



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Johtamis- ja organisointitaitojen kehittäminen
nuorisotoimessa**

Satu Sirén

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

Helmikuu / 2015

www.humak.fi



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Satu Sirén	Sivumäärä 59
Työn nimi Johtamis- ja organisointitaitojen kehittäminen nuorisotoimessa	
Ohjaava(t) opettaja(t) Heini Kapanen ja Juha Niiranen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Anne Kurikka	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössäni paneudutaan nuorisotoimen työntekijöiden johtamis- ja organisointitaitojen kehittämiseen. Työn tilaaja on Pirkanmaalla sijaitsevan pienen kaupungin nuorisotoimi. Tutkimuksen kohteena on kyseisen kaupungin nuorisotoimen työyhteisöstä koottu seitsemän hengen ryhmä. Tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli, voiko lyhyt valmennusprosessi lisätä työryhmän jäsenten johtamis- ja organisointitaitoja. Ennen kehittämistehtävän toteuttamista selvitin nuorisotyöntekijäryhmän käsityksiä johtajuudesta sana-assosiaation ja SWOT-analyysin avulla. Työntekijöiden käsitysten pohjalta suuntasin kehittämistehtävän kohdistumaan erityisesti niihin aihealueisiin, joiden kehittäminen työryhmässä koettiin merkityksellisimmäksi. Kehittämistehtävän tavoitteiksi täsmentyi näin ryhmän jäsenten itsetuntemuksen, itseluottamuksen sekä vuorovaikutus-, organisointi- ja johtamistaitojen kehittäminen. Tavoitteena oli myös määritellä työryhmän yhteiset nuorisotyössä toimimista ohjaavat arvot.</p> <p>Järjestin tutkimuskohteena olevan kaupungin nuorisotyöntekijöille kolme kehittämisiltapäivää, joissa syvennyttiin johtajuuteen liittyvään teoriaan ja menetelmiin. Kehittämisiltapäivien jälkeen kokoonnuttiin vielä yhteiseen kehittämissuunnitelmapajaan, jossa laadittiin kehittämissuunnitelma kaupungin nuorisotoimeen.</p> <p>Opinnäytetyössäni sovelsin kehittämis- ja toimintatutkimuksen menetelmiä. Kehittämistyön suunnittelussa käytin hyväkseni havainnointia ja päiväkirjaa. Kehittämistyön tuotoksia arvioitiin työskentelyn aluksi ja lopuksi toteutetun SWOT-analyysin avulla. Kehittämistyöhön osallistuneet arvioivat työskentelyä myös vastaamalla avoimiin kysymyksiin.</p> <p>Kehittämistehtävän tuotoksena ryhmän jäsenten yhteisöllisyyden tunne, luottamus omaan johtajuuteen ja omaan itseen lisääntyivät. Kehittämistoiminnan aikana nuorisotoimen arvotaulu valmistui. Lopuksi koko työyhteisölle suunniteltiin kehittämissuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksia voi soveltaa muissa toimintaympäristöissä, joissa tavoitteena on eri ryhmien johtamis- ja organisointitaitojen kehittäminen.</p>	
Asiasanat nuorisotyö, johtajuus, sosiaaliset taidot, kehittäminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
The Degree Programme of Civic Activities and Youth Work

ABSTRACT

Author Satu Sirén	Number of Pages 59
Title Development of leadership and organization skills in youth service sector	
Supervisor(s) Heini Kapanen ja Juha Niiranen	
Subscriber and/or Mentor Anne Kurikka	
Abstract <p>This thesis focused on leadership and organization skills of youth workers. The main interest of the work was to find out whether it is possible to improve youth workers' leadership skills through a short-time mentoring process. The subscriber of the study was the youth work service of one small city in Pirkanmaa district. Seven (7) workers of the youth service sector in the target city took part in the process.</p> <p>At first I asked the youth workers to describe their thoughts about leadership in youth service sector in order to formulate the development work to meet the target community's needs. The SWOT analysis and word association test were used as methods. The goal of this development work was thus to increase the workers' self-esteem, social interaction skills, organization skills and leadership skills.</p> <p>This study was carried out by utilizing qualitative action research and development research methods. During the development process, I arranged three workshops for the youth workers. In the workshops we learned leadership theories and practices. In addition to that, the workers completed some exercises between the workshop meetings. After the third workshop we gathered together for the last time to assess the development process and to formulate common values for the whole work community. The data was gathered by observing the workers. Besides that I kept writing a research diary. The outcomes of the development work were assessed using the SWOT-analysis and open-ended questions.</p> <p>The results of this study showed that the youth workers' self-esteem and trust in their own leadership skills increased during a short-time development process. The worker group's sense of community increased as well. As an outcome of the work, the youth work community also defined common values to guide their future work.</p> <p>The outcomes of this thesis can be applied in other projects which aim at developing leadership or organization skills of a certain group.</p>	
Keywords youth work service, leadership, social interaction skills, development	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	10
3 JOHTAJUUS	12
3.1 Johtajuuden määritelmää	13
3.2 Älykäs johtajuus	15
3.3 Tietoinen läsnäolo	17
3.4 Vuorovaikutustaidot	18
3.5 Itsensä johtaminen ja itseluottamus	21
3.6 Arvot	23
4 TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISPROSESSI	24
5 JOHTAMIS- JA ORGANISOINTITAITOJEN KEHITTÄMINEN	28
5.1 Sana-assosiaatio	30
5.2 SWOT-analyysi	31
5.3 Kehittämispäivä I	33
5.4 Kehittämispäivä II	35
5.5 Kehittämispäivä III	38
5.6 Loppu SWOT-analyysi	41
5.7 Kehittämissuunnitelmapaja	45
6 ARVIOINTI	47
6.1 Itsearviointi	48
6.2 Ryhmän loppupalaute	51
6.3 Kehittämissuunnitelmapaja	53
6.4 Loppusanat	57

1 JOHDANTO

Pienten kuntien nuorisotoimet ovat erityisen osaamisalan pieni organisaatio kuntien organisaatiokaavioissa. Ympäri Suomen erikokoisissa nuorisotoimissa kuitenkin yrittään ottaa haltuun nuorisolakiin kirjoitettuja tavoitteita. Nuorisolaissa lukee, että tulee tukea nuorten kasvua ja itsenäistymistä sekä edistää heidän aktiivista kansalaisuuttaan. Tämän lisäksi tavoitteissa luetellaan myös, että tulee huomioida nuorten sosiaalinen vahvistaminen sekä tulee pyrkiä parantamaan heidän kasvu- ja elinolojaan. Edellä mainittujen asioiden toteuttamisen lähtökohtina ovat yhteisöllisyys, yhteisvastuu, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Tulee huomioida myös monikulttuurisuus ja kansainvälisyys sekä terveet elämäntavat, ympäristön ja elämän kunnioittaminen. (Nuorisolaki 1§.) Onneksi nuorisolaista tulevia tehtäviä voidaan jakaa myös muiden hallintokuntien hoidettavaksi. Tästä huolimatta paineet kokonaisvaltaisesti nuorten asioiden huolehtimisesta on kasaantunut hyvin pienelle joukolle. Nuorisotoimen väki on hyvin erityinen jengi, joka haluaa olla mukana nuorten elämässä kohtaamassa tavallisia mutta omalla tavallaan niin erityisiä ihmisiä. Nuorena ollaan pieni mutta merkityksellinen hetki elämässä.

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Pirkanmaalla sijaitsevan pienen kaupungin nuorisotoimi. Työskentelen itse samassa organisaatiossa nuorisoneuvojana. Meidän nuorisotoimen työyhteisö koostuu moniammatillisesta henkilöstöstä. Vakituista henkilöstöä on yhteensä yhdeksän, joista viisi keskittyy suoraan nuorten parissa toimimiseen. Kolmen eri työntekijän työtehtävät liittyvät toimisto-, vahtimestarin- ja siivoustehtäviin. Yksi yhdeksästä henkilöstä johtaa organisaatiota nuorisotoimenjohtajan tittelillä. Vakituisten henkilöiden lisäksi nuorisotoimella on tällä hetkellä kolme projektityöntekijää hankerahalla. Myös siviilipalvelusmies ja työkokeilijoita on säännöllisesti mukana tuottamassa nuorille palveluja.

Opinnäytetyöni kehittämistyöhön osallistui työyhteisöstämme seitsemän henkilöä, ja he kaikki ovat nuorisotyön ammattilaisia. Nuorisotyö keskittyy paljolti ohjaamiseen mutta se on myös selkeästi johtamista. Johtamistaitoja tarvitaan ryhmien ja tiimien

vetämisessä sekä tapahtumien organisoinnissa. Melkeinpä missä vaan, missä ihminen kohtaa itsensä johtamista tai toisten johtamista ja sitä kautta hänellä on tavoitteena päästä kohti lopputulosta. Koko organisaatio hyötyy, kun jokaisella on johtamistaidot kohdallaan. Opinnäytetyöni tavoitteeksi muokkaantui muun muassa nuorisotoimen kehittämistehtävässä mukana olevien henkilöiden organisointi- ja johtamistaitojen kehittyminen. Tavoitteiden toteutumisen kautta ryhmän henkilöiden työhyvinvoinnin toivotaan myös lisääntyvän. Mahdollisuus on oppia yhdessä käyttämään uusia menetelmiä, kehittämispäivissä käytetyistä menetelmistä innostuen. Toisena tavoitteena on saada nuorisotoimelle arvotaulu ohjaamaan toimintaa. Ja kolmantena tavoitteena on tehdä koko nuorisotoimen henkilöstölle kehittämissuunnitelma. Motivaatiota ja osaamista minulla tähän kehittämistehtävään löytyy moneltakin suunnalta. Vähäisin syy ei varmasti ole se, että minulla on yli 20 vuoden kokemus nuorisotoimen erilaisista työtehtävistä. Eikä varmasti myöskään se, että olen kovin kiinnostunut kehityksestä, eteenpäin menemisestä ja kouluttautumisesta. Tämän opinnäytetyön teoriapohjan innostus löytyy Sydänmaanlakan Älykäs johtajuus kirjasta, joka on kulkenut mukana tämän vuoden opiskeluissani.

Sydänmaanlakka (2004) nostaa esille sen että, vanhanaikainen kolmen k:n johtajuusperiaate – käske, kontrolloi ja korjaa, ei enää tänä päivänä riitä. Nykyään on pyrittävä älykkääseen johtamiseen, jossa työntekijöihin vaikutetaan rationaalisesti, emotionaalisesti ja henkisesti. Rationaalinen johtajuus tarkoittaa suoritusten johtamista ja emotionaalisessa johtajuudessa huomioidaan tehokas kommunikointi. Henkinen johtajuus on taas merkitysten luomista johtajuuden avulla. Älykkään johtamisen malli perustuu jälkiteolliseen viitekehykseen. Jälkiteolliseen viitekehykseen kuuluu tyypillisesti kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, joka tarkoittaa jaettua johtajuutta, arvojohtamista, dynaamista organisaatiota, yhteisöllisyyden korostamista, sekä-että-ajattelua, systeemiajattelua ja älykkyyden monipuolista käyttämistä. Teolliseen viitekehykseen on näistä poiketen kuulunut esimerkiksi näkemys johtamista hierarkkise- na tehtävänä, johtajaan kohdistuva yksilöllisyyden korostaminen, maskuliinisuus jne. Sydänmaanlakan mielestä meidän tulee jälkiteollisessa viitekehyksessä määritellä työ, työntekijä ja organisaatio sekä näiden suhteet uudelleen ja laajentaa näkökulmaa koko yhteiskunta huomioon ottaen. Työntekijä on kokonainen yksilö, jonka kokonaiskuntoisuus rakentuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja

henkisestä kunnosta. Työn tulisi energisoida eikä uuvuttaa työntekijää. (Sydänmaalakka 2004, 114-115).

Basten opinnäytetyössään Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa tuo esille myös tämän päivän johtamiskulttuurin muutostarpeista. Johtamisen tulee sisältää keskustelevaa ja välittävää tapaa johtaa. Esimiestaidot sisältävät kykyä motivoida ja innostaa ihmisiä. Tämän lisäksi tulee olla kykyä rakentaa yhteistyötä ja luottamusta. (Basten 2011,7) Myös Valmentava johtajuus (2010) kirjassa painudutaan siihen, että johtajuuden tulee muuttua koska vallan ja vaikuttamisen keinovalikoimat eivät päde samalla tavalla kuin aiemmin. Ei enää riitä, että työyhteisöön valitaan alan huippuja vaan tarvitaan henkilöitä, joilla on kykyä oppia uutta ja halu tehdä yhteistyötä. (Ristikangas M.&Ristikangas V. 2010, 18). Valmentavan johtajuuden ajatus sopii mielestäni hyvin nuorisotoimen työtehtävien johtamiseen koska nuorisotyössä voidaan valmennus -ajatuksella johtaa ja kouluttaa moneen suuntaan. Valmennus johtamistyylinä sopii niin työntekijöille kuin myös nuorille. Kukaan ei voi todeta, että on vain yksi oikea tapa päästä tavoitteeseen vaan tapoja on monia, riippuen ihmisen omista voimavaroista.

Jälkitekolliseen viitekehityksen ”arvot” kuulostavat kovin tutuilta näin nuorisotyön ammattilaisen kannalta. Nyt tajuaa sen, että yhteiskunta ja koko maailma kulkee tietyissä sykleissä ja on aika oppia kohtaamaan ihmiset kokonaisvaltaisesti ja näin saada maksimiin heidän motivaatio työskentelylle. Mielestäni kaikki ihmiset tulisi kouluttaa samaan suuntaan että tämä onnistuisi. Saattaa olla, että jotkut työntekijät eivät vielä osaa toimia uuden älykkään johtajuuden alla, tai emme osaa kohdata itse ihmisiä kokonaisvaltaisesti. Muutoksiin tarvitaan panostusta, tahtotilaa ja ennen kaikkea perustelua meille tavallisille ihmisille siitä, miksi jotain asiaa tarvitsee muuttaa. Oman itsensä toimintaa on todella vaikea muuttaa.

Minua on vuosia kiinnostanut keskustelut eri yhteyksissä myös seudullisesti, joissa kerrotaan, kuinka hankala on saada nuorisotyöntekijät johdettua erilaisiin uusiin työtehtäviin. Johtajalla saattaa olla visio, johon hän haluaa oman kunnan nuorisotyön menevän. Nuorisotyötä johtavalla henkilöllä on jo kunnan sisällä monia eri tahoja, joilla usein on vielä erilainen näkemys asioista. Kunnan resurssit nuorisotyöhön ovat yleensä pienet. Nuorisolaki asettaa omat tavoitteensa mutta myös kunnalla on oma

näkemyksensä siitä, mihin nuorisotoimen tulisi suunnata resurssinsa. Vaikuttavaa nuorisotyötä voidaan kuitenkin tehdä niin usealla eri työmuodolla. Ristiriitaiset näkemykset saattavat tulla työtä tekeväälle henkilölle ja johtajalle, jo sen takia että työntekijä kantaa mukanaan myös nuoren ääntä. Joskus nuorisotyöntekijä saattaa mennä lähemmäksi nuoria arvomaailmaltaan kuin ammatillisesti kuuluisi.

Cederlöf (2004) kirjoittaa nuorisotyön perusdilemmasta, josta mielestäni voidaan saada lisää ymmärrystä myös johtamiseen liittyviin asioihin. Nuorisotyö elää jännitteessä johon liittyy virallisyhteisö, pedagoginen määrittelyvalta sekä epämuodollinen, epävirallinen ja marginaalinenkin nuorten elämismaailma. Nuorisotyö saattaa olla näkymätöntä. Näkyväksi se tulee jos ilmenee nuorten keskuudessa ongelmallista käyttäytymistä. Siinä tapauksessa yleensä nuorisotyö on siitä, niin sanotusti ”vastuussa”. Nuorisotyö on näin siis kaksitahoista. Sitä yhtä aikaa arvostetaan muun muassa sen tavoitteellisuuden ja vaikuttavuuden perusteella ja toisaalla halutaan ymmärtää se epäammatillisena työmuotona. Dilemma saattaa liittyä nuorisotyön ja muiden toimialojen välisen vuorovaikutuksen ongelmiin sekä yleisemmin nuorisotyön heikkoon arvostukseen kunnassa. Cederlöf vertaa nuorisotyön asemaa ”luottamuksen harjanteeksi”. Harjanteen toisella puolella nuoret ovat vapaa-ajallaan ja toisella puolella ovat julkiset muodolliset toimijat ja virallinen yhteiskunta. Jos nuorisotyöntekijä kulkee pelkästään nuorten puolella, hän saattaa olla nuorille ”hyvä tyyppi” mutta ammatillisesti muiden silmissä ”ei niin hyvä tyyppi”. Jos nuorisotyöntekijä siirtyy toimimaan vain viralliselle puolelle, saattaa häneltä kadota luottamuksellinen kontakti nuoriin. Ammattitaitoinen nuorisotyöntekijä saattaa onnistua kulkemaan harjanteella mutta hän ei kuulu kuitenkaan täysin muihin ammatillisiin viranomaisiin, johtuen siitä erityisestä suhteesta mikä hänellä on nuoriin. (Cederlöf (2004,68-69.)Tämä kaikki kuulostaa minusta todella tutulta, tätä nuorisotyö on arjessa ja sen asemaa on usein hankala saattaa paremmaksi. Uskon, että vuorovaikutustaidoilla ja kehittämällä toimintaa päästää kuitenkin parempiin tuloksiin. Tämä ajatus taka-alalla toimii minun moottorinani.

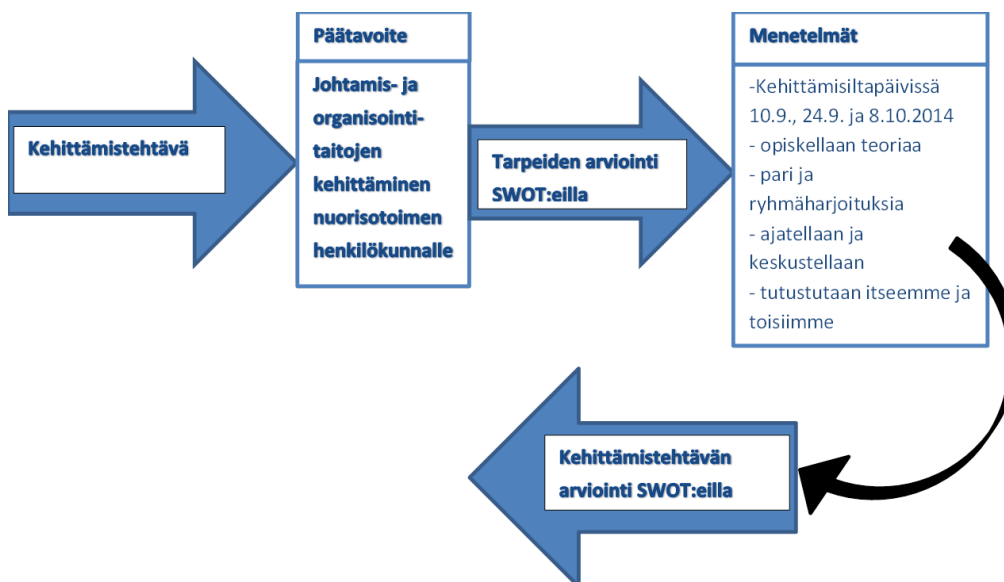
Opinnäytetyössäni teoriaosuus koostuu johtajuuden määrittelystä, johtajuustaidoista, itsensä johtamisesta, itsensä tuntemiseen liittyvistä asioista, vuorovaikutustaidoista ja arvoihin liittyvistä asioista. Teoriapohjan olen kehittänyt pääosin opinnäytetyön kehittämistehtävään osallistujien sana-assosiaation tehtävän ja ensimmäisen SWOT-

analyysin perusteella. Kehittämistehtävän vaikutusta jäsentelen ja tutkin SWOT-analyyseistä, jotka on tehty kehittämispäivien aluksi ja loppuksi. Tämän lisäksi kehittämistehtävän päättyessä kysyin muutaman kysymyksen liittyen johtajuuteen sekä millainen hyöty kehittämisiltapäivillä oli toimintaan osallistuvan henkilön mielestä.

Toivon, opinnäytetyön kehittämistehtävän olevan mielenkiintoinen ja opettavainen matka nuorisotoimen kehittämistyössä mukanaoleville, lukijoille ja tietenkin myös itselleni.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Johdannossa jo kerroinkin opinnäytetyöni tavoitteista. Nuorisotoimen kehittämistehtävässä tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostui mukana olevien henkilöiden itsetuntemuksen, itseluottamuksen sekä vuorovaikutus-, organisointi- ja johtamistaitojen kehittyminen. Tavoitteiden toteutumisen kautta toivotaan myös ryhmän henkilöiden työhyvinvoinnin sekä ammatillisen osaamisen lisääntyvän. Tämän jälkeen työyhteisön jäsenten on helpompi työskennellä nuorten parissa ja yhteistyö sujuu omassa organisaatiossa muiden työntekijöiden kanssa myös paremmin. Toisena tavoitteena on saada nuorisotoimelle arvotaulu ohjaamaan toimintaa. Hieman myöhemmin lisäsimme kolmannen tavoitteen, että teemme koko nuorisotoimen henkilöstölle kehittämissuunnitelman. Taustaideanani toimi ajatus, että nuorisotoimen henkilöiden on tämän kehittämisprosessin jälkeen helpompi itse organisoida ja olla mukana esimerkiksi järjestämässä isoja tapahtumia. Usein meidän kunnan nuorisotyöntekijä työssään johtaa isoja moniammatillisia ja eri hallintokunnista koostuvia tiimejä. Kuvassa yksi (1.) on kuvattu alkusuunnitteluvaiheessa opinnäytetyöni kehittämistehtävän etenemisprosessi.



Kuva 1. Kehittämistehtävän etenemisprosessi

Opinnäytetyöni on sekä kehittämis- että myös toimintatutkimus. Tutkimukseen osallistuu nuorisotoimesta seitsemän nuorisotyötä tekevää henkilöä ja tämän lisäksi minä

kahdeksantena, joka kuulun myös samaa henkilöstöryhmään. Kanasen (2012) mukaan kehittämis- ja toimintatutkimus menetelmänä tarjoaa mahdollisuuden työryhmän jäsenille tuoda yhteisen tarkastelun piiriin omaa ajatusta johtajuudesta, jakaa omaa tietoaan ja taitojaan toisilleen sekä sitä kautta oppia yhdessä. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen avulla saadaan varmasti myös työryhmälle lisättyä keskinäistä yhteistyötä. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen ero on kuin veteen piirretty viiva. Englanninkielisessä kirjallisuudessa nämä kaksi tutkimusta rinnastetaan toisiinsa. Sana action research on suoraan suomennettuna toimintatutkimus, mutta tarkoittaa molempia sekä kehittämis- että toimintatutkimusta. Käytän soveltaen näitä molempia. Kehittämistutkimuksessa kun tutkija ei välttämättä osallistu itse kehittämisprosessiin ja taas toimintatutkimuksessa myös tekijä on usein tutkimuskohteena. Itse olen toteuttavana tahona työyhteisön kehittämisprosessissa. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan. Kehittämistutkimuksessa taas ulkopuolinen tutkija osallistuu ilmiön toimintaan, että saa osallistumisen avulla syvällisen ymmärryksen toiminnasta. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty osallistuvaa havainnointia, niin että tutkija itse on yksi osa toimivaa työyhteisöä. (Kananen 2012,38-39,49.) Tutkijalla eli minulla on tiedot ja taidot toimia samassa organisaatiossa.

Kananen (2012) jatkaa, että lisäksi kehittämistutkimuksessa on hyvin paljon kokeellisen tutkimuksen elementtejä. Kokeellisen tutkimuksen lähtötilanteena on vaikuttaminen eli interventio ja sen mittaaminen. Ennen kehittämistyötä mitataan tilanne sekä taas lopuksi ja näin saadaan opinnäytetyö kehittämis- ja toimintatutkimukseksi. Kehittämis- ja toimintatutkimus on verrattavissa kehittämistyöhön, jota tehdään organisaatioissa toiminnan parantamiseksi. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen kohteina voi olla erilaiset prosessit ja toiminnot, tuotteet ja palvelut tai vaikkapa asiantilat. Toki näitä asioita kehitetään työelämässäkin jatkuvasti. Kehittämis- ja toimintatutkimus saadaan varsinaiseksi tutkimukseksi, että työtä dokumentoidaan ja käytetään tieteellisiä menetelmiä. Menetelmien on tuotettava luotettavaa ja myös uutta tietoa. Toimintatutkimuksen sisällön vaiheet etenevät niin, että aluksi suunnitellaan, sitten toimitaan, tämän jälkeen arvioidaan ja lopuksi seurataan. (em. 21,26-27,39.) Omaan opinnäytetyöhöni ei ajallisesti voinut toteuttaa seuranta vaihetta.

Johdannossa kerroinkin että, kehittämis- ja toimintatutkimuksen vaikutuksia jäsentelen ja tutkin sana-assosiaation, SWOT-analyysien ja arviointikysymysten avulla. Palaan mene-

telmiin luvussa viisi. Mielestäni tätä kehittämistutkimusta voidaan kutsua myös valmennusprosessiksi. Ryhmän jäsenten kirjoittamista ensimmäisestä SWOT-analyysistä keräsin aiheita, joita mielestäni kehittämisprosessiin osallistuvat henkilöt tarvitsevat tullaan tietoisemmaksi johtajuuteen liittyvistä asioista ja tämän kautta oppivat uutta itsestään, toisistaan ja teoriasta.

3 JOHTAJUUS

Opinnäytetyössäni ei varsinaisesti ole vain johtajien tai esimiesten kannalta katsottuna aihe johtajuus vaan sitä tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta. Tämän takia valitsin opinnäytetyöni pääteokseksi Sydänmaanlakan Älykäs johtajuus, jossa johtajuutta tarkastellaan sen kautta, että johtajuus on vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua alaspäin, ylöspäin tai itseensä. Johtajuutta voidaankin kutsua myös sanoilla valmentaminen, mentorointi tai ohjaaminen. Samoja elementtejä löytyy myös opettamisesta ja koulutuksesta. (Sydänmaanlakka 2004,105-106.) Opinnäytetyön kehittämistehtävässä tarkastelemme johtajuutta sen kautta, kuinka haluaisimme meitä johdettavan, kuinka itse johdamme ryhmiä, kuinka johdamme itseämme ja mihin suuntaan haluaisimme kehittyä johtajuustaidoissamme. Määrittelen johtajuutta yleisesti muutaman teorian avulla, keskittyen henkilöstöjohtamiseen. Satokangas kirjoittaa opinnäytetyössään Tämän päivän johtajuus –Leadership vai Management- eli karkeasti sanottuna asia- ja henkilöstöjohtajuuden eroista. Satokangas viittaa Richard Daftin (2008) teoriaan kirjoittaessaan, että management tyylin johtajuudessa henkilöstö on vain yksi organisaation käytössä olevista resursseista. Kun taas leadership tyylijohtajuudessa käytetään kykyä vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät saavuttamaan organisaation itselleen asettamat tavoitteet. (Satokangas 2014,10.)

Seuraavaksi käsittelen pienimuotoisesti johtajuuden määritelmää ja opinnäytetyöhöni liittyviä tärkeimpiä johtamistaitoja kuten vuorovaikutustaidot ja itsensä johtaminen. Kehittämistehtävään liittyvät tärkeimmät teoria-aiheet keräsin ryhmän jäsenten SWOT-analyyseistä, jotka he kirjoittivat ennen kehittämispäivien alkua. SWOT-analyysiin tuli kirjoittaa omia johtamistaitojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Palaan SWOT-analyysiin myöhemmin luvussa viisi. Kirjoitin havaintoja

ryhmäläisten ajatuksista sekä kehittämispäivien aikana mutta myös niiden välissä. Meille oli hyvin luontaista keskustella opinnäytetyön aiheista myös työpäivien aikana. Tämän johdosta etsin myös kehittämispäivien välissä uutta teoriatietoa, joka sopisi paremmin ryhmän jäsenten tarpeisiin.

3.1 Johtajuuden määritelmää

”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.” (Sydänmaanlakka 2004, 106). Määritelmä sopii nuorisotoimen työntekijöiden työskentelyyn hyvin. Nuorisotyöntekijän tulee saada johdettua ympärillä olevat ihmiset niin, että yhteinen tavoite toteutuu. Jokaisella tulee olla siis johtajuustaidot hallussa. Sydänmaanlakan (2004,107-109) mielestä olennaisista määritelmässä on muun muassa se, että johtajuus nähdään prosessina, joka koostuu aina vakioelementeistä. Tämän lisäksi olennaista on, että johtaja pyrkii aina vaikuttamaan yksilön tai ryhmän ajattelumalliin. Hänen mielestä johtajuudessa jaetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti. Johtajuus on myös vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua alaspäin, ylöspäin tai itseensä. Pennington (2005) on samoilla linjoilla johtajuuden määrittelyssä kuin Sydänmaanlakka. Myös hänen mukaan johtajuudessa yksilö harjoittaa sellaista sosiaalista vaikuttamista, että muut ryhmän jäsenet suostuvat toimimaan kuten hän haluaa. Jäsenten tulee hyväksyä ja tunnustaa johtaja johtajaksi ennen kuin toiminta voi muuttua tehokkaaksi. Johtajuudella pyritään ryhmän yhdensuuntaisiin tavoitteisiin. Ihannetapauksessa tavoitteet on sovittu etukäteen ja kaikki jäsenet ovat sitoutuneet niihin. (Pennington 2005,120.) Pohjanheimo Esa (2012,38) kirjassaan Sosiaalipsykologiaa johtajille, on myös samoilla linjoilla johtajuuden määrittelyssä. Hän toteaa, johtajuuden olevan prosessi, jossa pelkästään hyvät johtajat eivät riitä vaan tarvitaan myös toimiva vastapari eli alainen. Johtajuuden tulee rakentua vuorovaikutukselle, jota voidaan kutsua myös työyhteisötaitoiksi. Työyhteisötaitojen avainkäsite on Mönkkösen & Roosin (2010, 10,266) mukaan dialogisuus, jolla voidaan arvioida molemminpuolisen ymmärryksen kehittymistä. Dialogisen kohtaamisen avaintaitoja taas on, kyky hypätä aiemmin tuntemattomalle alueelle, ja siellä kysymään, ihmettelemään ja tutkimaan. Pohjanheimo (2012,38) kirjoittaa myös jaetusta johtajuudesta, jossa keskei-

senä teemana on itsensä johtaminen. Opinnäytetyöni kehittämistehtävässä keskusteltiin monista johtajuuteen liittyvistä asioista mutta nämä edellä mainitut olivat keskiössä, kuten itseensä vaikuttaminen ja kehittäminen sekä vuorovaikutustaidot. Positiivista on se, että näitä taitoja voi kuka tahansa kehittää itsessään. Keskitymme nuorisotoimen arkipäiväisiin ja jokahetkisiin johtamisen tilanteisiin. Tilanteet saattavat olla tulevan tapahtuman organisointia, jolloin nuorisotyöntekijä johtaa työtiimiä. Työtiimit ovat moniammatillisia ja tiimin jäsenet tulevat eri hallintokunnista tai kolmannelta sektorilta tai vaikkapa harrastusseuroista. Selkeyttääkseen omaa ja toisten työskentelyä kannattaa miettiä tarkasti työn tavoite ja kertoa se toki myös työryhmälle.

Leppänen ja Rauhala kirjassaan tuovat esille mielestäni yhden olennaisen osan johtajuudesta, joka liittyy juuri tähän kehittämistehtävään. Heidän mielestään johtajan tulee huomioida, että ihmiset eli alaiset haluavat tulla kohdatuksi ja huomioiduksi yksilöinä, eivät massana tai koneiston osana. Menestyneen johtajan tulee tuntea itsensä hyvin. Johtajan itsetunto tarkoittaa sitä, että tuntee vahvuutensa lisäksi myös millaisia erilaisia puolia omassa persoonassa on ja miten näitä voidaan hyödyntää. (Leppänen & Rauhala 2012, 13-15.) Nuorisotyö on mielestäni hyvin sensitiivistä työtä. Työ sisältää paljon ihmisyyden sisimpään liittyviä asioita jolloin kuljetaan herkällä alueella. Työntekijä joutuu kertomaan ja perustelemaan ylöspäin, sivulle ja alaspäin nuoriin liittyviä asioita. Tähän tarvitaan erityisiä taitoja kuten hyvää itsetuntoa ja itseensä luottamista. Pennington (2005) mainitsee vielä sen, että johtajan tulee olla herkkä tuntemaan alaisten tarpeet. Johtajan tulee kohdella alaisiaan eri tavoin. Johtajien ja alaisten välillä vallitsee mutkikas vaihtosuhte, jossa molemmat ovat sekä antajia että saajia. Tehokkaat alaiset ovat tehokkaan johtamisen edellytys. Tällöin alaiset ovat innostuneita, sitoutuneita ja itsenäisiä ihmisiä. Ihanteellista on myös, jos johto pystyisi voimaannuttamaan työntekijänsä. Tämä tarkoittaisi sitä, että työntekijät osallistuisivat päätöksentekoprosessiin. Johtajan persoonallisuudessa tulisi taten olla myös joustavuutta. Tämän avulla johtaja havaitsee hyvin olosuhteiden muutokset ja sopeuttaa toimintaansa vastaamaan tilanteen vaatimalla tavalla. (Pennington 2005,124,127.)

Opinnäytetyön kehittämisiltapäivän jokaisessa alustuksessa muistutin ryhmän jäseniä siitä, että vaikka he eivät välttämättä koe itseään suureksi johtajaksi, niin jokainen kuitenkin on johtajan roolissa eri tilanteissa. Ryhmän jäsenet työskentelevät

vaihtelevissa tehtävissä, kuten nuorisotoimenjohtajana, nuorisotoimenjohtajan varahenkilönä, tiimin vetäjänä tai he toimivat iltaohjaajien ja harjoittelijoiden esimiehinä. Yhtenä esimerkkinä voisi olla, että joku ryhmän jäsenistä on ison tapahtuman päävastuullinen, tällöin koko muun henkilökunnan tulee hyväksyä ja tunnustaa henkilö johtajaksi. Ja todellakin ihannetapauksissa tavoitteet on sovittu etukäteen ja jokainen työntekijä on sitoutunut niihin. Tätä on monet vuodet harjoiteltu meidän organisaatiossa, joskus oikein hyvin onnistuen ja toisinaan hieman myös epäonnistuen. Tutustuessani yhdysvaltalaisen yritysjohtajan ja kirjailijan F. John Rehin artikkeliin ”Why Should Anyone Work For You?” löysin tiivistelmän johtajuuden tärkeimmistä asioista, jotka sopivat hyvin tämän opinnäytetyöhön teoritiedoksi. Reh kirjoittaa artikkelissaan mitä tulee huomioida, kun haluaa kehittyä hyväksi johtajaksi, tiimin vetäjäksi tai organisoijaksi. Tärkeintä Rehin mukaan on ymmärtää, ettei kukaan seuraa johtajaa pelkän johtaja -tittelin takia. Johtohenkilöllä tulee olla tavoite, mitä kohden intohimoisesti ja itse asiaan luottaen, vie omaa tiimiään. Tulee osata motivoida ihmisiä oikealla tavalla toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Erityisesti johtajan täytyy huomioida, että tiimin jäsenten tulee saada luottaa omaan johtajaansa. Ja tähän kaikkeen liittyy se, että johtajalla itsellään tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. (F. John Reh.)

3.2 Älykäs johtajuus

Millaista älykkyyttä sitten johtamisessa tarvitaan ja mitä itse älykkyys pitää sisällään? Sydänmaanlakan mielestä älykkyys pitää sisällään ihmisen kykyä käyttää erilaista osaamista; fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä, kun hän ratkaisee ongelmia eri ympäristöissä. Älykkyys tulee nähdä laaja-alaisesti, jolloin se sisältää käden, pään, sydämen ja sielun älykkyuden. Tätä voidaan kutsua jo viisaudeksi. Älykkäeseen johtamiseen tarvitaan yllä mainittujen lisäksi vielä tunneälykkyyttä, joka tarkoittaa sitä, että ihminen tunnistaa omia tunteitaan, havaitsee muiden tunnetiloja ja pystyy hyödyntämään havaintojaan vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. Luukkalan (2011) mukaan tunneälyyn kuuluu itsetuntemus, tunteiden käsittely, itsekontrolli ja empatia. Myös nämä ovat opinnäytetyön kehittämistehtävän keskeisiä teemoja. Sydänmaanlakka kuitenkin korostaa älykkään johtajuudessa kaikkein eniten henkistä älykkyyttä kutsuen sitä sielunvoimaksi. Tämä on tekijä, joka erottaa hänen mieles-

tään hyvän johtajan erinomaisesta johtajasta. (Sydänmaanlakka 2004, 107-109; Luukkala 2011,78.) Penningtonin (2005,128) artikkelista voidaan poimia Kirkpatrickin ja Locken (1991) taulukosta, että menestyneen johtajan tulee olla kognitiivisesti kyvykäs eli älykäs ja tämän lisäksi kykyä käsitellä suuria ja mutkikkaita informaatiokokonaisuuksia.

Sydänmaanlakan älykkään johtajuuden mallissa käytetään myös systeemiajattelua, joka on kokonaisuuksiin keskittyvä tieteenala. Näin johtajuus nähdään laajana prosessina, jossa on monia muuttujia jotka vaikuttavat toisiinsa. Älykäs johtajuus mallissa on sekä jaettu että yhteistoiminnallinen prosessi. Tämä prosessi tulisi opettaa johtajien lisäksi myös alaisille. Älykkään johtajuuden mallissa keskeistä on myös löytää uusia keinoja ratkaista ongelmia. Sydänmaalakka on määritellyt älykkään johtajuuden johtajan ja asiantuntijoiden (alaisten) väliseksi vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutuksessa tietyssä tilanteessa, he yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisemman tehokkaasti. Tiimeissä ja organisaatioissa on tietyt arvot ja kulttuuri. Mallissa on panos-prosessi-tuotos-ajattelu. Lähtökohta on visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtajan tehtävänä on merkityksen luomista ja antamista –vuorovaikutuksessa tai parhaimmillaan dialogissa. Lopputuloksena on tavoitteena ollut tulos, onnistunut tai epäonnistunut. (Sydänmaanlakka 2004, 116-117.)

Älykkäässä johtajuusmallissa on avattu kymmenen muuttujaa, jotka vaikuttavat prosessiin. Tässä kohtaan käydään läpi muuttujat lyhyesti, keskittyen erityisesti niihin muuttujiin, jotka merkitsevät kehittämistyöhömme.

1. Visio ja tavoitteet
2. Johtaja
3. Työntekijät
4. Vuorovaikutus
5. Tilannekohtaiset tekijät
6. Tiimi
7. Tulokset
8. Arvot ja kulttuuri
9. Älykkään johtajuuden soveltaminen
10. Toimiala, yhteiskunta ja maailma

Tärkeimmiksi osa-alueiksi muodostui tässä opinnäytetyössä visio ja tavoitteet, johtaja, työntekijä, vuorovaikutus, tiimi sekä arvot ja kulttuuri. Johtamisessa on paljon muutakin kuin itse johtajan käyttäytyminen, tämän lisäksi on johtajan osaaminen, itsetuntemus ja itseluottamus sekä persoonallisuus. Huomionarvoista on toki johtajuuden kohteena olevat työntekijät. Johtajan työntekijät ovat aktiivisia ja osallistuvat myös johtamisprosessin toteuttamiseen, sitä voidaan kutsua jaetuksi ja yhteistoiminnalliseksi johtajuudeksi. Nuorisotyön yksi tärkeimmäksi koettu taito, ainakin meidän työyhteisössämme, on vuorovaikutus. Vuorovaikutus tulee Sydänmaanlakan neljäntenä muuttujana johtamisprosessissa. Tehokas vuorovaikutusprosessi sisältää suoristusten johtamista, tehokasta kommunikointia ja älykästä johtamiskäyttäytymistä. Meille yksi merkittävä muuttuja on myös itse tiimi, joka on kuudes muuttuja. Johtaminen tapahtuu aina jossain tiimissä. (Sydänmaanlakka 2004, 118-121,124-127,129-134.) Älykkään johtajuuden mallissa on huomioitu mielestäni kaikki olennainen johtajuudessa, silloin kuin se olisi täydellistä. Tutustumme kehittämispäivillä tähän malliin niin, että saamme pohja-ajatusta siihen, miten voisimme yhdessä kehittyä. Huomionarvoista on se, ettei johtajuus ole yksin yhden ihmisen vastuulla oleva asia, vaan se on kaikkien ihmisten vastuulla.

3.3 Tietoinen läsnäolo

Kehittämistehtävään otimme mukaan taidon tietoinen läsnäolo, jota lähdimme yhdessä opiskelemaan. Poimin tietoisien läsnäolon SWOT-analyyseistä, joita ryhmän jäsenet kirjoittivat ennen kehittämistehtävää. Vahvuudet –osioon oli kirjoitettu muun muassa aito läsnäolo, kohtaaminen ja rauhallisuus. Vastaavasti heikkoudet osuuteen nostettiin epäonnistumisen sietäminen, lyhytjänteisyys, kiireen tuntu, ei läsnä ja suorituskeskeisyys. Tämän johdosta, päätin paneutua kehittämispäivissä harjoittelemaan yhdessä muiden ryhmän jäsenten kanssa läsnäolon taitoa. Selvitin ryhmälle, että Mindfulness tarkoittaa tietoisista hyväksyvää läsnäoloa. Toivottavaa on, että kiinnittää huomion siihen, mikä on tässä hetkessä, tässä ympäristössä, omassa mielessä, omassa kehossa ja muissa ihmisissä. Ihmismieli helposti keskittyy menneeseen tai tulevaan eli elää muistoissa tai suunnitelmissa. Tieteelliset tutkimukset osoittavat,

että mielen harjoittamista elämään tässä hetkessä parantaa hyvinvointiamme ja osaamistamme monella tavalla. Tietoinen läsnäolo auttaa muun muassa stressin ja kivun hallinnassa, unen laadussa, energian ja jaksamisen parantamisessa, ihmissuhteiden lähentämisessä ja terveiden elämäntapojen noudattamisessa. Tietoinen läsnäolo on peräisin itämaisestä mietiskelystä mutta sillä ei tarvitse olla nykyisin mitään tekemistä uskonnon kanssa. Parhaimmillaan se voi olla ihmiselle hyvin arkinen mutta toivottavasti säännöllinen tapa, koska mieli on kuin lihas joka paranee harjoittelulla. Olennaista on, että keskittyy nykyhetkeen ja hyväksyy sen sellaisena kuin on. Hyväksymisen kautta vähenee turha kärsimys ja stressi, usein ihminen murehtii ylimääräisellä huolella liittyen johonkin tiettyyn ongelmaan. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010,113.) Jokaisessa kehittämisspäivässä meillä oli mukana aitoon läsnäoloon teoretietoa, harjoitteita ja keskustelua.

Helena Åhman (2012, 25,40) kirjoittaa ihmismielen johtamisen vaikeudesta. Ihmisiin tulee suhtautua tasavertaisena ja läsnä olevana. Kun yrittää myönteisesti vaikuttaa ja hyväksyy myös sen, että häneen itseensä yritetään vaikuttaa. Epäonnistua myös saa. Mielestäni tämä sanoma sopii myös erityisen hyvin nuorisotoimen arvomaailmaan. Miksi pitäisi etsiä syyllisiä tai epäonnistumisia, kuka siitä hyötyisi? Åhman korostaa myös ajattelun tärkeyttä. Jokaisen johtajan tai organisaatiossa olevien tiimien tulisi pysähtyä analysoimaan omaa ajatteluaan. Ajattelu on myös taitolaji, jota voi harjoittaa. Keskustelimme kehittämisspäivien aikana ja myös yleisesti työyhteisössämme tietoisesta läsnäolosta ja sen vaikuttavuudesta. Meihin heräsi vakaa usko siihen, että tämä taito lisäisi keskittymiskykyä olennaiseen eli työn tekemiseen.

3.4 Vuorovaikutustaidot

Ryhmän jäsenten yhdistetystä SWOT-analyysistä, poimin tärkeitä ja merkittäviä johtamiseen liittyviä kehittämiskohteita juuri tälle ryhmälle. Suurimmaksi aihe-alueeksi, joita ryhmän jäsenet pitivät vahvuuksinaan, muodostuivat vuorovaikutustaidot. Myös suurimmaksi keskusteluaiheeksi muodostuivat vuorovaikutustaidot kehittämisspäivillä ja niiden välillä. Jokaisella osallistujalla on myös vielä erilainen ajatus siitä, millainen vuorovaikutustaito on kaikkein parasta. Mielestäni jokaisella ihmisellä on varmasti

parannettavaa taidoissaan ja ehkä eri tehtävät vaativat myös erilaista osaamista. Keskustelun aiheena kehittämispäivillä oli erityisesti kuuntelemisen taito. Itse nostin esille myös vuorovaikutustaidoista palautteen antamisen ja vastaanottamisentaidon, koska se on mielestäni kehittymisen yksi elementti. Sydänmaanlakan (2004) mukaan älykkään johtajuuden vuorovaikutus koostuu vaikutussuhteista. Tehokas vuorovaikutusprosessi sisältää suoritusten johtamista, tehokasta kommunikointia ja älykästä johtamiskäyttäytymistä. Tehokas kommunikointi sisältää oikeaa dialogiaa ja aktiivista kuuntelua. Hyvä kommunikointi sisältää myös tunneälyä, jotta osaa rekisteröidä erilaisia eleitä, ilmeitä ja tunteita. (Sydänmaanlakka 2004,124-125.) Mielestäni vuorovaikutustaidot ovat yksi merkittävimpiä taitoja nuorisotyössä. Vuorovaikutusta tapahtuu joka suuntaa, esimieheen, työkavereihin, nuoriin ja yhteistyötahoihin. Kuusela (2013,40-43) kirjoittaa esimiestyön ja johtajuuden ytimen olevan juurikin suhde muihin ihmisiin. Vuorovaikutustaitojen määrittelyä ei ole, vaikkakin se on niin olennainen osa kaikkea. Vuorovaikutustaitoihin voidaan luetella hyvä käyttäytyminen, vastavuoroinen viestintä, yhteistyötaitoinen käyttäytyminen, suvaitsevaisuus, toiset huomioon ottamisen taito ja hienotunteisuus.

Lyyra ja Pendolin (2013,14) käsittelevät opinnäytetyössään johtajuutta, ja sen muutosta management tyylisestä johtajuudesta kohti henkilöstölähtöisempään tapaan johtaa. Tällainen johtamistapa tuo enemmän vuorovaikutteisuutta ja työyhteisöä motivoivaa toimintaa organisaatioon. Henkilöstöä kannattaa osallistuttaa ja kohdella heitä tasa-puolisesti, näin päästään kohti uudenlaista johtamistapaa. Johtajan ja alaisten keskustelu ja palautteen antaminen vaikuttavat työyhteisön toimimiseen ja tätä kautta syntyy tuloksia. Niin kuin jo aiemmin kirjoitin, että vuorovaikutus koostuu vaikutussuhteista. Vaikuttaminen taas riippuu eri tekijöistä kuten tarkoituksesta, statuksesta, auktoriteetista, persoonallisuudesta, vuorovaikutustaidoista, motivaatiosta ja arvovallasta. (Sydänmaanlakka 2004, 124-126). Nuorisotoimessa tapahtuvaa johtajuutta tulee mielestäni ohjata kohti osallistavaa ja hyvän vuorovaikutuksen avulla kohti jaettavaa johtajuutta.

Kehittämispäivillä opiskelimme kuuntelemisen taitoon liittyvää teoriaa ja teimme harjoitteita. Kurttila ym. tuovat esille, että hyvässä johtamisessa, kun on kuitenkin ennen kaikkea kyse kuuntelemisesta. Aito kuunteleminen on tietoisesti valittua uteliaisuutta siihen, miten toinen ihminen näkee ja kokee maailman. Se on vaativaa mutta palkit-

sevaa. Se on ”itsensä unohtamista”, tärkeää ei ole ajatella sitä mitä, minä ajattelen tästä asiasta. Aito kuuntelu on itse kuuntelijalle hyvin voimaannuttava kokemus. Siinä tulee olla aidosti läsnä ja arvostaa toista puhujaa. Kuuntelu lisää myös myönteistä vuorovaikutusta sekä auttaa työntekijöitä itse kehittämään työtään ja työyhteisöä. Esimies voi oppia paljon omilta työntekijöiltään kuuntelemalla aidosti. Erityisen tarkasti esimiehen kannattaa kuunnella heitä, joilla on eriävä mielipide omista mielipiteistä, tällöin esimiehen on mahdollista oppia uutta. Yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden parempi kuunteleminen ilman väittelyasemaa parantaa yhteistyötä. (Kurttila ym. 2010, 51-52.)

Paneuduimme kehittämispäivillä myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kurttila ym. (2010, 77-79.) kirjoittaa vaikeasta aiheesta eli palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palaute on kuitenkin parhaimmillaan kuin lahja, joten siihen kannattaa panostaa. Hyvin muotoiltu, toisen tunteita kunnioittava hyvä palaute on aitoa ja rehellistä. Perussääntönä voidaan pitää, että julkisesti voi antaa positiivista palautetta mutta kielteistä ei. Kannattaa keskittyä myönteisiin asioihin aluksi, kun antaa kielteistä palautetta että vastaanottajalle tulee tunne, että asioihin voidaan vaikuttaa. Palautteessa keskitytään tavoitteisiin ja selvitetään tarkoin mistä on kysymys. Toivottavaa on, että suhde pysyy ennallaan tai jopa paranee, silloin tietää onnistuneensa palautteen antamisessa.

Liitän mielelläni vuorovaikutustaitojen alle myös yhteisöllisyyden, koska se on toiminnallinen kokonaisuus, jossa yhteisön jäsenillä on yhteisesti ymmärrettyjä arvoja, tavoitteita ja yhteistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöllisyys niin ikään syntyy yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta yhteisesti määriteltyjen tehtävien hoidossa. Yhteisön jäsenet ovat tietoisia heitä yhdistävästä asiasta tai tavoitteesta ja tämä tuottaa yhteisöllisyyden tunteen. Yhteisö tarvitsee myös rakenteet vuorovaikutukselle ja toiminnan jäsentymiselle, näin tarvitaan siis selkeää johtajuutta. (Raina & Haapaniemi 2007, 34–35.) Hyvän yhteisöllisyyden merkkejä ovat tänä päivänä demokraattisuus, avoimuus ja dialogisuus. Tämä antaa yhteisön jäsenille yhteenkuuluvuuden, turvan ja luottamuksen tunteen. Yhteisöön kuuluvalla on mahdollisuus osallistua toimintaan ja tämän kautta tulee kokemus osallisuudesta. Johtajuuden tulee olla läpinäkyvää. Yhteisesti sovitut pelisäännöt perustuvat yhteisiin arvoihin ja ohjaavat näin yhteisön toimintaa oikeaan suuntaan. (Raina 2012, 210.) Yhteisölli-

syys mielestäni tulisi olla yksi nuorisotoimen keskeisistä arvoista, joita kehitetään. Johtajalla on monta tehtävää ja tämän lisäksi monta keinoa, menetelmää tai tapaa päästä lopputulokseen tai yleensä päästä toivotetulla tavalla eteenpäin. Leppänen ja Rauhala (2012,289) mainitsevat monia eri ajatuksia johtamisesta. Itselle uutena ajatuksena, tuli ajatus johtaa yhteisön onnellisuutta. Myönteinen yrityskulttuuri johtaa työntekijöitä ja yhteisöä onnellisuuteen. Kun työntekijät ja koko yhteisö on onnellinen tuottaa se tyytyväisiä asiakkaita. Onnelliset ja tyytyväiset asiakkaat taas lisäävät yrityksen tuottavuutta. Tämä kuulostaa hyvin loogiselta, mutta ei ole varmasti monenkaan johtajan mielessä oleva asia. Kiire ja sen tuottama stressi pilaa monen hyväksi havaitun menetelmän, niihin paneutumiseen ei ole riittävästi aikaa. SWOT-analyysissä tuli esille kiire ja stressi. Miten esimiehen tulisi johtaa että painetta olisi sopivasti mutta ei liikaa?

3.5 Itsensä johtaminen ja itseluottamus

Vuorovaikutustaidot oli yksi keskeinen vahva taito ryhmän jäsenillä ja suuri keskustelun aihe. Ihmisenä ja työntekijänä olemiseen liittyviä taitoja on kuitenkin lukuisia muun muassa itsensä johtamisen taito ja itseluottamus. Nämä taidot ovat myös niitä, jotka kehittyvät ajan kuluessa. Kehittymiseen auttaa se, että tulee tietoisiksi asioista ja on motivoitunut itsensä kehittämiseen. Sydänmaanlakka (2004) kirjoittaa, että itsensä johtaminen löytyy älykkään johtamisen ytimestä. Se on hyvää itsetuntemusta, se on riittävää itseluottamusta ja tulee olla myös reflektointitaitoa. Johtajan tulee tutkailla itseään ja muuttaa ajatteluaan tietoisuuden tasolle. Johtajan johtamisprosessin työkaluja ovat oma persoona ja persoonallisuus. Johtajan ihmisyydessä on monta huollettavaa aluetta, kuten fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen osasto. Näitä osastoja tulisi osata johtaa, siinä apuna toimii tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 200-201.)

Sydänmaanlakka (2004) jatkaa että, itseluottamus kuvaa ihmisen kykyä arvostaa itseään riittävästi. Itseluottamus on myös sitä, miten positiivisena ihminen näkee oman tapansa ajatella sekä tuntea ja käyttäytyä tällä hetkellä. Itseluottamus on tärkeä tekijä johtajuudessa. Ihminen tarvitsee riittävän itseluottamuksen pystyäkseen

tehokkaasti kehittämään osaamistaan. Tulee olla rohkeutta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, ottaa riskejä ja kokeilla jotain uutta. Itseluottamus on johtajuuspuun runko, mitä parempi itseluottamus, sitä parempaa ihmisellä on myös muut osaamisalueet. Parantamalla itseluottamusta on mahdollisuus päästä onnistumisen positiiviseen kierteeseen. (em. 160-161.)

Hyvää itseluottamusta on myös se, että tuntee hallitsevansa omaa elämäänsä. Hallinnan tunteessa on löydettävissä kaksi ääripäätä, sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen hallinta on sitä, kun ihminen kokee voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä ja sen tärkeisiin tapahtumiin. Vahvan sisäisen hallinnan osaavat ihmiset uskovat pärjäävänsä elämässä omilla ponnistuksillaan. Tämän kautta elämä tulee mielekkäämmäksi ja kiinnostavammaksi. Sisäisen hallinnan kautta ihminen on realistisempi, myönteisempi, joustavampi ja stressaantuu muutostilanteissa vähemmän. Ulkoinen hallinta tarkoittaa sitä, että ihminen uskoo, että hän on ulkopuolisten voimien armoilla, eikä voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Hyvän hallinnan omaavilla ihmisillä on hyvä itsetunto, myönteinen minäkäsitys ja elämässään tavoitteellisuutta. (Manka 2008, 154-159)

Ihminen on ajatteleva, tunteva ja tahtova olento. Ajattelua ohjaa älyllinen toiminta, tunteet pohjautuvat asenteisiin ja tahtominen ohjaa tavoitteisiin. Aikuinen ihminen ei voi piiloutua tunteiden taakse tai selittää huonoja puoliaan luonteenpiirteillään. Ihminen voi muuttaa sisäistä puhettaan ja tuottaa sen rinnalle vaihtoehtoista puhetta. Muutosta tuo se, että keskittyy tulevaisuuteen myönteisesti. Jos ihmisellä on toiveita ja unelmia siitä, millainen hän haluaisi olla, on se jo merkki tulevasta muutoksesta. Ratkaisukeskeisesti ajateltuna helpompi on lisätä jotain kuin poistaa. Tämän takia jo toimivien myönteisten asioiden lisääminen on tehokkaampaa kuin jonkun pois oppiminen. Muutokseen pyrittäessä kannattaa hyödyntää mielikuvan voimaa. Kannattaa edetä pienin askelin, ettei usko, toivo ja voimat lopu kesken. (Kurttila ym. 2010, 20-23.) Itsensä johtaminen on omien työ- ja ajattelutapojen tuntemista. Tämän kautta ihminen tietää, mikä saa hänet ponnistelemaan tavoitteiden eteen ja pysymään aika-tauluissa. Ihminen tietää, mikä kiinnostaa tai miten saada lisää energiaa. Itsensä johtaminen on tietoisuutta siitä, miten ihminen kokee työpaikan ihmissuhteet. Hän tietää myös, kuinka lisätä myönteistä vuorovaikutusta. Lyhyesti sanottuna itsensä johtaminen on omasta toiminnasta oppimista ja uusien toimintatapojen viemistä käytäntöön.

Itsensä tunteminen vaatii siis tunnetta, tietoja ja taitoja. Ihmisen tulee tietää myös omat selviytymiskeinonsa ja rutiinit sekä hallitsee ajankäytön. (Kuusela 2013,184.)

3.6 Arvot

Opinnäytetyön kehittämistehtävää suunniteltaessa yksi tehtävä oli saada nuorisotoimen organisaation toimintaan sovittua yhteiset arvot. Olimme aloittaneet jo arvokeskustelun nuorisotoimen yhteisessä suunnittelupäivässä vuonna 2013 ja tarkoitus oli jatkaa työskentelyä tässä kehittämistehtävässä. Suunnitelma oli esittää neljä arvoa joulukuussa 2014 koko organisaatiolle ja tämän jälkeen alkaa työskennellä näiden arvojen mukaan.

Kehittämispäivillä selvitimme itsellemme arvoihin liittyvää teoretietoa. Mitä arvot merkitsevät ihmiselle? Jokainen tietää, että arvot ovat ihmiselle tärkeitä. Niiden määrittely ei kuitenkaan ole helppoa. Kauppinen kirjoittaa, että etiikka on arvojen ja moraalin pohjalla eli sen avulla voidaan kertoa vaikkapa mikä on hyvää tai pahaa. Moraalin kautta voidaan ymmärtää mikä on oikein ja mikä on väärin. Näinpä nämä kaksi käsitettä liittyvät läheisesti yhteen. Eettisen periaatteen kautta meille avautuu muun muassa oikeus ja oikeudenmukaisuus kun taas lain kautta nämä sanat saavat moraalisen merkityksen, joka määrittelee mikä on oikein ja mikä on väärin. Laki määrittelee myös seuraukset jos poikkeaa määritetystä normista. Normit, joilta puuttuu eettinen pohja, eivät tule kestäväksi. Etiikka muuttuu, vanhan etiikan aikana saattoi olla oikeutettua tehdä asioita toisin kuin taas nykyisen etiikan aikana ei. Arvojen tulisi perustua organisaation etiikkaan, kuten myös normien tulisi olla linjassa organisaation arvopohjan kanssa. Asioiden normittaminen parantaa arvojen toteutumista käytännössä. Arvojohtaminen pääsee parhaisiin tuloksiin kun normien toteutumista mitataan ja arvojen toteutumiselle laaditaan seuraukset ja palautesysteemit. Arvojen normittamisen kautta päästään arvojen mitattavuuteen. Mittaamisen avulla arvot saadaan palvelemaan kulttuurinmuutosta, strategian jalkauttamista, prosessien ja yhteistyön toimivuutta sekä johtamisen arvonmukaisuutta. Tämän kautta arvot saavat seuraukset ja näin arvojen mukaista toimintaa voidaan palkita. (Kauppinen 2002,19-21)

Myös Sydänmaanlakka (2004) kirjoittaa arvoista ja niiden merkityksestä työyhteisöille. Perusta johtajuudessa tulisi juurikin olla arvot ja periaatteet. Merkitystä johtajuudelle antaa arvoista ja periaatteista seuraavat; kunnioitus, palvelu, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja yhteisöllisyys. Johtajan tulisi auttaa työntekijöitään arvioimaan omia arvojaan ja tarpeitaan kohottaakseen myös heidät henkisesti korkeammalle tasolle. Ihmisten johtamisessa on perimmäisenä kyse merkitysten ja uskomusten luomista. Sen avulla voidaan luoda uutta kulttuuriakin. Johtamisen oikeutus tulee perustua merkityksiin, jotka tulevat visioista ja arvoista. Se tulee tapahtua niin uskottavalla tavalla että ryhmässä niistä muodostuu kollektiivisia merkityksiä ja uskomuksia, jotka sen jälkeen ohjaavat koko työyhteisön toimintaa. Tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työnhallinnan tekijöistä on se, että työllä on merkityksensä. Työn tulee tuntua tekijälleen mielekkäänä ja nähdä se laajemmassa yhteydessä. Sen tärkeyden osoittaminen on yksi johtajan tehtävä. (Sydänmaanlakka 2004,131-132.) Minusta juuri työyhteisön arvojen normittamisen ja arvojen toteutumisen seurannalla avulla voidaan ohjata koko organisaation kehitystä ja merkitysten luomista.

Johtamisprosessi eli sen vaiheet, roolit ja velvollisuudet voidaan selvittää työntekijöille. Kun työntekijöillä on selvillä tarkoitukset ja visio eli miksi jotain tehdään, niin tämän jälkeen, he selvittävät itse mitä ja miten asiat tehdään. Kunhan heitä ohjaavat selkeät arvot ja kulttuuri. Tämän lisäksi toki tarvitaan vielä hyvää motivaatiota, hyvän suoritusten johtamista ja hyvää tiimityöskentelyä. (em.135).

4 TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISPROSESSI

Nuorisotoimen johtajuustaitojen kehittämistehtävän idea syntyi pikku hiljaa omien kokemusten kautta. Tänä päivänä yli 20 –vuoden työkokemus samalta työnantajalta alkaa olla harvinaista. Tästä johtuen olen siis erityisasemassa kun tarkastellaan yhden ja saman työpaikan kehitystä ja kehittämistarpeita. Varmasti kehitystä on tapahtunut, mutta kuinka tietoista ja suunnitelmallista? Olen saanut 20-vuoden aikana olla monessa eri roolissa ja työtehtävissä, kuten kerhon- ja nuorisonohjaajana, leirinjo-

tajana, nuorisosihteerin ja nuorisotoimenjohtajan sijaisena ja tänä päivänä nuorisoneuvojana, jonka työnkuvaan kuuluu pääosin etsivä nuorisotyö. Historiastani johtuen olen saanut kokea usein millaista on aloittaa uusi aluevaltaus työyhteisössä. Vaikka olen samalla työnantajalla, niin kuitenkin tehtäviin perehtyminen vie jonkin aikaa. Olen ollut sekä alainen, lähiesimies että oman yksikön johtaja. Jokaisessa tehtävässäni olen kokenut johtajuuden erilaisia ja tämän lisäksi kuullut muiden erilaisia mielipiteitä johtajuudesta. Aihe on muuttunut vuosien varrella aina vain minulle mielenkiintoisemmaksi. Ratkaisukeskeinen ajattelutapani minussa herätti ajatuksen, jotta tehdäänpä asialle jotain. Keväällä 2014 esitin työyhteisössäni ja esimiehelleni, että toivoisin heidän tilaavan minulta opinnäytetyön, joka olisi toiminnallinen kehittämistyö meidän työyhteisöömme. Kehittämisasiheeksi esitin koulunuorisotyön kehittämistä meidän kuntaan tai omien johtajuustaitojen kehittämistä. Johtajuustaitojen kehittämistä selvensin laveammin niin, että sen kautta oppisi muun muassa alais-, johtamis- ja tapahtumien organisointitaitoja. Työyhteisö valitsi johtamistaitojen kehittämistehtävän.

Kehittämistehtävässä toimin työntekijän roolissa ja samalla prosessin alkuunpanija. Toimin myös suunnittelijana, toteuttajana ja toiminnan analysoijana. En ollut kuitenkaan johtamisteeman asiantuntijana, vaan enemmänkin toimin kehittämisiltapäivien alustajana ja toiminnan eteen vievänä voimana. Opinnäytetyössäni käytän soveltaen toimintatutkimusta. Kannisto omassa opinnäytetyössään Osaaminen työyhteisön käyttöön - varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisprosessi Kokemäellä (2014,29) viittaa Huovinen & Rovio (2007) Toimintatutkija kentällä artikkeliin ja kirjoittaa, että toimintatutkija ei ole perinteinen tutkija vaan aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Tutkijan tulee tietoisesti tasapainotella osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Tutkija siis käynnistää ja pitää toimintaa yllä, kuitenkin tutkija ei ratkaise ongelmia osallistujien puolesta. Hänen kannattaa kuitenkin esittää rakentavia näkökulmia, että kehittäminen pääsee eteenpäin. Osallistujien oman toiminnan arvioimisen taitojen kehittäminen on yksi merkittävä osa tutkijan tehtäviä. Toimintatutkimus on kaikkiaan prosessi, jossa tutkija oppii ymmärtämään ja tulkitsemaan aineistoa erilaisten havaintojen perusteella. Ensimmäisellä kerralla tällaista kehittämistehtävää tehdessäni asetin itselleni aikamoisen haasteen. Halusin onnistua siinä, etten yritä olla ainakaan enempää kuin olen.

Kehittämispäivien suunnitteluvaiheessa selvitin teoriatietoa siitä aiheesta, minkä ajattelin sopivan ryhmän jäsenille, arvion olin tehnyt sana-assosiaation ja ensimmäisen SWOT-analyysin perusteella. Ihanteellista olisi, jos työyhteisössämme opittaisiin tekemään niin kutsutun Demingin ympyrän mukaan työn suunnittelu ja toteutusvaiheet. Kuvassa kaksi (2.) voidaan tarkastella ympyrän logiikkaa. Logiikka menee yksinkertaisuudessaan niin, että ensin suunnitellaan kunnolla, sitten tehdään koemainen tuotos, jonka jälkeen on arvioinnin aika ja tämän jälkeen aloitetaan varsinainen toimiminen. Edward Deming oivallus liittyy ajatukseen –järkeä ja logiikkaa tuotantoon ja johtamiseen. Demingin ympyrässä (ks. kuva 2.) on pitkälti kyse kokeellisesta tieteellisestä menetelmästä, jossa lähdetään liikkeelle hypoteesista, sen jälkeen siitä tehdään koe oikeellisuuden tarkistamiseksi, kerätään tietoa, tulkitaan tuloksia ja tarkastetaan, missä suhteessa hypoteesi on toteutunut. Hypoteesi joko hylätään tai hyväksytään, tai tehdään tarvittavia muutoksia. (Sarala & Sarala 2003, 99-101.) Opinnäytetyöni kehittämistehtävän taka-ajatukseksi mielestäni sopii hyvin myös Demingin ympyrä. Ajallisesti kaikkea tähän liittyvää kehittämistyötä ei voida tässä opinnäytteessä raportoida vaan työnkehittämiproessi jatkuu toivottavasti myös opinnäytetyön jälkeen. Tätä ajatusta mielestäni voidaan pitää mukana jatkossakin, kun suunnitellaan koko nuorisotoimen kehittämissuunnitelmaa.



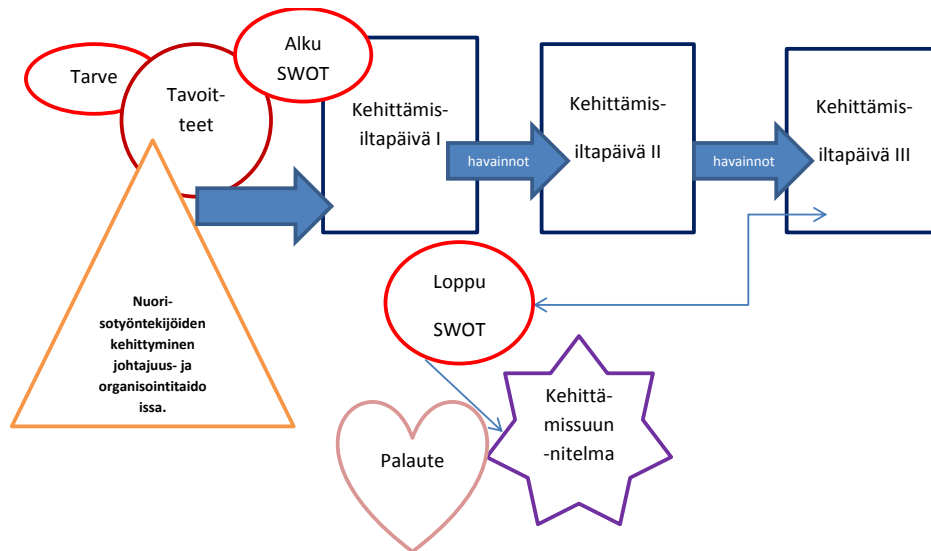
Kuva 2. Demingin ympyrä (Sarala&Sarala 2003,100)

Kehittämistehtävään osallistui nuorisotoimen henkilökunnasta kaikki, joiden työn keskiössä on nuoret. Meillä työskentelee neljä nuorisonohjaajaa, yhdelle heistä kuuluu nuorisotoimenjohtajan varahenkilönä oleminen. Nuorisonohjaajien työnkuvaan on sisällytetty jo aiemmin lopetetun nuorisosihteerin tehtävät, joita muun muassa on isojen tapahtumien järjestäminen ja monialainen yhteistyö esimerkiksi kouluissa tapahtuva nuorisotyö. Tämän lisäksi hankerahalla palkatut etsivää nuorisotyötä tekevä ja nuorten starttipajan ohjaaja, osallistuivat yhteiseen kehittämistehtävään. Osallistu-

neista poikkeuksen teki nuorisotoimenjohtaja, jonka työtehtävät keskittyvät toki enemmän hallinnollisiin työtehtäviin, että tietenkin suoraan myös henkilöstöjohtamiseen. Nämä kaikki edellä mainitut henkilöt olivat halukkaita osallistumaan kehittämistehtävään.

Kuvassa kolme (3.) kerrotaan kuinka kehittämisprosessi eteni. Tarve johtajuus- ja organisointitaitojen kehittämiseen kumpuaa moneltakin suunnalta. Tämän päivän nuorisotyöntekijöiltä ainakin meidän kunnassa vaaditaan laajaa osaamista juurikin johtamisen alalta. Oletetaan, että uudetkin työntekijät osaavat ottaa haltuun suurta ammattitaitoa vaativista tehtävistä kuten moniammatillisen tiimin vetäminen yhteistä tapahtumaa järjestettäessä. Tarpeen selvittelyn yhteydessä tuli tieto, että tulee kehittyä alaitaitojen osalta, kuin myös itse johtamiseen toivottiin selkeyttä. Tarpeiden selvittelyyn käytin sana-assosiaatioista kumpuavaa tietoa. Tämän lisäksi ”käytäväkeskusteluista” nuorisotoimenjohtajan ja nuorisotyöntekijöiden kanssa tulikin viisaammaksi. Tavoitteeksi muodostui johtamis- ja organisointitaitojen kehittyminen.

Neuvottelin, että varsinaiseen kehittämistehtävään aikaa saa laittaa kolmen iltapäivän verran syksyllä 2014. Tämän lisäksi sovimme, että voin teettää erilaisia pieniä tehtäviä kehittämispäiviä ennen ja niiden välissä ja lopuksi. Ensimmäinen tehtävä oli tehdä omista johtamistaidoista SWOT-analyysi, joiden perusteella suunnittelin kehittämisiltapäivät. Kehittämisiltapäivien jälkeen keräsin päivistä palautteen ja viimeinen yhteinen työskentely oli kehittämissuunnitelmapaja. Seuraavassa luvussa viisi kerron tarkemmin kehittämistehtävässä tapahtuneet vaiheet.



Kuva 3. Nuorisotoimen kehittämistehtävän kulku

5 JOHTAMIS- JA ORGANISOINTITAITOJEN KEHITTÄMINEN

Seuraavaksi kerron, kuinka meidän kaupungin nuorisotoimen johtajuustaitojen kehittämistehtävät suoritettiin. Aiemmin kirjoitin Kanasen ohjeistusta siitä, kuinka kehittämis- ja toimintatutkimus tulee tehdä, että siitä saa tutkimuksellisen osion esille. Ennen kehittämistyötä arvioidaan tilanne ja jälleen uudelleen kun kehittämistyö on päätynyt. Tämän avulla saadaan opinnäytetyö kehittämistutkimukseksi. Menetelmien on tuotettava luotettavaa ja myös uutta tietoa. (Kananen 2012, 21,27.) Tämän opinnäytetyön kehittämisen arvioinnin päämenetelmä on SWOT-analyysi. Tämän lisäksi olen käyttänyt arviointiin sana-assosiaatiota hyväksi. Olen myös tehnyt havaintoja kehittämispäivillä ja niiden välillä kirjoittanut vapaamuotoista päiväkirjaa. Päiväkirjan avulla voin reflektoida havaintoja ja suullista palautetta. Reflektoinnin perusteella voin muokata kehittämistehtävää niin, että vastaan osallistujien tarpeisiin, sekä itse kehittämistehtävän tarpeisiin.

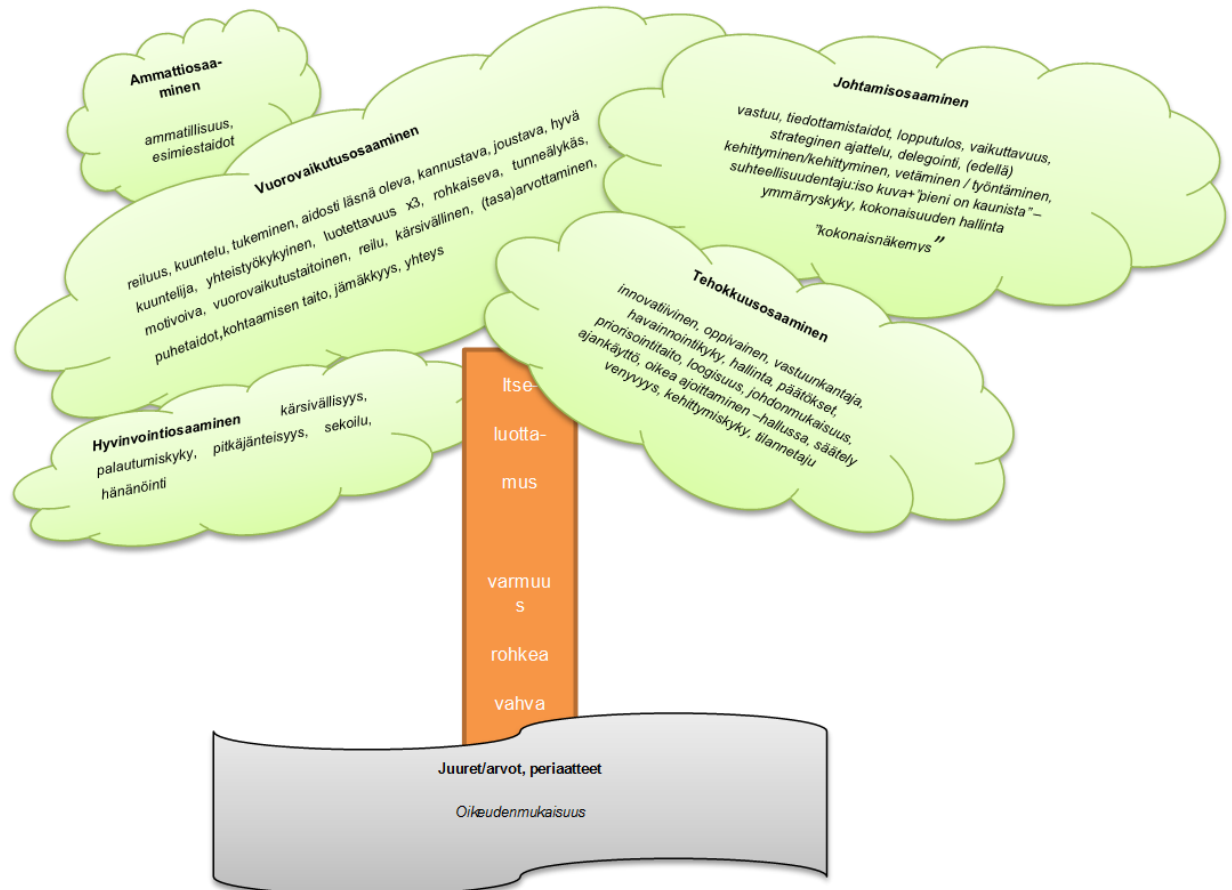
Kehittämisiltapäivät päätettiin pitää kolmena keskiviikkona, 10.9., 24.9. ja 8.10.2014. Viimeinen kehittämispäivä 8.10. siirtyi kolmen ihmisen sairastuessa seuraavalle keskiviikolle 15.10. Edelleen myös tuolloin oli kaksi ryhmän jäsentä pois töistä sairauden takia mutta päätimme kuitenkin pitää kehittämispäivän tuolloin. Yhden kehittämispäi-

vän kesto oli aina neljä tuntia. Iltapäivän kulku oli suurin piirtein sama joka kerta. Mallia päivien kulkuun otin Humanistisen ammattikorkeakoulun erikoistumisopinnojen lähiopetusten päiviltä. Ensimmäisenä kerätään osallistujien tunnelma erilaisten menetelmien perusteella, kuten kortit tai esineet. Tämän jälkeen teimme aina mindfulness eli tietoisien läsnäolon harjoituksen. Muuten sisältö päiville muokkautui sana-assosiaatioiden, ensimmäisten SWOT-analyysien ja teoriasta poimittujen tietojen perusteella. Ennen ensimmäistä opinnäytetyön kehittämispäivää valmistelin huolella itselleni teoriatietoa, johon nojaudun. Pääsääntöisesti teoriatieto on poimittu Pentti Sydänmaanlakan kirjallisuudesta mutta myös Ristikankaan Marjo-Riitan ja Vesan Valmentava johtajuus kirja oli minulla käytössä ensimmäisen kehittämispäivän sisältöä tehdessä. Kurttilan, Laanen, Saukkolan & Tranbergin Arvostus –valmentava kirja esimiehille kulki mukani myös päivien suunnitteluvaiheessa, sieltä poimin ideoita muun muassa pariporina -osioon. Vuorovaikutuksesta, mihin aiheeseen usein palasimme, teoriaa hain Kuuselan Sarin kirjoittamasta kirjasta Esimiehen vuorovaikutustaidot. Jokaisen kehittämispäivän teoriasta tulleen alustuksen annoin myös kirjallisena kaikille osallistujille. Teoria-alustuksen jälkeen yhdessä refleктоimme omia ajatuksiamme suhteessa teoriaan.

Varasin opinnäytetyön kehittämispäivien tilaksi erillisen tilan keskustan nuorisotalta. Näin joidenkin osallistujien osallistuminen oli jouhevampaa. Starttipajan ohjaaja lopetti siellä aamupäivän pajatoimintansa ja taas kehittämispäivän päätteeksi kaksi nuorisonohjaajaa aloitti iltavuoron samassa tilassa. Kahvitauolle varasin virvokkeita ja makeaa naposteltavaa, huomioiden erikoisruokavaliot. Estetiikan parantamiseksi ostin kukkasen ja kynttilöitä pöytäryhmäämme. Säännöistä sovimme niin, että matkapuhelimet laitetaan äänettömälle ja tauolla saa tarkistaa, onko tullut kiireellisiä yhteydenottoja. Sovimme myös, että kaikki henkilökohtaiset asiat jäävät vain meidän läsnä olevien tietoon. Kerroin, että dokumentoin kehittämispäivien tuotoksista opinnäytetyöhöni, kuitenkin ilman nimiä.

5.1 Sana-assosiaatio

Reilusti ennen kehittämistutkimuksen alkua keräsin yhteiselle paperille kehittämistyöhön osallistuvilta henkilöiltä sanoja, joista tulee mieleen johtajuus. Tämän tuli alustaa heitä kohti tulevia kehittämispäiviä. Jaoin opinnäytetyöhön osallistuvien henkilöiden sana-assosiaation tuloksena tulleet sanat Pentti Sydänmaanlakan (2004,149) johtajuuden osaamispuun lehvistön mukaan. Osaamispuun lehvistö on jaettu kuuheen eri osa-alueeseen, jotka ovat ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen, hyvinvointiosaaminen ja itseluottamus. Johtajuuden osaamispuulla on myös juuret, johon kuuluu arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus ja tietoisuus. Kuvassa kuusi (6.) löytyy valokuva Sydänmaanlakan Johtajuuden osaamispuu. Kuvassa neljä (4.) taas löytyvät sanat, jotka työryhmän jäsenet tuottivat johtajuus-sanasta toukokuussa 2014. Ryhmän jäsenet olivat jo tuolloin kiinnostuneita paneutumaan johtajuusteemaan. Sanoja tuli paljon ja mukavasti myös sopivia eri osa-alueisiin. Ryhmän jäsenet nostivat ammatillisuuden ja esimiestaidot esille. Samoin vuorovaikutusosaaminen oli tuolloin jo esillä ja sieltä erityisesti kuuntelemisen taito, aito läsnäolo ja luotettavuus. Hyvinvointiosaamisessa huomionarvoista oli, että toivottiin kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, joka paranee juurikin harjoittelemalla aitoa läsnäoloa ja itsensä johtamista. Johtamisosaamiseen saattoi ohjata vastuun kantamisen taidon ja strategisen ajattelun. Tehokkuusosaamiseen taas tuli useampi kehittymiseen liittyvä sana muun muassa innovatiivinen ja kehittymiskyky.

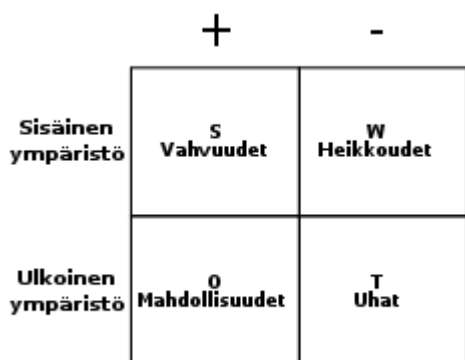


Kuva 4. Sana-assosiaatio ”Johtajuuden osaamispuu” (Sydänmaanlakka 2004, 149)

5.2 SWOT-analyysi

Arvioin työntekijöiden kokemuksia kehittämispäivistä teettämällä jokaiselle ryhmän jäsenelle tehtävän, jossa on mietittävä omia johtajuustaitoja SWOT-analyysin avulla. Tämä tehtävä suoritettiin ennen kehittämispäiviä ja uudelleen kehittämispäivien jälkeen. SWOT-analyysi idea lähti Jorma Kanasen kirjasta Kehittämistutkimus Opinnäytetyönä, jossa kehoitetaan mittaamaan muutosta prosessissa. Hiltunen ja Kangas omassa opinnäytetyössään kirjoittivat Albert Humphreyn kehittäneen aikoinaan SWOT-analyysin, joka on nelikenttämenetelmä, ja sitä voidaan käyttää strategian laatimisessa, oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. (Hiltunen & Kangas 2011,27). SWOT-analyysi lyhenteen takana ovat englantilai-

set sanat, Strengths eli vahvuudet, Weaknesses eli heikkoudet, Opportunities eli mahdollisuudet ja Threats eli uhka. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ohjautuvat ulkoa päin. Usein SWOT-analyysi on hyvin subjektiivinen, harvoin siis kaksi eri henkilöä päätyy samaan analyysiin edes silloin vaikka olisivat samassa organisaatiossa. Tämän takia tätä menetelmää tulee käyttää lähinnä suuntaa antava analyysinä. (Opetushallitus 2014.) Hiltunen ja Kangas jatkavat että, SWOT-analyysi on käyttökelpoinen analyysi muun muassa yrityksissä ja organisaatioissa, joissa tarkastellaan joko kokonaisuutta tai jotain yksityiskohtaisempaa aluetta. Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen toiminta, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai myös kilpailijan toiminta ja heidän kilpailukyky. Henkilöiltä kerätään tarvittavat tiedot taulukkoon, ja sen jälkeen voidaan SWOT-analyysin pohjalta tehdä päätelmiä. Tarkastella voidaan, kuinka vahvuuksien saadaan paremmin käyttöön, tai miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi. Tämän lisäksi mietitään, miten voidaan tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödyntää ja sitä kuinka uhat vältetään. Tämän kautta saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. Analyysi antaa myös mahdollisuuden ideointiin ja jatkokehittelyyn. Tullakseen hyväksi esimieheksi tai tilanteiden johtajaksi, tulee olla myös tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista, sekä mahdollisuuksista ja uhkista. Hyvän itsetuntemuksen omaavalla henkilöllä, on kyky ymmärtää myös muita ihmisiä paremmin. Itsensä kehittäminen on elinikäinen prosessi esimiehen työssä. (Hiltunen & Kangas 2011,27-28.) Mielestäni itsensä kehittämisestä hyötyvät kaikki, vaikkapa alaistaitojen kehittyminen, tästä hyötyy koko organisaatio. Kuvassa viisi (5.) on malli SWOT-analyysistä.



Kuva 5. SWOT-analyysin nelikenttä (<http://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>)

Ryhmän henkilöiden ensimmäiset SWOT-analyysit olivat hyvin mielenkiintoisia tutkittavia. Eri henkilöiden analyyseistä löytyi paljon samankaltaisuuksia. Niistä löytyi myös se totuus että, jotkut ovat työskennelleet nuorten parissa monia vuosikymmeniä ja toiset taas ovat työuransa alussa. Hienosti jokainen oli löytänyt myös itsestään vahvuuksia, joka minusta on eteenpäin vievä voima. Vahvuuksien yhteenvedosta löytyi yhteneväisyytenä vuorovaikutustaidot muun muassa *avoimuus, kommunikointi, empaattisuus ja jäämäkkyys*. *Herkkyyss*-sana löytyi myös, jonka johdan tunneälyyn. Ja tämän lisäksi löytyi *itsetuntemus*. Heikkouksissa löytyi *jämäkkyuden puute, itsensä johtaminen eli kärsimättömyys, stressi, priorisointi, epäonnistumisen sietäminen, ja delegointi*, sekä lisäksi *itsetunnon puute*. Ryhmän jäsenet olivat heikkouksiin kirjoittaneet myös *kokemattomuus, byrokratian tietämättömyys, IT-tekniikan hyötymättömyys*, nämä johdan Pentti Sydänmaanlakan ammattiosaamisen alueeseen. Mahdollisuuksista löytyi *yleinen kehittymishalu, koulutukset, toisilta oppiminen sekä vuorovaikutustaidot*. Uhkia ryhmän jäsenet olivat löytäneet yhteneväisyyksiä *kiire ja liikaa työtä sekä asenteet ja johtamiskulttuurit*. Uhka –kohdasta nappasin opinnäytetyön kehittämistehtäviin *kiire ja liikaa työtä* –sanat ja johdan ne, jälleen itsensä johtamisen alueelle sekä itseluottamukseen. Tämän tiedon varassa suunnittelen kolme kehittämispäivää. Ensimmäinen päivä keskittyy johtamisen perusasioihin.

5.3 Kehittämispäivä I

Ensimmäinen kehittämisspäivä pidettiin keskiviikkona 10.9. keskustan nuorisotilalla. Paikalla oli kaikki ryhmään kuuluvat seitsemän henkilöä. Kehittämisspäivässä esittelin yleisellä tasolla Valmentava johtajuus kirjasta teoriaa johtajien omien vahvuuksien ja heikkouksien tutkiskelun kannattavuudesta. Ristikankaiden mielestä tutkimusmatka omaan itseensä on perustan luomista johtajuudelle. Kun tuntee itsensä hyvin, on johtamistehtävä huomattavasti helpompaa. Tämän takia ei tarvitse yrittää olla parempi kuin muut. Turhan roolin ylläpitäminen ei kannata vaan voi alkaa opetella olemaan se mikä on, -hyvine ja huonoine puolineen. Omaan tekemiseen ja persoonaan liittyvät vahvuudet kannattaa hyödyntää ja sen varaan johtajuutta voi huoletta rakentaa. Ihmiset on usein opetettu kiinnittämään huomiota erityisesti virheisiin ja epäkohtiin, jolloin vahvuudet jäävät usein hyödyntämättä. Jos keskitytään vain kehittämiskohteisiin,

niin arki täyttyy helposti epäonnistumisten ketjusta, jolloin ihmisen toiminta lamaan-tuu. Tämän takia omalle toiminnalle kannattaa etsiä vastavoimia. Vastavoimien etsi-minen voi johtaa muun muassa siihen, että luottamusta pyritään lisäämään. (Risti-kangas & Ristikangas 2010, 76-77.)

Iltapäivän aluksi tutustuimme aina jollain tavalla tietoiseen läsnäoloon. Ensimmäi- sessä kehittämisiltapäivässä kysyin ryhmältä, kuinka moni tietää Mindfulnessista eli tietoisesta läsnäolosta. Yli puolet ryhmästä tiesi ennestään tästä menetelmästä. Luin ryhmälle laajalti tunnetun zen –tarinan, jossa on kaksi munkkia, opettaja ja oppilas. Opettaja auttaa naisen joen yli. Oppilas miettii koko pitkän päivän kuinka sallittua oli auttaa naista. Opettajan viisaus oli, että hän auttoi naista, johon meni pieni hetki mut- ta oppilas mietti koko pitkän päivän sitä, kuinka sallittua asia oli. Keskittyminen nyky- hetkeen on siis kovin vaikeaa. Kuuntelimme ”Opettele keskittymään harjoituksen” cd- levytä. Kokemus oli ryhmäläisten mielestä rentouttava. Palasimme myöhemmin ilta- päivällä tietoinen läsnäolo aiheeseen. Pohdimme kumpi on parempi, olla hiukan stressaantunut, että saa tehtyä tehokkaasti töitä vai olla tietoisesti läsnä tekemises- sään ja saada tehokkaasti ja enemmän aikaiseksi sitä mitä kuuluu. Tästä ryhmäläiset oli hiukan eri mieltä ja aihe jätettiin hautumaan.

Seuraavaksi harjoittelimme luovan aivopuoliskon herättelyä eli kirjoitimme omaa ni- meä vasemmalla kädellä tai oikealla kädellä, jos on vasenkätinen. Samalla keskuste- limme siitä, mitä kukakin tietää tästä teoriasta.

Tämän päivän pariporinan teemana oli johtajuus. Ryhmäläiset jaettiin kolmeen ryh- mään. Kysymykset olivat, että minkälaista johtajuutta sinä arvostat, millaisia vah- vuuksia sinulla on johtajana, kerro kaverillesi hänen parhaat puolet tiimin vetäjänä tai tilanteen johtajana. Lopuksi tuli miettiä, tuntuiko tämä hankalalta tehtävältä tai tuliko yhteneväisyyksiä. Vastaukset pyydettiin kirjoittamaan paperille, jotka keräsin itselleni.

Sydänmaanlakan Johtajuuden osaamispuun esittely tehtiin keskustellen. Tänään oli aika käydä läpi osaaminen, myöhemmin itseluottamus ja juuret. Päivän lopuksi kerät- tiin palaute niin, että muodostimme parit. Osallistuin itse vetäjänä myös, että tuli ta- saporit. Parit piirsivät erivärisillä tusseilla, samalle paperille, vuoronperään palautetta päivästä. Palautekuviin tuli aurinkoa, eteenpäin menoa, yhteisöllisyyttä, keppiä ja

porkkanaa, ei käärmettä paratiisiin, hedelmiä, nuolia, sateenkaaria, juuria, rahaarkku, pilviä, kakkiva lintu, perhosia, idealamppu, kysymysmerkkejä, viheltelyä, käsi-
en puristaminen ja hymiöitä. Ryhmäläiset antoivat impulsiivisesti palautetta, jotta piti-
vät kehittämispäivää hyvänä ja hyödyllisenä. Vetäjä oli heidän mielestään onnistunut
päivän teemavalinnoissa ja menetelmissä.

5.4 Kehittämispäivä II

Toinen kehittämispäivä toteutettiin keskiviikkona 24.9. keskustan nuorisotilalla. Toi-
seen kehittämispäivään kaikki seitsemän ryhmän jäsentä pääsivät myös osallistu-
maan. Tunnelman mittaaminen tehtiin kuvallisten ovikorttien avulla. Ovikortit ovat
Virpi Harjun kehittämät kortit ihmissuhdealoille. Korteja käytetään esimerkiksi sa-
noittamaan omia tunnelmia siinä hetkessä. Ovikorttien avulla meidän kehittämispäi-
vämme aloittamisen tunnelmantulos oli, että miltei kaikki toivoivat elämäänsä rauhoit-
tumista. Kiire ja kaaosmainen fiilis oli usealla, kun taas jollain oli hyvin arkinenkin fii-
lis. Mindfulness eli tietoinen läsnäolo harjoitus tehtiin seuraavaksi, pienen alustuksen
jälkeen. Kaikki pitävät Mindfulness harjoituksia mielekkäänä. Viime kehittämispäi-
vässä pohdimme, tuleeko tehokkuutta työn tekoon pienellä stressissä vai tietoisella
läsnäololla. Myös ensimmäisestä SWOT-analyysistä tuli esille tietoinen läsnäolon
taito, yhtenä tärkeänä voimavarana.

Luin minimeditaation haastaviin tilanteisiin Arvostus –valmentava kirja esimiehille.
Harjoitus on lyhyt noin 1-5 minuutin pituinen, jonka voi tehdä aina kun tuntee tarvit-
sevansa voimaa ja selkeyttä. Harjoitteessa käydään vaihe vaiheelta läpi oman kehon
osia ja keskitytään sillä hetkellä vain siihen hetkeen. (Kurttila ym. 2010, 117.) Tämän
jälkeen keskusteltiin aiheesta hetkisen. Jatkoimme aivojen jumppausta kirjoittamalla
vasemmalla kädellä omaa nimeä. Tämä harjoitus herätti paljon keskustelua, muun
muassa taasko sama harjoitus tai että minä en osaa, sinä osaat jne.

Johtajuuden osaamispuusta aiheeksi otettiin tänään itseluottamus. Teimme harjoi-
tuksia, jotka liittyivät sekä itseluottamukseen että myös itsensä johtamiseen. Itsensä
johtamisessa voi hyödyntää hyödyllisiä selviytymiskeinoja. Selviytymiskeinot ovat

muun muassa sitä, että ihminen hakee turvaa läheiseltä kollegalta tai esimieheltä, selitetään jälkikäteen tilanne toiseksi, takerrutaan vanhoihin toimintatapoihin tai haetaan syyllistä muista. Selviytymiskeinot saattavat olla myös negatiivisia, joten niitä tulee käyttää vain akuutissa tilanteessa ja päästäkseen tilanteessa eteenpäin. (Kuusela 2013, 184-185.) Tämän päivän pariporinan aiheena oli tutustua selviytymiskeinoin. Lopuksi teimme yhteenvedon aiheesta, onko ryhmän jäsenillä niitä käytössä ja millaisia ne ovat, onko niistä apua jne.

Tärkeimmäksi selviytymiskeinoksi ryhmä kertoi olevan, että haetaan turvaa läheiseksi koetulta työkaverilta tai esimieheltä. Puhuminen eli asioiden läpikäyminen on ryhmäläisille erittäin tärkeää ja heidän mielestään jokaisella tulisi olla siihen mahdollisuuksia. Kaksi ryhmää piti myös selviytymiskeinosta, että selitetään tilanne jälkikäteen niin, että se vaikuttaa loogiselta. Selviytymiskeinot, joissa selitetään -ettei asia ollutkaan niin tärkeä- tai -tilanteen näkeminen mustavalkoisena- tai -tunteiden sivuun laittaminen- tai -ei usko tosiasioihin vaikka ne näyttäisivät kiistattomilta-, jakoivat mielipiteitä, eikä niitä koettu niin tavanomaisesti käytössä oleviksi keinoiksi. Kuten taas keino, takerrutaan vanhoihin toimintatapoihin ja haetaan syyllistä muista, herätti keskustelua. Keskustelun tulos oli, ettei näitä keinoja kannata käyttää kuin äärimmäisenä keinona. Viimeinen esitetty selviytymiskeino, lyödään tilanne leikiksi ja sen avulla vähätellään tapahtunutta huumorin avulla, tuntui ryhmäläisiltä hyvältä keinolta, kunhan tietää missä tilanteessa sitä on hyvä käyttää.

Keskustelimme myös rutiineista, jotka voisivat kehittää työtämme. Sana rutiini tarkoittaa, jotain arkista ja ehkä tylsääkin asiaa. Sillä voidaan tarkoittaa, kuinka ihminen hoitaa työpäivän alun tai kuinka valmistautuu seuraavaan tilaisuuteen. Rutiinit koostavat rakenteet työpäivälle ja työviikolle. Hyvät rutiinit auttavat tekemään töitä, jotka ovat tärkeitä, mutta niille ei tahdo löytyä aikaa työpäivän aikana. Rutiinien avulla voi kehittää esimiestaitoja. Kannattaa keskittyä kehittämään niitä rutiineja, jotka kehittävät ihmissuhteita. Vuorovaikutukseen liittyvät rutiinit eivät vie paljon aikaa mutta tuovat siihen tiettyyn ihmissuhteeseen lisäarvoa. (Kuusela 2013, 186-188.)

Tarkoituksena oli taas porista pareittain mutta aika alkoi käydä vähiin ja keskustelimme yhdessä rutiinien merkityksestä jokaisen henkilökohtaisessa työskentelyssä. Joillakin rutiinit todella auttoivat niissä tylsissä ja toistuvissa työtehtävissä, mitä kaikil-

la kuitenkin on. Toiset myönsivät, että niitä kannattaisi kehittää. Kehittämisehdotuksia toisilta oli muun muassa työlistojen käyttö ja niiden laittaminen tärkeysjärjestykseen. Kalenteriin kannattaa myös laittaa kuukausittain toistuvat työtehtävät ylös, jolloin ne tulee tehtyä. Kuuselan (2013) ehdotus on kehittää rutiineja, jotka liittyvät ihmissuhteisiin. Tämä puhutti koko ryhmää ja yleisin mielipide oli, että meillä on vuorovaikutusta työpäivän aikana jo liikaakin, joten vuorovaikutukseen menevän ajan hallitsemistaitoja vaaditaan meidän työyhteisön jäseniltä.

Toisen kehittämispäivän loppupuolella keskityimme teoriaan, joka kertoi vuorovaikutuksesta ja varsinkin kuuntelemisen taidosta. Päivän viimeisin aihe oli persoonallisuustyyppien luokitukset ja etsimme tästä hyötyä itsellemme ja koko työyhteisölle. Eri-laisia persoonallisuustyyppien luokituksia on kehitelty jo pitkälti historiassa. Valitsin yhden vaihtoehdon tähän kehittämistehtävään mukaan. Enneagrammi, jota on alusta saakka käytetty itsetuntemuksen lisäämiseen sekä myös ihmisenä kasvamiseen. Teorian mukaan ihmisellä olisi mahdollista olla kaikki nämä enneagrammityytit mutta osana lapsuuden selviytymisstrategiaa, hän on päätenyt käyttämään eniten yhtä persoonatyyppiä. Kun ihminen tiedostaa oman tapansa toimia, hänelle avautuu toimia myös toisin. Enneagrammi luokittelee ihmistyytit yhdeksään perusluokkaan. Luokitustyypeistä kertovat sanat poikkeavat hieman toisistaan. Saanilan (2012) mukaan luokitus sanat menevät seuraavanlaisesti; 1.Uudistaja, 2.auttaja, 3.suorittaja, 4.individualisti, 5.tarkkailija, 6.kyseenalaistaja, 7.optimisti, 8.vaikuttaja ja 9.rauhanrakentaja. (Saani-la 2012,119.)

Teetin ryhmäläisillä ennen toista kehittämispäivää enneagrammitestin, jonka otin käyttöni Elämäntaidon Valmennusakatemia Internet-sivuilta. Meidän ryhmä jakautui niin, että kolme kuuluu 4.individualisteihin, kolme 7.optimisteihin ja yksi 8.vaikuttajiin. Olin ottanut jokaiselle omat persoonatyytit tulostettuina mukaan ja jälleen jakauduttiin ryhmiin keskustelemaan. Ryhmäläisillä oli innostava tunnelma koko keskustelun ajan. Tähän aiheeseen tutustuminen jatkuu jollakin tavalla myöhemmin, nyt ajan puutteessa kävimme läpi asiat vain pintapuolisesti.

Teetin ryhmäläisille minuuden markkinat tehtävän eli jaoin jokaiselle neljä erillistä lappua, joissa jokaisessa oli yksi adjektiivi. Heidän tuli vaihtaa keskenään adjektiiveja niin kauan, että saivat itselleen mieluisat itseään kuvaavat adjektiivit. Näin jokainen

sai kertoa omasta persoonallisuudestaan ja miettiä muille sopivia ja kuvaavia adjektiiveja. Toki ei kaikille tullut aivan osuvat adjektiivit mutta melko onnistuneet. Tehtävä oli nopea, mukaansatempaava ja hieman liikkumista ja vuorovaikutusta sisältävä, ja mikä tärkeintä kaikilla oli hyvä tunnelma. Kehittämispäivä II:n palautteen muovasimme muovailuvahoilla, tunnelma oli huumoria ja yhteistä meininkiä sisältävä.

5.5 Kehittämispäivä III

Alun perin viimeisen kehittämispäivän piti olla 8.10. mutta sitä siirrettiin viikolla koska kolme ryhmäläistä oli sairaana. Seuraavalla viikolla oli edelleen kaksi ihmistä poissa mutta päätimme pitää kehittämispäivän 15.10. Luonnollista taitaa olla se, että tulee sairastumisia ja esteitä. Päivän tunnelma kerättiin lehtileikekuvien avulla. Yleisesti sanottuna tunnelma oli kovin alavireistä, monella oli takana sairastelua, tai joku totesi syysväsymyksen vaivaavan, lisäksi joku kertoi olevansa kuin verkossa. Näin muotoutui myös kehittämispäivästä erilainen kuin aiemmin, selvästi oli väsymistä ilmassa. Minuun vaikutti heti tunnelma, enkä ollut niin hyvä päivän vetämisessä. Minuun vaikutti myös se, että päivä vaihdettiin viikkoa myöhemmäksi ja mietittiin myös, että voiko vieläkin siirtää, kun edelleen oli poissa ihmisiä. Vaihdoimme myös tilaa missä kokoonnuimme. Aiemmin olimme erillisellä nuorisotilalla ja nyt sellaisella, joka on yhteydessä toimistotiloihin. Olimme toimistossa tuuraavan henkilön taustatukena koska hän vasta harjoitteli. Työskentelyyn keskittyminen oli siis aivan toisenlaista.

Tietoisien läsnäolo harjoitukseen otin tällä kertaa rusinaharjoituksen, jossa jokainen osallistuja saa rusinan käteensä. Tämän jälkeen annetaan hitaassa tempossa ohjeet, vaihe vaiheelta kunnes tullaan siihen kohtaan, että rusina nielaistaan. Harjoitus toimi hyvin, ehkä hieman enemmän alustusta kannattaa antaa siitä, kuinka tulee toimia. Kannattaa myös varautua siihen, että ihmisiä naurattaa, tämä siksi ettei oma ote herpaantu. Ryhmäläisille tuli mieleen erilaisia assosiaatioita, kuten että rusina on jostain ihan muuta ainetta kuin rusinaa. Joku myönsi myös, ettei ollut odottanut lupaa puraisulle vaan oli jo puraissut ennen kuin annoin luvan. Tämä todistaa sen, että keskittyminen siihen meneillä olevaa asiaa kohtaan on vaikeata.

Tämän viimeisen kehittämispäivän pääteemana oli perehtyä arvoihin että pääsisimme kohti tavoitteitamme. Opinnäytetyön toiseksi tavoitteeksi oli määritelty tehtäväksi nuorisotoimelle oma arvotaulu, joka johtaisi toimintaamme ja käyttäytymistämme. Kehittämispäivien aikana ja välissä tuli kuitenkin tarve paneutua joihinkin aiheisiin uudelleen. Tarve oli vielä keskustella kuuntelutaidosta, palautteenantamisesta ja vastaanottamisesta sekä itsensä johtamisen taidosta. Otin myös tähän viimeiseen kehittämispäivään arvostavan haastattelumenetelmän, josta toivoin olevan hyötyä tulevaisuudessa kaikille ryhmään kuuluville.

Yksi suurimmaksi keskustelun aiheeksi ryhmässämme on noussut kuuntelemisen taito. Ryhmän jäsenten välillä on hieman eroavaisuuksia työnkuvissa. Työnkuvat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään, nuorisonohjaajat, erityisnuorisotyö ja nuorisotoimenjohtajan työnkuvat. Myös kuuntelemisen taitojen syvyyttä mietittiin, siitä näkökulmasta, miten merkittävä taito se on esimerkiksi erityisnuorisotyössä. Keskustelimme myös siitä, miten eri persoonat toimivat eri tilanteissa esimerkiksi nuorten illassa. Onko oikein, että käyttäytyminen vaihtelee niin paljon, onko sillä nuorille merkitystä? Tarvitsiko olla paremmat ohjeet, kuinka toimitaan? Kysymykset jätettiin vailla vastausta tässä vaiheessa. Etenimme myös keskusteluissamme jälleen kohti itsensä johtamista ja kuinka oppisimme myös toisiltamme rehellisen palautteen kautta.

Etsin lisää teoretieto itsensä johtamisesta ryhmällemme, esimerkiksi Sydänmaanlakka (2004,200) kirjoittaa, että itsensä johtaminen löytyy älykkään johtamisen ytimestä. *”Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla keho, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla.”* (Sydänmaanlakka 2004,201). Jokaisella työpaikalla on myös ongelmia tai tilanteita, jotka tuntuvat haasteellisilta. Meillä ihmisillä on kuitenkin voimavaroja ja viisautta ratkoa ongelmia. Kaikki voimavarat kannattaa keskittää ratkaisujen etsimiseen, ei ongelmien vatvomiseen. Etsiessämme ratkaisuja, tulemme niitä löytämään, kun taas keskittyessämme ongelmiin tulemme vastaavasti löytämään niitä enemmän. Usein asioita tulee monimutkaistettua turhaan, yksinkertaiset ratkaisut kuitenkin usein toimivat. Ihmiset toivovat usein ettei ristiriitaisuuksia syntyisi tai virheitä tehtäisi, mutta parempi olisi hyväksyä asioiden epätäydellisyys. (Kurttila ym. 2010,93.)

Pariporina toteutettiin tällä kertaa harjoittelemalla arvostavaa haastattelutekniikkaa. Arvostavan haastattelun menetelmässä haetaan yksilöistä ja yhteisöistä vahvuuksia ja myönteisiä tulevaisuuden kuvia, jotka auttavat systemaattisesti rakentamaan toimintaa. On tärkeää millaisia kysymyksiä kysytään. Kysymykset sisältävät määrittelyjä ja suuntaavat huomiota. Arvostavassa haastattelussa keskitytään todella tietoisesti siihen, mikä on yksilössä tai yhteisössä parasta ja voimallisinta. Keskitytään siihen, miten sitä hyvää voidaan vielä jalostaa. Toki heikkoudet ovat yhtä totta kuin vahvuudet, mutta nyt keskitytään kehittämään vielä enemmän vahvuuksia. Jokaisessa työyhteisössä on hyviä ja toimivia asioita sekä menestystekijöitä, niiden jalostamisen tuloksena saadaan menestystarinoita. (em. 61-62)

Arvostava haastattelumenetelmä sopii esimiesten käyttöön. Voimalliset kysymysten asetellut sopivat arkisiin palavereihin, kehityskeskusteluihin tai kehittämispäiviin. Kysymys esimerkkejä ovat muun muassa milloin tunnet olevasi työssäsi parhaimmillasi, muistele jokin työsi huippuhetki, jolloin olit työssäsi hyvin ylpeä tai mitä silloin tapahtui, mitä vahvuuksia käytit, ketkä sinua auttoivat, mikä sinulle oli tärkeää. Lopuksi sopii kysyä muun muassa, mitkä asiat ovat työssäsi sinulle niin tärkeitä, että haluat säilyttää ne tai mikä työssäsi on kaunista. Viimeiset hyvät kysymykset voisi olla kuvittele itsesi noin 10 vuotta eteenpäin työtilanteessa, jossa olet hyvin ylpeä aikaansaannostasi ja mitä on tapahtunut, miten sinne on päästy. Annoin ohjeeksi myös keskittyä kuuntelemiseen. (em. 61-62.) Ryhmäläiset saivat onnistuneet haastattelut aikaiseksi. Myös joissakin pariporinoissa keskustelut menevät tunteellisiksikin. Uskon, että tätä haastattelumenetelmää voi vielä hyödyntää jokainen omissa työtilanteissaan.

Keskustelimme laajasti kaupungin arvoista ovatko ne, kuinka hyvin mahdollisia toteutuakseen. Keskustelimme, miten arvot jalkautetaan meidän kaupungissa. Mietimme pitääkö meidän arvot johdattaa näistä arvoista. Kävimme läpi niitä arvoja, joita työyhteisö oli vuosi takaperin sitten miettinyt suunnittelupalaverissa. Jokainen läsnä oleva kirjoitti, vaaleanpunaisiin paperilehtiin arvo –ehdotuksia ja kiinnitti niitä, meidän omaan johtajuus-osaamispuuhun. Kuitenkaan emme saaneet kovinkaan paljon eteenpäin meidän omaa arvotaulua vaan asian hoitaminen jää tulevaisuuteen.

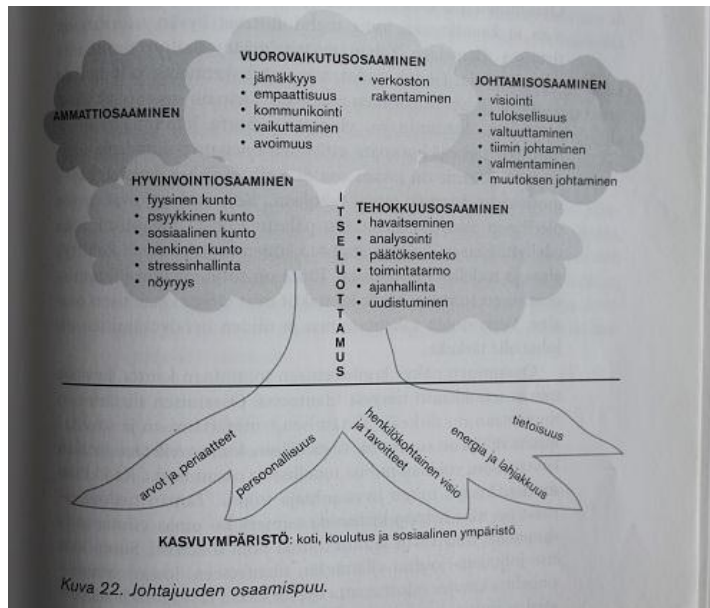
Viimeisen kehittämispäivän lopuksi osaamispuuta täydennettiin erivärisillä lehdillä. Vihreällä ne asiat, jotka osataan meillä tai ovat tärkeitä meille, oranssiin lehteen kir-

joitettiin kysymyksiä herättävät asiat. Punaisiin lehtiin kirjoitettiin ne asiat, jotka vaativat vielä vahvistumista ja vaaleanpunaisiin kirjoitettiin itselle tärkeitä työyhteisön arvoja. Puun työstämistä vielä jatketaan jättämällä puu yleiseen tilaan kaikkien katseltavaksi. Puu ei varsinaisesti saanut enää paljoakaan täydennystä mutta pääsi vielä kehittämispajaan mukaan.

Kotitehtäväksi annettiin loppu SWOT-analyysin tekeminen ja kehittämispäivistä palautteen antaminen. Suunnitelmista poiketen pidämme vielä nuorisotoimen kehittämispajan, kartoitamme ja suunnittelemme tulevaisuuteen meille sopivat kehittämisskohdat, päiväksi sovimme 27.10.14. Pajan tuotoksiin palaan vielä myöhemmin.

5.6 Loppu SWOT-analyysi

Liitän oman yhteenvedon ryhmän SWOT-analyyseistä suoraan Pentti Sydänmaanlakan Johtajuuden osaamispuun teoriaan. Näin on helpompi jäsenellä analyyseistä nousseita asioita. Kuvasta kuusi (6.) voi tutustua osaamispuuhun ja kuvasta seitsemän (7.) näkee jälkimmäisestä SWOT-analyysistä koosteen. Verrattaessa ensimmäiseen SWOT-analyysiin ennen kehittämispäiviä, niin edelleen ryhmän jäsenten loppu SWOT-analyysistä vahvuuksiin nousivat vuorovaikutustaidot suurimpina taitoina. Jäsenten vuorovaikutustaitoja ovat muun muassa *yhteistyöhalukkuus, kuuleminen, avoimuus, kommunikointi, empaattisuus, jämäkkyys ja reiluus*. Seuraavaksi eniten taitoja löytyi, jotka liittyvät Johtajan osaamispuun juuriin ja siellä itse persoonallisuuteen. Sydänmaanlakka (2004,163) kirjoittaa, että juuret ovat tärkeä osa johtajuutta. Juuressa olevat asiat kertovat, että millainen johtaja on. Sieltä löytyvät viisi osaluuetta, jotka ovat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, sekä myös energia ja lahjakkuus. Viidentenä tietoisuus, joka pitää sisällään itsetuntemuksen. Ryhmän jäsenten SWOT -vahvuuksista löytyi persoonaan liittyviä asioita, jotka sopivat johtajan vahvuudeksi kuten *myönteisyys, muuntautumiskykyinen, helposti lähestyttävä, sosiaalisuus, järjestelmällisyys ja selkeys*.



Kuva 6. Sydänmaanlakan (2004,146) Johtajuuden osaamispuu

Johtamisosaamisen alle löysin sopivat sanat SWOT:sta; *delegoivatahdonvoima, käytäntö ja visiointikyky, eteenpäin suuntautuneisuus ja ratkaisukeskeisyys*. Sydänmaanlakka (2004,155) kirjoittaa johtamisosaamisesta että, se on johtajuuden ydintä ja, että siihen kuuluu kuusi eri osaamista. Ensimmäisenä tulee visiointi, joka tarkoittaa, että henkilöllä on kykyä rakentaa vaikuttavia visioita, kommunikoida ja viedä asiat käytäntöön. Toisena tulee tuloksellisuus, jolloin henkilöllä on kykyä toimia tehokkaasti ja yrittää parhaansa. Valtuuttaminen tulee kolmantena, jolloin henkilöllä toivotaan olevan kykyä jakaa valtaa ja vastuuta. Silloin motivoidaan ja valmennetaan johdettavia. Neljäs on tiimin johtamista, joka on siis kykyä toimia tiimeissä ja johtaa niitä, jotta tuloksia syntyy. Viides on valmentamista, jolloin johtaja kykenee kehittämään alaisien taitoja ja saattaa heitä kohti vaativampia tehtäviä. Viimeisenä tulee muutoksen johtaminen, joka tarkoittaa kykyä johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatioissa. Vastaavia taitoja mainitsi myös yritysjohtaja ja kirjailija F. John Reh. Johtajalla tulee olla tavoite, mitä kohden vie omaa tiimiään. Motivointitaitoa täytyy johtajalla olla, että osaa johtaa erilaisia ihmisiä, jotka motivoituvat erilaila. Ja, jotta johtaja tähän kaikkien pääsee, tulee hänellä olla hyvät vuorovaikutustaidot. (F. John Reh.)

Heikkoudet –osuuteen tuli samoja asioita sekä ensimmäiseen, että jälkimmäiseen SWOT -analyysiin, mutta enemmän jäsenettyinä. Sellaisella asenteella että, niihin itse henkilö tai työyhteisö voi vaikuttaa. Edelleen kehittämispäivien jälkeen henkilöiltä löytyi muun muassa *jämäkkyuden puutetta*. Samaan kategoriaan voisi varmasti luetella myös *liiallisen empatian, liiallisen nöyryyden, herkkyyden tai itsetunnon puutteen*. Nämä kaikki sanat ryhmän jäsenet luettelivat. Jämäkkyys löytyy vuorovaikutustaitojen alta. Sydänmaanlakka (2004, 154) kertoo jämäkkyudesta että, se on henkilön kykyä positiivisesti kommunikoida stressaavissa tilanteissa sekä kykyä ilmaista rehellisesti ajatuksensa ja tunteensa. Mielestäni jämäkkyuden puute voi myös johtua henkilöiden suuresta sensitiivisyyden määrästä, jota nuorisotyössä tarvitaan, käänttöpuolella tulisi löytyä kuitenkin myös jämäkkyyttä. Edelliset asiat sopivat myös ammattiosaamisen alle. Uskoisin että, kun tulee enemmän työkokemusta, niin kaikki edelliset luetellut asiat paranevat. Neljä kolmesta ryhmän jäsenestä on työskennellyt vasta muutaman vuoden nuorisotyössä.

Itsensä johtaminen eli *malttamattomuus, kärsimättömyys, päättämättömyys, stressi, uskallus delegoida tai keskeneräisyys* olivat esillä jälkimmäisessä SWOT-analyysissä. Kirjoitin aiemmin 3.5 Itsensä johtaminen ja itseluottamus –kohdassa Sydänmaanlakan (2004, 200-201) kirjoittavan, että itsensä johtaminen on itsen kohdistuva vaikuttamisprosessi. Siinä pyritään ohjaamaan kehoa, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla. Tavoitteena on mennä kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. Itsensä johtaminen on siis älykkään johtajuuden ydin.

Puutteelliset ATK-taidot, byrokratiakammoinen olivat samat kuin ensimmäisessä SWOT-analyysissä mutta hiukan eri sanoilla, niitä ei myöskään mainittu niin montaa kertaa loppu SWOT-analyysissä. Johdan itse nämä sanat ammattiosaamiseen.

SWOT-analyysin -mahdollisuudet kohdassa tulivat ensimmäisenä edelleen esille voimakkaammin *vuorovaikutustaidot* sekä uutena *huumorin käyttö* useampaan kertaan. Sanan kehittyminen alle tuli paljon sopivia sanoja kuten *selkeät tavoitteet, erilaisten johtamiskulttuurien näkeminen, tuntemus tulevaisuudessa, luovuus, palaute, uudesta innostamalla, kokeilemisen halu, muilta oppiminen, halua oppia uutta, kehittymistarve, opiskelu tai itseopiskelu, perehtyminen ja itsetuntemuksen kehittäminen*.

Ensimmäiseen SWOT –analyysiin verrattuna ei ollut tässäkään suurta muutosta, muuta kuin että kehittämistarpeita ja ideoita oli enemmän.

Uhat -osuuteen *taito ottaa palautetta* vastaan tuli yhtenä uutena asiana tähän loppu SWOT-analyysiin. Edelleen oli *liikaa työtä* niin kuin aiemmin. Uhkana nähtiin myös *muutokset, ylemmän tuen puuttuminen ja koulutuksen puutteet*. Poimin yhdistetystä SWOT analyysistä uhka -kohtaan kaikkein eniten tehokkuusosaamisen alueelta. Sydänmaanlakka (2004, 157-158) kirjoittaa, että tehokkuusosaamisen alueeseen kuu- luvat havaitseminen, analysointi, päätöksenteko, toimintatar- mo, ajanhallinta ja uudis- tuminen. Havaitseminen eli tiedon johtaminen tarkoittaa kykyä hakea jatkuvasti ja uteliaasti uutta tietoa. Analysointi, jolloin henkilö kykenee jäsentämään monimutkai- sia kokonaisuuksia ja näkemään yhteyksiä eri osien välillä. Henkilö kykenee myös systeemiajatteluun. Päätöksentekoon kuuluu kyky keksiä, muokata ja soveltaa eri- laisia päätöksentekomenettelyjä. Tulee kyetä myös tehdä nopeasti päätöksiä ristirii- taisissa tilanteissa. Toimintatarmon alle kuuluu energia ja motivoituneisuus, sekä näiden avulla tavoitteisiin pääseminen. Toimintatar- mo on myös merkitysten löytämis- tä ja täydellistä läsnäoloa tilanteissa. Ajanhallintaan kuuluu asioiden priorisointia, jot- ta pääsee tavoitteisiinsa. Uudistuminen tarkoittaa kykyä ymmärtää ja arvostaa erilai- sia näkökulmia. Ja tämän kautta muuttaa omia ajattelumallejaan ja toimintatapojaan nopeasti. SWOT:sta poimin, että henkilöt ovat ajatelleet, ettei työyhteisön vanhoja raameja tai sääntöjä voida muuttaa eli uudistuminen on vaikeaa. Toisaalta jatkuva muutos on häiritsevää. Nousi esille, että joku muu säätelee työyhteisön asioita, joita on vaikea hallita ja ymmärtää, kuten ”ei asiantuntijoiden” päätöksiä. Mönkkönen & Roos (2010, 261) kirjoittavat muutoksesta, että siitä on tullut pysyvä ilmiö työelämäs- sä. Muutokset sekä kehittävät että rasittavat työyhteisösuhteita. Ryhmän jäseniä myös kunnan taloudellinen tilanne ja sitä kautta resurssit mietityttivät. Ajanhallinta on ollut yksi kehittämispäivien suurimmista keskustelunaiheista, näin se nousi myös täs- sä jälkimmäisessä SWOT:ssa. Palaan SWOT-analyyseistä löydettyihin kehittämisai- heisiin luvussa 6.3 Kehittämisehdotukset ja kuvassa kymmenen (10.) löytyy kooste nuorisotoimen työyhteisölle suunnitelluista kehittämis- ehdotuksista.

Loppu SWOT kooste

	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
S i s ä i s e t	<p>Vuorovaikutustaidot: yhteistyöhalukkuus, kuuleminen, avoimuus, kommunikointi, empaattisuus, jämäkkyys, reiluus</p> <p>Persoonallisuus: myönteisyys, muuntautumiskykyinen, helposti lähestyttävä, sosiaalisuus, järjestelmällisyys, selkeys</p> <p>Johtamisosaaminen: delegoivatahdonvoima, käytäntö ja visiointikyky, eteenpäin suuntautuneisuus, ratkaisukeskeisyys</p>	<p>Vuorovaikutustaidot: jämäkkyuden puute</p> <p>Itsensä johtaminen: kärsimättömyys, stressi, priorisointi, epäonnistumisen sietäminen, delegointi</p> <p>Ammattiosaaminen: kokemattomuus, byrokratian tietämättömyys, IT-tekniologian hyötymättömyys</p> <p>Itseluottamus: itsetunnon puute</p>
U l k o i s e t	Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)
	<p>Vuorovaikutustaidot & persoonallinen huumorin käyttö</p> <p>Kehittyminen: selkeät tavoitteet, palautteesta oppiminen, itsetuntemuksen kehittäminen, opiskelumahdollisuus, perehtyminen</p>	<p>Tehokkuusjohtaminen, itsensä johtaminen: kiire, liikaa työtä</p> <p>Palautteesta kehittyminen</p> <p>Asenteet, johtamiskulttuurit</p>

Kuva 7. Kehittämistehtävän jälkeisistä SWOT-analyyseistä kerätty kooste

5.7 Kehittämissuunnitelmapaja

Opinnäytetyöni alkusuunnitteluvaiheessa minulla ei ollut suunnitelmissa organisoida kehittämissuunnitelmapajaa, mutta itse kehittämisiltapäivät täyttivät jo tärkeistä ja mielenkiintoisista aiheista. Tämän lisäksi ilmeni joitakin uusia aiheita, joita olisi hyvä käsitellä koko nuorisotoimen henkilökunnan kanssa. Näin tuli tarve järjestää kehittämissuunnitelmapaja 27.10.2014, johon osallistui kehittämissuunnitelmapajan ryhmän jäsenistä

kaikki ne, joiden työtehtävät antoivat tilaa pajan ajankohdalle. Pajassa suunnittelimme, mitä meidän organisaatio tarvitsisi kehittäessään työyhteisön toimintaa, joita oli jo tullut opinnäytetyön kehittämistehtävän aikana ilmi. Kuvassa seitsemän (8.) on lueteltu kehittämispajassa tulleet ideat. Uskon, että ideoita tulee vielä lisää tai ne jalostuvat matkan varrella. Sovimme myös samalla, ketkä vastaavat mistäkin kehittämiskohdasta, jolloin asia toteutuu paremmin. Jotkut kehittelyä vaativat asiat tulevat työn alle hyvinkin nopeasti ja toiset siirrettiin myöhempään ajankohtaan. Kestävän kehityksen ajatuksesta johtuen itse ajattelin, että kehittämissuunnitelmille kannattaa tehdä vuosikellomainen suunnitelma. Usein työyhteisössämme päätämme tehdä joitakin asioita uudelleen, mutta ne kuitenkin saattavat jäädä tekemättä.

- Nuorisotoimen palvelukartan sisällön kehittäminen.
- Työyhteisön arvotaulu.
- Nuorisotilojen lukujärjestys.
- Vuorovaikutustaitojen opettelemista koko työyhteisössä.
- Persoonallisen vaikuttamisen keinot & johtamisen taidot koko työyhteisölle.
- Itsensä johtaminen, ajanhallinta & keinot, koko kunnan kehittämispäivään.
- Hyvinvointiosaaminen virkistyspäivän teemaksi.
- Yhteistyösopimusten teko eri hallintokuntien välille.
- Arviointimittarien uusiminen.
- Arvioinnin ja perehdyttämisen kehittäminen.
- Osallisuuden kehittäminen.
- Tehostetaan nuorten ääntä & nuorisotyöntekijöiden ääntä kunnassamme.
- Työpaikan pelisäännöt.
- Kehittämistyölle vuosikello.

Kuva 8. Kehittämissuunnitelmapajan ideat

Toiminnan muutoksen suunnitteluvaiheessa on työyhteisön hyvä tietää, että ne yritykset menestyvät, jotka kehittävät itseään. Yritykset voivat kehittää itsenäisesti asioita, jotka se omistaa kuten tuotteet ja palvelut, oma toiminta, voimavarat esimerkiksi henkilöstö tai sidosryhmäyhteydet. Oman toiminnan kehittämisen ydin on, että työtehtävät suoritetaan paremmin kuin aiemmin. Kehittämisessä tulee tietää yrityksen työtehtävät, sekä nykyiset että tavoitteelliset. Mielellään on pyrittävä ennustamaan myös tulevat asiakkaiden tarpeet. Meidän tapauksessa tulee siis ennustaa nuorten ja

heidän perheiden tarpeet. Jollakin tavalla myös tuloksia tulisi pystyä mittaamaan. (Roukala 1998,11.) Meidän työyhteisöä varten on nyt tehty pienimuotoinen kehittämissuunnitelma. Mielestäni tulisi kuitenkin vielä perustella työyhteisölle miksi kehitetään ja mihin yritetään pyrkiä. Tämä jääköön meidän organisaation johtajan tehtäväksi. Demingin ympyrän tekniikasta kerroin jo aiemmin sivulla 26, siitä voisi olla hyötyä juurikin kokonaisuuksien hahmottamisessa ja tulosten mittaamisen jälkeisen uudelleen työn suunnittelussa.

6 ARVIOINTI

Toikko ja Rantanen (2009, 98-99) kirjoittavat, että usein luullaan, että kehittäminen etenee loogisesti ja järkevästi analysoimalla ongelmia ja sitä kautta vaikuttamalla ihmisten ajatteluun. Tässä Toikon ja Rantasen (2009) kirjassa kerrotaan John Kotterin ajattelevan toisella tavalla. Hänen mukaansa kehittämisen tulisi ensin perustua tunteisiin ja kokemuksiin. Näinpä siis kehittämistoimintaan tulisi osallistua henkilökohtaisten ajatusten, kokemusten ja näkemysten perusteella. Kannattaa käyttää osallisuuden edistäviä välineitä, joista löytyy myös emotionaalinen puoli. Lisäksi tarvitaan myös dialogisuutta, että päästää avoimeen ja tasa-arvoiseen osallistumiseen. Vaisutomaisesti, omalla ammattitaidollani pyrin tähän ”tilaan” kehittämispäivissä. Tärkeintä minulle oli, että kaikilla olisi hyvä ja rento fiilis, jotta edes työhyvinvointi ja yhteisöllisyys lisääntyisi. Vaikka toivomuksenani oli, että tietoisuus omista johtajuustaidoista ja sitä kautta kehittyminen alkaisi tai jatkuisi, niin en ollut varma pystyisinkö siihen tässä ajassa. Toivoin, että työyhteisöön tulisi luottavaisempi yhteinen tunne siitä, että saa myös epäonnistua. Ajatukseni ja pyrkimykseni olivat siis hyvin lähellä osallistavaa kehittämistapaa. Toikko ja Rantanen (2009) kertovat että, osallistava kehittämistapa on sitä, että käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisen ajatuksen, kokemuksen tai näkemyksen mukaan. Osallistumista edistävilä välineiltä edellytetään emotionaalista ulottuvuutta, dialogisuutta sekä erilaisten intressien avaamista. Näillä toimilla pyritään avoimeen ja tasavertaiseen osallistumiseen. Avaimella dialogilla taas pyritään siihen, että sallitaan toisistaan poikkeavia näkemyksiä. (Toikko & Rantanen 2009,99.)

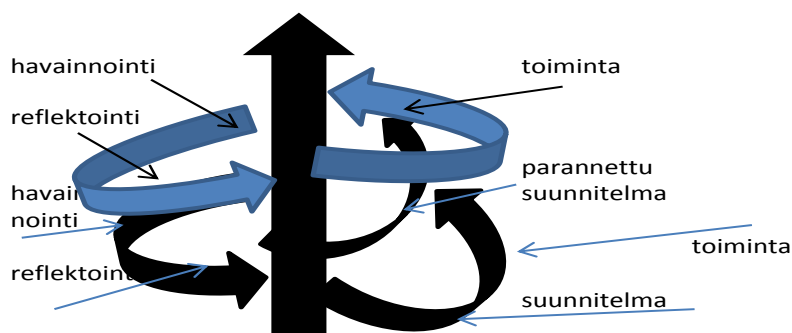
Opinnäytetyön kehittämistehtävässä lähdettiin hakemaan vastausta siihen, voiko työyhteisössä yhdessä erilaisten teorian tietojen ja harjoitusten avulla eli lyhyen valmennusprosessin kautta kehittää itsetuntemusta ja itseluottamusta sekä vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Kehittämisiltapäiviä oli vain kolme. Suunnitelman alussa minulla oli ristiriitaisia tunteita, onko aikaa kehittämiselle tarpeeksi tai jos pyytäisin enemmän aikaa, voisinko liikaa tehokasta työaikaa muilta. Lopulta ajattelin, että tällä suunnitelmalla edetään ja katsotaan, mitä tulisi tapahtumaan. Kaikesta palautteesta päätellen merkittävää muutosta saadaan aikaiseksi kun työyhteisö kokoontuu keskustelemaan ja ajattelemaan yhdessä. Vastaus asetettuun kysymykseen voiko lyhyellä valmennusprosessilla saada työyhteisön jäsenten johtamiseen liittyviä taitoja kehitettyä on, että kyllä voi. Muutos ei välttämättä ollut laajuudeltaan mullistava mutta kuitenkin niin merkittävä, että valmennusprosessi on tällaisenakin hyödyllistä toteuttaa.

6.1 Itsearviointi

Valitsin itselleni mielenkiintoisen mutta haastavan opinnäytetyön kehittämistehtävän. Johtamisen- ja organisointitaitojen kehittäminen on ollut itselleni mielenkiinnon kohteena jo pidemmän aikaa, johtuen siitä, että työtehtävät varsinkin nuorisonohjaajana vaativat erityisesti näitä taitoja. Mielestäni työhyvinvointi pysyy hyvänä, jos osaa tehdä työnsä hyvin ja helposti. Kehittämistehtävässä sain valmentaa itselleni tärkeitä asioita työyhteisöstä kootulle ryhmälle. Sana-assosiaation ja SWOT-analyysien jälkeen, sain tietää mitä muut ajattelevat johtajuudesta. Tämän jälkeen lähdin tutkimaan vastaavasti mitä teorian tietoa löytyy heidän esille tuomista asioista. Teorian tiedon tutkimiseen meni aikaa, koska tuli yrittää vastata ryhmän jäsenten tarpeisiin. Tai valita tarpeista ne olennaisimmat, mikä oli vielä haastavampaa. SWOT-analyysi oli minulle hieman vaikea aineistonhankintamuoto. Analyysiin tuli paljon sanoja, ne eivät olleet tärkeysjärjestyksessä, joten minun tuli analysoida ja kerätä olennaisimmat asiat sanalistasta.

Kehittämistehtävässä suunniteltujen taitojen kehittymisestä en aluksi kuitenkaan ollut täysin varma, koska jokaisella osallistujalla on niistä niin subjektiivinen näkemys. Kehittymistä on vaikea kuvata SWOT-analyysin avulla. Osasin hiukan ennustaa tätä asiaa ja tein loppu SWOT-analyysin yhteyteen muutaman kysymyksen, jotta olisin

tietoisempi siitä, miten hyödyllisenä ryhmän jäsenet pitivät kehittämisprosessia. Varmasti vaikuttaa myös jokaiseen suuntaan se, että työskentelen samassa työyhteisössä, toimin tässä kohtaa kuitenkin työn kehittäjänä ja tutkijana. Tämä antaa oman leimansa koko tutkimusyhteisön käyttäytymiseen ja osaltaan myös varmasti saatuihin tuloksiin. Kehittämistehtävän vetäjän oma tiedostettu ja tiedostamaton käytös vaikuttavat luultavasti monella tasolla myös työyhteisöön. Tämä täytyy hyväksyä osana osallistavan kehittämis- ja toimintatutkimuksen toimintaideaa ja tätä kautta saatua palautetta. Palautetta olen saanut myös suullisesti, joka on ohjannut minua valitsemaan aina seuraavan kehittämisiltapäivän teemoja. Heikkisen & Jyrkämän 1999,37 sovelletun toimintatutkimuksen spiraalin kuvan yhdeksän (9.) avulla jäsentelen ajatusta siitä, miten meidän kehittämistyö eteni. Spiraalimainen toimintatutkimus Kemmisen (1994) mukaan auttaa aloittelijaa ymmärtämään syklittäistä toiminnan etenemistä. Tämän kuvan avulla ymmärrämme periaatteelliset vaiheet, todellisesti vaiheet etenevät myös lomittaisesti. Merkittävää spiraalimallisessa kehittämistoiminnassa on myös Toikon ja Rantasen (2009,66-67) mukaan se, että tulokset asetetaan aina uudelleen arvioitavaksi. Arvioinnin jälkeen tulee taas tuloksia tutkia uudelleen ja miettiä organisointia ja toteutusta uudemman kerran. Carr & Kemmis (1986) väittävät, että kehittämisen tuloksellisuus on usein kiinni siitä, kuinka monta kehää ehditään kehittämisprosessin aikana toteuttaa. Uskoisin, että jos tekisin uuden toiminnallisen kehittämistehtävän, niin tiedostaisin tämän asian paremmin ja tekisin jo ajallisesti pidemmän opinnäytetyön prosessin. Toki täytyy todeta se, että kuvassa kahdeksan (8.) näkyy kuitenkin pääpiirteittäin se, mitä olen tehnyt opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana. Minulle merkittävää on oman itseni kehittyminen tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Tästä kehitymisestä olen henkilökohtaisesti kovin iloinen ja kiitollinen työyhteisöni ryhmälle ja ohjaaville opettajille.



Kuva 9. Sovellettu kuva toimintatutkimuksen spiraalista (Heikkinen & Jyrkämä 1999,37)

Olin vaikuttunut luettuani keväällä 2014 Pentti Sydänmaanlakan Älykäs johtajuus kirjaa. Pidin kirjasta sen sisältämän johtajuuskäsitteen laajuudesta. Älykkäässä johtajuudessa on otettu huomioon varsinkin se, että olemme kaikki osallisia johtajuudessa. Emme voi vanhakantaisesti syyttää vain johtajaa vaan olemme yhdessä vastuussa johtamisprosessissa. Minun tuli myös perehtyä vuorovaikutustaitoihin, itsensä johtamiseen, itsetuntemukseen ja arvojohtamiseen, että pystyin antamaan joka kehittämisspäivä pienen teoria-osuuden ryhmän jäsenille. Lisäksi etsin erilaisia harjoituksia, jotka sopivat teemaan. Jälkikäteen ajateltuna, aina olisi parannettavaa, niin myös näiden kehittämisspäivien sisältöä olisi voinut muokata paremmiksi. Samalla olisi pitänyt uskaltaa mennä aiheissa vielä syvemmälle, mutta sen aika ei ollut vielä. Ristiriitaisia tunteita ja paineita kehittämistehtävässä oli myös mukana. Välillä ajattelin, että minun tulisi olla enemmän asiantuntija ja välillä taas osasin ottaa asiat sellaisina kuin ne olivat siinä hetkessä. Totuus taitaa olla, että kehittäminen tapahtuu hitaasti, eikä suuria muutoksia voi tulla hetkessä. Varmasti aina työyhteisöissä on myös tunne, että tulisi parantaa asioita. Toivon, että tämä opinnäytetyön kehittämistehtävä sai yhden sykkyksen kohti halua muuttaa asioita niitä yhdessä kehittämällä. Voin kuitenkin pitää kehittämistehtävän prosessia onnistuneena, peilaten sitä Heikkisen ja Jyrkämän (1999,45) ajatukseen. Heidän mielestään toimintatutkimuksen tuloksena ei voida pitää jotain uutta toimintakäytäntöä, jota toteutettaisiin sitten samanlaisena pitkälle tulevaisuuteen. Uutta toimintakäytäntöä tulee pyrkiä parantamaan. Toimintatutkimuksessa myönteisenä tuloksena voidaan pitää uudella tavalla organisoitua ja reflektiivisesti etenevää prosessia. Toiminnan ja tavoitteiden jatkuvaa pohdintaa ja kehittämistä tulee pitää yllä.

6.2 Ryhmän loppupalaute

Kehittämistyön arviointia voidaan tehdä monella tavalla. Päätin jokaisessa kehittämispäivässä jollain tavalla kerätä palautetta, että pystyisin parantamaan toimintaa oikeaan suuntaan kesken prosessia. Palaute oli yleensä positiivista. Moni kertoi kehittämispäivien olevan kuin pienimuotoinen terapia –istunto, jossa sai hetkeksi jättää omien työtehtävien ajattelemisen. Kaikesta tästä palautteesta päätellen uskoisin, että kehittämisiltapäivissä oli luotettava ilmapiiri sanoa, mitä ajattelee, ainakin suuremmalla osalla osallistujista. Ryhmän jäsenet toivat esille myös sitä, että vaikka kiireen tunne oli tullessa kehittämisiltapäivään, niin se unohtui kun aloitimme yhteisen iltapäivän vieton. Tästä päätellen vastaaville kehittämispäiville olisi siis tarvetta.

Viimeisen kehittämisiltapäivän jälkeen toimitin ryhmän jäsenille sähköpostitse SWOT-analyysin täyttämistehtävän ja viisi kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyin mielipidettä toteutuneista nuorisotoimen johtajuuskehittämisistä. Kaikki vastasivat kehittämisiltapäivien tunnelman olleen positiivinen, mukava ja luotettava. Moni koki myös saaneensa itselleen luottamusta omaan johtajuuteen tai omaan itseensä. Samoin koettiin myös yhteinen aika yhteisöllisyyttä lisääväksi ajaksi. Kolme neljästä pelkäsi, jollain asteella kuitenkin kehittämistyön hyödyn jäävän vähäiseksi tai tulevan jollain tasolla viiveellä omaan työskentelyyn. Yhdessä vastauksessa pohdittiin, olisiko pitänyt syvällisemmin pureutua vielä paremmin vuorovaikutustaidoista, esimerkiksi kuuntelun tai palautteen vastaanottamisen taitoon. Mielestäni merkittävä tieto oli myös se, että osallistujista oli mukava oppia paremmin tuntemaan itseään ja muita, joten siihen liittyvät harjoitteet olivat siis onnistuneet. Kiitosta tuli itselleni hyvin valmistetuista kehittämistuokioista. Tämän jälkeen tiedämme, että yhteiset hyvin organisoidut kehittämistuokiot parantavat yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta ryhmän jäsenten välillä. Ja tämä parantaa työhyvinvointia. Kakkoskysymys sisälsi arvosanan antamisen 1-5 koko kehittämistehtävälle. Keskiarvoksi tuli neljä, johon voin olla tyytyväinen.

Halusin myös saada selville, millaista johtajuutta ryhmän jäsenet arvostavat. Tämä kysyttiin kolmannessa kysymyksessä. Vastaukset kirjoitettiin ajatuksella, että jokaisella oli oma vahva näkemys hyvästä johtajasta. Hyvä johtaja nuorisotoimessa olisi *ihmistä kunnioittava, osallistava, turvallinen ja luotettava*. Johtajan toivottiin, tämän kautta olevan myös *jämäkkä*. Toki myös johtajan tulisi olla *innostuva, innostava ja*

kannustava. Uusia mahdollisuuksia ja muutoksia hakeva tulisi johtajan myös mielellään olevan. Johtajan tulisi ymmärtää *realiteetit ja todelliset mahdollisuudet*. Myös *tasa-arvo* sana tuli vastaan kahdessa vastauksessa. Mielellään hänellä tulisi olla myös *kuuntelu- ja palautteenantotaidot ja että, hän on ratkaisukeskeinen* ihminen. *Hyvä johtaja ymmärtää ja oivaltaa*. Ryhmän jäsenten vastauksista saamme hienosti selville ihanneprofiilin nuorisotoimessa toteutetulle johtajuudelle. Voimme ryhmänä mennä kohti suurta tavoitetta. Meidän tulee opetella olemaan ihmisiä kunnioittavia ”organisaattoreita”. Meidän tulee opetella osallistamaan ja innostamaan muita, sekä olemaan turvallinen, luotettava ja jämäkkä. Vastaantulevat ongelmat pitää pyrkiä ratkomaan ratkaisukeskeisesti. Lisäksi meidän tulee opetella olemaan avoin muutoksille mutta ymmärtää toki myös realiteetit.

Neljäs kysymys oli, miten tulevaisuudessa kehittäisit nuorisotoimen toimintaa tällä johtajuus kentällä. Vastauksissa ryhmän jäsenet kehittäisivät positiiviseen suuntaan asenneilmapiiriä ja omia toimintatapoja. Moni keskittyisi yhteisen vision ja arvojen luomiseen työpaikalle. Tarve on edelleen johtamistaitojen ja vuorovaikutustaitojen (erityisesti kuuntelemisen) kehittämiseksi. Vastauksissa toivottiin, myös yhteistä usein toistuvaa tekemistä koko työyhteisölle. Viidennessä kohdassa ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kirjoittaa vielä jotain, mitä ei ollut kysytty. Tässä kohtaa sain edelleen positiivista palautetta siitä, että kehittämisiltapäivät oli koettu tärkeiksi monelta suunnalta. Heidän mielestä ainakin johtajuustaidot ja itsetuntemus olivat kehittyneet. Yhteisestä loppu SWOT-analyysistä tätä tietoa en löytänyt mutta tässä loppupalautteky-symyksissä tuli osallistujilta tieto, että nämä taidot olivat ainakin osan mielestä kehittyneet. Jälleen opinnäytetyön kehittämiskysymykseen, voiko kehittämisspäivien avulla kehittää osallistujien johtamis- ja organisointitaitoja ja itsetuntemusta, voidaan vastata myöntävästi. Lyhyellä valmennusprosessilla voidaan saavuttaa positiivista muutosta.

Moni oli kirjoittanut vastauksiin ne, mitä asioita olin jo kirjoittanut päiväkirjaan kehittämisiltapäivien aikana ja välissä. Kaikilla osallistujilla oli koko ajan asenne kehittämistä kohtaan hyvin positiivinen. Loppupalautteessa merkittävää oli, että monet pelkäsivät hyödyn jäävän vähäiseksi. Tämän perusteella päättelen, että kehittämistä ja muutosta parempaa ajateltiin kuitenkin ulkoisesti, ei niinkään oman itsensä muuttamisen kautta. Vetäjänä tiedostin myös sen, että jokainen osallistuja on erilainen per-

soona, myös työtehtävät ovat erilaisia ja vaativat erilaista osaamista. Tämän johdosta jokainen painotti hieman eri asioita ja hieman eri näkökulmasta. Yhteisöllisyyden kautta tuli kuitenkin myös toisten erilaisuuden ymmärtämistä. Kaikilta mukana oloilta tuli toive siitä, että koko työyhteisö tarvitsee yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa, ja tämän otan huomioon kehittämissuunnitelmissa.

6.3 Kehittämissuunnitelmat

Prosessin edetessä toivoin, että työyhteisön ryhmän jäsenistä tulisi voimaa ja halua muuttaa työyhteisön kulttuurista esimerkiksi niitä asioita, jotka liittyvät johtajuuteen, arvoihin tai visioihin. Tämän takia lisäsin kehittämistehtävään vielä pienimuotoisen kehittämispajan. Valitettavasti kaikki ryhmän jäsenet eivät päässeet mukaan pajaan, johtuen päällekkäisistä työtehtävistä tai vapaapäivistä. Kehittämispajan jälkeen innostuin vielä lopuksi tekemään tähän opinnäytetyöhön yhteenvetokuvan (kuva 10.), jossa käydään kaikki opinnäytetyön tavoitteet läpi. Sen jälkeen merkitsin kuvaan tämän hetkisen tilanteen ja lisäksi mielestäni sopivia kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelma-idea tuli opinnäytetyöoppaasta, jossa kerrotaan että Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulee tuottaa tilaajalleen jotain konkreettista. Se voi olla myös käyttökelpoinen toimintamalli, tuote, opas tai vaikkapa palvelu. Hyvän ja toimivan opinnäytetyön tulee olla tilaajalle väline toiminnan kehittämiseksi. (Opinnäytetyöopas 2013,4.) Kuvassa kymmenen (10.) Opinnäytetyön tavoitteet, tilanne ja kehittämissuunnitelmat on hieman toistoa kehittämissuunnitelmapajan kuvan kanssa (8.) mutta halusin selvyyden vuoksi tuoda kaikki opinnäytetyön kehittämissuunnitelman tavoitteet yhteen kuvaan. Mönkkönen & Roos (2010) kehottavat tekemään kehittämissuunnitelman osaamiskartoituksessa määriteltyjen haasteiden pohjalta. Meidän haasteet on tutkittu SWOT-analyysillä. Mönkkönen ja Roos (2010) jatkavat, että suunnitelman tulee olla konkreettinen, tulee nimetä vastuuhenkilöt ja seuranta. Kehittämissuunnitelma ei tule olla vuosittain monia vaan kannattaa keskittyä vain yhteen kokonaisuuteen. Osaamisen kehittymisen tuloksia on vaikea mitata. Ne näkyvät muun muassa toimintakulttuurissa, puhetapoina ja yhteistyönä. Juuri näin tapahtui meidän opinnäytetyön kehittämistehtävän jälkeen. Riski on kuitenkin olemassa, että tuleva kehittämissuunnitelma voi jäädä toteutumatta tai itse prosessi voi jäädä kesken. Syy siihen löytyy itse työyhteisöstä, sitä ei kannata ulkoistaa mihinkään ulkopuoliseen

tekijään. Suunnitelmaa tulee jonkun johtaa ja organisoida, sillä taataan prosessin jatkuvuus. (Mönkkönen & Roos 2010, 220-222.)

Kuvassa kymmenen (10.) voidaan tarkastella muun muassa sitä että, johtamis- ja organisointitaitoihin liittyvää teoriaa tutkimme mutta emme keskusteluissa menneet kovinkaan syvälle vaan puhuimme asioista vielä aika pinnallisesti. Mielestäni kannattaisi ottaa vaikkapa teemavuosia nuorisotoimelle milloin kehitettäisiin erityisesti jotain tiettyä aihe-alueita. Keskeiset harjoitteet tai yhdessä sovitut asiat tallennettaisiin tiedostoihin, josta työntekijät voisivat ne löytää. Ehdottaisin nuorisotoimenjohtajan ja hänen varahenkilölle verkostoitumista saman alan ihmisten kanssa, tietotaitoa voisi jakaa ja uutta ammentaa. Ehdottaisin myös, että kaikkien työnkuviin paneudutaan tarkemmin ja niistä tehdään avoimet koko työyhteisölle. Muutama ryhmän jäsen SWOT-analyysissä sekä lisäksi suullisessa palautteessa toivoi yhteistä visiota johtamaan toimintaa. Tämän takia merkitsin vision kehittämisehdotukseeni. Sydänmaanlakan (2004, 118) mukaan on hyvin vaikeaa saada ryhmä työskentelemään tehokkaasti, jos visio on epäselvä tai sitä ei ole ollenkaan. Johtajalla tulee olla selkeä visio ja saada muut näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Jaettuun visioon tulee kaikkien sitoutua. Mielestäni visio ja toiminnan selkeä päämäärä voisi auttaa myös ajanhallinta ongelman edessä. Moni ryhmän jäsen toi esille ajanhallintaa liittyvistä ongelmista. Myös Luukkala (2011, 135-136) mainitsee samansuuntaisia ajanhallintaan vaikuttavia puutteita. Tulee olla selkeä tavoite ja tulee osata priorisoida, lisäksi tulee kiinnittää huomiota osaamisvajeeseen tai välinpitämättömiin työntekijöihin.

Opinnäytetyön kehittämistehtävää toteuttaessa tuli hyvin selvästi esille, että ryhmän jäsenet pitivät merkittävänä taitoina hyvän johtajan vuorovaikutustaitoja. Niinpä myös meidän kehittämisehdotuksista löytyy vuorovaikutustaitojen harjoittelua. Heti kehittämistehtävämme aluksi totesimme, että olisi hyvä jos koko työyhteisö olisi meidän kanssa harjoittelemassa. Ehdotan, että vuorovaikutustaitojen harjoituksia tehdään säännöllisesti. Refleктоimalla toiminnan onnistumista saadaan informaatiota siitä, mitä taitoja tarvitsee harjoitella missäkin kohdassa.

Itsensä tuntemisen ja itseluottamuksen kautta syntyy työhyvinvointia, ammatillista osaamista ja juurikin niitä johtamis- ja organisointitaitoja. Näihin liittyvät harjoitukset eivät koskaan ole kenellekään pahaksi, joten sen takia kehittämisehdotuksista löytyy

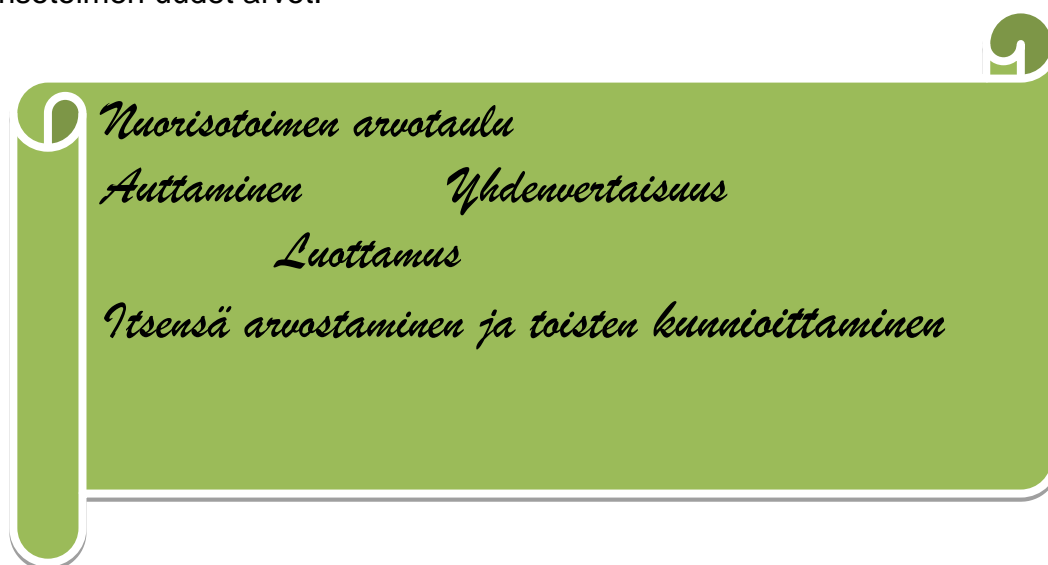
myös itsensä tuntemisen ja itseluottamuksen harjoituksia. Varsinaisesti emme painuneet ammatilliseen osaamiseen kehittämistehtävässä vaan näiden muiden tavoitteiden kautta päästää kohti parempaa ammatillista osaamista. Lisäksi kaikkien näiden ehdotuksen toteuttamisen kautta syntyy lisää yhteisöllisyyden tunnetta koko työyhteisöön.

Opinnäytetyön tavoitteet	Tilanne	Kehittämisehdotukset
Johtamis- ja organisointitaidot	Alustavasti tutkittu	Jatketaan harjoittelua koko työyhteisön kanssa. Verkostoituminen muiden saman alan toimijoiden kanssa. Selkeämmät ja avoimet työnkuvat. Vision kehittäminen toimintaa ohjaamaan.
Vuorovaikutustaidot	Osaamista ryhmän jäsenillä	Ajanhallintataidot kehittyvät Jatketaan harjoittelua työyhteisön kanssa.
Itsetuntemus	Lisääntynyt	Keskitytään parantamaan kuuntelu-, jämäkyys- ja palautteenantotaitoja
Itseluottamus	Lisääntynyt	Virkistys- ja suunnittelupäivissä yhdessä säännöllisesti harjoitellaan.
Ammatillinen osaaminen	Vaihtelua, asiaan ei perehdytty	Mahdollisuus kouluttautua, parannetaan perehdyttämistä
Työhyvinvointi	Lisääntynyt	Lisätään yhteisöllistä toimintaa, joka tulee jo ed. mainituista. Lisätään kannustavaa ilmapiiriä.
Arvotaulu	Tehty	Opetellaan työskentelemään arvojen mukaisesti.
Kehittämissuunnitelma	Tehty	Toteutetaan suunnitelmat

Kuva 10. Opinnäytetyön tavoitteet, tilanne ja kehittämisehdotukset

Yksi kehittämistehtävän tavoitteista oli saada sovittua nuorisotoimelle uudet arvot. Työskentelymme tuloksena saimme muutaman arvovaihtoehdon aikaisemmin kehi-

teltyjen lisäksi. Arvovaihtoehdot esiteltiin työyhteisömme suunnittelupäivässä joulukuussa 2014. Yhteisen äänestyksen tuloksena saimme toimintaamme ohjaamaan arvot (kuva 11.) Aaltosen ja Junkkarin mukaan arvoprosessin hyötyinä voidaan nähdä monia asioita, kuten pyritään hallitsemaan mahdollista muutosta ja asiakassuhteiden laatu paranee. Tämän lisäksi arvoprosessin kautta toivotaan työyhteisön hyvän ilmapiirin löytyvän ja että, päätöksenteko helpottuu. Ja myös toivotaan, johdon ja henkilökunnan vuorovaikutuksen parantuvan ja työmotivaation lisääntyvän. (Aaltonen&Junkkari 2003, 231-233). Tulevaisuudessa meidän tulee opetella työskentelemään arvojen mukaisesti. Opinnäytetyön viimeisessä kuvassa numero 11. esitellään nuorisotoimen uudet arvot.



Kuva 11. Nuorisotoimen arvotaulu

Viimeisin kohta kehittämissuunnitelmassa oli, että kehittämissuunnitelma toteutetaan. Uskon, että saamme toteutettua suunnitelmamme. Uskon myös, että ideat jatkavat muokkaantumista, juurikin niin kuinka toiminta- ja kehittämistutkimuksessa kuuluu tapahtua. Mielestäni kannattaa hyödyntää Demingin ympyrän logiikkaa, josta kerroin jo sivulla 26. Se meni yksinkertaisuudessaan niin, että ensin suunnitellaan kunnolla, sitten tehdään koemainen tuotos, jonka jälkeen on arvioinnin aika ja tämän jälkeen aloitetaan varsinainen toimiminen. (Sarala & Sarala 2003, 99-101). Ja seuraava nuorisotoimen askel voisi olla, että aloitetaan varsinainen toimiminen eli kehittämissuunnitelmien toteutus. Koemainen tuotos on mielestäni ollut tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä.

6.4 Loppusanat

Haastava ja mielenkiintoinen kehittämistehtävä on tehty, vaikeinta on päästää irti intensiivisestä opinnäytetyön tekemisestä. Suurin yllätys oli kehittämistehtävän aikataulutus. Kesälomat keskeyttivät työskentelyn. Itse kehittämispäivien suunnitteluun, toteutukseen ja analysointiin meni yllättävän pitkä aika. Tämän jälkeen tarvitsin omaan prosessointiin ja kirjoittamiseen yllättävän paljon aikaa.

Kehittämistehtävää arvioidessa tulee huomioida, kuka hyötyy tästä opinnäytetyöstä. Uskon, että työryhmämme ja tilaaja hyötyi tästä kehittämisprosessista. Toivon, että ammattikuntamme jollain tasolla hyötyy myös. Nuorisotoimien tai järjestöjen työyhteisöjen kannattaa valmentaa työyhteisöään johtamis- ja organisointitaidoissa, se parantaa ammatillista osaamista ja työhyvinvointia. Tästä opinnäytetyöstä löytää ideoita ja keinoja oman työyhteisön tarpeiden selvittelyyn, valmennukseen ja kehittämistyöhön.

Loppusanoiksi valitsen Pirneksen (2003, 220) ajatukset kehittyvästä johtajuudesta. Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kehitytään. Kehittyessään johtajan tulee kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänen tulee pyrkiä realistiseen näkemykseen itsestään ja mahdollisuuksistaan. Johtajan tulee suhtautua myönteisesti saamaansa palautteeseen ja ottaa siitä oppia. Kehittävän johtajan tulee ymmärtää myös roolinsa alaisten kehittäjänä. Toivon, että näin ajattelee jokainen nuorisotoimen kehittämistehtävässä mukana ollut henkilö.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2003. Yrityksen arvot & Etiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- Basten, Oscar 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. (ylempi AMK).
- Cederlöf, Petri 2004. Nuorisotyö ja sen haasteet pienissä kunnissa. Helsinki: Hakapaino.
- Elämäntaidon valmennusakatemia. Viitattu 22.9.2014
<http://www.namaste.fi/fi/enneagrammi>
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Hiltunen, Jaana & Kangas, Mari 2011. Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi? Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Taloushallinnon koulutusohjelma. Tradenomi.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöopas-perustutkinnot-2.pdf.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä –Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, Tarja 2014. Osaaminen Työyhteisön käyttöön -Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisprosessi Kokemäellä. Opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi. Sosionomi (ylempi AMK)
- Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina & Kustannusosakeyhtiö Tammi 2010. Arvostus –valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy
- Leppänen, Makke & Rauhala Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Balto print
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lyyra, Eija & Pendolin, Katja 2013. Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämää palvelevaa koulutusta. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK).
- Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU.
- Nuorisolaki. Viitattu 5.11.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072>

- Opetushallitus 2014. Viitattu 5.11.2014
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologiaa.
- Pirnes, Unto 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu:Otavan Kirjapaino Oy.
- Pohjanheimo, Esa 2012. Johda Ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Liettua: BALTO print.
- Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Helsinki: Arator Oy.
- Raina, Liisa & Haapaniemi, Rauno 2007. Yhteisöllinen pedagogia. "...ettei tarvitse tehdä yksin." Tallinna: AS Pakett kirjapaino.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saanila, Jutta 2012. Läsnaïlo. Itsetuntemus ja enneagrammi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sarala Urpo & Sarala Anita 2003. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8.painos. Helsinki: Helsingin yliopisto
- Satokangas, Kim 2014. Tämän päivän johtajuus. Leadership vai Management. Opin- näytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin osaamisala. Tradenomi.
- SWOT-analyysin nelikenttä. Viitattu 5.11.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: SanomaPro.