTELU

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustakysymys

Montako vuotta olet työskennellyt työpajatoiminnassa tai sosiaalisen työllistämisen toimialalla?

1. Asiantuntijuus

- työpajayhdistyksen asiantuntijuus
- työpajayhdistyksen innovaatiojohtajuus
- toimialan asiantuntijuuden verkostoituminen

2. Kehittämisaaminen

- työpajayhdistyksen kehittämissaaminen
- hiljaisen tiedon esiin tuominen ja jakaminen
- innovaatioprosessien toteuttaminen

3. Yhteisöllisyys

- työpajayhdistys yhteisöllisyyden rakentajana
- toimialan sosiaalinen pääoma
- toimiala innovaatioympäristönä

4. Miten toimialan kehittämistoiminta palvelisi nykyistä paremmin kunnallisia työpajaorganisaatioita?

Lisäksi ohjeistus sisälsi haastattelun teemoihin sisältyvien käsitteiden määrittelyn.

		Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali näkemys asiasta	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
1	Työpajayhdistyksen kehittämishankkeet ovat tarpeellisia (N=59)	1,7 %	3,4 %	8,5 %	30,5 %	55,9 %	0 %
2	Työpajayhdistyksen kehittämishankkeista saa helposti tietoa (N=59)	6,8 %	11,9 %	22 %	33,9 %	23,7 %	1,7 %
3	Työpajayhdistyksen kehittämishankkeiden tuloksia ja tuotoksia on helppo hyödyntää (N=59)	0 %	18,6 %	30,5 %	35,6 %	11,9 %	3,4 %
4	Työpajayhdistyksen verkostotoiminta on tarpeellista (N=58)	3,4 %	3,4 %	6,9 %	31 %	53,4 %	1,7 %
5	Työpajayhdistyksen verkostotoiminnasta saa helposti tietoa (N=59)	5,1 %	25,4 %	18,6 %	28,8 %	20,3 %	1,7 %
6	Työpajayhdistyksen verkostotoiminta tuottaa konkreettista hyötyä (N=59)	1,7 %	13,6 %	22 %	40,7 %	20,3 %	1,7 %
7	Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta on tarpeellista (N=58)	0 %	8,6 %	8,6 %	17,2 %	60,3 %	5,2 %
8	Työpajayhdistyksen kehittämistoiminnan tulokset vaikuttavat edustamani organisaation toimintaan (N=59)	3,4 %	13,6 %	33,9 %	35,6 %	11,9 %	1,7 %
9	Työpajayhdistyksen kehittämistoiminta on tarpeellista toimialalle (N=59)	0 %	1,7 %	15,3 %	27,1 %	49,2 %	6,8 %
10	Työpajayhdistys edustaa toimialan asiantuntijuutta (N=58)	5,2 %	8,6 %	6,9 %	32,8 %	43,1 %	3,4 %
11	Työpajayhdistys on asiantuntijaorganisaatio (N=59)	5,1 %	3,4 %	11,9 %	27,1 %	45,8 %	6,8 %
12	Luotan työpajayhdistyksen asiantuntijuuteen (N=59)	3,4 %	10,2 %	10,2 %	37,3 %	37,3 %	1,7 %
13	Toimialan organisaatiot tekevät yhteistyötä keskenään (N=59)	3,4 %	15,3 %	18,6 %	42,4 %	18,6 %	1,7 %
14	Yhteistyötä on helppo saada aikaiseksi (N=59)	3,4 %	20,3 %	20,3 %	42,4 %	10,2 %	3,4 %
15	Yhteistyö tuottaa konkreettista hyötyä suhteessa siihen kuluviin resursseihin (N=59)	3,4 %	11,9 %	25,4 %	40,7 %	15,3 %	3,4 %

TAULUKKO 10. Verkkokyselyn asenneväittämät viisiportaisella Likertin-asteikolla mitattuna. Vastaushuiput lihavoitu.

TYÖPAJAYHDISTYKSEN ALU-VERKOSTOTOIMINNASTA VASTAAVAT
KOORDINAATTORIT JA ALU-RYHMÄT

Varsinais-Suomi
Kaarinan Nuoret Pajamestarit ry

Aktiva/Parainen, Fendari/Turku, Kisällikellari/Lieto, Laitilan Nuorisoveritas ry;
Loimaan ammatti- ja aikuisoppilaitoksen työpaja, Raision kaupungin työpajat,
Salon kaupungin työpajat, Someron kaupungin työpajat, Sosiaalipalvelusäätiö
Raina/Naantali, Åbo Kringlan/Turku

*** **

Kymenlaakso
Parik-säätiö, Kuusankoski

OTE Nuorten työpajat/Kouvolan seudun kuntayhtymä, Työpaja Torppa/Heinolan
kaupunki, Sotek-säätiö/kotka, Intoa Työstä ry/Imatra, Rannikkopajat/Kotkan ja Haminan koulu-
tuskuntayhtymä

*** **

Päijät-Häme
Päijät-Hämeen koulutus konserni, Tuoterengas, Lahti

Dynamo, Akseli ja Horisontti/Lahden kaupungin nuoriospalvelut, Monitoimikeskus Takas-
ku/Lahti,
Padasjoen Työpolku/peruspalvelukeskus Oiva, Lahden seudun työttömät ry, MLL/Lahden yhdis-
tys

*** **

Pirkanmaa
Silta-Valmennusyhdistys ry, Tampere

Legioonateatteri/Tampere, Tampereen seudun työllistämisyhdistys ry, Muotialan asuin- ja toi-
mintakeskus/Tampere, Mansetti/TAKK, Tampere, Yhdessä selviytymisen tuki ry/Monet-palvelu,
Tampere, Ruoveden kunnan työpaja, Nuorten työpaja/Oriveden kaupunki, Työllistämispaja Ak-
seli/Valkeakoski, Sopimusvuori/Tampere

*** **

Keski-Suomi
Keski-Suomen Työpajayhdistys ry, Jyväskylä

Muuramen työpaja, Petäjaveden Työpaja, Vattipaja/Laukaa, Nuorten työpaja Taitotu-
pa/Hankasalmi, Työvalmennussäätiö Avitus/Jämsä, Työhövalmennussäätiö Tekevä, Jyväskylä

*** **

Pohjanmaa
Jupiter-säätiö, Vaasa

Kokkotyö-säätiö/Kokkola, Arpeeti-Kyrönmaan työpaja/Tervajoki, Resurscenteret Föregångar-
na/Vaasa, Kaks'Kättä työpaja/ Seinäjoki, Jobcenter/Kristiinankaupunki, Korsnäs, Vesa-
Paja/Alajärvi, Evijärvi, Vimpeli, Lappajärvi, Paukun paja/Lapua, Paja 66/
Alavus, Kuortanen, Lehtimäki, Soini, Töysä, Ähtäri, Musikcafe After Eight/Pietarsaari

*** **

Pohjois Karjala
Honkalampi-säätiö, Ylämylly

Joensuun Nuorisoverstas, Nuorten työpaja/Polvijärvi, Kotikartanoyhdistys ry/Joensuu, Työpaja
Apaja/Nurmes

*** **

Lappi
Rovaniemen Monitoimikeskus-säätiö Romotke

Itä-lapin Työhönvalmennussäätiö/Salla, Savukoski, Pelkosenniemi, Revontuli-säätiö/Ivalo, Sei-
ta-säätiö/Sodankylä, Tornion Työvoimalasäätiö, Meri-Lapin Työhönvalmennus-säätiö/Kemi, Kittilän
nuorten työpaja/Kolari, Muonio, Pello, Enontekiö, Ylitornio

*** **

ULA-gruppen
Svenska Produktionsskolan SVEPS, Helsingfors

Musikcafe After Eight/Jakobstad, Resurscentret Föregångarna/Vasa, Job Center/Kristinestad,
Närpes stad, Åbo Kringlan/Åbo, Aktiva/Pargas, Katapult/Mariehamn, Loket-Veturi/Karis, DO
IT/Borgå, Lilla Petters Gård/Lovisa