

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Transformatiivinen johtamistapa kunnissa tehtävän nuorisotyön tukena

Tiina Salomäki

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(12/2021)



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Tiina Salomäki

Opinnäytetyön nimi: Transformatiivinen johtamistapa kunnissa tehtävän nuorisotyön tukena

Sivumäärä: 54 ja 12 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Hanna Laitinen / Tarja Nyman

Työn tilaaja(t): Ylöjärven kaupunki, nuorisopalvelut

Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu kunnissa nuorisotyötä johtaville apuvälineeksi työn kehittämiseen. Työn tavoitteena oli löytää yhteneväisyyksiä eri kuntien välillä ja löytää teorioita sen tueksi, miten nuorisotyötä johdetaan. Näkökulmaksi on otettu transformatiivinen johtaminen, joka perustuu uudistaviin tapoihin nähdä työ.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä kunnissa tehtävä nuorisotyö, johtaminen ja transformatiivinen johtaminen. Työn aineisto on kerätty kyselytutkimuksella, joka lähetettiin Suomen kunnissa nuorisotyötä johtaville henkilöille. Aineistoa on peilattu teorian tietoon sekä kirjoittajan kokemuksiin nuorisotyöstä.

Kyseessä on kuvaileva, integratiivinen kirjallisuuskatsaus, johon on lisäksi kerätty aineistoa kyselytutkimuksella. Kyselyyn vastasi 94 nuorisotyötä johtavaa henkilöä Suomen kunnista. Tuloksia on peilattu teoriataustaan sekä tekijän kokemuksiin nuorisotyöstä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi pohja kunnissa tehtävän nuorisotyön tueksi. Lukija voi löytää työtä ajatuksia siitä, mitä kannattaa ottaa huomioon johtotehtävissä, mitkä lainalaisuudet liittyvät johtamiseen yleensä ja mitä erityispiirteitä on juuri nuorisotyön johtamisessa. Työssä on myös näkökulmia kriisitilanteissa johtamiseen.

Asiasanat: nuorisotyö, johtaminen, kunnat

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
NGO & Youth Work, Master Of Humanities

Author: Tiina Salomäki
Title: Transformative management style in support of youth work in municipalities
Number of Pages: 54 and 12 attachment pages
Supervisor(s): Hanna Laitinen / Tarja Nyman
Subscriber(s): City of Ylöjärvi, Youth Services

This thesis is intended as a tool for developing youth work in municipalities. The aim of the work was to find similarities between different municipalities and to find theories to support how youth work is managed. The perspective has been transformative leadership based on innovative ways of seeing work.

The theoretical framework of the thesis consists of the concepts of youth work, leadership and transformative leadership in municipalities. The material of the work has been collected through a survey, which was sent to the leaders of youth work in Finnish municipalities. The material has been mirrored to theoretical knowledge and the author's experiences of youth work.

It is a descriptive, integrative review of the literature, in which material has also been collected through a survey. The survey was answered by 94 people from Finnish municipalities leading youth work. The results are reflected in their theoretical background and the author's experiences of youth work.

As a result of the development work, a foundation was created to support youth work in municipalities. The reader can find work with ideas about what to consider in management positions, what laws are related to management in general and what are the special features of youth work management. The work also has perspectives on crisis management.

Keywords: youth work, management, municipalities

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA	7
2.1	Kunnallisen nuorisotyön viitekehys	7
2.2	Johtaminen	13
2.2.1	Strategisen johtamisen prosessi	17
2.2.2	Transformatiivisuus johtamisessa.....	20
3	KÄYTETYT MENETELMÄT JA TOTEUTUS	29
3.1	Tehtävä ja tavoite.....	29
3.2	Lähestymistapa ja metodologinen lähtökohta.....	29
3.3	Aineiston käsittely, analysointi ja raportointi.....	30
4	KUNNALLISEN NUORISOTYÖN VAHVUUDET JA KIPUPISTEET	31
4.1	Taustatietoa vastaajista	31
4.2	Taustatietoa kunnista	33
4.3	Viisi tärkeintä asiaa nuorisotyön johtamisessa.....	34
4.3.1	Tiedolla johtaminen, strateginen, johtaminen, asiantuntijajohtaminen	34
4.3.2	Henkilöstöjohtaminen	36
4.3.3	Talousjohtaminen	37
4.3.4	Muutosjohtaminen	38
4.3.5	Verkostojohtaminen	38
4.4	Nuorisotyön johtajan tärkeimmät ominaisuudet	39
4.5	Vastaajien ajatuksia nuorisotyön johtamisesta poikkeustilassa.....	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA.....	46
5.1.1	Hyvinvointia tukeva johtaminen	26
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Ajatus opinnäytetyöni sisällöstä nousi alun perin käytännön tarpeesta. Olen työskennellyt Ylöjärven kaupungin nuorisopalveluissa vuodesta 2007 erilaisissa tehtävissä. Aloittaessani työt nuorisotyön koordinaattorina halusin tehdä työni mahdollisimman hyvin ja lukea etukäteen työtäni tukevaa kirjallisuutta. Pian havaitsin, että nuorisotyön johtamisesta ei ole juurikaan olemassa kirjallisuutta tai tutkimuksia. Samaan epäkohtaan viittaa myös Jonna Henriksson tutkimuksessaan Nuorisotyö ja nuorten elämänkulku vuodelta 2016. Koin aluksi hieman haasteelliseksi löytää sopivia tieteellisiä julkaisuja opinnäytetyön lähteiksi. Tämä oli mielestäni yllättävä havainto. Toisaalta nuorisotyö ja nuorisotutkimus on tieteenalana pieni, joten tästä näkökulmasta katsottuna asia on ymmärrettävä. Nuorisotyö on perustunut Suomessa alun perin vapaaehtoistoimintaan ja sillä on edelleen nuorisotyössä merkittävä rooli.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vallitsevaan tilanteeseen olisi tyydyttävä. Ammattimaisesti tuotettu nuorisotyö tarvitsee tuekseen tieteellistä faktaa asioista, vaikka perinteisesti nuorisotyöntekijöiden joukossa on luotettu enemmän työn tekemiseen persoonalla, kuin tutkimuksissa tuotettuihin ohjenuoriin siitä, miten työtä tulisi tehdä. Tehdäkseen työnsä hyvin, tarvitsevat nuorisotyöntekijät hyvää ja ammattimaista johtamista.

Opinnäytetyöni tuotetaan Ylöjärven kaupungin tilauksesta, mutta siinä on vahva seutukunnallinen tuki, ehkä jopa valtakunnallinen. Kävin ajatustenvaihtoa myös kunnallisen nuorisotyön osaamiskeskus Kanuunan kanssa, siitä mitä näkökulmia työssäni olisi hyvä ottaa huomioon. Ylöjärvi on kehitysmuonteinen kaupunki, joka Tampereen vieressä houkuttelee asukkaita palveluilla. Toimivat vapaa-ajanpalvelut, joihin nuorisotyö kuuluu, ovat mielestäni yksi merkittävä tekijä mietittäessä asuinpaikkaa. Tämän vuoksi nuorisotyön kehittäminen on tärkeää. Työssä onkin kerätty aineistoa Suomen kunnissa nuorisotyötä johtavilta henkilöiltä kyselytutkimuksella. Tutkimuksesta kerroin tarkemmin työn kolmannessa luvussa. Tämä kehittämistehtävä tuottaa tilaajalle tietoa siitä, miten kunnassa tehtävän nuorisotyön johtamista tulisi kehittää, mitä käytännön työstä nousevia asioita tulisi johtamistyössä huomioida ja siitä, löytyykö eri kuntien väliltä yhtäläisyyksiä, joita voisi hyödyntää.

Etsin tässä työssä vastausta siihen, miten tällä hetkellä työtä tekevät johtavat näkevät työnsä. Haen näkökulmia siihen, tulisiko nuorisotyön johtamisella olla kunnasta riippumatta yhtenäiset linjat, mitä asioita voidaan tässä suhteessa ratkaista kunnissa oma-toimisesti ja millainen johtamistapa auttaisi työn tekemisessä laadukkaammin ja pitkäjänteisemmin. Koska näen hyvinvoinnin olevan tärkeä tekijä kuntalaisen näkökulmasta, peilaan johtamista myös siitä näkökulmasta. Uskon että nuorisotyön rooli vahvistuu entisestään tulevaisuuden kunnissa, esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden uudistumisen ja maakuntiin siirtymisen myötä, ja sitä tulisi myös tästä näkökulmasta johtaa laadukkaasti.

Kunta tuottaa kuntalaisia varten erilaisia hyvinvointia tukevia palveluita, jotka ovat osaltaan myös kilpailuvaltti, kun mahdollinen muuttaja miettii asuinpaikkaa. Vapaa-ajan toiminnoilla on näkemykseni mukaan suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnin lisääntymisessä. On tärkeää nähdä nuorisotyön rooli tässä ja miten asia tulisi johtamis-työssä ottaa huomioon. Nuorisotyö luetaan osaksi hyvinvointipalveluita, sillä se edistää erityisesti kuntalaisten osaamista ja kulttuurin edistämistä.

Etsin tässä työssäni vastausta siihen, miten johtaminen tukee kunnallisen nuorisotyön tekemistä. Tässä erityisesti keskityn transformatiiviseen eli uudistavaan ja muuttuvaan tapaan johtaa. Tämän näkökulman valitsin, koska aineiston ja kirjallisuuden perusteella transformatiivisessa johtamisessa on paljon hyvää annettavaa nuorisotyölle. Rinnalla visioin dokumenttianalyysin tyylistä tulevaisuuden kuvia siitä, miten rakentuisi ihanteellinen hyvinvointia tuottava kunta nuorisotyön näkökulmasta. Tavoitteenani on hahmottaa, miten nuorisotyötä johdetaan niin, että oman kunnan vahvuudet ja kehittämistarpeet kohtaavat tarjolla olevat resurssit ja miten substanssiosaamine kohtaa nuorisotyön taustalla olevat lait ja ohjaavat asiakirjat. Lisäksi tarkastelen, miten ympärillä vaikuttavat muutostrendit vaikuttavat nuorisotyön johtamiseen sekä pohdin sitä mikä rooli ennakoinnilla, yhteistyöllä, osaamisen hyödyntämisellä ja tiedolla johtamisella on nuorisotyössä.

2 KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA

Pohdin työtä tehdessä, mitkä ovat olennaisia käsitteitä hyvän kehittämistehtävän tuottamista ajatellen. Tulin siihen tulokseen, että on hyvä lähteä liikkeelle perusasioita. On tärkeää ymmärtää mitä on nuorisotyö, miten sen organisointi on vuosien myötä tullut kuntien tehtäväksi ja millaisia muotoja työssä nykyisellään on. Tämän jälkeen halusin tuoda esiin näkemyksiä johtamisesta ja erityisesti sen tyyppisestä johtamistavasta, jonka henkilökohtaisesti koen sopivaksi nuorisotyön kaltaiselle alalle. Ensimmäiseksi kuitenkin pureudun nuorisotyön viitekehukseen.

2.1 Kunnallisen nuorisotyön viitekehys

Nuorisotyö kuuluu lain mukaan kunnan tehtäviin, mutta niillä on vapaus järjestää nuorisotyön palvelut haluamallaan tavalla. Taustalla olevat lait ovat perustuslaki, kuntalaki ja nuorisolaki. Suomen perustuslaki (731/1999) edellyttää, että julkinen valta turvaa kansalaisten perusoikeudet, joihin nuorisotyökin kuuluu. Kuntalaki (410/2015) taas on kuntalaisten itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumisen taustalla. Lisäksi kuntalaki säätelee kuntien ja sitä kautta nuorisotyön hallinnon ja talouden järjestämisestä. Kuntalaissa on myös erillinen velvoite nuorisovaltuuston tai vastaavan vaikuttajaryhmän perustamisesta ja toimintaedellytyksistä. Nuorisolaki (1285/2016) puolestaan määrittelee kunnan vastuun nuorisotyön ja –toiminnan edistämisestä sekä nuorisopolitiikan toteuttamisesta. Erityishuomio laissa on kiinnitetty etsivään nuorisotyöhön ja sen toteuttamiseen kunnissa. (Kalliomaa & Ahonen-Walker 2019, 11)

Katsottaessa ajassa taaksepäin, aina kunnallisen nuorisotyön syntyhetkiin saakka, voidaan todeta, että aluksi suomalainen nuorisotyö oli pääasiassa järjestöjen vastuulla. Kunnissa tehtävä nuorisotyön aseman vahvistuminen juontaa juurensa vuoteen 1943, jolloin neljän eri puolueen kansanedustajat jättivät eduskunnalle toivomusaloitteet, jotka käsitelivät nuorisokasvatusta. Suomessa oli koettua, että nuorison joukossa on tapahtunut villiintymistä ja tavoitteena oli asettaa joukko asiantuntijoita selvittämään nuorison sen hetkistä tilaa ja löytää toimenpiteitä siihen, miten mahdolliset löytyneet epäkohdat poistettaisiin. Opetusministeriöön perustettiin seuraavana vuonna nuorisosiain esittelijän toimi. Samalla asetettiin valtion nuorisotyölautakunta. ”Vuonna

1945 opetusministeriö lähetti maan kunnallisvaltuustolle ja evankelisluterilaisten seurakuntien kirkkoherranvirastoille kiertokirjeen, jossa kehoitettiin osoittamaan käyttövaroja ja toimitiloja nuoristyön tarpeisiin sekä perustamaan kunnan, nuorisojärjestöjen, kodin, koulun ja seurakunnan yhteistyön edistämiseksi kunnallisia nuorisotyötoimikuntia. Vuoden 1946 aikana nuorisolautakuntia perustettiin noin 150 kuntaan.” (Hoikkala & Kuivakangas 2017, 35)

Vaikka aluksi muodostettiin nuorisolautakuntia, on kuntien hallintorakenne muuttunut vuosien myötä ja siksi myös nuorisotyön paikka hallinnossa on usein vaihtunut. Kalliomaan ja Ahonen-Walkerin (2019, 13) mukaan yleisimmin nuorisoasioista vastaakin kunnissa nykyään sivistyslautakunta. Tämä rakenne oli 2019 lähes puolessa Suomen kunnista. Viimeisten 15 vuoden aikana tässä on tapahtunut muutoksia. Vuonna 2006 kunnissa yleisimmin nuorisoasioista vastaava elin oli vapaa-aikalautakunta. Vapaa-aikalautakuntien määrä on kuitenkin vähentynyt sillä 2019 enää kahdeksassa prosentissa kunnissa tilanne oli tämänkaltainen. Vuonna 2016 kolmessa prosentissa kunnista nuorisotyöstä vastasi hyvinvointilautakunta, kun taas 2019 määrä oli noussut 17 prosenttiin.

Kuntaliiton tutkimuksen mukaan tänä päivänä nuorisotyöstä vastaavista viranhaltijoista puolet vastaa myös muista toimialoista kuin nuorisotyöstä. Näitä ovat esimerkiksi, liikuntatoimi, kulttuuritoimi, museotoimi sekä kirjastotoimi. Yleisimmin rinnalla on toinen hallinnoitava ala, mutta laajimmillaan viranhaltija vastaa nuorisotyön lisäksi jopa neljästä muusta alasta. Pienemmissä kunnissa on yleisempää, että vastuu on monesta eri alasta. (Kalliomaan ja Ahonen-Walkerin 2019, 13–14)

Kunnissa tehtävä nuorisotyö on monimuotoista ja kunnissa tuotetut palvelut riippuvat näkemykseni mukaan paljon siitä, millainen on kunnan ikärakenne, sijaitseeko kunta lähellä isoja kasvukeskuksia vai kauempana kaupungeista sekä siitä millainen taloustilanne kunnassa on. Riippuen paikkakunnasta nuorisotyö voi olla nuorisotilojen avointa toimintaa, etsivää nuorisotyötä, nuorisolle suunnattuja tapahtumia, retkitoimintaa, leiritoimintaa, työpajatoimintaa, koulunuorisotyötä, liikunnallista nuorisotyötä, koulutus- ja tiedotustilaisuuksia, tieto- ja neuvontapalveluita, pienryhmätoimintaa, kulttuurista nuorisotyötä, erityisnuorisotyötä, digitaalista nuorisotyötä, jalkautuvaa työtä, liikkuvaa työtä, ohjaamo-toimintaa, kansainvälistä työtä, sukupuolisensitiivistä työtä sekä monikulttuurista nuorisotyötä. (Nuorisotyöstä Suomessa)

Tärkeintä kuitenkin on, että kunnan tarjoamat palvelut ovat sopivia juuri sen alueen nuorille. Petri Cederlöfin (2004, 53) mukaan ollessaan laadukasta, kunnan nuorisotyö vastaakin nuorilta tullessiin toiveisiin ja tarpeisiin. Palvelua tuotetaan toiveiden ja tarpeiden synnyttämistä lähtökohdista. Samaan aikaan laadukas nuorisotyö seuraa nuorten toimintaa ja puuttuu tarvittaessa ilmeneviin elämäntilanteisiin luottamuksellisesti – tukien ja ohjaten. Työ myös tukee nuorten ja nuorisoasioiden huomioimista päätöksenteossa sekä muiden toimijoiden keskuudessa. Pääpiirteittäin toiminta voidaan jakaa kahteen erilaiseen muotoon tarpeesta ja kohteesta riippuen. Tarjonta on joko kaikille avointa tai tietyille ryhmille suunnattua.

Verkostotyö on nuorisotyössä tärkeää ja sillä tuetaan alan positiivista kehitystä sekä tunnettuutta. Verkostomaista toimintaa on niin paikallisella tasolla kuin valtakunnallisestikin. Näkemykseni mukaan paikallisesti toimitaan usein ilman sen tarkempaa koordinoivaa tahoja tai joissain tapauksissa kunta koordinoi toimintaa. Valtakunnallisella tasolla Suomen nuorisoalan kattojärjestönä toimii Allianssi ry. Se yhdistää kaikki nuorisoalan toimijat, oli kyse julkisen tai kolmannen sektorin toimijoista. Allianssi ylläpitää nuorisotyöstä.fi-verkkosivustoa, jonne on koottu ajankohtaista tietoa nuorisotyöstä. (Allianssi ry)

Kunnissa tehtävän nuorisotyön isänä voidaan pitää Guy von Wessenbergiä, joka oli pitkään toiminut partiossa ja setlementissä. Hänet komennettiin 1943 kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriön nuorisotyövelvollisuusosastoon, missä ollessaan hän totesi nuorisotyön aseman yhteiskunnassa muuttuneen täysin. Hänen mukaansa nuorisokysymystä ei ollut pidetty tärkeänä ja se oli jätetty hoitamatta. Von Wessenberg peräänkuulutti suunnitelmallisempaa ja laajakantoisempaa toimenpideohjelmää. Hänen mukaansa nuorison oli annettu liian pitkään etsiä yksin polkuaan ja ihanteitaan. Hän koki yhteiskunnalle huonona suuntana, jos nuorikysymyksiä vähätellään. Vastauksena tähän pidettiin nuorisotyötä. (Hoikkala & Kuivakangas 2017, 35–36)

Suomalaista nuorisotyötä on tutkittu varsin vähän, jos tehdään vertailua muihin kasvatukseen ja kansalaistoiminnan osa-alueisiin. Erityisen vähän on kiinnitetty huomiota ammattialan historialliseen tarkasteluun. Nuorisotyötä tulisikin tarkastella yhteiskunnallisena liikkeenä, käytännön työtapana, ammattina sekä oppiaineena, jotta sen merkitys ja punainen lanka selkenisivät. (Hoikkala & Sell 2004, 44)

Vaikka nuorisotyön historian tutkimuksessa on puutteita, historian aikana nuorisotyötä on kuitenkin käsitelty monesta eri näkökulmasta. Käytännön tasolla on eri asia, mietitäänkö nuorisotyötä sosiaalisena kysymyksenä vai nuorisokysymyksenä. Nuorisokysymyksen näkökulmasta nuoriso on täytynyt määritellä omaksi erityiseksi väestöryhmäkseen. Historian aikana ei olla kuitenkaan päästy yhteisymmärrykseen siitä millainen on nuoruuden historia. Yhteiskuntatieteiden näkökulmasta ”nuorisuuden on usein väitetty syntyneen 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa omavaraistalouden vähentymisen, teollistumisen, kaupungistumisen, lapsityövoiman kieltämisen, koulutuksen laajenemisen ja vapaa-ajan lisääntymisen myötä. Historiatieteellisissä esityksissä nuoruudella nähdään usein huomattavasti pidempi historia.” (Hoikkala & Kuivakangas 2017, 36–37)

Katsottaessa nuorisotyötä nuorisokysymyksenä, kiinnitetään erityistä huomiota nuorten yhteiskunnalliseen asemaan, nuorten omiin pyrkimyksiin sekä toiveisiin. Lisäksi näkökulmana on nuoruuden eläminen yhdessä vertaisten kanssa. Tästä näkökulmasta nuorisotyön keskiössä on ”nuorena olemisen vahvistaminen ja kasvun tukeminen”. Tavoitteena on lisätä nuorten ja heidän tarpeidensa näkyvyyttä yhteiskunnassa sekä tuoda nuorten näkemykset näkyviksi. (Hoikkala & Kuivakangas 2017, 37)

Yksi konkreettinen esimerkki nuorten vaikuttamismahdollisuuksista on nuorisovaltuustotoiminta. Viittasinkin johdannossa, että laki velvoittaa kuntia perustamaan nuorten vaikuttajaryhmän. Toimivan ryhmän perustaminen vaatii resursseja, työtä ja paneutumista sekä hyvää johtamista. Tähän viittaavat tutkimuksessaan myös Gretschel ja Kiilakoski (2007, 114) todetessaan, että ”toimivan nuorisovaltuuston luominen ei ole helppo tehtävä. Vaikka nuorisovaltuustolla on asema ja tukea niin koulujen kuin nuorisotoimen ja kaupunginkin puolelta sekä määrärahoina, vaaleina että lautakuntat tai valtuustopaikkoina, niin toiminta ei onnistu automaattisesti.”

Jos nuorisotyötä katsotaan sosiaalisena kysymyksenä, on lähtökohtana ”yhteiskunnan sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen ja vaikeassa tilanteessa olevien ihmisten ja ihmisryhmien sosiaaliekonomisen aseman parantaminen”. Nuorisoa ei käsitellä yksittäisenä ikäryhmänä vaan osana yhteiskuntaa. Tällöin tarkastellaan rakenteiden vuoksi syntyneitä sosiaalista eriarvoisuutta ja siitä kärsivien ihmisten elinolojen parantamista sekä ongelmien ratkaisemista. Nuorisotyö nähdään välineenä sosiaalisen tasa-arvon edistämiseksi. (Hoikkala & Kuivakangas 2017, 37)

Esimerkkinä tästä näkökulmasta luotuna mallina nostan esille nuorisotakuu-järjestelmän. Sen tavoitteena on ”taata kaikille peruskoulun päättävälle nuorisolle jatkokoulutuspaiikka ja varmistaa että alle 25-vuotiaiden nuorten tai alle 30-vuotiaiden vastavalmistuneiden työttömyys ei jatkuisi yli kolmea kuukautta. (Gretschel, Paakkunainen, Souto & Suurpää 2014, 113)

”Nuorisonäkökulman ja sosiaalisen näkökulman perusteella nuorisotyön asemalle ja sisällölle voidaan osoittaa kaksi merkittävää yhteiskunnallista määrettä: nuoriso erityisenä väestöryhmänä ja yhteiskunnan hyvinvointijärjestelmä.” Näiden kahden jäsenelytävän myötä on väitetty yhteiskuntaan syntyneen kaksi eri tapa tehdä nuorisotyötä. Nuorisokysymykseen perustuva tapa ”huomioi vapaa-ajan ja nuoruuden ominaislaadun ja sen menetelmät painottavat vapaaehtoisuutta, nuorisojärjestöjä ja -liikkeitä sekä ryhmiä ja nuorten omia voimavaroja”. Sosiaalisen kysymyksen näkökulmasta ”nuorisotyö on ammattimaisempaa ja viranomaiskeskeisempää; se käyttää enemmän yksilötyötä ja keskittyy sosiaalisiin ongelmiin”. (Hoikkala & Kuivakangas 2017, 37)

Nuorisotyö on osa kunnissa tehtävää hyte-työtä. Hytellä tarkoitetaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen lasketaan kunnan perustehtäväksi. Näistä säädetään terveydenhuoltolaissa 1326/2012 ja Kuntalaissa 365/1995. Hyvinvoinnin osalta kuntien tehtävänä on arvioida ja ottaa huomioon päätösten seuraukset suhteessa kuntalaisten hyvinvointiin. Lisäksi kuntien tulee seurata, arvioida ja raportoida palveluissa tehtyjä toimenpiteitä valtuustolle. Hyvinvointityön tulee olla tavoitteellista ja sille tulee olla määriteltynä vastuutahot. Toteuttamien tapahtuu yhteistyössä eri toimijoiden kesken ja lisäksi yhteistyötä on tehtävä muiden kunnassa toimivien toimijoiden kanssa. Näitä ovat erilaiset julkiset, kolmannen sektorin ja yksityiset toimijat. Lisäksi hyte-yhteistyötä tehdään kuntien välillä ja alueellisesti. Kunnat saavat hyvinvointityöhön tukea Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta. Tutkimustiedon perusteella tuotetut tilastot ja ohjeet menetelmistä sekä työvälineistä ovat kunnille käytännön apuna työtä tehtäessä. Nuorten hyvinvoinnin osalta tietoa saadaan muun muassa kouluterveyskyselyistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö)

Kunnan tulee asettaa strategisessa suunnittelussaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteet ja toimenpiteet, jotka perustuvat paikallisiin tarpeisiin. Tässä edellytetään monialaiseen yhteistyöhön perustuvia käytäntöjä, ja niissä tulee kuulla myös kuntalaisia. (Syväjärvi & Leinonen 2020, 52)

Nuorisotyön tehtävästä käydään ajoittain tiivistä keskustelua, mutta siitä ei näkemykseni mukaan ole päästy täysin yhteisymmärrykseen. Juha Nieminen määrittelee Hoikkalan & Sellin toimittamassa teoksessa Nuorisotyötä on tehtävä, Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet nuorisotyölle neljä tehtävää eli perusfunktiota. Funktioiden näkökulmasta voidaan saada tietty peruskuva siitä, mitä nuorisotyön tulisi olla. (Hoikkala& Sell 2007, 21–27)

Ensimmäinen tehtävä on nuorten sosialisatio, eli heidän saattamisensa osaksi kulttuuria, yhteiskuntaa tai lähiyhteisöä. Tähän liittyy vahvasti arvojen ja roolien sekä työtapojen siirtäminen. Tätä kautta nuorille on helpompaa osallistua yhteisöjen ja yhteiskunnan kehittämiseen. Muotoja osallistumiselle on ja tulee olemaan monia, riippuen ajasta, paikasta ja palvelujen tuottajasta. (Hoikkala& Sell 2007, 23)

Toisena tehtävänä on tukea nuorten kehittymistä persoonina ja auttaa heitä kasvaamaan itsensä tunteviksi yksilöiksi. Tästä näkökulmasta nuorisotyötä tekevien tulee tunnistaa nuorten omaleimaisuus, ainutlaatuisuus ja yksilöllisyys. Inhimillinen kasvu ja innostavat oppimiskokemukset ovat avainasemassa tässä tehtävässä. Erityisesti järjestökenttä on tehnyt tätä työtä historian aikana ja nykyisin kunnallinenkin nuorisotyö ammentaa tältä pohjalta. (Hoikkala& Sell 2007, 24)

Kolmantena tehtävänä on kompensatio, jota on aluksi painotettu erityisesti seurakunnissa tehtävässä nuorisotyössä. Kompensaatiolla tarkoitetaan nuorten sosialisatiossa ja personalisatiossa esiin nousevien haasteiden huomioimista ja tasoittamista. Tämä tehtävä on nykyisin kunnissa usein erityisnuorisotyöllä tai etsivällä nuorisotyöllä. Vahva verkostoyhteistyö eritoimijoiden kesken on tässä työssä keskeistä. (Hoikkala& Sell 2007, 25)

Nuorisotyön neljäs funktio on Niemisen mukaan nuorisotyöhön suunnattujen resursien suuntaaminen oikein ja niihin vaikuttaminen. Tätä roolia ovat ajaneet Suomessa erityisesti puoluepoliittiset nuorisojärjestöt, mutta näkemykseni mukaan kuntien roolin voisi katsoa vahvistuneen nuorisovaltuustotoiminnan vakiintumisen myötä. (Hoikkala& Sell 2007, 25–26)

2.2 Johtaminen

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on olemassa monia erilaisia teorioita. Toimivin tapa johtaa riippuukin monesta eri tekijästä, eikä jokaiseen paikkaan sovi identtinen johtamismalli. Turtion (2017, 13) mukaan johtamisessa voidaan ajatella olevan kolme eri tekijää, johtaja, johdettava ja ympäristö, missä johtaminen tapahtuu. Näistä kolmesta tekijästä syntyy paras johtamisen tapa.

Johtamiseen liittyy tiettyjä lainalaisuuksia, joiden voidaan ajatella pätevän riippumatta toimintaympäristöstä. Turtio kuvaa kirjassaan (mt., 25–27) kymmenen johtamisen teesiä eli väittämää, joiden hän kertoo kuvaavan johtamista laajasti. Miestäni niiden kautta on hyvä lähteä miettimään johtajuutta ja mitä siihen kaiken kaikkiaan liittyy. Tuotetuilla palveluilla, joka tässä tapauksessa on nuorisotyö, ei ole tässä näkökulmassa niin suurta merkitystä. Näiden teesien voidaan siis katsoa tukevan johtamista yleensä. Johdettavaan asiaan liittyvät erityispiirteet korostuvat muissa näkökulmissa.

Ensimmäisen teesin mukaan jokainen on jonkun otettavissa. Tämä teesi liittyy siihen, että työyhteisöistä voi löytyä työntekijä, joka myrkyttää työympäristöä huonolla toimintamallilla. Myös johtaja voi olla se, joka käyttäytyy työyhteisössä huonosti. On mahdollista, että joku työntekijöistä joutuu johtajan riepottelun ja haukkumisen kohteeksi. Tällä tavalla toivova johtaja korostaa toisten heikkoutta ja edesauttaa negatiivisen ajattelun syntymistä. Hyvällä tavalla toimiva johtaja pysäyttää tämän tyyppiset toimintamallit, oli niiden aiheuttaja hän itse, kollega tai työntekijä. Nuorisotyö on ihmisläheistä työtä, missä asiakkaaseen heijastuu helposti se, millainen työyhteisön ilmapiiiri on. Negatiivisen kierteen syntymistä tulisikin mielestäni varoa, ettei palvelun laatu kärsi,

Toisen teesin mukaan keskeneräisyydestä löytyy johtajan aitouden ydin. Turtion mukaan (mt., 25–27) kohdattaessa toinen ihminen, ollaan aina jollain tasolla keskeneräisiä. Tärkeintä näissä kohtaamisissa on se, että lähtökohta on arvostava ja hyväksyvä johtamisote. Tällöin rakentuu aito yhteys johdettaviin. Johtajan tulee toimia näissä tilanteissa rohkea ja avoin. Aidossa kohtaamisessa asemaa tai osaamista ei tarvitse käyttää suojamuurina. Nuoret aistivat helposti sen, onko hänet kohtaava aikuinen aidosti läsnä ja häntä varten. Johtaja osaltaan luo kulttuuria, joka heijastuu myös työssä kohdattuihin nuoriin.

Kolmannen väitteen mukaan johtaja on yksin, mutta ei koskaan vastaa yksin kaikesta. On tyypillistä, että johtaja jää kokemustensa, ajatustensa ja tunteidensa kanssa yksin. Vaikka johtaja ei ole yksin vastuussa hyvästä tuloksesta tai työpaikan hyvästä ilmapiiristä, sysätään vastuu näistä usein johtajalle. Sen sijaan, että määriteltäisiin johtamisvastuun olevan johtajan harteilla, olisi syytä suunnata johtamista jaetun johtajuuden suuntaan. Tällöin johtajan ja johdettavan välinen yhteisvastuu auttaa rakentamaan menestyvää organisaatiota. Nuorisotyön näkökulmasta tulos riippuu palvelun laadusta. Tässä asiakkaalta saatu palaute tukee myös johtajan työtä.

Neljäs teesi liittyy johtajan persoonaan ja kokemukseen johtajuudesta. Sen mukaan johtajan ”se olen minä, joka johdan” -asenne voi johtaa huonoon työntekijäkokemukseen. Johtajalla tulisikin olla kyky ymmärtää itseään ja taito reflektoida omaa toimintaansa, jotta työntekijän kokemusta voitaisiin parantaa. Vastuuta johtamistilanteiden sujumattomuudesta ei tulekaan sysätä johdettaville tai työympäristölle vaan johtajan olisi tärkeintä miettiä omia toimintamallejaan. Sujuvuuden takaamiseksi on mielestäni pidettävä työyhteyden keskusteluilmapiiri avoimena ja sitä kautta rakennettava juuri siihen työyhteisöön toimivat mallit.

Viidennen väittämän mukaan johtajaa ja hänen toimintatapojaan tarkkaillaan jatkuvasti, oli sitten kyseessä tehty tai tekemättä jätetty asia. Johtajien toimista seuraa aina muutoksia johdettavien maailmaan. Tämän vuoksi johtajien tulisi kuulla johdettavia ja etsiä sieltä reseptiä toimivaan johtajuuteen. Turtion (mt.,25–27) mukaan ”laadukasta johtamisjälkeä syntyy johdettavien palautteen hyväksymisestä ja oman toiminnan kehittämisen tekemisestä näkyväksi”.

Kuudennen teesin näkökulma on johtajien kokema selän takana arvostelu. Jostain tulee käsitys, että vastuussa olevaa henkilöä voi kohdella röyhkeästi ja arvostella ehdoitta. Halusi tai ei, johtajasta tulee helposti julkista riistaa. Palaute voi olla myös epäreilua ja sitä voi olla vaikea ottaa vastaan – haluaisihan jokainen tehdä työnsä hyvin. Johtajalla tulisikin olla kyky ohittaa epäreilu palaute ja säilyttää silti valitsemansa linja. Voisi olettaa, että alalla, missä tehdään työtä lähellä ihmistä, ei syntyisi arvostelua ja huonoa käytöstä. Tämäkin teesi kuitenkin näkyy arjen työssä myös nuorisotyön kentällä.

Seitsemännessä teesissä todetaan johtamisen olevan mahdoton tehtävä. Tämä oletus juontaa juurensa siitä, että johtamiseen kohdistuu odotuksia ja toiveita, joita on mahdoton täysin täyttää. Mitä enemmän johdettavia on, sitä enemmän on myös erilaisia odotuksia, kokemuksia ja tulkintoja. Osa tulkinnoista on virheellisiä ja perustuu aiempiin huonoihin kokemuksiin. Johtajan onkin tärkeää avata odotuksia ja tarkastella tulkintoja, jotta työntekijöille syntyy onnistumisen kokemuksia.

Kahdeksas Turtion (mt., 25–27) teeseistä liittyy johtajan vahvuuksiin ja niiden taustalla piileviin haasteisiin. Jos johtaja tuntee itsensä hyvin, hän myös tietää omat vahvuutensa. Näille vahvuuksille johtaja rakentaa oman työnsä perustan. Omassa työssä kehittymistä voi edistää tunnistamalla ne haasteet, jotka vahvuuksiin liittyvät. Kun tiedostaa, mitä negatiivista vahvuuksista voi syntyä painetilanteissa, niihin on helpompi tarttua ja sitä kautta kehittyä taitavammaksi johtamaan erilaisia ihmisiä.

Yhdeksäs teesi kehottaa johtajaa olemaan rakentavalla tavalla suorapuheinen. Ole-malla rakentava, mutta suora luo luottamusta itsensä ja työntekijän välille. Tällä tavalla erialaiset näkökulmat ymmärretään ja tulos on helpompi hyväksyä. Suoruus ilman rakentavaa otetta, johtaa helposti työntekijän loukkaamiseen, mikä on helposti tulos myös epäsuoruudessa ja kiertelyssä.

Kymmenennen teesin mukaan johtajuuden merkitys yhteyden synnyttämisessä on suuri. Jokainen työntekijä haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Johtajan on tärkeää olla läsnä ja johtaa vilpittömällä asenteella. Tämän kautta syntyy vahvaa luottamusta ja yhteyttä, joka kestää. Näitä tarvitaan kasvuun ja kehittymiseen. Lopputuloksena on parempi tulos sekä tunnekokemus, joka heijastuu asiakkaille saakka.

Vertailun vuoksi johtajuutta voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten johtaja itse toimii työyhteisössä ja millaisia vaikutuksia toiminnalla voi olla. Yhtenä mielestäni toimivana esimerkkinä nostan esille Jim Collinsin (2010, 46) esittelemät johtajuuden viisi tasoa. Eri tasoilla oleva johtaja tuo itsestään erilaisia asioita johtamista-paansa. Collinsin mukaan johtajan tulisi pyrkiä saavuttamaan viidennen tason johtajuus.

Ensimmäisen tason johtaja on kyvykäs yksilö, joka tekee tuottavaa työtä tietojensa, taitojensa ja hyvien työskentelytottumustensa ansiosta. Tämän voisi ajatella olevan perustason johtajuutta.

Toisen tason johtaja on aikaansaava tiimin jäsen, joka pystyy edistämään ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja tekemään ryhmässä tehokasta työtä. Tätä edesauttavat johtajan yksilölliset kyvyt.

Kolmannen tason johtaja on pätevien asioiden johtaja, joka tuntee johdettavan työyhteisön tavoitteet. Hän kykenee organisoimaan ihmisiä ja resursseja, jotta tavoitteista voidaan toteuttaa tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Neljännän tason johtaja on tehokas ihmisten johtaja. Tämän tason johtaja pystyy omalla toiminnallaan motivoimaan ja kannustamaan ihmisiä sitoutumaan yhteisiin visioihin.

Ylimmän, eli viidennen tason johtaja on ihmisenä nöyrä ja vaatimaton, mutta ammatillisena voimakastahtoinen. Hän luo näillä ominaisuuksillaan pysyväälle paremmuudelle. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu Johtajuuden tasoja tarkemmin.

Taulukko 1. Viiden tason johtajuus

Taso 5	Viidennen tason johtaja Tuo pohjaa pysyväälle paremmuudelle olemalla ihmisenä vaatimaton [nöyrä], mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen.
Taso 4	Tehokas ihmisten johtaja Innostaa sitoutumaan selvään ja motivoivaan visioon ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin.
Taso 3	Pätevä asioiden johtaja Organisoi ihmisiä ja resursseja ennalta määritettyjen tavoitteiden tehokasta ja tuloksellista toteuttamista varten.
Taso 2	Aikaansaava tiimin jäsen Edistää yksilöllisten kykyjensä ansiosta ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja tekee tehokkaasti työtä ryhmässä.
Taso 1	Kyvykäs yksilö Tekee tuottavaa työtä lahjojensa, tietojensa, taitojensa ja hyvien työskentelytottumuksensa ansiosta.

(Collins 2010, 46)

Johtamisessa ja esimiestyössä tärkeää on olla luotettava. Luottamus ei synny itsestään vaan se on rakennettava johtavien ja johdettavien välille. Ristikangas (2010, 205) antaa kirjassaan ohjeita siihen, miten luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä voisi lähteä rakentamaan.

Johtajan tulee pysyä realistisena, vaikka taustalla olisikin halu auttaa. Jokaisen johtoasemassakin toimivan on myönnettävä ja hyväksyttävä omat rajallisuutensa ja oltava niistä avoin. Luottamuksen säilyttämiseksi suunnitelmiin tulleista muutoksista on kerrottava työntekijöille. Oman kokemukseni pohjalta, koen, että tällä tavalla varmistetaan, etteivät työntekijät koe heidän selkiensä takana tehtävän salaisia päätöksiä.

On erityisen tärkeää ilmaista omat periaatteet johdonmukaisesti. Eli, mikä prosessi on johtanut tiettyyn päätökseen. Tämän lisäksi johtajien tulee avata riittävän vakuuttavasti ja selkeästi omat tarkoitusperänsä ja toimien taustat. Olennaista on myös selkeä viestintä. Tehdyt asiat ja päätökset tulee antaa tiedoksi, koska kaikki teot eivät aina ole itsestään näkyviä.

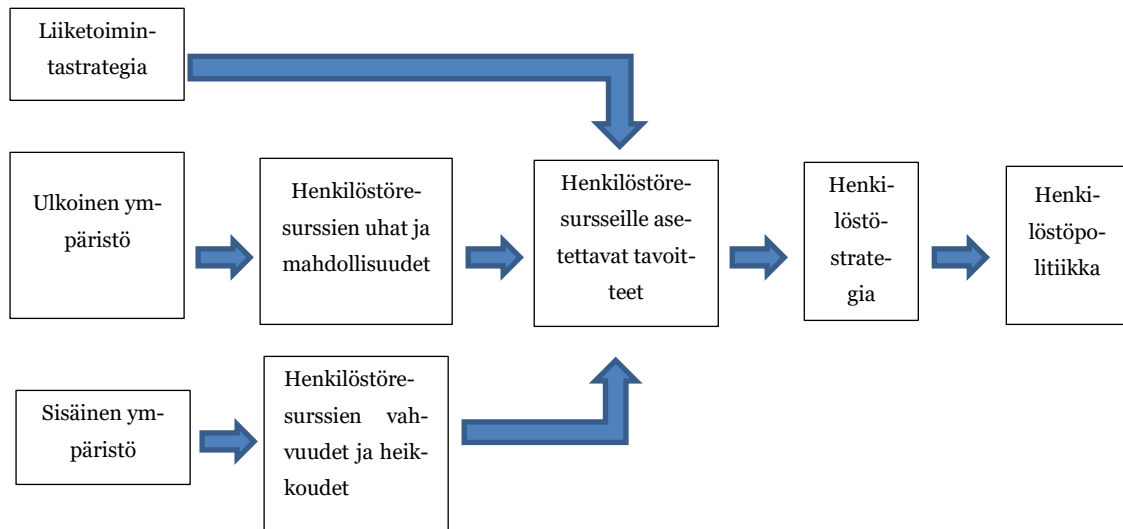
”Yksilötyö muuttuu ryhmätyöksi ja parhaimmillaan yhteistyöksi, kun keskenään vuorovaikutuksessa oleva joukko pyrkii yhteisen tekemisen avulla kohti ennalta sovittua päämäärää.” (Ristikangas 2010, 213)

2.2.1 Strategisen johtamisen prosessi

Strategisesta johtamisesta on liiketoiminnassa puhuttu 1960-luvulta lähtien. Strateginen ajattelu ja strategia sanana ajoittuvat vuosituhansien taakse sodankäyntiin ja sotien johtamiseen. Sodankäynnissä käytetty terminologia siirtyi 1960-luvulla johtamiseen, kilpailun kiristyttyä kansainvälisissä yrityksissä. Strategian myötä määrittyy organisaation toiminnan luonne ja laajuus. Taustalla ovat uhat ja mahdollisuudet. Tarjolla olevia taloudellisia ja henkisiä voimavaroja pyritään ohjaamaan niin että syntyisi kestävä ja toimiva kilpailuasema. (Kauhanen 2009, 20)

Kauhasen (2009, 22) mukaan ”henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Strategisen henkilöstöjohtamisen malleja on viime vuosikymmeninä kehitetty [sic] useita”. Vaikka

malli on tarkoitettu enemmän voittoa tuottavien toimijoiden käyttöön, voidaan sitä yhtä hyvin käyttää myös nuorisotyön strategiaa tehtäessä.



"Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Vanhala – Laukkanen – Koskinen 2002, 320)."

Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2009, 22)

Huuhka (2010, 13) toteaa, että "historian suuret johtajat ovat olleet hallitsijoita ja sotapäälliköitä". Meidän aikamme suuret johtajat ovat enimmäkseen poliittisia johtajia. Vielä 1900-luvun alussa johtajuutta pidettiin ihmisen synnynnäisenä ominaisuutena. Tämän niin kutsutun suurmiesteorian mukaan johtajaksi synnyttiin, kutsumus löydettiin ja johtamistaito saatiin synnyin lahjana.

Huuhkan (2010, 13) mukaan kuluneen sadan vuoden aikana on valmistunut useita tuhansia tutkimuksia johtajista ja heidän ominaisuuksistaan. Näiden seurauksena on syntynyt tuhansia erilaisia määritelmiä johtamisesta ja saman verran erilaisia akateemisia analyysejä. Syntyneistä teorioista heijastuu usein kyseisen ajan poliittinen henki, akateemiset suuntaukset sekä muoti-ilmiot. Se mitä nämä tuhannet tutkimukset eivät ole tuottaneet, on yksiselitteinen, tieteellinen määritelmä johtamisesta ja johtajuudesta. Ei ole myöskään syntynyt kiistatonta erottelua siitä, mikä on johtajan ja ei-johtajan välinen ero. Huuhka (2010, 13) kertoo, joskus väitettäneen, että "johtaminen on yhteiskuntatieteiden eniten tutkittu ja vähiten ymmärretty aihepiiri".

Strateginen työ on kunnissa paljon käytettyä ja kuntiin muodostetaan kuntastrategioita johtamisen ja yleensäkin työn tueksi. Paunin ja Ojakosken (2013, 5) mukaan strategiat ovat eri laisia riippuen kunnan koosta, taloudellisesta tilanteesta tai strategiana luomisen ajankohdasta.

Huuhka (2010, 14) viittaa tekstissään Malaskaan (1994), jonka mukaan 2010-luvulla on ollut menossa myöhäisteollinen murros. Tämän myötä avainasemaan ovat nousseet, kouluttautuminen, tutkimusten tekeminen, uuden tiedon ottaminen käytäntöön sekä palvelujen tuottaminen. Työn tulosten mittaamiseen on täytynyt löytää uusia keinoja ja tuottavuuden mittaamiseen perinteisistä poikkeavia menetelmiä. Työyhteisön ilmapiirin luomisessa johtajalla ja johtajuudella on aiempaa keskeisempi merkitys ihmisten viihtymisessä työelämässä. Johtajilta tarvitaan muuttuneessa työtilanteessa entistä joustavampaa, ketterämpää, luovempaa ja rohkeampaa asennetta.

Ennen 1940-lukia syntyneet klassiset organisaatioteoriat eivät enää istu moderniin työelämään (Huuhka 2010, 15). Oman kokemukseni kautta näen, että kuntaorganisaatio, joka edelleen on monilta osin toimintatavaltaan jäykkä ja byrokraattinen, toimii klassisen johtamistavan mukaisesti ja hierarkia koetaan tärkeänä. Vapaa-aikasektori, johon nuorisotyö monilta osin kuuluu, pyristelee kunnissa sen paineen alla, että sen tulisi luoda uusia ja innovatiivisia toimintamalleja sekä pysyä ajan hermolla. Samaan aikaan kehittymistä rajoitetaan kurinalaisella ja hierarkkisella johtamisella, jossa kaikki työ asetetaan samalle viivalle. Pahimmassa tapauksessa innovatiiviset ja uuteen pyrkivät johtajat halutaan hiljentää ja jos mahdollista, siirtää toisiin organisaatioihin.

2000-luvun alusta on ollut nähtävissä kaksi erilaista johtajuustrendiä. Voimakkaat, karismaattiset ja visionaariset johtajatyypit ovat toisaalta tunnistettavissa, mutta on myös nähtävillä, että epämuodollista johtajuutta ilmenee enemmän. Näissä on tietyllä tapaa nähtävissä ristiriitaisuuksia. On alettu puhua uudenlaisista johtajista, joiden menetelmänä loistavien tulosten saavuttamiseen on henkilöstön inspiroiminen ja motivoiminen. Tämän tyyppisellä johtajalla on kyky saada ihmiset löytämään itsestään johtajuutta, eli johtamaan itseään. Tämän tyyppinen uusi johtaja toimii kuin valmentaja, jonka toiminnan myötä työyhteisöissä syntyy motivaatiota, yhteistä vastuuntuntoa, yhteinen tarkoituksen sekä määränpään tunne. Samalla työyhteisö sitoutuu työhönsä

paremmin. Tämän tyyppinen johtaja tekee työyhteisölle selväksi organisaation tavoitteet. Huuhka (2010, 21) kutsuu tätä transformatiiviseksi johtamiseksi. (Huuhka 2010, 21)

Näen transformatiivisessa tavassa johtaa paljon hyvää nuorisotyön näkökulmasta, minkä vuoksi olen korostanut tässä työssä sen merkitystä. Inspiroiva ja motivoiva johtamisote on nuorisotyön toimintaympäristöissä erittäin merkityksellistä ja tukee uusien sekä innovatiivisten palveluiden tuottamista. Kokemukseni mukaan transformatiivinen tapa johtaa tukee tulevaisuuteen suuntaavaa ja kehittävää työtettä. Kuvaan seuraavassa luvussa transformatiivista johtamista ja siihen liittyviä käsitteitä tarkemmin.

2.2.2 Transformatiivisuus johtamisessa

Johtamiseen taustalla ovat ihmissuhteet. Lisäksi siihen liittyvät valta ja arvot sekä niiden välillä oleva dynamiikka. Valtaa onkin johtamista tutkittaessa ajateltava ihmisten motiivien ja psyykkisten rajoitteiden kautta. (Shields 2011, 22)

Transformatiivisen johtajan ja työyhteisön välille voidaan ajatella syntyvän symbioosin. Johdettavien tarpeet ja toiveet kohtaavat johtajien kyvyn ymmärtää näitä pyrkimyksiä. Tästä syntyy jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Transformatiivinen johtajuus energisoi, osallistaa ja saa aikaan vaikutuksia. Työntekijöille suodaan henkisiä vapauksia ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työntekijöille sallitaan itsensä toteuttaminen. Transformatiivisissa johtajissa on nähtävissä sitoutuneisuutta, neuvottelukykä vaikeissakin tilanteissa ja rohkeutta muuttaa omaa työtä tilanteen niin vaatiessa. Huuhkan (2010, 22) mukaan erityisen tärkeää on transformatiivisen johtajan kyky ylläpitää organisaatiota ohjaavaa visiota. (Huuhka 2010, 22)

Huuhka kuvailee kirjassaan Beirstonin 1997 määrittelemän adhokraattisen johtamisen, joka on esimerkki transformatiivisesta johtamisesta. Toisaalta tätä voidaan kutsua luovaksi johtamiseksi. ”Siinä on kyse uusien arvojen omaksumisesta ja perustavaa laatua olevien uusien käsitysten käyttöönotosta käyttäytymisessä, ihmissuhteissa ja suhteessa organisaatioon.” Luovasta johtamisesta puuttuvat lähes kokonaan niin muodollisuus kuin perinteinen patriarkaalinen ohjaaminen. Sen sijaan organisaatiossa pyri-

tään saamaan aikaan yhteistyötä ja henkilöstön sitoutuneisuutta. ”Suunnittelulle, päätöksenteolle ja toiminnalle annetaan maksimaalinen vapaus, yksilöllisiä eroavaisuuksia ja myös ristiriitaisia näkemyksiä sallitaan, jopa arvostetaan.” Luovasta johtamisesta syntyy ”kehittävää, kannustavaa ja tuloksekasta yhteistyötä, jossa henkilöstön luova potentiaali on käytössä kokonaisvaltaisesti.” (Huuhka 2010, 23)

Transformatiivinen johtajuus tunnustaa johtajien tarpeen purkaa eriarvoisuutta luovaa raja-aitoja. Tämän myötä johtaja voi keskittyä emansipaatioon, demokratian tukemiseen ja oikeuden mukaisuuteen työyhteisössä. Transformatiivinen johtaja osoittaa toiminnallaan moraalista rohkeutta ja aktiivisuutta. (Shields 2011, 93)

Huuhka (2010, 23) mukaan enemmistö organisaatioista toimii edelleen vanhakantaisesti, hierarkkisesti sekä byrokraattisesti. Transformatiivinen johtaminen istuu huonosti tai ei lainkaan byrokraattisiin ympäristöihin, ympäristöihin, joissa toimintatapa ”perustuu ensisijaisesti kontrolliin, varmuuteen ja ennustettavuuteen”. Yhtenä hankaloittavana tekijänä tällaisissa ympäristöissä ovat n ”traditionaalisen koulukunnan johtajat”, sillä he eivät kykene luovaan johtamistapaan. Tässä ovat taustalla johtamista koskevat vanhakantaiset käsitykset ja asenteet. (Huuhka 2010, 23)

Viitaten edelliseen, kunnat ovat edelleen kokemuksen mukaan hierarkkisia ja byrokraattisia järjestelmiä, joten ensimmäinen ajatus voisi olla, että transformatiivisuus ja transformatiivinen johtaminen eivät sovi kuntamaailmaan. Oman lukunsa kuitenkin tuo vapaa-aikasektori ja siellä järjestettävät palvelut, joihin kunnallinen nuorisotyökin suurelta osin kuuluu. Toimintamallit niissä ovat vapaampia ja helpommin muunneltavia, kuin monilla muilla kunnan toimijoilla. Tämän vuoksi byrokraattisen järjestelmän suomien rajojen sisällä voidaan toimia vapaasti ja nopeitakin muutoksia tehdä.

Pisimmälle viety uuden johtajuuden teoria on kvanttijohtajuus. Huuhkan (2010, 24) mukaan tämä teoria muuttaa käsityksiä johtamisesta. Sen taustalla on holistinen maailmankuvaan, jossa kaiken ajatellaan vaikuttavan kaikkeen. Tällöin ainoa pysyvä tekijä on muutos, jota voidaan ajatella myös aaltoliikkeenä. Selvitäkseen tässä muuttuvassa ympäristössä, johtajan tulisi tuntea muutos luontevaksi. (Huuhka 2010, 24)

Kvanttijohtajuudessa pääasiallinen johtamisen väline ei ole kontrolli vaan luottamus. ”Lisäksi painottuu tietoisuus toimintaympäristön jatkuvasta epävarmuudesta ja muutoksesta, joka usein tapahtuu turbulenteina ja ennustamattomina prosesseina. Tyy-

pillisiä piirteitä kvanttijohtamiselle ja -organisaatiolle ovat lisäksi holistisuus ja kokeilevuus sekä epähierarkkisten verkostojen muodostama organisaatorakenne.” (Huuhka 2010, 29)

Kvanttijohtajuuden yksi ydinpiirre on viestintä. Luovuuden vaikutus organisaation toimintaan ilmenee ainoastaan silloin, jos kommunikaatio toimii. Sen lisäksi, että organisaatiossa tulee hyödyntää modernia informaatioteknologiaa, tulee työyhteisön sisäisen dialogin olla aitoa ja jatkuvaa. Ihmisten väliset keskustelut ja kohtaamiset ovat toimivuuden kannalta avainasemassa. Myöskään johtajan luova ajattelu ei vaikuta organisaatioon, ellei se leviä tehokkaasti ja sitä kautta tule ymmärretyksi organisaatiossa ja sen kaikilla tasoilla. (Huuhka 2010, 29)

Palvelevan johtajuuden ydinajatuksen sisäistänyt johtaja toimii työssään henkiseltä pohjalta. Huuhkan (2010, 31) mukaan palvelevan johtajan perusajatus ”johtamiseen ja ihmisiin on rakentunut kutsumuksen kaltaiseksi” Hänen tapansa johtaa perustuu henkisiin ja eettisiin perusarvoihin, jotka eivät ole perinteisesti arvoiksi määriteltäviä arvoja. Sen sijaan palvelevalla johtajalla tulee olla syvälinen ymmärrys siitä, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Palvelevalta johtajalta vaaditaan sitoutumista ja vastuullisuuden tunnetta. Tärkeimpänä voidaan pitää sitä, että palveleva johtaja ymmärtää täysin mitä palvelee. (Huuhka 2010, 30–31)

”Talouselämässä johtajan liikejohto-osaamista pidetään yleisesti yrityksen menestyksen avainresurssina. Luova asiantuntijaorganisaatio toimii jäsentensä, luovien osaajien ja asiantuntijoiden lahjakkuuden varassa: nämä yksilöt ovat organisaation menestymisen kriittinen edellytys ja ehto. Luovan organisaation erinomainen toiminta edellyttää henkilöstöltä vahvaa motivaatiota ja sitoutumisen tahtotilaa, huippuosaamista ja loistavia, yhteisen tavoitteen suuntaisia yksilösuorituksia. Niihin vie inspiroitunut tahtotila: intohimo erinomaiseen suoritukseen – halu ylittää itsensä.” (Huuhka 2010, 37)

”Luovan asiantuntijaorganisaation menestyminen – sen erinomaisuus, briljanssi – perustuu ennen kaikkea siinä toimivan luovan henkilöstön osaamiseen ja vahvaan sitoutumiseen, siihen, että ihmiset itse haluavat antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. Tällainen toiminnan kannalta välttämätön motivaatio vaatii syntyäkseen

kuitenkin erittäin hyvää johtamista. Tiedetään myös, että nimenomaan huono johtajuus tuhoaa nopeasti ja monin tavoin luovan organisaation briljanssin.” (Huuhka 2010, 38)

Kontrolliin perustuva kärkevä ja byrokraattinen johtaminen ei sovi luovaan organisaatioon. Luovan asiantuntija omaa vahvan itsetunnon, eikä hyväksy esimiestä, jota ei voi arvostaa ihmisenä tai ammatillisesti. Parasta luovuutta ei saa esiin käskemällä. Luovassa organisaatiossa ei juurikaan tarvita kontrollointia. Oikeastaan vain silloin, jos jokin työ täytyy tehdä tiettyyn aikaan tai kun kokonaisuus vaatii tiettyä mitoitus- tai koordinoitua. Liika kontrolli voi vähentää luovien osaajien motivaatiota tehdä työtä. Luovassa organisaatiossa vaaditaan, että johtaja laittaa koko persoonansa likoon. Johtajalta vaaditaan ”vahvaa ja tasapainoista persoonallisuutta, kehittyneitä ihmissuhde- ja tunnetaitoja, myös tunnetasolla vaikuttamiseen liittyvää osaamista ja lisäksi hyvää toimialaosaamista.” (Huuhka 2010, 38–39)

Voidaan ajatella, että luova osaaja haluaa aina tehdä parhaansa. Työtä tehdään tunteella ja täydestä sydäimestä. Motivoituneessa luovassa organisaatiossa onnistumiset koetaan omiksi onnistumisiksi ja kollegat nähdään perheen kaltaisen yhteisönä. (Huuhka 2010, 39)

Huuhkan mukaan ”motivoitunut henkilöstö ja sen parhaaseen pyrkivä asenne edellyttää myös johtajalta rohkeutta ja kunnianhimoa tavoitteen määrittelyssä”. Huippuosajista muodostuvan organisaation toiminnan tavoitteen tulee myös olla huipputulo Organisaation pitää olla aina parempi. (Huuhka 2010, 39)

Huuhkan (2010, 40–41) mukaan johtajalta, joka takaa luovan organisaation menestyksen, vaaditaan eheytyntä ja vahvaa persoonallisuutta ja kehittyneitä tunnetaitoja. Lisäksi hänellä tulee olla luovuutta ja visionäärisyyttä sekä inspiroivuutta. Hyvä johtaja on sitoutunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä toimintatavoiltaan avoin sekä aito. Johtajassa on rohkeutta ja ryhdikkyyttä sekä eettisyyttä ja vastuuntuntoa. Johtaja on tietoinen esimerkkinä olemisesta sekä on ihmisenä kypsä. Työssään hän on asiansa osaava ja fokuoitunut sekä tuntee vastuuntuntoa henkilöstöstä. Hän ei ajattele olevansa henkilöstön yläpuolella. Hän on henkilöstöä arvostava ja sen osoittava. Johtaja laittaa itsensä likoon ja taistelee henkilöstön puolesta. Menestyvää organisaatiota johtava henkilö ilmaisee itseään ja tahtoaan selkeästi sekä in vastuuntuntoinen toimintaympäristöstään. Hän on motivoiva, kannustava ja rohkaiseva sekä ihmisiin ja

yhteiseen onnistumiseen uskova. Tärkeitä ominaisuuksia ovat inspiroivuus, innostavuus ja hurmaava olemus.

Huuhka (2010, 42–44) toteaa, että ”voidakseen olla uskottava ja voidakseen ohjata organisaation toimintaa on johtajalla oltava riittävä – jopa vahva – toimialaosaaminen yhteisön ammattitaitoalueella.” Tämä tarkoittaa yleensä sitä, että taustalla on pitkäaikainen ja monipuolinen kokemus toimialalla työskentelystä. Tämän lisäksi johtajalla tulisi olla tietämystä sidosryhmistä, asiakkaista ja kuluttajista. Toimialaosaaminen ei kuitenkaan ole johtajan tärkein ominaisuus. Suomessa toimivilla johtajilla on usein vahva osaaminen toimialalta, mutta ihmissuhdetaidoissa on puutteita. Tähän ei ole riittävästi panosteta esim. johtajakoulutuksessa. Johtamiseen liittyy ihmisten johtamista (leadership) sekä asioiden johtamista (management).

On pitkään korostettu, että henkilöstö on yritysten tärkein voimavara. Tähän on ehkä jo hieman kyllästyttykin. On tullut tunne, että ei ole päästy sanoista tekoihin. Jos esimiesten työn painopiste ei keskity henkilöstön osaamiseen jäävät heidän voimavarsansa hyödyntämättä. Jos johtajalla olisi valmentava ote työhön, tekisi hän työtä koko persoonallaan. Johtamisen tärkeimpänä fokuksena olisivat johdettavat yksilöinä ja ryhmänä. (Ristikangas 2010, 12)

Ei voida ajatella, että johtajuus jäisi ainoastaan esimiesten yksinoikeudeksi, vaan johtamista tarvitaan ajoittain jokaisessa tehtävässä. Esimiesten tehtävä on kuitenkin toimia suunnannäyttäjänä ja siten vaikuttaa koko organisaation toimintatapoihin. (mt., 2010, 13) Kokemukseni mukaan itsensä johtamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa ja sitä vaaditaankin jokaiselta työntekijältä. Tämä tukee johtajan työtä arjessa.

Tulevaisuuden menestystarinoiden tautalla tulee olemaan omaperäinen ajattelu ja rohkeat kokeilut. Tulevaisuuden työyhteisöissä annetaan lupa kokeilla ja epäonnistua. Siirrytään arvostelevasta johtajuudesta arvioivaan ja eteenpäin suuntaavaan tapaan tehdä työtä. (mt., 2010, 14)

Valmentavaa johtamistapaa käyttävältä esimieheltä vaaditaan vahvaa ja eheää itsetuntoa, jotta hän aidosti ajattelisi johtaviensa parasta. Toisen kehittyminen nähdään voimavarana, sen sijaan että se olisi itseltä pois. (mt., 2010, 15)

”Johtamista voisi verrata buffetpöytään, jossa on tarjolla erilaisia aineksia: johtamismalleja ja menetelmiä. Valmentavan johtamien ajattelu on tullut mukaan valikoimaan, jossa se on ollut pitkään lisukkeiden asemassa. Nyt

siitä on tullut varteenotettava malli, joka kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjon.” (mt., 2010, 18)

Esimiehelle kuuluvat tehtävät hoituvat, kun syttyy johtamiseen kohdistuva sisäinen palo. Edgar Schein (1990) on kuvannut johtamisen motivaattoreiksi kolme tekijää, joista ensimmäinen on halu organisoida. Tämä koskee etenkin toisten töitä. Motivoituneelle johtajalle on ilo ja nautinto pitää langat omissa käsissään ja tukea johdettavia kohti yhteistä suuntaa. Kehittäminen ja yhteistyö saavat motivoituneen johtajan innostumaan. Toisena ovat ihmissuhdetaidot. Motivoitunut johtaja on luontaisesti kiinnostunut ihmisistä ja siitä, miten he ajattelevat ja tukee siten luonnostaan johdettavien vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Kolmantena motivaattorina on halu vaikuttaa. On tärkeää, että työ on merkityksellistä ja toisiin vaikuttaminen vahvistaa sitä tunnetta. Nautintoa syntyy siitä, kun työpaikalla on tyytyväisiä ihmisiä, jotka tekevät merkityksellistä työtä. (Ristikangas 2010, 34)

Valmentavan johtajuuden viisi osa-aluetta ovat Ristikankaan (2010, 43) mukaan tapa suhtautua toisiin, keinovalikoima tavoitteisiin pääsemiseksi, ryhmäkeskeisyys, oletta-
mus valmentavan johtajuuden kuulumisesta kaikille ja luottamuksen tärkeyden korostuminen. Nuorisotyössä työntekijöillä on kokemukseni mukaan pääsääntöisesti humanistinen ihmiskäsitys, mikä tukee nuoren kasvamista kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnaksi ihmiseksi. Tämä yhteisöllisyyden ja toisen tukemista korostavan ajattelutavan rooli korostuu käytettäessä valmentavaa tapaa johtaa. Nuorisotyötä voidaan katsoa omana kokonaisuutenaan ja löytää sopivat keinot tukea työtä ja tiettyä työyhteisöä. Yhteisöllisesti ajatteleva työyhteisö voidaan helpommin saada kehittämään ja suunnittelemaan työtä yhdessä verrattuna työyhteisöön, jossa on totuttu autoritäärisempään tapaan johtaa. Kentältä nousevien visioiden huomioiminen, kuunteleminen ja asioiden kirjaaminen tukevat luottamuksellisen työyhteisön kehittymistä ja kehittämistä.

Pitkäaikaisissa kumppanuussuhteissa taustalla on luottamus. Tästä syystä yhteistyösuhteet helposti henkilöityvät. Yhteistyö ei pysy pinnallisella tai epämuodollisella tasolla. Työelämään verrattuna toinen ääripää ovat lähisuhteet, joissa tunteet ovat herkästi pinnassa, eikä olla turhan asiallisia. Organisaatiot elävät näiden suhteessa olemisten puolivälissä. Tämä tarkoittaa, että liika virallisuuden tunne alkaa karista ja työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan. Tunteiden ilmaisuun tulee aitoja ja inhimillisiä puolia, vaikka tunteiden ilmaisussa ei ollakaan lähisuhteidenmaailman tasolla. Valmentavassa johtamisessa tämä tavallisuus korostuu ja esimies ei enää pakene tutun

ja turvallisen esimiesnaamion taakse. Inhimillisyys näkyy vuorovaikutussuhteissa enemmän. (Ristikangas 2010, 51)

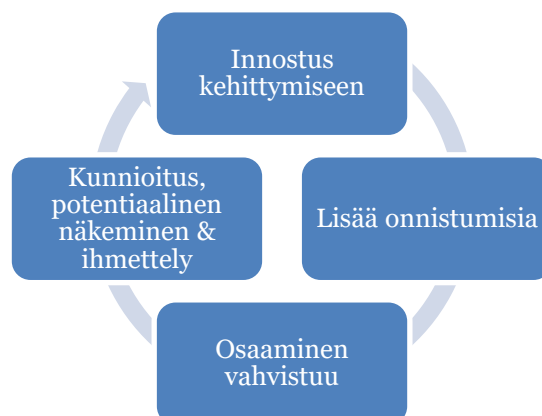
2.2.3 Hyvinvointia tukeva johtaminen

Koen, että hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä paremmin. Johtaja, joka ei tiedosta tätä, ei voi olettaa työntekijöiden tekevän parastaan tai sitoutuvan työhönsä pitkäjänteisesti. Johtajan ymmärtävä ja uudistuksia tukeva ote auttavat työntekijöitä tekemään parhaansa.

”Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja tottelemaan käskyjä.” (Juuti & Vuorela 2015, 24)

Juutin ja Vuorelan (2015, 24) mukaan ”osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita.” On tärkeää muistaa, että esimiehen työ on erilaisen näkökulmien yhteensovittamista niin että voidaan saavuttaa työhön liittyvät päämäärät. Yhdessä keskusteleminen on tässä tilanteessa erittäin tärkeää. ”Esimiehen, joka pyrkii täysimääräisesti käyttämään ja kehittämään työntekijän osaamista, onkin harjaannuttava herkäksi vuorovaikuttajaksi ja tosien näkökulmien aistijaksi.” Vastauksissakin korostettiin sitä, että johtajan tulee tuntea työntekijät, kuulla heitä ja varmistaa, että työyhteisöllä on asiat hyvin.

Ristikankaan (2010, 104) Positiivisuuden kierre kuvaa hyvin sitä, että hyvä innostunut työote, luo lisää onnistumista ja positiivista asennetta. Työntekijät innostuvat yhä uudestaan, kun heille annetaan kiitosta ja huomiota



Kuvio 2, Positiivisuuden kierre

(Ristikangas 2010, 104)

Juuti ja Vuorela (2015, 27) tähdentävät, että esimiehen ja työntekijän näkökulmat poikkeavat toisistaan paljon. Jotta oltaisiin varmoja työn lopputuloksesta, täytyy yhdessä keskustellen luoda tavoitteet ja yhteiset päämäärät, sekä onnistumisen mittaamisen kriteerit. Jokaisella on työyhteisössä oma roolinsa ja se tulee mielestäni tehdä näkyväksi. Roolien tukiessa toisiaan, edetään kohti yhdessä luotua päämäärää.

Monissa työyhteisössä esiin nousevissa ristiriitatilanteissa autoritaarisuus lisää ongelmia ja vihamielisyyttä. Sen sijaan hyvällä vuorovaikutuksella saadaan aikaan luottamusta ja avoimuutta. Jokaisella työntekijällä on tarve onnistua työssään, mutta täytyy muistaa, jokaisella on myös oma näkökulmansa työstä ja siitä, mikä on onnistumisen taso. Kukaan ei mielipiteinensä ole väärässä, minkä vuoksi organisaatiot muodostuvat monimutkaisiksi ja moniäänisiksi. Johtajan tulisikin mielestäni jättää ylhäältä katsovan rooli ja suhtautua työhön avoimen uudistusmielisesti rikkomatta kuitenkaan sitä, mikä on täysin toimivaa.

Juutin ja Vuorelan (2015, 28–29, 33) mukaan toiminta tulisi ohjata perustehtävää kohti. ”Esimiehen tehtävänä on luoda yhdessä työntekijöiden kanssa mielekäs mielikuva yhdessä toimimisen perustaksi. Organisaatiolla on oltava selkeä perustehtävä.” Jos perustehtävän sisäistämisessä on ongelmia, syntyy työyhteisöihin tyypillisesti kolmenlaisia alitajuisia jaettuja mielikuvia. Ensimmäisen kirjassa kuvataan parinmuodostus -ilmiö. Usein työyhteisöjen ongelmatilanteissa luodaan projekti, johon määritellään kyvykkäistä henkilöitä Työyhteisön jäsenet asettavat projekteille helposti epärealistisia toiveita. Toiveita siitä, että projekti ratkaisisi työssä ja työyhteisössä ilmeneviä ongelmia. Tällöin helposti odotetaan sen valmistumista liiallisen optimistisena. On tietystä määrin ongelmallista, että projekteissa osa työntekijöistä määritellään aktiivisiksi toimijoiksi, toisten jäädessä taka-alalle. Tällöin syntyy vierestä neuvomista ja jälkiviisautta. Tavoitteena mitätöidä hanke tai ottaa itselle osa ongelman ratkaisuun liittyvästä kunniasta.

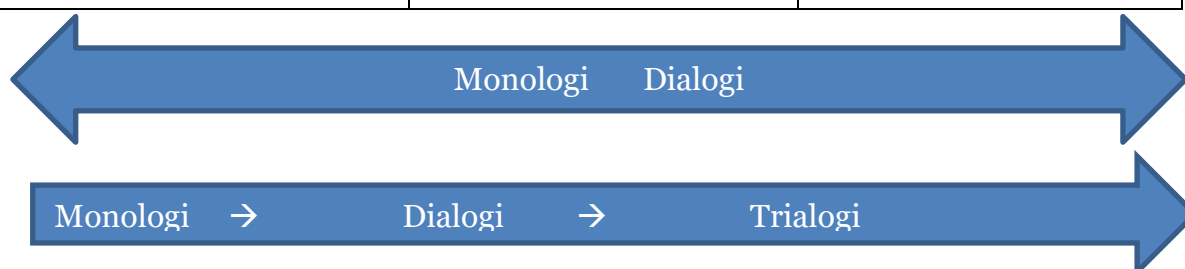
Nuorisotyö on innovatiivista ja tulevaisuutteen suuntaavaa. On erityisen tärkeää ajoittain palata perustehtävän äärelle. Kussakin kunnassa perustehtävä voi olla omanlaisensa, riippuen toiveista ja tarpeista sekä osaamisesta.

Työyhteisössä voidaan mielestäni hyödyntää Buberin kolmea erilaista tapaa kohdata ja olla suhteessa. Alla olevassa taulukossa tavat on kuvattuna Ristikankaan (2010, 84)

mukailemana. Mitä lähemmäs tiedostavaa kohtaamista mennään, sitä enemmän puheen voidaan ajatella olevan dialogista ja toiset huomioon ottavaa.

Taulukko 6. Tavat kohdata ja olla suhteessa

Havainnoiva	Katseleva	Tiedostava
<ul style="list-style-type: none"> - Määrittelee näkemänsä stereotyyppisesti - Asenne monologinen - Asiakeskeinen - Ulkoinen ennen sisäistä - Tietää - Ei henkilökohtaista kantaa - Ei halua pohtia 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei erittelen näkemäänsä - Luottaa, että ”se jokin” jää mieleen - Odottaa tulevansa kohdatuksi - Avoin mieli kohtaamiselle - Oma subjektiivinen kokemus merkityksellisempi kuin toisen huomioonottava suhde 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei määrittele toista - Hyväksyy toisen sellaisenaan - Vastavuoroisuus - Ennakoimattomuus - Dialogin mahdollisuuden rajat ovat tietoisuuden rajat - Eettisesti kestävä



Toisena Juuti ja Vuorela (2015, 29, 33) nostavat esille taistelu- ja pakoreaktion. Jotkut työyhteisöt oireilevat perustehtävästä etäännyttyään liiallisten ristiriitojen, kateuden, vihamielisyyden tai masentuneisuuden kautta. Lisäksi saattaa ilmetä syyttelyä, syntipukkien etsimistä tai oman osaamisen liiallista korostamista. ”Ihmiset ajattelevat, että he toimivat oikein, mutta joku toinen taho omalla toiminnallaan aiheuttaa epäonnistumista.” Syntipukiksi voi joutua kuka tai mikä taho tahansa: osasto, esimies tai työtoverit. Tämä syntipukin rooliin joutunut taho kantaa mukanaan muiden työntekijöiden kielteisiä tunteita. Tällä tavalla muiden olo helpottuu, koska he eivät joudu käsittelemään omia tunteitaan ja siten kohtaamaan realistista maailmaa. Mielestäni avoimen

keskustelun kautta työyhteisössä päästään perustehtävän äärelle. Mahdolliset ristiriidat saadaan keskusteltua ja korjattua väärinymmärrykset.

Kolmantena kirjassa (Juuri ja Vuorela 2015, 30–33) kuvataan riippuvuus. Tässä esimies ihanteellistetaan ja asetetaan jalustalle. Esimies asettuu rooliin, jossa hän on paha vastaan taisteleva ritari. Tällöin työyhteisö asettuu asemaan, jossa heidän roolinsa on kokea syyllisyyttä ja häpeää. Kun työyhteisö kokee toimivansa hyväksi koetun esimiehen ohjeiden mukaisesti, voi työntekijä paremmin kestä syyllisyyttä ja häpeää, joka syntyy omien kielteisten tunteiden tunnistamisesta.

3 KÄYTETYT MENETELMÄT JA TOTEUTUS

3.1 Tehtävä ja tavoite

Kuten johdannossa kuvasin, työni tavoitteena on ollut etsiä tukea kunnissa tehtävän nuorisotyön johtamiselle. Toiveeni olisi, että työn lukija löytäisi ajatuksia siihen, miten työn kehittäminen olisi helpompaa ja samalla tulos parempaa. Tavoittelen myös sitä, että keskustelu nuorisotyön johtamisesta lisääntyy ja muuttuu avoimemmaksi.

3.2 Lähestymistapa ja metodologinen lähtökohta

Tässä kehittämistyössä aineiston keräämiseksi on käytetty osaksi määrällistä eli kvantitatiivista lähestymistapaa, mutta kysely ei ollut pelkästään määriä mittaava, vaan siinä oli myös avoimia kysymyksiä, jotka antavat kehittämistyölle laadullista näkökulmaa. Tavoitteena ei ollut kuvata pelkästään sitä, kuinka moni vastanneista valitsee tietyn vaihtoehdon vaan myös avointen vastausten kautta löytää kehittämisideoita ja ajatuksia siitä mihin suuntaan johtamista tulisi nuorisotyössä kehittää.

Määrällisen menetelmän avulla saadaan yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien, eli muuttujien välisestä eroista ja suhteista. Tavoitteena on ollut saada vastaus siihen, kuinka moni nuorisotyötä johtava henkilö kokee tiettyjen asioiden olevat totta tai kuinka paljon niitä arjessa tapahtuu kunnallisen nuorisotyön kentällä. Taustatietoa on

tässä työssä käsitelty pääasiassa numeerisesti, sillä lukujen kautta on mahdollista löytää tiettyjä yhteneväisyyksiä tai ristiriitaisuuksia vastaajien antamien tietojen välillä. (Vilkkä 2007, 13)

Lähestymistavaltaan kehittämistutkimukseni on abduktiivinen. Pirkko Anttila (2000, 139–140) kuvaa abduktiivista lähestymistapaan liittyvää prosessia, niin että uusia teorioita voi syntyä ainoastaan silloin, kun havainnot tehdään jonkin johtoajatuksen pohjalta. Toisin kuin induktiivisessa päättelyssä uusia teorioita ei muodosteta ainoastaan havaintojen pohjalta. Abduktiivisessa teorian mukaan kokemuksen perusteella tehtyjä päätelmiä ei voida suoraan pitää yleispätevänä tietona. Niitä kuitenkin voidaan sitoa muulla tavalla hankittuun tietoon, jotta syntyy loogisia ja yleistettävämpiä malleja. Tässä työssä vertaankin oman työkokemuksen kautta syntyneitä johtoajatuksia ammattilaisille tehdystä kyselystä saatuihin ajatuksiin ja havaintoihin. Havainnot ja tutkimustulokset peilataan teoreettiseen viitekehykseen.

Kyseessä on kuvaileva, integratiivinen kirjallisuuskatsaus, johon on lisäksi kerätty aineistoa kyselytutkimuksella. Tässä opinnäytetyössäni käyttämäni kyselyn lähetin kuntien nuorisotyöstä vastaaville henkilöille sähköpostin välityksellä. Sain taustatukea oikean kohderyhmä löytymiseen Kanuuna-verkostosta, joka on kunnallisen nuorisotyön osaamiskeskus. Lähetin kyselyn kuntien verkkosivulta löytyneisiin nuorisotyön johtajien sähköpostiosoitteisiin tai tarvittaessa kirjaamoihin. Viestissä pyydettiin välittämään kysely tarvittaessa oikealla henkilölle. Kysely oli tehty Webropolin avulla ja se sisälsi sekä suljettuja ja että avoimia kysymyksiä. Suomessa on kuntaliiton (Kuntaliitto) mukaan vuonna 2020 310 kuntaa, joista 107 käyttää itsestään nimitystä kaupunki ja 203 nimitystä kunta. Kyselyyn vastasi 94 kunnan edustajat, mikä on 30,23 % kaikista kunnista.

3.3 Aineiston käsittely, analysointi ja raportointi

Aineiston analyysi eteni työni kohdalla niin, että ensin purin aineiston Webropol-järjestelmästä. Tutustuin saamaani aineistoon yleistasolla ja tein alustavia havainnot siitä, millaisia ilmiötä nousee esille. Webropol auttoi suoraan aineiston koodaamisessa, joten en tarvinnut tähän erillistä ohjelmaa. Kyselyn määrällisestä osiosta havainnoin mahdollisesti esiin nousevia merkityksellisiä määriä.

Itselleni mielenkiintoisinta oli avointen vastausten purkaminen. Käytin aineiston analysoimiseen sanojen ryhmittelyä ja teemoittelua. Näiden menetelmien avulla esiin nousi asiakokonaisuuksia, joiden pohjalta pystyi tekemään johtopäätöksiä. Analysoin tuloksi dokumenttianalyysin tyyliä pääättelemällä ja tulkitsemalla sekä tekemällä johtopäätöksiä.

4 KUNNALLISEN NUORISOTYÖN VAHVUUDET JA KIPUPISTEET

Tässä luvussa nostan esille mielestäni tärkeimpiä kohtia, jotka nousivat esille kyselyyn annetuista vastauksista. Aluksi lähdän liikkeelle vastaajia ja heidän edustamiaan kuntia koskevista taustatiedoista. Seuraavissa alaluvuissa käyn tarkemmin läpi sitä, mitä asioita vastaajat pitivät johtamisessa tärkeinä ja mitä ominaisuuksia hyvällä johtajalla tulisi olla. Neljännen luvun viimeisessä alaluvussa avaan lyhyesti vastaajien ajatuksia poikkeusoloissa johtamisesta. Luku sisältää pohdintaa siitä, miten vastaukset ja taustana ollut tieto linkittyvät toisiinsa ja miten näistä liitoksista voi hyötyä käytännön työssä juuri nuorisotyön osalta. Alaluvut ovat muodostuneet kyselyn kysymyksistä ja vastauksista muodostuneista teemoista.

4.1 Taustatietoa vastaajista

Aluksi avaan hieman taustatietoa vastaajista. Olen kirjannut lukuja taulukoihin, mistä ne ovat helposti nähtävillä. Suurin osa vastaajista määritteli itsensä naiseksi. Tämä edustanee nuorisotyössä työskentelevien sukupuolijakaumaan muutenkin.

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli

Sukupuoli	määrä	prosenttia
Nainen	71	75,50 %
Mies	23	24,50 %
Muu	0	0,00 %

Vastaajien ikä jakautui melko tasaisesti 31–65 ikävuosien välille. Voidaankin päätellä, että työurien pituus vaihtelee nuorisotyötä johtavilla melko paljon.

Taulukko 3. Vastaajien ikä

Ikä	määrä	prosenttia
21-25	1	1,10 %
26-30	7	7,50 %
31-35	10	10,60 %
36-40	10	10,60 %
41-45	15	16,00 %
46-50	11	11,70 %
51-55	11	11,70 %
56-60	19	20,20 %
61-65	10	10,60 %

Suurin osa vastanneista tekee työtä ammattikorkeakoulusta hankitulla koulutuksella ja aiemmalla opistoasteisella koulutuksella. Tarkemmin vastaajista 25 on ylemmän tai alemman koulutuksen saaneita yhteisöpedagogeja ja 12 sosionomeja tai muita sosiaalialan koulutuksen saaneita. Muita koulutuksia olivat muun muassa media-ala, kulttuuriala, fysioterapia ja kauppatieteet.

Taulukko 4. koulutus

Koulutus	määrä	prosenttia
aiempi opistoasteinen tutkinto	22	23,40 %
ammattikorkeakoulututkinto	39	41,50 %
ylempi ammattikorkeakoulututkinto	14	14,90 %
alempi yliopistossa suoritettu tutkinto	5	5,30 %
ylempi yliopistossa suoritettu tutkinto	13	13,80 %

joku muu mikä?	1	1,10 %
----------------	---	--------

4.2 Taustatietoa kunnista

Vastaajia oli melko tasaisesti eri puolelta Suomea. Maakunnittain katsottuna ainoastaan Ahvenanmaalta ei tullut yhtään vastausta. Suurin vastausprosentti oli Varsinais-Suomessa, mistä tuli 12 vastausta, joka on 12,77 % kaikista vastanneista. Pohjois-Pohjanmaalta ja Uudeltamaalta tuli molemmista 9 vastausta, mikä on 9,57 % vastanneista. oli 90 % vastanneista edusti alueita, joissa valtakielenä on suomen kieli, mihin saattoi vaikuttaa se, että kysely oli saatavilla ainoastaan suomeksi.

Rakenteellisesti valtaosassa vastanneista kunnista nuorisotyö on sijoitettu sivistys- ja vapaa-aikapalveluiden alaisuuteen. Poikkeuksia vastaajien joukossa on, sillä vastauksissa nousi esiin myös tulevaisuuslautakunta, hyvinvointilautakunta ja sijoittuminen suoraan hallintopalveluiden alaisuuteen. Vastaajista 35,11 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että nuorisotyö tulisi kuntaorganisaatioissa sijoittaa aina samaan paikkaan

53,19 % oli jokseenkin samaa mieltä, että yhteistyö kuntien kesken on johtamisen kannalta merkittävää, 31,92 % oli täysin samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Kysyin vastaajilta, tuotetaanko palvelu kunnissa itse vai ostetaanko sen muilta palveluntuottajilta. suurin osa ostaa osa palveluista ja tuottaa osan itse. Alle puolet kunnista tuottaa kaiken nuorisotyön itsenäisesti. Vastausten perusteella palvelua ostetaan muun muassa järjestöiltä. 53,19 % vastaajista koki, että kunnallista nuorisotyötä ei tulisi ulkoistaa kokonaan kolmannelle sektorille, 31,92 % oli jokseenkin samaa mieltä. Vain 1,06 % koki, että ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto.

Taulukko 5. Palvelujen tuottamien

Miten palvelua tuotetaan	määrä	prosenttia
tuotetaan täysin itse	36	45,48
ostetaan ulkopuoliselta kokonaan	1	0,94
tuotetaan osaksi itse ja osaksi ostettuna	57	53,58

Vapaaehtoisia käytetään työssä vähän. 52 kuntaa ei käytä vapaaehtoisia lainkaan ja muissakin kunnissa määrät ovat pieniä. 7 kunnassa vapaaehtoisina toimii 10–30 henkilöä.

4.3 Viisi tärkeintä asiaa nuorisotyön johtamisessa

Pyysin kyselyssä vastaajia listaamaan viisi tärkeintä asiaa, jotka tulisi huomioida nuorisotyötä johdettaessa. Vastauksista muodostui ryhmittelyn jälkeen viisi erilaista ryhmää, jotka kuvaavat nuorisotyön johtamiseen liittyviä tärkeitä tekijöitä. Nämä viisi ryhmää olivat, Tiedolla johtaminen / strateginen johtaminen/asiantuntijajohtaminen, Henkilöstöjohtaminen, Talousjohtaminen, Muutosjohtaminen ja Verkostojohtaminen. Avaan näitä seuraavassa tarkemmin.

4.3.1 Tiedolla johtaminen, strateginen, johtaminen, asiantuntijajohtaminen

Tiedolla johdettaessa nuorisotyötä johtava henkilö on ihannetilanteessa asiantuntija, jolla on vahva ammattitaito nuorisotyöstä. Substanssiosaaminen juuri nuorisotyöstä nousi tässä kysymyksessä tärkeään rooliin. 52,13 % vastaajista koki, että nuorisotyötä johtavalla henkilöllä tulee olla aiempaa kokemusta nuorisotyöstä. 27,66 % oli jokseenkin samaa mieltä.

Nuorisotyön on näkemykseni mukaan pysyttävä mukana nopeassa yhteiskunnan muutoksessa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että sitä ei tulisi suunnitella tai kehittää pitkäjännteisesti. Tässä strategisen johtamisen käytännöt tulevat työn tueksi. Kunnissa tehtävää strategiatyötä on kritisoitu liian ylhäältä johdetuksi ja paperilla hyvältä näyttäväksi prosessiksi, jossa kuntalaisia ei todellisuudessa kuulla. Tähän viittaavat mm. Syvänen & Leinonen (2001, 52–53) tutkimuksessaan. Heidän mukaansa ”laajaan osallisuuteen kiinnittyvä strategiatyö rikastaa näkemyksiä organisaation toiminnasta ja sen tulevaisuudesta, mahdollistaa yhteisen strategisen identiteetin muodostumisen”.

Johtajan tulee pystyä arvioimaan työtä ja kehittämään jatkuvasti uutta. Tärkeintä on nuorten kuuleminen, nuorten mielipiteiden nostaminen keskiöön ja osallisuuden vahvistaminen. Näissä tärkeää erityisesti se, että ymmärretään paikalliset, yksilölliset erot esimerkiksi kieleen ja kulttuuriin liittyen. Kuitenkin ymmärtäen se, että osa nuorten trendeistä on ohimeneviä ja ei välttämättä pitkällä tähtäimellä tarkoita sitä, että työtä

tulisi suunnata niiden trendien mukaisesti. Myös hiljaisten nuorten ääni tulee saada kuuluviin.

Nuorisotyön johtajan tulee hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia. Nuorisotyön moninaiset toimintamallit muodostavat oman kokonaisuutensa, josta johtajalla tulee olla selkeä kuva ja näkemys. Nuorisotyön tulee myös näkyä kunnan strategiassa. Ymmärrys nuorista ja nuorten tarpeista on olennaista työn tekemiseksi hyvin. Yhtä tärkeää on ymmärtää ja tuntea verkostot sekä kunnan omat palvelut.

Nuorisolaki ohjaa nuorisotyön tekemistä kunnissa. Johtajana tulee tuntea tämä sekä lastensuojelulaki. Lisäksi kuntalain tuntemus on tärkeää, siltä osin, kun se nuorisotyötä koskettaa. Työturvallisuuden huomioiminen sekä työehtojen ymmärtäminen ovat tärkeitä kohtia. Johtajan tulee tunnistaa myös nuorisotyön lainalaisuudet ja merkitykset. 48,94 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että laki määrittelee riittävästi, miten kunnan nuorisotyö tulisi järjestää, kun taas 23,4 % oli jokseenkin eri mieltä.

Nuoristyötä ohjaavia asiakirjoja on paljon, ja niiden on tarkoitus tukea niin nuorisotyötä johtavien kuin nuorisotyötä käytännön tasolla tekevien työtä. Monista asiakirjoista kyselyssä oli mainittuina Kuntalaki, Kunnan strategia, Nuorisotyön ammattieetinen ohjeistus, Nuorisotyön strategia sekä Nuorisolaki. Näistä johtamisen kannalta tärkeimmäksi nostettiin vastaajien mielestä nuorisolaki, jonka 90 % nosti kolmen tärkeimmän joukkoon. Toiseksi tärkeimmäksi nousi kunnan strategia ja kolmanneksi kuntalaki. Mainittujen lisäksi kuusi vastaaja nosti esille kuntien hyvinvointisuunnitelmat, joko koko kunnan yhteisen tai lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman.

Vastausten perusteella ei löytynyt selkeää linjaa siihen, mitkä ohjaavat asiakirjat tukisivat johtamista eniten. Osaltaan nuorisolain koettiin olevan hyvä ohjenuora kaikelle työlle, mutta toisaalta sen nähtiin olevan liian väljä, jotta siihen voisi tukeutua käytännön työssä. Vastauksissa nousi esille, että nuorisolaki antaa työlle suuntaviivat, mutta ei määrittele sitä, miten kunkin kunnan tulisi työtä tehdä muuten kuin etsivän nuorisotyön ja työpajojen osalta. Vastaajat mainitsivat, että niissä kunnissa, missä nuorisotyölle on vähän resursseja, koetaan että laki ei tuo tukea lisäresurssien saamiselle. Haasteena lain tiukentamisessa ja esim. työntekijäminimin asettamiselle voisi kuitenkin olla se, että kunnissa tyydyttäisiin minimiin, mikä vaikuttaisi johtamiseen ja työn kehittämiseen.

Vastaajat kokivat, että kuntien omat suunnitelmat ovat lähimpänä käytännön työtä, näistä hallintosääntö, laaja hyvinvointikertomus, kunnan strategia ja lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma tärkeimpinä. 40,43 % koki olevansa jokseenkin samaa mieltä, että nuorisotyötä tulisi johtaa samoin periaattein kunnasta riippumatta. 30,85 % oli tästä jokseenkin eri mieltä.

4.3.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtajan rooliin kuuluu puolustaa nuorisotyötä ja ajaa nuorten sekä nuorisotyötä tekevien asiaa. Tässä johtajan tulee osata käyttää päättäjien ja johtavien virkamiesten kieltä. Nuorisotyön johtajan rooli on tärkeä ja sen sijainnilla organisaatiossa on suuri merkitys. Työ on yksinäistä työtä, johon harvoin on tukena työnohjausta.

Vastaajien mielestä nuorisotyön johtajan tulee osata johtaa asiantuntijoita. Hänen tulee pystyä huomioimaan alaisensa ja motivoida työntekijöitä tekemään työnsä hyvin. Hänellä tulee olla hyvät esimiestaidot. Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen nousi vastausten joukosta todella tärkeään rooliin, sillä sen mainitsi jossain muodossa 20 eri vastaajaa. Luottamus johtajan ja työntekijöiden välillä, sekä työntekijöiden välisen luottamuksen tukeminen koettiin tärkeänä. Todettakoon luksi, että vastaajista 20,21 % oli täysin ja 55,32 % jokseenkin sitä mieltä, että työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, miten nuorisotyötä kunnassa johdetaan. Kuitenkin vain 8,51 % oli täysin samaa mieltä siitä, että nuorisotyön johtaja on kunnassa vaikutusvaltainen henkilö.

Hyvä johtaja tuntee työntekijöidensä ammattitaidon ja arvostaa sitä. Hän antaa työntekijöille luvan kokeilla ja onnistua tai epäonnistua. Hän kunnioittaa työntekijöitä ja luottaa heihin. Johtaja antaa alaisilleen mahdollisuuden päättää omaan työhön liittyvistä asioista Hän hyväksyy työntekijöiden erilaisuuden ja tukee sitä. Kantaa vastuuta työntekijöistä ja omista tehtävistään. Johtaja huomioi työyhteisön ja suunnittelee työtä yhdessä heidän kanssaan. Hän keskustelee, kuuntelee ja käy vuoropuhelua työyhteisön kanssa. Osaava johtaja auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä ja kuten Juuti (2018, 82) toteaa, ”työhönsä sitoutuneet henkilöt ovat usein myös sitoutuneet organisaatioon ja johdon toimintaan”.

Johtaja pitää huolen siitä, että työntekijöillä on yhteiset kirjatut toimintatavat sekä turvallinen ja kutsuva työympäristö. Selkeät ohjeistukset, selkeät päämäärät ja selkeä tavoite tukevat nuorisotyön tekemistä hyvin. Hän tukee ja kannustaa sekä puuttuu esille

nouseviin ongelmiin. Hyvä johtaja tiedottaa taitavasti, varmistaa viestin kulkemisen kaikille ja kertoo yhteisistä onnistumisista.

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015, 9) mukaan ”voidaan perustellusti väittää, että tämän päivän työelämä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän: tarvitaan sekä yleisiä että erikoistuneita taitoja”. Siitä huolimatta, että yleisten taitojen merkitys on kieltämättä olemassa, olen samaa mieltä vastaajien kanssa siitä, että nuorisotyön johtajalla ei tulisi olla nuorisotyöhön kuulumattomia tehtäviä vaan hänellä tulisi olla aikaa ja mahdollisuus keskittyä nuorisotyöhön ja sen kehittämiseen, sillä nuorisotyö on kokonaisvaltaista ja sitä johdettaessa tulee olla mahdollisuus panostaa juuri oman alan ongelmakohtiin ja kehitystarpeisiin.

4.3.3 Talusjohtaminen

Nuorisotyön johtaja johtaa nuorisotyötä kustannustehokkaasti ja hyvin käytettävissä olevat resurssit huomioiden. Hän huolehtii siitä, että henkilöstöä on tarpeeksi. Johtajan tulee mahdollistaa kokeilukulttuuri nuorisotyössä, jotta nuorilta tulevat ideat voidaan toteuttaa nopeassa aikataulussa. Juuti (2018, 172) tähdentää kuitenkin, että ”tulosta ei voi parantaa pakottamalla, sillä ketään ei voi saada väkisin innostumaan”. Nuorisotyössä onkin mielestäni se riski, että rahaa ja resursseja menee niin sanotusti hukkaan, jos asiakas ei olekaan kiinnostunut tarjotusta palvelusta. Olisi hyvä tehdä pohjatyö kunnolla ja muistaa markkinoinnin tärkeys nuorisotyössä.

Nuorisotyön tulosta on vaikea mitata heti, vaan vastaukset näkyvät tulevaisuudessa. Johtajan työn tueksi olisikin hyvä saada valtakunnallisia mittaristoja ja sanoittamista, jotta työn vaikuttavuus saataisiin paremmin esille. Hyvin raportoitu ja asiakirjoitettu nuorisotyö tuo uskottavuutta työlle. Perusnuorisotyöhön ei ole valtakunnallisia ohjeistuksia ja lakeja, joten johtaja joutuu tutkimaan, etsimään ja jopa keksimään säädöksiä.

”Tärkeää on myös pettymysten jälkeen nousta pystyyn ja olla katkeroitumatta. Jos jossain stopataan mahdollisuus on etsittävä uusi väylä. Tarvitaan rohkeutta, taitoa, suhteita ja pelisilmää. Mutta nuorisotyön esimiehenä vain taivas on rajana. On mahtavaa, että voi hakea mahtaviin hankkeisiin hyvällä prosentilla olevia rahoituksia. Työtä voi ketterästi kehittää. Asiakkaat on mahtavia.” (Vastaaja 1)

4.3.4 Muutosjohtaminen

Vastaajat nostivat esille, että nuorisotyön johtaminen ei ole helppoa, koska nuorisotyön määrittely on vaikeaa. Nuorisotyö on joustavaa ja vaaditaan osaamista muutosjohtamisesta. Se, että mennään liian pienillä resursseilla, ajaa nuorisotyön minimiin. Johtajan ei tulisi johtaa montaa eri aluetta, jotta ymmärtäisi nuorisotyön tärkeyden. Johtajan tehtävä onkin tärkeä. Nuorisotyön johtajalla on mielenkiintoinen näköalapaikka työskennellä, missä ajan hengessä pysyminen on tärkeää. Kunnan asioita ja byrokratiasta on oltava hyvin selvillä.

Nuorisotyö reagoi ketterästi ja nopeasti yhteiskunnan muutoksiin ja epäkohtiin, jolloin myös johtajalta vaaditaan samoja ominaisuuksia. Nuorisotyön johtajan on pysyttävä mukana digitaalisessa kehityksessä, vaikka nuorisotyö onkin vahvasti nuorten kohtaamista lähikontaktissa. etsivään nuorisotyöhön on panostettu paljon ja se on organisoinut vahvasti alueellisesti. Tästä syntyy pahimmillaan vastakkainasettelua nuorisotyön työmuotojen välille, kun yhteiskehittäminen on jäänyt vähemmälle.

Nuorten muuttuvat trendit, ihanteet ja ilmiötä vaikuttavat siihen, että nuorisotyön täytyy muuttua jatkuvasti. Tämän vuoksi muutosjohtamisen osaaminen on nuorisotyön johtajalle tärkeää. Johtaja on nuorisotyössä tuki ideoimiselle ja kehittämiselle. On tärkeää, että johtaja tuntee ajantasaiset ilmiöt ja pysyy ajan hermolla niin kunnallisissa, kansallisissa ja kuin kansainvälisissäkin asioissa. Valmius muutoksiin on olennaisen tärkeää.

Johtajalla tulee olla kyky olla innovatiivinen ja kyky kannustaa työntekijöitä luovuuteen. Kyky visioida ja nähdä tulevaa on osa työtä. Johtajan tulee seurata alueellista ja paikallista tietoa sekä reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja ilmiöihin. Fredriksson ja Saarivirta (2015,9) tähdentävät, että tehtäessä työtä muutosolosuhteissa, tärkeiksi tekijöiksi nousevat positiivinen kannustaminen, vuorovaikutustaidot sekä luottamuksen rakentaminen.

4.3.5 Verkostojohtaminen

Viittasin nuorisotyötä käsittelevässä luvussa siihen, että verkostotyöllä on nuorisotyössä iso merkitys. Myös vastauksista nousi esille, että nuorisotyössä yhteistyö ja verkostojen luominen sekä hyödyntäminen on tärkeää. Myös verkostotyötä on tärkeää

johtaa hyvin. Verkostotyöskentelyssä johtajalle keskeistä on rakentaa verkostolle yhteinen päämäärä. Niin yhteydenpito kunnan muihin nuorten parissa työskenteleviin yhteistyökumppaneihin kuin laajemmissa verkostoissa toimiminen on elintärkeää nuorisotyön tekemisen kannalta. Tässä johtajalla on tärkeä rooli. Yhdessä suunnitellen ja yhdessä tehden syntyy hyvää tulosta ja työ kehittyy parempaan suuntaan. Samalla kasvaa molemminpuolinen arvostus ja työn kunnioitus. Nuorisotyön johtajan tulee huolehtia yhteistyötä poliittisten päättäjien kanssa ja perustella työn tekemisen tärkeyttä päättäjille. Avoin tiedonkulku ja selkeä viesti ovat näissä tärkeitä.

Juuti (2018, 62) kuvaa pakottavaa johtamista, jossa esimies suoraan tai epäsuorasti pakottamaan työntekijät tekemään jotain tehtävää. Ajoittain verkostotyö voi olla hankalaa ja tuntua työntekijästä lisätyöltä, joka ei tuota varsinaisesti mitään hyvää. Tässä tilanteessa asioiden eteenpäin vieminen voi vaatia kannustamista johtajalta.

4.4 Nuorisotyön johtajan tärkeimmät ominaisuudet

Nuorisotyötä johtavan henkilön tärkeimmistä ominaisuuksista oli kyselyssä oma kysymys. Tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä ominaisuutta nuorisotyön johtajalle. Tämän lisäksi henkilökohtaisia ominaisuuksia oli listattu kysymyksessä, jossa pyydettiin listaamaan nuorisotyön johtamisen viisi tärkeintä asiaa. Näistä kysymyksistä muodostui kuva siitä, millaisia ominaisuuksia nuorisotyön johtajassa pidetään tärkeinä.

”Ei ole yhtä oikeaa tapaa onnistua johtajana. Hyvin erilaisilla persoonilla ja koulutus- ja työkokemustaustalla voi toteuttaa hyvää nuorisotyön johtamista. Tärkeää on kehittää itseään ja organisaatiota jatkuvasti ja kasvattaa omaa ja organisaation resilienssikykyä.” (Vastaaja 2)

Tärkeimpänä ominaisuutena nuorisotyönjohtajalle piti 64 % vastaajista kykyä ajatella laajasti. Kyky katsoa tulevaisuuteen nousi toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi, sillä sen oli valinnut 51 % vastaajista. 47 % vastaajista oli valinnut tärkeimmiksi muutoksen sietokyvyn ja saman vastaajamäärän sai myös innovatiivisuus. 21 % vastaajista piti huumorintajua yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista. Henkisten kolhujen ja mustelmien kestäminen, sinnikkyys ja uteliaisuus oli saanut vastauksista 10–15 %. Alle 10 % oli pitänyt tärkeimpinä itseohjautuvuutta, korkeaa moraalialia ja tiedonhalua. Lisäksi erikseen mainittiin oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, joutavuus, yhteistoimintakyky, kyky kuunnella työntekijöitä, työntekijöistä välittäminen, riittävät hallinnolliset taidot ja kokeilukulttuuri.

Avoimissa vastauksissa muutoin listattuja ominaisuuksia hyvälle nuorisotyön johtajalle ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus. Nuorisotyön johtaja on parhaimmillaan avoin, toimii eettisesti, on helposti lähestyttävä ja henkisesti vahva ja omaa humaanit arvot. Tehdäkseen työn hyvin, hän on innostava, idearikas ja joustava. Hänellä on hyvät kommunikointitaidot, kyky kuunnella ja toimia vuorovaikutteisesti, antaa rakentavaa palautetta ja olla sosiaalinen. Nuorisotyötä johtavan henkilön tulisi olla luotettava, oikeudenmukainen, tasapuolinen, joustava, järjestelmällinen ja jämäkkä. Vaihtoehtoista halukkuutta kunnioittamaan perinteitä, kovuutta, kunniallisuutta, mukavuudenhalua, vallasta nauttimista, valtavirrasta poikkeavuutta tai varovaisuutta ei ollut valittu.

Vastaajien mielestä nuorisotyöhön sopii tyyllisesti parhaiten demokraattinen johtajuus. Sen oli valinnut 74 % vastaajista. Lisäksi erikseen oli mainittu, ihmisjohtaminen, tukeva, kannustava ja motivoiva johtaminen, valmentava johtaminen, osallistava johtaminen, tiimijohtaminen, ihmisläheinen johtaminen, osallistava- tai fasilitoiva johtaminen, kommunikoiva, keskusteleva ja aikaansaava johtaminen, vuorovaikutteinen johtaminen, rohkaiseva johtaminen sekä jämäkkä johtaminen.

Kysyttäessä parasta johtajatyypistä, sai kehittäjäjohtaja eniten vastauksia, eli 43 %. Tuenantajajohtajan oli valinnut 26 % vastaajista, kun taas esimerkkijohtajan 7 % ja toimeenpanojohtajan myös 7 % vastaajista. Muita ehdotettuja vastauksia olivat vuorovaikutusjohtaja, ideoiden toteuttamisen mahdollistaja, esimerkillinen ymmärtäjäkehittäjä, palveleva johtaja sekä asiantuntijaorganisaatiojohtaja.

Nuorisotyötä ei perinteisesti olla tultu johtamaan nuorisotyön ulkopuolelta vaan noustu työntekijätasolta. Voi olla, ettei johtajalla ole paloa johtamiseen. Saattaa jäädä puuttumaan kokonaisvaltainen näkemys toimialasta. Nuorisotyön johtaminen tapahtuu substanssijohtamisen ja ammattijohtamisen välimaastossa, sillä tarvitaan osaamista kummastakin. Työn tekemiseen vaikuttaa kunnan koko ja organisaatio. Monissa kunnissa johtamisen tukena olleet nuorisolautakunnat ovat poistuneet osittain tai lähes kokonaan. Johtajuus on siis osaltaan riippuvaista organisaatiosta ja rakenteesta. Jos työtä joutuu johtamaan yksin, on oltava enemmän substanssiosaamista. Jos on apuna esim. vastaava ohjaaja, voi olla vähemmän tietämystä nuorisotyöstä. Työssä on paljon tehtävää ja opittavaa, minkä vuoksi muunneltavuutta ja paineensietokykyä täytyy olla.

Nuorisotyötä tehdään työntekijän omalla persoonalla, minkä vuoksi työtavat voivat vaihdella paljonkin eri kunnissa. Tämän vuoksi kunnat voivat olla eriarvoisia keskenään. Työssä tarvitaan osaavia ja koulutettuja johtajia, joilla on humaanit arvot. Nuorisotyön johtaminen on ihmisten johtamista olemalla ihminen – kuuntelija, mahdollistaja, turvallisen työympäristön luoja. Nuorisotyöntekijä tarvitsee ymmärtävän johtajan. Johtaminen vaatii dialogisuutta, koska alalla työskentelee vahvoja persoonallisuksia, joiden kyvyt osattava valjastaa nuorten elinolojen parantamiseksi. Haasteena on, että nuorisotyötä tehdään välillä liikaa persoonalla. Vaativuus voi olla hyve, sillä johtajan ei tule hyväksyä henkistä velttoilua. Työntekijäkenttä on sekalainen – kaksi samalla nimikkeellä olevaa työntekijää saattaa osaamiseltaan olla hyvin eri tasolla. Ohjeistusten tulee olla selkeitä ja pitkälle vietyjä ja kaiken tulee olla ylös kirjattu.

Kuitenkin nuorisotyön johtamiseen vaikuttavat samat lainalaisuudet kuin muuhunkin johtamiseen. Nuorisotyössä vaaditaan vahvaa arvojohtajuutta, sekä rohkeutta tuoda esiin nuorisotyön toimintatapoja sekä vaikuttavuutta. Mitä pitempi työura johtajalla on takana, sitä selkeämmäksi työnkuva on muodostunut ja sitä korkeampi on arvostus kunnassa. Oikea johtaja osaa myös myöntää tehneensä väärin. Työntekijöiden koulutautumisen mahdollistaminen on tärkeää. Työn kehittämisen tukeminen ja tekijöiden / näkijöiden palkitseminen auttavat työn kehittämisessä. Luotettava, tsemppaava johtaja tukee työssä eteenpäin. Johtajalla tulee olla vahva luotto työntekijäänsä.

Nuorisotyön johtaminen on tiimipelaamista ja tiimijohtamista. Hyvän johtajan tulisi kuunnella ja mahdollisesti oppia nuorilta uutta alasta. Tärkeitä tekijöitä työn tekemisessä hyvin ovat kuunteleminen, hyväksyminen, arvostaminen, erilaisuuden hyväksyminen. Ei pidä unohtaa kentän tuntemista. Johtajan tulisi tuntea kehittämistyötä varten yhteisöjen kehittämisen kehittämismenetelmiä.

Hyvällä johtajalla nuori on aina keskiössä. Johtajan tärkein tehtävä on viedä nuorten asioita kunnan päättäjille ja taata nuorten elinolojen sekä palveluiden kehittäminen. Johtajan tulee ajatella nuorison etua muutenkin kuin palvelujen näkökulmasta. Yhteistyön lisääminen on ehdottoman tärkeää, mutta siinäkin kunnallinen nuorisotyö ei saa jäädä sellaiseen asemaan, jossa muut ovat aina hyödyntäjiä eivätkä antajia. Kehittämistyön tulee tapahtua hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Nuorisotyö on luova ala, jossa on näkemykseni mukaan paljon nuorta työvoimaa. Nuoret, vastavalmistuneet työntekijät tuovat mukanaan uusia näkökulmia ja luovia visioita

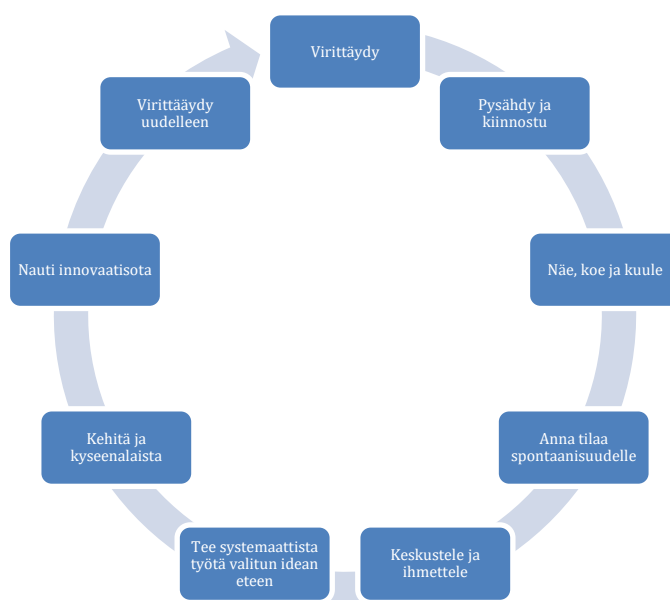
alalle. Tätä luovuutta ei tulisi tukahduttaa vaan hyödyntää. Tähän avuksi soveltuu Ristikankaan luovuuden kehä. Ristikangas (2010, 67)) kannustaa tuomaan luovuutta johtamisen arkeen. Hän on soveltanut luovuuden kehään arjen toimiin ja kuvannut, miten sillä tavalla johtamista voidaan edistää.

Ensimmäinen taso luovuuden kehittämisessä on virittäytyminen asian äärelle. Tällöin on helpompaa pysähtyä ja kiinnostua siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tämän myötä, näkee, kokee ja kuulee asioita, joista voi saada uusia näkökulmia johtamistyöhön.

Johtajan on tärkeää antaa tilaa spontaanuudelle ja ideoiden synnyttämiselle. Hienoja innovaatioita voi syntyä keskustelujen ja ihmettelyn kautta. Kun ideoita syntyy, niitä voidaan viedä eteenpäin ainoastaan tekemällä systemaattista työtä kehittämisen eteen.

Ristikangas (2010, 67) kehottaa johtajaa kehittämään ja kyseenalaistamaan. Tällä tavalla löydetään parhaat ideat ja voidaan viedä niitä eteenpäin. On osattava myös hylätä ne ideat, jotka eivät käytännössä toimi.

Koska johtaminen on kehä, jossa syntyy aina uusia ja uudenlaisia tilanteita, on myös pystyttävä virittäytymään asioiden äärelle uudestaan, kun tulee tilanne, jossa kaivataan luovaa ajattelua ja kehittämistä.



Kuvio 4. Luovuuden kehä, ristikangasta mukailten

Ristikangas (2010, 67)

Edellä kuvattujen luovuuden edesauttajien tuhoajia tulisi johtajuudessa välttää ja karisia. Ristikangas (2010, 67) on listannut kirjassaan myös niitä. Johtajan tulisi välttää

ennakkoluuloista ajattelutapaa vaan antaa ideoinnille ja visioinnille mahdollisuus. Työssä ei myöskään tulisi asettaa liian tiukkoja normeja, jotta kehittyminen ei pysähdy kuviteltuihin raja-aitoihin. Kiireen tunnetta tulisi pystyä välttämään, sillä se estää pysähtymisen ja kuuntelemisen.

Ei myöskään tulisi liikaa tuijottaa tulosta. Täydellisyys ei ole mahdollista, joten siihen ei kannata pyrkiä vai tärkeää onki asettaa tietyt tavoitetasot. Vaatimukset ja pakot eivät edistä luovuutta vaan tukahduttavat sitä.

”Selkeät toimintaohjeet ja vastuut helpottavat arkityötä ja luovat alustan, jossa sopimuksenvarainen luottamus rakentuu. Ovatko roolit ja vastuut riittävä selkeät, ja samalla joustavat? Mitä asioita arkityöstä mitataan? Miten työtä arvioidaan?” (Ristikangas 2010, 176)

4.5 Vastaajien ajatuksia nuorisotyön johtamisesta poikkeustilassa

Lähetin kyselyn aikana, jolloin koronaviruksen aiheuttaman pandemia oli juuri alullaan. Pandemia vaikutti myös nuorisotyöhön erilaisten rajoitusten myötä, joten kysyin kyselyssä myös poikkeustilanteesta johtamisesta. Vastauksissa todettiin, että kunnan johto on tärkeässä roolissa kriisin johtamisessa. Se, miten selkeitä ohjeita ylhäältä saadaan, vaikuttaa suoraan työn suorittamiseen. Poikkeustilanteessa johdon kommunikointitaidot ja avoimuus korostuvat, valitettavasti liian usein negatiivisten asioiden kautta. Poikkeustilanteessa johdon tulisi kommunikoida suorittavalle tasolle avoimesti ja tasapuolisesti, mitä nopeammin sen parempi. Tarvittavat välineet työn tekemiseen olisi pitänyt saada pian poikkeustilan alussa. Lisäksi poikkeustilanteessa johdon soisi ymmärtävän nuorisotyön merkityksen ja työtävät niin, että ovat valmiita viemään tätä nuorisotyön kannalta varsin olennaista viestiä eteenpäin erilaisissa neuvotte- luissa. Lisäksi on tärkeää, että johto kannustaa, innostaa ja rohkaisee uusiin kokeiluihin ja tilanteisiin.

Poikkeustila sinänsä ei ole vaikuttanut johtamiseen, mutta johdettavat asiat ovat muuttuneet. Vastaajien mukaan selkeä johtajuus, sekä selkeä ohjeistus ja viestintä luovat poikkeustilanteessa tai kriisissä turvallisuuden tunnetta henkilöstölle toteuttaa muuttuneita työtehtäviään. Selkeys auttaa myös lähiesimiehiä omassa tehtävässään. Tiedon välittäminen on korostunut - ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja ilmi- öistä johtuviin tilanteisiin kyettävä reagoimaan nopeasti ja joustavasti

Henkilöstön tukeminen ehdottoman tärkeää. On kerrattava valtakunnallinen tilanne työntekijöiden kanssa ja, mietittävä mitä se käytännössä meillä tarkoittaa. On päätettävä muuttaa toimintoja, annettava ohjeita ja jopa käskyjä. On rajattava ja tehtävä päätöksiä, vaikka ne eivät aina kaikkia miellyttäisikään. Yhteydenpito työntekijöihin poikkeuksellisissa työolosuhteissa on todella tärkeää, ettei työntekijä koe jäävänsä yksin.

Nuorisotyön johtajan rooli kunnassa on korona-aikana korostunut entisestään, koska valitettavasti nuorisotyöntekijät ovat ne, jotka ensimmäisenä haluttaisiin siirtää joko muihin tehtäviin tai lomauttaa. Tässä tilanteessa siis nuorisotyön johtajan rooli on äärimmäisen tärkeä, jotta nuorisotyötä osataan sanoittaa päättäjille oikeaoppisesti ja työn vaatavuutta ja merkityksellisyyttä osattaisiin arvostaa. Työntekijöiden ja työn tärkeiden puolesta puhuminen ja toiminnan kehittäminen sopivaksi poikkeustilanteeseen. Työntekijöiden ohjaus ja työaikojen seuranta on haasteellista, minkä vuoksi luottamuksen henkilöstöön on oltava kunnossa.

Yhteisten arvojen arvostaminen on noussut enemmän esille. Läsnäolo tärkeää ja linjassa toimiminen. Kun työntekijän ja johtajan välillä on luottamukselliset suhteet, ei siihen vaikuta mitä tehdään tai missä tehdään. Johtaja on nuorisotyössä yksi tiimin jäsenistä, jolla on tietenkin laajempi käsitys ja vastuu asioista. Varsinkin tällaisen kriisin keskellä työyhteisön vahvuus nostaa päätään.

Uusien alustojen ja ohjelmien käyttöönotto korona-aikana osoittaa erityistä mukautuvuutta, joustavuutta, jota nuorisotoimi kokonaisuudessaan edustaa. Nuorisotyö on siirtynyt nettiin ja etätyöhön. Some kasvatusta on annettu nuorille enemmän. Käsitys ja ajatus verkkovälitteisten työkalujen hyödyntämismahdollisuuksista on laajentunut. Nuorille viestittely ja muutkin yhteydenpidot digitaalisesti ovat tätä päivää - somettaminen. Digiloikkaus oli jopa hyvä asia. Digitaalisessa ympäristössä työskentely vaati hieman syvällisempää opettelua, kun se ei ole niin suoraviivaisesti ennen kuulunut nuorisotyön johtamiseen. Digitaaliset kanavat, joilla nuoria tavoitetaan ovat tärkeät: Etänäkin voidaan kuulla nuoria ja jakaa kokemuksia sen hetkisistä tuntemuksista, hyvistä ja huonoista hetkistä, olla läsnä, tukena nuorille ja jakaa ajatuksia heidän kanssaan. Monen työntekijän työnkuva muuttui täysin. Nuorisotyö siirtyi lähes täysin nettiin, someen ja puhelimen välityksellä tehtäväksi. Nuoria ei saa unohtaa poikkeustilanteissa, sillä silloin he saattavat tarvita entistäkin enemmän tukea, jos sitä ei kotoa ja lähipiiristä löydy.

Poikkeustilanne on aina haastava ja johtaminen on erilaista kuin normaalitilanteissa. Nykymaailmassa muutokset ovat nopeita ja yllättäviä, joten muutoksiensieto on tullut jokapäiväiseksi ja tämän viestin välittäminen on kohdannut esteitä. Kokonaisuuksia ymmärtäminen on vahvistunut, vaikka muutokset ovat olleet joskus hyvinkin pieniä, mutta niitä on ollut runsaasti. Henkilökunnasta on löytynyt uutta osaamista ja työyhteisön jäsenten taidoista on opittu uusia asioita.

Johtamisessa tarvitaan nyt entistä enemmän jämäkkyyttä ja selkeitä päätöksiä. Toimintalinjat pitää olla suunnitelmallisia ja perusteltuja. Työntekijöiden tsemppausta tarvitaan myös enemmän, jotta he puolestaan jaksavat kannustaa nuoria. Vaikka nuorisotyöntekijät ovat normaalioloissakin muuntautumiskykyisiä, niin poikkeusolojen vallitessa heiltä sitä vasta edellytetäänkin. Tätä pitäisi osata tukea ja johtaa. Pienissä kunnissa esimies tekee kenttätöitä paljon, joten suunnitelmat ja valmiussuunnitelmat usein kärsivät. Näihin tilanteisiin on vaikea varautua ennakkoon, koska siihen ei ole työaika.

Koronavirusepidemian myötä kuntien sisäliikuntatilat, kirjastot, nuorisotalot, koulut, jne. jouduttiin sulkemaan. Nuorisotyö siirtyi pääsääntöisesti verkkoon. Yhteydet nuoriin ja nuorten kesken hoidettiin eri digitaalisten alustojen välityksellä. Poikkeustila aiheutti aivan uudenlaisen työtavan johtaa ja hoitaa nuorisotyötä kunnassa. Toisaalta nämä työskentelytavat eivät osoittautuneet huonoiksi vaihtoehdoiksi, päinvastoin. Poikkeustilan hyviä tapoja on ehkä aiheellista jatkaa myös poikkeustilan jälkeisessä ajassa.

Nuorisotyö reagoi ketterästi ja siirtyy nettiin heti. Jos ei aiemmin tehty paljoakaan nettinuorisotyötä, tulevaisuudessa tullaan tekemään ja se jää vakinaiseksi nuorisotyön muodoksi. Nuorisotyön liikkumis- ja kokoontumisoikeuksien arvostus tulevat nousemaan. Arjen pikkuasiat ja ilot tulevat olemaan tärkeitä. Perheen, läheisten ja ystävien arvoistus kasvaa.

Nuorisotyössä poikkeusolot ja etätyöhön siirtyminen eivät ole suurissakaan määrin muuttaneet työn perustehtävää. Kaikkien nuorisotyöntekijöiden asenne on rauhallinen. Se tehdään mitä ennenkin, mutta hieman uudellaisin keinoin. On myös havaittavissa, että etätyöhön suhtautuminen on melko avointa, sillä aikaisempi työ on opettanut tekijöilleen monia etätyössäkin tarvittavia taitoja. Itseohjautuvuus, ajanhallinta sekä monipuoliset viestikanavat ovat nuorisotyöntekijöiden arkea normaalioloissakin.

Korona aika on entisestään antanut mahdollisuuksia verkkonuurisotyöhön eri alustoilla. Johtajana poikkeustila on vaatinut myös itseltä digiloikkaa ja tutustumista eri verkkoalustoihin ja niiden käytettävyyteen nuorisotyössä. On syntynyt uusia verkostoja.

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tässä luvussa yhdistän teoreettista viitekehystä saamiini tuloksiin sekä omiin kokemuksiini nuorisotyössä. Lopuksi olen koonnut ohjenuoria nuorisotyön johtajalla siitä, mitä mielestäni kannattaa käytännön työssä huomioida. Koska koen lukemani teoriatiedon ja saamani vastausten perusteella, että transformatiivinen johtaminen tukee nuorisotyötä hyvin. Näen että sen perusteisiin tulisi kiinnittää huomiota jokaisessa nuorisotyötä tekevässä työyhteisössä.

Työyhteisön toimivuus kulminoituu usein henkilöstön hyvinvointiin ja henkilöstövoimavaroihin. Kauhanen (2009, 23) puhuu kirjassaan ulkoisesta ympäristöstä. Hän kuvaan tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat nimenomaan henkilöstövoimavaroihin sekä niiden käyttöön. Peilaan seuraavassa tekijöitä kunnalliseen nuorisotyöhön ja miten vaikutukset näkyvät mielestäni vastausten perusteella siellä.

Ensimmäinen tekijä on kyseisen markkina-alueen talouden suhdannevaihe kansallisesti ja globaalisti. Taloudelliset tekijät heijastuvat työhön niin julkisella kuin yksityisellä puolella. Kuntasektorille on määritelty lakisääteisiä ja ei-lakisääteisiä tehtäviä, joista huonossa taloustilanteessa on pakko keskittyä niihin, jotka on laissa määritelty pakolliseksi. Jos taloustilanne on tiukka, se heijastuu helposti erityisesti vapaa-aikasektoriin, johon nuorisotyökin usein kuuluu.

Toisena tekijänä Kauhasen (2009, 23) mukaan vaikuttaa poliittinen tilanne. Tämä liittyy toki myös kansalliseen ja kansainväliseen politiikkaan, riippuen siitä mistä alasta on kyse. Kunnallisen nuorisotyön kentällä vaikutukset liittyvät siihen, mikä on kunnan valtapuolue, millaisista asioista sillä hetkellä kyseisessä kunnassa puhutaan. Joka ta-

pauksessa viranhaltijoiden ja johtajien tulee olla kartalla siitä, mikä on poliittinen tahtotila ja pyrkiä siihen, että politiikassa mukana olevat ymmärtävät nuorisotyön lainalaisuudet ja hyödyt.

Kauhanen (2009, 23) nostaa yhtenä tekijänä esille lainsäädännön. Nuorisotyötä säätelevät kunnassa tietyiltä osin perustuslaki, sekä kuntalaki ja nuorisolaki. Nuorisolaki antaa kunnille reunaehdot nuorisotyön järjestämiseen, mutta samalla se jättää kunnille laajat omat valtuudet organisoida nuorisotyö haluamallaan tavalla. Tässä kohtaa kuntien tavat toimia poikkeavat toisistaan paljon. Toisissa kunnissa järjestetään minimi ja toisissa kunnissa työ on lähtenyt lentoon ja on syntynyt uusia innovaatioita. Pahimmillaan nämä erot sekä eriarvoistavat nuorisoa, että vaikeuttavat henkilöstön työtä, kun resurssit eivät riitä. Tässä kohtaa väestörakenteella on myös oma roolinsa. Kunnissa ja niissä tehtävässä nuorisotyössä rakenteella on selkeä yhteys siihen, miten paljon ja minkälaista toimintaa on. Niissä kunnissa, joissa väestön ikärakenne on nuori, panostetaan näkemykseni mukaan myös nuorisotyöhön enemmän.

Näkemykseni mukaan nuorisotyössä laki ei aina ole johtamisen tukena, sillä kunnallisella puolella laki huomioi pääasiallisesti korjaavan työn. Jotta kaikki työ kehittyisi samaan tahtiin, sama painoarvo tulisi saada myös ennaltaehkäisevälle työlle. Nykyisin kunnilla on lain mukaan hyvin vapaat kädet tuottaa nuorisotyön peruspalveluita. Lainsäädäntö erottaa etsivän työn ja n perusnuorisotyön toisistaan. Pienissä kunnissa saattaa olla vain etsivä nuorisotyöntekijä ja muulle nuorisotyölle vain osa-aikaisia tunteja muussa tehtävässä olevalla. Nuorisotyö on monipuolista ja sen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Tämä tulee olla johtajalle selkeää. Keskittyminen vain yhteen osaluokseen on nuoren kannalta väärin, minkä vuoksi osaoptimointi on vastuutonta johtamista. Lähimpänä olevat asiakirjat, kuten kuntastrategia tai hyvinvointikertomus olisivat niitä asiakirjoja, joiden tulisi olla nuorisotyön tärkeimmät ohjaavat asiakirjat, kun laki on laaja ja vapaat kädet antava.

Alan uusimman teknologian vaikutukset ovat Kauhasen (2009, 23) mukaan yksi osatekijä. Teknologia heijastunee eniten yritysmaailmaan, mutta mm robotiikka ja uudet teknologiset innovaatiot heijastuvat myös nuorisotyöhön. Nuoriso on perinteisesti aikuisia edelle siinä, mitkä ovat uusimpia innovaatioita. Nuorisotyötä tekevien ammattilaisten tulee täten myös olla ajan hengestä kiinnostuneita ja ymmärtää teknologian

merkitykset nuorisotyöhön, unohtamatta kuitenkin ihmisen kohtaamisen merkitystä.

Yhteiskunnan arvomaailmalla on vaikutusta henkilöstöön ja myös asiakaskuntaan. Se, millaisia päätöksiä valtion tasolla tehdään, vaikuttaa suoraan kuntien talouteen ja siihen millaisia painotuksia ja valintoja tehdään. Arvomaailma liittyy myös aiemmin mainittuun politiikkaan, koska kokemukseni mukaan nämä kaksi asiaa kulkevat käsi kädessä.

Työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta näkyvät tekijöinä myös nuorisotyössä, kuten muillakin aloilla. Osassa kunnista nuorisotyötä tekevää työntekijää ei ole lainkaan vaan tarjotut palvelut on ostettu esimerkiksi järjestöltä. Osassa kunnista työntekijöitä on paljon ja työtä on täten tarjolla hyvin. Nuorisotyön kentällä henkilöstön vaihtuvuus on oman kokemukseni mukaan runsasta. Isot kaupungit ja isommat mahdollisuudet näyttäytyvät työvoimalle houkuttelevampina ja työpaikkaa vaihdetaan näistä syistä. Tarjolla ei välttämättä ole vakituisia tehtäviä vaan monet työsuhteet ovat määräaika-aisia esim. kausiluontoisuuden tai projektimaisuuden vuoksi. Näillä on vaikutusta siihen, miten hyvin henkilöstö viihtyy ja miten pitkäjänteisesti työtä voidaan kehittää.

Ammattiyhdistysliike vaikuttaa Kauhasen (2009, 23) mukaan henkilöstövoimavaroihin. Nuorisotyö on melko nuori ala ja sen taustalla ei ole niin vahvaa ammattiyhdistysliikettä, kuin esimerkiksi opettajilla. Nuorisotyön nimikkeissä työnkuvissa ja työehdoissa on paljon eroja kuntien välillä. Nuorisotyöhön ammattilaisille tämä on näkynyt osaltaan kokemuksena arvostuksen puutteesta. Tämä on näkemykseni mukaan muuttumassa, koska yhteiskunnan tasolta on vahvasti painotettu nuorisotyön merkitystä ennaltaehkäisevänä palveluna.

Kauhanen (2009, 23) nostaa esille myös toimialan ja sen kulttuurin. Oman näkemykseni mukaan nuorisotyö on saanut kaipaamaansa ammatillisuutta ja pitkäjänteisyyttä viimeisen viiden vuoden aikana. Tässä on suuri merkitys sillä, miten nuorisotyötä johdetaan, miten Suomen tasolla siihen suhtaudutaan ja minkä tasoista koulutusta alalle on tarjolla – sekä se, palkataanko kuntiin koulutettua henkilökuntaa vai käytetäänkö vapaaehtoisia tai rinnakkaisten alojen työntekijöitä, esim. lähihoitajia, joiden maailmankatsomus saattaa poiketa nuorisotyön ytimestä. Nuorisotyöntekijöiden maine biljardia pelaavina, kitaraa soittavina kavereina ei kuvasta nykypäivän koko totuutta siitä, mitä kunnallinen nuorisotyö on. Yhteneväiseen kulttuurin vahvistamista työ edelleen

vaatii, mikä liittyy vahvasti myös alan johtamiseen ja nuorisotyön erityispiirteiden ymmärtämiseen. Kuvasin nuorisotyön teoriataustaa esittelevässä luvussa nuorisotyön monimuotoisuutta. Johtajan tulisi ajoittain pysähtyä sen ajatuksen äärelle, miten monipuolisia palveluita voidaan tarjota hyvinkin pienillä resursseilla. Moni työntekijä antaa työlle kaikkensa ja tekee ylimääräistä nuorten hyvinvoinnin eteen. Vastaajien keskuudesta nostettiin esille substanssiosaamisen merkitys. Nuorisotyön johtajan tulisi olla nuorisotyön asiantuntija.

Viimeisinä tekijöinä Kauhanen (2009, 23) nostaa esille yritysmaailman sekä muut sidosryhmät. Kunnallisen nuorisotyön näkökulmasta muut sidosryhmät ovat merkittäviä, jotta työtä voidaan tehdä nuorta kuullen ja laajakatseisesti. Yhteistyö yritysmaailman kanssa on kuitenkin oman kokemukseni mukaan vielä vähäisempää. Nuorisosalalla yritysmaailma keskittyy näkemykseni mukaan lähinnä liikunnan alalla nuorille järjestettyyn toimintaan. Yhteistyö painottuu nuorisotyössä eniten kouluun, sosiaalipalveluihin, kulttuuriin sekä erilaisiin nuorisotyötä tekeviin järjestöihin. Tässä on yksi mahdollisuus kehittymiselle ja uusille näkökulmille. Vastauksista nousi esiin, se että palvelua ostetaan järjestöiltä tai yhteistyötä tehdään kolmannen sektorin kanssa muuten. Tämän olisi mielestäni hyvä olla koordinoitua ja johdettua, jotta tiedettäisiin, mitä palveluita on, mihin tulisi painottaa ja mistä löytyy mahdollisia päällekkäisyyksiä.

Juutin ja Vuorelan (2015, 32) mukaan esimiehen täytyy toimia loogisin keinoin. Tunteen omaisten keinojen käyttäminen johtaa johtajuuden menettämiseen. Jos työyhteisössä ilmenee paljon ristiriitoja tai syyttelyä, esimiehen pitäisi pyrkiä ”lisäämään omaa luotettavuuttaan”. Tämä onnistuu arvoja työstämällä ja saattamalla niitä tasapainoon. Esimiehen tulee tehdä niitä asioita, jotka on nostanut esille. Tärkeätä on löytää työntekijöille sopivia haasteita, vähentää tarvittaessa liiallista työmäärää sekä antaa kannustavaa palautetta. Näissä tilanteissa voi auttaa, jos esimies ottaa valmentajan roolin ja pyrkii ohjaamaan työntekijöitä ottamaan vastuuta tekemisestä ja sen suunnittelusta. Näkemykseni mukaan transformatiivinen johtaminen tukee tätä tehokkaasti.

Näen nuorisotyön olevan käytännössä rinnakkaisala sosiaalityölle, joten siihen liittyvästä johtamisesta voi löytää yhtymäkohtia myös nuorisotyön johtamiseen. Tämä siksi, että nuorisotyölle on lähes mahdotonta löytää omaa johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Niirasen (2010, 12) mukaan sosiaalialan johtamisessa on omia erityispiirteitään. Tähän kuuluu kokonaisuuksien hallintaa, sosiaalialan perustehtävään tähtäävää

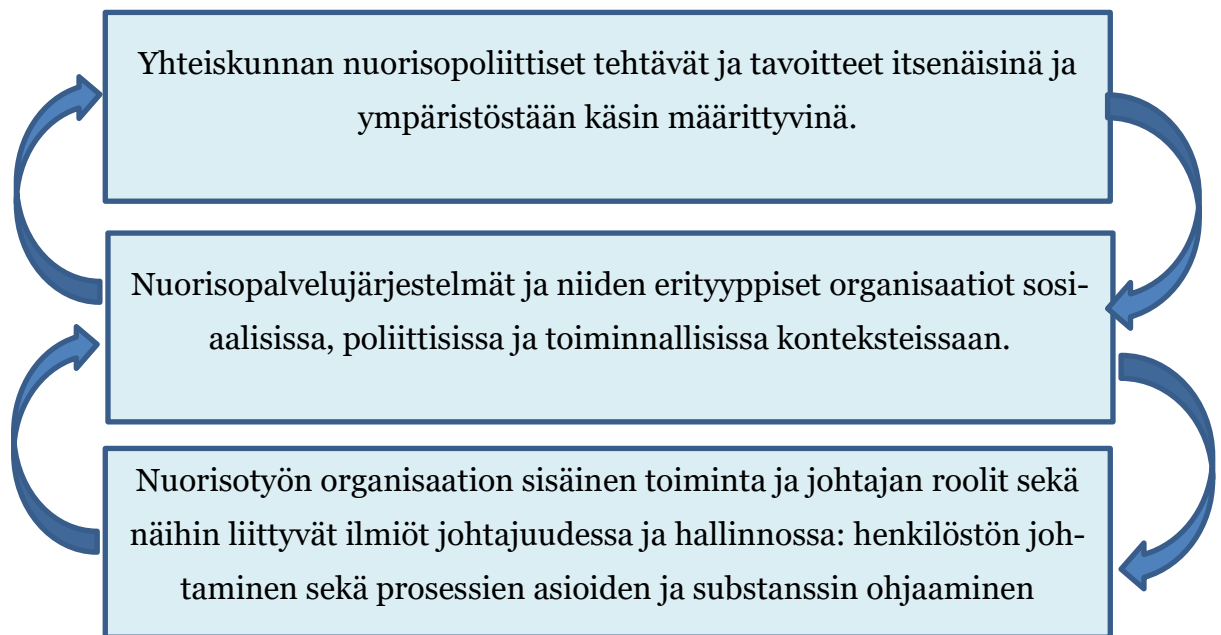
strategista johtamista sekä työyhteisön johtajuutta. Johtamisen rinnalle nostetaan käsite johtajuus, haluttaessa korostaa prosesseja, jotka liittyvät johtajuuteen. Lisäksi johtajuudesta puhutaan mietittäessä työyhteisöä kokonaisuutena, siellä olevien yhteisiä toimintamalleja sekä yhteisölliseen vastuullisuuteen tähtäämistä. Voidaan myös ajatella myös niin, että johtaminen tarkoittaa varsinaista johtamistyötä, kun taas johtajuus viittaa johtamisprosesseihin, johtajan asemaan ja johtajana olemiseen. Tässä näyttäytyy samoja piirteitä, mitä nuorisotyön johtamisessa voidaan ajatella olevan.

Johtamiseen liittyy alasta riippumatta neljä erilaista osa-aluetta, joista ensimmäinen on kyky yhteistyöhön poliittisen ja toiminnallisen johdon välillä. Toisena esiin nousee toimialan kokonaisuuksien, organisaatioiden ja järjestelmien tunteminen sekä tietämys toimintamekanismeista. Kolmantena on kyky johtaa tiedolla, osaamisen johtaminen sekä kyky käyttää taitoa tukena päätöksentekoon. Neljäntenä ovat ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. (Niiranen 2010, 12)

Niiranen (2010, 13-14) kuvaa kirjassaan Northousen erottelemat neljä piirrettä: ”(1) johtajan ja johdettavien välinen prosessi, (2) vaikutusvalta, (3) sosiaalisuus ja (4) tavoitteellisuus.” Johtamista ei voi pelkistää ainoastaan asioiden tai yksin ihmisten johtamiseksi”. Sen sijaan johtaminen on aina kytköksissä siihen, millaista toimintaa johdetaan.

Sosiaalialaan ja nuorisotyöhön kohdistuu samoja odotuksia, kuin muihinkin organisaatioihin, olivat ne sitten julkisia tai yksityisiä. Näitä odotuksia ovat kansainvälistymisen ja uudenlaisten asiakkuuksien lisäksi voimistuvaa kilpailua ja kasvavia tehokkuusvaatimuksia. Molemmissa ovat läsnä niin hitaat kuin nopeatkin muutokset. Samaa aikaa ovat läsnä niin voimistava monialaisuus kuin lisääntyvä erikoistuminenkin. (mt. 2010, 19–20)

Niiranen on määritellyt (2010, 27) sosiaalialan kolme tarkastelutasoa, joihin pohjaten olen luonut nuorisotyön omat tarkastelutasot. Näitä tasoja voidaan hyödyntää, kun mietitään nuorisotyön johtamista niin pienessä kuin suuremmassakin organisaatiossa.



Kuvio 3, Nuorisoalan kolme tarkastelutasoa

Nuorisotyöstä on kuultu sanottavan, että se on kutsumusammatti. Monissa kunnissa tuosta kutsumustyöstä on noustu kutsumusjohtajiksi, jotka ovat mielestäni luontaisia palvelevia johtajia, joille nuorisotyön arvot ja eettiset lähtökohdat ovat tärkeitä työvälineitä. Mielestäni näissä tilanteissa on kuitenkin se riiksi, että johtamistehtävään on siirretty vasten omaa tahtoa tai ilman varsinaista johtamiskoulutusta, joten johtajan rooli on hankala löytää. tästä voi pahimmillaan syntyä ristiriitoja työyhteisön kesken. johtajille tarjottava tuki ja esimerkiksi työnohjaus olisikin eriarvoisen tärkeää.

Vaikka ongelmakohtia voi olla joskus hankala tiedostaa tai voi tuntua haastavalta tarttua niihin tehokkaasti, Juuti (2018, 6) tähdentää, että johtajan on itsensä uskallettava lähteä korjaamaan johtamiseen liittyviä ongelmia, oli niiden syy sitten rakenteissa tai muissa ihmisissä. Tähän ajatukseen pohjaten haluan antaa muutaman ajatuksen tai ohjenuoran nuorisotyötä johtaville henkilöille. Nämä ohjenuorat ovat tämän opinnäytetyön myötä syntyneitä ajatuksiani siitä, millaisista näkökulmistakin voisi kehittää omaa tapansa tehdä työtä.

Kuuntele työntekijöitä, asiakasta, päättäjiä, vanhempia. Jotta voisit kuunnella, sinun tulee kysyä. Kysy, mitä ajatuksia ja toiveita eri sidosryhmillä on. Avaa korvat uusille ideoille ja luo vasta sitten oma näkemys. Anna itsellesi mahdollisuus muuttaa näkemystäsi.

Tunne työsi ja sen kohde. Ymmärrä asiakasta, kenttää, työntekijöitä, lakeja ja lainalaisuuksia. Lue, kouluttaudu, pysy ajan hermolla. Opi alasta, opi virheistä ja uskalla myöntää olleesi väärässä.

Ole läsnä työntekijöille. Ole empaattinen, älä lupaa turhia, kehitä yhdessä.

Muista vertaistuki, sillä moni johtaja tekee työtä yksin. Verkostoidu, tutustu ja keskustele muiden toisissa kunnissa samaa työtä tekevin kanssa.

Varmista selustasi luomalla selkeät linjat viestintään. Kommunikoiki selkeästi, kerro avoimesti miksi toimit kuten toimit.

Lainaan lopuksi yhtä vastaajista. Hyvä johtaja ottaa muut huomioon, seisoo ”jalat maassa ja kädet savessa, suu sopivasti äänessä ja välillä myös pää pilvissä.”

LÄHTEET

- Anttila Pirkko 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Cederlöf Petri 2004. Nuorisotyö ja sen haasteet pienissä kunnissa. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Collins Jim 2010. Hyvästä paras Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Hämeenlinna: Talentum.
- Fredriksson, Marika, & Saarivirta, Toni 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja, 17(1), 7–20. Viitattu 27.11.2021 <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>
- Gretschel Anu & Kiilakoski Tomi (toim.) 2007. Lasten ja nuorten kunta. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Gretschel Anu, Paakkunainen Kari, Souto Anna-Mari & Suurpää Leena (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Henriksson Jonna 2016. Nuorisotyö ja nuorten elämäntilanne. Raportti nuorisotyön tutkimuksesta ja koulutuksesta. Viitattu 18.11.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100367/978-952-03-0345-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hoikkala Tommi & Kuivakangas Johanna (toim.) 2017. Kenen nuorisotyö? Yhteisöpedagogiikan kentät ja mahdollisuudet. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Hoikkala Tommi & Sell Anna (toim.) 2007. Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Juuti, Pauli 2018. Paha johtaminen. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliomaa, Johanna & Ahonen-Walker Mari 2019 Kunnallinen nuorisotyö Suomessa 2019. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kauhanen Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro.

- Kuntaliitto. Viitattu 16.10.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/kunnat-ja-kuntayhtymat>
- Kuntalaki. viitattu 24.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Nuorisolaki. Viitattu 24.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>
- Nuorisotyöstä Suomessa. Viitattu 3.1.2021. www.Nuorisotyöstä.fi
- Pauni Markus & Ojakoski Maria 2013. Elävä kuntastrategia. Helsinki: Kuntaliitto.
- Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Shields Carolyn M. 2011. Transformative leadership. New York: Peter Lang publishing
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.3.2021, <https://stm.fi/terveyden-edistaminen/kunnat>
- Suomen nuorisoyhteistyöverkosto Allianssi. Viitattu 3.1.2021. www.alli.fi
- Suomen perustuslaki. Viitattu 24.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Syväjärvi Antti & Leinonen Jaana. 2020. Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Hallinnon tutkimus 1/2020. Viitattu 21.11.2021. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98078/56026> .
- Terveydenhuoltolaki. Viitattu 24.11.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Turtio Tarja 2017. Paha johtaminen, Helsinki: Kauppakamari
- Vilkkä Hanna 2007, Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki Tammi. Viitattu 2.3.2021. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

LIITTEET

Kysely

Kunnallisen nuorisotyön johtaminen

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Mikä on sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies
- Muu

2. Mihin ikäryhmään kuulut? *

- 20 tai alle
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61-65

3. Koulutustaustasi

- aiempi opistoasteinen tutkinto
- ammattikorkeakoulututkinto
- ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- alempi yliopistossa suoritettu tutkinto
- ylempi yliopistossa suoritettu tutkinto
- tohtorin tutkinto
- joku muu mikä?

4. Koulutustaustasi *

Esimerkiksi kasvatus- ja opetusala

5. Oletko viimeisen kahden vuoden aikana hankkinut lisäkoulutusta johtamisesta. *

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

6. Työkokemuksesi vuosina *

TIETOA KUNNASTA, JOSSA TYÖSKENTELET

7. Edustamasi kunta? *

8. Missä maakunnassa edustamasi kunta sijaitsee? *

9. Kuinka monta asukasta siinä kunnassa on, missä työskentelet? *

10. Mikä on edustamasi kunnan valtakieli? *

suomi

ruotsi

joku muu, mikä

en osaa sanoa

11. Kuinka monta 13-17-vuotiasta asuu edustamassasi kunnassa?

- [Seuraava](#)

TIETOA KUNNAN NUORISOTYÖN JÄRJESTÄMISESTÄ

6 12. Arvioi kuinka monta prosenttia kunnan järjestämästä nuorisotyötä ostetaan ulkopuolisilta toimijoilta?

7 13. Kuinka monta työntekijää työskentelee nuorisotyössä kunnassanne? *

Kokoaikaisia *

Osa-aikaisia *

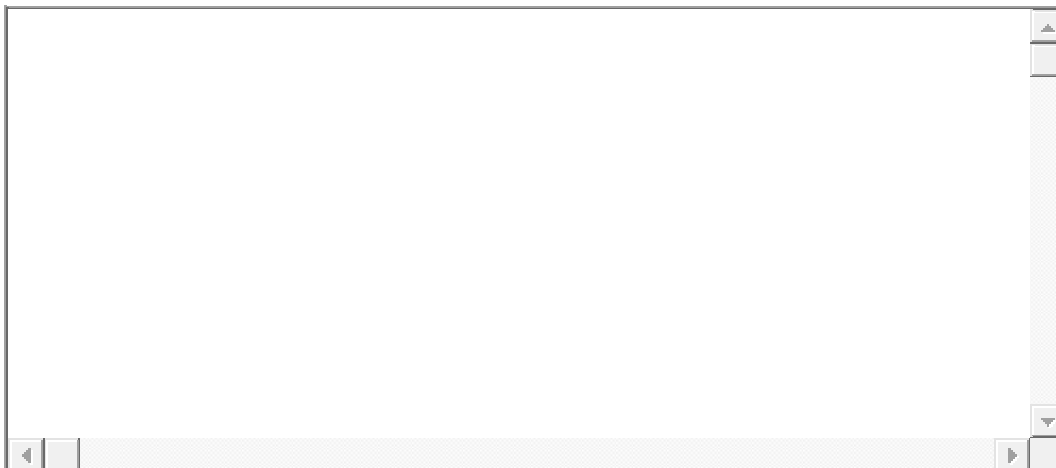
8 14. Kuinka monta vapaaehtoistyöntekijää kuntanne nuorisotyössä on mukana?

alle 18-vuotiaita

yli 18-vuotiaita

9 15. Kuvaile kunnan organisaatorakennetta siltä osin, mihin nuorisotyö sijoittuu? *

10 16. Kirjoita alla olevaan laatikkoon nimikkeittäin työntekijäportaat nuorisotyö näkökulmasta. Älä laita henkilöiden nimiä. Esimerkki portaista: kunnanjohtaja --> sivistysjohtaja --> vapaa-aika-johtaja --> nuorisopalvelujohtaja --> nuorisokoordinaattori --> nuori-sonohjaaja



- [Edellinen](#)
- [Seuraava](#)

AJATUKSIASI TAVASTA JOHTAA NUORISOTYÖTÄ

11 17. Mitkä alla olevista ohjaavista asiakirjoista koet tärkeimmiksi nuorisotyön johtamisen näkökulmasta? Voit valita kolme. *

- Kuntalaki
- Kunnan strategia
- Nuorisotyön ammattieettinen ohjeistus
- Nuorisotyön strategia
- Nuorisolaki
- Joku muu, mikä?

- En osaa sanoa

12 18. Vapaa sana nuorisotyötä ohjaavista asiakirjoista

13 19. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? *

	täysin samaa mieltä	jokseen- kin maa mieltä	en sa- maa enkä mieltä	sa- jok- seenkin eri eri mieltä	täysin eri mieltä
Työntekijät ovat tyytyväisiä siihen miten kunnassamme nuorisotyötä johdetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuorisotyötä johtavalla henkilöllä tulee olla aiempaa kokemusta käytännön nuorisotyöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuorisotyön tulisi kuntaorganisaatiossa sijoittua kaikissa kunnissa samaan paikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuorisotyötä tulisi johtaa samoin periaattein riippumatta kunnasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laki määrittelee riittävästi miten kunnan nuorisotyö tulisi järjestää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnallisen nuorisotyön voisi ulkoistaa kolmannelle sektorille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	täysin	jokseen-	en	sa- jok-	täysin
	samaa	kin	sa- maa	seenkin	eri
	mieltä	maa	enkä	eri eri	mieltä
		mieltä	mieltä	mieltä	

Nuorisotyön johtaja on kunnassamme vaikutusvaltainen henkilö.

Yhteistyö kuntien kesken on nuorisotyön johtamisen kannalta merkittävää.

Kunnallisella nuorisotyöllä on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys.

Nuorisotyötä johtavat henkilöt tarvitsevat työnohjausta tehdäkseen työnsä hyvin.

Hyvin toteutetun nuorisotyön tärkein edellytys on vahva johtaminen.

14 20. Listaa viisi tärkeintä asiaa jotka tulee huomioida nuorisotyötä johdettaessa *

1.

2.

3.

4.

5.

15 21. Mikä johtamistyyli sopii mielestäsi nuorisotyöhön parhaiten? *

- antaa mennä johtaminen
- autoritäärinen johtaminen
- demokraattinen johtaminen
- joku muu, mikä

16 22. Mikä johtajatyyppe sopii mielestäsi nuorisotyöhön parhaiten? *

- esimerkkijohtaja
- kehittäjäjohtaja
- tahtajohtaja
- toimeenpanojohtaja
- tuenantajajohtaja
- ymmärtäjäjohtaja
- joku muu, mikä?

17 23. *

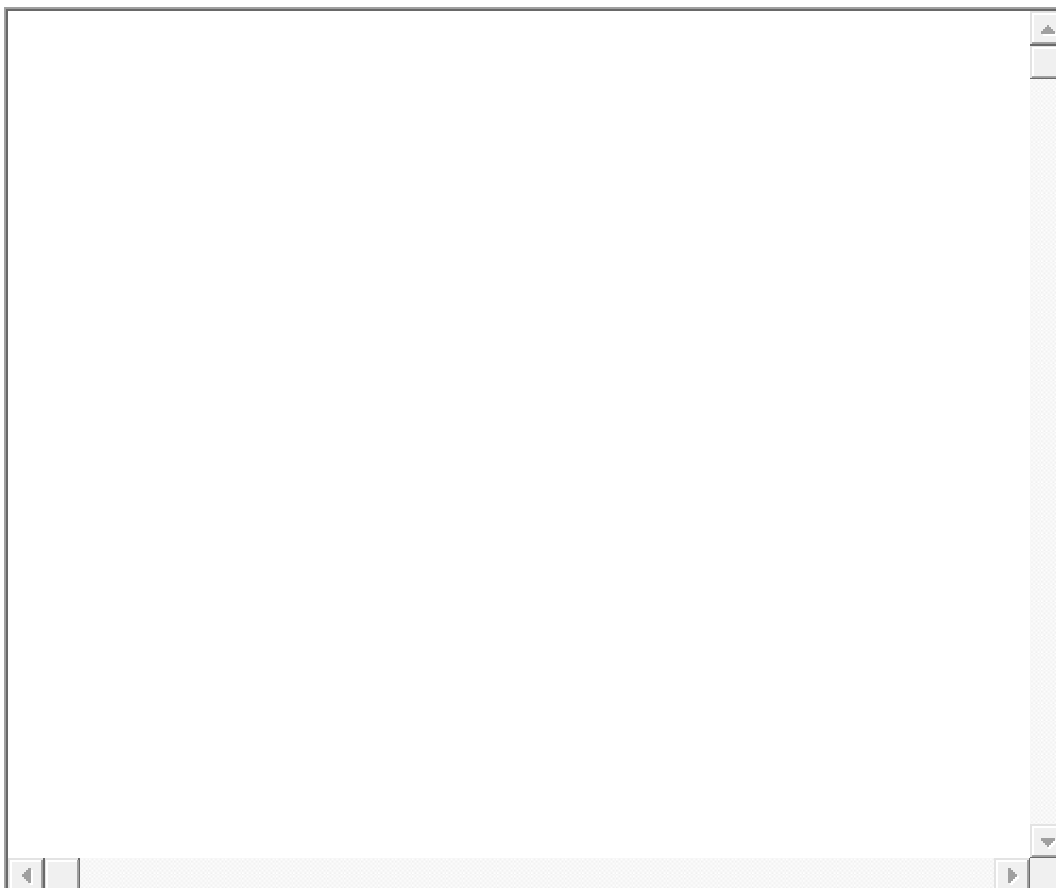
- halu kunnioittaa perinteitä

- henkisten kolhujen ja mustelmien kestäminen
- huumorintaju
- innovatiivisuus
- itseohjautuvuus
- korkea moraali
- kovuus
- kunniallisuus
- kyky ajatella laajasti
- kyky katsoa tulevaisuuteen
- mukavuudenhalu
- muutoksen sietokyky
- sinnikkyys
- tiedonhalu
- uteliaisuus
- vallasta nauttiminen
- valtavirrasta poikkeaminen
- varovaisuus
- joku muu mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot:0

18 24. Voit kirjoittaa alla olevan laatikkoon ajatuksiasi nuoristyön johtamiseen liittyen.



- [Edellinen](#)
- [Lähetä](#)