

www.humak.fi

Opinnäytetyö

**Laatua etsivään nuorisotyöhön
hyvällä esimiestyöllä**

Johtamisen laatuindikaattorit

Anu Mäkinen

Yhteisöpedagogi (YAMK)
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
3/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (YAMK)

Tekijät: Anu Mäkinen

Opinnäytetyön nimi: Laatu etsivään nuorisotyöhön hyvällä esimiestyöllä - Johtamisen laatuindikaattorit

Sivumäärä: 59 ja 6 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Merja Kylmäkoski

Työn tilaaja(t): Espoon kaupungin Nuorisopalvelut

Kehittämistyö tehtiin osana etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen toimintaa. Tarkoituksena oli luoda johtamisen työväline etsivän nuorisotyön esimiehille. Työn tilaajana toimi etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen taustaorganisaationa vuosina 2018-2019 ollut Espoon kaupungin Nuorisopalvelut.

Kehittämistyön aineisto kerättiin työpajatyöskentelyillä, sähköisellä kyselylomakkeella ja tutkimuspäiväkirjan avulla. Aineistonkeruu pohjautui toimintatutkimuksen spiraalimalliin.

Työpajoja järjestettiin yhteensä kymmenen vuoden 2019 aikana. Työpajatyöskentelyyn osallistui yhteensä 126 henkilöä, joista 71 oli etsivän nuorisotyön esimiehiä. Työpajoilla tavoitettiin siis n. 30% etsivän nuorisotyön esimiehistä. Tutkimuspäiväkirjaa pidettiin perustuen työpajoissa käytyihin ryhmätyöskentelyiden purkukeskusteluihin.

Työpajoissa käyty keskustelu pohjasi Työterveyslaitoksen Hyvän johtamisen kriteereihin. Etsivän nuorisotyön johtamisen pystyi kiteyttämään kuuteen teemaan: osaamisen kehittäminen, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi, ammatillisuuden johtaminen, vuorovaikutus ja luottamus, tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen sekä verkostotyöskentely.

Näiden kuuden teeman alle muodostettiin johtamisen laatuindikaattoriehdotuksia, joista etsivän nuorisotyöntekijät sekä etsivän nuorisotyön esimiehet saivat loppuvuodesta 2019 äänestää mielestään tärkeitä ehdotuksia sähköisellä kyselylomakkeella. Sähköiseen äänestyskyselyyn vastasi 70 vastaajaa, joista 46 oli etsiviä nuorisotyöntekijöitä ja loput etsivän nuorisotyön esimiehiä.

Sähköisessä äänestyksessä vastaajat saivat antaa kullekin indikaattoriehdotuksen tärkeysarvosanan asteikolla 1-5, joista 5 oli korkein. Vain kaksi indikaattoriehdotusta sai alle 3,0 jäävän tärkeysarvosanan.

Laatuindikaattoreita muodostui lopulta yhteensä kolmekymmentä, viisi jokaiseen teemaan. Laatuindikaattoreista työstettiin etsivän nuorisotyön esimiehille ITE -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää sekä HERTTA -itsearviointimatriisia yhdistelevä itsearviointi- ja kehittämistyökalu.

Työkalun jalkauttaminen tehdään vuoden 2020 aikana yhteistyössä kohdennetun nuorisotyön osaamiskeskuksen sekä aluehallintoviraston kanssa.

Asiasanat: etsivä nuorisotyö, johtaminen, laatujohtaminen, työhyvinvointi

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Anu Mäkinen
Title: More Quality for Outreach Youth Work Management - Management Quality Indicators
Number of Pages: 59 and 6 attachment pages
Supervisor(s): Merja Kylmäkoski
Subscriber(s): City of Espoo, youth services

The development work was undertaken as part of the operations of the Outreach Youth Work Centre of Expertise. The purpose was to create a management tool for the supervisors of outreach youth work. The subscriber was the Youth Services of the City of Espoo, which was one of the background organizations of the Outreach Youth Work Centre of Expertise in 2018-2019.

Material for the development work was compiled through workshops, an electronic questionnaire and a research diary. The data collection was based on a spiral model of action research.

A total of ten workshops were organized during the year 2019. A total of 126 people participated in the workshop work, 71 of whom were supervisors of outreach youth work. Thus, about 30% of the supervisors of outreach youth work were reached at the workshops. The research diary was kept based on the defusing the group work discussions in the workshops.

The discussion in the workshops was based on the Criteria of Good Management which were defined by the Finnish Institute of Occupational Health. The management of outreach youth work could be summarized in six themes: competence development, coping at work and well-being at work, professionalism management, interaction and trust, knowledge management and work development, and networking.

Under these six themes, proposals for management quality indicators were formed, from which the outreach youth workers and the supervisors of the outreach youth work could vote for the proposals they considered important in late 2019 using an electronic questionnaire. The electronic voting survey was answered by 70 respondents, of whom 46 were outreach youth workers and the rest supervisors of youth work.

In the electronic vote, respondents could rate each indicator proposal on a scale of 1 to 5, with 5 being the highest. Only two indicator proposals received a score below 3.0.

In the end, a total of thirty quality indicators were formed, five for each theme. From the quality indicators, a self-assessment and development tool combining the ITE self-assessment and quality management method and the HERTTA self-assessment matrix was developed for the supervisors of exploratory youth work.

The implementation of the tool will be carried out during 2020 in co-operation with the Targeted Youth Work Center of Expertise and the Regional State Administrative Agencies.

Keywords: outreach youth work, management, quality management, well-being at work

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA	6
2.1	Etsivä nuorisotyö	6
2.2	Etsivän nuorisotyön johtaminen	7
2.3	Laatujohtaminen	10
2.4	Laatuindikaattorit ja laatukriteerit	12
2.5	Itsearviointityökalut ITE ja Hertta.....	13
3	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN RAJAUS.....	14
3.1	Työn lähtökohdat ja tutkimuskysymykset	14
3.2	Opinnäytetyön eettinen pohdinta	15
4	TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	16
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	16
4.2	Kehittämisprosessi - spiraalimalli.....	17
4.3	Työpajatyöskentely	18
4.4	Sähköinen kysely	20
4.5	Tutkimuspäiväkirja.....	22
5	LAADUKKAAN JOHTAMISEN ELEMENTIT	23
5.1	Osaamisen kehittäminen.....	26
5.2	Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi	30
5.3	Ammatillisuuden johtaminen	33
5.4	Vuorovaikutus ja luottamus	35
5.5	Tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen.....	39
5.6	Verkostotyöskentely	42
6	YHTEENVETO.....	44
6.1	Laadukas etsivän nuorisotyön johtaminen	44
6.2	Etsivän nuorisotyön johtamisen laatuindikaattorit.....	51
6.3	Laatuindikaattoreiden hyödyntäminen kehittämisessä	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Etsivä nuorisotyö on työmuoto, joka on nykymuodossaan alkanut kehittymään 1990-luvun alussa Tampereella (Puusniekka & Auruksenaho 2016, 7), Suuri harppaus etsivien nuorisotyöntekijöiden määrässä tuli vuoden 2011 jälkeen, kun laki etsivästä nuorisotyöstä astui voimaan. Vuoden 2008 valtion budjetissa oli ensimmäistä kertaa 2,5 miljoonan euron määräraha, jota käytettiin tuolloin 114 nuorten työpajojen yhteydessä työskentelevän etsivän nuorisotyöntekijän palkkaan. Vuonna 2011 valtionavulla kustannettiin 368 henkilön palkka ja vuonna 2014 etsivien nuorisotyöntekijöiden määrä oli kasvanut jo 494 henkilöön. (Mt., 7; Haggman 2014, 10.) Etsivän nuorisotyön ohjaus on ollut valtakunnallisesti hyvin vaihtelevaa, johtuen nuorisolaissa olevasta väljähköstä määrittelystä. Tähän asti etsivät nuorisonohjaajat ovat joissain kunnissa voineet määrittellä työkuvansa hyvinkin vapaasti ja olleet mukana myös toiminnoissa, mitkä eivät varsinaisesti kuulu etsivään nuorisotyöhön. Lisäksi työn rajaaminen on koettu haastavaksi. (Puusniekka & Auruksenaho 2016.)

Etsivä nuorisotyö onkin keskeinen kehittämiskohde sitä varten vuonna 2018 muodostetun osaamiskeskuksen perustamisen myötä. Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksessa (2018-2019) oli kyse koko etsivän nuorisotyön rakenteen ja toimintamallien kehittamisestä. Omalla vastuullani osaamiskeskuksessa oli esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, jonka tukemiseksi tämä opinnäytetyö on tarkoitettu. Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämistä tarvitaan, jotta hyvin paljon toistaiseksi määräaikaissä työsuhteissa toteutettavan, ja suuresta henkilöstövaihtuvuudesta kärsivän työmuodon jatko olisi mahdollisimman tasalaatuista riippumatta asiakkaan, eli nuoren kotikunnasta. Vakituisten työsuhteiden määrä lisääntyy toki jatkuvasti (vuonna 2018 vähintään viisi vuotta organisaatiossa työssä olleita oli n. 25,8% ohjaajista), mutta silti jopa 47,1% työsuhteista on kestänyt alle kaksi vuotta. Lisäksi alle puolet etsivän nuorisotyöntekijöistä oli töissä koko vuoden 2018 kokopäiväisesti, mikä kuvastaa hyvin henkilöstön vaihtuvuutta. (Bamming & Walldén 2019, 25-26.) Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen syksyllä 2019 keräämän tiedon mukaan 130 etsivää nuorisotyöntekijää työskentelee määräaikaissä työsuhteessa, kun taas 346 etsivän työsuhde on vakinaistettu. 59 vakanssin tilanteesta ei saatu tietoa.

Opinnäytetyössäni määrittelen tarkemmin etsivän nuorisotyön, etsivän nuorisotyön johtamisen haasteet, sekä laatujohtamisen.

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi johtamisen laatuindikaattorit itsearviointi- ja kehittämistyökaluksi etsivän nuorisotyön esimiehille.

Työni tilaaja on Espoon kaupungin Nuorisopalvelut, joka toimi yhtenä Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen taustaorganisaatiosta. Opinnäytetyön materiaaleja kerätesäni toimin osaamiskeskuksessa esimiestyön ja johtamisen kehittämistä vastaavana projektikoordinaattorina. Tätä edelsi neljä ja puolen vuoden pesti Espoon kaupungilla alueellisen nuorisotyön johtavana nuorisonohjaajana (eli nuorisotiloilla työskentelevien nuorisonohjaajien lähiesimiehenä) Espoon keskuksen ja Pohjois-Espoon alueella. Peilaan tutkimustuloksiani ja keräämäni teoriaa sekä projektikoordinaattorina etsivän nuorisotyön kentältä saamaani tietoihin että lähiesimieskokemuksiini.

2 KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA

2.1 Etsivä nuorisotyö

Nuorisotutkija Tarja Juvonen on koonnut lyhyesti etsivän työn historiaa. Hän kertoo, että etsivä työ on syntynyt Yhdysvalloissa katutyötyyppisenä toimintana, jossa työskentely kohdentui katujen jengeihin ja muihin ryhmittymiin. Katutyö yleistyi toisen maailmansodan jälkeen myös Euroopassa. Suomessa toteutettu etsivä katutyö pohjautuu erityisesti Norjassa 1960-luvulla kehitettyyn sosiaaliseen kenttätyöhön. Ennen kuin etsivä nuorisotyö kirjattiin vuonna 2011 uudistuneeseen nuorisolakiin, tehtiin sitä pääasiassa isoissa kaupungeissa. Tämän lakikirjauksen myötä etsivä työote yleistyi valtakunnalliseksi toimintamuodoksi ja sitä toteutetaan nykyään lähes jokaisessa kunnassa valtionavusteisena toimintana. (Juvonen 2015, 19-20.)

Juvonen kirjoittaa myös etsivän nuorisotyön painopisteistä, että amerikkalainen katutyö pohjautui siihen, että tarkoituksena oli puuttua nuorten sosiaalisia normeja rikkovaan toimintaan, kuten rikollisuuteen tai päihteidenkäyttöön. Suomessa ennen nuorisolain kirjausta tehtävän etsivän työn lähtökohtana oli nuoriso-, terveys- ja sosiaalitoimen moniammatillinen yhteistyö. Myös järjestöt, kuten A-klinikkasäätiö ja Pro-Tukikeskus, ovat toteuttaneet etsivää työtä lähinnä päihteidenkäyttäjien terveysneuvonnan yhteydessä. Vuoden 2011 jälkeen etsivä nuorisotyö Suomessa on Juvosen mukaan rakentunut taloudellisten suhdanteiden seuraamisen, nuorisotyöttömyyden ja opiskelupaikan saamista koskevien kysymysten varaan. Juvonen kirjoittaa, että etsivän nuori-

sotyön tavoitteena pidetään pikemminkin tuen tarpeessa olevien nuorten yhteiskunnallisen ulkopuolisuuden vähentämistä ja laaja-alaiseen sosiaaliseen inklusioon kannustamista. Etsivää nuorisotyötä tutkinut Anne Puuronen on esittänyt vuonna 2014, että etsivän nuorisotyön poliittinen ohjaus ja kehittäminen tulisi kytkeä nykyistä tiiviimmin nuorten syrjäytymiseen johtavien yhteiskunnallisten ilmiöiden seuraamiseen. (Mt., 19-20.)

Vuonna 2017 etsivän nuorisotyön osaamiskeskusta valmisteleavassa projektissa työstettiin yhdessä etsivän nuorisotyöntekijöiden kanssa koostettu Etsivän nuorisotyön käsikirja. Käsikirjan tarkoituksena on toimia perehdytyksen tukena ja sitä kautta avittaa etsivän nuorisotyön yhteneväisyyttä valtakunnallisesti. Sitä tehdessä on määritelty arvopohja etsivälle nuorisotyölle. Käsikirjassa määritellyn arvopohjan muodostavat vapaaehtoisuus ja itsemääräämisoikeus, nuorilähtöisyys, kunnioitus, rinnalla kulkeminen, saavutettavuus, nuoren puolella - ei puolesta, luottamuksellisuus, kokonaisvaltaisuus, moniammatillinen yhteistyö sekä oma persoona ja arvomaailma. (Vilen 2018, 8-9). Käsikirjassa puhutaan myös nuorisotyön eetoksesta, joka viittaa Allianssi ry:n ja Nuoli ry:n työstämään nuorisotyön ammattieettiseen ohjeistukseen. Tästä haluan nostaa erityisesti ensimmäisen kohdan: ”Nuorisotyön tavoitteena on, että jokainen nuori saavuttaa omien voimavarojensa ja näkemystensä mukaisen paikkansa yksilönä ja yhteiskunnan jäsenenä ja kokee elämänsä merkitykselliseksi.” (Nuoli ry 2020).

2.2 Etsivän nuorisotyön johtaminen

Mari Kurikkala käsittelee opinnäytetyössään etsivän nuorisotyön johtamisesta. Tavoitteena opinnäytetyöllä oli löytää johtamiseen malli, jolla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, mitä ovat etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä perustehtävät, miten etsivää nuorisotyötä johdetaan ja miten sitä tulisi kehittää sekä minkälainen johtamisen malli sopii etsivään nuorisotyöhön. Lähiesimiehen perustehtäviksi opinnäytteessä määriteltiin seuraavat asiat: taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen sekä tulostavoitteiden saavuttamiseen osallistuminen, hankerahoitushakemusten laatiminen, työssäjaksamisen vahvistaminen, henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta vastaaminen, etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista raportointi kuntapäätäjille ja yhteistyökumppaneille sekä etsivän nuorisotyön vuosittaisesta hanke- raportoinnista vastaaminen. (Kurikkala 2015, 3, 69.)

Tuloksissa todetaan, että etsivää nuorisotyötä johdetaan autonomisen johtamistyylin avulla. Tälle johtamistyyliä on Kurikkalan mukaan tyypillistä, että etsivät nuorisotyöntekijät vastaavat itse etsivän nuorisotyön suunnittelusta, toteutuksesta sekä kehittämisestä. Lähiesimies toimii hallinnollisena johtajana, joka ei osallistu etsivän nuorisotyön toteuttamiseen, mutta on tarvittaessa käytettävissä. Tutkimuksen aikainen johtaminen voitiin kategorioida hallinnollisiin (esim. paperityöt, verkostotyö) ja taloudellisiin (esim. budjetin teko, talouden seuranta, rahoitushakemukset) sekä henkilöstöhallinnollisiin johtamiskokonaisuuksiin (palaverit, työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen). Kurikan tulosten pohjalta johtamista tulisi kehittää erityisesti hallinnollisen johtamisen kannalta (esim. etsivän perustehtävän hallinta, työn luonteen ymmärtäminen) sekä yleisten esimies- ja johtamistaitojen osalta. Myös työtehtävien priorisointi ja tiedottamiseen panostaminen nousivat esille. Henkilöstöjohtamisen saralta kehittämistä toivottiin esimerkiksi säännöllisten palaverien ja läsnäolon myötä, jotta työntekijöiden ja esimiehen välillä olisi keskusteluyhteys. Tämän koettiin vaikuttavan myös luottamuksen kehittymiseen, kun esimies vaikuttaisi olevan kiinnostunut heidän työstään. Tietoisuuden lisääminen ja avoin keskusteluyhteys vaikuttanevat myös taloudelliseen johtamiseen, kun tulee ymmärrys tarvittavista resursseista. Kurikkala toteaa myös, että autonomisen johtamistyylin rinnalle olisi saatava tiimijohtamisen teoria, jolloin lähiesimies johtaa tiimiä kokonaisuutena asettaen toiminnan raamit ja resurssit, ohjaten työtä lähinnä tavoitteiden asettamisen kautta. (Mt., 60-70.)

Anni-Reetta Sorellin samaa teemaa käsittelevä opinnäytetyö lähti liikkeelle seuraavista kysymyksistä: Millainen johtaminen luo pohjan etsivän nuorisotyön laadukkaalle toteuttamiselle sekä työntekijöiden työhön sitoutumiselle ja työssä jaksamiselle? Millaisia työn rakenteita johtamisella tulisi mahdollistaa? Mitä työntekijät odottavat työnsä tueksi johtamiselta etsivässä nuorisotyössä? Millaista koulutusta ja tukea esimiehille tulee tarjota? Hän korostaa opinnäytetyössään dialogista kohtaamista, ja toteaaakin, että dialogin heikkous näkyy työhyvinvoinnin vaarantumisenä etsivän nuorisotyön kentällä ja sitä on kehitettävä työn laadun ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Hänen keräämänsä aineiston mukaan esimiehet ja työntekijät käyvät aineiston mukaan merkityksellisiä keskusteluja työn sisällöistä ja haasteista melko vähän. (Sorell 2017, 85.)

Sorellin työssä annettiin useampia ehdotuksia siitä, miten etsivän nuorisotyön esimiestyötä tulisi kehittää. Näitä olivat: esimiehille suunnattu koulutus työmuodon pe-

rusteista, esimiesten (verkko)mentorointi, ryhmävalmennus työyhteisöille esimiehi-
neen, havainnoimalla oppiminen toisessa työyhteisössä vierailen, täydennyskoulutus-
paketin kokoaminen asteittain, sekä tiedottaminen työmuodon koulutustarpeesta am-
matillisen koulutuksen suunnitteluun. Sorell nostaa myös esille alueellisten esimies-
verkostojen kehittämisen tärkeyden, jotta vertaisoppiminen mahdollistuu ilman työn-
tekijöiden luomaa painetta. Hän korostaa myös alueellisen koordinaattorin (joka on
yksi alueen etsivää nuorisotyötä tekevästä) ja esimiesten yhteistyön kehittämisen tär-
keyttä. Toiminnan rahoittajalta toivotaan esimiehen tueksi erilaisia ohjeistuksia työ-
rauhan lisäämiseksi: työparityön ja työnhajauksen tarve, työturvallisuuskäytännöt,
työmuodon asiakasmassoja tavoittelematon luonne, työyhteisöjen rakentaminen eri
kuntien kesken aidoiksi työyhteisöiksi sekä alueellisiin verkostoihin osallistumismah-
dollisuuden takaaminen työntekijöille ja esimiehille. (Mt., 87-91.)

Anne Puurosen tutkimuksessa esimiestyön kehittämistä tarkasteltiin ohjaajien näkö-
kulmasta. Etsivät tarkastelivat esimiesjohtamista työhyvinvointia, työmotivaatiota ja
työn suunnittelua koskevinä kysymyksinä. Etsivät nostivat esiin sen, että työssä uupu-
mista lisää huono johtaminen (esimiehen puutteelliset esimiestaidot) ja sen heijastu-
minen koko työyhteisön jaksamiseen. Työntekijät toivovatkin esimiehiltä vahvempaa
johdollista yhteistyötä työn käytäntöjen suunnitteluun (Puuronen 2014, 71-72).

Työntekijöiden näkökulmasta etsivän työn johtaminen merkitsee heille esi-
miehen osoittamaa kiinnostusta ja tukea. Työntekijät myös toivovat esi-
miesten ottavan huomioon työntekijälähtöisiä kehittämisnäkömyksiä alan
määrittelyä ja linjaamista koskevissa laajemmissa kysymyksissä ja niiden
edistämässä kuntaorganisaation tasolla. Etsivän työn johtamisessa on
työntekijöiden näkökulmasta erityisen merkityksellistä, että esimies tietää,
mitä etsivä nuorisotyö käytännössä on. Tutkimusaineiston mukaan tämän
tietoisuuden edellytys on, että esimiehellä on kokemusta nuorten parissa
tehdystä työstä, mieluiten etsivästä nuorisotyöstä, tai että etsivä työote olisi
hänelle tuttu jotakin muuta kautta. Tällainen esimiehen rooli korostuu, kun
etsivän nuorisotyön koordinoitua arvioidaan toimialan monialaisen johta-
misen kannalta. Henkilöstöjohtamisen lisäksi esimiehellä on tärkeä rooli
toimialan edustajana kunnan eri hallinnonalojen yhteistoimintaverkos-
toissa. Esimiehen oman toimialan käytännön tuntemus on paras keino vä-
littää toimialan henkilöstöltä ja kentältä tulevia paikallisia tarpeita ja kehittä-
misnäkökulmia kunnan toiminta- ja taloussuunnitelmien osaksi. (Mt. 72-
73.)

2.3 Laatujohtaminen

Jotta voidaan tuottaa laadukkaita palveluita esimerkiksi kuntalaisille, edellyttää se palvelua tuottavalta organisaatiolta laatujohtamista. Tämä lähtee liikkeelle siitä, että organisaation strategiassa on selkeästi määritelty pyrkimyksen kohteena olevat laatuasiat. Essi Rasehornin ja Sirpa Salmen opinnäytetyössä laatujohtamista tarkastellaan yksityisen sektorin palveluasumisen lähiesimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyössään he muodostivat parihaastatteluissa keräämänsä materiaalin pohjalta neljä teemaa, joilla laatujohtaminen ilmenee lähiesimiestyössä. Nämä teemat olivat laatujohtamismalli, palveluiden tasalaatuisuus, yhteisökuntoutus ja asiakaspalveluprosessi. (Rasehorn & Salmi 2015, 2, 29.) Näistä etsivän nuorisotyön laatujohtamiseen liittyvät mielestäni kiinteästi muut teemat paitsi yhteisökuntoutus, joka oli opinnäytetyön kohdeorganisaation toimintamallin pohja.

Haastatteluissa laatujohtamismallit koettiin osaksi toiminnanohjausjärjestelmää. Menetelmiksi nousivat auditoinnit, laatua mittaavat mittarit, sekä organisaation sisäiset menetelmät. Mainittiin myös uusien tiimiläisten sekä opiskelijoiden antamat palautteet. Palveluiden tasalaatuisuuteen nähtiin kuuluvan laaduntarkkailuun liittyvät prosessit kuten palautejärjestelmä. Esimiehet totesivat myös, että järjestelmiin tehtävien korjausehdotusten tulisi saavuttaa kaikki yksikössä työskentelevät. Haastateltavat kokivat, että asiakaspalveluprosessin merkitys tulee ymmärtää lähiesimiestyössä kokonaisvaltaisesti. Prosessia tarkastellaan ja arvioidaan esimerkiksi palautekyselyjen avulla. Saatujen palautteiden avulla kehitetään palveluprosessia mahdollisimman sujuvaksi. Aktiivinen yhteistyö eri verkostojen kanssa nähtiin myös tärkeäksi kokonaisvaltaisen asiakaspalveluprosessin sujumisen kannalta. (Mt., 29-31.)

Rasehorn ja Salmi muodostivat myös aineistonsa pohjalta teemat lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaamiselle. Teemoiksi muodostuivat aineiston henkilöstö-, talousjohtaminen, sidosryhmäyhteistyö, tunneäly ja lähiesimiestyön perustehtävä. (Mt., 32.)

Henkilöstöjohtamisen nähtiin liittyvän lähiesimiestyön laatujohtamiseen olennaisena osaamisalueena. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus rakentui monista eri aihealueista kuten työhyvinvoinnista, ikäjohtamisesta ja sen lisäksi myös palautekulttuurin nähtiin olevan merkittävässä osassa henkilöstöjohtamista. Tärkeänä esimiehen osaamisalueena työhyvinvoinnin kannalta pidettiin myös sitä, miten hän arvostaa ja kuuntelee

työntekijöitään. Palautekulttuurin vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, miten työyhteisössä on käytäntönä antaa ja ottaa vastaan palautetta. Talousjohtamisen kokonaisuus rakentui haastateltavien mielestä markkinoinnista, taloudellisesta ajattelusta, yhteiskunnan kokonaistilanteen hahmottamisesta, taloudellisen toimintasuunnitelman raamien ymmärtämisestä ja niihin sitoutumisesta. Talousjohtamisessa tuli ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja ymmärtää budjetin raamit ja mukauttaa toiminta niiden sisälle. Sidosryhmäyhteistyöksi haastatteluissa koettiin prosessien tarkastelun kautta tapahtuva palvelujen kehittäminen, ylläpitäminen ja mahdollisten uusien yhteistyökumppaneiden hankinta, kehittäminen ja tarvittaessa olemassa olevien toimintojen muokkaaminen. Tunnealy sisälsi haastatteluaineistossa esimiesten vuorovaikutustaitoja, tilanetajua ja mukautumista lähiesimiestyössä tuleviin haasteisiin. Vuorovaikutustaitojen merkitys nähtiin tärkeänä lähiesimiestyössä sujuvan arjen turvaamiseksi. Lähiesimiehet painottivat vastauksissaan myös oman työn tarkastelun tärkeyttä ja avoimen vuorovaikutuksen rakentamista. (Mt., 32-37.)

Lähiesimiehen tuli hahmottaa häneltä vaadittava osaaminen ja työnkuva. Haastatteluaineistosta nousi esille lähiesimiehen perustehtävään kuuluvia asioita, kuten lähiesimiehen oman alan vahva ammatillinen osaaminen sekä johtamisesta että substanssista. Lähiesimiehen tuli olla sisäistänyt edustamansa organisaation arvot ja hänen tuli osata toimia niiden edellyttämällä tavalla. Tämän lisäksi lähiesimiehen tuli nähdä arjen haasteiden keskellä ne tilanteet, joissa tarvitaan esimiestä. Haastattelun perusteella lähiesimiehet kokivat tärkeäksi kollegiaalisen tuen merkityksen. (...) Haastateltavat kertoivat lähiesimiestyön perustehtävään kuuluvaksi jatkuvan itsensä kehittämisen. Lähiesimiesten itsensä kehittäminen tapahtuu koulutusten, kehittämispäivien ja yhdessä tekemisen avulla. Oman työn ja itsensä reflektointi nähtiin tärkeäksi työssä kehittymisen kannalta. (...) Lähiesimiestyössä toimivilla henkilöillä nähtiin tärkeäksi, että heillä oli kokonaisvaltainen ymmärrys yksikössä tehtävästä työstä. Lähiesimiehen ei tarvinnut tietää kaikkea kaikkea, mutta hänen tuli tietää mistä tarvittavan tiedon löytää. (Mt., 35-36.)

Vuoden 2011 hallitusohjelmassa päätettiin perustaa Työterveyslaitoksen organisoimana johtamisen kehittämisverkosto. Tämän tehtävänä olisi pohtia ja levittää esimiestaitoja työpaikoille. Verkoston tehtäviksi määriteltiin ”selvittää, koota, kehittää ja jakaa johtamisen ja esimiestyön hyviä käytäntöjä”, ”luoda hyvän johtamisen laatukriteerit julkiselle sektorille”, ”parantaa ikäjohtamista eli ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista päivittäisessä johtamisessa” sekä ”kehittää johtamiskoulutuksen laatua ja tasapuolista saatavuutta.” (Johtamisen kehittämisverkosto 2012.)

Tämä verkosto määritteli vuonna 2014 hyvän johtamisen kriteereiksi seuraavat: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen, sekä uudistuminen ja osallisuus. Jokaisella näistä on myös viisi alakriteeriä. Kriteerit on tehty niin, että ne soveltuvat käytettäväksi kaikissa julkisen sektorin organisaatioissa toimialasta riippumatta. Kriteeristön on tarkoitus täydentää olemassa olevia johtamis- ja esimiestyöskentelyarviointeja ja malleja nostamalla esiin näkökulmia ja asioita, joihin suunnata huomiota. Työterveyslaitos huomauttaa kuitenkin, että kriteeristö ei ole johtamisen ohjesääntö tai johtamisjärjestelmän kuvaus ja ei sellaisenaan ole tarkoitettu johtajan tai esimiehen ominaisuuksien, tietojen, taitojen tai osaamisen arviointiin. (Työterveyslaitos 1.)

Näistä työterveyslaitoksen kriteereistä lähdin liikkeelle työstämään etsivän nuorisotyön johtamisen laatuindikaattoreita.

2.4 Laatuindikaattorit ja laatukriteerit

Tuotoksena opinnäytetyössä syntyi johtamisen laatuindikaattorit. Työpaikkaohjaajani mukaan indikaattori ja kriteeri -termejä käytetään Suomessa helposti sekaisin ja yritän tässä tehdä hiukan pesäeroa näiden välille.

THL:n mukaan indikaattori kuvaa ilmiön tilaa ja muutoksia sekä mahdollistaa nykytilan kuvaamisen, tavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen seurannan (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos).

Indikaattorin ja kriteerien välinen ero on se, että indikaattori on osoitin tai indeksi, joka osoittaa jotain, kun kriteerit ovat jotain (Wikidiff). Indikaattorit ovat tapa katsoa suurta kuvaa katsomalla pientä osaa siitä (WHO). Indikaattorin voidaan todeta olevan merkki muuttuneesta tilanteesta. Suunnitteluvaiheessa indikaattoreita käytetään tilanteen ja sen vaatimuksien kuvaamista. (Social Impact Navigator.)

Työelämäohjaajani Espoon kaupungin Nuorisopalveluiden suunnittelija Petra Sorvisto summaa eron seuraavasti:

Indikaattori on osoitin, yleensä luku, joka kuvaa jonkin asian tilaa ja kehitystä. Se on aina suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Kriteeri sen sijaan on laadun arviointikehykseen sisältyvä määritelmä tai kuvaus siitä, millä arviointiasteikon tasolla jokin asia tapahtuu tai mikä nykytila on. (Sorvisto 2019.)

Laatuindikaattori	Laatukriteeri
<ul style="list-style-type: none"> • osoittaa jotain • kuvaa asian tilaa ja kehitystä suhteessa asetettuun tavoitteeseen 	<ul style="list-style-type: none"> • on jotain • määritelmä tai kuvaus siitä, millä arviointiasteikon tasolla jokin asia tapahtuu, tai mikä nykytila on

Taulukko 1: Laatuindikaattorin ja -kriteerin suurimmat erot (Wikidiff; Sorvisto 2019).

Esimerkiksi Kunta10 -kyselyssä on indikaattoreita, kuten sosiaalinen pääoma. Tämä koostuu useammista alamittareista, joiden pisteytetty tulos (8,7) on se itse indikaattori, jolla informaatio kuvataan. Toinen indikaattoriesimerkki voisi olla Sitran Resurs-siviisauden johtamismallin indikaattoreista Ilmastonmuutokseen liittyvä, jossa indikaattori ja yksikkö ovat käyttöperusteiset kasvihuonekaasu-päästöt/asukas ja yksikkönä [t CO₂ekv/as].

Opintokeskus Sivis määrittelee laatukriteerin:

Kriteerin tulisi pystyä mittaamaan ja erittelemään, mikä toiminta on hyvää. Järjestön kohdalla sellainen kriteeri, että uusien jäsenten koulutukseen saadaan tietty määrä ihmisiä, ei kerro toiminnan laadusta mitään (se voi kuitenkin kertoa jotain markkinoinnin toimivuudesta). Sen sijaan hyvän ja innostavan vapaaehtoistoiminnan johdantokurssin jälkeen voidaan esim. todeta, että yli 50% osallistujista otti järjestöön yhteyttä uudelleen ryhtyäkseen vapaaehtoiseksi. -- Esimerkkikriteerinä voisi vaikka olla, että vähintään 75 % osallistujista uskoo oppineensa kurssilla niin paljon, että voi suoraan ryhtyä ohjaajaksi. (Opintokeskus Sivis.)

2.5 Itsearviointityökalut ITE ja Hertta

Laatuindikaattoreista muodostettiin etsivän nuorisotyön esimiehille käyttöön itsearviointityökalu. Päätin toteuttaa sen ITE -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän mukaisena, sillä koin sen selkeänä. ITE -menetelmää kuvataan helppokäyttöiseksi ja käytännönläheiseksi välineeksi oman työn, toiminnan ja palveluiden laadun kehittämiseksi. Se on kehitetty Kuntaliitossa, yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden ja laadunhallinnan asiantuntijoiden kanssa. (Kuntaliitto.)

Kuntaliiton sivuilla kerrotaan ITE-menetelmän prosessista:

ITE-menetelmä toteuttaa ajatusta työyhteisölähtöisestä prosessikehittämisestä osana yhteisön arkea. ITE-itsearviointi toteutuu prosessina, joka käynnistyy suunnitteluvaiheella ja etenee kyselyn toteutuksesta tulosten tarkasteluun ja päätelmien tekoon. Tavoitteena on tehdä asiat paremmin ja saada aikaan parempia tuloksia.

ITE-menetelmä ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit, kattaa koko toiminnan, tuo näkyviin vahvuudet sekä kehittämiskohteet ja toimii jatkokehittelytyön pohjana. Menetelmä painottaa

- arvioivaa ja kehittävää työtettä
- käytänteiden ja prosessien näkyväksi tekemistä
- asioista sopimista, reflektointia ja päätelmien tekemistä
- asianmukaista dokumentointia
- laadun johdonmukaista kehittämistä oman asiakaskunnan, työyhteisön ja toimintaympäristön tarpeita vastaavasti. (Mt.)

ITE-menetelmä koostuu useammasta työkalusta: toiminnan laatuun vaikuttavien elementtien tai aihealueiden arjen käytännöissä toteutumiseen kantaa ottava kyselylomake (ITE-arviointilomake), vastausten kokoamista ja analysointia varten tuotettu laskentapohja (ITE-laskentatyökirja), kehittämistarpeiden kokoamiseen ja jatkotoimenpiteiden jäsentämiseen kehitetty lomake (ITE-seurantalomake), auditoinnin tai vertaisarvioinnin toteuttamiseen suunniteltu lomake (ITE-työvihko) sekä auditointimalli, joka soveltuu sekä ulkoisen että sisäisen auditoinnin toteuttamiseen (mt). Työkalu, jonka työstin, on yhdistelmä arviointilomakkeesta sekä seurantalomakkeesta. Auditointiosio on mahdollinen jatkokehittämiskohde.

Lomakkeen seurantaosio muotoutui mukailien HERTTA -itsearviointimatriisia. Tämän mallin ovat koostamiinsa itsearviointioppaisiinsa menetelmäksi nostaneet ainakin Raha-automaattiyhdistys sekä STEA Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, joka on Raha-automaatti yhdistyksen, Fintoton ja Veikkauksen yhdistymisen jälkeen vastannut sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen avustuksien käsittelystä. Itsearviointi toteutetaan HERTTA-mallissa yhteisesti keskustellen sille erikseen varattuna aikana, ja paikassa. Arviointikohteita tarkastellaan kolmen arviointikysymyksen avulla: ”Missä olemme erityisesti onnistuneet?”, ”Missä olemme mahdollisesti epäonnistuneet?” ja ”Mitä voisimme parantaa? (kehittämiskohde)”. Lisäksi tarkoitus on myös tuottaa konkreettisia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. (Raha-automaattiyhdistys.)

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄN RAJAUS

3.1 Työn lähtökohdat ja tutkimuskysymykset

Etsivän nuorisotyön esimiestyön ja johtamisen kehittäminen oli nostettu yhdeksi Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen (toiminnassa 2018-2019) painopisteeksi. Taus-

toina tähän oli varmastikin mm. aiemmin mainituista opinnäytetöistä nousseet kehittämiskohteet esimiestyön ja johtamisen kehittämiseksi. Keskeisiä kehittämiskohteita olivat esimiesten substanssiosaamisen kehittäminen sekä yleisten esimies- ja johtamistaitojen kehittäminen.

Jo osaamiskeskuksen alkutaipaleella pyrittiin lisäämään esimiesten tietoisuutta etsivästä nuorisotyöstä mm. osaamiskeskuksen tuottaman Mitä te oikein teette? -koulutuskierroksen avulla, jossa etsivät ja esimiehet yhdessä kävivät läpi työn perusasioita. Yleisten esimies- ja johtamistaitojen kehittämistä tuettiin johtamisteemaisilla webinaareilla, joiden tallenteet jäivät etsivänuorisotyö.fi -sivustolle esimiesten ja muiden teemoista kiinnostuneiden katsottavaksi sopivalla hetkellä.

Perusasioiden jälkeen seuraavaksi olikin järkevä kiinnittää esimiesten huomio esimiestyön laatuun. Opinnäytetyöni keskeisiä kysymyksiä olivatkin:

- Mitä on laadukas etsivän nuorisotyön johtaminen?
- Millä indikaattorein laadukasta etsivän nuorisotyön johtamista voidaan mitata ja arvioida?
- Miten johtamisen laatuindikaattoreita hyödynnetään etsivän nuorisotyön laadukkaan johtamisen kehittämisessä?

Näiden pohjalta koostin esimiesten käytettäväksi johtamisen laatuindikaattorit, joiden avulla esimiesten on helpompi tarkastella omaa työtä kehittämisenäkökulmasta.

3.2 Opinnäytetyön eettinen pohdinta

Työn tilaaja Espoon kaupunki ei edellyttänyt tutkimusluvan hakemista. Tähän oli syynä se, että koska tutkimuksen kohteena ei ole espoolaiset nuoret tai työntekijät, vaan etsivän nuorisotyön ammattilaiset valtakunnallisesti. Ammattilaiset osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, kuten osoitan seuraavissa kappaleissa.

Työpajatyöskentelyt olivat osana esimiesten alueellisia tapaamisia, joten oletuksena oli, että kaikki paikalle saapuneet osallistujat osallistuvat työskentelyyn. Tulkitsin kuitenkin, että tämä ei loukkaa tutkittavan itsemääräämisoikeutta, sillä työpajatyöskentely tapahtui pienryhmissä, jolloin jokainen saattoi valita oman osallistumisensa aktiivisuuden tason. Lisäksi tapaamisista lähetettiin etukäteen ohjelma, jossa kerrottiin laatuksien työstämisestä, jolloin osallistuja sai myös itse päättää tuliko paikalle tapaamiseen.

Sähköisen kyselylomakkeen lähettämisessä tuli huomioida, että sähköpostiosoitteiden hankkimiseen tulee saada luvat niiltä organisaatioilta, joiden jäsenille tutkimuspyyntö suunnataan (Kuula 2016, 174). Tämä ei ollut tarpeen työssäni, sillä kyselylinkkiä mainostettiin vain etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen uutiskirjeessä, aluekoordinaattoreiden kautta esimiehille ja etsiville nuorisotyön tekijöille lähetetyssä infosähköpostissa, sekä osaamiskeskuksen Facebook -sivulla ja Etsivä nuorisotyö- ja Etsivän nuorisotyön valtakunnallinen esimiesverkosto -ryhmissä. Näin erillisiä lupia ei kyselyn lähettämiseen tarvittu.

Kyselylomaketta lähettäessä tuli huomioida Kuulan ohje siitä, että tutkimuksen perustiedot ja tietosuojaratkaisut tulee kertoa joko sivuston yhteydessä tutkimuksessa kerrotavasta kohdasta erikseen, tai erikseen avautuvan lomakkeen alussa (mt., 175). Tämän ratkaisin tekemällä kyselyn alkuun lyhyen esittelyn kyselyn taustoista. Minun piti myös huomioida tarkasti mitä tietoja kyselyssä kysytään vastaajasta.

Arene ry ohjeistaa, että hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää perustietoja tieteellisestä kirjoittamisesta ja viittauskäytännöistä (2018, 8). Tämän täyttääkseni minun oli siis muistettava huolehtia lähdeviitteiden ja lainausten oikeellisuudesta koko kirjoittamisprosessin ajan.

4 TYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

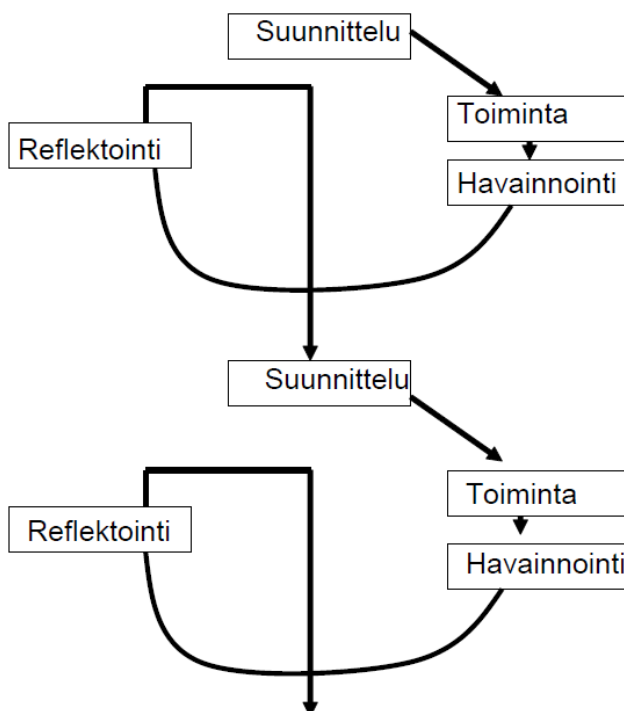
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, sillä laatuindikaattorien koostamiseen tarvittiin pikemminkin merkityksellistä tietoa kuin määrällistä tietoa. Tämä korostui esimerkiksi siinä, että vastauksille kysyttiin perusteluita. Tässä tutkimuksessa oli tärkeää saada esille sekä etsivien nuorisotyöntekijöiden että esimiesten sekä hyviä että huonoja kokemuksia liittyen esimiestyöhön etsivässä työssä. Miksi -kysymykset ja kokemusten huomioinnit ovat osa laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä. Laadullista tutkimusta suunniteltaessa oli huomioitava myös konteksti (eli esim. työmuodon historia), intentio (tutkimukseen osallistuvien motivaatio ja tarkoitusperä) sekä prosessi (esim. tutkimusaikataulun huomioiminen siinä, miten syvälle ilmiössä voi päästä). (Vilkkä 2015, Luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Mielestäni huomioin opinnäytetöissä esille tulleen haastavan historian esimiesten ja etsivien välillä päättämällä

osallistaa työskentelyyn molempia ryhmiä. Intentionon piti kiinnittää erityistä huomiota työpajatyöskentelyiden tuloksia purkaessa. Prosessin huomioin rajaamalla lopputuotokseksi laatuindikaattorit, joiden tekeminen suunnitellussa noin vuoden prosessissa oli mielestäni realistista.

4.2 Kehittämisprosessi - spiraalimalli

Opinnäytetyöni taustamateriaalin keräys mukaili erityisesti toimintatutkimuksessa käytettyä spiraalimallia. Spiraalimallissa prosessi etenee jatkuvana syklinä. Kukin sykli alkaa suunnittelulla, jota seuraa toiminta ja toiminnan havainnointi, jonka pohjalta reflektoidaan. Reflektion pohjalta suunnitellaan seuraava sykli ja niin edelleen. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan arvioitaviksi ja ensimmäinen kehä muodostaa tavallaan vasta lähtökohdan kehittämiseksi. Prosessin aikana kehittämistoiminta täsmentyy. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Omat kolme sykliäni koostuivat työpajatyöskentelyn ensimmäisestä ja toisesta vaiheesta sekä sähköisestä kyselystä.



Kuvio 1: Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mt., 67).

4.3 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentelyissä osallistin indikaattorien tekoon sekä esimiehiä että valikoitua joukkoa etsiviä nuorisotyöntekijöitä. Yhteensä työpajoissa tavoitettiin 71 esimiestä. Etsivää nuorisotyötä tekeviä organisaatioita on reilu 240, joten oletan tämän myös esimiesten valtakunnalliseksi lukumääräksi. Täten ensimmäisen ja toisen vaiheen työpajoissa tavoitettiin noin 30% etsivän nuorisotyön esimiehistä.

Työpajat lähtivät liikkeelle aiemmin esittelemistäni TTL:n hyvän johtamisen kriteereistä ja ensimmäisessä vaiheessa jokainen työpaja jatkoi aina edellisen työpajan tuotoksista. Jaoin osallistujat pieniin ryhmiin, joissa käsiteltiin antamiani materiaaleja. Riippuen työpajojen osallistujamäärästä ja työskentelylle varatusta ajasta, käsitelivät pienryhmät 1-5 TTL:n otsikkoa. Pienryhmien tuli tehdä omasta keskustelustaan muistiinpanot, jotka keräsin yhteisen purun jälkeen itselleni. Pienryhmäkeskustelujen pohjalta kävimme siis koko osallistujajoukon kesken yhteisen purun, josta tein fasilitoinnin ohella omia muistiinpanojani. Kirjoitin sekä ryhmien että itse kirjoittamani muistiinpanot puhtaaksi ennen seuraavaa työpajaa ja näistä muodostuivat pienryhmien taustamateriaalit.

Työpajat toteutuivat keväällä ja syksyllä alueellisissa esimiesten verkostoissa. Työpajoja oli ensimmäisessä vaiheessa yhteensä neljä, joista yksi toteutettiin verkon välityksellä. Työskentelyyn osallistui Pohjois-Suomen (Oulun ja Kainuun alueet) alueen esimiehistä 17, Lapin alueen esimiehistä (verkossa) 10, Etelä-Suomen alueen esimiehistä 19, ja Etelä-Savon esimiehistä 9. Osallistuin myös ennen Etelä-Savon esimiesten työpajaa Pohjois-Karjalan esimiesten ja etsivien tapaamiseen, jossa oli yhteensä 20 osallistujaa. Siellä kävimme kireän aikataulun vuoksi yleistä keskustelua etsivien ja esimiesten kanssa aiempien työpajojen tuotoksista.

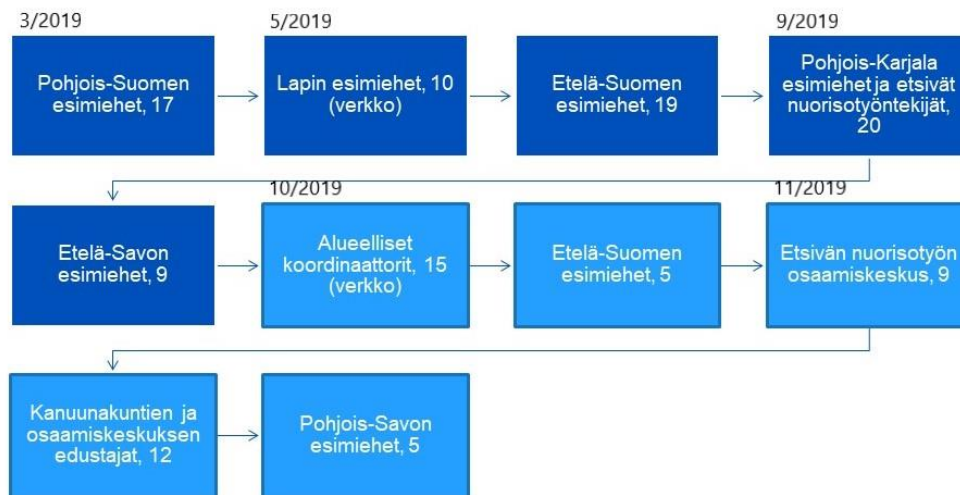
Etelä-Savon työpajan jälkeen tuntui, että keskusteluissa oli saavutettu saturaatiotaso, eikä tullut enää uusia huomioita. Tässä kohtaa teemoittelin saamani muistiinpanot, sekä yleisten keskusteluiden pohjalta tekemäni muistiinpanot, joiden pohjalta muodostin ensimmäiset versiot laatuindikaattoreista sekä mittareista. Teemoittelussa on kyse aineiston pelkistämisestä ydinasioita korostamalla. Tässä kohtaa oli tärkeää pysyä uskollisena tekstillä, eikä tehdä omia tulkintoja luoden teemoja, joita aineistoissa ei itsestään nouse ylös. Oli myös tärkeää, etten liikaa antanut esimerkiksi Mitä te oikein

teette? -koulutuskiertueella lähes pääosin etsivän nuorisotyöntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen vaikuttaa esimiesten tuottamaan sisältöön. (Vrt. Moilanen & Rähkä 2007, 55-56.)

Mittarit jäivät hyvin keskeneräisiksi, joten niitä ei käsitelty seuraavissa työpajoissa, vaan keskityimme indikaattoreihin. Päätin turhan työskentelyn välttämiseksi, että mittarit hiotaan valmiiksi vasta kun lopulliset laatuindikaattorit ovat muotoutuneet, mikä oli hyvä, sillä erillisiä mittareita ei lopulliseen työkaluun tullutkaan.

Toisessa vaiheessa järjestin viisi työpajaa, joista yhden verkossa. Indikaattoriehdotuksia pääsivät työpajoissa kommentoimaan etsivän nuorisotyöntekijöiden edustajina etsivän nuorisotyön alueelliset koordinaattorit (verkkotyöskentelyssä 15 henkilöä, vain kaksi ei päässyt osallistumaan), Etelä-Suomen esimiehet etsivän nuorisotyön alueellisilla päivillä (5 henkilöä), etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen työntekijät (9 henkilöä), Kanuunakuntien nuorisopalveluiden johtohenkilöt ja Kanuuna -osaamiskeskuksen työntekijät (12 henkilöä), sekä Pohjois-Savon esimiehet (5 henkilöä).

Toisessa vaiheessa koordinaattorit ja Etelä-Suomen esimiehet käsitelivät samat indikaattoriehdotukset, minkä jälkeen muokkasin kommenttien pohjalta uuden version indikaattoriehdotuksista ennen osaamiskeskuksen, Kanuunan ja Pohjois-Savon työpajoja. Koordinaattoreiden ja Kanuuna -työpajoissa työskentely oli aluksi ensimmäisen vaiheen tapaan pienryhmissä ja sitten käytiin yhteinen keskustelu. Etelä-Suomen esimiesten, osaamiskeskuksen ja Pohjois-Savon työpajassa osallistujat kävivät indikaattoriehdotukset läpi ensiksi itsekseen ja sitten kävimme yhteiskeskustelua. Vaikka toisessa vaiheessa olikin pääasiallinen tarkoitus kommentoida indikaattoriehdotuksia, tuli siinä ohella keskusteltua myös etsivän nuorisotyön johtamisesta yleisesti.



Kuvio 2: Työpajojen aikajana (kuukausi/vuosi) ja osallistujamäärät.

4.4 Sähköinen kysely

Vaikka sähköinen kyselylomake ajatellaankin määrällisen tutkimuksen metodiksi, päätin hyödyntää sitä myös omassa opinnäytetyössäni. Sähköisen kyselyn etuna on taloudellisuus, sekä tutkijan työn helpottaminen sillä, ettei kerättyä aineistoa tarvitse syöttää itse käsin sinne. Tämä myös poistaa virhelyöntien mahdollisuuden, ainakin tutkijan toimesta. (Valli 2010, 112.)

Tein kaksi erillistä kyselylomaketta, joista ensimmäisellä pyysin Aluehallintoviraston edustajien kommentteja laatuindikaattoriraakileisiin juuri ennen kuin hioin ne seuraavaa, laajemmin jaeltavaa kyselyä varten. Sain kolme vastausta, joissa kaksi mm. korosti sitä, että indikaattoreiden määrää tulee rajata paljon, vaikka iso osa olikin tärkeitä. Yksi pohdiskeli myös indikaattoreissa siinä vaiheessa usein esiintynyttä muotoilua ”Työntekijä kokee, että...” itsearviointityökalun käytettävyyden näkökulmasta. Nämä ja muut kirjoitusasuihin liittyvät kommentit vaikuttivat vielä indikaattoriehdotusten muotoiluun.

Indikaattoriehdotusten ollessa viimeistellyt, loin niitten pohjalta toisen kyselylomakkeen. Tässä kyselyssä indikaattoriehdotuksia oli kuuden otsikon alla yhteensä 75 kappaletta. Kyselyssä vastaajat saivat kertoa indikaattorien tärkeydestä laadukkaan johtamisen näkökulmasta (asteikolla 1=ei merkitystä, 5=erittäin tärkeä). Käytin siis Likertin asteikkoa, mikä sopii hyvin asenteiden ja mielipiteiden mittaukseen. Pariton määrä

vaihtoehtoja takaa vastaajalle mahdollisuuden myös valita ns. neutraalin vaihtoehdon keskeltä. (Mt., 120.)

Tämä kyselylomake laitettiin yleisesti jakoon etsivän nuorisotyön kentälle. Tavoitteena oli saada sen avulla sekä etsivät nuorisotyöntekijät että heidän esimiehensä ottamaan sen avulla kantaa indikaattoreihin. Kyselyä markkinointiin kohdennetulla sähköpostilla etsiville ja esimiehille, osaamiskeskuksen uutiskirjeessä sekä Facebookissa ja Twitterissä Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen kanavissa. Täten kyselyyn olisivat saaneet vastata muutkin etsivästä nuorisotyöstä kiinnostuneet tahot kuin etsivät ja heidän esimiehensä, eli en rajannut vastaajien joukkoa mitenkään. Muita vastanneita ei kuitenkaan ollut. Tämän kyselyn tarkoituksena oli saada laajemman joukon mieli-pidettä esille valikoidessa sitä, että mitkä indikaattoreista päätyvät lopulliseen versioon.

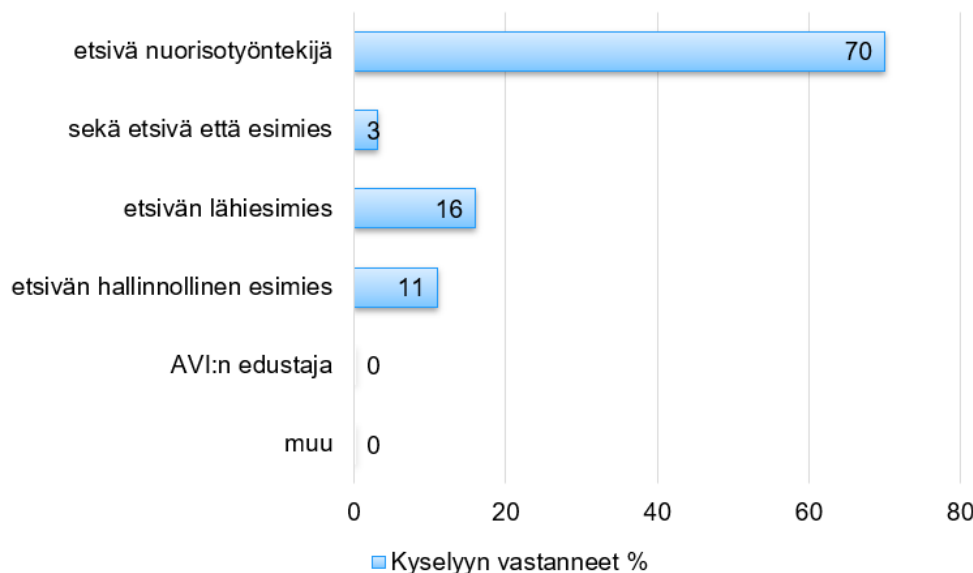
Kyselylomakkeessa suositellaan käytettäväksi lämmittelykysymyksinä taustatietokysymyksiä (mt., 104). Laajassa jakelussa käytettävässä lomakkeessa kyselin roolia (etsivä nuorisotyöntekijä / sekä etsivä että esimies / etsivän lähiesimies / etsivän hallinnollinen esimies / AVI:n edustaja / muu). Jos vastaaja toimi etsivänä nuorisotyöntekijänä tai esimiehenä, kysyin seuraavaksi maakuntaa, jossa toimii. Viimeiseksi kysyin aikaa, jonka vastaaja on työskennellyt etsivän nuorisotyön parissa (alle 6kk / 6kk-12kk / 1-2 vuotta / 2-4 vuotta / 4-6 vuotta / yli 6 vuotta). Nämä tiedot on kerätty myös kohderyhmän täsmällisemmän kuvailun helpottamiseksi tarpeen tullen.

Pidin myös kyselylomakkeen rakenteen hyvin yksinkertaisena. Tällä halusin edesauttaa, että kyselyssä ei olisi mahdollisuutta väärinymmärrykselle. Kyselyn kysymysten sanamuotojen tulee olla myös yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia (mt.,104). Tätä ajatusta sovelsin myös kyselyssä äänestettävänä oleviin laatuindikaattoriehdotuksiin.

Laitoin loppuun vielä avoimen kysymyksen, jossa kysyin vastaajan ajatuksia liittyen johtamisen laatuindikaattoreihin. Avoimia vastauksia sain lopulta 32 kappaletta, mikä on suhteessa vastaajien määrään mielestäni oikein hyvä osuus.

Kyselylomakkeeseen vastasi siis lopulta 70 henkilöä. Vastaajien jakauma oli seuraava: etsivä nuorisotyöntekijä 48, sekä etsivä että lähiesimies 2, etsivän lähiesimies 11 ja etsivän hallinnollinen esimies 8. Loppuvuodesta 2019 osaamiskeskuksen kartoitusten

mukaan etsiviä nuorisotyöntekijöitä oli 535, ja esimiehiä aiemmin esitetyn arvion mukaan noin 240, joten kyselyn perusjoukko olisi näin arvioituna 780 henkilöä.



Kuvio 3: Sähköiseen kyselyyn vastanneiden prosenttijakauma.

Vastaajia oli lähes kaikista maakunnista, vain Etelä-Karjala ja Kymenlaakso jäivät kokonaan vaill3 vastaajia. Eniten vastaajia (9 henkilöä) oli Pohjois-Pohjanmaalta ja pääkaupunkiseudulta. Myös Kanta-Häme (8 vastaajaa) sekä Pohjois-Savo ja Etelä-Pohjanmaa (7 vastaajaa) olivat hyvin edustettuina kokonaisuudessa.

Vastaajien työurat etsivän nuorisotyön parissa menivät aika lailla tasan. Vastanneista alle vuoden etsivän nuorisotyön parissa työskennelleitä oli vähiten, 17%. Eniten oli yli kuusi vuotta työskennelleitä, 19%. Mielenkiintoista olisi ollut tietää minkä kokoisista organisaatioista vastaajat ovat, mutta tätä en ollut ymmärtänyt lisätä kyselyyn.

4.5 Tutkimuspäiväkirja

Oikeastaan suunnittelematta, olen myös käyttänyt menetelmänä työpajoissa havainnointia tutkimuspäiväkirjan pitämisen muodossa. Olen siis kirjoittanut ylös vapaa-muotoisia muistiinpanoja yleisesti käydyistä keskusteluista tukemaan pienryhmissä ryhmien itsensä kirjoittamia muistiinpanoja. Kerroin myös aina työpajan purkuosion alussa, että kirjoitan samalla ylös mielestäni keskeisiä asioita käydyistä keskustelusta.

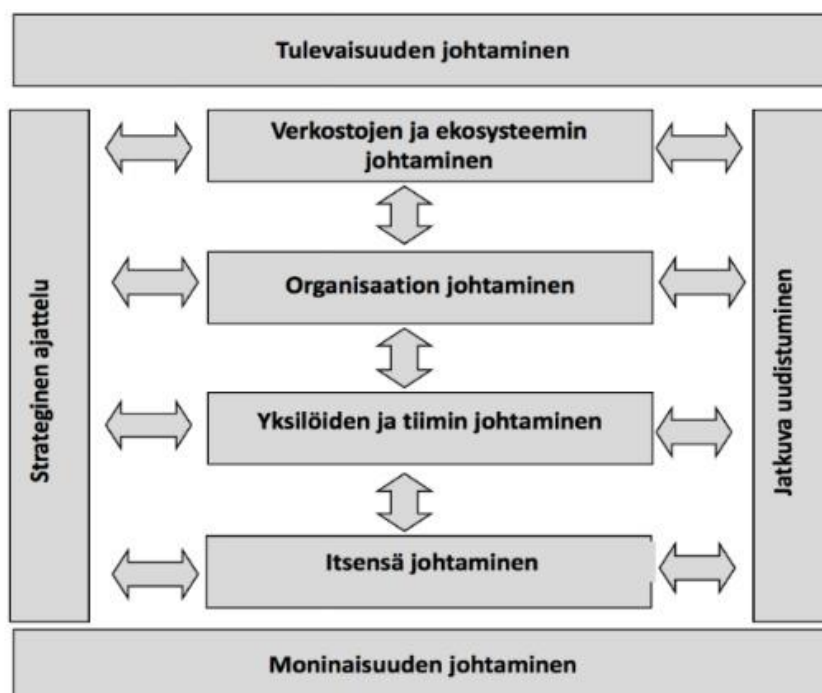
Tämän osuus tutkimustuloksia esitellessä on kuitenkin hyvin pieni, sillä tämän tutkimusmenetelmän käyttäminen ei ollut etukäteen mietittyä, eikä sille ollut suunniteltu mitään rakennetta.

Havaintojen teko on aina valikoivaa tutkimuksessa. Omassa tapauksessani tämä tarkoitti sitä, että kirjoitin ylös sillä hetkellä mielestäni tärkeät asiat. Havaintoa tarkastellaan myös aina suhteessa kokonaisuuteen, josta havainto on tehty. Toisin sanoen havaintoa ei irroteta asiayhteydestään ja sitä tarkastellaan oikeissa mittasuhteissa, kuten suhteutettuna teoriaan. Tämän vuoksi olen käyttänyt havainnoinnilla saamani tietoa vain peilaamaan teoriaa ja sähköisen kyselyn tuloksia. Havainnoinnin hyödyllisyys riippuu tutkijan ammattitaidosta ja miten hän kykenee yhdistelemään erilaisia havaintoja ja omaamaansa esitietoa toisiinsa. Esimerkiksi yksittäisen havainnon ei tulisi vaikuttaa tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Havainnointitaidon kehittyminen vaatii tekemällä havainnointia käytännön kenttätöissä, minkä vuoksi tutkijan tulee hankkia paljon ja erilaisia kokemuksia käytännön kenttätöistä. Havainnoinnissa on kysymys ensisijaisesti vuorovaikutustilanteesta tutkimisesta ja tutkimuskohteen ymmärtämisestä, mikä edellyttää sekä tutkimuskohteen että tutkijan oppimista. Havainnoinnissa tutkija usein osallistuu tutkimuskohteen toimintaan enemmän tai vähemmän, joten kysymys on aina myös tutkijan oppimisesta. (Vilka 2016,11-13.)

5 LAADUKKAAN JOHTAMISEN ELEMENTIT

Pentti Sydänmaalakka on toimittanut teoksen tulevaisuuden johtamisesta, jonka johdannossa hän kirjoittaa älykkäästä johtamisesta. Hänen mukaansa tämän päivän johtaminen on kolmen i:n johtamista (innostuminen, innostaminen ja innovoiminen). Perinteisen tayloristisen johtaminen (käskeminen, kontrolloiminen ja korjaaminen) on ollut tehokkuuslähtöistä ja tämän rinnalle on nostettu uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs johtaminen kyseenalaistaa vallitsevat näkemykset ja tarjoaa uuden ja innovatiivisen lähestymistavan nykyhetken johtamisen haasteisiin. Tälle on Sydänmaalakan mukaan tarvetta, sillä johtamisen toimintaympäristö on muuttunut parinkymmenen vuoden aikana niin paljon, että on tullut tarve uudelle viitekehykselle. Älykäs johtaminen koostuu hänen mukaansa neljästä perustasosta: verkostojen ja ekosysteemin johtamisesta, organisaation johtamisesta, yksilöiden ja tiimien johtamisesta sekä itsensä

johtamisesta. Jatkuva uudistuminen edellyttää strategista ajattelua. Näiden suhdetta on tarkemmin avattu kuviossa 4. (Sydänmaalakka 2014, 8-9.)



Kuvio 4: Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit (mt., 10).

Etsivässä nuorisotyössä on kyse ihmisten kohtaamisesta. Mielestäni myös esimiestyössä on kyse työntekijän kohtaamisesta, jolloin esimies toimii osaltaan esimerkkinä etsivälle nuorisotyöntekijälle kohtaamiseen liittyen. Etsivä nuorisotyö pohjautuu myös yhdessä määriteltyihin arvoihin. Tältä osin koen että, että etsivän nuorisotyön johtaminen pohjautuu mielestäni eksistentiaalistiseen ihmiskäsitykseen, eli siihen, että ihmisessä olennaisinta on hänen olemassaolonsa. Psykologi Juha Perttula on kirjoittanut, että eksistentiaalistisessa ihmisten johtamisessa johtaja on ensisijaisesti ihminen ja työntekijöiden kanssaeläjä. Sekä esimies että työntekijä koetaan yksilöiksi. Ihmisten johtaminen on valitsemisen johtamista, eli annetaan työntekijöille mahdollisuuksia valita itse. Rohkeus toimia, epäonnistua ja valita uudestaan kuuluvat myös tähän johtamistyyliin. Esimies voi omalla toiminnallaan toimia esimerkkinä valintahetkellä. (Perttula 2012, 135-137.) Johtajan ihmiskäsityksellä on suuri vaikutus kyseisen henkilön johtamisotteeseen ja -filosofiaan. Tämä näkyy erityisesti siinä, että miten esimies luottaa työntekijöihinsä. Erilaisuuden ymmärtäminen helpottaa johtamista, tämä toki edellyttää ainakin myönteistä ihmiskäsitystä sekä uskoa yksilön kykyyn kasvaa ja kehittyä. (Ajanko 2016, 45-46.)

Tällä hetkellä johtamisen suurena trendinä on valmentava johtaminen, mikä sopii myös oivasti etsivän nuorisotyön johtamiseen, sikäli kun halutaan ajatella, että etsivää nuorisotyöntekijää johdettaisiin asiantuntijana. Jääkiekkovalmentajana kunnostautunut Erkka Westerlund puhuu valmentamisen tärkeydestä myös työelämässä. Hän kirjoittaa teoksessaan, että suomalaisen valmennuskulttuurin lähtökohdaksi on noussut humanistinen ihmiskäsitys, jonka ydin on ihmisen ja sivistyksen kunnioittamisessa. Muutos tapahtuu ihmisten välisessä kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa. Westerlundin mielestä valmennus on ennen kaikkea ihmissuhdetyötä, jossa ihminen nähdään kolmesta ulottuvuudesta (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen) koostuvana holistisena kokonaisuutena. Keskeistä valmennusprosessissa on se, miten pystytään hyödyntämään urheilijan (tai esimerkiksi etsivän nuorisotyöntekijän) omia sisäisiä voimavaroja. Tässä puhutaan mielen valmentamisesta, eli henkilön ajatteluun vaikuttamisesta. Monologi vaihdetaan dialogiksi, ja valmennusprosessi on yksilön valmennusta ryhmien valmentamisen sijasta. Myöskään valmentajan (tai esimiehen) ei ole hyvä olla valmennettavan yläpuolella, vaan kohtaaminen tapahtuu samalla tasolla. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 118-119.) Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää luovuutta tukevaa työympäristöä. Kehittymistä tapahtuu, kun saadaan olla arvostavassa ja kunnioittavassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Valmentavaan johtamiseen kuuluu tärkeänä kokeilemisen ja erehtymisen salliminen. Valmentava kulttuuri edellyttää kehittämismyönteisyyttä ja systemaattista työskentelyä tavoitteiden eteen, yhteistä suuntaa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 266-268.)

Työpajojen ensimmäisen vaiheen jälkeen teemoittelin työpajojen muistiinpanoissa esiin nousseita asioita ja näitten pohjalta nousi esiin kuusi etsivän nuorisotyön laadukkaaseen johtamiseen vaikuttavaa teemaa: osaamisen kehittäminen, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi, ammatillisuuden johtaminen, vuorovaikutus ja luottamus, tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen, sekä verkostotyöskentely. Tässä osiossa käsittelen näitä teemoja työpajoissa nousseiden keskusteluiden sekä sähköisen kyselyn tulosten pohjalta. Kyselyn tuloksia vertailen vastauksia puhtaasti etsivää nuorisotyötä kentällä tekevien ja jollain lailla esimiesasemassa (sekä etsivä, että esimies/ etsivän lähesimies/etsivän hallinnollinen esimies) olevien vastausten välillä.

Yleisesti katsottuna erot olivat pieniä ja koko kyselyssä vain kaksi indikaattoriehdotusta sai tärkeysarvoksi alle 3,0 asteikolla 1-5. Kyselyn avoimissa kohdissa oli kom-

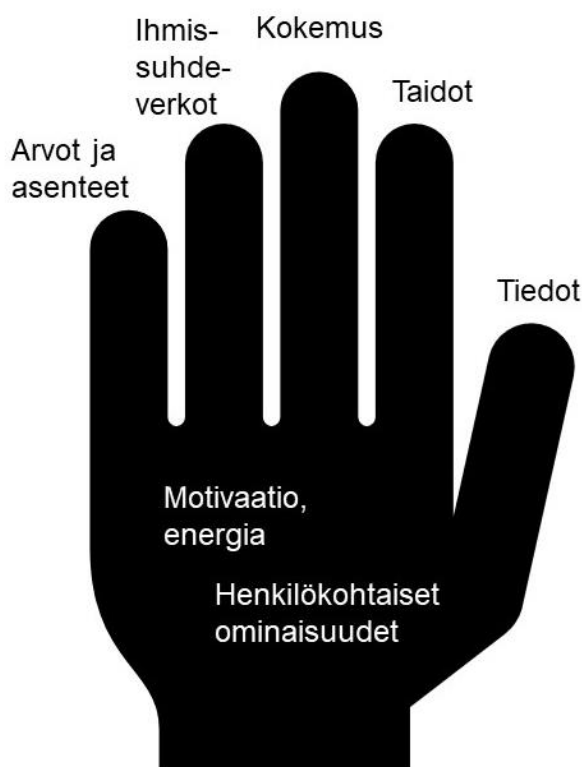
mentti: ”Yllätyin, että kaikki teemat tuntuivat tärkeiltä. Oletuksena oli, että vaihtoehtoista löytyisi myös ”ei lainkaan tarpeellista” -kohtia” (etsivä nuorisotyöntekijä, sähköinen kysely). Mielestäni tämä kommentti kertoo hyvästä pohjatyöstä työpajoissa, joissa on onnistuttu jo etukäteen karsimaan pois indikaattoriehdotuksista ne vähemmän tärkeät.

Tarkastellessani tuloksia huomasin myös, että vastaajajoukko, joka on työskennellyt etsivän nuorisotyön parissa 2-4 vuotta, antoi suurimmassa osassa ehdotuksia korkeampia tärkeysarvoja indikaattoriehdotuksille kuin muut vastaajaryhmät. Suurin ero annetuissa tärkeysarvoissa oli suhteessa 4-6 vuotta työskennelleisiin.

5.1 Osaamisen kehittäminen

Yritysmailmassa yrityksen kilpailukyky riippuu suuresti siitä, mitä yrityksessä osataan. Henkilöstön kehittäminen mahdollistaa muutosten toteuttamisen ja tukemisen, sekä varmistaa ja parantaa toiminnan laatua (Viitala 2007, 170, 182). Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, pitää sitä pohtia yksityiskohtaisesti suhteessa yksilön, tiimin ja työyhteisön nykyisiin ja tuleviin työtehtäviin.

Yksilön pätevyyttä voidaan kuvata esimerkiksi käsikuvilla (kuvio 5). Kämmen muodostuu yksilön henkilökohtaisista taidoista sekä henkisestä ja fyysisestä energiasta, sormet sen sijaan ovat kompetenssin eri osia. Huomionarvoista on, että useimmin korostetut tieto ja taito muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Taidot sisältävän ammattitaidon lisäksi esimerkiksi kielitaidon ja tietoteknisen osaamisen. Tiedolla tarkoitetaan tosiasioita, menetelmiä, malleja ja teorioita. Kokemuksen avulla opitaan ja ymmärretään uutta tietoa nopeammin, kun on jotain mihin sitä voi peilata. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat asiantuntijuuden. Ihmissuhdetaitojen ylläpitämisen kyky on nykyään hyvin tärkeää, sillä työelämässä työskennellään yhä useammin kokoonpanoilta vaihtuvissa tiimeissä tai projekteissa. Ihmisen maailmankatsomuksen pohjan muodostavat tämän arvot. Asenteella on taas merkitystä esimerkiksi siihen, kuinka henkilö suhtautuu työssä tapahtuvaan muutokseen. Käsikuvion muodostamaa pätevyyttä vertaamalla työn vaatimuksiin nähdään työntekijän kehittämistarve. (Kauhanen 2012, 146-147.)



Kuvio 5: Yksilön pätevyys (mukaillen mt., 146).

Myös esimerkiksi Espoon kaupunki toteaa jo perehdytysoppaassaan, että on tärkeää kehittää itseään työn vaatimusten ja työhön liittyvien osaamisen tarpeiden muuttuessa (2019, 15). Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksen perustamista varten tehdyssä suunnitelmassa nostettiin esille erityisesti päihde- ja mielenterveysteemat sekä konkreettiset menetelmiä sisältävät koulutukset esitellessä etsivän nuorisotyön kentälle toivottavia koulutuksia. Suunnitelmassa todettiin myös, että koulutukselle on iso tarve etsivien nuorisotyöntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi. (Puusniikka & Auruksenaho 2016, 25-27.)

Opinnäytetyöprosessini työpajojen keskusteluissa kävi kuitenkin useaan otteeseen ilmi, että erityisesti kuntapuolella tälle ei läheskään aina varata tarpeeksi resursseja ajan tai rahan muodossa. Laatuindikaattoreiden ensimmäisessä versiossa ensimmäinen indikaattori oli muodossa: ”Työntekijöiden tasapuolinen osallistuminen koulutuksiin on mahdollistettu.” Oikeastaan jokaisessa työpajassa tartuttiin sanaan ”tasapuolinen”. Pohdittiin, että mitä tasapuolisuudella oikein tarkoitetaan tässä yhteydessä ja todettiin, että mikäli verrataan vaikka etsivän nuorisotyöntekijän ja nuorisotilalla työskentelevän nuorisotyöntekijän koulutusmahdollisuuksia, ei tasapuolisuuteen päästä.

Kunta on saattanut pyrkiä tasapuolisuuteen määrittämällä työntekijöilleen tietyn maksimimäärän koulutuspäiviä vuodelle. Tähän liittyen kävimme työpajoissa myös pohdintaa siitä, että mitkä kaikki etsivän nuorisotyön kentän tapaamiset ovat varsinaisesti koulutuksia ja mitkä kaikki verkostoitumista tai vertaistuen paikkoja.

Kunnan taloudellinen tilanne vaikuttaa juuri parhaillaankin monen etsivän nuorisotyöntekijän mahdollisuuksiin kouluttautua: esimerkiksi matkustuskielto tai koulutuslupien myöntäminen vain vakituisille työntekijöille ovat kuuleman mukaan esteenä osallistua tämän kevään valtakunnallisille etsivän nuorisotyön päiville, joiden osallistumismaksua osaamiskeskus on pyrkinyt pitämään hyvin maltillisena. Osittain tähän voisi vastata verkossa tapahtuvan koulutuksen määrän ja laadun kasvattaminen. Toki on kuuleman mukaan myös työnantajia, joiden ajatusmaailmassa työntekijän koulutautuminen on vain pois itse asiakastyöstä, eikä sen vaikutusta työn kehittymiseen nähdä. Lopullisessa indikaattorissa jätin ”tasapuolinen” sanan pois, sillä mielestäni pääasia on, että työntekijöillä on ylipäättänsä mahdollisuus kouluttautua.

Koulutuksiin osallistumisen lisäksi osaamista voi toki kehittää monella muullakin tavalla. Työpajoissa nousi esiin mm. työnkiertojen mahdollistaminen, oman osaamisen jakaminen muulle työyhteisölle sekä työnohjaus ja reflektointi. Vertaistuen saamista ja työnohjausta käsittelem työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin teeman alla, ja perehdytystä sekä reflektointia ammatillisuuden johtamisen alla.

Sähköisessä kyselyssä osaamisen kehittämiseen liittyviä indikaattoriehdotuksia oli yhteensä yksitoista. Näistä selkeästi tärkeimmäksi nousi tuo edellä mainittu ”Organisatiossa on mahdollistettu työntekijöiden osallistuminen koulutuksiin”. Tämä oli sekä esimiesten että etsivien mielestä yhtä tärkeää; molemmat antoivat tärkeysarvon 4,6. Vähiten tärkeäksi valikoitui sekä etsivien että esimiesten mielestä indikaattoriehdotus ”Esimies hyödyntää aluekoordinaattoria koulutus- ja kehityssuunnitelman laadinnassa”. Tämä sai etsiviltä tärkeysarvosanan 2,9 ja esimiehiltä 2,3. Luulen tämän alhaisen tuloksen johtuvan isolta osin siitä, että tällaista mallia ei ole vielä käytössä käsitteäkseeni missään, minkä lisäksi aluekoordinaatio on isossa osassa Suomea vasta startannut. Alle puoli vuotta työskennelleet antoivat hiukan korkeamman tärkeysarvosanan kuin pidempään työskennelleet vastaajat, ja tässä varmasti näkyy se, että heillä ei ole kokemusta ajasta ilman aluekoordinaattoria. Esimiehen ja aluekoordinaattorin yh-

teistyö on siis vielä kehitysvaiheessa ja itse näkisin, että tässä olisi hyvä kehittäminen paikka. Perustelen tätä sillä, että aluekoordinaattorit järjestävät omalla alueellaan koulutuksia ja verkostoitumismahdollisuuksia alueen etsiville nuorisotyöntekijöille, joten vuoropuhelu esimiehen kanssa olisi järkevää, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä ja pystytään tarvittaessa tukemaan toisiaan koulutusvalinnoissa. Lisäsin aluekoordinaation hyödyntämisen lopulliseen työkaluun hyväksi vinkiksi tämän osion alle, vaikka varsinaiseksi indikaattoriksi se ei tässä vaiheessa päätynytäkään.

Toinen vähemmän tärkeäksi määritelty indikaattoriehdotus oli ”Esimies mahdollistaa työkierron, myös tarvittaessa organisaatioiden yli”. Tämä lisättiin indikaattoriehdotukseen kakkosvaiheen työpajoissa, sillä tämä oli koettu hyväksi välineeksi, mutta kyselyssä sekä etsivät nuorisotyöntekijät että esimiehet antoivat tälle tärkeysarvon 3,0. Tulkitsen tässä kohtaa taas tämän muita indikaattoriehdotuksia huonomman arvostaman johtuvan siitä, että työkiertoa ei etsivässä nuorisotyössä, tai nuorisotyössä ylipääntänsä ole varmastikaan ollut vielä suurissa määrin käytössä ja sen hyötyjä ei välttämättä tunnisteta. Työkierto vaatii myös hyvin suunnitellun rakenteen ja selkeät tavoitteet, joten se ei ole mikään nopeasti ja pienellä vaivalla käyttöön otettava osaamisen kehittämisen muoto, mikä varmasti vähensi tärkeyttä vastaajien mielestä.

Työntekijän näkökulmasta tavoitteellinen työkierto mahdollistaa uuden oppimisen, vertaiskokemusten ja osaamisen jakamisen urapolun eri vaiheissa. Lisäksi sillä voi olla myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin.

Organisaation näkökulmasta työkierron avulla henkilöstö tutustuu eri työyksiköiden toimintaan, perehtyy erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin sekä saa kokonaiskuvan palveluprosesseista. -- Tavoitteellista työkiertoa voidaan käyttää myös erilaisten prosessien kehittämiseen, verkostojen luomiseen, osaamisen siirtämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. (eOSMO -hanke 2011.)

Suurin ero annetussa tärkeysarvossa etsivien ja esimiesten vastauksissa oli indikaattoriehdotuksessa ”Työntekijöille on tehty yhdessä esimiehen kanssa henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat, joissa on huomioitu tulevaisuuden kehitystarpeet.” Etsivät nuorisotyöntekijät antoivat tälle tärkeysarvon 3,1 ja esimiehet 3,8. Tässä luulen olevan taustalla kaksi syytä: Ensimmäkin tällaista suunnitelmaa ei ole välttämättä aiemmin ollut, joten sen hyötyä ei taas osata arvioida suhteessa käytettävään aikaan. Toiseksi osa etsivistä nuorisotyöntekijöistä kokee esimiehensä niin kaukaiseksi, että ei koe tarpeelliseksi käydä, tämän kanssa tällaisia keskusteluja, mikäli siihen on edes mahdollisuutta. Tähän palaan myöhemmin osiossa Vuorovaikutus ja

luottamus. Painotin tässä kohtaa esimiesten arvosanaa ja tämä indikaattori päätyi täten osaksi työkalua.

5.2 Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi

Vain hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan sekä kehittymään. Hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Työ voi kuormittaa sekä psyykkisesti että fyysisesti. (Viitala 2007, 212, 217). Etsivässä nuorisotyössä kuormitus koskee pääosin psyykkistä puolta työn luonteen vuoksi. Työstressi ja työuupumus ovat todellinen uhka. Myös työpaikan epävarmuus, josta etsivän nuorisotyön osalta viittasin vakinaistamisen osalta johdannossa, vaikuttaa tähän (mt., 223). Työelämä on muuttunut paljon ja muutoksen ja epävarmuuden sietokyky ovat tärkeitä ominaisuuksia tulevaisuudessakin. Työssä jaksaminen edellyttää myös työmotivaation ylläpitoa esimerkiksi sopivan haasteellisilla työtehtävillä ja edellisessä osassa puhutulla osaamisen kehittämisellä. (Sydänmaalakka 2017, 228-232.)



Kuvio 6: Hyvinvoivan työntekijän ominaisuudet (mukaillen Työterveyslaitos 2).

Fyysiset työn uhat etsivässä nuorisotyössä liittyvät yksin työskentelyyn, kotikäynteihin, asiakasnuorten kuljettamiseen ja vaihtuviin asiakaskohtaamispaikkoihin. Tapauksissa etsivän nuorisotyöntekijöiden kanssa on tullut esiin, että näihin tilanteisiin ei ole monessa etsivän nuorisotyön taustaorganisaatiossa tänä päivänäkään annettu erilisiä toimintaohjeita.

Työpajoissa tästä temasta keskustellessa nousi esille vahvasti työn purun tarve, joihin keinoiksi nostettiin vertaistuen mahdollistaminen, reflektointi ja työnohjaus. Työturvallisuus puhututti ja siihen tarjottiin yhdeksi ratkaisuksi työparityöskentelyn mahdollistamista, myös tarvittaessa toisesta organisaatiosta. Kävimme myös keskustelua kehityskeskustelujen laadusta ja hyödyllisyydestä ja siitä, että onko esimiehellä tarpeeksi aikaa oikeasti kuunnella ja paneutua työhyvinvointiasioihin. Vuonna 2018 118 (eli 56%) etsivän nuorisotyön tekijää työskenteli omassa organisaatiossaan yksin (Bamming & Walldén 2019, 28), ja yksin työtä tekevien hyvinvoinnin tukeminen nousi myös esille keskusteluissa.

Tähän osioon muotoutui eniten indikaattoriehdotuksia, yhteensä 14, eli myöskin eniten karsiutui pois lopullisesta työkalusta. Heikoimman arvosanan sai tässäkin osiossa aluekoordinaattoriin liittyvä indikaattoriehdotus ”Uuden työntekijän perehdytysuunnitelma on tehty yhdessä aluekoordinaattorin kanssa, ja sen mukaan toimitaan”. Etsivät nuorisotyöntekijät antoivat tälle tärkeysarvon 2,9 ja esimiehet 2,7. Tämä oli myös harvoja ehdotuksia, joissa esimiehet antoivat matalamman tärkeysarvon kuin etsivät, toinen oli osaamisen kehittämisen alla ollut aluekoordinaattoriin liittyvä indikaattori. Tässä luulen taustalla olevan ajatuksen siitä, että työnantaja vastaa perehdyttämisestä, mikä on toki totta. Näen tässäkin vain hyötyä aluekoordinaattorin alueellisen ja valtakunnallisen tiedon jakamisesta, siksi aluekoordinaattorin hyödyntäminen perehdytyksessä pääsi kuitenkin tämän osion hyvien vinkkien listalle.

Esimiehet antoivat korkeimmat tärkeysarvosanansa indikaattoriehdotuksille, jotka koskivat yksin työtä tekeviä etsiviä: ”Yksin työtä tekevä työntekijä kokee, että hänen kuulumisestaan työyhteisöön on huolehdittu” (tärkeysarvo 4,6) ja ”Yksin työtä tekevä työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vertaistukeen, myös tarvittaessa organisaatioiden yli” (tärkeysarvo 4,7). Näistä jälkimmäinen valikoitui mukaan työkaluun. Etsivät nuorisotyöntekijät nostivat tärkeimmäksi ehdotukseksi ”Esimies on mahdol-

listanut työntekijöille tarvittaessa työparityöskentelyn (esim. oman organisaation ulkopuolelta)” joka sai tärkeysarvon 4,3. Koulutetulta ammattilaiselta säännöllisesti saadun työnohjauksen merkitys korostui erityisesti 2-4 vuotta etsivän nuorisotyön parissa työskennelleiden vastauksista, sillä heidän antamansa tärkeysarvo oli 4,8. Myös 1-2 vuotta työskennelleiden ryhmässä annettiin tälle tärkeysarvosana 4,1. Sen sijaan 6-12 kuukautta työskennelleiden sekä 4-6 vuotta työskennelleiden ryhmät antoivat tärkeysarvosanaksi reilusti heikomman 3,3. Muista konkreettisista menetelmistä säännölliset tiimipalaverit päätyivät varsinaisten indikaattoreiden sijaan hyvien vinkkien listalle, sillä se ei saanut yhtä korkeaa kannatusta.

Yllätyksekseni ”Työyhteisössä on tehty työturvallisuusohjeistus, jossa on huomioitu etsivän nuorisotyön erityispiirteet, ja se on jalkautettu” ei olisi ollut suoran äänestyksen pohjalta viiden kärki-indikaattorin joukossa, jos olisi huomioitu vain etsivien äänet. Etsivät antoivat sille tärkeysarvon 3,6 ja se oli vasta seitsemänneksi tärkein, vaikka työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat puhututtaneet paljon kiertäessämme Suomea. Taustatiedon pohjalta tämä nousi työkaluun, vaikka äänestys ei sille korkeimpia tärkeysarvoja antanutkaan.

Suurimmat erot etsivien nuorisotyön tekijöiden ja esimiesten vastauksissa koskivat kehityskeskusteluita ja suurimmillaan se oli indikaattoriehdotuksessa ”Kehityskeskusteluissa sovittuja toimenpiteitä seurataan yhdessä sovitusti”. Etsivät antoivat tälle tärkeysarvon 3,5 ja esimiehet 4,4. Tämä kertoo mielestäni, että kehityskeskusteluita ei koeta yleisesti ottaen hyödylliseksi, mikä tukee valitettavasti itse ympäriltäni kuulemaa palautetta. 2-4 vuotta etsivän nuorisotyön parissa työskennelleet kokivat kehityskeskustelujen hyödyllisyyden selkeästi tärkeämmäksi kuin muut ryhmät, antaen sille tärkeysarvosanan 4,3. Muiden ryhmien tärkeysarvosanat painottuivat lähemmäs arvosanaa 3,5. Itse koen kehityskeskustelut tärkeäksi johtamisen työkaluksi, joten kehityskeskusteluiden hyödyntäminen on esillä hyvissä vinkeissä, sekä muutenkin työkalun ohjeistuksessa. Palaan kehityskeskusteluihin vielä johtopäätöksissä. Täysin samaa mieltä etsivät ja esimiehet olivat esimiehen riittävästä perehtymisestä etsivän nuorisotyön erityispiirteisiin, jolle kumpikin antoivat tärkeysarvon 4,1.

Yleisesti ottaen 2-4 vuotta etsivän nuorisotyön parissa työskennelleet antoivat lähes kaikille tämän osion indikaattoriehdotuksille suuremmat tärkeysarvot kuin muut vastaajaryhmät. Vertailun vuoksi: 4-6 vuotta etsivän nuorisotyön parissa työskennelleet

antoivat melkein jokaisessa kohdassa 0,5-1 arvosanan verran pienemmän tärkeysarvon.

5.3 Ammatillisuuden johtaminen

Lainasin aiemmin Etsivän nuorisotyön johtaminen -osiossa useampaa opinnäytetyötä, joissa todettiin työntekijöiden toivovan lisää tukea esimieheltä esimerkiksi työn rajaukseen. Olen ympäri Suomea järjestetyissä koulutuksissa toistanut ajatustani siitä, että hyvällä esimiehellä ei tarvitse olla substanssiosaamista, mutta kiinnostus työntekijänsä tekemää työtä kohtaan täytyy olla. Etsivä nuorisotyöntekijä on oman työnsä asiantuntija ja mielestäni hyvä esimies osaa hyödyntää tätä. Asiantuntijaa johtaessa on tärkeää huolehtia, että asiantuntija tuntee olevansa arvokas ja kuuluvansa johonkin työyhteisöön. Asiantuntijuutta johtaessa yksilöllä on keskeinen rooli tavoitteiden asettamisessa ja oman osaamisen kehittämisessä. Tällainen johtajuus onkin enemmän onnistumisen johtamista, kuin vaikka perinteistä suorituksen johtamista. Keskiössä on yksilöiden itseohjautuvuus ja tasavertaisuus, toiminnan vapaus, sekä myöhemmin vuorovaikutus ja luottamus -osiossa enemmän painoarvoa saavat avoimuus ja läpinäkyvyys. (Tirkkonen 2014, 79-80.)

Erityisesti esimiesten työpajoissa nousi esille etsivän nuorisotyön perustehtävän selkeyden merkitys, jotta sekä työntekijöillä että esimiehillä on yhteinen kuva siitä, mitä etsivä nuorisotyö heidän organisaatiossaan on. Tätä tukee ehdottomasti myös Suomea kierrellessä kuultu ajatus siitä, että esimiehestä ei saa välttämättä tukea työhön, mikäli hänellä ei ole nuorisotyön johtamisesta ymmärrystä, eikä tietoa etsivän nuorisotyön erityispiirteistä. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen puhuu menestyvän työyhteisön peruspilareista, jotka löytyvät kuviosta 7. Pilareista ei kuitenkaan ole suuremmin hyötyä, ellei rakenteet ole kunnossa ja perustehtävä selkeänä mielessä. Järvinen on todennut, että hänen kokemuksensa mukaan 90% työyhteisöissä olevista ongelmista johtuu rakenteellisista vioista ja vain 10% esimerkiksi henkilökemioista. Rakenteiden työstämiseen ja alueellisen perustehtävän määrittämiseen olisi siis tämän mukaan hyödyllistä käyttää aikaa ja muita resursseja. (Järvinen 2001, 27-29; Leinonen 2016.) ”Etsivän nuorisotyön paikallinen perustehtävä (miksi, mitä, kenelle) on määritelty yhdessä esimiehen kanssa” tuli tämän pohjalta itseoikeutetusti yhdeksi indikaattoriksi, ja se olikin saanut tärkeysarvoiksi etsiviltä 4,2 ja esimiehiltä 4,4.



Pekka Järvinen (2001), Onnistu esimiehenä

Kuvio 7: Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28).

Tähän osioon sain muodostettua kolmetoista indikaattoriehdotusta, jotka kaikki koettiin hyvin tasaisen tärkeäksi. Etsivät nuorisotyöntekijät nostivat tärkeimmäksi ehdotuksen ”Organisaatiossa mahdollistetaan etsivän nuorisotyön jatkuvuus (esimerkiksi työsuhteiden vakinaistaminen)”. He antoivat tälle tärkeysarvon 4,6. Tämä indikaattoriehdotus oli myös sellainen, jossa oli isoin ero esimiesten ja etsivien vastausten välillä, sillä esimiehet antoivat tälle tärkeysarvon 4,1. Tärkeäksi hekin toki tämän ehdotuksen kokivat, ja vastaukseen saattoi vaikuttaa myös se, että esimiehellä ei välttämättä ole varsinaista vaikutusvaltaa esimerkiksi työsuhteiden vakinaistamisen suhteen.

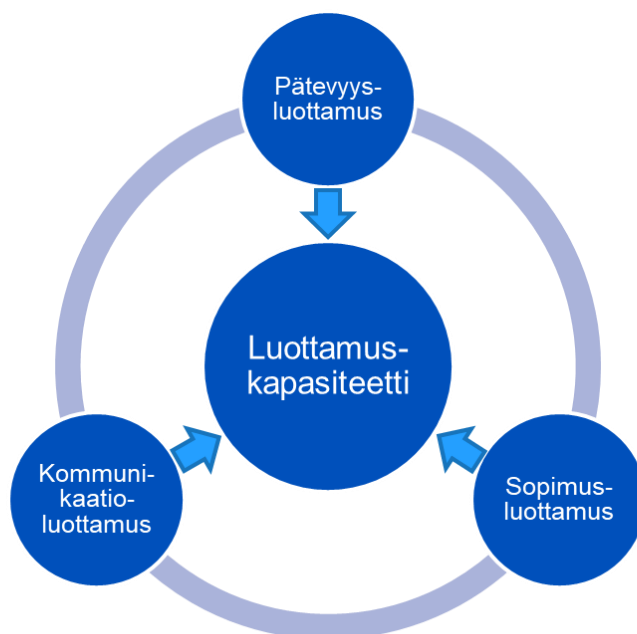
Esimiehet nostivat tärkeimmäksi 4,5 tärkeysarvolla kaksi indikaattoriehdotusta: ”Esimies varmistaa, että etsivä nuorisotyö pohjautuu nuorisolakiin, nuorisotyön eettisiin ohjeistuksiin sekä etsivän nuorisotyön arvoihin” ja ”Organisaatiossa tehdään näkyväksi etsivän nuorisotyön ammatillisuutta sidosryhmille”. Vähiten tärkeäksi koettiin etsivien toimesta ”Työntekijät ja esimies ovat yhdessä määritelleet etsivien nuorisotyöntekijöiden tehtävänkuvan suhteen muihin kunnan palveluihin” ja esimiesten toimesta ”Etsivästä nuorisotyöstä on tehty organisaatiossa palvelukuvaus työn tunnettuuden lisäämisen tueksi”. Näilläkin toki oli korkeat tärkeysarvot (3,9 ja 3,8), joten

työn määrittelyn tärkeys ymmärretään myös vastaajien keskuudessa ja ehdotukset lie-
nevätkin saaneet hiukan alhaisemman tärkeysarvon arjen työn ajankäytön priorisoin-
nin vuoksi.

Tässä osiossa etsivän nuorisotyön parissa työskentelyn ajalla ei ollut suuria merkityk-
siä vastauksiin. Huomattavaa on kuitenkin, että yli kuusi vuotta etsivän nuorisotyön
parissa työskennelleiden ryhmä antoi tälle osiolle yleisesti ottaen korkeampia tärkeys-
arvoja kuin muihin osioihin. Heidän vastauksissaan korostui erityisesti etsivän ja esi-
miehen yhteisen ymmärryksen sekä paikallisen perustehtävän määrittelyn tärkeys.
Tämä liittyy varmasti siihen, että he ovat jo pitkään painiskelleet työssään työn mää-
rittelyn haastavuuden parissa.

5.4 Vuorovaikutus ja luottamus

Luottamuksen rakentaminen on tärkeä osa johtamista. Se vaatii pitkäjänteistä panos-
tamista ja konkreettisia näyttöjä. Luottamus sisältää ajatuksen siitä, että luottamuksen
kohde ei halua toiselle henkilölle pahaa, vaan toimii hänen parhaakseen. Luottamus
olettaa myös luotetulla henkilöllä olevan vaaditun osaamisen. Sekä esimiehen että
työntekijän tulee nauttia toisensa luottamusta. Mikäli luottamusta ei ole, yhteistyö la-
maantuu ja erityisesti etsivässä nuorisotyössä tärkeänä pitämäni valmentavaa johta-
mista ei voi tapahtua. Luottamuksen rakentaminen vaatii yhteistä aikaa, ja sen eteen
tulee tehdä työtä. Luottamus on vastavuoroista. Ristikangas ja Ristikangas viittaavat
kirjassaan Michelle ja Dennis Reinan ideaan siitä, että luottamus koostuu kolmesta
asiasta (kuvio 8): tehdään mitä luvataan (sopimusluottamus), vuorovaikutus ja tiedot-
taminen toimivat (kommunikaatioluottamus) ja henkilöiden osaaminen riittää (päte-
vyysluottamus). (Ristikangas & Ristikangas 2018, 163-165, 174, 184, 197.)



Kuvio 8: Luottamuskapasiteetin rakentuminen Ristikangasta ja Ristikangasta (2018, 173) mukailleen.

Palautteen antaminen on iso osa tiimien sisäistä vuorovaikutusta, sekä tukee oppimisprosessia. Palautteen antamiselle tulee luoda organisaatiossa rakenteet. Palaute voidaan antaa vapaamuotoisen palautteen lisäksi esimerkiksi osana suunnittelu- ja kehityskeskusteluita, soveltuvuusarvioita, johtajuusarvioita tai 360 asteen palautekyselyssä. Palaute voi kohdistua yksilön suoriutumiseen tai osaamiseen tai vaikkapa tiimin tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Palautetta annetaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Organisaatiotasolla palautetta voidaan kerätä esim. henkilöstökyselyiden, perehdytyskyselyn tai lähtöhaastatteluiden avulla. Tärkeää palautteen antamisessa on myös palautekulttuuri, johon liittyvät mm. avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen ja hyvä yhteishenki. (Sydänmaalakka 200, 60-62.) Palaute voidaan jakaa kolmeen lajiin: kiittävä, korjaava ja pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävä palaute. Ihmisten on helpompaa antaa palautetta, kun kokevat vastaanottajan ottavan sitä vastaan ja prosessoivan sitä kehittämismielessä. (Salminen 2013, 149, 154.)

Vuorovaikutuksen toimivuus ja luottamus kulkevat mielestäni aivan käsi kädessä. Etsivän nuorisotyöntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen heikkous nousee viestinä ympäri Suomen etsivien nuorisotyöntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa,

vaikkakin toki myös hyvin suoriutuvia on enenemissä määrin. Työpajoissani osallistujina oli pääasiassa esimiehiä, joten niissä viesti ei ollut ihan niin terävää. Toki myös työpajojeni osallistujina todennäköisesti oli pääosin juuri niitä esimiehiä, joilla vuorovaikutus etsivien nuorisotyöntekijöiden kanssa on luontaisempaa kuin esimerkiksi nuorisotyön maailman mahdollisesti vieraaksi kokevalla esimiehenä toimivalla perusturvajohtajalla tai koulun rehtorilla. Koordinaattoreiden kanssa käydyssä keskustelussa nousi esiin nämä kaukana olevat esimiehet, joilla on niin paljon muitakin työtehtäviä, että etsivän nuorisotyön erilliselle johtamiselle ei ole aikaa. Näissä tilanteissa etsivä nuorisotyöntekijä jää aika yksin ja alkaa mahdollisesti ottaa hänelle kuulumatonta roolia kokiessaan, että esimiehestä ei ole hänelle apua.

Olen kuullut Suomea kierrellessäni tarinoita etsivistä, jotka tapaavat esimiehensä kahdesti vuodessa: kehityskeskustelussa ja valtionapuhakemuksen tekovaiheessa. Erityisesti näiden esimiesten tueksi olemme tuottaneet Etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksessa tärkeiden kysymysten huoneentaulun, jossa kehotamme kysymään työhyvinvoinnista, työn sisällöistä ja työehdoista sekä resursseista (2019). Materiaalit tähän keräsimme syksyllä 2018 Mitä te oikein teette? -koulutuskiertueen osallistujilta ja jo tuolloin kiinnitimme siihen, miten usein toivottiin esimiehen kysyvän ”Mitä kuuluu?”.

Työpajojen keskusteluissa luottamuksesta oltiin yhtä mieltä: sitä tarvitaan, ja sen on oltava molemminpuolista etsivän nuorisotyön itsenäisen luonteen vuoksi. Myös kyselyssä kolme sekä etsivien nuorisotyöntekijöiden että esimiesten mielestä tärkeimpiä indikaattoriehdotuksia olivat: ”Työntekijä kokee, että hänellä on lupa ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja arjen työn kehittämiseen”, ”Esimies kokee, että työntekijän työsuoritukseen voi luottaa” ja ”Esimies kokee, että työntekijä hoitaa hänelle annetut vastuut”. Nämä kaikki saivat etsiviltä arvosanan 4,7. Työntekijän kokemus sai esimieheltä 4,5 ja esimiehen kokemukset 4,6. Lopulliseen työkaluun yhdistin nämä kaksi esimiehen kokemuksiin pohjautuvaa yhdeksi indikaattoriksi, sillä koen, että ne liittyvät toisiinsa.

Kuten todettu, vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii rakenteita, jonka muodostuminen vaatii aikaa. Erityisesti kiinnitin työpajoissa huomiota tuskailuun tiedonkulun sujuvuudesta ja avoimuudesta. Tämänkin tulisi olla kahdensuuntaista ja dialogista. Kaikki kymmenen indikaattoria saivat tasaisesti ääniä tärkeysarvon 4,0 ympäriltä, mutta vähemmän tärkeiksi valikoitui kaksi kiinteästi vuorovaikutuksen rakenteisiin

liittyvää indikaattoriehdotusta: ”Palautteen antaminen ja kiittäminen ovat luonnollinen osa arjen vuorovaikutusta, ja tähän on luotu rakenne” (etsivät 3,8 ja esimiehet 4,2) ja ”Esimiehen ja työntekijöiden välinen työhön liittyvä arvokeskustelu on osana arkea” (etsivät 3,9 ja esimiehet 4,1). Lisäksi suurin ero etsivien nuorisotyöntekijöiden ja esimiesten vastausten välillä oli indikaattoriehdotuksessa ”Tiedonkulku työntekijöiden ja esimiehen välillä on suunnitelmallista ja tähän on luotu rakenne”, jolle etsivät antoivat osion alhaisimman tärkeysarvon 3,8 ja esimiehet 4,4. Luulen näiden ehdotusten hiukan alhaisempien tärkeysarvon johtuvan nimenomaan ajan puutteesta ja työtehtävien priorisoinnista. Myös mikäli hyvää käytäntöä ei näille ole ollut, ei niiden antamia hyötyjä tässäkään tapauksessa välttämättä nähdä. Näistä kolmesta lopulliseen työkaluun päätyi tuo yleinen ehdotus tiedonkulusta työntekijöiden ja esimiehen välillä. Palautteen annon ja arvokeskustelun ottamisen osaksi arkea päätin kuitenkin laittaa osion hyviin vinkkeihin.

Sydänmaalakka (2002, 65) on listannut positiivisen palautekulttuurin syntymiseksi ja ylläpitämiseksi ”Palautteenannon kymmenen käskyä”, jotka jokaisen esimiehen olisi varmasti hyvä sisäistää:

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat.
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
4. Kuuntele ja kunnioita toisen mielipiteitä ja palautetta
5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoona.
6. Anna positiivista palautetta pienemmistäkin edistymisistä ja saavutuksista.
7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
8. Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, rehellinen ja avoin.
9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumista. Toimi itse esimerkkinä muille.
10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.

Tässä osiossa vastaukset eivät suuresti eronneet sen mukaan, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet etsivän nuorisotyön parissa. 4-6 vuotta työskennelleiden ryhmä antoi pääosin vähän pienempiä tärkeysarvoja kuin muut ryhmät, erityisesti indikaattorille ”Tiedonkulku työntekijöiden ja esimiehen välillä on suunnitelmallista ja tähän on luotu rakenne” he antoivat tärkeysarvosanan 3,4 kun muiden ryhmien vastaukset olivat välillä 3,8-4,6.

5.5 Tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen ensimmäinen puoli muodostuu tiedon tuottamisesta, hallinnasta, säilyttämisestä ja analysoinnista. Ne ovat vasta kolikon toinen puoli. Toinen puoli muodostuu tiedon hyödyntämisestä, mikä edellyttää ihmisiltä kykyä, mahdollisuuksia ja motivaatiota soveltaa tietoa päätöksentekoon. Hyvässä tiedolla johtamisessa hyödynnetään sekä sisäisesti tuotettua, että ulkoisesti saatu tietoa. (Kosonen 2019, 3-4,6)



Kuvio 9: Esimerkkejä tiedosta, jonka pohjalta tehdään tilanneanalyysi ja tarvittavat toimenpiteet (mt., 7).

Tiedolla johtaminen vaatii toimintakulttuuria, joka kannustaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaan tiedon jalostukseen ja aktiiviseen hyödyntämiseen. Tämä saattaa vaatia toimintakulttuurin muutosta. Prosessien ja käytäntöjen on tuettava haluttuja muutoksia, kannustettava dialogiin, kyseenalaistamiseen ja avointa vuorovaikutusta. Strategista ajattelua tuetaan jatkuvan dialogin ja kouluttautumisen lisäksi esimerkiksi osallistamalla henkilöstöä, jolloin syntyy yhteinen näkökulma tavoitteista sekä kyky nähdä asioiden yhteyksiä ja vaikutuksia kasvaa. (Hänninen 2014, 105-106.)

Etsivän nuorisotyön käsikirjassa kirjoitetaan etsivän nuorisotyön keräämän tiedon hyödyntämisestä seuraavaa:

Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuksella tuettu etsivä nuorisotyö tuottaa sekä paikallista, alueellista että valtakunnallista tilastotietoa (PAR-järjestelmä) etsivän nuorisotyön palveluihin osallistuneista nuorista. (...) Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää työn kehittämisessä, työn vaikuttavuuden näkyväksi tekemisessä ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa sekä

nuorten elinolojen kehittämisessä paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. (...) Etsivä nuorisotyö tavoittaa paljon sellaisia nuoria, jotka eivät ole aktiivisia ottamaan osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun, tuomaan esille omaa ääntään tai edes tiedä, mitä kautta he voisivat vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Tässä etsivä nuorisotyö voi olla keskeisessä roolissa tuomassa nuorten ääntä kuuluviin eri foorumeissa, mm. päättäjille ja palveluiden tuottajille. (Vilen 2018, 44-45.)

Tämä teema on ollut ainakin aiemmin aikamoinen kuuma peruna, sillä esimerkiksi työn tilastointi ei ole ollut etsivän nuorisotyöntekijöille mieluisaa puuhaa, vaan asiakasnuorten tapaaminen olisi heidän priorisoinnissaan tärkeämpää. Tämä on vaikuttanut myös tilastoinnin laatuun, sillä tutkiessa PAR -järjestelmällä kerättyjä tietoja, on joukossa yhä paljon ”Ei tietoa” -vastauksia, eikä kaikkia kohtia ole välttämättä tulkittu samalla lailla valtakunnallisesti. Tämän kehittämisen eteen myös etsivän nuorisotyön osaamiskeskuksessa laitettiin paukkuja ja tilastoinnin tärkeydestä ja tiedolla johtamisen merkityksestä puhuttiin paljon eri tapaamisissa ympäri Suomen. Kuullun mukaan myös tämä osio vaatii ainakin osassa organisaatioissa esimiessektorilta kehittämistä, sillä esimerkiksi tiedon välittämistä eteenpäin päätöksentekoon ei välttämättä tehdä systemaattisesti, tai tätä ei nähdä esimiehen tehtäväksi, vaan sekin vierähtää etsivän nuorisotyöntekijän harteille. Myöskään arjessa saatua tietoa ei välttämättä osata hyödyntää paikallisen etsivän nuorisotyön suunnan tarkistuksessa ja kehittämisessä.

Oma haasteensa on hiljaisen tiedon hyödyntäminen, jota myös etsivässä nuorisotyössä lienee rutkasti, ja jota menee varmasti valtavasti hukkaan henkilöstön suurehkon vaihtuvuuden vuoksi. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto on valtava voimavara. Näiden tietoinen käsittely vaatii henkilöiden vuorovaikutusta, sosiaalista kanssakäymistä, jotta siitä tulee yksilöllisen sijaan yhteisöllinen voimavara. Hiljaisen tiedon ja tietoisien ajattelun erottaa tietoisuuden kynnyksen henkilön ajattelussa. Tämän alentaminen voi helpommin nostaa tärkeitä kehittämiskohteita ja hyviä käytänteitä tietoiseen käsitteeseen. Kynnyksen alentuminen edellyttää organisaatiokulttuurilta suvaitsevaisuutta, jolloin tuntemusten esittäminen on helpompaa. Tarkoittaa siis sitä, että henkilöstön tuntemat uhat, pelot ja häpeä vähenevät ja alitajuntainen tunteiden mukana muistoissa oleva hiljainen tieto saadaan esiin. (Pietiläinen & Kesti 2012, 174-176.) On kiinnitettävä huomiota siihen, miten varmistetaan aikaisemmin kirjaamattoman tiedon siirtyminen etsivältä nuorisotyöntekijältä toiselle.

Indikaattoriehdotuksia tuli tähän osioon yhteensä neljätoista. Yleisellä tasolla tämäkin osio sai etsiviltä nuorisotyöntekijöiltä hiukan alhaisempia tärkeysarvoja, sillä vain

kuusi ehdotuksista sai 4,0 tai enemmän. Toki yksikään ei saanut myöskään alle kolmosta, mutta selkeästi tässä näkyy myös tuo arjen priorisointi. Esimiehet antoivat vähintään tärkeysarvosanan 4,0 kaikille muille indikaattoriehdotuksille, paitsi ”Etsivän nuorisotyön laadun kehittämiseksi on käytössä itsearviointityökalu”. Tämä ehdotus oli vähiten tärkeä niin etsivien kuin esimiesten mielestä; etsivät antoivat tärkeysarvosanan 3,1 ja esimiehet 3,6. Nuorisotyössä on valtakunnallinen itsearviointimalli moneen toimintamuotoon, mutta etsivässä nuorisotyössä tällaista ei vielä ole tehtynä, minkä luulen selittävän vastaukset.

Sekä etsivät että esimiehet nostivat tärkeimmäksi indikaattoriehdotukseksi ”Esimiehellä ja työntekijöillä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä on laadukas etsivä nuorisotyö”. Tämä liittyy kiinteästi aiemmissa kohdissa käsiteltyyn dialogiseen vuorovaikutukseen, sekä perustehtävän selkeyteen. Ristiriitaisena näen, että edellisessä Vuorovaikutus ja luottamus -osiossa ollut mielestäni tähän kiinteästi liittyvä indikaattoriehdotus ”Esimiehen ja työntekijöiden välinen työhön liittyvä arvokeskustelu on osana arkea” oli osionsa vähiten tärkeiden ehdotusten joukossa. Mutta todennäköisesti vastaajat eivät ole suuremmin miettineet vastatessaan eri osioissa olevien ehdotusten suhdetta toisiinsa.

Suurin eroavaisuus etsivien ja esimiesten vastauksissa oli indikaattoriehdotuksessa ”Sovari on käytössä ja sen tuottamaa tietoa hyödynnetään työn kehittämisessä”, jolle etsivät antoivat tärkeysarvon 3,3 ja esimiehet 4,0. Sovari on Työpajayhdistyksen kehittämä sosiaalisen vahvistumisen mittari, jota on viime vuosina kehitetty mittaamaan myös etsivän nuorisotyön asiakkaiden kokemuksia. Tämä pienempi tärkeysarvosana selittyy sillä, että Sovarin käyttö on vasta yleistymässä, eli vastanneiden joukossa saattaa olla paljonkin etsiviä, jotka eivät ole vielä käyttäneet ollenkaan, tai päässeet hyödyntämään siitä saatuja tuloksia. ”Asiakaspalautteen kerääminen on suunniteltua ja sitä hyödynnetään työn kehittämisessä” sai kuitenkin myös etsiviltä tärkeysarvon 3,8, joten se päättyi työkaluun ja Sovari tarkennuksena hyviin vinkkeihin. Pääosin asiakaspalautteen hyödyntäminen koettiin sitä tärkeämmäksi, mitä pidempään oli tehty töitä etsivän nuorisotyön parissa.

5.6 Verkostotyöskentely

Etsivä nuorisotyö tekee paljon monialaista yhteistyötä. Verkostoissa työskentely tarvitsee myös omanlaistaan johtamista, verkostajohtamista. Verkostajohtamisen tarkoituksena on saada eri organisaatioiden tiimit tekemään hyvää yhteistyötä ja puhaltamaan yhteen hiileen. Haastetta tähän tuo verkostojen erilaiset tarpeet työskentelyn tiivydelle. Pentti Sydänmaalakka kirjoittaa verkostotaloudesta, jota ohjaavat avoimuus, nopeus, uudenlainen yhteistoiminta, tiedonjako ja globaalius. Verkostotaloudessa perinteisestä suljetusta organisaatiosta siirrytään kohti avointa ekosysteemiä. Ekosysteemeissä perinteinen käskyttävä hierarkkinen johtaminen ei toimi, kun toimijat ovat tasa-arvoisia. Johtamisen tulee sisältää markkina-, sosiaalisen ja strategisen ohjauksen. Ekosysteemin kulttuurissa tärkeitä ovat mm. avoimuus, jakaminen, riskinsieto ja yhteistoiminta. Tärkein tekijä on kuitenkin yhteinen visio, jota kohti verkosto työskentelee. (Sydänmaalakka 2015, 166-169)

Sydänmaalakka käyttää myös käsitettä globaali verkostoyhteiskunta. Tieto sinänsä ei ole enää tärkein pääoma tietotekniikan käyttöönoton lisääntyttyä. Nopeasti ja alituisen muuttuvassa työympäristössä hitaan ja raskaan byrokratian tilalle tarvitaan joustavampia tapoja työn organisointiin, jolloin työ on muuttunut enemmän projektiluonteiseksi. Työ on myös muuttumassa paikkariippumattomaksi, sekä 24/7 muotoiseksi, jolloin yhteiskunta on aina auki ja työntekijä on vaeltava ammattilainen. Tämä tuo myös monia haasteita ja vaatii Sydänmaanlakan mukaan myös älykästä johtamista. Älykkäällä verkostoyhteiskunnalla on neljä tavoitetta: tehokkuus, jatkuva uudistuminen, hyvinvointi ja kestävä kehitys. Tavoitteita kohti matkaavat yhdessä julkinen sektori, yksityinen sektori ja kolmas sektori. Ongelmat ratkaistaan yhteistyöllä, eikä muureja rakentamalla. (Mt., 172-178.) Tämä kuviossa 10 havainnollistuva on arkipäivää enenemissä määrin myös etsivässä nuorisotyössä.



Kuvio 10: Älykäs verkostoyhteiskunta Sydänmaalakkaa (mt., 177) mukailten.

Työpajakeskusteluissa etsivässä nuorisotyössä tapahtuva verkostotyöskentely määriteltiin selkeästi kahteen osaan: etsivän nuorisotyön omiin vertaisverkostoihin, sekä siten etsivän nuorisotyön paikallisiin yhteistyöverkostoihin.

Sekä etsivät nuorisotyöntekijät että esimiehet valitsivat selkeästi tärkeimmäksi indikaattoriehdotukseksi ”Esimies mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen alueelliseen etsivän nuorisotyön verkostoon”. Etsivät antoivat tälle tärkeysarvon 4,7 ja esimiehet 4,4. Esimiehet kokivat osion vähiten tärkeäksi indikaattoriehdotukseksi tärkeysarvosanalla 3,4 ”Esimies osallistuu valtakunnallisen etsivän nuorisotyön esimiesverkoston toimintaan”. Etsivät kokivat yleisesti ottaen osallistumisen etsivän nuorisotyön vertaisverkostoihin hiukan tärkeämmäksi kuin esimiehet. Luulen tämän pienen eron johtuvan siitä, että esimiesten verkostojen kehittäminen on suurimmassa osassa Suomea hyvin alussa, kun taas etsivien alueelliset verkostot ovat jo nähneet vähintään jokusen kerran ja etsivät ovat huomanneet niiden hyödyn. Esimiesten valtakunnallinen verkosto on niin ikään vasta startannut, mikä selittää ainakin osittain sen saaman alhaisemman tärkeysarvosanan.

Paikallisista yhteistyöverkostoista puhuttaessa etsivät ja esimiehet olivat samalla linjalla ”Esimies varmistaa etsivän nuorisotyön äänen kuulumisen nuorisolain edellyttämässä monialaisessa nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa, tai sitä vastaavassa yhteistyöryhmässä” tärkeydestä, antaen molemmat tälle indikaattoriehdotukselle tärkeysarvon 4,1. Muutoin yhteistyöverkostoissa etsivän nuorisotyöntekijät näkivät esimiehen roolin vähemmän tärkeäksi, sillä indikaattoriehdotukset ”Verkostoissa saadun tiedon

jakamiselle on luotu rakenteet esimiehen ja työntekijöiden välille” ja ”Esimies on vastuussa siitä, että etsivässä nuorisotyössä tuotettua tietoa jaetaan verkostoissa” sai etsiviltä tärkeysarvosanan 3,4. Luulen tämän heijastavan valtaosassa Suomea olevaa tilannetta, jossa esimiehen etäisyys arjen työstä johtaa siihen, että substanssitiedon puutteessa he eivät myöskään edusta yhteistyöverkostoissa.

Tässä osiossa huomionarvoista oli mielestäni se, että alle puoli vuotta etsivän nuorisotyön parissa antoivat selkeästi pienimmät tärkeysarvot sille, että esimiehen vastuulla olisi kerätyn tiedon vieminen verkostoihin (2,6), sekä että verkostoissa saadun tiedon jakamiselle esimiehen ja etsivän välille olisi luotu rakenteet (3,2). Luulen tämän johtuvan pääosin siitä, että näin lyhyen työkokemuksen perusteella ei ole välttämättä vielä selkeyttä verkostoista eikä osata nähdä verkostojen merkitystä palvelujen kehittämiseksi.

6 YHTEENVETO

6.1 Laadukas etsivän nuorisotyön johtaminen

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli: mitä on laadukas etsivän nuorisotyön johtaminen?

Väitän sen olevan pääosin samaa kuin minkä tahansa alan laadukas johtaminen. Tämä väite tuli esiin myös työpajakeskusteluissa osallistujien toimesta, sekä indikaattoriehdotuksia laatiessa. Indikaattoriehdotuksista valtaosa oli yleisiä hyvää johtamista tukevia ja vain osassa oli jokin etsivälle nuorisotyölle ominainen piirre. Esimerkiksi oman tuntumani mukaan etsivän nuorisotyön johtaminen eroaa yleisestä nuorisotyön johtamisesta isoimmin verkostotyöskentelyn määrän ja laadun suhteen sikäli, kun esimies on vastuussa etsivässä nuorisotyössä tuotetun tiedon viemisestä verkostoille ja kunnan päättäjille tiedoksi.

Edesmennyt urheilulääkäri Aki Hintsa on todennut, että ”Menestys on fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin sivutuote.” Tähän viitaten Erkka Westerlund esittää ajatuksen, että voitaisiinko ajatella, että ihmisen johtamisen tärkein tavoite on työntekijän hyvinvoinnin johtaminen. Johtajan tehtävä on auttaa työntekijää voimaan hyvin, vaikka jokainen terve aikuinen onkin vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 202). Allekirjoitan tämän ajatuksen täysin, vaikka tiedostan myös hyvin

sen esimiestyöhön tuoman lisävaikeuden ja lisäkuormittavuuden. Mikäli työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiselle ei löydy aikaa, on mielestäni tarkisteltava esimiehen työtehtäviä uudestaan. Työhyvinvointi ja sen tukeminen johtamisella on ollut keskeinen teema kaikissa keskusteluissa, joita olen käynyt kerätessäni materiaalia tähän opinnäytetyöhön.

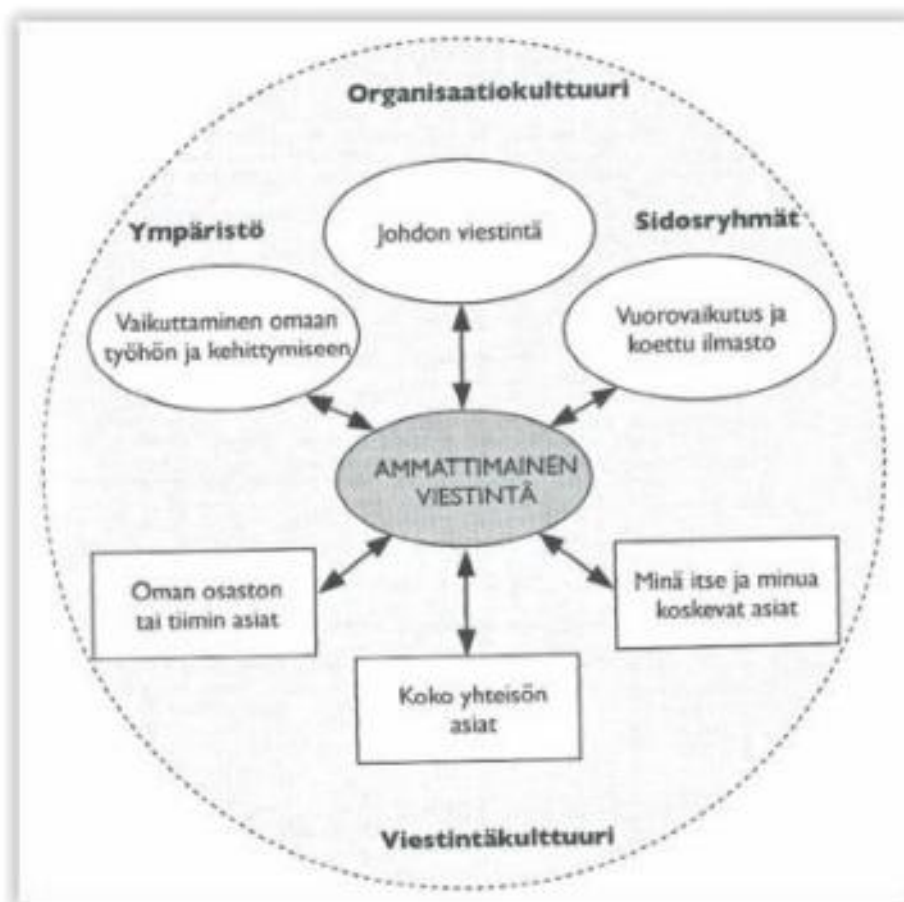
Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijana toiminut Päivi Rauramo on koostanut työhyvinvoinnin viiden askeleen portaikon. Tämä pohjautuu Abraham Maslowkin tarvehierarkiateoriaan. Ensimmäinen porras on ”Psyko-fysiologiset perustarpeet”, johon kuuluu tekijänsä mittainen työ, minkä mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja työ. Toinen porras on ”Turvallisuuden tarve”, johon vaikuttavat työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö, sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Kolmas porras on ”Liittymisen tarve”, jota tukevat yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, sekä ulkoinen ja sisäinen yhteistyö. Neljäs porras on ”Arvostuksen tarve”, johon vaikuttavat eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Viides ja ylin porras on ”Itsensä toteuttamisen tarve”, johon liittyy kiinteästi oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset. (Rauramo 2008, 27.)

Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen professori Riitta Viitala kirjoittaa työhyvinvoinnin tukemisesta seuraavaa:

Jokaisella työntekijällä tulisi olla henkilö, jonka kanssa voi keskustella silloin, kuin voimat eivät tunnu riittävän tai työn mielekkyys on katoamassa. (...) Tämä auttaisi saamaan asioita käsittelyyn jo ennen kuin ongelmat ovat kehittyneet liian pitkälle. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. (...) Myös koulutus ja muut osaamisen kehittämisen keinot ovat osaamisen vaalimisen ohella työhyvinvoinnin tukemista. (...) Nykyään yhä useammin työhön liittyvä väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Kun asiat ja toimintatavat muuttuvat nopeasti, ei enää ole selvää, että ihmiset ehtivät työnsä ohella oppia uusia asioita riittävän hyvin. (Viitala 2007, 231.)

Hyvään työilmapiiriin vaikuttaa suuresti organisaation sisäisen viestinnän toimivuus. Hyvä työilmapiiri taasen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin ja sitä

kautta asiakastytyväisyyteen. Keskeisesti henkilöstön tyytyväisyyteen sisäisessä viestinnässä vaikuttavat johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omassa tiimissä, sekä vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen. Oleellista on ainakin kertoa omassa organisaatiossa tapahtuvista asioista etukäteen, tai vähintäänkin samaan aikaan kuin ulkopuolisille (ettei henkilöstö joudu lukemaan päätetyistä asioista ensiksi esimerkiksi paikallislehdistä). (Kauhanen 2012, 173-175.)

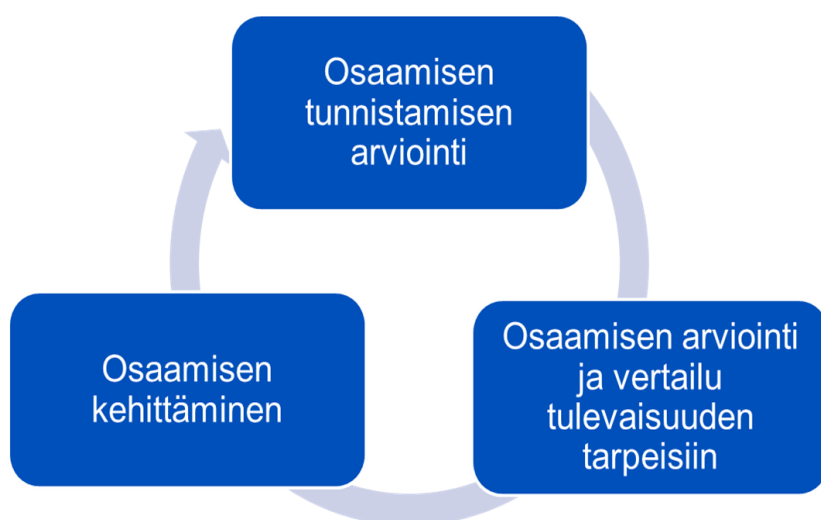


Kuvio 11: Sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Kauhanen 2012, 174).

Työyhteisön viestintä koostuu kolmesta perusmuodosta: kirjallisesta ja sähköisestä viestinnästä, sekä henkilökohtaisesta kanssakäymisestä. Sisäisestä viestinnästä tulisi vastata sekä dialogisesti henkilöstön, että esimiesten sekä horisontaalisesti, että vertikaalisesti. (Mt., 178.) Tästä olemme paljon puhuneet myös etsivän nuorisotyön koulu- tuksissa, sillä esim. tiedolla johtaminen tai etsivän nuorisotyön keräämän tiedon jaka- minen vaatii tätä onnistuakseen.

Etsivässä nuorisotyössä suuri kehittämisen paikka on mielestäni osaamisen kehittäminen. Ja siinä erityisesti, että sitä johdettaisiin suunnitelmallisesti: on laitettava asiat tärkeysjärjestykseen, tehtävä valintoja sekä varattava tälle aikaa ja voimavaroja. Organisaatiotasoisesti tämä vaatii useamman vuoden päähän ulottuvaa strategista suunnittelua esimerkiksi kehittämissuunnitelman muodossa. Kehittämissuunnitelmassa voidaan pohtia esimerkiksi vastauksia kysymyksiin: Missä asioissa halutaan kehittyä? Mihin pyritään, eli mikä on tavoiteltava osaamistaso? Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi? Ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat ja millä aikataululla? Tärkeää on myös pohtia, että miten tuloksia seurataan. (Viitala 2007, 184-185.) Tulevaisuuden johtamista on, että organisaatioissa keskitytään jatkossa enemmän yksilöiden potentiaalin maksimointiin, jolloin yksilö on osaamisen johtamisen keskiössä (Välimaa 2017, 94).

Koko osaamisen kehittämisen prosessi olisi syytä aloittaa osaamiskartoituksella, jossa selvitetään, mitä osaamista on, ja mihin suuntaan ja millä alueilla tätä tulisi kehittää (mt., 181). Tämä on paikka sille jo aiemmin mainitsemalleni yhteistyölle etsivän nuorisotyön esimiehen ja alueellisen koordinaation välille. Alueellinen koordinaattori on tietoinen sekä valtakunnallisista että alueellisista ilmiöistä, näiden tietäminen tukee erinomaisesti paikallista kartoitusta. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka näkee esim. Viitalan esittämästä kuviosta (kuvio 12). Osaamisen kehittämiseen on oikeasti varattava resursseja ja välillä on uskallettava mennä epämukavuusalueelle, jotta pysytään mukana nuorisotyön jatkuvasti kehittyvässä maailmassa.



Kuvio 12: Osaamisen kehittämisen prosessi Viitalan (2007) pohjalta.

Haluan vielä tässä kohtaa kiinnittää huomiota siihen, että sähköisessä äänestyksessä kaksi alle tärkeysarvon 3,0 jäänyttä indikaattoria liittyvät aluekoordinaation hyödyntämiseen esimiestyössä. Tämä on mielestäni voimavara, johon tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, sekä aluekoordinaattorin työajassa, että esimiestyön suunnittelussa. Alkaneella eduskuntakaudella nuorisoalan osaamiskeskuspalettia uudistetaan ja etsivän nuorisotyön kokonaisuus siirtyy työpajatoiminnan ohella Kohdennetun nuorisotyön osaamiskeskuksen alle. Kohdennetun nuorisotyön osaamiskeskus ottaa varmasti koppia aluekoordinaattorien ja esimiesten välisen työn kehittämistä osana alueellisen koordinaation yleistä kehittämistä.

Omassa esimiestyössäni minulle jäi aluksi hyvin epäselväksi ja kaukaiseksi käsite strateginen johtaminen, sillä en osannut yhdistää sitä nuorisotyön johtamiseen. Kun ymmärsin strategisen johtamisen, tiedolla johtamisen ja osaamisen johtamisen kulkevan käsi kädessä, muuttui kaikki helpommaksi. Sydänmaalakka on luonnostellut prosessin, jossa aluksi jäsennetään organisaation strategia, visio ja tavoitteet. Tämän jälkeen pohditaan, että minkälaisella suorituksella, osaamisella ja tiedolla päästään tavoitteen saavuttamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan organisaation nykytilaa kehittämiskohteiden löytämiseksi ja toimintasuunnitelman muodostamiseksi. Toimintasuunnitelma voi sisältää esim. yleistä koulutusta tai pilotointia. Organisaation nykytilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä toimintasuunnitelman päivitystä nykytilaa vastaavaksi tulee käsitellä jatkuvana prosessina säännöllisin väliajoin. (Sydänmaalakka 2000, 189-191).

Tutustuin myös käsitteeseen tiimivalmentaja, jollaisena koen esimiehen pitkälti olevan. Tiimivalmentajan työssä tapahtuvan johtamisen osa-alueet voidaan määrittellä neliapilan avulla. Kuvion 13 mukaisesti liikkeelle lähdetään tavoitteen määrittelystä ja motivoinnista, sitten on luvassa seuranta ja suoritusten arviointi, jota seuraa palautteen antaminen. Prosessi päättyy palkitsemiseen, joka pitää suunnitella tukemaan tiimin eri kehitysvaiheita. Palkitseminen tarkoittaa rahapalkkion lisäksi esimerkiksi oman työtehtävän kiinnostavuuden lisääntymistä tai tiimin saamaa tunnustusta hyvästä työstä asiakkailta tai muualta organisaatiosta. Kuten aiemmin mainittu, kierto toistuu jatkuvalla syklillä, sillä työ ei ole koskaan valmista. (Salminen 2013,144-146, 156-157.)

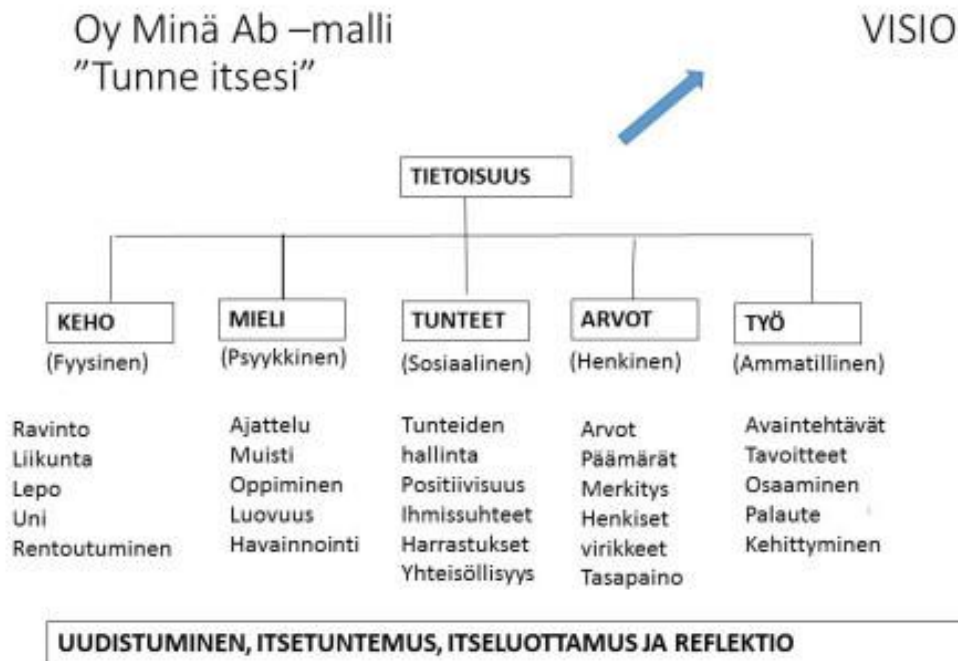


Kuvio 13: Johtamisen neliapila (mukaiillen mt., 144).

Johtamisasiantuntijat Pauli Juuti ja Antti Vuorela kirjoittavat keskusteleavasta esimiestyöstä. Tämän keskeinen apuväline on aiemmin mainitsemani kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun ei ole tarkoitus korvata arjessa käytävää keskustelua, vaan tämä on ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu. Kehityskeskustelut toimivat parhaimmillaan organisaatiossa tapahtuvan yhteistyön perusteiden luomisen paikkoina, sillä niiden avulla poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä mahdollisia epäselvyyksiä. Kehityskeskustelussa tehdään yhteinen sopimus työhön liittyvistä tavoitteista, jota varten voidaan käydä hyvinkin laajoja ja syvällisiä keskusteluja tulevaisuuden hahmottamiseksi. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on kehittää sekä yksilöä että työnantajaorganisaatiota. Keskustelussa pyritään luomaan yhteisiä merkityksiä, vaihtamaan ajatuksia ja kuuntelemaan toisen esittämiä mielipiteitä ja näkökantoja. (Juuti & Vuorela 2015, 95-97, 99-100.)

Monta asiaa esimiestyön ongelmissa on ratkaistavissa itsensä johtamisella. Tässä on keskiössä itsensä tunteminen, sillä itseään ei voi johtaa, jollei itseään tunne. Itsetuntemus on tietoisuutta itsestä, subjektiivinen näkemys siitä, millainen on. Oman johtamisfilosofian pohdiskelu sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ovat niin ikään tärkeä osa itse tuntemusta. (Ajanko 2016, 148, 151-152.) Sydänmaalakka on lanseerannut Oy Minä Ab -itsensä johtamisen mallin, jossa oma yrityksemme jakaantuu viiteen osastoon: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Nämä hahmottuvat tarkemmin kuviossa 14. Ajatuksena on, että jokainen oman yrityksensä toimitusjohtaja ja vastaa

siitä, että jokaista osastoa johdetaan ja jokainen osasto on huomioitu. (Sydänmaalakka 2017, 29-30.)



Kuvio 14: Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaalakka 2017,29).

Yhteenvedon loppuun haluan nostaa vielä kaksi tärkeää näkökulmaa kyselyn avoimista vastauksista:

”En enää muista, että tuliko tämä jossakin kysymyksessä esille, mutta on tärkeää, että etsivä työ mukautuu ja muuntautuu paikallisiin oloihin nähdessä. Toiminta ei siis välttämättä ole ihan saman muotoista joka kunnassa. Erittäin tärkeää on, että laadukas etsivä nuorisotyö muuttuu, joustaa, kehittyy aina nuorten muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Laadukas etsivä nuorisotyö ei jämahdä paikoilleen, vaan on aina nuorilähtöistä.” (esimies, sähköinen kysely.)

”Asioita tarkastellaan helposti isojen paikkakuntien realiteettien näkökulmasta. Pienillä paikkakunnilla esimiesten työnkuva muodostuu usein hyvin laajoista ja eri toimialojen kokonaisuuksista. Etsivän työn esimiestyölle jää huomattavasti vähemmän aikaa kuin isoissa organisaatioissa, joissa työnkuvat ovat kapeampia ja mahdollistaa laajemman perehtymisen tiettyyn työmuotoon. Tämä pitäisi pystyä paremmin huomioimaan julkisten palveluiden kehittämistyössä.” (esimies, sähköinen kysely.)

Kokemukseni mukaan etsivää nuorisotyötä, eikä täten sen johtamista, voidaan laittaa valtakunnallisesti samaan muottiin, sillä jokaisen kunnan nuorilla on erilaiset paikalliset tarpeet, mitkä on huomioitava esimerkiksi käytettävissä menetelmissä. Voimme

antaa suuntaviivoja ja herättää valtakunnallista keskustelua. Tämä koskee myös muodostamiani johtamisen laatuindikaattoreita: ne eivät ole absoluuttinen totuus. Johtamisen laatuindikaattoreiden perimmäinen tarkoitus onkin olla apuväline, herättää keskustelua ja esimiehiä pohtimaan omaa johtamistaan kehittämisenäkökulmasta.

6.2 Etsivän nuorisotyön johtamisen laatuindikaattorit

Toinen tutkimuskysymykseni oli, että millä indikaattoreilla laadukasta etsivän nuorisotyön johtamista voidaan mitata ja arvioida?

Työstämäni esimiesten työkaluun valikoitui työstön pohjalta seuraavat indikaattorit:

Osaamisen kehittäminen

- Organisaatiossa on mahdollistettu työntekijöiden osallistuminen koulutuksiin.
- Työntekijöille on tehty yhdessä esimiehen kanssa henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat, joissa on huomioitu tulevaisuuden kehittämistarpeet.
- Työntekijä kokee, että hänelle on mahdollistettu itsensä kehittäminen monialaista yhteistyötä hyödyntäen.
- Työntekijä kokee, että hänen oman osaamisensa hyödyntäminen ja muille jakaminen on mahdollistettu.
- Esimies kokee, että työntekijä kehittyy työssään.

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi

- Yksin työtä tekevä tai muuten itsenäisesti työskentelevä työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vertaistukeen, myös tarvittaessa organisaatioiden yli.
- Esimies on mahdollistanut työntekijöille tarvittaessa työparityöskentelyn (esim. oman organisaation ulkopuolelta).
- Työntekijä kokee, että hänelle on mahdollistettu aikaa keskusteluihin esimiehen kanssa.
- Työyhteisössä on tehty työturvallisuusohjeistus, jossa on huomioitu etsivän nuorisotyön erityispiirteet, ja se on jalkautettu.
- Työntekijä osallistuu säännöllisesti koulutetun työnohjaajan vetämään työnohjaukseen.

Ammatillisuuden johtaminen

- Etsivän nuorisotyön paikallinen perustehtävä (miksi, mitä, kenelle) on määritelty yhdessä esimiehen kanssa.
- Esimies varmistaa, että etsivä nuorisotyö pohjautuu nuorisolakiin, nuorisotyön eettisiin ohjeistuksiin sekä etsivän nuorisotyön arvoihin.
- Organisaatiossa tehdään näkyväksi etsivän nuorisotyön ammatillisuutta sidosryhmille.
- Esimies on saanut riittävän perehdytyksen etsivän nuorisotyön peruspiirteisiin.
- Esimies vastaa, että etsivälle nuorisotyölle on määritelty sen luonteeseen sopivat tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan.

Vuorovaikutus ja luottamus

- Työntekijä kokee, että hänellä on lupa ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja arjen työn kehittämiseen.
- Esimies kokee, että työntekijän työsuoritukseen voi luottaa, ja että hän hoitaa hänelle annetut vastuut.
- Tiedonkulku työntekijöiden ja esimiehen välillä on suunnitelmallista, ja tähän on luotu rakenne.
- Esimies osallistuu sovitun mukaisesti tiimi-/viikkopalaveriin.
- Työntekijä kokee, että esimies on kiinnostunut hänen työstään.

Tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen

- Esimiehellä ja työntekijöillä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä on laadukas etsivä nuorisotyö.
- Asiakaspalautteen kerääminen on suunniteltua ja sitä hyödynnetään työn kehittämisessä.
- Etsivässä nuorisotyössä kerättyä tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.
- Etsivässä nuorisotyössä kerättyä tietoa hyödynnetään verkostojen työskentelyssä.
- Esimies pyytää työntekijöiltä tietoa oman työnsä tueksi.

Verkostotyöskentely

- Esimies mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen alueelliseen etsivän nuorisotyön verkostoon.

- Esimies osallistuu alueelliseen etsivän nuorisotyön esimiesverkostoon.
- Esimies varmistaa etsivän nuorisotyön äänen kuulumisen nuorisolain edellyttämässä monialaisessa nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa, tai sitä vastaavassa yhteistyöryhmässä.
- Esimies herättää verkostoissa keskustelua etsivän nuorisotyön esiin nostamista palveluverkoston vajeista, ja varmistaa, että tarvittavat tiedot viedään päätöksentekoon.
- Esimies huolehtii etsivän nuorisotyön paikasta kunnan palveluissa ja muissa kumppanuuksissa.

6.3 Laatuindikaattoreiden hyödyntäminen kehittämisessä

Kolmas tutkimuskysymykseni oli: miten johtamisen laatuindikaattoreita hyödynnetään etsivän nuorisotyön laadukkaan johtamisen kehittämisessä?

Muodostin laatuindikaattoreista aiemmin esittelemieni ITE -itsearviointimallia ja HERTTA -työkalua mukailevan työkalun, joka löytyy liitteistä.

Työkalun ensimmäistä versiota pääsivät kommentoimaan opinnäytetyöohjaajieni lisäksi osaamiskeskuksen edustajat, aluekoordinaattorit, AVIn edustajat sekä valtakunnallisilla etsivän nuorisotyöpäivillä osallistujina olleet esimiehet. Kommenttien pohjalta työkalu muotoutui lopulliseen muotoonsa. Tässä kohtaa siirsin esimerkiksi esimiehen perehdytykseen liittyvän indikaattorin ammatillisen johtamisen osioon, ja samalla nostin työnohjauksen mitattavaksi indikaattoriksi työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin alle.

Työkalu koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäinen osio on esimiehen itsearviointi, jonka tuloksia käsitellään kehityskeskusteluissa tämän oman esimiehen sekä etsivien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluiden pohjalta täytetään esimiehen kehittämistyökalu, johon laitetaan myös suunnitelma tavoitteiden seurannasta. Prosessia suositellaan käytävän lävitse kahden vuoden välein.

Työkalu löytyy etsivänuorisotyö.fi -sivustolta esimiehille tarkoitettusta osiosta. Työkalua esitellään etsivän nuorisotyön esimiehille syksyn 2020 alueellisilla päivillä tai vaihtoehtoisesti esimiesten alueellisessa tapaamisessa vuoden 2020 aikana. Apuna jalkautukseen käytetään tarvittaessa Kanuuna-verkostoa, aluehallintovirastoja sekä aluekoordinaattoreita. Laatuindikaattoreiden jalkauttaminen oli myös osana vuosina

2018-19 toiminutta Etsivän nuorisotyön osaamiskeskusta seuraavan uuden Kohdenetun nuorisotyön osaamiskeskukseen toimintasuunnitelmaa hankevaiheessa. Työkalun esittelyä ja käyttöönottoa pilotoidaan jo keväällä kahden AVI:n alueella.

”Hyviä, muuhunkin (nuoriso)työhön kuuluvia indikaattoreita, ei pelkästään etsivään työhön ” (esimies, sähköinen kysely). Tämän vuoksi johtamisen indikaattorit esitellään myös Kanuuna -verkostolle ja heidän kanssaan on mahdollista pohtia jatkokehittämistä nuorisotyön yleisiksi johtamisen laatuindikaattoreiksi.

Laatuindikaattoreita saa toki käyttää myös irrallaan työkalusta, ja prosessiakin saa muokata omaan organisaatioon sopivaksi. Näistä ohjeistan tarkemmin työkalua jalkauttaessa. Työkalu käännetään myös ruotsiksi, tämäkin tarpeesta sain oivan muistutuksen suoraan esimiehiltä itseltään.

”Huomaan, että etsivän työn esimiestyöskentelyyn liittyy paljon toiveita ja samalla myös paineita. Esimiestyöskentely omassa organisaatiossa on ollut paikoitellen aika hajanaista, ja ehkä suurin ongelma kuntaorganisaatiossa on ollut päällekkäiset eri esimiestasot. Koen, että lähimiestyöskentely on ollut sujuvaa. Lähinnä harmaita hiuksia on aiheuttanut ns. rinnakkainen tai korkeampi esimiestaso, joka on päätöksillään jyrännyt lähiesimiehen yli. Ihmiset, jotka eivät ymmärrä tai tunne riittävästi kohderyhmän tilannetta, etsivän työn luonnetta, tavoitteita, tai työn arkipäivää, tekevät sellaisia linjauksia ja päätöksiä, jotka merkittävällä tavalla rapauttavat tai hankaloittavat arkityötä. On surullista, kuinka vuosia rakennettuja toimintamalleja ja työntekijätason omaa kehittämistyötä hajotetaan näköalattomilla päätöksillä, jotka tuntuvat perustuvan eniten päättäjien omiin kuntaliitostraumoihin. Toisin sanoen, toivoisin luotettavan erityisesti etsivässä työssä työntekijöiden osaamiseen ja näkemyksiin, sekä kykyyn tehdä johdonmukaista kehittämistyötä kohderyhmään kuuluvien nuorten hyväksi.” (etsivä nuorisotyöntekijä, sähköinen kysely.)

Saamani palautteen mukaan työkalua aiotaan hyödyntää myös tähän ongelmaan, eli esimies aikoo näyttää laatuindikaattoreita omille esimiehilleen, jotta he ymmärtäisivät etsivää nuorisotyötä, sen laadukkaana tekemisen vaatimuksia ja sen johtamista vähän paremmin.

Etsivän nuorisotyön osalta työkalua on mahdollista jatkokehittää auditointivälineeksi, mikäli sille nähdään tarvetta ja sille löytyy tekijä.

LÄHTEET

- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2018. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Viitattu 29.3.2019. <https://wiki.humak.fi/download/attachments/2984101/Ammattikorkeakoulu-jen%20opin%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset%202018.pdf?api=v2>
- Bamming, Ruth & Walldén, Jaana 2019. Etsivä nuorisotyö 2018 Valtakunnallisen etsivän nuorisotyön kyselyn tulokset. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 13.1.2020. <https://www.avi.fi/documents/10191/13272028/Etsiv%C3%A4%20nuorisoty%C3%B6%202018+-+LSSAVI/723ba191-22a5-4e46-ab7c-22bab4f97881>
- Etsivän nuorisotyön osaamiskeskus 2019. Esimies kysy näistä asioista etsivältä työntekijältä - huoneentaulu. Viitattu 28.1.2020. https://www.tpy.fi/site/assets/files/6729/huoneentaulu_etsivat_ja_esimiehet.pdf
- eOSMO -hanke 2011. Osaamista kehittävä työkierto. Viitattu 27.1.2020. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>
- Espoon kaupunki 2019. Uuden työntekijän perehdytysopas.
- Häggman, Erik 2014. Etsivä nuorisotyö 2013 tilastoraportti. Trenditietoja 2008-2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 16.1.2020. <https://www.slideshare.net/Haggman/etsiv-ty-2013>
- Hänninen, Marita 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaalakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 98-109.
- Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Helsinki: PS-kustannus.

- Juvonen, Tarja 2015. Sosiaalisesti kontrolloitu, hauraasti autonominen - Nuorten toimijuuden rakentuminen etsivässä työssä. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura Verkkojulkaisuja 116. Viitattu 31.2.2019. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/kuvat/verkkojulkaisut/sosiaalisesti_kontrolloitu.pdf
- Johtamisen kehittämisverkosto 2012. Johtamisen kehittämisverkoston esittely. Viitattu 31.2.2019. <https://www.slideshare.net/Johtamisverkosto/johtamisen-kehittamisverkosto-yleisesittely>
- Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WSOY.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kosonen, Miia 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu / Xamk Kehittää 81 -julkaisusarja. Viitattu 30.1.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kuntaliitto 2018. ITE–menetelmä avuksi toiminnan kehittämiseen, arviointiin ja laadunhallintaan. Viitattu 7.1.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/ite-menetelma-avuksi-toiminnan-kehittämiseen-arviointiin-ja>
- Kurikkala, Mari 2015. Etsivä nuorisotyö ja sen johtaminen. Opinnäytetyö. Centria-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/103224>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Leinonen, Eero 2016. Mitkä ovat menestyvän työyhteisön peruspilarit? Viitattu 29.1.2020. <https://www.targetor.com/blog/mitka-ovat-menestyvan-tyoyhteison-peruspilarit/>
- Moilanen, Pentti & Rähä, Pekka 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltonen, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-kustannus, 46-69.

- Nuoli ry 2020. Nuorisotyön ammattieettiset ohjeet. Viitattu 3.2.2020. https://www.nuoli.info/application/files/7015/7866/7683/nuoli_eettisetOhjeet_A3_191219_n.pdf
- Opintokeskus Sivis. Mitä on laatu? Viitattu 25.4.2019. <https://www.ok-sivis.fi/jarjes-toarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-taustaa/mita-on-laatu.html>
- Pietiläinen, Ville & Kesti, Marko 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-Kustannus, 157-194.
- Perttula, Juha 2012. Itsensä johtaminen. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-Kustannus, 125-156.
- Puuronen, Anne 2014. Etsivän katse. Etsivä nuorisotyö ammattina ja ammattialan kehittäminen – näkökulmia käytännön työstä. Nuorisotutkimusverkosto/nuorisotutkimusseura Verkkojulkaisuja 70. Viitattu 25.4.2019. http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/etsivan_katse.pdf
- Puusniekka, Riikka & Auruksenaho, Arto 2016. Suunnitelma etsivän nuorisotyön osamiskeskukseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:27. Viitattu 16.1.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75411/okm27.pdf>
- Raha-automaattiyhdistys. Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä. Viitattu 13.1.2020. <http://www.kansalaisareena.fi/Itsearviointiopas.pdf>
- Rasehorn, Essi & Salmi, Sirpa 2015. Laatujohtaminen lähiesimiestyössä -Tutkimuksellinen kehittämishanke yksityisen sektorin palveluasumisen lähiesimiehille. Opin- näytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/103820>
- Rauramo, Päivi 2006. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta ja Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen, Jari 2013. Taitava tiimivalmentaja. 6. painos. Vantaa: J-Impact Oy.

- Sorell, Anni-Reetta 2017. Kuka laivaa ohjaa ja minne se seilaa? Etsivän nuorisotyön johtaminen ja sen mahdollistamat työn rakenteet. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/137262>
- Sorvast, Petra 2019. VS: Opinnäytetyösuunnitelma. Email petra.sorvast@espoo.fi 18.4.2019.
- Social Impact Navigator. What are indicators? Viitattu 15.4.2019. <http://www.social-impact-navigator.org/impact-analysis/indicators/what-are-indicators/>
- Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari OYJ.
- Sydänmaalakka, Pentti 2014. Johdanto. Teoksessa Sydänmaalakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 8-15.
- Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Turenki: Talentum Media Oy.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tilastot ja indikaattorit. Viitattu 25.4.2019. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/seuranta-ja-vaikuttavuus/tilastot>
- Tirkkonen Mauno 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaalakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 74-87.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University Press. e-kirja.
- Työterveyslaitos 1. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 31.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työterveyslaitos 2. Työhyvinvointi. Viitattu 21.2.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Valli, Raine 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 1. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy, 103-127.

- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilen, Anna 2018. Etsivän nuorisotyön käsikirja. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. PS-Kustannus. e-kirja.
- Vilkka, Hanna 2016. Tutki ja havainnoi. Viitattu 28.2.2020. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>
- Välimaa, Elina 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, Pentti (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 88-95.
- Westerlund, Erkki & Tuppurainen, Manu 2019. Elämän peliä. Fitra.
- WHO. Chapter 4: Construction of Indicators. Teoksesta von Schirnding, Yasmin. Health in Sustainable Development Planning: The role of indicators. Viitattu 15.4.2019. <https://www.who.int/mediacentre/events/IndicatorsChapter4.pdf>
- Wikidiff. Indicator vs Criteria - What's the difference? Viitattu 15.4.2019. <https://wikidiff.com/indicator/criteria>

LIITTEET

Liite 1: Työkalu esimiehille

Hyvä etsivän nuorisotyön esimies,

Sinulla on nyt mahdollisuus pohtia ja arvioida esimiestyötäsi ja johtamistasi tämän työkalun avulla. Työkalu on yhdistelmä Suomen Kuntaliiton ITE-itsearviointimallista sekä Raha-automaattiyhdistyksen ja Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen itsearviointioppaissa esitellystä HERTTA -työkalusta. Tavoitteena tällä työkalulla on tukea Sinua etsivän nuorisotyön esimiehenä, vahvistaa johtamisen laatua sekä lisätä etsivän nuorisotyön valtakunnallista laadukkuutta.

Itsearviointi auttaa tunnistamaan, mitä kaikkea hyvään etsivän nuorisotyön johtamiseen kuuluu. Arviointi auttaa myös pohtimaan, onko "homma hanskassa"; mitkä asiat ovat hyvällä mallilla ja onko jossakin kehittämisen varaa. Itsearvioinnin pohjana käytetään etsivän nuorisotyölle tehtyjä johtamisen laatuindikaattoreita.

Kun teet itsearviointiosion, arvioi toimintaasi etsivän nuorisotyön esimiehenä. Itsearviointilomakkeessa on kuusi teemaa, jonka kunkin alla on viisi laatuindikaattoria. Vastaa indikaattoreiden toteutumisesta oman näkemyksesi mukaan, osa edellyttää työntekijöiden kokemuksien tulkintaa. Jos et osaa vastata, voit valita vaihtoehdon E. Jos arviointisi osuu usein 0 -kohtaan asteikolla, se ei välttämättä tarkoita, että laadusta ei olisi lainkaan huolehdittu. Matalat arvioinnit syntyvät usein siitä syystä, että asioista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti, tai toimintatapoja ei ole 'mustaa valkoisella'. Mieti samalla, että onko O/E vastaukselle tarpeen tehdä jotain.

Itsearvioinnin tulokset toimivat pohjana kehittämiskeskusteluille sekä oman esimiehesi, että johdettaviesi kanssa. Nosta keskusteluissa esiin omat vahvuutesi ja kehittymisen paikkasi, jotka nousivat esiin itsearvioinnissa.

Näiden keskustelujen jälkeen työstä itsellesi esimiehen kehittymissuunnitelma. Tässä kohtaa kehittämistavoitteet kirjataan teemakohtaisesti ja suunnitellaan, miten tavoitteiden toteutumista seurataan. On tärkeää palata säännöllisesti arvioiden kehittymissuunnitelmaan.

Koko työkalua suositellaan käymään läpi kahden vuoden välein.

Johtamisen laatuindikaattoreita voi hyvin käyttää myös erillään tästä työkalusta, mikäli ne sopivat johonkin teidän organisaationne jo olemassa olevaan prosessiin.

Arviointiasteikko itsearviointilomakkeessa

0 = Ei ole toteutunut

Asia ei ole ollut esillä missään yhteydessä.

1 = Asiasta on keskusteltu, ei toimenpiteitä

Asian tiimoilta on jotain tapahtunut; asiasta on keskusteltu ja mietitty, pitäisikö tehdä jotain tai on sovittu, että asiaan palataan myöhemmin.

2 = Asian tiimoilta ryhdytty toimeen

Asian kuntoon saattamiseksi on ryhdytty toimeen; asiasta on sovittu suullisesti, satunnaisesti on asiaa jo kehitettykin

3 = Toteutuu, mutta vain joiltain osin, "Homma pääosin hanskassa"

Toteutuu jo toiminnassa, mutta ei kaikilla arvioinnin kohteena olevilla alueilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltain osin.

4 = Toteutuu riittävän hyvin kaikilla osa-alueilla, "Homma hanskassa"

Toteutuu sellaisena kuin pitääkin. Koko arvioitava kokonaisuus on kunnossa. Oleelliset asiat on pantu paperille; myös asiaan liittyvät ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja ajan tasalla.

E = En osaa arvioida

Kun olet HYVIN epävarma vastauksestasi.

Toivottavasti tästä työkalusta on apua Sinulle kehittäessäsi omaa esimiestyötäsi ja johtamistasi!

ITSEARVIOINTILOMAKE ESIMIEHELLE

Valitse indikaattorin kohdalta vastausvaihtoehto, joka kuvaa tämän hetkistä tilannetta.

Arviointiasteikko

0 = Ei ole toteutunut

1 = Asiasta on keskusteltu, ei toimenpiteitä

2 = Asian tiimoilta on ryhdytty toimeen

3 = Toteutuu, mutta vain joiltain osin, homma pääosin hanskassa

4 = Toteutuu riittävän hyvin kaikilla osa-alueilla, homma hanskassa

E = En osaa arvioida

Osaamisen kehittäminen

Organisaatiossa on mahdollistettu työntekijöiden osallistuminen koulutuksiin.	0 1 2 3 4 E
Työntekijöille on tehty yhdessä esimiehen kanssa henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat, joissa on huomioitu tulevaisuuden kehittymistarpeet.	0 1 2 3 4 E
Työntekijä kokee, että hänelle on mahdollistettu itsensä kehittäminen monialaista yhteistyötä hyödyntäen.	0 1 2 3 4 E
Työntekijä kokee, että hänen oman osaamisensa hyödyntäminen ja muille jakaminen on mahdollistettu.	0 1 2 3 4 E
Esimies kokee, että työntekijä kehittyy työssään.	0 1 2 3 4 E
Vinkkejä työhön: <ul style="list-style-type: none"> Koulutus- ja kehityssuunnitelmien teossa kannattaa kuulla myös alueen koordinaattoria. Työntekijän työkierron mahdollistaminen esim. eri organisaatioiden tai kaupunkien välillä on koettu hyväksi tavaksi kehittää osaamista. Etsivän nuorisotyön käsikirjan ja muun ammattikirjallisuuden hyödyntäminen on helppo tapa kehittää sekä työntekijän että esimiehen osaamista. 	

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi

Yksin työtä tekevä tai muuten itsenäisesti työskentelevä työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vertaistukeen, myös tarvittaessa organisaatioiden yli.	0 1 2 3 4 E
Esimies on mahdollistanut työntekijöille tarvittaessa työparityöskentelyn (esim. oman organisaation ulkopuolelta).	0 1 2 3 4 E
Työntekijä kokee, että hänelle on mahdollistettu aikaa keskusteluihin esimiehen kanssa.	0 1 2 3 4 E
Työyhteisössä on tehty työturvallisuusohjeistus, jossa on huomioitu etsivän nuorisotyön erityispiirteet, ja se on jalkautettu.	0 1 2 3 4 E
Työntekijä osallistuu säännöllisesti koulutetun työnhajaajan vetämään työnhajukseen.	0 1 2 3 4 E
Vinkkejä työhön: <ul style="list-style-type: none"> Säännölliset tiimi-/viikkopalaverit toimivat vertaistuen kanavana työntekijälle. Sekä uuden työntekijän että uuden esimiehen perehdytyksessä on hyvä hyödyntää alueellista koordinaattoria. Kehityskeskustelut ovat tärkeä esimiehen johtamistyökalu. On tärkeää, että niissä sovittuja toimenpiteitä seurataan yhdessä sovitusti (esim. puolen vuoden päästä välkehityskeskustelussa) ja, että kehityskeskusteluissa keskustellaan myös työhyvinvointiin liittyvistä asioista. 	

Lisätietoja siitä, miksei jotain kohtaa voinut arvioida, tai ole toteutunut, ja onko tälle tarpeen tehdä jotain:

Valitse indikaattorin kohdalla vastausvaihtoehto, joka kuvaa tämän hetkistä tilannetta.

Arviointiasteikko

0 = Ei ole toteutunut

1 = Asiasta on keskusteltu, ei toimenpiteitä

2 = Asian tiimoilta on ryhdytty toimeen

3 = Toteutuu, mutta vain joiltain osin, homma pääosin hanskassa

4 = Toteutuu riittävän hyvin kaikilla osa-alueilla, homma hanskassa

E = En osaa arvioida

Ammatillisuuden johtaminen

Etsivän nuorisotyön paikallinen perustehtävä (miksi, mitä, kenelle) on määritetty yhdessä esimiehen kanssa.	0 1 2 3 4 E
Esimies varmistaa, että etsivä nuorisotyö pohjautuu nuorisolakiin, nuorisotyön eettisiin ohjeistuksiin sekä etsivän nuorisotyön arvoihin.	0 1 2 3 4 E
Organisaatiossa tehdään näkyväksi etsivän nuorisotyön ammatillisuutta sidosryhmille.	0 1 2 3 4 E
Esimies on saanut riittävän perehdytyksen etsivän nuorisotyön peruspiirteisiin.	0 1 2 3 4 E
Esimies vastaa, että etsivälle nuorisotyölle on määritetty sen luonteeseen sopivat tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan.	0 1 2 3 4 E
Vinkkejä työhön: <ul style="list-style-type: none"> • Työn tunnettuuden lisäämisen tueksi on hyvä tehdä organisaatiossa etsivän nuorisotyön palvelukuvaus. • Työntekijän tehtäväkuva kannattaa tarkistaa säännöllisesti yhdessä esimiehen kanssa. • Etsivän nuorisotyöntekijän tehtäväkuvan suhde muihin kunnan palveluihin on tärkeää määritellä työntekijän ja esimiehen kesken. 	

Vuorovaikutus ja luottamus

Työntekijä kokee, että hänellä on lupa ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja arjen työn kehittämiseen.	0 1 2 3 4 E
Esimies kokee, että työntekijän työsuoritukseen voi luottaa, ja että hän hoitaa hänelle annetut vastuut.	0 1 2 3 4 E
Tiedonkulku työntekijöiden ja esimiehen välillä on suunnitelmallista, ja tähän on luotu rakenne.	0 1 2 3 4 E
Esimies osallistuu sovitun mukaisesti tiimi-/viikkopalaveriin.	0 1 2 3 4 E
Työntekijä kokee, että esimies on kiinnostunut hänen työstään.	0 1 2 3 4 E
Vinkkejä työhön: <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen antaminen ja kiittäminen on tärkeä olla luonnollisena osana arjen vuorovaikutusta. Tätä helpottaa sitä varten luotu rakenne. • Esimiehen ja työntekijän välinen työhön liittyvä arvokeskustelu on myös tärkeää, ja tällekin on hyvä varata omat hetkensä muiden kiireiden ohella. • Verkostoissa työskennellessä saadaan paljon tietoa, myös tämän jakamiselle esimiehen ja työntekijän välillä on hyvä luoda rakenteet. 	

Lisätietoja siitä, miksei jotain kohtaa voinut arvioida, tai ole toteutunut, ja onko tälle tarpeen tehdä jotain:

Valitse indikaattorin kohdalta vastausvaihtoehto, joka kuvaa tämän hetkistä tilannetta.

Arviointiasteikko

0 = Ei ole toteutunut

1 = Asiasta on keskusteltu, ei toimenpiteitä

2 = Asian tiimoilta on ryhdytty toimeen

3 = Toteutuu, mutta vain joiltain osin, homma pääosin hanskassa

4 = Toteutuu riittävän hyvin kaikilla osa-alueilla, homma hanskassa

E = En osaa arvioida

Tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen

Esimiehellä ja työntekijöillä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä on laadukas etsivä nuorisotyö.	0 1 2 3 4 E
Asiakaspalautteen kerääminen on suunniteltua ja sitä hyödynnetään työn kehittämisessä.	0 1 2 3 4 E
Etsivässä nuorisotyössä kerättyä tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.	0 1 2 3 4 E
Etsivässä nuorisotyössä kerättyä tietoa hyödynnetään verkostojen työskentelyssä.	0 1 2 3 4 E
Esimies pyytää työntekijöiltä tietoa oman työnsä tueksi.	0 1 2 3 4 E
Vinkkejä työhön: <ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalautteen keräämisessä kannattaa hyödyntää Sovaria, näin saadaan myös valtakunnallisesti vertailtavaa dataa. Työn kehittämisen on oltava osa työntekijän arkea, tälle on hyvä sopia yhdessä rakenteet ja menetelmät. Toiminnan suunnittelussa on hyvä hyödyntää myös uusia tutkimustuloksia (esimerkiksi opinnäyte-työt, etsivän nuorisotyön valtakunnallinen kysely, kouluterveyskysely) sekä verkostoista saatua tietoa. 	

Verkostotyöskentely

Esimies mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen alueelliseen etsivän nuorisotyön verkostoon.	0 1 2 3 4 E
Esimies osallistuu alueelliseen etsivän nuorisotyön esimiesverkostoon.	0 1 2 3 4 E
Esimies varmistaa etsivän nuorisotyön äänen kuulumisen nuorisolain edellyttämässä monialaisessa nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa, tai sitä vastaavassa yhteistyöryhmässä.	0 1 2 3 4 E
Esimies herättää verkostoissa keskustelua etsivän nuorisotyön esiin nostamista palveluverkoston vajeista, ja varmistaa, että tarvittavat tiedot viedään päätöksentekoon.	0 1 2 3 4 E
Esimies huolehtii etsivän nuorisotyön paikasta kunnan palveluissa ja muissa kumppanuuksissa.	0 1 2 3 4 E
Vinkkejä työhön: <ul style="list-style-type: none"> Esimiestyön tueksi on myös luotu pääosin verkossa toimiva valtakunnallisen etsivän nuorisotyön esimiesverkosto. Tässäkin käytävää keskustelua on hyvä seurata. Verkostojen suuren lukumäärän vuoksi on järkevää, että esimies ja työntekijät tekevät yhdessä työnjaon paikallisten verkostojen suhteen. On myös hyvä, että esimies on tietoinen kaikista yhteistyöverkostoista ja huolehtii, että yhteistyöverkostot ovat etsivän nuorisotyön kannalta merkityksellisiä, ja että niissä on tarpeellinen edustus. 	

Lisätietoja siitä, miksei jotain kohtaa voinut arvioida, tai ole toteutunut, ja onko tälle tarpeen tehdä jotain:

ESIMIEHEN KEHITYSSUUNNITELMA

Kehityssuunnitelmaa laatiessa ja toimenpiteiden toteuman seurannassa hyödynnetään itsearviointilomakkeen lisäksi esimerkiksi sekä esimiehen oman esimiehensä että etsivien nuorisotyöntekijöiden kanssa käytäviä kehityskeskusteluita.

	Missä on erityisesti onnistuttu?	Missä on mahdollisesti epäonnistuttu?	Kehittämiskohde: mitä voidaan parantaa?	Kehittämisen toimenpide-ehdotus: miten ja milloin?	Toimenpiteen arviointi: toteutunut/ ei toteutunut
Osaamisen kehittäminen					
Työssäjaksaminen ja työhyvinvointi					
Ammatillisuuden johtaminen					

	Missä on erityisesti onnistuttu?	Missä on mahdollisesti epäonnistuttu?	Kehittämiskohde: mitä voidaan parantaa?	Kehittämisen toimenpide-ehdotus: miten ja milloin?	Toimenpiteen arviointi: toteutunut/ ei toteutunut
Vuorovaikutus ja luottamus					
Tiedolla johtaminen ja työn kehittäminen					
Verkostotyöskentely					

KIITOS ARVIOINNISTA!