

**”KUN OLIS’ JOSKUS AIKAA TEHDÄ
OIKEITA TÖITÄ!”**

Kunnallinen nuorisotyö ja työelämän muutokset

Nuorisotyön ja nuorisotutkimuksen
Pro gradu-tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Tampereen yliopisto
Virpi Rantanen
10.5.2017

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

RANTANEN VIRPI: ”Kun olis’ joskus aikaa tehdä oikeita töitä!” Kunnallinen nuorisotyö ja työelämän muutokset

Pro gradu-tutkielma, 111 s., 10 liitesivua

Nuorisotyö ja nuorisotutkimus

Toukokuu 2017

Tutkimuksen aiheena on kunnallinen nuorisotyö osana työelämän ja julkishallinnon muutoksia. Suomalaista nuorisotyötä on tutkittu sen sisältöjen osalta, mutta ei juurikaan työelämän näkökulmasta. Nuorisotyön kehittämisen kannalta on olennaista tunnistaa myös asioita, jotka muovaavat työpaikan toimintakulttuuria vaikuttavat kokemuksiin työstä. Tällä Lahden nuorisopalveluihin keskittyvällä laadullisella tapaustutkimuksella osallistun keskusteluun ammatillisesta nuorisotyöstä ja työelämän haasteista.

Tutkimusmetodina olen käyttänyt kehittävää työntutkimusta, jossa työn teoriaa ja käytäntöä verrataan keskenään. Tutkimuksen teoriaosuus rakentuu sekä nuorisotyön yleisestä esittelystä, kunnalliseen nuorisotyöhön vaikuttavista julkishallinnon ja työelämän muutoksista että Lahden nuorisopalveluiden toiminnan kuvauksesta. Lahden nuorisopalveluiden käytäntöjä edustavat henkilökunnan ryhmätyökirjaukset vuosilta 2007–2014. Työ lähtee liikkeelle tutkimuskysymyksestä, mitkä työhön liittyvät asiat ovat puhuttaneet Lahden nuorisopalveluiden henkilökuntaa.

Aineiston perusteella eniten ovat puhuttaneet työtehtäviin ja työaikaan liittyvät asiat. Jatkoain näiden teemojen selvittelyä ja asetin uudeksi tutkimuskysymykseksi, mihin työaika kuluu. Tältä osin käytin tutkimusaineistoina Lahden nuorisopalveluissa keväällä 2015 toteutettua työajanmittausta. Mittaustulokset eivät selittäneet kokemusta vääränlaisista tehtävistä. Syvensin työajan selvittelyä vielä yhdellä tutkimuskysymyksellä eli vastaavako työajanmittauksen tulokset tehtäväkuvissa määriteltyjä tavoiteaikoja. Nämäkään tulokset eivät tuoneet vastauksia tehtäviin ja työaikaan liittyvään kritiikkiin. Esitetyt kommentit tulivat ymmärrettävämmiksi vasta, kun vertasin niitä työelämässä, julkishallinnossa ja Lahden nuorisopalveluissa tapahtuneisiin muutoksiin: nuorisotyö on moninaistunut ja oman työn hahmottaminen on ongelmallista, työtä on vaikea hallita, uudistuspaineet ovat jatkuvia ja mittaus- ja raportointivastuut ovat lisääntyneet uuden julkisjohtamisen seurauksena.

Asiasanat: nuorisotyö, nuorisotyöntekijä, kunnallinen nuorisotyö, työelämä, työaika, työnmuutos, uusi julkisjohtaminen, kehittävä työntutkimus

ABSTRACT

University of Tampere

Faculty of Social Sciences

RANTANEN VIRPI: "If I only had enough time for real duties!"

Municipality youth work and changes in working life.

Master's thesis 111 pages, 10 appendixes

Youth Work and Youth Studies

May 2017

In this study, I concentrate on examining municipal youth work as a part of working life. There is some research about the contents and duties of youth work but there are not many scholarly books concentrating on youth work as a part of working life or public management. As civil servants youth workers should be aware of those changes and observe their duties in that perspective. With this case study I want to take part to discussion about professional youth work.

As a research method I use developmental work research. The developmental work research focus on inconsistencies between the theory and practice of the working place. The theory of my study consist of the working life, changes in public management and the operational model of Lahti City Youth Services. The practice is based on the opinions of the personnel of Lahti City Youth Services have expressed in different situations between years 2007-2015. I started my study from the question, what were the topics of those comments.

I found out that the most common topics applies to the work, duties and working time. I concentrated to those and found out which duties the working hours are composed of and how those results corresponded to the division of labor. I didn't find clear answers to the criticism. So I went on and reflected the comments with the studies of changed working life, new public management and the recent history of Lahti City Youth Services. That helped to found some explanations to my colleges' feelings.

I found out issues that are important to solve both together and individually. We need to discuss about the limits, diversity and priority of various duties. Without that discussion it is difficult to understand Lahti City Youth Services as whole or develop youth work to prearranged direction. It is important to follow the phenomena of today's youth but is also important to understand the society. That is needed, if we want to fortify youth work as a part of municipal services.

Keywords: youth work, youth workers, municipal youth work, working life, working time, new public management, developmental work research

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 TYÖELÄMÄ JA NUORISOTYÖ MUUTOKSISSA	4
2.1 Vanhasta työstä uuteen työhön	4
2.1.1. Vanhan työn malli	5
2.1.2 Uuden työn ihanne.....	6
2.1.3 Työn muutokset ja epävarmuuden lisääntyminen	7
2.2 Työelämän tulevaisuudesta.....	8
2.2.1 Verkostoitumista ja uudenlaista yhteistyötä	9
2.2.2 Tietotekniikkaa ja asiakaslähtöisyyttä	10
2.2.3 Muuttuvat työtavat.....	11
2.2.4 Työn subjektivoituminen ja jatkuva muutos.....	11
2.2.5 Työn monimuotoistuminen	13
2.3 Uusi julkisjohtaminen ja kuntatyö	14
2.4 Nuorisotyöstä.....	19
2.4.1 Nuorisolainsäädäntö ja nuorisotyön tehtävät	19
2.4.2 Valtion ohjausjärjestelmät ja nuorisotyö	22
2.4.3 Nuorisotyö ammattina	23
2.5 Nuorisotyö tutkimuskohteena.....	25
2.5.1 Nuorisotutkijoiden määritelmiä nuorisotyön tehtävistä.....	27
2.5.2 Kuntien nuorisotoimijat ja nuorisotyön määritelmät.....	29
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
3.1 Tutkimuksen lähtökohdat	31
3.2 Yhteisöjen ja merkitysten tutkimisesta	31
3.3 Tutkimusstrategian valinta	33
3.4 Tutkimusmetodin esittely	34
3.6 Tutkimusaineistosta tutkimuskysymyksiin	38
3.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset lähtökohdat.....	40
4 LAHDEN NUORISOPALVELUIDEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ... 42	
4.1 Lahden nuorisopalvelut osana laajempaa yhteisöä.....	42

4.2 Toimintaa ohjaavat säännöt	44
4.3 Lahden nuorisopalvelut ja nuorisotyön tekijät	47
4.4 Työn välineet Lahden nuorisopalveluissa	49
4.5 Työnjako Lahden nuorisopalveluissa.....	52
4.6 Työn kohde ja päämäärä.....	54
5 LAHDEN NUORISOPALVELUT JA TYÖN HAASTEET	55
5.1 Työpaikalla toistuvia puheenaiheita.....	55
5.2 Puheenaihe 1: uudet tehtävät ja toiminnot.....	57
5.3 Puheenaihe 2: työn määrä ja työaika.....	59
5.4 Tehtäviin käytetty työaika	61
5.5 Tehtäväkuvat ja tavoitteiden toteutuminen.....	68
5.6 Toimintakulttuurin muutoksia	71
5.6.1 Lahden nuorisotyö vakiintuu ja kasvaa	72
5.6.2 Nuorisotalotyötä ja kansalaistoiminnan tukemista.....	73
5.6.3 Nuorisopalvelut ja erityisnuorisotyö	75
5.6.4 Kehittämishankkeita ja toimintakulttuurin muutoksia.....	76
6 TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ JA VASTAUKSIA	78
6.1 Aikaa oikeille töille	79
6.2 Keskustelua kehittämisestä ja muutoksista	84
6.3 Liikaa hallintoa ja liian vähän esimiestyötä	87
6.4 Työyhteisöstä ja toimintakulttuurista.....	90
6.4.1 Työyhteisö ja muuttuvat roolit	91
6.4.2 Yhteistyö edellyttää luottamusta	92
6.4.3 Organisaatio ja työyhteisö muutoksissa.....	93
6.5 Huomioita ja vastaamattomia kysymyksiä	95
7 LOPUKSI	99
LÄHTEET	104
KIRJALLISUUTTA	111
LIITE 1. Kooste tutkimuksessa käytetystä aineistosta	112
LIITE 2. Lahden nuorisopalveluiden toiminnan arvioinnin välineet	114
LIITE 3. Nuorisopalveluiden yhteistyöverkostoja vuonna 2013.....	115
LIITE 4. Tuotteet ja toiminnot, työajanseurantalomake	117
LIITE 5. Tehtäväkuvat ja tuotteistamisen toiminnot nimikkeittäin.....	119

PRO GRADU-TUTKIELMAN KAAVIOT JA TAULUKOT

- KAAVIO 1.** Tutkimusprosessin kulku, s. 2
- KAAVIO 2.** Kehittävän työntutkimuksen vaiheet, s. 35
- KAAVIO 3.** Toiminnan yleinen rakenne, s. 35
- KAAVIO 4.** Nuorisotyön toimintajärjestelmä toiminnan yleisen rakennemallin mukaisesti, s. 36
- KAAVIO 5.** Lahden kaupungin sivistystoimialan organisaatio 2015, s. 43
- KAAVIO 6.** Lahden nuorisopalveluiden organisaatio 2015, s. 44
- KAAVIO 7.** Kehittämisohjelman valmisteluprosessi, s. 46
- KAAVIO 8.** Henkilökunnan ikäjakauma 1.1.2015, s. 48
- KAAVIO 9.** Lahden nuorisopalveluiden tuotteet ja niihin liittyvät toiminnot 2015, s. 49
- KAAVIO 10.** Lahden nuorisopalveluiden ulkopuolinen rahoitus vuonna 2015, s. 51
- KAAVIO 11.** Nuorisopalveluiden toimintaa ohjaavat prosessit, s. 53
- TAULUKKO 1.** Ryhmätöiden puheenaiheet vuosina 2014–2015, s. 56
- KAAVIO 12.** Koko henkilöstön työajan jakautuminen, s. 62
- KAAVIO 13.** Nuorisonohjaajien työajan jakautuminen, s. 62
- KAAVIO 14.** Nuorisonohjaajien työaika ja yhteisöllisen nuorisokasvatuksen toiminnot, s. 63
- KAAVIO 15.** Työvalmentajien työajan jakautuminen, s. 64
- KAAVIO 16.** Työvalmentajien työaika ja sosiaalisen nuorisotyön toiminnot, s. 64
- KAAVIO 17.** Päälliköiden työajan jakautuminen, s. 65
- KAAVIO 18.** Päälliköiden työaika ja nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat tehtävät, s. 66
- KAAVIO 19.** Nuorisonohjaajien työaika ja nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat toiminnot, s. 67
- KAAVIO 20.** Työvalmentajien työaika ja nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat toiminnot, s. 67
- KAAVIO 21.** Nuorisonohjaajan tehtäväkuva ja työaikalaskennan tulokset, s. 69
- KAAVIO 22.** Työvalmentajan tehtäväkuva ja työaikalaskennan tulokset, s. 70
- KAAVIO 23.** Toimintayksikön päällikön tehtäväkuva ja työaikalaskennan tulokset, s. 71
- KAAVIO 24.** Vakituisen henkilökunnan palvelusvuodet 1.1.2015 s. 72

1 JOHDANTO

”Ylitöitä kertyy, kiire, riittämättömyyden tunne, kun volyymit kasvavat jatkuvasti! Uudistuskykyisyys: nopea reagointi, ilmiöistä lähtevät palvelut, tarpeeton poistoon, tilalle uutta, hyvät käytänteet valtakunnalliseen jakoon; kokeilemisen mahdollisuuksia, radikaalimpi tapa muuttaa omia palveluita vastaamaan nuorten tarpeisiin; palvelurakenteet asiakaslähtöisiksi. Kun kaikki tekee kaikkea, kehittää kaikkea ja osallistuu vähän kaikkeen, sekoittaa sen mitä todella piti tehdä...”

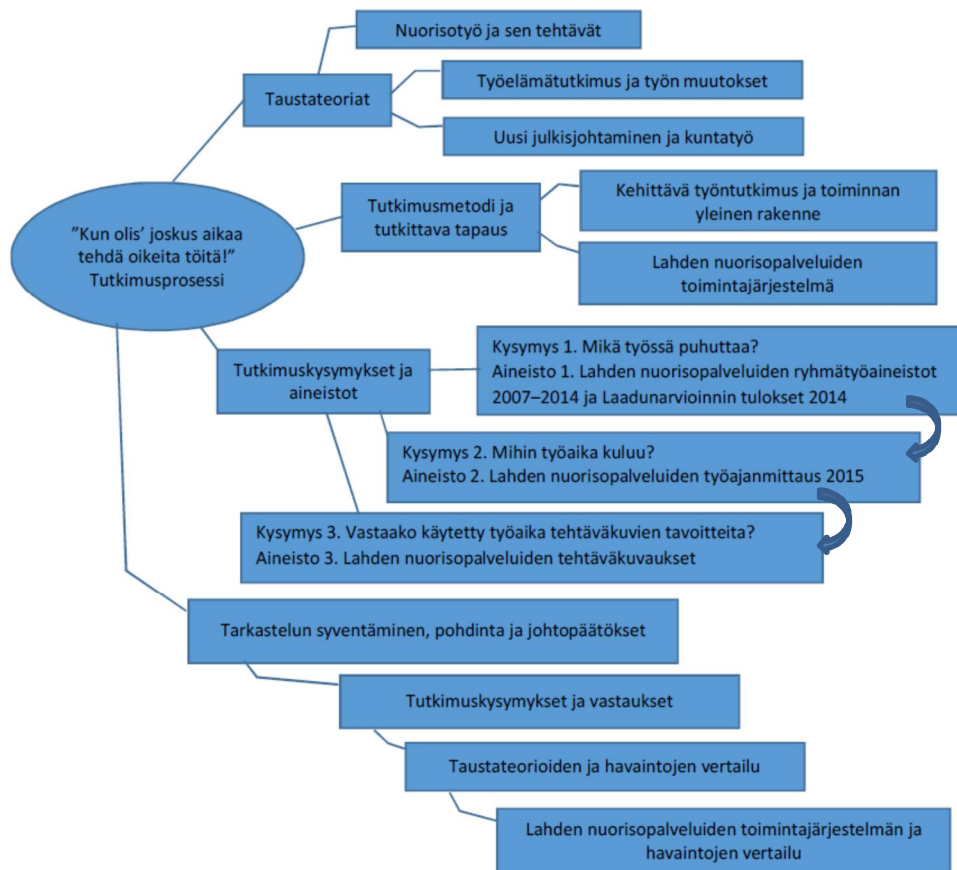
Yllä olevat kirjaukset ovat Lahden nuorisopalveluiden henkilöstön työtä ja työyhteisöä koskevia kommentteja. Niistä välittyy huoli työajan riittämättömyydestä ja omasta jaksamisesta. Toivotaan mahdollisuuksia keskittyä olennaiseen eli aikaa ”oikeille töille”. Toivotaan myös nopeampaa reagointia, muutoksia ja vanhasta luopumista. Samalla, kun osa työntekijöistä kokee uupuvansa jatkuvan kehittämisen ja muutosten paineessa, osa haluaisi rohkeampaa kehittämistä. Tämä tutkielma syntyi halusta ymmärtää näitä kommentteja ja tekijöitä, jotka vaikuttavat erilaisiin kokemuksiin työstä ja toimintakulttuurista.

Tutkimuksen keskiössä ovat kunnallisen nuorisotyön tehtävät osana julkishallintoa ja työelämää. Esimerkkinä ovat Lahden nuorisopalveluiden toimintakulttuuri, työn sisällöt ja työaika. Tutkielmassani en etsi työntekijöiden määritelmiä nuorisotyöstä ja siihen kuuluvista tehtävistä. Etsin laajempaa ymmärrystä asioille, jotka muokkaavat tehtäväkuvia ja mielikuvaa omasta työstä. Tieteenfilosofisesti työni perustuu empirismiin, jossa havaintoja tulkitaan osana sosiaalista todellisuutta.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu useammasta osa-alueesta: työelämän ja julkishallinnon muutoksista, nuorisotyölle asetetuista tehtävistä ja nuorisotyötä käsittelevistä tutkimuksista. Suomalaista ja kansainvälistä työelämäntutkimusta käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti, mutta tämän opinnäytetyön haasteena on nuorisotyötä käsittelevän työelämäntutkimuksen vähyys. Petri Cederlöfin (2004) kuvaus pienten kuntien nuorisotyön haasteista, ammatillista nuorisotyötä käsittelevä Katariina Soanjärven väitöstutkimus (2011) ja

Kokkolan nuorisopalveluissa toteutettu nuorisotyön opetussuunnitelmatyö (Kiilakoski, Kinnunen, Djupsund 2015) ovat lähinnä tämän työn aihepiiriä.

Lahden nuorisopalveluihin keskittyvän tapaustutkimuksen tutkimusmetodina käytän Yrjö Engeströmin (1995) kehittävän työntutkimuksen mallia. Kehittävässä työntutkimuksessa kiinnostavat työn teorian ja käytäntöjen väliset ristiriidat. Tässä työssä teoriaa edustavat nuorisotyölle määritellyt tehtävät, Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmä ja työelämää käsittelevät tutkimukset. Työn käytäntöjä eli työntekijöiden sosiaalista todellisuutta kuvaavana aineistona käytän Lahden nuorisopalveluiden henkilöstöpäivien ryhmätyömuistiinpanoja vuosilta 2007–2015.



KAAVIO 1. Tutkimusprosessin kulku

Kaaviossa 1 on hahmotelma vaiheittain etenevästä tutkimusprosessista. Taustateorioiden, tutkimusmetodin ja Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmäkuvausten jälkeen keskityn tutkimuskysymyksiini. Ensimmäinen tutkimuskysymys, mikä nuorisopalveluiden henkilökuntaa puhuttaa, liittyy ryhmätyömuistiinpanoihin eli toistuvasti keskusteluissa esiintyviin teemoihin.

Ryhmätyömuistiinpanojen perusteella eniten keskustelua on käyty työaikaan ja tehtäviin liittyvistä asioista. Koska kommentteista välittyi mielikuva, että työaika kuluu muuhun kuin perustyöhön, jatkoin työaikateeman käsittelyä. Asetin työlle uuden tutkimuskysymyksen. Halusin selvittää tarkemmin, mihin tehtäviin työaika kuluu. Tähän kysymykseen etsin vastauksia keväällä 2015 toteutetun työajanseurannan tuloksista. Saadut vastaukset eivät vielä selventäneet kokemusta työajan kulumisesta ”vääriin töihin”. Syvensin tarkastelua vielä kolmannella tutkimuskysymyksellä, vastaako käytetty työaika tehtäväkuvausten tavoitteita. Koska nämäkään vastaukset eivät auttaneet ymmärtämään tehtävistä ja työajasta esitettyjä kommentteja, etsin vastauksia työni taustateorioista ja Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmän kuvauksesta. Vasta työelämän, julkishallinnon ja Lahden nuorisopalveluiden lähihistoriassa tapahtuneet muutokset tekivät työn haasteet näkyviksi.

Työn viimeisessä luvussa arvioin vielä tutkimuksen haasteita, käyttämiäni aineistoja ja kerron tulosten siirtymisestä työpaikan käytäntöihin. Vaikka työ tapaustutkimuksena keskittyy yhteen työyhteisöön, sen tulos kertoo siitä työelämän todellisuudesta, jonka osa myös kunnallinen nuorisotyö on. Toivottavasti tämän työn sisällöt synnyttävät keskustelua myös muilla työpaikoilla ja auttavat pohtimaan työn arkea ja sisältöjä osana laajempaa viitekehystä.

2 TYÖELÄMÄ JA NUORISOTYÖ MUUTOKSISSA

Työ, ammatit ja työyhteisöt ovat muuttuneet ja muutos jatkuu. Tämä työ liittyy keskusteluun työelämän sekä julkishallinnon muutoksista ja nuorisotyöstä osana sitä. Poliittiset linjaukset julkishallinnon tuottavuudesta ovat vaihdelleet eri aikoina, mutta mikään hallinnonala ei ole säästynyt tuottavuuden vaatimuksilta. Katja Komonen, Leena Suurpää ja Markus Söderlund toteavat, kuinka kunnallinen nuorisotyö on mukana näissä muutoksissa ja sitä koskevat muun muassa julkiseen talouteen kohdistuvat tehokkuusvaatimukset. Nuorisotyö on mukana vastaamassa yhteiskunnan haasteisiin erityisesti nuorten syrjäytymisen ehkäisyn osalta. On tultava toimeen niukkenevilla resursseilla, saatava aikaan enemmän ja esitettävä mitattavia tuloksia. Nuorisotyönkin on sopeuduttava työelämän muutoksiin, uusiin johtamisjärjestelmiin, laatuajatteluun, tilaaja-tuottajamalliin ja tuottavuuskeskusteluun (Komonen & Suurpää & Söderlund 2012, 13).

2.1 Vanhasta työstä uuteen työhön

Miten kuvata käsitettä ”työ”, kun sille ei ole yleistä määritelmää. Työ voidaan määritellä sille annettujen sosiaalisten merkitysten ja tulkintojen kautta. Modernin työn perusmuoto on ansiotyö. Palkkatyö on työmarkkinoiden kauppatavaraa, jota ostetaan ja myydään. Työ on taloudellisesti ja moraalisesti olennainen osa ihmisen elämää. (Rekola 2008, 179–182.) Modernissa kapitalismissa erotetaan toiselle tehtävä ansiotyö kotitalouksissa tehtävästä palkattomasta kotityöstä. Käytännössä ero palkkatyön ja muun työn välillä ei ole selvä. Palkkatyössäkin tehdään asioita, jotka eivät varsinaisesti näy tai ole kirjattu tehtäväkuviin. Työhön liittyy kotityön kaltaista tehtävien ja asioiden yhteen sovittelua, joilla arki saadaan sujumaan ja yhteistyö toimivaksi. (Rekola 2008, 182–183; Jokinen 2005, 70.)

2.1.1. Vanhan työn malli

Työelämän muutosta kuvataan siirtymisenä fordistisesta eli vanhasta työmallista uuteen tuotantomalliin (Järvensivu & Koski 2008, 19). Vanhalla työllä viitataan suorituskeskeiseen työotteeseen, jossa työ oli vaiheistettua, työnjohdon ohjeistamaa, valvomaa ja toistuvaa rutiininomaista liukuhihnatyötä. Vanhan työn aikajakso jatkui 1900-luvun alun teollistumisen alkuvaiheista toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. Suomessa hyvinvointivaltion rakentaminen käynnistyi vasta 1950-luvun lopulla ja jatkui osittain 1990-luvun lamaan saakka. Vasta taloudellisen kriisin aiheuttama muutos siirsi suomalaisenkin työelämän uuteen aikaan. (Julkunen 2008, 9-15.)

1970-luvun protestiliikkeet kuten opiskelija- ja työläisliikkeet ja vuoden 1973 öljykriisi olivat ensimmäinen merkki ajan muuttumisesta. Margaret Thatcherin politiikka Iso-Britanniassa, uusliberalismin nousu ja siirtyminen makrotalouteen muuttivat suhtautumista työhön. Vanhan hierarkkisen ja ylhäältä johdetun työtavan katsottiin riistävän työntekijän aloitteellisuutta, omaa ajattelua ja kehittymistä. (Julkunen 2008, 10–14.) Rationaalisessa työtavassa työnjako oli viety niin pitkälle, että yksittäinen työntekijä näki työkokonaisuudesta ehkä vain sen työvaiheen, jota itse suoritti. Tällaisissa funktionaalisissa organisaatioissa toimintaa ohjataan keskitetysti säännöin ja normein. Toimialat, osastot ja linjajohto ovat niissä eriytyneet. Tällaisen rutinoituneen ja säädellyn työtavan vaarana on motivaation katoaminen ja työstä vieraantuminen sekä osastojen välinen reiviirikilpailu. (Engeström 1995, 22–23.)

Juha Siltala on todennut, ettei vanhan työkuulttuurin ajanjakso ollut työntekijän kannalta niin negatiivinen kuin väitettiin. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimusten mukaan 1980-luku oli Suomen työpaikoilla onnellisinta aikaa. Julkisella puolella uusiin tehtäviin vastattiin perustamalla uusia virkoja ja palkkaamalla lisää työvoimaa. Työntekijöiden osalta työelämä ei vaatinut tulosvastuuta eikä työpaikoilla syntynyt työntekijöiden välistä kilpailuasetelmaa. Saavutettu ammattitaito ja osaaminen takasivat työntekijälle rennon

työtahdin ja muuttumattomat rutiinit. Toisaalta aineellisesti turvattu elämä ei kaikille riittänyt. Turvallisuus jätti tilaa pohtia omaa osaamista, kehittymistä ja tulevaisuutta. Itsensä toteuttamisesta ja yksilöitymisestä tuli Suomessakin 1980-luvun uusi normi. (Siltala 2007, 90–99, 106–110.)

2.1.2 Uuden työn ihanne

Vastapainoksi vanhalle työlle syntyi ihanne humanimmasta työkuulttuurista: hyvästä ja kehittävästä työstä, vaihtelusta ja monipuolisuudesta, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja työyhteisön uudenlaisesta merkityksestä. Hyvän työyhteisön tuli tarjota sosiaalista tukea ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. (Julkunen 2008, 10–14.) Engeströmin mukaan humanimmassa organisaatiotyypissä lisätään työntekijöiden itsemääräämisoikeutta, toimitaan työryhminä ja vähennetään pakkotahtisuutta; lisätään työntekijöiden ymmärrystä omasta työstä ja kannustetaan aloitteellisuuteen. Nämä toimintatavat eivät kuitenkaan ole poistaneet työn sisältöjä ja toimintaa koskevaa keskitettyä päätöksentekoa. Työntekijät antavat palautetta ja pohtivat työn tekemisen tapoja, mutta heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia siihen, mitä tuotetaan, kenelle ja miksi. Astetta kehittyneemmässä organisaatio- ja työskentelymallissa myös työn päämäärä ja tavoitteet otetaan koko henkilökunnan käsittelyyn ja kehittämistyön kohteeksi. Puretaan tiukkaa työnjakoa, luodaan työryhmiä ja toimenkuvia, jotka pystyvät paikkaamaan toisiaan ja toimimaan yhteistyössä unohtaen ammattirajat. Edellytyksinä tällaiselle työskentelytavalle ovat työyhteisön yhteinen käsitys työstä, yhteinen kieli ja käsitteet sekä riittävä teoreettinen osaaminen. (Engeström 1995, 22–23.)

Amerikkalainen työelämäntutkija Sennett kritisoi uuden työn keskittymistä tuottoa vaativan pääoman tarpeisiin, joustavuuden vaatimuksiin, lyhytjänteisyyteen, kiinnittymättömyyteen ja työvoiman jatkuvaan liikkuvuuteen (Sennett 2002, 23). Kilpailuetua haetaan tuotannollisista joustoista ja ulkoistami-

sesta. Keskiössä ovat prosessit ja laatu, niiden kehittäminen ja mahdollisimman nopea sopeutuminen markkinoiden muutoksiin. Myös työntekijöiden osaamisen on sopeuduttava uusiin tilanteisiin. Monitaitoisuus nähdään ratkaisuksi työn organisoinnin ongelmatilanteisiin. (Järvensivu & Koski 2008, 19–20.) Jatkuva muutos vaatii työntekijältä valmiutta joustavuuteen. Julkunen määrittelee joustavuuden muun muassa työn ja työntekijöiden toiminnalliseksi joustavuudeksi ja moniammattitaitoisuudeksi. Määrällisellä joustolla tarkoitetaan työvoiman määrän ja työajan sopeuttamista kysynnän vaihteluihin. (Julkunen 2008, 106–107.) Työntekijöiden olisi työn tarpeiden mukaisesti joustettava työajassa, organisaatiomuutoksissa, työpaikan sijainnissa ja palkkaratkaisuissa ilman, että ahdistuu tai työn tuottavuus kärsii. Muutoksesta ja muutokseen sopeutumisesta on tullut itseisarvo. (Sennett 2002, 45–47; Julkunen 2008, 20–21.)

2.1.3 Työn muutokset ja epävarmuuden lisääntyminen

Muutosten myötä työelämä on eriarvoistunut. Työ vaatii yhä enemmän asiantuntijuutta. Jatkuva uusiutumistarve, uhka osaamisen vanhentumisesta, muutosten nopeus ja talouden heilahtelut lisäävät stressiä ja pelkoa työn menettämisestä. Samalla, kun tiimien sekä yksittäisten työntekijöiden vastuuta lisätään ja korostetaan työntekijöiden luovaa asiantuntijuutta, lisätään kilpailua työntekijöiden kesken. (Sennett 2002, 46–47; Julkunen 2008, 20–297; .) Työsuhteista tulee lyhytkestoisempia. Työyhteisöt kokevat nämä muutostilanteet ja henkilökunnan vaihdokset omalla tavallaan. Vaikka yhteisöllisyyttä rakennetaan ja ylläpidetään muutoksista huolimatta, ei yhteisöä ehdi syntyä ja työtä leimaa kilpailu työpaikan säilyttämisestä. (Julkunen 2008, 54–68; Järvensivu 2014, 10–11.)

Työelämän sanotaan huonontuneen epävarmuuden lisääntyessä. Kokemukset työssä eivät palkitse samalla lailla kuin ennen, muutokset eivät kohdistu samalla tavalla eri ammattiryhmiin, toimialoihin tai yksittäisiin työntekijöihin. Näiden ilmiöiden vastapainoksi löytyy työelämä tutkimusten tuloksista

myös positiivisia asioita kuten, että suomalaiset ovat yleisesti tyytyväisiä työhönsä, työ on mielenkiintoista ja tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. (Heiskanen & Leinonen & Järvensivu & Aho 2008, 248–249). Työtä ei tehdä vain toimeentulon takia, vaikka useimmat ovatkin riippuvaisia palkkatulosta. Työ rytmittää arkea, antaa mahdollisuuden kehittää omaa osaamista ja nauttia työn tuloksista. Työ tarjoaa vuorovaikutusmahdollisuuksia muiden kanssa ja osallisuuden kokemuksia osana hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista. Työ on enemmän kuin tehdyt tunnit. (Kasvio 2014, 11).

2.2 Työelämän tulevaisuudesta

Anu Järvensivu ja Tuomo Alasoini pohtivat Työpoliittisen Aikakauskirjan artikkelissa työelämän muutoksen tulevaisuutta. Muutos jatkuu ja siihen vaikuttavat meneillään olevat megatrendit kuten globaali talous, teknologian mahdollistama organisaatioiden laaja verkottuminen, yksilöllistyvät arvot ja valinnat ja sekä ekologisen että sosiaalisen kestävyuden vaatimukset. Yhteisöllinen kehittäminen ja monitoimijaiset kehittämisverkostot ovat tapoja vastata tulevaisuuden haasteisiin ja tietotarpeisiin. (Järvensivu & Alasoini 2012, 31.)

Laura Haapala kirjoittaa uusista muutoksista, jotka johtuvat neljännestä teollisesta vallankumouksesta ja jatkuvasti kiihtyvistä kehityksestä. Työhön kuuluu uudenlaisia joustotarpeita. Instituutioiden on ”keksittävä” itsensä jatkuvasti uudelleen, tuotannon on perustuttava joustavaan erikoistumiseen ja työn ulkoistamiseen. Teknologian kehittyminen parantaa tuotannon kustannustehokkuutta ja työvoimaa tarvitaan entistä vähemmän. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n arvio on, että noin kolmannes suomalaisesta työvoimasta työskentelee ammateissa, jotka voidaan korvata tulevaisuudessa teknologialla. Työttömyydestä on tullut jatkuva ja kasvava ilmiö. Eniten työttömyys kohdistuu alle 25-vuotiaisiin nuoriin. (Haapala 2016, 33–37.) Myös johtaminen ja työn organisointi muuttuvat, ja erilaiset muutostrendit limittyvät toisiinsa. Organisaation oletetaan toimivan ennustettavasti kuin kone.

Vahvimmillaan ajattelumalli näkyy asia-, tehtävä-, tulos- ja prosessijohtamisessa. (Järvensivu & Alasoini 2012, 31.)

Työelämän osalta keskeisimmät muutokset liittyvät työnteon tapojen, paikkojen ja työyhteisöjen monimuotoistumiseen ja työntekijän asemaan työyhteisössä ja työmarkkinoilla. Itsenäinen työote, joustot, muuttuvat ammatit ja työn sisällöt haastavat jokaista työntekijää oman ammatti-identiteetin, työn hallinnan ja työssäjaksamisen osalta. Työtä ei tehdä enää yhdessä paikassa, kiinteällä työryhmällä, vaan monialaisesti erilaista asiantuntijuutta jakaen ja vaihtuvissa verkostoissa toimien.

2.2.1 Verkostoitumista ja uudenlaista yhteistyötä

Työelämän muutosten taustalla on selkeiden, pysyvien työryhmien ja organisaatioiden muuttuminen monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuviksi verkostoiksi. Järvensivun ja Alasoinin (2012) mukaan verkostot voivat olla pysyviä tai määräaikaisia, mutta niiden toiminnan onnistuminen vaatii aina yhteistä ymmärrystä erilaisista lähtökohdista huolimatta. Eri ammattiryhmistä ja toimialoilta tulevien asiantuntijoiden on jaettava näkemyksensä ja rakennettava uusi yhteisiin arvoihin ja päämääriin perustuva toimintakulttuuri. Tämä vaatii työntekijöiltä uudenlaista työorientaatiota, koska ilman yhteistä näkemystä ei tavoitteita voi saavuttaa. (Järvensivu & Alasoini 2012, 36.)

Uudessa työkuulttuurissa työntekijät vastaavat itse työnsä organisoinnista sopeutuen nopeasti ja joustavasti vaihtuviin tilanteisiin. Järvensivu ja Alasoini toteavatkin, kuinka myös johtamisessa edellytetään eri toimijoiden välistä vuoropuhelua ja yhteistä näkemystä. Muutosvalmius, kriittinen arviointi ja aito kuuleminen kuuluvat verkostojohtajan osaamisvaatimuksiin. Esimiestyö ei ole vain johtajien työtä, vaan osa vastuusta siirtyy työntekijöille ja työyhteisöille. Esimiehen suora johtaminen ja käskynjaot korvautuvat työryhmien yhteiseen keskusteluun perustuvalla organisointikulttuurilla, mikä vähentää

johdon mahdollisuuksia vaikuttaa työn suunnitteluun ja organisointiin. Yhteinen kommunikointi ja jaettu ymmärrys työstä sekä sopimisen kulttuuri muuttuvat entistä merkityksellisemmiksi. (Järvensivu & Alasoini 2012, 36.)

2.2.2 Tietotekniikkaa ja asiakaslähtöisyyttä

Pasi Pyöriä (2007) kuvaa tietotyön ja verkottumisen mukanaan tuomista työelämän uusista haasteista. Työmarkkinoilla etsitään edelleen ammattitaitoisia työntekijöitä, mutta tehtäviin valittavien tulee sen lisäksi olla yhteistyökykyisiä ja asiakaspalveluhenkisiä. Työntekijöiltä muutos edellyttää paitsi itsenäistä päätöksentekokykyä myös hyviä vuorovaikutustaitoja, koska työtä tehdään yhä useammin eri alojen asiantuntijoiden muodostamissa tiimeissä. Pyöriän mukaan kaikkien työntekijöiden on myös pystyttävä ottamaan käyttöön uusia tietoteknisiä ratkaisuja. Tietotekniikan odotetaan parantavan tuottavuutta, vaikka käytännössä tekniset ratkaisut tuottavat hyötyä vain, jos teknologiaa käytetään osana organisaation omia käytäntöjä. (Pyöriä 2007, 46–47.)

Yrjö Engeström (2004 a) mainitsee tiimeihin, prosesseihin ja verkostoitumiseen perustuva toimintatavan nopean muutostahdin lisäksi muita haasteita, joista yksi liittyy asiakkaiden uuteen rooliin tuotteiden sekä palveluiden kehittämisen ja käyttöönotossa. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää jatkuvaa asiakaspalautteen keräämistä. Lisäksi ratkaiseva tekijä koko toiminnan menestymisen kannalta voi jatkossa olla asiakkaan osallistaminen osaksi kehittämistyötä. Engeström toteaa myös työn aikajänteen muuttuvan. Samalla, kun työelämässä puhutaan lyhyttempoisuudesta ja nopeista muutoksista, kasvattavat pitkäjänteinen suunnittelu ja pysyvät asiakassuhteet merkitystään. (Engeström 2004a, 156–157.)

2.2.3 Muuttuvat työtavat

Työnteon tavat muuttuvat. Vaikka puhutaan lisääntyvästä tiimityöstä, työ myös yksilöllistyy eli työtä tehdään yksilöllisin tavoin, vaihtelevissa paikoissa ja yhteisöissä. Työpaikat muuttuvat enemmän tiimien ja projektien kohtaamispaikoiksi, joissa ei olla sidottuja säännöllisiin työaikoihin. Näissä muutoksissa on suuri merkitys viestintäteknologialla ja tietotekniikalla. (Järvensivu & Alasoini 2012, 37.)

Anu Järvensivu ja Tuomo Alasoini (2012) pohtivat sitä, kuinka muutokset eivät työelämän laadun kannalta ole yksiselitteisen positiivisia tai negatiivisia. Muutokset ja teknologian käyttöönotto ovat arvovalintoja, joiden toteutuminen riippuu siitä, miten yksittäiset työntekijät ja organisaatiot omaksuvat uuden työkuulttuurin ja millaisia valintoja he tekevät. Muutoksen kielteinen seuraus on työn pilkkoutuminen entistä pienempiin osiin. Työntekijältä edellytetään jatkuvaa varuillaanoloa ja nopeaa reagointia. Tämä voi johtaa ylikuormittumiseen, oman ammatti-identiteetin hämärtymiseen ja oppimismahdollisuuksien vähenemiseen. Ammatillaiset muuttuvat yleisosajiksi, joiden asiantuntijuutta on vaikea tunnistaa. Toisaalta työn ja työtapojen muutokset voivat tarjota myös positiivisia mahdollisuuksia. Taitava työntekijä voi koota hajaantuneesta osaamisestaan uudenlaisia yhdistelmiä ja vahvistaa omaa identiteettiään ja tehdä osaamistaan tunnetuksi. Verkostoituminen ja yhteistyö lisäävät myös sosiaalista pääomaa, kun yksittäinen työntekijä saa laajemman tukiverkoston, vertaisryhmän ja uudenlaisen ammatillisen suojan osana asiantuntijaryhmää. (Järvensivu & Alasoini 2012, 37–38.)

2.2.4 Työn subjektivoituminen ja jatkuva muutos

Raija Julkunen (2008) sekä Anu Järvensivu ja Tuomo Alasoini (2012) toteavat yhdeksi merkittäväksi muutostrendiksi työn subjektivoitumisen eli työn riippuvuuden tekijästään. Se voi tarkoittaa sekä pakkoa laittaa itsensä peliin

tai mahdollisuutta lisääntyvään itseilmaisuun. Subjektiviteetti tarkoittaa paitsi yksilöllistymistä myös esimerkiksi tiimin yhteisesti jakamaa tietoa, toimintakulttuuria ja tapoja toimia. Jotta työntekijä kokisi yksilöllistymisen itselle mahdollisuudeksi, on hänellä oltava käsitys työelämän pelisäännöistä ja omasta asemastaan siinä. Työlle on oltava suunta, on tunnistettava yhteinen visio ja tavat toteuttaa vision ja strategian mukaisia tavoitteita. Työn yksilöllistyminen tarkoittaa myös pohdintaa omasta osaamisesta, voimavaroista, mahdollisuuksista ja rajoista. Erityisesti tieto-, kulttuuri- ja hyvinvointityössä työntekijällä on oltava vahva näkemys siitä, millaisia työn ja työn tulosten tulisi olla. Työ vaatii sosiaalisia taitoja, ymmärrystä sosiaalisesta vastuusta ja omasta työpanoksesta osana tavoitteiden toteuttamista. Samalla, kun työtä tehdään osana tiimiä tai monialaista verkostoa, työntekijästä tulee työnsä kuva. Työtä tehdään omalla persoonalla, oman tieto- ja taitovarannon avulla. (Julkunen 2008, 121–122; Järvensivu & Alasoini 2012, 38.)

Työelämä vaatii Järvensivun ja Alasoinin (2012) mukaan jatkuvasti uudenlaista osaamista. Digitaalinen lukutaito, työn ja elämän hallinta sekä lisääntyvän informaation hyväksikäyttäminen samoin kuin verkosto-osaaminen ja organisointikyky, eettinen arvopohja, oman osaamispääoman ylläpito ja kasvattaminen ovat keskeisiä taitoja oman työmarkkina-arvon säilyttämiseksi. Työntekijän on osattava itse rakentaa työn kannalta merkityksellisiä verkostoja ja osattava toimia niissä työn tavoitteiden suuntaisesti. Työssä on ymmärrettävä kokonaisuuksia ja hahmotettava asioiden keskinäisiä riippuvuuksia. Yksittäiset työntekijät ovat entistä enemmän vastuussa omasta ajankäytöstään, työtavoistaan ja oman työnsä organisoinnista. Työyhteisötaidot ovat jo nyt tärkeitä, mutta niiden merkitys tulee lisääntymään. Onnistuakseen muutos tarvitsee myös johtamisjärjestelmän, joka mahdollistaa toimintatapojen uudistumisen. (Järvensivu & Alasoini 2012, 40–41.)

Jatkuvissa muutostilanteissa yksittäiset työntekijät pohtivat omaa osaamistaan, urakehitystään ja toimintaansa. (Järvensivu & Alasoini 2012, 39.) Työntekijät reagoivat tilanteisiin eri tavalla. Joku löytää uuden yhteisön ja uusia mahdollisuuksia. Osa voi huonosti. Psykososiaaliset ongelmat aikaansaavat ihmisten välisiä konflikteja, masentuneisuutta ja ahdistuneisuutta ja

jopa fyysisiä sairauksia. Yhteiskunnassa ja työpaikoilla koetaan tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta. Samalla kun toimintakenttä laajenee ja muodostuu uudenlaisia yhteisöjä, tunnetasolla yhteisöllisyyden kokemus vaikeutuu. Entisestä työkuulttuurista kaivataan pysyvää työyhteisöä ja tunnetta kuulumisesta yhteisöön. Itsenäinen työnteko, verkottuminen ja joustavuus luovat mielikuvaa joustavasta työkentästä, mutta kokemukset voivat olla ristiriitaisia. Toiminnan rajat kapenevat, koska organisatoriset muutokset tehdään ylempää johdossa, eikä muutoksille ole vaihtoehtoja. Henkilöstömuutokset ja -leikkaukset kasvattavat työntekijöiden ja tiimien työmäärää ja joustamisesta tulee vaatimus, ei mahdollisuus. (Järvensivu 2014, 65–66.)

Järvensivun (2014) mukaan työelämän yleiset muutokset hämmentävät ja ahdistavat osaa työntekijöistä. Osa pärjää muutosten keskellä ilman suurempia ongelmia. Muutostenkin keskellä työyhteisöt ja yksittäiset työntekijät paitsi jakavat yhteiset kokemukset myös rakentavat omia tarinoita. Joidenkin tarinat tekevät työn tekemisestä turvallisempaa ja auttavat selviytymään eteenpäin. Toinen kokee työnsä kärsimyskertomuksena, joka lisää työahdistusta. Tarinan sävy riippuu pitkälti elämänasenteesta ja työn tarkastelun perspektiivistä. Työuran katkokset ovat tärkeä osa työn tarinan rakentamista ja työssä jaksamista. Esimerkiksi opintovapaa, äitiysloma tai täydellinen uranvaihto auttavat selviytymään ja rakentamaan positiivista tulevaisuutta. Konkreettisen katkoksen voi korvata myös uudistamalla omaa työtä, muuttamalla ajattelutapaa ja poisoppimalla vanhoja työrutiineja. (Järvensivu 2014, 10–11, 26–28, 37–39, 112–113.)

2.2.5 Työn monimuotoistuminen

Työvoiman monimuotoisuus on puhuttanut työelämän tutkimusta. Monimuotoisuudella viitataan ryhmien ja erityisesti yksilöiden erilaisuuteen työyhteisöissä. Erilaisuudella tarkoitetaan laajasti muun muassa etnistä syntyperää, kulttuuria, ikää, sukupuolta. Näiden lisäksi moninaisuus voi tarkoittaa

kaikkia työntekijöiden inhimillisiä ominaisuuksia kuten henkilökohtaisia taitoja ja osaamista, koulutustaustaa, kielitaitoa, elämäntapaa, poliittista suuntausta. (Leponiemi & Sippola 2006, 157–158.) Monimuotoisuus muuttaa myös työelämän tasa-arvokysymyksiä ja henkilöstöjohtamista. Perinteinen mies-nais-vastakkainasettelu muuttuu ja työelämän tasa-arvoisuutta tarkastellaan monipuolisemmilla tavoilla. Eeva Jokinen (2004) on todennut, kuinka työn sisällöissä näkyy naisille tyypillisten tehtävien kuten hoiva ja palvelutyön yleistyminen. Hänen mukaansa työn feminisoituminen tarkoittaa myös suhdetoimintaa, asioista huolehtimista ja sirpaleisten työtehtävien yhtäaikaista tekemistä. Perhe-elämästä tutuista ”äititaidoista”, koordinoinnista, selvittelyistä ja asioiden yhteensovittamisesta, tulee osa keskeistä työelämäosaamista. (Jokinen 2004, 70–73; Leponiemi & Sippola 2006, 157–162; Julkunen 2008, 155–159; Järvensivu & Alasoini 2012, 36.)

Työelämän monimuotoistuminen näkyy myös työntekijöiden ikärakenteessa. Työpaikoilla tulee jatkossa työskentelemään hyvin eri-ikäisiä ihmisiä erilaisissa työsuhteissa. Työelämässä ei todennäköisesti kuitenkaan törmätä sukupolvikonflikteihin, koska kaikkien on sitouduttava yhteiskunnan sekä työelämän uusiin haasteisiin ja pelisääntöihin. (Järvensivu & Alasoini 2012, 39–40.) Vaikka konflikteja ei syntyisikään, ovat työsukupolvet keskenään erilaisia. Samaan sukupolveen kuuluvat elävät ja kokevat erilaisia ilmiöitä saman ikäisinä ja antavat niille samankaltaisia merkityksiä. Koska jokainen sukupolvi tulkitsee tapahtumat oman sukupolvikokemuksensa kautta, voidaan työpaikan asioihin ja ilmiöihin suhtautua hyvin eri tavoin. (Järvensivu 2014, 17–19.)

2.3 Uusi julkisjohtaminen ja kuntatyö

Valtionhallinnossa ja kunnissa on 1970-luvulta alkaen puhuttu talouden tasapainottamisesta, tuottavuuden kasvusta ja kulujen karsimisesta. Puhe liittyi 1960-luvun Iso-Britanniassa syntyneeseen, poliittiseen sekä yhteiskun-

nalliseen ajatteluun ja julkishallinnon toimintatapoihin vaikuttaneeseen uuden julkisjohtamisen suuntaukseen. Uusi johtamisoppi New Public Management (NPM) tarjosi keinoja julkisen sektorin voimakkaan kasvun, lisääntyneiden kustannusten, tehtävien ja toimintaperiaatteiden aiheuttamiin muutostarpeisiin. Uudistamiseen kuuluivat julkisten laitosten yksityistäminen, yritysmaailmasta omaksutut johtamistavat sekä julkisen sektorin työntekijämäärän pienentäminen. Tehokkuusajattelu perustuu standardoituihin palveluihin, mittareihin ja uskoon markkinamallien soveltumisesta kaikenlaisiin organisaatioihin. (Lähdesmäki 2003, 9-11; Yliaska 2014, 11, 30.)

Suomessa keskustelu julkisen sektorin tuottavuuden parantamisesta ja NPM:n käyttöönotosta alkoi vuonna 1975 Suomen liittyessä OECD:hen. Uuden julkisjohtamisen vahvoja puolestapuhujia olivat Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA) ja valtiovarainministeriö (VM). Suomessa NPM:n vaatimukset ovat alusta alkaen koskeneet kaikkia julkisen sektorin toimijoita hallintotyöstä hyvinvointipalveluihin. Tuottavuustarkastelussa ovat mukana siten esimerkiksi terveydenhoito, koulutus ja päivähoido. (Yliaska 2014, 10.)

Vaikka valtion talouden kasvamista ja hyvinvointivaltiota on kritisoitu niin poliittisen kentän oikealta kuin vasemmalla laidalta, on julkisen sektorin muutostarpeista oltu yhtä mieltä. Siksi uudistuksia on ollut helppo perustella. (Yliaska 2014, 93–94.) Syksyllä 1982 aloitettiin keskustelu keskushallinnon kunnille antamista normeista. Valtio määritteli kunnan ja valtion välisen tehtäväjaon. Valtionapu oli keino valvoa kuntien toimintaa: valtio rahoitti kuntia prosenttiperusteisesti, kunnat toimeenpanivat valtion asettamat tehtävät. Vuonna 1984 valtio määräsi kuntien lakisääteisistä tehtävistä ja kuluista yli 80 %. (Mt. 160–163.)

Poliittisen tilanteen muuttuessa 1990-luvulla alkoi keskustelu tuotantotapojen tehottomuudesta, byrokratian jäykkyydestä ja palveluiden laadun parantamisesta. Seurauksena oli valtionohjauksen purkaminen. Tällainen hallituksesta riippuva näkökantojen vaihtelu on ollut suomalaiselle politiikalle tyyppistä. (Lähdesmäki 2003, 150, 198–202; Yliaska 2014, 32–34.) Julkinen sektori on ollut vuoroin tuottavuusongelmien syy ja vuoroin taloustilanteen

elvyttäjä. On vaadittu säästöjä vaihtotaseen vajeen paikkaamiseksi ja nostettu keskusteluun julkisen sektorin kasvumahdollisuuksia uhkaava eläkepommi. Samalla, kun julkista sektoria syytettiin liiallisesta kasvusta ja korostettiin varojen niukkuutta, nähtiin julkiset investoinnit ja työllistäminen keinona tasata suhdannevaihteluita. (Yliaska 2014, 63–65, 108–109.)

Julkisen sektorin muutos käynnistyi Suomessa 1980-luvun lopulla. Kuntien hallintoa alettiin uudistaa sisäisesti, valtionosuusjärjestelmä muuttui, aloitettiin vapaakuntakokeilu ja siirryttiin tulosjohtamiseen. Kustannussäästöjä haettiin rationalisoimalla ja hyödyntämällä erilaisia markkinamekanismeja. (Kalliola & Nakari 2008, 138–139.) Taloudesta tuli viimeistään 1990-luvulla kuntien pysyvä huolenaihe. Voimavaroja yritettiin vahvistaa EU:n aluepolitiikalla ja yhteistyöllä kuntien, eri toimintasektoreiden ja toimijoiden kesken. Valtion käynnistämä PARAS-hanke ja hallituksen kuntauudistuskeskustelu tarkoittivat paluuta tiukempaan valtion ohjaukseen. Vaikutukset ulottuivat myös kuntien työntekijöihin, joiden työelämän laadun on todettu heikentyneen 1990-luvun lamasta lähtien. (Kalliola & Nakari 2008, 140; Yliaska 2014, 32.)

Kunnissa uuden julkisjohtamisen tuomat muutokset ovat alkaneet näkyä 2000-luvulla. Olennaisin muutos on yritysmaailman mallien kopioiminen osaksi kuntien toiminnanohjausta. Kilpailuttaminen, laatujohtaminen, jatkuva arviointi ja prosessien kehittäminen ovat osa tätä kehitystä. Tavoitteena on parantunut tuottavuus ja laajasti kontrolloitu palvelutuotanto. (Kalliola & Nakari 2008, 139.) Resurssien pienentämistä ja toiminnan tehostamistarpeita perustellaan kansalaisten muuttuneilla vaatimuksilla. Hallintoa ja julkisia palveluita arvostellaan kriittisesti. Kansalaiset toivovat enemmän ja joustavammin toimivia palveluita, mutta poliitikot vaativat uudistamista ja keskittymistä ydintoimintoihin eli toiminnan rajaamista lakisääteisiin tehtäviin. (Lähdesmäki 2003, 14–15.)

Uuteen julkisjohtamiseen liittyy keskustelu julkisen sektorin liiallisesta kasvusta ja sen rajoittamisesta. Kuntien kasvua on haluttu rajoittaa, mutta rajoitukset on mainittu myös syyksi laman syvenemiselle. Hyvinvointivaltio on

ollut toinen kriittisen keskustelun aihe. Kuntia on syytetty tuhlailevasta toiminnasta ja keskusteltu peruspalveluista sekä siitä, kenellä on niihin oikeus. Kunnissa alkoi arvottava keskustelu kohderyhmien sekä lakisäästeiden ja muiden palveluiden välillä. (Yliaska 2014, 356–362.)

Vaikka julkisjohtamisen tuloksista ei ole empiiristä tietoa, on organisaatioiden todettu muuttuneen itsenäisemmiksi ja kustannustietoisemmiksi tulosityksiksi, kiitos toimintaan liittyvän kilpailun, suorituskeskeisyyden ja mittaamisen kulttuurin. Taloutta ohjataan kehysbudjetein ja toimintaa arvioidaan taloudellisilla mittareilla sekä toiminnan vaikuttavuudella. Julkisesta sektorista on tehty mitattavien standardien yhteiskunta. Toimintaa on voitava arvioida ja vertailla muiden toimijoiden kesken. (Julkunen 2006, 81–83.)

Samalla, kun korostetaan mitattavuutta ja edellytetään todisteita vaikuttavuudesta, on uutta johtamiskulttuuria kritisoitu juuri mittaamisen heikkoudesta. Suomessa ei otettu huomioon muiden maiden virheitä eikä tehty lähtötasoarvioita, kun julkista sektoria alettiin uudistaa. Ilman lähtötasotietoa ei toiminnan tuloksia ole voitu arvioida, ja muutosten on pelätty jäävän pelkäksi puheeksi. Toimintaa kuvaavia mittareitakin on ollut vaikea määritellä ja siksi esimerkiksi tulosjohtaminen ei ole toiminut. Sosiaali- ja terveysministeriö on omalta osaltaan kritisoinut tulosohjausta ja todennut, ettei se toimi lainsäädännöllä ohjatuissa palveluissa. Tulosohjaukseen liittyvät tuloskeskustelut jäivät yleensä toteumatta ja johtamismallia syytettiin pelkäksi kulissiksi. Mittaamisessa ovat korostuneet määrälliset mittarit sanallisia arviointeja tärkeämpinä, joten ”tuottavuus” on syntynyt enemmän rahallisista säästöistä kuin toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Yliaska 2014, 338–339, 366, 383, 404–405.)

Tulosjohtaminen ja valtionohjaus jäivät sivuosaan mittariongelmiensa takia ja tilalle tulivat valtionosuuksien uudet laskuperusteet, valtakunnalliset suunnitelmat ja kehittämisrahat. Valtio alkoi ohjata kuntia pääasiassa informaatio-ohjauksella. (Yliaska 2014, 412–413.) Uusi koulutus- ja sosiaalipolitiikka ja EU:n avustukset käynnistivät uudenlaisen rahoituskulttuurin. Kehittämisestä on tullut itseisarvo ja yksi kilpailuyhteiskunnan ydintoiminto. Hankkeet ja

projektimainen toiminta ovat olleet mahdollisuus käynnistää uudistuksia ja kehittämistoimenpiteitä ja suunnata resursseja uudelleen. (Julkunen 2006, 266–267; Yliaska 2014, 417.) Määräaikaiset hankkeet ovat vaikuttaneet julkishallinnon rekrytointipolitiikkaan. Suomessa määräaikaisia työsuhteita on eniten juuri julkishallinnossa naisvaltaisilla aloilla. Yleisimpiä syitä määräaikaisuuteen ovat projektit, tilapäinen työvoiman tarve, sijaisuudet, työharjoittelu ja koeaika. (Haapala 2016, 53–54 .)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on selvittänyt projektimaisten kehittämishankkeiden onnistumista ja todennut yleiseksi ongelmaksi projektitoiminnan suunnittelemattomuuden. Kehittämistyötä ei johdeta pitkäjänteisesti, vaan kehittämisideoita suunnitellaan rahoitusten varalle. Pahimmillaan hanketehdäminen johtaa henkilökunnan väsymiseen ja turhautumiseen. Esimerkkejä epäonnistumisista löytyy tietohallinnon kehittämishankkeista, joiden ongelmaksi on todettu kehittämisen perustuminen liiketalousperiaatteisiin ilman, että otetaan huomioon arkitoimintaan vaikuttavia tekijöitä, töistä syntyneitä tarpeita ja ilmiöitä. (Virkkunen & Engeström & Miettinen 2007, 14, 22–23, 29.)

Paineet julkishallinnon tuottavuuden parantamiseksi jatkuvat. Julkishallintoa haastavat poliittiset päätökset ja linjaukset sekä globaalilla, eurooppalaisella että kotimaisella tasolla. Kunnat ovat poliittisten päätösten toimeenpanijoita ja tulosvastuussa paitsi veronmaksajille myös valtiolle. Kunnallinen nuorisotyö on osa tätä. Se on keskusteluissa, kun ollaan huolissaan nuorten syrjäytymisestä ja syrjäytymisestä aiheutuvista kustannuksista (Tuohinen 2014, 19). Se on keskusteluissa myös silloin, kun kunta karsii palvelutarjontaa ja miettii toiminnan lakisääteisyttä. Riippumatta siitä, puhutaanko tulosjohtamisesta, palveluiden laadusta tai asiakasprosesseista, on kunnan palveluyksiköiden pystyttävä perustelemaan oman työn merkitys mittareilla, vaikuttavuudella ja osaamisella. Jatkuvien muutosten ja säästöpuheiden toinen puoli ovat työntekijöiden kokemat eettiset ristiriidat ja vaikeus tasapainoilla lisääntyneiden arviointitehtävien ja asiakastyön välillä. Seuraukset voivat ilmetä motivaatio-ongelmina, ristiriitoina työpaikoilla tai työuupumuksena. (Julkunen 2006, 99).

2.4 Nuorisotyöstä

Nuorisotyötä tekevät erilaisissa toiminta- ja oppimisympäristöissä sekä ammattikoulutetut nuorisotyöntekijät että vapaaehtoistoimijat. Nuorisotyön tehtäviä on määritelty, mutta silti niiden hahmottaminen on arjessa vaikeaa. Saman ammattikunnan työntekijöillä ja organisaatioilla on hyvinkin erilaisia näkemyksiä nuorisotyön keskeisistä tehtävistä ja toimintatavoista. (Niemi 2007, 21–22.) Myöskään nuorisolainsäädäntö ja sen muutokset eivät ole ratkaisseet nuorisotyön erilaisia tulkintoja ja toimintatapoja. Lainsäädäntö määrittelee nuorisotyön hallinnollis-normatiivisella tavalla poliittisista lähtökohdista käsin. Suurin ohjausvaikutus nuorisolaeilla on vuodesta 1972 (L117/1972) vuoteen 2006 (L693/2010) ollut julkishallinnon nuorisotyöhön ja nuorisopolitiikkaan, mutta lainsäädännöstä huolimatta kaikki toimijat voivat määritellä toteuttamansa nuorisotyön omalla tavallaan. Myös työssä käytetyt termit voivat vaihdella ja yhden termin taustalla voi olla täysin erilaisia työsisältöjä. (Mt, 22–23.)

Nuorisotyön kohderyhmä ovat nuoret, mutta määritelmä nuoresta on vaihdellut eri aikoina eikä se ole yksiselitteinen. Nuorisotyön voi ajatella kohdistuvan nuoriin ikävuosien 12–25 välillä. (Soanjärvi 2011, 26–27; 63–64). Nuorisolainsäädännössä määritelmät ovat väljempää. Ensimmäisessä nuorisolautakuntalaissa (L117/ 1972) nuorella tarkoitettiin 7-24-vuotiasta. Reilut kymmenen vuotta myöhemmin määritelmä muuttui, ja vuoden 1985 nuorisotyöasetuksen mukaan (A1069/1985) nuoria olivat alle 29-vuotiaat. Nuorisotakuun piiriin kuuluvat myös alle 30-vuotiaat vastavalmistuneet (Yhteiskuntatakuu 2015).

2.4.1 Nuorisolainsäädäntö ja nuorisotyön tehtävät

Suomessa nuorisotyön sisällöt perustuvat lakiin. Vuoden 1972 nuorisolautakuntalaissa nuorisotoiminnaksi määriteltiin nuorten vapaa kansalaistoiminta

eli järjestöllinen nuorisotoiminta. Kuntien vastuulla oli nuorisotyö, käytännössä edellytysten luominen. Kuntien itse järjestämä toiminta vaihteli paikkakuntakohtaisesti, sillä nuorisolautakuntien tuli ”*tarvittaessa järjestää opiskelu-, harrastus- ja muuta vapaa-ajan toimintaa nuorisolle*”. (L117/72.)

Vuoden 1985 nuorisotyölaissa nuorisotyöllä tarkoitettiin edelleen edellytysten luomista nuorisotoiminnalle. Myös nuorisopolitiikka kuului kunnan nuorisotyön tehtäviin. Sillä tarkoitettiin ”*yhteiskuntapolitiikan suuntaamista ja toteuttamista nuorten kasvu-, kehitys- ja toimeentuloedellytysten sekä vaikuttamismahdollisuuksien näkökulmasta*”. (L1068/1985, 1§.) Tässä vaiheessa puhuttiin jo yleisesti kuntien itsensä järjestämästä nuorisotoiminnasta (Kärkkäinen 1987, 20). Kunnallisen nuorisotyön toteuttamistapa määriteltiin luetelolla nuorisolautakunnan tehtäviä, joita täsmennettiin nuorisotyöasetuksessa (A1069/1985). Laissa oli kirjaus myös nuorisotyötä tekevien viranhaltijoiden lukumäärästä ja pätevyysvaatimuksista. Kunnille myönnettävä valtionosuus ohjasi kuntien nuorisotyön tehtäväkenttää ja viranhaltijoiden pätevyysvaatimusten toteutumista. (L1068/1985, 4-15§; A1069/1985, 3§.)

Vuoden 1995 nuorisotyölaissa (L235/1995, 1§) nuorisotyön tehtävänä oli parantaa nuorten elinoloja ja luoda edellytyksiä nuorisotoiminnalle. Nuorisotyölaki korvattiin vuonna 2006 nuorisolailla ja määritelmät muuttuivat. Uuden lain mukaan nuorisotyö oli nuorten omaan ajankäyttöön kohdistuvaa aktiivisen kansalaisuuden edistämistä, nuorten sosiaalista vahvistamista, nuoren kasvun ja itsenäistymisen tukemista sekä sukupolvien välistä vuorovaikutusta (2§). Kunnallisen nuorisotyön tehtävinä lueteltiin ”*nuorten kasvatuksellinen ohjaus, toimintatilat ja harrastusmahdollisuudet, tieto- ja neuvontapalvelut, nuorisoyhdistyksien ja muiden nuorisoryhmien tuki, liikunnallinen, kulttuurinen, kansainvälinen ja monikulttuurinen nuorisotoiminta, nuorten ympäristökasvatus sekä tarvittaessa nuorten työpajapalvelut ja etsivä nuorisotyö tai muut paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivat toimintamuodot*” (7§). Nuorten osallisuuden tukeminen on kirjattu lakiin omana kohtanaan (8§). (L72/2006.)

Nuorisolakia täydennettiin vuonna 2010 etsivän nuorisotyön (7b§) ja monialaisen yhteistyön osalta (7a§). Lakiin myös lisättiin pykälä etsivään nuorisotyöhön liittyvästä tietojen luovuttamisesta (7c§). Yhteistyötä tulee tehdä nuorten sekä nuorisotyötä tekevien järjestöjen kanssa. Monialaista yhteistyöstä varten kunnissa tulee olla nuorten ohjaus- ja palveluverkosto (7a§), jonka tehtävänä on koota tietoa kunnan nuorten tilanteesta osana suunnittelua ja päätöksentekoa. Sen tulee myös edistää nuorille suunnattujen palveluiden yhteensovittamista ja tehostaa toimintatapoja nuorten ohjaamiseksi eri palveluihin ja helpottaa siirtymiä eri palveluiden välillä mm. sujuvan tietojenvaihdon avulla. (L693/2010.)

Nuorisotyö ja -politiikka kuuluvat kunnan tehtäviin, mutta palvelun tuottaja voi olla muukin kuin kunta. Nuorisolaki on puitelaki, joka määrittelee valtion tehtävät. Kunta voi itse päättää miten, mitä ja kenen toimesta palvelut tai nuorisotyön hallinto tuotetaan. (Määttä & Väänänen-Formin 2009, 70.) Käytäntö onkin osoittanut, kuinka vaihteleva toimintakulttuuri, nuorten määrä ja toimintaympäristö muokkaavat kunnallisen nuorisotyön käytännöistä ja toimintatavoista erilaisia eri kunnissa (Soanjärvi 2011, 25).

Nuorisotyö on työtä nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Yhteiskuntapolitiikka, uusi julkishallinnon johtamiskulttuuri, taloustilanne, huoli kasvavasta työttömyydestä ja eläkemenojen kasvusta vaikuttavat myös nuorisotyölle määriteltyihin tehtäviin ja valtion ohjauskeinoihin. Yksi osoitus valtion ohjauksesta ovat avustukset nuorten työllistämiseen. Tukityöllistäminen on 1970-luvulta saakka kuulunut tuottavuuskeskustelun osana julkishallinnon ja sen myötä myös kunnallisen nuorisotyön velvollisuuksiin. Vapaa-aikaan ja nuorten ryhmätoimintaan keskittyvän nuorisotyön rinnalla ovatkin lisääntyneet sosiaaliseen nuorisotyöhön liittyvät tehtävät, työpajatoiminta, etsivä työ, erityistuen pienryhmät ja monialainen hyvinvointityö. (Lindtman 2014, 96–99.)

2.4.2 Valtion ohjausjärjestelmät ja nuorisotyö

Valtio ohjaa kuntien toimintaa mm. resurssiohjauksella, informaatio-ohjauksella ja säädosohjauksella. Resurssiohjauksella tarkoitetaan avustuksien jakamista ja hankerahoituksia, jotka voivat olla sidoksissa informaatio-ohjaukseen *eli* hyvien käytäntöjen levittämiseen eli mm. poliittisilla ohjelmilla. Säädosohjauksesta on kysymys, kun uudistetaan lakeja tai muita sitovia määräyksiä. (Lapsi ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012–2015, 13.)

Usko erilaisten suunnitelmien ja politiikkaohjelmien ohjausvaikutukseen oli huipussaan 1970-luvulla. Kuntien hyvinvointipalveluiden yhdenmukaistaminen, standardoiminen ja rajaaminen alkoivat 1980-luvulla. Käännös kuntien itsemääräämisoikeuteen tapahtui 1990-luvulla. Valtionosuusuudistus, normiohjauksen vähentämistavoitteet ja vuoden 1995 kuntalaki (L365/1995) lisäsivät kuntien itsenäisyyttä ja vastuuta toimintatapojen valinnassa. Sosiaali- ja terveysministeriö suositteli kuntia laatimaan omia lapsi- ja nuorisopolitiittisia hyvinvointiohjelmiä. Stakes tuki tätä käynnistämällä lasten ja nuorten hyvinvointiselontekohankkeen vuonna 1997. Keskiössä olivat erilaisten lasten ja nuorten hyvinvointia kuvaavien indikaattorien kehittäminen. (Määttä & Väänänen-Formin 2009, 66–67.)

Vuonna 2007 valtioneuvosto hyväksyi ensimmäisen lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2007). LANUKE-nimellä kutsutun ohjelman ohjausvaikutukset oli kohdennettu kuntatason toimijoihin. Samanaikaisesti valmisteltiin myös Vanhasen II hallituksen lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma. Poliitiikkaohjelmat ovat kuitenkin osoittautuneet tavoitteiden toteutumisen osalta melko tehottomiksi. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010, 141–142; Määttä & Komonen 2011, 8.)

Toinen, vuosien 2012–2015 lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma hyväksyttiin loppuvuodesta 2011. Nuorten yhteiskuntatakuun toteuttamisen lisäksi lapsi- ja nuorisopolitiikassa tuli kiinnittää huomio asten ja nuorten

osallisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja arjenhallintaan. Koska ohjelma valmistui laman keskellä ja kunnille oli määrätty tiukat säästötavoitteet, varattiin nuorten yhteiskuntatakuun toteuttamiseen koko hallituskauden ajalle lisämäärärahaa 60 miljoonaa euroa vuodessa (Opetusministeriö 2012, 6-9.) Nuorisotyöhön sidotulla resurssiohjauksella onkin ollut merkittävä rooli (Opetusministeriö 2012, 13–41) , sillä lapsi- ja nuorisotyöhön tarkoitettut kehittämissuunnitelmat ovat osoittautuneet tehokkaimmaksi silloin, kun ohjelmiin liittyy hankerahoitusta (Määttä & Tolonen 2011, 132).

Kunnissa vastuu lasten ja nuorten hyvinvointipolitiikasta on lakisääteisesti sosiaalityöllä ja nuorisotyöllä, mutta myös varhaiskasvatuksella, opetuksella, terveydenhuollolla, poliisilla sekä työ- ja elinkeinotoimistoilla on omat vastuuroolinsa. Vaikka näiden toimijoiden kohderyhmä, tavoitteet ja toiminta-alueet ovat samat, ovat hyvinvointityön haasteina työmuotojen toimiminen eri ministeriöiden alaisuudessa, erilainen lainsäädäntö ja ohjeistus, termistö, työkäytännöt ja toimialakohtaiset koulutukset. (Määttä & Väänänen-Formin 2009, 63–65.)

2.4.3 Nuorisotyö ammattina

Nuorisotyön tehtävät, nuoren määrittely ja myös ymmärrys nuorisotyöstä ammattina ovat vaihtelevia ja monimerkityksellisiä (Cederlöf 1999, 89). Monia asioita, jotka kuuluvat nuorisotyöntekijöiden työtehtäviin, tekevät myös sosiaalityöntekijät, opettajat ja liikunnanohjaajat. Työ voi olla kokonaisvaltaista eri menetelmiä käyttävää nuorten kasvatustyötä tai nuorten oman toiminnan mahdollistamista. Nuorisotyöhön kuuluu myös työskentely vaikeissa elämäntilanteissa elävien nuorten kanssa. Yleisten työelämätrendien mukaisesti nuorisotyö on monialaistunut ja työtä tehdään erilaisissa verkostoissa. Samalla myös työn sisällöt ovat muuttuneet. (Cederlöf 2004, 324, 360; Cederlöf 2007, 38–40; Sercombe 2010, 15.)

Moniammatillisuus haastaa nuorisotyötä. Nuorisotyön ammattilaisilta edellytetään kykyä toimia osana nuorten palveluverkkoa yhdessä muiden viranomaisten ja ammattiryhmien kanssa. (Honkasalo & Kiilakoski & Kivijärvi 2011, 18.) Nuorisotyöntekijöiden ammattiosaamista ja asiantuntijuutta ei kuitenkaan aina arvosteta ja erityisesti lähialoilla kuten sosiaalityössä osaamisen tunnustaminen on ollut vaikeaa. Nuorisotyöntekijät koetaan epävirallisiksi auttajiksi ja viestintuojiksi. Ammattilaisina nuorisotyöntekijät ovat paitsi nuoruuden tuntijoita ja nuorten ”luottohenkilöitä” myös asiantuntijoita nuorten koulun ja kodin ulkopuolisessa elämässä. (Hirvonen 2009, 56–57.)

Nuorisotyöhön liittyy pysyvyys, jonka toteutuminen vaatii aikaa nuoren kohtaamiseen, kasvun tukemista ja nuorten etujen valvontaa muuttuvassa yhteiskunnassa. Lasse Siuralan mukaan näiden nuorisotyölle ominaisten tehtävien rinnalla nuorisotyöntekijöitä koskevat myös julkishallinnolle asetetut vaatimukset tuottavuudesta, työn kuvaamisesta, mittaamisesta, kehittämisestä ja vaikuttavuuden osoittamisesta. Julkiseen talouteen kohdistuvat säästötavoitteet edellyttävät kaikilta kunnallisilta toimijoilta täsmällistä faktatietoa. Kunnissa tehdään kyselyjä, laaditaan indikaattoreita, kehitetään kustannustehokkuusmalleja, määritellään asiakkaita, arvioidaan ja auditoidaan palveluja ja kuvataan prosesseja. Nämä kaikki käsitteet ja tehtävät ovat läsnä myös kunnallisessa nuorisotyössä. (Siurala 2014, 4-6.) Nuorisotyöntekijöiden on seurattava aikaansa, oltava valmiita kouluttautumaan ja orientoitumaan työssään ajan vaatimusten mukaisesti. Hankittu ammattikoulutus ja omaksuttu ammatti-identiteetti vaativat päivittämistä, koska nuorisotyö on sisällöllisesti muuttunut ja muuttuu koko ajan. ”*Nuorisotyö on kytköksissä ajan virtaan*” eli kunnallinen nuorisotyö kilpailee vapaa-aikamarkkinoilla ja samalla sen tulisi taata palveluiden saatavuus kaikille nuorille (Honkasalo & Kiilakoski & Kivijärvi 2011, 11).

2.5 Nuorisotyö tutkimuskohteena

Nuorisotyön tutkimus sai Suomessa alkunsa 1950-luvulla Rafael Helangon väitöskirjatyöstä, jossa kiinnostuksen kohteena olivat nuorten ryhmäilmiöt. Helangon linja säilyi yleisesti nuorisotyön ja -tutkimuksen keskiössä 1970-luvulle saakka. Nuorisotyön yhteiskunnallinen tutkimusote heikkeni 1980-luvulla, ja kiinnostus alkoi keskittyä enemmän nuorten odotuksiin ja vapaa-aikakäyttäytymiseen. 1990-luvun lama muutti kuntien nuorisotyön painotuksia ja samalla myös tutkimusta. Uusina työmuotoina tutkijoita kiinnostivat seikkailukasvatus, sosiaalipedagogiikka nuorisotyössä, nuorten työpajatoiminta ja etsivä työ. 2000-luvulla nuorisotyön tutkimus on vilkastunut ja monipuolistunut. (Hoikkala & Sell 2007, 8-10.)

Suomalainen nuorisotutkimus on mukana keskustelussa nuorten asemasta yhteiskunnassa. Vähemmän on tehty työelämälähtöistä nuorisotyön tutkimusta. Tämän tutkielman aihepiiriä lähinnä ovat Petri Cederlöfin tutkimukset kunnallisesta nuorisotyöstä, nuorisotyön laadunarvioinnista ja kehittämisestä (Cederlöf 1999; 2004; 2007). Petri Cederlöfin mukaan 1990-luvun lama sekä julkishallinnon tiukentunut talous ja toimintakulttuuri vaikuttivat kunnalliseen nuorisotyöhön. Nuorisotyö on joutunut perustelemaan omaa olemassaoloaan ja työn merkitystä. Tämän perustelutyön tueksi nuorisotyö tarvitsee Cederlöfin mielestä paitsi teoreettista tarkastelua myös käytännön nuorisotyön tutkimusta. Tutkimuksen osalta tilanne on haastava, koska nuorisotyö tutkimuskohteena on ”*monimuotoinen ja rikas, mutta myös teoreettisesti jäsentymätön ja sekava*”. (Cederlöf 1999, 77.)

Nuorisotyön ammattilaiset, koko toimiala sekä työn yhteiskunnallinen merkitys ja vaikutus nuorten hyvinvointiin näyttäytyivät 2000-luvun alussa määrittelemättöminä. Cederlöfin näkemys oli, ettei nuorisotyöhön liittyviä tehtäviä, tavoitteita tai käytännön prosesseja oltu juurikaan kuvattu. Niitä ei ollut avattu tai tehty tunnetuksi myöskään päätöksentekijöille tai muille tahoille. Vuonna 2004 julkaistussa tutkimusraportissaan Cederlöf kuvaa pienten kun-

tien nuoriso-ohjaajien sekä nuorisotyöstä vastaavien sihteerien työtä ja määrittelee kunnallisen nuorisotyön sisältöä. Tutkimuksessa käsitellään myös ohjaajien työnkuvia ja työaikaa sekä eri tehtävien painottumista. Työnkuvien arviointi osoitti, etteivät moninaiset tehtävät taivu valtakunnallisiin tilastoluokituksiin. Hankalasti hahmotettavia olivat myös työajan jakautuminen hallinnollisten ja organisatoristen tehtävien sekä käytännön nuorisotyön toteuttamisen välillä. (Cederlöf 2004, 19–28, 120–124.)

Nuorisotyön menetelmiä, työmuotoja ja haasteita kuvataan nuorisotutkijoiden yhteistyönä syntyneessä koosteessa ”Nuorisotyötä on tehtävä” (Hoikkala & Sell 2007). Katariina Soanjärvi jatkoi keskustelua nuorisotyöntekijöistä ja nuorisotyön tehtävistä, koska hän tunnisti selvän tarpeen ammatillisen nuorisotyön tutkimukselle. Tutkimusperinne ja suomalaiset nuorisotutkijat olivat hänen mukaansa keskittyneet töissään nuoruuteen liittyviin teemoihin, alakulttuurien tutkimiseen ja nuorten elinolovelvityksiin. Hallinnon ja tutkimuksen yhteistyö taas palveli erityisesti hallintoa. Omassa tutkimuksessaan hän paneutui ammatillisen nuorisotyön määrittelyyn. (Soanjärvi 2011, 32–37.)

Nuorisotyön kehittämistoimintaa, tulevaisuuskuvia ja eri toimintaympäristöjä käsitellään teoksessa ”Kehittyvä nuorisotyö” (Komonen & Suurpää & Söderlund 2012). Nuorten hyvinvointityötä ja monialaista yhteistyötä on kuvattu etsivän työn yhteydessä (Aaltonen 2011). Nuorisotakuuta ja sen toteuttamista valottava artikkelikokoelma ”Nuorisotakuun arki ja politiikka” (Gretschel & Paakkunainen & Souto & Suurpää, 2014) ottaa kantaa nuorisotyön ja nuorisotakuun suhteeseen. Nuorisotyön laatua (Nöjd, 2015) ja arviointia (Gretschel & Junttila-Vitikka & Puuronen, 2016.) käsittelevät projektiraportit liittyvät omalta osaltaan kuntien nuorisotyön tehtäviin ja työn arviointiin.

2.5.1 Nuorisotutkijoiden määritelmiä nuorisotyön tehtävistä

Nuorisotyön tehtäviä ovat nuoren kasvun tukeminen sekä osallisuuden tunteen ja sosiaalisten taitojen vahvistaminen niin nuorten omissa ryhmissä kuin laajemmin yhteiskunnassa. Nuorten kanssa tehtävän työn rinnalla nuorisotyö voi olla myös nuorisopoliittista vaikuttamista ja nuorten yhteiskunta-aseman parantamista. (Sercombe 2010, 18–23).

Kate Sapinin mukaan nuorisotyöntekijöiden toiminta ja tehtävät voivat julkisella sektorilla perustua lainsäädäntöön ja kohdistua yleisesti määrättyyn ikäluokkaan. Työtä voidaan kohdentaa erityistä tukea tarvitseville tai sukupuolen mukaan. Nuorisotyötä ohjaavat erilaiset poliittiset ja yhteiskunnalliset intressit ja syyt kuten korkea nuorisotyöttömyys. Yksityisen sektorin toimijat ja kolmas sektori voivat täydentää julkisia palveluita. Nuorisotyötä voidaan toteuttaa myös poikkihallinnollisena yhteistyönä, jossa on mukana erityisalojen asiantuntijoita, projekteja ja organisaatioita julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. (Sapin 2013, 23–24.)

Juha Nieminen määrittelee nuorisotyön tehtäviä neljällä perusfunktiolla, joita ovat sosialisaatiofunktio, personalisaatiofunktio, kompensatiofunktio sekä resursointi- ja allokointifunktio. Sosialisaatiofunktiolla tarkoitetaan nuoren liittämistä yhteiskuntaan, kulttuuriin ja lähiyhteisöön. Siihen kuuluvat osallisuuteen ja osallistumiseen liittyvien taitojen ja ymmärryksen avaaminen ja yhteiskunnalliseen toimijuuteen liittyvä vastuukasvatus. Personalisaatiofunktio perustuu nuoren kunnioittamiseen omana itsenään, omat tarpeensa ja tavoitteensa hahmottavaksi yksilöksi. Kompensatiofunktio kuvaa työtä niiden nuorten auttamiseksi, jotka syystä tai toisesta tarvitsevat enemmän tukea. (Nieminen 2007, 21–25.)

Resursointi- ja allokointifunktiolla vaikutetaan nuorille suunnattujen resurssien määrään ja kohdentamiseen. Nuorisopoliittinen toimijarooli on haasteellinen, koska nuoria koskevia päätöksiä ja toimenpiteitä tehdään lähes kaikilla

hallinnonaloilla. Käytännön nuorisotyössä pääpaino on sosialisatio-, personalisaatio- ja kompensatiofunktioilla. Nuorisotyön haasteena ovat sille jatkuvasti esitetyt uudet ja yksilöitymättömät tehtävät sekä lisääntyvä yhteistyö esimerkiksi huoltajien kanssa ja moniammatillinen toimialarajat ylittävä verkostotyö. Samalla, kun monialaisuus haastaa ammattikuntien reviirijattelua ja perinteistä tehtäväjakoja, on nuorisotyön kyettävä tunnistamaan oma perustehtävänsä ja rajattava työ resursseja vastaavasti. Ilman tätä uhkaa nuorisotyön ammatti-identiteetti ja -rooli kadota sirpaloituneiden tehtävien joukkoon. (Nieminen 2007, 25–27.)

Katariina Soanjärvi määrittelee edellä mainitut funktiot nuorisotyön myönteisiksi tehtäviksi (Soanjärvi 2011, 26). Nuorisotyöllä on myös sosiaaliseen kontrolliin liittyviä piilofunktioita. Vaikka nuorisotyöntekijät itse eivät koe tavoitteikseen nuorten kontrollitehtäviä, odotetaan nuorisotyöntekijöiden puuttuvan nuorten ei-toivottuun vapaa-ajankäyttäytymiseen. (Nieminen 2007, 21–27; Soanjärvi 2011, 26.)

Petri Cederlöfin mukaan nuorisotyön tehtäväkokonaisuuteen kuuluu ”perusnuorisotyö” (nuorisotiedotus, osallisuus- ja vaikuttamistoiminta, nuorisotoiminta ja tilojen ylläpitoon liittyvät tehtävät, viikonlopputoiminnat, harrastustoiminnan järjestäminen, erilainen tapahtumatoiminta, retket, kurssit, leirit yms.) sekä paikallisen yhdistystoiminnan tukeminen avustuksin sekä niiden toiminnan aktivointitoimet. Osana perusnuorisotyötä tai sen rinnalla voidaan tehdä ”erityisnuorisotyötä”, johon kuuluvat nuorten yksilöllinen tukeminen, neuvonta ja ohjaus, koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien palvelut sekä tarvittaessa sosiaalinen nuorisotyö ja etsivä nuorisotyö. Tehtäväkokonaisuuteen kuuluu lisäksi erilaisia hallinnollisia organisointi-, koordinointi- ja kehittämistehtäviä sekä yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden, liikunta- ja kulttuuritoimen sekä koulujen ja sosiaalitoimen kanssa. Projektitoiminta, toiminnasta tiedottaminen sekä nuorisopoliittinen vaikuttaminen ja nuorten elinolojen parantaminen ovat osa nuorisotyön tehtäviä. Poliittista päätöksentekoa ja vaikuttamistyötä varten kerätään ja välitetään nuorten elämää koskevaa tietoa muille toimijoille. Cederlöfin mukaan laadukas nuorisotyö perustuu nuorten paikallisiin tarpeisiin, se on kaikille nuorille avointa

sekä tarvittaessa kohdennettua toimintaa erityistä tukea tarvitseville nuorille. Nuorisotyö tukee, ohjaa ja tarvittaessa myös puuttuu nuorten elämänhallinnallisiin ongelmiin. (Cederlöf 2004, 51–53.)

Nuorisotyötä on tutkittu ja sen tehtäviä määritelty, mutta edelleenkin ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää tai näkemystä nuorisotyön käytännön tehtävistä. Veronika Honkasalo on todennut, että nuorisotyötä on vaikea hahmottaa (Honkasalo 2011, 67). Tutkijakollega Antti Kivijärven mielestä nuorisotyön toiminnot ovat arkisia ja ne otetaan niin itsestään selvinä, ettei niitä pysty kuvaamaan sanoin (Kivijärvi 2012, 303). Myös Kiilakoski näkee nuorisotyön kuvaamisen yhdeksi ongelmaksi työn käytännönläheisyyden. Nuorisotyössä keskitytään tekemiseen, jolloin teoreettinen pohdinta ja käsitteellistäminen jäävät vähemmälle huomiolle. (Kiilakoski 2015, 19.)

2.5.2 Kuntien nuorisotoimijat ja nuorisotyön määritelmät

Koska nuorisotyön ja sen tehtävien määrittely on koettu puutteelliseksi, ovat kuntien nuorisotoimet lähteneet itse kuvaamaan työtään yhdessä nuorisotutkijoiden kanssa. Anu Gretschelin 2010-luvun taitteessa Raahessa vetämässä hankkeessa kunnallinen nuorisotyö määriteltiin kuuden osa-alueen kokonaisuudeksi. Tehtäviä ovat nuorisotalotoiminta, nuorten oman toiminnan tukeminen, järjestöjen työn tukeminen, nuorten tieto- ja neuvontapalvelut, ehkäisevä päihdetyö ja erityisnuorisotyö sekä muut nuorisotoimen tehtävät. (Gretschel 2009, 163–178; Gretschel 2012, 163–166.)

Pian tämän jälkeen Kokkolan kaupungin nuorisotyöntekijät pohtivat yhdessä nuorisotutkija Tomi Kiilakosken kanssa, mitä nuorisotyö heidän mielestään on, ja miksi nuorisotyötä tehdään (Kiilakoski & Kinnunen & Djupsund 2015, 11–16). Nuorisotyön tehtävien, arvojen ja tavoitteiden määrittelystä syntyi nuorisotyön opetussuunnitelma. Työmuodoiksi määriteltiin yhteiskunnallinen nuorisotyö, yhteisöllinen nuorisotyö, osallisuustoiminta, kulttuurinen

nuorisotyö ja kohdennettu nuorisotyö. (Kiilakoski 2013, 20–39; Kiilakoski & Kinnunen & Djupsund 2015, 56–70; 72–103.)

Nuorisotyötä koskevat määritelmät lainsäädännössä, nuorisotutkimuksissa ja käytännön toimijoiden tekeminä kuvaavat nuorisotyön moninaisuutta. Määritelmässä näkyy sekä nuorisotyön pysyvämpi arvomaailma että poliittiset painotukset. Nuorisotyön joustavuus todentuu tehtäväkentän laajuudessa. Tilanteessa, jossa syrjäytymisen ehkäisylle asetetut odotukset kasvavat ja samalla kuntien resurssit niukkenevat, on tärkeää rajata ja määritellä, mitkä ovat oman kunnan tai työpaikan keskeiset tehtävät, työn resurssitarpeet ja keinot saavuttaa toivottuja tuloksia.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työelämäntutkija Anu Järvensivu on todennut, että työelämän tapahtumista voi kertoa, niitä voi tulkita ja antaa niille merkityksiä monin eri tavoin. Kaikki nämä tarinat ovat kulttuurisia kertomuksia, jotka auttavat ymmärtämään työssä kohdattuja ilmiöitä. Vaikka me rakennamme yhteistä sosiaalista todellisuutta, voi jokainen tulkita samaa todellisuutta omalla tavallaan, omista lähtökohdistaan. (Järvensivu 2014, 11–13.) Juha Varron mukaan ”*tutkimuksen tehtävänä on järjestelmällisesti ja seikkaperäisesti saada vastaus johonkin toiminnallisista käytännöistä syntyneeseen kysymykseen tai ajattelussa syntyneeseen probleemaan*” (Varto 2005, 5-12). Tämän työn tavoitteena on tutustua yhteen sosiaaliseen todellisuuteen eli Lahden nuorisopalveluihin ja löytää selityksiä työpaikalla esitettyihin kommentteihin.

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Aihe tähän työhön syntyi työyhteisössäni käydyistä keskusteluista, joista syntyi mielikuva jatkuvasta kiireestä ja turhista töistä oikeiden töiden esteenä. Moitteiden aiheena ovat olleet sekä jatkuva kehittäminen että hitaasti tapahtuvat muutokset ja kehittämistyön puutteet. Tällä työllä liityn nuorisotyöntutkijoiden ja -työntekijöiden käymään keskusteluun nuorisotyön tehtävistä. Nuorisotyön tehtäviä on määritelty, tehtäväkenttä on todettu moninaiseksi ja sitä on kuvattu hyvin eri tavoin. Tässä työssä en etsi vastausta sille, mikä on oikeaa nuorisotyötä. Kiinnostuksen kohteena ovat sellaiset työelämän, julkishallinnon ja lahtelaisen nuorisotyön ilmiöt, jotka voivat auttaa ymmärtämään työpaikalla esitettyä kritiikkiä turhista tai vääristä töistä. Löytääkseni Lahden nuorisopalveluiden keskeisimmät haasteet aloitan työn tutkimuskysymyksellä, mitkä asiat Lahden nuorisopalveluiden työyhteisössä puhuttavat työntekijöitä vuodesta toiseen.

3.2 Yhteisöjen ja merkitysten tutkimisesta

Elämismaailma on ihmisten asettamien tavoitteiden ja toiminnan kautta syntyneiden merkitysten maailma. Ihminen, organisaatiot, hallinnolliset rakenteet ja eri tavoin muodostuneet yhteisöt luovat aina itse omalla toiminnallaan nuo merkitykset. (Varto 2005, 29.) Yrjö Engeström puhuu toiminnan käsitteestä, joka muodostaa sillan yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksilöiden teot muokkaavat toimintajärjestelmiä ja vastavuoroisesti toimintajärjestelmät itessään vaikuttavat ihmisten toimintaan. (Engeström 1995, 11.)

Merkitysten maailma ja toimintajärjestelmät kuvaavat samaa ilmiötä. Varto puhuu ihmisten toimintaan ja kulttuuri-ilmiöihin sisältyvästä laadusta. Tietoisuus siitä, että tutkija ja tutkittavakin ovat kietoutuneet samaan tai samankaltaiseen merkitysten kokonaisuuteen, ovat hänen mukaansa laadullista tutkimusta koskevia perusvaatimuksia. Se tulee näkyville tutkimusongelman

valinnassa, tutkimuksen rajaamisessa, itse tutkimustyössä ja tulosten tulkitsemisessä. Yksittäiset ilmiöt ja tapahtumat saavat merkityksensä ja lähtökohdansa kokemustodellisuudesta, joka on koko ajan läsnä ja valmiina, yhtä aikaa muuttavana ja muutettavana. (Varto, 2005, 13–15, 28.)

Tässä työssä tarkastelen Lahden nuorisopalveluiden toimintakokonaisuutta. Tutkimus on luontevaa toteuttaa laadullisena tutkimuksena, joka pelkistetyimmässä muodossaan on tutkittavan aineiston ja siihen liittyvän analyysin raportointia. Aineisto voi olla tekstiä, joka on tuotettu tutkijan toimesta tai tutkijasta riippumatta. (Eskola & Suoranta 2008, 13–15.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään usein kokonaisuutena, jossa tuloksia ei voi selittää yksilöiden eroilla tai tilastollisilla todennäköisyyksillä. Laadullinen analyysi sisältää kaksi toisiinsa liittyvää vaihetta: aineistosta tehdyt havainnot pelkistetään ja pelkistettyjen havaintojen avulla etsitään vastaus tutkimuskysymykseen. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Tutkimuksen kohde on työpaikkani, johon olen vahvasti sidoksissa. Vaikka tutkijana pyrin työssäni objektiivisuuteen, en voi välttää omien näkemysteni ja arvojeni vaikutusta lopputulokseen. Tieteen filosofiassa tällainen asetelma liittyy kriittiseen teoriaan, jolle on ominaista subjektiivisuus. Kriittisessä teoriassa todellisuutta rakennetaan sosiaalisten, kulttuuristen ja eettisten tekijöiden avulla ja tutkimusaineisto syntyy tutkijan ja tutkittavan välisen yhteistyön ja keskustelun kautta (Metsämuuronen 2001, 12). Käyttämäni aineistot ovat työyhteisön yhdessä tuottamia, joita tutkijana tulkitsen oman ajatteluni ja kokemusteni kautta. Työni perustuu empirismiin, jossa havaintoja tulkitaan osana todellisuutta. Mukana on myös ymmärrys relativismista eli tietoisuus siitä, että toimimme osana suhdeverkostoa. (Jyväskylän yliopisto, Koppa 2015.)

Lähestymistapani voi liittää eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2001, 12). Koska tutkittavana on yhteisö, jolla on omat toimintatapansa, arvonsa ja historiansa, on ymmärrettävä, mistä

ilmiöt syntyvät ja millainen on toimintajärjestelmän kokonaisuus. Hermeuttisen lähestymistavan avulla etenen vaiheittain ja etsin vastauksia aineistosta nouseviin kysymyksiin. (Rauhala 2005, 15.)

3.3 Tutkimusstrategian valinta

Varron mukaan kaikki laadullinen tutkimus tapahtuu elämysmaailmassa. Tutkittavien asioiden ymmärtäminen on mahdollista vain kontekstissa, jossa niillä on merkitys. Tutkijan oma tapa ymmärtää kysymykset, joita hän tutkii, on vaikuttavassa roolissa koko tutkimusprosessin ajan. (Varto 2005, 34.) Tässä työssä olen itse osa tutkittavaa yhteisöä ja sen elämysmaailmaa. Koska tunnen nuorisotyötä ja sen tehtäväkenttää parhaiten Lahden nuorisopalveluiden kontekstissa ja haluan syventää kokemustietoa tutkimustiedolla, on tapaustutkimus luonteva valinta tutkimusstrategiaksi. Vaikka tutkittavana on yksi rajattu työyhteisö, voi tuloksia hyödyntää myös laajemmin pohdittaessa kunnallisen nuorisotyön tehtäväkokonaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 5.5.)

Eskolan ja Suorannan mukaan tapaustutkimus tarkastelee yleisimmin yhtä tapausta. Tapaus voi olla ryhmä, organisaatio tai muu rajattavissa oleva ilmiö, ainoa laatuaan tai tyyppiesimerkki jostakin. Tutkittavasta kohteesta kerätään tietoa monipuolisesti. Tietoa voidaan hankkia myös tilastollisesti, mutta tapauskohtainen analyysi ei synny tilastollisin perustein. Olennaista on valitun tapauksen ja aineiston merkitys tutkimusongelman kannalta. Tapaustutkimuksessa yleistäminen on sallittua, mutta tuloksista ei tehdä yleisiä päätelmiä. Tapaus nähdään esimerkkinä yleisestä ja tapaustutkimukselle ominainen epistemologinen kysymys pohtii sitä, mitä tutkittavasta tapauksesta voidaan oppia. (Eskola & Suoranta 2008, 64–65; Metsämuuronen 2008, 16–18.) Tutkimusstrategian heikkoudeksi mainitaan sen kapea-alaisuus. Tulosten arvioinnin kannalta on huomioitava tutkijan ja tutkittavan tapauksen välinen vuorovaikutussuhde. Tutkija vaikuttaa omalla läsnäolollaan

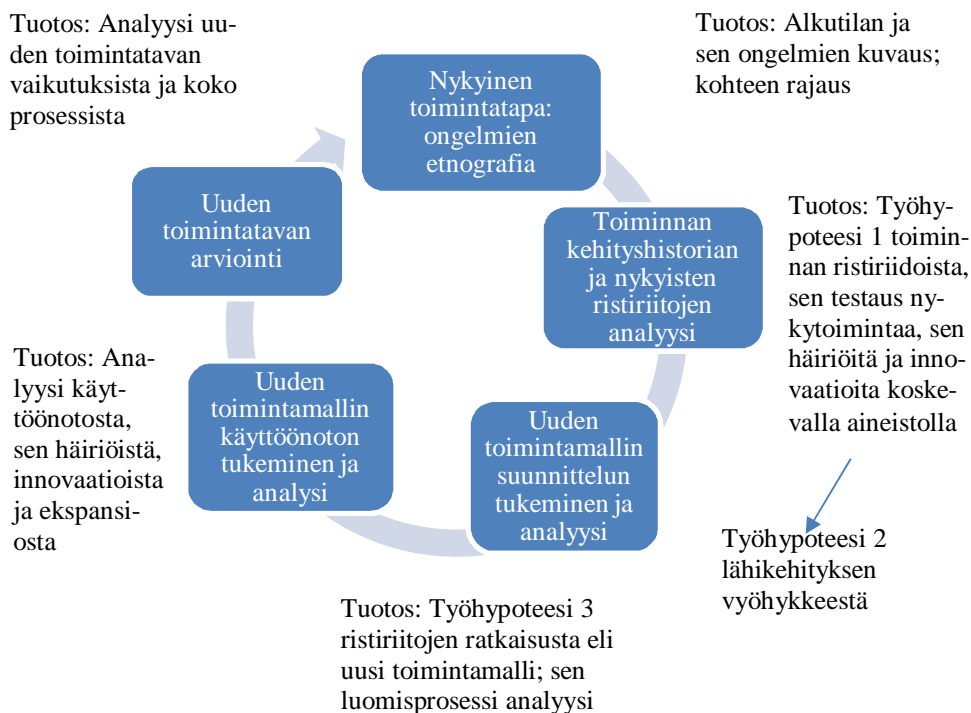
tuloksiin ja tutkimusraportti on aina tutkijan tulkinta tapauksesta. (Jyväskylän yliopisto 2015/ Koppa/ Anttila 2015).

3.4 Tutkimusmetodin esittely

Tapaustutkimukseni keskittyy yhden organisaation ja sen toimintajärjestelmän tarkasteluun. Yrjö Engeström on ollut luomassa työelämän muutosstrategiaa, jossa yhdistyvät tutkimus, käytännön kehittäminen ja koulutus. Tämä kehittäväksi työntutkimukseksi nimetty tutkimusmetodi tarkastelee toimintajärjestelmiin liittyviä kulttuurisia ilmiöitä osana laajempaa toimintayhteyttä (Engeström 1995, 38).

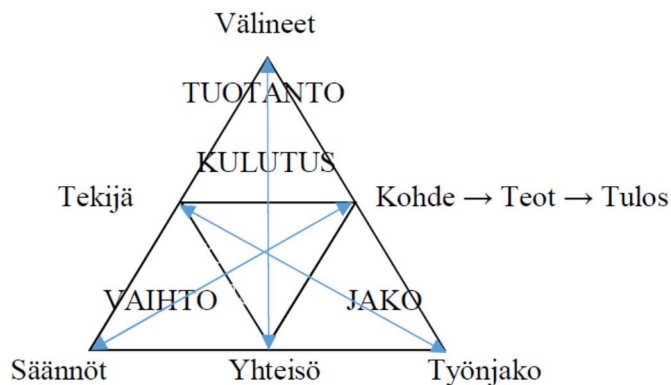
Sovellan tutkimusmetodina suomalaisen kehittävän työntutkimuksen työotetta, jonka taustalla on venäläisten psykologien ja heidän seuraajiensa 1920-luvulla kehittämä kulttuurihistoriallisen toiminnan teoria. Teoria on kiinnostunut toisiaan muovaavista yhteiskunnan ja yksilön välisistä suhteista. Jokainen yksilö on kulttuurinsa tuote. Samoin yksilöiden muodostamat yhteisöt toimivat vuorovaikutuksessa ja muuttuvat ajan kuluessa. (Engeström 1995, 11; Engeström 2004 a, 9.)

Kehittävässä työntutkimuksessa työssä ja työyhteisöissä tapahtuvia muutoksia ja toimintaa tarkastellaan kehityshistorian ja toimintajärjestelmän kautta. Työskentelyn apuna käytetään konkreettisia esimerkkejä työn ilmiöistä ja haasteista. Työ etenee syklimallin mukaisesti vaihe kerrallaan (kaavio 2). Ensimmäisessä vaiheessa kiinnostavat nykyiset toimintatavat ja arjessa esiintyvät ongelmat. Niitä kuvaamalla etsitään työn kehittämisen kannalta olennaisimmat asiat. Tunnistettujen ristiriitojen analysoinnissa käytetään apuna organisaation nykytilanteen ja toiminnan lähihistorian vertailua. Käytettävä tutkimusaineisto voi olla joko laadullista tai määrällistä tai molempia. Myös analyysimenetelmät voivat vaihdella. (Engeström 1995, 124–128.)



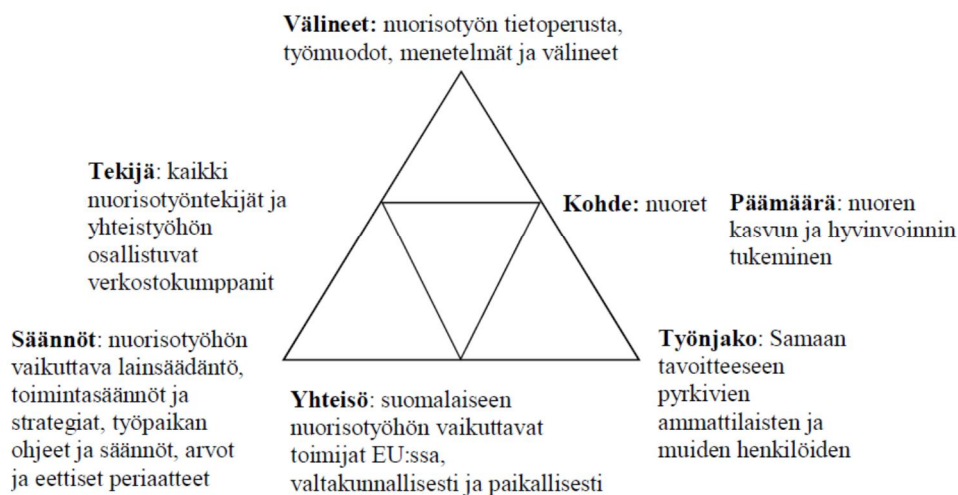
KAAVIO 2. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1995, 128)

Kehittävän työntutkimuksen analyysiyksikkönä on toimintajärjestelmä. Sitä kuvataan kolmiomallilla. Yksinkertaisimmillaan tutkimuskohteena voivat olla työn tekijät, välineet, kohde ja tulos, mutta tämän mallin ongelma on sen yksilökeskeisyys. (Engeström 1995, 44–45.) Työyhteisön kollektiivisen ulottuvuuden huomioivaan malliin on lisätty yhteisö, työnjako ja säännöt (kaavio 3). (Engeström 1987, 78; Engeström 1995, 47, 125; Engeström 2004 a, 9-14.)



KAAVIO 3. Toiminnan yleinen rakenne (Engeström 1995, 47)

Organisaation toimintajärjestelmä perustuu *tuotantoon* eli käytännön toimintaan. Toinen peruselementti on *vaihtaminen* eli vuorovaikutussuhteet. Siihen liittyvät työpaikan toimintakulttuuri, säännöt ja ohjeet, palkkaus ja palkitseminen, yhteisön toiminta ja yhteistyöllä saavutetut tulokset. *Kulutusta* voidaan nimittää myös työn suorittamiseksi. Resursointi ja *jakaminen* kuvaavat työyhteisössä toteutuvaa työnjakoa. (Engeström 2004 b, 11.) Näiden osa-alueiden lisäksi toiminnan tarkastelussa on otettava huomioon myös hallinnan eri tasot, erilaiset ajattelu- ja toimintamallit ja ammattiryhmien ja yksittäisten työntekijöiden erilaiset työorientaatiot. Kaaviossa 4 on kuvattu nuorisotyön toimintajärjestelmän periaatteet soveltaen toiminnan yleistä rakennetta ja kuvausta sosiaali- ja terveydenhuollon toimintajärjestelmästä (Hyppönen 1996, 48–51).



KAAVIO 4. Nuorisotyön toimintajärjestelmä toiminnan yleisen rakennemallin mukaisesti (Hyppönen 1996, 48–51)

Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta yhteisö ei rajoitu yhteen työpaikkaan tai osastoon. Siihen kuuluvat kaikki ne yhteisöt, jotka vaikuttavat tarkasteltavan työn määrittelyyn, sisältöihin, toimintatapoihin ja tavoitteiden asettamiseen. Näitä ovat organisaation ulkopuoliset toimijat ja monialaiset verkostot sekä työyhteisön sisäiset ryhmät yhtä lailla kuin jokaisen työntekijän oma ammatillinen viitekehys ja orientaatioperusta. (Hyppönen 1996, 50–51.) Työntekijät, osastot, organisaatiot ja eri ammattikuntien edustajat toimi-

vat yhdessä ja rinnakkain. Osa vuorovaikutussuhteista on tietoisia ja perustuvat yhteiseen näkemykseen. Osa on välillisiä ja syntyvät sattumasta tai lakien, asetusten, politiikkaohjelmien ja erilaisten ohjausjärjestelmien tuloksena. Kehittävässä työntutkimuksessa tätä nimitetään moniäänisyydeksi. Se viittaa erilaisiin tapoihin viestiä ja tehdä yhteistyötä. (Engeström 1995, 46–49.)

Toimintajärjestelmän malliin liittyy syy-seuraussuhteiden pohdinta. Työpäikällä ei aina ole mahdollista erottaa tehtyjen asioiden seurauksia. Tapahtumat eivät vaikuta suoraan, ne voivat näkyä viiveellä ja vaihtelevissa yhteyksissä. Yksittäisen työntekijän pienetkin teot voivat vaikuttaa epäsuorasti yllättäviin asioihin ja tarkoitustaan suuremmissa mittasuhteissa. Ulkoisetkaan muutokset tai vaatimukset eivät vaikuta suoraan työyhteisön toimintakulttuuriin. Jokainen yhteisö tekee ohjeista omat tulkintansa eli suodattaa ne sisäisen toimintajärjestelmän kautta ja päättää, miten niitä sovelletaan tai kierretään. (Engeström 1995, 49–52.)

Kehittävää työntutkimusta toteutetaan vaihtelevin tavoin ja eri laajuisesti riippuen tutkittavasta kohteesta. Yrjö Engeström on yhteistyössä tutkijakollegojensa kanssa soveltanut kehittävän työntutkimuksen metodia niin suoritettavan kuin asiantuntijatyön kehittämiseen mm. siivouksesta (Engeström & Engeström 1986) sairaalatyöhön (Engeström & Engeström & Helenius & Koistinen 1987) ja kasvatustyöhön (Rantavuori & Engeström & Lipponen 2016). Kehittävää työntutkimuksen metodia on sovellettu myös nuorisotyöhön liittyvissä opinnäytetöissä kuten etsivää nuorisotyötä koskevassa tutkimuksessa (Tahvanainen 2010) ja nuorten monialaisen verkostotyön kehittämistyössä (Torvinen 2014). Omassa työssäni keskityn työntutkimuksen mallin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen (kts kaavio 2) eli nykyisten toimintatapojen ja ongelmien kuvaamiseen sekä rajaamiseen ja näin hahmottuneiden ristiriitojen analysointiin testaamalla niitä Lahden nuorisopalveluiden nykytoimintaan. Tarvittaessa jatkan tutkimusta toisella työhypoteesilla peilamalla ristiriitoja nuorisopalveluiden lähikehityksen vaiheisiin.

3.6 Tutkimusaineistosta tutkimuskysymyksiin

Tutkimukseni etenee aineistopohjaisesti aineistosta syntyvien kysymysten ja aiheiden ohjaamana. (Metsämuuronen 2008, 25). Työni aineistona käytän Lahden nuorisopalveluita kuvaavia dokumentteja joiden kokoaminen on kuulunut omaan tehtäväkuvaani vuodesta 2007. Nuorisopalveluiden toimintaan liittyvien materiaalien lisäksi käytän Lahden kaupungin toimintaa ohjaavia aineistoja. Näiden lähdemateriaalien ja kehittävän työntutkimuksen yleisen rakennemallin avulla kuvaan nuorisopalveluiden toimintajärjestelmää. Toiminnan lähihistorian esittelyssä käytän apuna eri vuosien toimintakertomuksia ja nuorisopalveluiden historiaa (Salo 1978; Jäntti 1996).

Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta, mutta olen tehnyt tietoisesti päätöksen käyttää valmista materiaalia myös työntekijöiden ajatusten selventämiseen. Tutkimukseni taustalla on työajan riittämättömyyteen liittyvä kritiikki. Siksi koin epätarkoituksenmukaiseksi käyttää kollegojen aikaa uuden aineiston tuottamiseen. Lähdän liikkeelle tutkimuskysymyksestä, jolla selvennän nuorisopalveluiden henkilökuntaa puhuttavia teemoja. Vastauksen etsimisessä käytän pohja-aineistona nuorisopalveluiden kehittämispäivistä vuosina 2007–2015 kokoamiani ryhmätyömuistiinpanoja ja Lahden nuorisopalveluiden vuoden 2014 laadunarvioinnin raporttia (Rantanen 2014 a). Tutkimuksen edetessä hyödynnän myös keväällä 2015 nuorisopalveluissa toteutetun työajanmittauksen tuloksia ja työntekijöiden tehtäväkuvia. Tutkimuskysymykset liittyvät aineistot on kuvattu kaaviossa 1 ja liitteessä 1 on tarkempi selvitys käyttämistäni aineistoista.

Aineistojen moninaisuuden vuoksi työtä voi kutsua aineistotriangulaatioksi, jossa yhdistellään erilaisia valmiita aineistoja. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatio on tapa lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Se esimerkiksi auttaa tutkijaa irrottautumaan ennakko-oletuksistaan, kun tutkimuksessa käytetään erilaisia näkökulmia. Työssä on myös piirteitä

teoriatriangulaatiosta, koska työn teoriaosuus perustuu sekä työelämää, nuorisotyötä että julkista johtamista käsittelevään tutkimustietoon ja organisaatiotutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143–145.) Teoriapohja on laaja, koska tutkimuksen tarkoitus on tarkastella nuorisotyötä paitsi ammattina myös osana julkishallintoa ja työelämää.

Kehittävä työntutkimus lähtee liikkeelle alkutilan kuvaamisesta (kaavio 2). Aloitan työni esittelemällä Lahden nuorisopalveluiden nykyisiä toimintatapoja toimintajärjestelmää kuvaavan kolmiomallin avulla. Mallin mukainen organisaatiokuvaus, nuorisotyön ammattikäytännöt ja osaamisvaatimukset muodostavat yhdessä nuorisopalveluiden työtä ohjaavan teorian. Tämä teoria rajaa toimintaa, selittää eri toimintatapoja ja on perustana, kun kehitetään ja uudistetaan toimintaa (Hakkarainen 1996, 7).

Kehittävän työntutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat teorian ja todellisuuden väliset ristiriidat. Kehittävässä työntutkimuksessa puhutaankin ongelmien etnografiasta (Engeström 1995, 62–67, 128). Työntekijöiden kokema todellisuutta edustavat vuosien 2007–2015 aikana kerätyt ryhmätyömuistiinpanot ja muu tallennettu palaute. Käytän tätä työyhteisön tuottamaa aineistoa apuna keskeisimpien teorian ja käytännön välisten ristiriitojen tai kehittämishaasteiden tunnistamiseen. Tähän perustuu tutkimukseni alkukysymys, mitkä asiat Lahden nuorisopalveluiden toimintatavoissa ja työyhteisössä puhuttavat työntekijöitä. Koska laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus edetä ilman tutkimushypoteesia, en sido itseäni ennako-oletuksin, vaan jätän aineistolle ja teorialle tilaa ennakkoluulottomaan, työn edetessä kehittyvään vuoropuheluun ja itselleni mahdollisuuden uuden oppimiseen (Eskola & Suoranta 2008, 19–20).

3.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset lähtökohdat

Varto korostaa, miten tutkija ja tutkittava ovat osa maailmaa, jossa todellisuus muodostuu ihmisten tulkinnoista ja tapahtumille ja ilmiöille antamista merkityksistä. Ihmistä tutkivissa tieteissä ei Varron mukaan tule turvautua idealisointiin tai pitkälle menevään rationalisointiin, koska vaarana on tutkitavan ilmiön merkitysten hämärtyminen ja kohteen kokonaisuuden unohtuminen. Tulosten tulee syntyä tutkittavasta kokemusmaailmasta ja niiden on oltava eettisesti hyväksyttäviä. (Varto 2005, 14.)

Varto jakaa tutkijat kahteen tyyppiin. Ensimmäinen tutkijatyypin lähestyy maailmaa teknisesti ja välineellistään. Toinen tutkija on kiinnostunut arkisista ilmiöistä ja itsestään selvien asioiden ongelmallistamisesta. Tutkijana hän on osallistuva ja osa tutkimuksen kohteena olevaa todellisuutta. Tutkitavana olevat tosiasiat eivät ole neutraaleja, vaan aina arvotettuja tulkintoja todellisuudesta. Arvottaminen on osa tosiasioiden ymmärtämistä ja sillä on inhimillisen toiminnan tutkimuksessa tärkeä eettinen merkitys. (Varto 2005, 16–17.)

Oman työpaikan tutkiminen on haastavaa. Samalla, kun tarkastelen työpaikan ilmiöitä ja olen osa tutkittavaa yhteisöä, minun pitää tutkijana välttää liikaa tulkintaa ja arvottamista. Objektiviisen tutkijan odotetaan pysyvän puolueettomana ja tutkittaviin nähden ulkopuolisena. Eskola ja Suoranta helpottavat tätä ristiriitaa toteamalla, että tutkittavien toimintaan osallistuvan tutkijan objektiivisuus ei ole vaarassa, jos tutkija osaa pitää omat oletuksensa, arvomaailmansa ja asenteensa erossa tutkittavasta asiasta. Jokainen tutkija on kuitenkin myös subjektiivinen toimija. Tutkimuksen objektiivisuuden kannalta tärkeintä on tiedostaa oma subjektiivisuutensa ja välttää sen sekoittamista tutkimukseen. Omat ajatukset eivät ole kiellettyjä, mutta ne on esitettävä niin, että lukija ymmärtää ne tutkijan subjektiivisiksi näkemyksiksi. (Eskola & Suoranta 2008, 16–18.)

Olen työskennellyt Lahden nuorisopalveluissa yli 30 vuotta ja tieto organisaatiosta perustuu omaan kokemukseen, työssä tuotettuihin aineistoihin sekä keskusteluihin työpaikalla. Tämä asetelma voi tutkimuksen objektiivisuuden kannalta olla ristiriitainen: olen mukana organisaation käytännöissä ja esimiehenä vaikuttamassa työyhteisön toimintakulttuuriin. Tutkijana ja työyhteisön jäsenenä minulla on oma esiyymmärrykseni organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Yritän kuitenkin rajata ennako-odotukset ajatteluni ulkopuolelle ja toimia mahdollisimman objektiivisesti.

Laadullisissa tutkimuksissa korostetaan tutkittavien osallisuutta prosessissa. Tässä työssä henkilöstö on osallistunut aineiston tuottamiseen osallistumalla ryhmätöihin nuorisopalveluiden kehittämispäivissä. Käytän tämän tutkielman pohja-aineistona myös muuta Lahden nuorisopalveluissa tuotettua materiaalia. Olen esitellyt tutkimusidean nuorisopalveluiden johtajalle ja esimieskollegoille. Olen saanut esimieheltä luvan jatkaa työtä ja käyttää valmiita aineistoja, koska kaiken tuotetun materiaalin jatkokäsittelyyn ei aiemmin ole ollut mahdollisuutta keskittyä. Tutkimuksen kohteena eivät missään vaiheessa ole yksittäiset työntekijät, vaan työyhteisö ja sen toiminta.

Se, että tutkijana olen osa työyhteisöä, voi olla tutkimuseettinen ongelma. Uskallan kuitenkin tarttua tähän haasteelliseen työhön. Motiivini liittyy oman työorganisaation kehittämiseen, mutta myös henkilökohtaiseen kehittymiseen. Toivon tunnistavani työhön ja toimintakulttuuriin liittyviä keskeisiä ilmiöitä. Niitä voi kutsua ristiriidoiksi tai haasteiksi tai aikaan liittyviksi ilmiöiksi. Jos haasteita on mahdollista ratkaista omassa organisaatiossa, tulee toimintatapoja muuttaa. Jos ristiriidat johtuvat ulkoisista tekijöistä, on selvítettävä, kenen vallassa muutos on, voiko asiaan vaikuttaa vai pitääkö ilmiöön sopeutua.

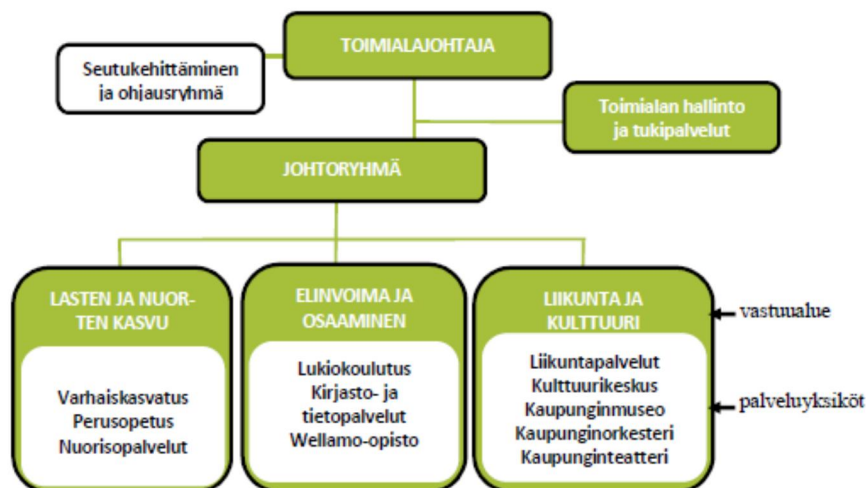
4 LAHDEN NUORISOPALVELUIDEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

Tämän työn keskiössä on nuorisotyötä toteuttava organisaatio, sen toimintakulttuuri ja sidosryhmät eli kehittävän työntutkimuksen nimeämä toimintajärjestelmä (kts kaaviot 3 ja 4). Toiminnan teorian mukaan yksilön ja hänen toimintansa kehittyminen liittyy toimintajärjestelmän vuorovaikutukseen sekä työn kohteellisuuden ymmärtämiseen (Torvinen 1996, 127). Tässä luvussa esittelen Lahden nuorisopalveluita yhteisönä ja vuorovaikutusverkostona käyttäen apuna toiminnan yleistä rakennemallia ja nuorisopalveluiden toimintajärjestelmää kuvaavia dokumentteja (kts liite 1).

4.1 Lahden nuorisopalvelut osana laajempaa yhteisöä

Yrjö Engeströmin kolmiomallissa yhteisöllä tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, jotka ”jakavat saman kohteen” (Engeström 1995, 46). Nuorisotyössä kohteena on nuori ja Lahden nuorisopalveluiden päämääränä nuoren kasvun ja hyvinvoinnin tukeminen. Nuorisotyön yhteisön muodostavat kaikki toimijat, jotka ovat mukana lasten ja nuorten hyvinvointityössä. Kunnallisen nuorisotyön yhteisöön kuuluvat poliittiset vaikuttajat ja ministeriöt, aluehallinto, kuntien johto ja luottamushenkilöt sekä nuorisotoiminnan järjestävät ja osallistuvat ryhmät. Yhteisön jäseniä ovat myös yksittäiset nuoret, nuorisotyöntekijät ja koulutusorganisaatiot. Työn sisältöihin, resursseihin ja toteuttamiseen vaikuttavat Suomen ja EU:n poliittiset linjaukset ja nuoriso-ohjelmat, työlainsäädäntö sekä nuorisotutkimus ja ammatillinen vertaistoiminta. Suomalainen lapsi- ja nuorisopolitiikka ja nuorisolaki (L639/2010, 7a§) velvoittavat nuorisotoimia monialaiseen yhteistyöhön. Verkostoitumisen ydintavoitteita ovat olleet koordinaation vahvistaminen, poikkihallinnollisuus ja monialaisuus sekä valtion ohjauksen vahvistaminen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010 a; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010 b; Määttä 2010b).

Lahden nuorisopalvelut on osa nuorisotyöyhteisöä, mutta se on myös osa Lahden kaupunkiorganisaatiota. Kaupunki on jaettu neljään toimialaan. Nuorisopalvelut on osa vuonna 2003 perustettua sivistystoimialaa. Toimialan poliittisesta päätöksenteosta vastaa kaksi lautakuntaa, sivistyslautakunta sekä liikunta- ja kulttuurilautakunta. Nuorisopalvelut on sivistyslautakunnan alainen palveluyksikkö. Toimiala jaoteltiin vuonna 2011 kolmeksi vastuualueeksi (kaavio 5). Nuorisopalvelut yhdessä perusopetuksen ja varhaiskasvatustalveluiden kanssa muodostavat lasten ja nuorten kasvun vastuualueen. Toimialaa johtaa toimialajohtaja ja vastuualuetta vastuualuejohtaja. Jokaisella palveluyksiköllä on lisäksi oma johtaja, nuorisopalveluissa nuorisotoimenjohtaja. (Lahden kaupunki, Sivistystoimiala 2015 a.)

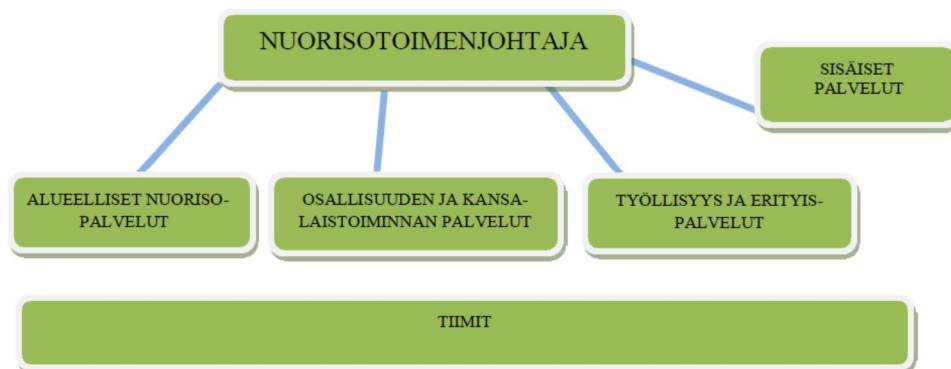


KAAVIO 5. Lahden kaupungin sivistystoimialan organisaatio 2015 (Lahden kaupunki 2015 a)

Vastuualueella tehtävä työ perustuu yhteisiin ydinprosesseihin, joita ovat hyvä kasvu ja oppiminen, osallisuus ja yhteisöllisyys sekä hyvinvointi ja turvallisuus. Vastuualuejohtaja ja palveluyksiköiden johtajat muodostavat vastuualueen johtoryhmän. Laajennetussa johtoryhmässä ovat lisäksi mukana aluerehtrit, aluepäiväkodinjohtajat, nuorisopalveluista toimintayksiköiden päälliköt, alueiden nuorisonehjaajat sekä varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen asiantuntijoita. (Harju & Kilponen & Kivilahti, 2013.)

Lahden nuorisopalveluiden organisaatio on jaettu neljään toimintayksikköön: alueelliset nuorisopalvelut, osallisuuden ja kansalaistoiminnan palvelut, sisäiset palvelut sekä työllisyys- ja erityispalvelut (kaavio 6). Toimintayksikön esimiehenä toimii yksikön päällikkö (nuorisosihteeri). Henkilökunnan kokonaismäärä on noin 100. Vakituksia työntekijöitä on 64, joiden lisäksi on määräaikaisten työsopimuksilla työskenteleviä kuukausipalkkaisia ja tuntityöntekijöitä (Lahden Nuorisopalvelut 2016 a). Määräaikaisuuden peruste on yleisimmin projektityö, työllistäminen tai tuntipalkkainen kerhön ohjaajan työ nuorisotalolla.

Vuodesta 2005 nuorisopalveluissa on toiminut asiantuntijatiimejä, jotka ovat oman tehtäväalueensa kehittäjiä, koulutuksien järjestäjiä ja koordinoijia. Tiimin toimintakausi on kaksi vuotta. Tiimien lisäksi toimii kehittämisryhmiä, joiden toimintakausi vaihtelee. (Lahden nuorisopalvelut 2011.)



KAAVIO 6. Lahden nuorisopalveluiden organisaatio 2015 (Lahden nuorisopalvelut 2016 b)

4.2 Toimintaa ohjaavat säännöt

Erilaisten toimintajärjestelmien verkosto asettaa toiminnalle vaatimuksia ja luo toimintaa ohjaavia sääntöjä (Engeström 1995, 53). Nuorisotyötä ja kau-

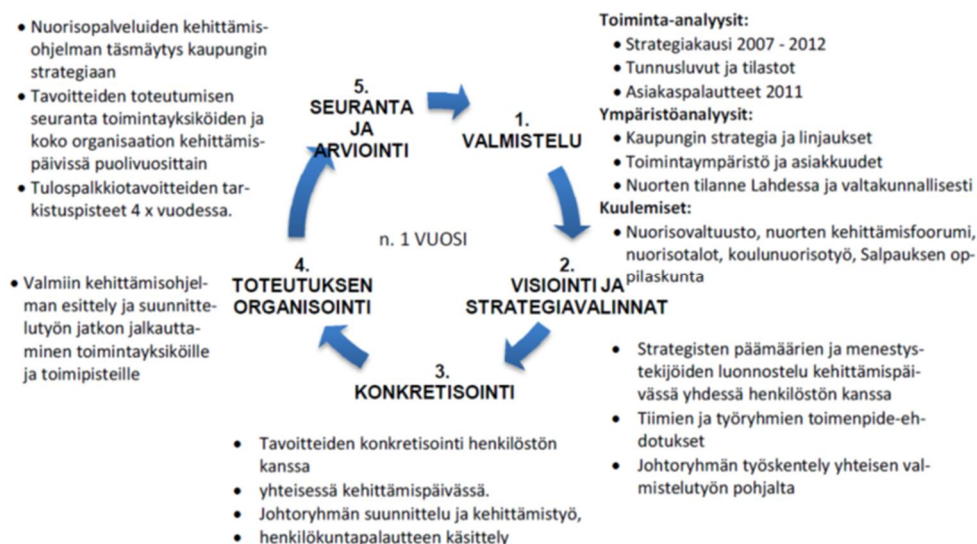
pungin toimintaa ohjaavat lait, politiikkaohjelmat, ministeriöiden taloudellinen ohjaus, paikalliset poliittiset päätökset, kaupungin hallintosääntö ja toimialojen toimintasäännöt. Kaupungin sisäisten toimintaohjeiden ja käytäntöjen keskeisenä tavoitteena on kaupungin henkilöstön tasa-arvoisuus esim. koulutus- ja palkitsemisasiossa (Lahden kaupunki 2015 b).

Lahden nuorisopalvelut vastaa paikallisesti nuorisolain (L693/2010) toteuttamisesta ja nuorisotyön kehittämisestä. Nuorisopalveluiden kehittämissuunnitelman tavoitteet johdetaan nuorisolaissa määritellyistä kunnallisen nuorisotyön tehtävistä ja kaupungin strategisista linjauksista. Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon lahtelaisten nuorten tarpeet, nuoruuteen liittyvät laajemmat ilmiöt ja nuorilta kerätty palaute. Visioon ”Nuoruus sallittu” kiteytyy nuorisopalveluiden keskeinen tavoite nuoren oikeudesta kasvaa, kehittyä, toimia ja tulla kuulluksi tasavertaisina kuntalaisina omassa kotikaupungissaan. (Lahden nuorisopalvelut 2012.)

Toimintaa ohjaavat arvot, säännöt ja muut periaatteet koottiin nuorisopalveluiden toimintakäsikirjaksi vuonna 2011. Palveluyksiköiden itsemääräämisoikeus ja jouston mahdollisuudet ovat viime vuosina pienentyneet. Kun kaupunki on yhtenäistänyt toimintaperiaatteitaan, on oma toimintakäsikirja menettänyt merkitystään. Kaupungin yhtenäistämät ohjeet ovat kaikkien luettavissa kaupungin sisäisiltä verkkosivuilta (Lahden kaupunki 2015 d).

Nuorisopalveluissa toiminnan kehittäminen on ollut merkittävä osa organisaation toimintakulttuuria vuodesta 1981, jolloin nuorisolautakunta hyväksyi nuorisotoimen ensimmäisen kehittämissuunnitelman vuosille 1981–1984 (Lahden nuorisolautakunta 1981). Yhteistä kehittämistä on jatkettu ja työn tarkoituksena on ollut luoda kaikkea toimintaa ohjaava sisällöllinen ohjeisto ja tavoitteet. Ajan hengen mukaisesti suunnitelmia on nimitetty tulossuunnitelmiksi, tavoiteohjelmiksi, strategioiksi ja kehittämissuunnitelmiksi. Vuodesta 2007 suunnitelmakausi on ollut kestoaltaan viisi vuotta, ja ohjelman painotukset ja tavoitteet on päivitetty koko nuorisopalveluiden osalta kahden vuoden välein. Toimintayksiköt ja toimipisteet tarkentavat omia tavoitteitaan osana

vuosisuunnittelua. Vuosien 2013–2016 kehittämistavoitteiden valmistelu-
prosessi on havainnollistettu kaaviossa 7 (Lahden nuorisopalvelut 2012).



KAAVIO 7. Kehittämishojelman valmisteluprosessi (Lahden nuorisopalvelut 2012, 2)

Toiminnallisia sisältöjä pohditaan monella tasolla: keskushallinnossa, toimialalla, vastuualueella, palvelu- ja toimintayksiköissä, toimipisteissä ja yhdessä yhteistyökumppanien kanssa. Tavoitteiden toteutumista ja toiminnan onnistumista arvioidaan asiakaspalautteen, yhteisten tunnuslukujen, tulospalkkaustavoitteiden ja valtakunnallisten vertailulukujen avulla. Toiminnan arviointiin liittyvät mittarit ja työkalut on esitetty liitteessä 2. (Lahden nuorisopalvelut 2011; Lahden nuorisopalvelut 2014, 8.)

Organisaation omien käytäntöjen sekä kaupunkikohtaisten sääntöjen ja suunnitelmien lisäksi toimintaan vaikuttavat kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus, työ- ja toimintaturvallisuuteen liittyvät ohjeet, määräykset ja tarkistusvelvoitteet. Lahden kaupunki ohjeistaa talous-, henkilöstö- ja tietojärjestelmäasioissa ja edellyttää säännöllistä raportointia tavoitteiden ja talousarvion toteutumisesta (Lahden kaupunki, 2015 c, 22–24, 32–36). Raportoitavia, tarkistettavia ja muistiin kirjattavia tehtäviä osuu jokaiselle kuukaudelle. Näistä tehtävistä vastaavat esimiehet ja työntekijät yhdessä.

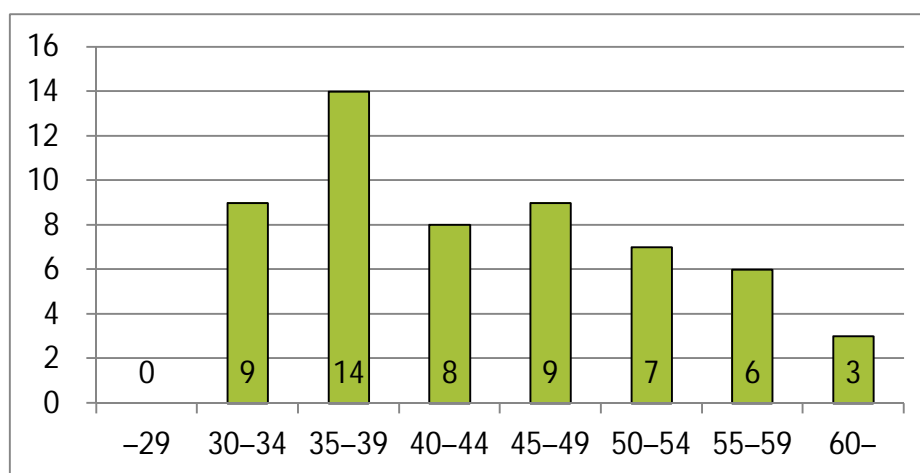
4.3 Lahden nuorisopalvelut ja nuorisotyön tekijät

Työpaikka on sekä yksilöiden että ryhmien yhteisö ja toimintakenttä. Engeströmin kolmiomallissa toimijoista puhutaan tekijöinä. Nämä muodostavat erilaisia pysyviä ja vaihtuvia ryhmiä. Niihin kuuluvat sekä työpaikan omat työntekijät että yhteistyökumppanit. Tekijöiden välinen vuorovaikutus on yksi merkittävä muutostekijä toiminnan organisoinnissa ja uudistumisessa. (Engeström 1995, 45–47.) Lahtelaisen nuorisotyön vuorovaikutusverkostossa toimivat yksittäiset työntekijät, työryhmät, tiimit ja toimintayksiköt sekä monialaiset verkostokumppanit. Oman lisänsä tuovat oppisopimusopiskelijat, alan oppilaitoksista tulevat työssä oppijat ja työharjoittelijat sekä työpaikoissa työskentelevät ja toimintaan osallistuvat nuoret.

Nuorisopalveluiden suurin toimintayksikkö on työllisyys- ja erityispalvelut. Lähes puolet nuorisopalveluiden noin sadasta työntekijästä työskentelee nuorten työllistämiseen ja sosiaaliseen nuorisotyöhön liittyvissä tehtävissä (Lahden nuorisopalvelu 2016 a). Työllisyys- ja erityispalveluiden toimintakokonaisuus on laajentanut ja monialaistanut nuorisotyön perinteistä tehtäväkenttää. Muutos näkyy henkilöstön nimikkeissä ja koulutustaustassa. Nuorisotyötä tekevät nuorisonohjaajat, mutta myös toiminnanohjaajat, palveluohjaajat, työvalmentajat, työhönvalmentajat sekä yksilövalmentajat, päälliköt ja projektityöntekijät. Koulutustaustat vaihtelevat ekonomista kasvatus-tieteen maisteriin, yhteisöpedagogeihin, sosionomeihin sekä nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajiin ja lähihoitajiin. Työvalmentajat ovat eri alojen ammattilaisia kokista kädentaitajiin. Psykososiaalisen tuen yksikössä työskentelee sekä nuorisotyön että sosiaalialan ja terveydenhuollon ammattilaisia. (Lahden nuorisopalvelut 2016 c.)

Nuorisopalveluiden työntekijät edustavat ikänsä ja työhistoriansa osalta eri sukupolvia. Työntekijöiden keski-ikä oli vuonna 2015 noin 44 vuotta. Ikäkauma ulottui 30-vuotiaista yli 60-vuotiaisiin (kaavio 8). (Lahden nuorisopalvelut 2016 a.) Eri-ikäiset työntekijät erilaisella työhistorialla tarkoittavat erilaista kokemustausta sekä odotuksiltaan ja orientoitumiseltaan erilaisia

työsukupolvia (Järvensivu 2014, 18–22). Kehittävässä työntutkimuksessa tätä moninaisuutta kuvataan termillä moniäänisyys. Sillä korostetaan erilaisen mielenkiinnonkohteiden, osaamisen, työtapojen ja taustojen vaikutusta työpaikan toimintaan, viestintään ja ajattelutapoihin. Engeströmin mukaan tällainen moniäänisyys voi olla sekä riski että mahdollisuus. Erilaisuus ja erillisyyt voivat hajaannuttaa työyhteisön, mutta se mahdollistaa myös osaamisen yhdistämisen ja uudenlaiset luovat ratkaisut. (Engeström 1995, 48–49.)



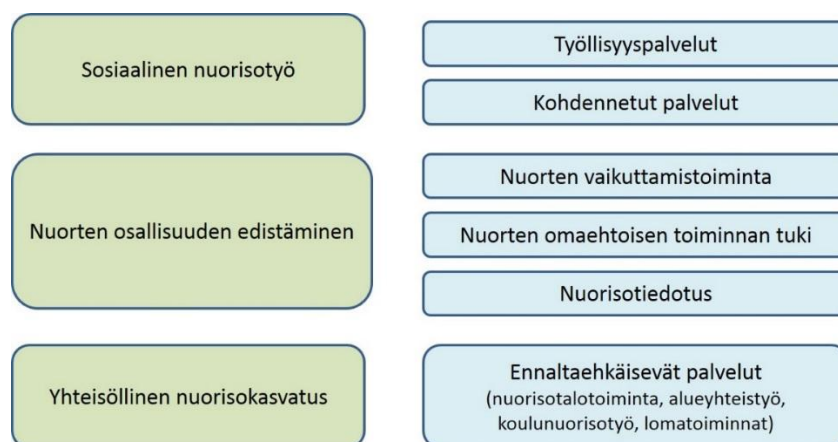
KAAVIO 8. Henkilökunnan ikäjakauma 1.1.2015 (Lahden nuorisopalvelut 2016 a, 18)

Toimintajärjestelmän sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin vaikuttaa myös toimijoiden etäisyys toisistaan. Lahden nuorisopalveluilla oli vuonna 2015 yhteensä 11 toimipistettä. Kuudella nuorisotilalla kaksi päätoimista työntekijää muodostavat työparin. Nuorten työpajat toimivat kahdessa eri osoitteessa, nuorten erityispalveluilla ja monikulttuurisuuskeskuksella on erilliset toimipisteet. Suurin toimipiste on nuorisokeskus, jossa sijaitsee hallinnon sekä kansalaistoiminnan, nuorisotiedotuksen ja työllisyyspalveluiden tiloja. Omien toimipisteiden lisäksi viidellä yläkoululla työskentelee nuorisopalveluiden henkilökuntaan kuuluva koulunuorisotyöntekijä osana koulun työyhteisöä. (Lahden nuorisopalvelut 2015 a.)

Verkostoituminen on nimetty yhdeksi Lahden nuorisopalveluiden strategiseksi menestystekijäksi (Lahden nuorisopalvelut 2012). Vuonna 2013 toimintayksiköt kartoittivat omia verkostojaan ja pohtivat samalla niiden roolia työnsä kannalta. Liitteessä 3 on esimerkkinä alueellisten nuorisopalveluiden ja johtoryhmän tunnistamat verkostot ja niiden arvioitu merkitys asiakkaan ja nuorisopalveluiden tavoitteiden toteutumisen kannalta. Kartoituksen perusteella verkostotyön voi todeta olevan hyvin monialaista.

4.4 Työn välineet Lahden nuorisopalveluissa

Toiminnan yleisessä rakennemallissa työn välineitä ovat ammatin tietoperusta, työmuodot, menetelmät ja konkreettiset työkalut. Nuorisopalveluiden työ perustuu nuorisotyön yleiseen tietoperustaan, nuorisolakiin ja nuorisotyölle määriteltyihin funktioihin ja työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen. Työssä hyödynnetään nuorisotutkimuksia sekä tietoa lahtelaisten nuorten hyvinvoinnista ja osallistutaan aktiivisesti kaupunkimaisen nuorisotyön kehittämistoimintaan. (Lahden nuorisopalvelut 2012.) Edellä kuvattujen lisäksi nuorisotyön yhdeksi keskeiseksi resurssiksi on tunnistettu nuorisotyöntekijän oma persoona (Sercombe 1997; Soanjärvi 2011).



KAAVIO 9. Lahden nuorisopalveluiden tuotteet ja niihin liittyvät toiminnot (Lahden nuorisopalvelut 2014, 8)

Lahtelaisen nuorisotyön työmuodoiksi tai päätuotteiksi (kaavio 9) on määritelty sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden edistäminen ja yhteisöllinen nuorisokasvatus (Lahden nuorisopalvelut 2014, 8).

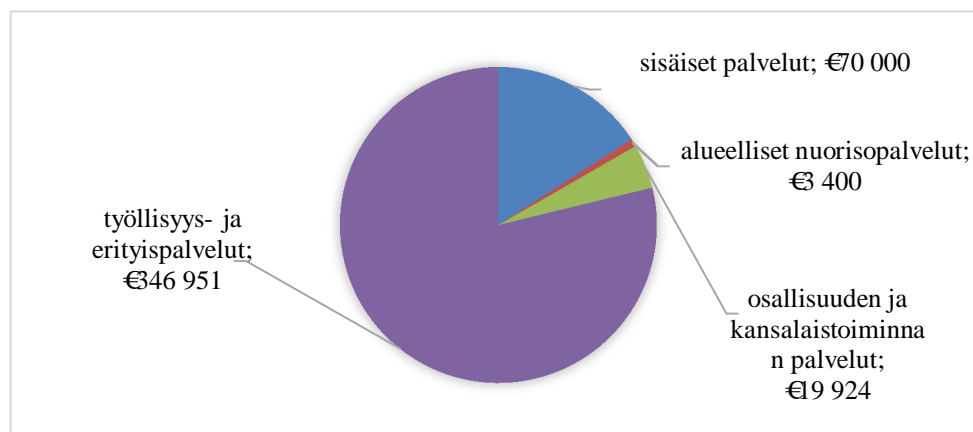
Sosiaaliseen nuorisotyöhön kuuluvat kaikki nuorisotakuuseen liittyvät työllisyys- ja ohjauspalvelut, etsivä nuorisotyö, starttivalmennus ja yksilövalmennus sekä psykososiaalinen tuki. (Lahden nuorisopalvelut 2011, Lahden nuorisopalvelut 2014, 7.)

Nuoren osallisuuden edistäminen perustuu nuorisolakiin, jonka mukaan lapsia ja nuoria on kuultava heitä koskevissa asioissa (L693/2010, 8§). Kaikessa nuorisopalveluiden toiminnassa korostetaan nuorten mahdollisuutta vaikuttaa. Osallistavaan toimintaan kuuluvat nuorisovaltuuston toiminnan koordinaatio, oppilaskuntien hallitusten koulutustilaisuudet, nuorten vaikuttajaryhmät ja laajempi nuorten kuuleminen heitä koskevissa asioissa. Nuorten osallisuuden edistämistä on myös nuorten omaehtoisen toiminnan tukeminen ja avustaminen, erityisesti nuorisoyhdistyksille ja nuorten toimintaryhmille tarjottavat maksuttomat nuorisotilat. (Lahden nuorisopalvelut 2011; Lahden nuorisopalvelut 2012, Lahden nuorisopalvelut 2014, 6-7.)

Yhteisöllisen nuorisokasvatuksen työmuotoja ovat nuorisotalotoiminta ja kauppakeskusnuorisotyö, koulunuorisotyö ja koulujen kanssa tehtävä yhteistyö, leirit, retket ja muu lomatoiminta sekä alueellinen yhteistyö eri kaupunginosissa ja verkossa tapahtuva nuorisotyö. Lahtelaiseen nuorisotyöhön kuuluvat lisäksi nuorisopoliittinen vaikuttaminen, monialainen verkostoyhteistyö sekä paikallinen, seudullinen ja valtakunnallinen viranomaisyhteistyö (Lahden nuorisopalvelut 2011, Lahden nuorisopalvelut 2014, 6.)

Työn välineisiin kuuluvat myös resurssit, joiden hallinta kuuluu jokaisen työntekijän tehtäväkuvaan. Nuorisopalveluiden talousarvion määrärahat on jaettu toimintayksiköittäin ja toimipisteittäin. Työntekijällä on päätäntävaltaa ja talousvastuu oman tehtäväalueensa menoista ja tuloista. Määrärahojen käyttöä, hankintoja ja kuluja hallinnoidaan neljän eri tietojärjestelmän kautta. Talousasioihin liittyy myös henkilöstöhallinnon tehtäviä. Muiden kuin päälliköiden

osalta ne ovat omien tapahtumien (esimerkiksi kululaskut, poissaolotiedot ja -anomukset) kirjauksia tietojärjestelmiin tai nuorisotalojen ja työpajojen lähiesimiestehtäviä (työvuorosuunnittelu, tunti-ilmoitukset, rekrytointiasioita). (Lahden kaupunki 2015 e.)



KAAVIO 10. Lahden nuorisopalveluiden ulkopuolinen rahoitus vuonna 2015 (Lahden nuorisopalvelut 2016 a.)

Nuorisopalveluiden kehittämisohjelman yhtenä päämääränä on ulkopuolisen rahoituksen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Projektirahoitusten prosenttiosuus talousarviosta oli vuoteen 2016 saakka yksi tulospalkkiotavoite. (Lahden nuorisopalvelut 2012; 2011–2015). Käytännössä hankerahoitukset kohdentuvat nuorisotyön työmuotoihin eri tavoin (kaavio 10). Erityisesti työmarkkinoilta syrjäytyminen on ollut valtiiovallan huolena 1990-luvun lamasta ja uusliberalismin ajattelumallin vakiintumisesta asti (mm Hirvonen 2014, 33–36). Lahdessa työpajatoimintaan ja etsivään työhön on haettu ja saatu avustusta sekä EU:n sosiaali- ja aluekehitysrahastoista että opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Muihin toimintamuotoihin on tarjolla pienempiä rahasummia, joista osa on ollut sidoksissa Lasten ja nuorten kehittämisohjelman (LANUKE 2012–2015) tavoitteiden toteuttamiseen.

Yksi työllistävä asia ovat toimitilat. Tila on työntekijöille sekä työpaikka, tarjottava palvelu että työväline. Tilassa tavataan yhteistyökumppaneita ja nuoria, järjestetään tapahtumia ja mahdollistetaan nuorten omaehtoista toi-

mintaa. Vaikka toimitilat ovat kaupungin Tilakeskuksen hallinnoimia, on tiloissa työskentelevillä päivittäinen vastuu tilan käyttöturvallisuudesta ja kunnosteurannasta. Kalusteet, laitteet ja muut varusteet on pidettävä kunnossa. Henkilökunta vastaa itse tilan hankinnoista, turvallisuusasiakirjoista, kävijätilastoista, käyttövuorojen jakamisesta ja käyttäjien opastuksesta. (Lahden nuorisopalvelut 2011.)

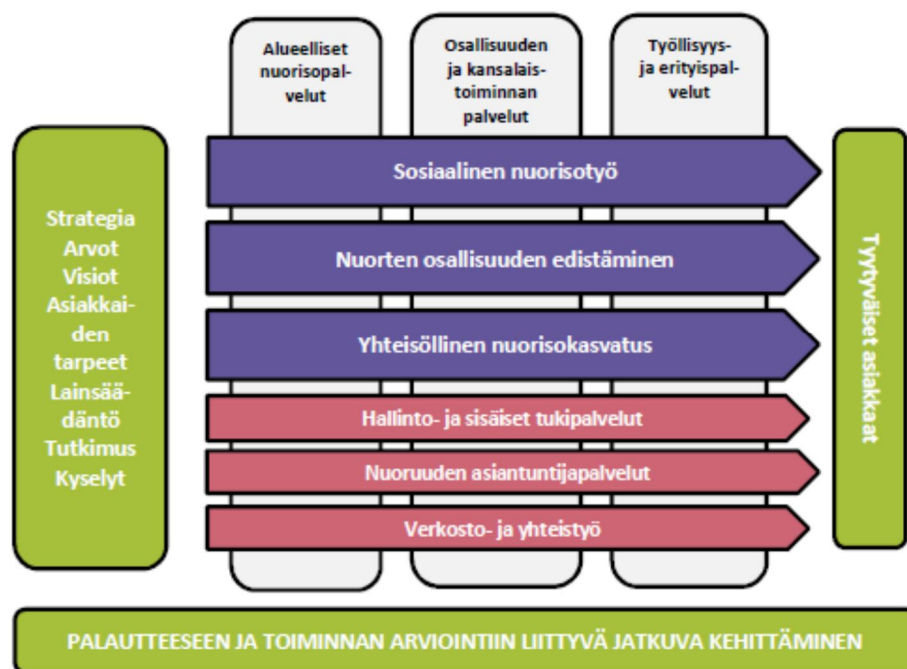
4.5 Työnjako Lahden nuorisopalveluissa

Kehittävässä työntutkimuksessa työnjaolla tarkoitetaan samaa tavoitetta toteuttavien henkilöiden ja työryhmien keskinäistä työnjakoa (Hyppönen 1996, 51). Lahden nuorisopalveluissa työnjaon perusteena on organisaatorakenne, toimintaa ohjaavat ydinprosessit sekä tehtävänimikkeittäin määritellyt tehtäväkuvat. Työntekijällä voi näiden lisäksi olla omaan erityisosaamiseen liittyviä tehtäviä.

Nuorisopalveluiden organisaatiossa on piirteitä sekä linja-esikuntaorganisaatiosta, toimintokohtaisesta organisaatiosta että matriisiorganisaatiosta (Juuti 1989, 215–222). Organisaation perusrakenne muistuttaa linja-esikuntaorganisaatiota, jossa ylin päätösvalta on nuorisotoimenjohtajalla ja päätösvaltaa on delegoitu kolmelle toiminnasta vastaavalle toimintayksikölle. Neljäs toimintayksikkö, sisäiset palvelut, on muita avustava esikunta tai asiantuntijayksikkö, johon on keskitetty talousarviovalmistelu, henkilöstöhallinnon tehtäviä ja muita toiminnan kehittämiseen liittyviä tukipalveluita. Toimintokohtainen organisaatiomalli toteutuu toimintayksiköiden erikoistumisen kautta. Lahdessa jokaisella toimintayksiköllä on oma osaamisalueensa, jonka toteuttamiseen ja kehittämiseen ne keskittyvät. Tällaisessa organisaatiossa korostuu sisäisten palveluiden palvelutehtävä suhteessa toiminnallisiin toimintayksiköihin. Matriisiorganisaation periaatteet liittyvät nuorisopalveluiden ydinprosessien toteuttamiseen (kaavio 11). Kolme toiminnallista toimin-

tayksikköä vastaavat käytännössä asiakasprosessien toteuttamisesta. Sisäisten palveluiden vastuulla ovat toimintaa mahdollistavat tukiprosessit (Lahden nuorisopalvelut 2011).

Kuntien työntekijöiden tehtävät ja vastuu perustuvat toimintaa ohjaaviin sääntöihin (johtosääntö, toimintasääntö, tehtäväkuva) ja virka- ja työsuhteeseen perustuvaan päätöksenteko-oikeuteen. Lahden nuorisopalveluissa päälliköiden tehtäviä on näiden lisäksi tarkennettu nuorisotoimenjohtajan delegointipäätöksellä. Kaikkia työntekijöitä koskevat yleiset työehdot on määritetty kunnallisessa virkaehtosopimuksessa. (Lahden nuorisopalvelut 2011.)



KAAVIO 11. Nuorisopalveluiden toimintaa ohjaavat prosessit (Lahden nuorisopalvelut 2014, 6)

Lahden nuorisopalveluissa tehtävien painotukset, tavoitetyöaika (prosentti-osuus työajasta), työn vaativuustaso ja osaamisvaatimukset määritellään nimikkeittäin määritellyissä tehtäväkuvassa. Näiden lisäksi työntekijöillä on yksilöllisempiä tehtäväkuvia, joissa on huomioitu myös henkilön erityisosaamista. Tehtäväkuvissa ei ole vielä huomioitu tietojärjestelmien käyttöönoton

myötä muuttuneita toimintatapoja. Kaupungin uudistuvassa toimintakulttuurissa toimistotyöntekijöiden aiemmin hoitamia asiantuntija- ja ammattitehtäviä on siirretty esimiehille ja työntekijöille. Tällaiset kirjaamistehtävät ja niiden tallentaminen moniin eri järjestelmiin edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista ja vievät osansa kaikkien työntekijöiden työajasta. (Lahden nuorisopalvelut 2014–2015; Lahden kaupunki 2015 e.)

4.6 Työn kohde ja päämäärä

Kehittävässä työntutkimuksessa työn kohde ja päämäärä määrittävät niin työtä tekevää yhteisöä, sääntöjä, tekijöitä kuin välineitäkin. Lahden nuorisopalveluiden toiminnan päämäärä on määritelty toiminta-ajatuksessa: ”*nuorisopalvelut edistää nuorten hyvinvointia yhteisöllisellä ja yksilöllisellä tuella ja toiminnalla*”. Nuorisotyön kohderyhmää ovat nuorisolain määritelmän mukaan alle 29-vuotiaat. Lahden nuorisopalveluissa toiminnan pääkohderyhmäksi on rajattu lahtelaiset 10–25-vuotiaat nuoret, mutta nuorisotakuun piirissä ja nuorisoyhdistysten toiminnassa on mukana myös yli 25-vuotiaita. (Lahden nuorisopalvelut 2012.)

Kohderyhmän rajaus vaihtelee toimintayksiköittäin. Alueellisessa nuorisotyössä toimitaan pääosin 10–18-vuotiaiden nuorten kanssa, vaikka kohderyhmää on kehittämisohjelman mukaisesti pyritty laajentamaan myös aikuistuviiin yli 16-vuotiisiin nuoriin. Osallisuuden ja kansalaistoiminnan yksikössä kohderyhmä on iältään laajin ulottuen lapsiperheistä eläkeläisyhdistyksiin. Erityispalveluissa kohderyhmän nuorimmat ovat 15-vuotiaita ja työllisyyspalveluissa palveluita tarjotaan 30-vuotiaisiin saakka. (Lahden nuorisopalvelut 2011.)

5 LAHDEN NUORISOPALVELUT JA TYÖN HAASTEET

Kehittävä työntutkimus on kiinnostunut työn teorian ja käytännön toiminnan välisistä ristiriidoista. Ne auttavat löytämään olennaiset kehittämistarpeet. Ristiriitoja tunnistetaan vertaamalla organisaation toimintajärjestelmää (teoria) ja työn käytäntöjä (kokemukset ja ilmiöt) keskenään. Vertailun kohteena voi olla lähes mikä tahansa arjen toimintaa kuvaava tapahtuma tai dokumentti. Se voi olla toiminnallinen interventio, havainnointiin perustuva arviointi tai kirjallinen raportti toiminnasta. (Engeström 1995, 139.)

Työn alussa määrittelin ensimmäiseksi kysymykseksi tai tehtäväksi selvittää, mitkä asiat Lahden nuorisopalveluiden työyhteisössä puhuttavat työntekijöitä. Tässä luvussa etsin vastausta tutkimuskysymykseeni selvittämällä puheenaiheita, jotka edustavat työntekijöiden kokemuksia työn arjesta.

5.1 Työpaikalla toistuvia puheenaiheita

Keväällä 2014 toteutettiin Lahden nuorisopalveluissa ensimmäinen koko organisaatiota koskeva laatuarviointi (Rantanen 2014 a). Palautteissa toistettiin asioita, jotka ovat tulleet tutuiksi työpaikan yhteisissä keskusteluissa. Syntyi kiinnostus tarkentaa, mitä nämä asiat ovat. Työarkistoistani löytyy nuorisopalveluiden yhteisten kehittämispäivien ryhmätyökoonnit vuodesta 2007 (kts liite 1). Keräsin kokoon vuosien 2007–2015 muistiinpanot ja valitsin niistä lähempään tarkasteluun selkeästi työn sisältöihin ja toimintatapoihin liittyvät kirjaukset. Löysin mainintoja uusista toiminnoista, kasvavasta työn määrästä, työn kehittämisestä ja yhteistyöstä sekä nuorisopalveluiden sisällä että yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäsin niihin myös vuoden 2014 laatuarvioinnin kirjalliset kommentit. Näin käytettävissä oli yhteensä 349 kirjausta, jotka luin läpi useampaan kertaan ja ryhmittelin aihepiireittäin. Sain koottua

neljä eri pääteemaa ja niille vielä alaryhmiä. Teemat, alaryhmät ja kommenttien määrät (suluissa) on esitetty taulukossa 1.

Teema	Alajaottelu (kommentoitujen asioiden määrä kpl)
Toimintamuodot, tehtävät ja resurssit	Uudet tehtävät ja toiminnot (43 kpl) Kohderyhmät (10 kpl) Toiminnalliset muutokset (15 kpl) Nuorisotyö ammattina, osaaminen (18 kpl) Palveluiden laajuus (5 kpl) Henkilöstön määrä (10 kpl) Työn määrä vs. työaika (25 kpl) Tehtäväkuvat (9 kpl) Talous (17 kpl)
Kehittäminen, seuranta ja arviointi	Muutokset (7 kpl) (Asiakas)palaute (3 kpl) Mittaaminen, tilastointi (9 kpl) Laatu vs. määrä (8 kpl) Arviointityö (7 kpl) Ajankohtaisuus (5 kpl) Kehittäminen (13 kpl)
Monialainen yhteistyö/ verkostotyö	Yhteiset prosessit, palveluketjut (8 kpl) Vastuualue ja alueyhteistyö (9 kpl) Toimintakenttä (13 kpl) Yhteistyön tekeminen (18 kpl)
Toimintakulttuuri, sisäinen yhteistyö	Viestintä, tiedonkulku (19 kpl) Organisaatiokulttuuri (18 kpl) Yhteistyö, yhteisöllisyys, kuulluksi tuleminen (21 kpl) Hyvinvointi, tasapuolisuus, luottamus (31 kpl)

TAULUKKO 1. Ryhmätöiden puheenaiheet vuosina 2007–2015

Ryhmätyökirjauksista 152 käsitteli toimintamuotoja, tehtäviä ja resursseihin liittyviä asioita. Niistä suurin yksittäinen alaryhmä käsitteli uusia tehtäviä ja toimintoja (43 kpl) ja toiseksi eniten pohdittiin työn määrää suhteessa työaikaan ja ajan riittävyyteen (25 kpl). Toimintakulttuuria käsitteleviä kirjauksia oli yhteensä 89. Niiden osalta eniten puhuttivat hyvinvointi, tasapuolisuus ja luottamus (31 kpl). Kirjauksissa korostuivat eriarvoisuuden kokemukset, kunnioituksen puute ja epärealistiset odotukset. Yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja kuulluksi tulemistä kommentoitiin 21 kirjauksessa. Yhteistyötä koskevat maininnat liittyivät nekin osin työajan riittävyyteen, mutta myös yhteistyön sujumiseen, laajenevaan toimintakenttään ja organisaation sisäiseen toimintaan. Muutoksista ja muutostarpeista puhuttiin kaikkien neljän pääteeman

yhteydessä. Muutokset ovat yhtä aikaa sekä haaste että toive. Toiset ihmettelevät jatkuvien muutosten syytä ja tarvetta ja kaipaavat pysyvyyttä, osa kaipaava konkreettisempia muutoksia.

Teemojen mukaisista puheenaiheista valitsin tarkempaan tarkasteluun tehtäviin sekä työaikaan liittyvät kirjaukset sekä myös kehittämistyötä koskevat kommentit, koska kehittäminen kuuluu jokaisen Lahden nuorisopalveluiden työntekijän tehtäväkuvaan (Lahden nuorisopalvelut 2012). Tekstissä käyttämäni suorien lainausten (kursiivilla) perässä oleva vuosiluku kertoo, milta vuodelta ryhmätyökirjaus on. Keväällä 2014 toteutetun laadun itsearvioinnin sanallisten vastausten lähdeviitteenä on kehittämisprojektin loppuraportti (Rantanen 2014a).

5.2 Puheenaihe 1: uudet tehtävät ja toiminnot

Ryhmätyökirjauksissa esiintyi kaikkein eniten mainintoja uusista tehtävistä ja toiminnoista (43 kpl). Osassa kirjauksia todettiin, että *toiminta perustuu liikaa menneisyyteen* (kehittämispäivä 2009) ja oltiin huolissaan siitä, *vastaako toiminta nykynuorten toiveita ja tarpeita* (kehittämispäivä 2015). Työn katsottiin *vaativan uusia näkökulmia* (kehittämispäivä 2012), *toiminta* haluttiin tuoda *2000-luvulle* ja esitettiin myös *uusia toimintaideoita* (kehittämispäivä 2015). Uusiksi toimintataideoiksi esitettiin: *jalkautuminen ja kauppa-keskusnuorisotyö* (kehittämispäivä 2010), *siirtyminen fyysisistä tiloista seinäntömiin toimintamuotoihin* (kehittämispäivä 2012), *moninaisuutta edistävä työote* (kehittämispäivä 2011); *nuorten syrjäytymisen ehkäisyä laajemmalla harrastetoiminnalla, työttömien nuorten päivätoiminnalla, poikatyöllä, nuorisotyöllä kouluissa, perheteroiminnalla, yli 18-vuotiaiden vapaa-ajantoiminnalla ja lisäämällä työpajapaikkoja* (kehittämispäivä 2012). Toimintaan toivottiin lisää *rohkeaa nuorison näköistä tapahtumatuotantoa* (kehittämispäivä 2012), *uusia yhteistyöavauksia, nuorista lähtevää toimintaa ja yhdistysyhteistyötä* (kehittämispäivä 2015). Kirjauksissa myös muistettiin, että

kun toimintaan osallistuvien ikäraajat laajenevat, myös työnkuvat laajenevat ja odotukset kasvavat (kehittämispäivä 2012).

Henkilökunta on esittänyt uudistuksia toiminnan sisältöön. Laadunarvioinnin kommentteissa todettiin kuitenkin, että *strategian kehittämiskohteet jäävät usein kentällä toteutumatta, koska liikaa kehittämiskohteita jatkuvasti. Ei ole mahdollista kehittää jatkuvasti monia asioita ja tehdä laadukasta perustyötä. Perustyötä tulisi kehittää, antaa aikaa muutokselle ja asioiden sisäistämiseksi. Johtoryhmältä odotetaan tarkempaa rajausta, mitä kehitetään ja miksi, kuka siitä todellisuudessa hyötyy jne. Kehittämisen taustalla tulisi aina olla hyöty jollekin, joko organisaation tasolla, työntekijätasolla tai asiakas-tasolla. Nyt toisinaan mikään näistä tasoista ei hyödy, koska kehittäminen jää paperille, eikä päädy käytäntöön. Samalla, kun johdon toivottiin rajaavan kehittämistyötä, todettiin vahvuudeksi henkilöstön mukanaolo toiminnan kehittämisessä. Henkilöstöä kuunnellaan ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin päätöksiin. Henkilöstöllä on vapaat kädet vaikuttaa omaan työhönsä - toisinaan liiankin vapaat.* (Rantanen 2014 a).

Vuonna 2007 tunnistettiin *erityispalveluiden kysynnän lisääntyminen. Eri-tyistukea tarvitsevien nuorten osuus kasvoi koko ajan ja sosiaalipuolen rahojen riittävyys (tai riittämättömyys) näkyi myös nuorisopalveluissa (kehittämispäivä 2007). Myöhemmin koettiin nuorten syrjäytymistä ehkäisevän kohtaamistyön olevan jäämässä yhä pienempään rooliin: nuorisotyössä korjataan ja sammutetaan paloja, mutta ei voida ehkäistä* (kehittämispäivä 2009), *muuttuuko nuorisotyö sosiaalityöksi* (kehittämispäivä 2010). Kirjauksissa oltiin huolissaan nuorisotyön painopisteistä, mutta myös muutosten syistä. Joidenkin mielestä *hyviä toimintatapoja muutetaan väkisin* (kehittämispäivä 2009) ja kysyttiin, *onko nuorisotyön tehtävä tarjota elämyksiä vai turvallista arkea* (kehittämispäivä 2010).

Toimintaympäristömuutokset, organisaation sisältä ja ulkoa tulevat tarpeet, toiveet, paineet ja odotukset sekä kehittämisen kilpajuoksu ylittävät jo osittain työntekijöiden suorituskyvyn rajan ja aiheuttavat työn laadun heikkene- mistä. Huoli kohdistuu organisaation ulkopuolisten tehtävien määrään ja

vaatimaan aikaan suhteessa nuorten kanssa tehtävään työhön. (Rantanen 2014 a.) Toiminnan kehittämisen ulkoisten paineiden vuoksi oli aiemminkin toivottu tehtävien selkeämpää priorisointia ja toimenkuvien tarkastusta säännöllisesti (kehittämispäivä 2011).

Nuorisopalveluissa prosessit on nimetty ja kuvattu. Laadunarvioinnissa prosessityön vahvuudeksi tunnistettiin *johdon hyvä ote prosessien työstämisessä yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstö on otettu aktiivisesti mukaan prosessin kuvaamiseen ja ylipäätään niiden nimeämiseen. Kuvaamisessa pyritään asiakaslähtöisyyteen, nuoret / asiakkaat pääsevät mukaan suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan. Prosessikuvausten avulla on helppo nopeasti päästä käsiksi ja ymmärtää myös muiden toimijoiden työn ydin, siksi nuorisopalvelut on ollut aktiivinen toimija hallintokuntarajat ylittävien prosessien luomisessa. Positiivisen palautteen vastapainoksi kuitenkin todetaan: Selkeät ydinprosessit ja niiden hallinta auttaisi työntekijöitäkin hahmottamaan, miksi asioita tehdään ja millä aikataululla. Kun kaikki tekee kaikkea, kehittää kaikkea ja osallistuu vähän kaikkeen, sekoittaa sen, mitä todella piti tehdä.* (Rantanen 2014 a.)

Kirjausten perusteella henkilöstö on ollut huolissaan toiminnan ajankohtaisuudesta, sisällöistä ja nuorisotyön tehtävien muuttumisesta. Mielipiteet uudistumistarpeista ja kehittämisen merkityksestä kuitenkin vaihtelevat.

5.3 Puheenaihe 2: työn määrä ja työaika

Toinen teema koski tehtäväkuvia ja työn määrää suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan. Kritiikin aiheina olivat *työn jakautumisen epätasaisuus ja määrä. Työtä on liikaa ja työmäärä on ylimitoitettu suhteessa annettuihin resursseihin. Kasvatustyössä tarvittavalle persoonalliselle kasvulle ei koettu olevan aikaa eikä tilaa.* (Kehittämispäivä 2009.)

Lisääntyneiden tehtävien osalta kysyttiin, *mistä voidaan luopua tai on luovuttu ja miten tämä tehdään näkyväksi*. (Kehittämispäivä 2007.) Työn rajaaminen todettiin vaikeaksi, koska *valtavan suuren osallistumisen mahdollisuuden pelättiin hämärtävän joskus työrooleja ja työntekijästä on vaarana tulla joka paikan ”JEESMIES”* (kehittämispäivä 2009). Kommenteissa kannettiin *huolta suunnittelulle varatusta ajasta, ylitöistä ja työntekijöiden kuormittumisesta*, mutta todettiin myös kuinka kuormittumisen tunne on *henkilökohtainen kokemus* (kehittämispäivä 2011).

Myös johtaminen sai kritiikkiä. *Esimiehillä ei ole enää aikaa keskusteluun työntekijöiden kanssa, koska ulkoa määrätyt toimialan osoittamat tehtävät vievät kohtuuttomasti aikaa henkilöstöjohtamiselta. Palaverien todettiin lisääntyneen yhteistyön myötä*. (Kehittämispäivä 2010.) *Esimiesten ydintöiden koettiin jäävän kaiken muun tekemisen jalkoihin. Johdolla pitäisi henkilökunnan mukaan olla enemmän aikaa yhteiseen toiminnansuunnitteluun ja kehittämiseen yhteisen käsityksen ja ymmärryksen saavuttamiseksi*. (Rantanen 2014 a.) Erityisesti toivottiin *toiminnan ja resurssien yhtäaikaista suunnittelua* (kehittämispäivä 2011). Parannusehdotuksina esitettiin *työn oikeaa mitoittamista, työnkuvien päivittämistä sekä ylitöihin puuttumista ja järjestelmällistä henkilöstöstrategiaa. Henkilöstösuunnittelun todettiin nyt tapahtuvan suhdanteiden ehdoilla*. (Rantanen 2014 a.)

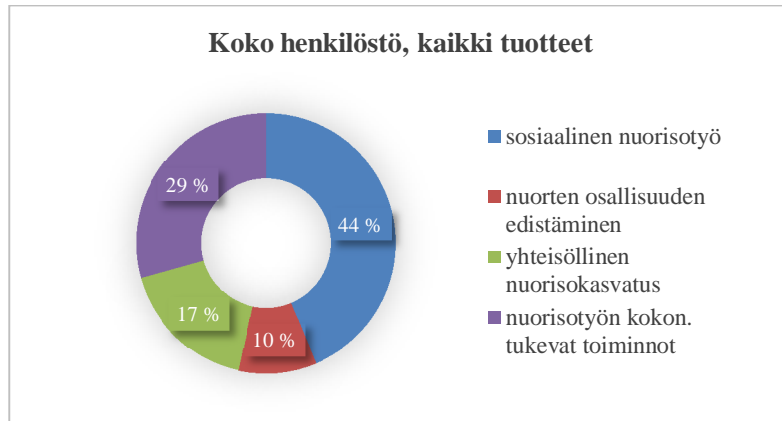
Kommentit kertovat erilaisesta todellisuudesta kuin nuorisopalveluiden toimintajärjestelmä ja Lahden kaupungin henkilöstölinjaukset tavoittelevat. Nuorisopalveluiden ydintehtävät on määritelty. Kehittämishjelman menestystekijöiden, vuositavoitteiden ja mittareiden, tulospalkkaustavoitteiden ja talousarvion on tarkoitus ohjata toimintaa. Kaupungin konsernipalvelut ja henkilöstöpalvelut korostavat yhtenä tuottavuustoimena henkilöstösuunnittelua, työntekijöiden osaamisen tärkeyttä, oikeiden ihmisten työskentelyä oikeilla paikoilla eli osaamistaan vastaavissa ja kaupungin kannalta tuottavissa tehtävissä (Lahden kaupunki 2015 c). Kaupungin vuosittaisiin talousarvioon liittyy aina myös palveluyksikkökohtainen henkilöstösuunnitelma. Osaamistarpeista keskustellaan vuosittain osana henkilökohtaisia kehityskeskuste-

luja. Keväällä 2014 aloitettiin nimikekohtaisten tehtäväkuvien päivittäminen. (Lahden nuorisopalvelut 2011; 2014–2015.) Henkilöstön kokemusten ja kirjattujen tavoitteiden välillä on kuitenkin ristiriita, jossa riittäisi tutkittavaa, vertailtavaa ja pohdittavaa useamman tutkimuksen verran. Tässä työssä keskityn työaikaan liittyviin näkökulmiin.

5.4 Tehtäviin käytetty työaika

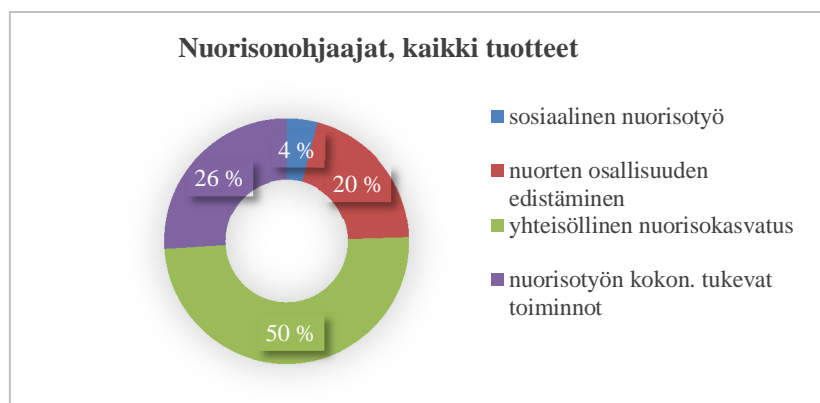
Jatkan tutkimusta selvittämällä, mihin työaika kuluu. Nuorisopalveluissa aloitettiin keväällä 2014 toiminnan tuotteistaminen osana kustannuslaskennan kehittämistä. Tuotteiksi (kts kaavio 9) valittiin kolme nuorisopalveluiden ydinprosessia. Jokainen tuote pilkottiin pienemmiksi toiminnoiksi. Tuotteet sisälsivät osin samanlaisia toimintoja, koska kaikki kyseessä olevaan tuotteeseen liittyvät toiminnot haluttiin mukaan laskentaan. Näin esimerkiksi tapahtumat ja viestintä toistuivat eri tuotteiden alla. Neljäs tuote koostui koko nuorisotyön kokonaisuutta tukevista toiminnoista. (Lahden nuorisopalvelut 2015 b.)

Tuotteistamiseen liittyvä työajanseuranta toteutettiin keväällä 2015. Nuorisopalveluiden ydinprosessit ja siten myös tuotteet ovat koko organisaation läpileikkaavia tehtäväkokonaisuuksia. Käytännössä työn painotukset vaihtelevat eri toimintayksiköissä. Myös toimintokohtainen organisaatio ja toimintayksiköiden erikoistuminen ohjaavat työntekijöiden ajattelua. Vaarana oli, että toimintayksiköiden työntekijät kirjaavat toteutuneen työajan oman toimintayksikkönsä nimeen yhdistyvän tehtäväkokonaisuuden eikä tuotteen perusteella. Siksi ohjeistuksessa korostettiin, että tehtäviä ei tule ajatella toimintayksikkö- vaan tuotelähtöisesti. Työaika seurattiin kymmenen työpäivän ajan ja päivittäiset työt kirjattiin sähköiselle lomakkeelle (liite 4) noin 15 minuutin tarkkuudella. Seurannalla ei ollut tarkoitus laskea päivittäisiä työtai ylityötunteja, vaan eri tuotteiden ja toimintojen osuutta käytetystä työajasta. (Lahden nuorisopalvelut 2015 b.)



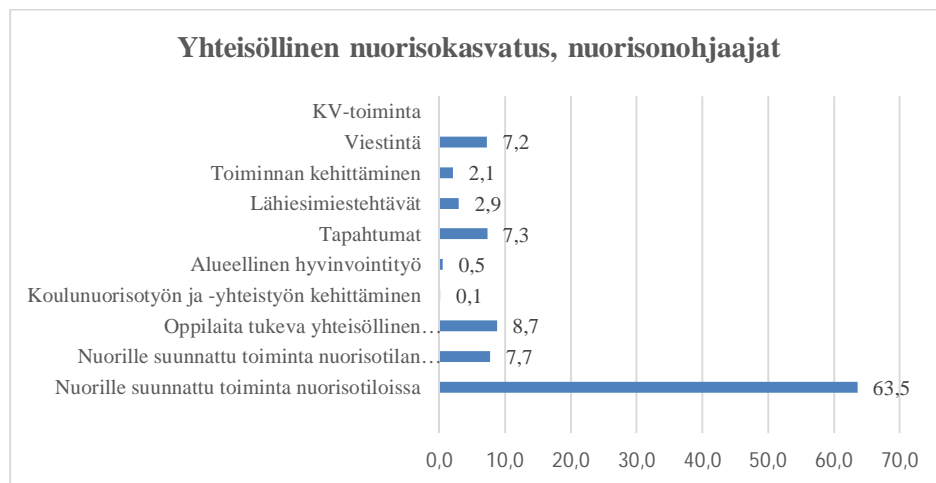
KAAVIO 12. Koko henkilöstön työajan jakautuminen (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Tulosraportissa työajan jakautuminen kuvattiin prosentteina. Tulokset eriteltiin sekä työntekijäryhmittäin että henkilöittäin. Kaaviossa 12 on esitetty yhteenveto työajan jakautumisesta eri tuotteille koko henkilökunnan osalta. Sosiaalisen nuorisotyön osuus on suurin (44 %), mutta myös sitä toteuttavien yksittäisten työntekijöiden lukumäärä on suuri. Toiseksi eniten aikaa käytettiin nuorisotyön kokonaisuutta tukeviin toimintoihin (29 %). Yhteisölliseen nuorisokasvatukseen työajasta kului 17 %. Nuorten osallisuuden edistämiseen käytetään vähiten aikaa (10 %), vaikka osallisuuden tukeminen on kirjattu yhdeksi kehittämisohjelman menestystekijäksi (Lahden nuorisopalvelut 2012).



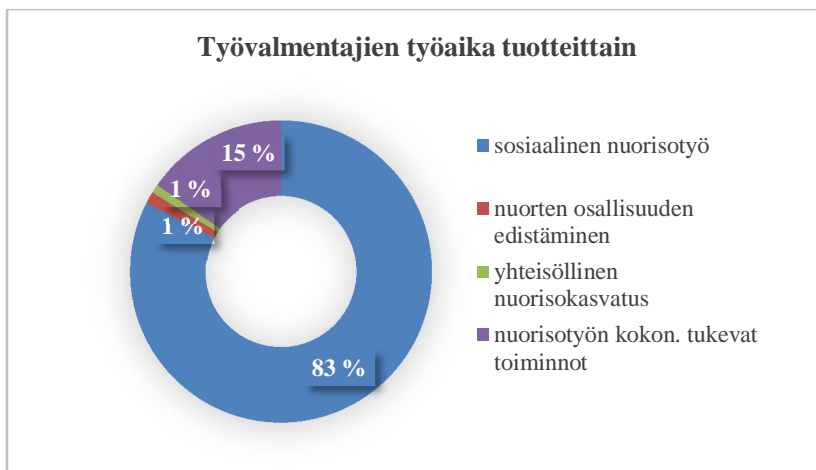
KAAVIO 13. Nuorisonohjaajien työajan jakautuminen (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Nuorisonohjaajat työskentelevät nuorisotaloilla ja osallistuvat alueelliseen yhteistyöhön yhdessä koulujen ja alueensa muiden toimijoiden kanssa. Nuorisonohjaajien (kaavio 13) työajassa osallisuuden edistämiseen käytetään työajasta 20 %, sosiaalisen nuorisotyöhön kuluva aika on melko pieni (4 %), mutta nuorisotyön kokonaisuutta tukevien toimintojen osuus työajasta oli yli neljäsosa työajasta (26 %). Työn painopiste oli yhteisöllisessä nuorisokasvatuksessa (50 %), jonka sisältämistä toiminnoista eniten aikaa kului nuorille suunnatun toiminnan järjestämiseen nuorisotiloissa 63,5 % työajasta (kaavio 13).



KAAVIO 14. Nuorisonohjaajien työaika ja yhteisöllisen nuorisokasvatuksen toiminnot (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Työllisyys- ja erityispalveluissa työn painopiste on nuorten sosiaalisessa vahvistamisessa, mutta tehtäviin kuuluu myös nuorten osallisuuden edistäminen ja yhteisöllinen nuorisokasvatus. Mittaustulosten mukaan työpajojen työvalmentajien työ (kaavio 15) painottui sosiaaliseen nuorisotyöhön (83 %). Nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat toiminnot veivät aikaa (15 %), kun osallisuuden tai nuorten yhteisöllisyyden tukemiseen käytettiin vain 1 % työajasta. Sosiaalisen nuorisotyön tehtäväkokonaisuuden osalta (kaavio 16) yli puolet eli 58,3 % työajasta kului nuoren lähiohjaukseen ja toiseksi eniten aikaa veivät työpajojen asiakastyöt pajalla (21,8 %).



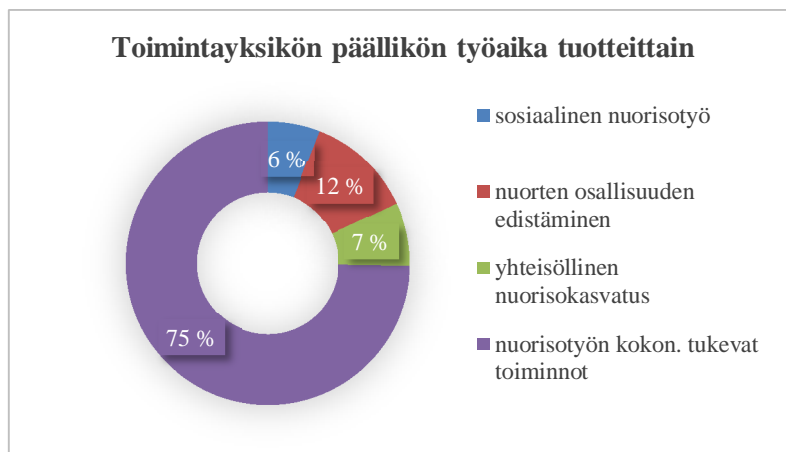
KAAVIO 15. Työvalmentajien työajan jakautuminen (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)



KAAVIO 16. Työvalmentajien työaika ja sosiaalisen nuorisotyön toiminnot (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Toimintayksiköiden päälliköt vastaavat esimiehinä sekä oman yksikkönsä että koko nuorisopalveluiden toiminnan kehittämisestä, seurannasta ja arvioinnista. Päälliköiden tulossyhteenvedossa (kaavio 17) korostui nuorisotyön

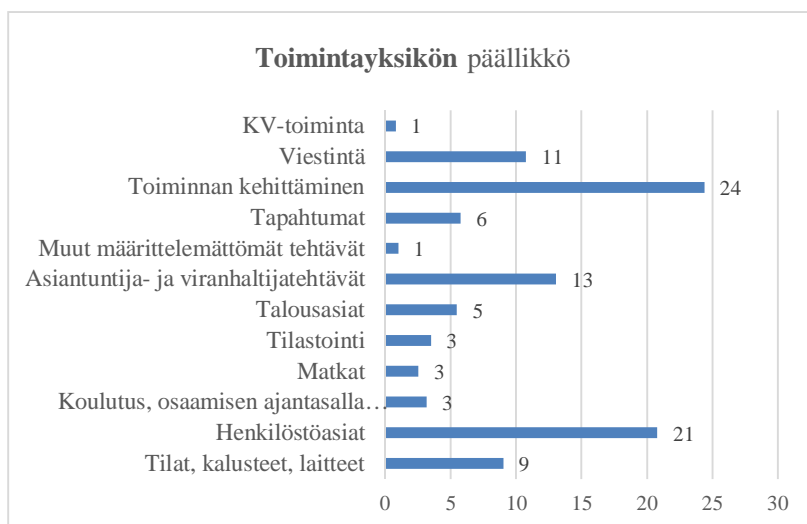
kokonaisuutta tukeviin toimintoihin käytetty työaika (75 %), kun osallisuuden edistämiseen käytettiin 12 %, yhteisölliseen nuorisokasvatukseen 7 % ja sosiaalisen nuorisotyöhön 6 % työajasta. Vaikka nuorisopalveluiden prosessit ja tuotteet ovat organisaation läpileikkaavia, on jokaisella päälliköllä organisaatiossa oma vastuualueensa. Jos sosiaalisen nuorisotyön, osallisuuden ja yhteisöllisen nuorisokasvatuksen osuuksia tarkastelee aikana, jonka esimies käyttää oman yksikkönsä johtamiseen ja kehittämiseen, on niiden osuus pieni. Nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevista tehtävistä (kaavio 18) eniten aikaa vei koko nuorisopalveluiden toiminnan kehittäminen (24 %). Henkilöstöasioihin kului 21 %, asiantuntija- ja viranhaltijatehtäviin 13 % työajasta. Asiantuntijatehtäviä olivat erilaiset kaupunkitasoiset, toimialan ja vastualueen työryhmät ja verkostotyö, jotka eivät ole suoraan sidoksissa mihinkään nuorisopalveluiden kolmesta tuotteesta sekä toiminnan esittelyt ja hallinnolliset tehtävät.



KAAVIO 17. Päälliköiden työajan jakautuminen (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

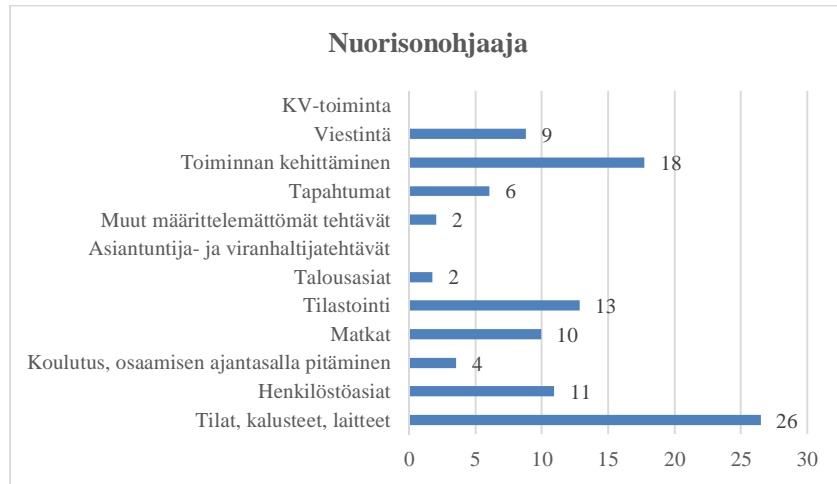
Kaikkien nuorisopalveluiden työntekijöiden työajassa korostui nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevien tehtävien hoitamiseen käyttämä 29 % työajasta (kaavio 12). Nuorisonohjaajilla (kaavio 19) näistä tehtävistä eniten aikaa veivät tiloihin ja toimintavälineisiin liittyvät tehtävät (26 %). Nuorisopalveluiden toiminnan kehittämiseen kului 18 % työajasta ja tilastointiin 13 %. Henkilöstöasioihin kului 11 % nuorisonohjaajien työajasta, vaikka nuorisotilojen lähiesimiestehtäviin kulunut aika olisi ohjeiden mukaan pitänyt

merkitä yhteisöllisen nuorisokasvatuksen alle. Tältä osin tulos on harhaanjohtava, koska henkilöstöasioihin on todennäköisesti merkitty muita kuin ohjeissa tarkoitettuja päälliköiden tehtäviä. Lähiesimiestehtäviin nuorisonohjaajat käyttivät 2,9 % työajasta (kaavio 14).

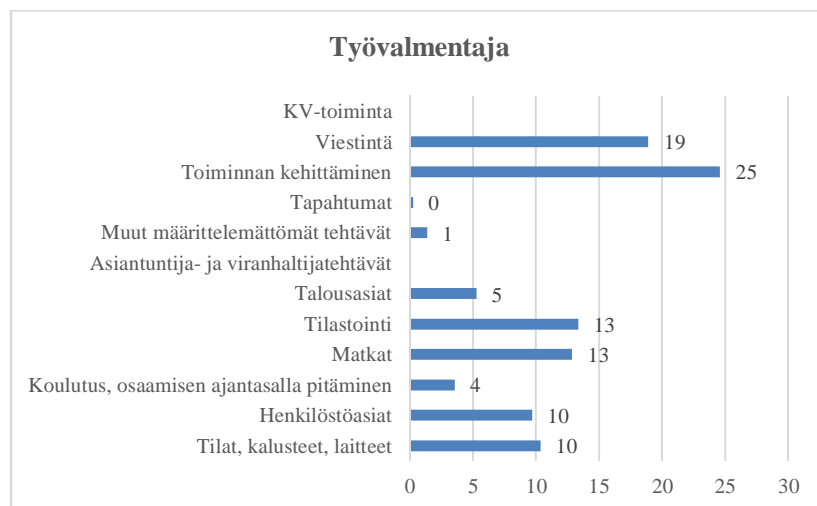


KAAVIO 18. Päälliköiden työaika ja nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat toiminnot (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Työvalmentajilla nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukeviin toimintoihin kului 15 % työajasta (kaavio 20). Tästä suurin osa kohdistui yleiseen toiminnan kehittämiseen 25 %. Seuraavaksi eniten aikaa vei nuorisopalveluita koskeva viestintä (19 %). Tilastointiin kului 13 %, henkilöstöasioihin sekä tiloista ja laitteista huolehtimiseen kumpaankin 10 %. Myös työvalmentajien tuloksissa henkilöstöasioiden osuus on suuri, vaikka työpajojen lähiesimiestehtävät olisi kuulunut merkitä sosiaalisen nuorisotyön toimintoihin.



KAAVIO 19. Nuorisonohjaajien työaika ja nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat toiminnot (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)



KAAVIO 20. Työvalmentajien työaika ja nuorisopalveluiden kokonaisuutta tukevat toiminnot (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Nuorisopalveluiden toimipisteet sijaitsevat eri puolilla kaupunkia ja siksi kysyttiin myös työpäivän aikaiseen liikkumiseen käytettyä aikaa. Nuorisonohjaajilla matkoihin kului 10 % ja työvalmentajilla 13 % työajasta. Seurantalomakkeessa ei eritelty matkoja tuotteittain. Luvussa ovat kaikki toimipisteiden väliset matkat ja toiminnan järjestämiseen liittyvät asioinnit sekä matkat koulutuksiin ja seminaareihin.

Henkilöstöasioiden kirjaamisessa on käytetty vaihtelevaa logiikkaa. Vaikeaksi osoittautui lähiesimiestehtävien ja henkilöstöasioiden erottaminen toisistaan. Työajanseurannan ohjeistuksessa lähiesimiestehtävillä tarkoitettiin nuorisotalojen nuorisonohjaajien, työllisyys- ja erityispalveluiden toiminnanohjaajien ja työpajojen työvalmentajien esimiestehtäviä. Henkilöstöasioiksi oli määritelty virkasuhteessa olevien päälliköiden esimiestehtävät. Näihin kuuluivat rekrytointi, työsuhdeasiat, henkilöstöhallinnan sähköisen järjestelmän tapahtumakirjaukset, kehityskeskustelut sekä palkka- ja henkilöstöhallintotehtävät. (Lahden nuorisopalvelut 2015 b.) Jälkikäteen on todettava, että ohjeistus ei ollut johdonmukainen, koska jokainen työntekijä tekee omaan työhönsä liittyviä kirjauksia sähköisiin järjestelmiin ja rekrytointiin liittyviä tehtäviä tekevät muutkin kuin päälliköt.

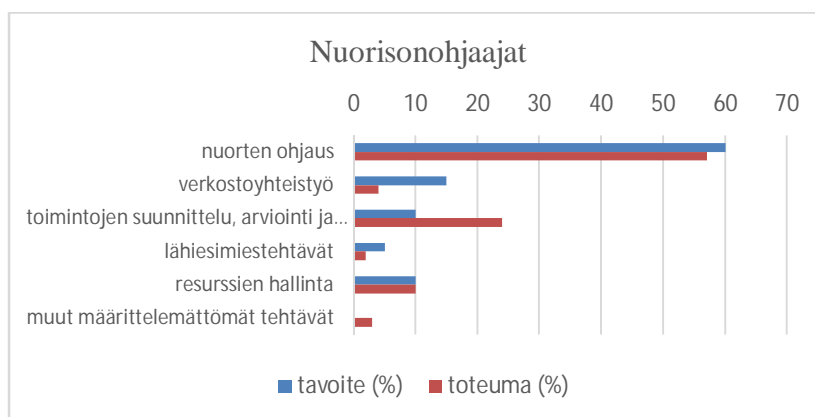
Työajanmittauksen tulokset osoittavat, että ennakkotestauksista ja ohjeista huolimatta seurannassa käytetyn lomakepohjan logiikka oli vaikeasti ymmärrettävä. Tulos sisältää virheitä ja tulkinnanvaraisuuksia. Yksittäisiä työtehtäviä oli hankala hahmottaa ja yhdistää tuotteisiin ja toimintoihin. Tulos on viitteellinen myös siksi, että se on vain kymmenen päivän otos työajankäytöstä. Nuorisotyön vuosi on vaihteleva ja tehtävät painottuvat vuosikellossa eri tavoin. Seurannan tulos antaa kuitenkin viitteitä siitä, miten henkilöstö hahmottaa oman työnsä sekä eri tehtäväkokonaisuuksien ja yksittäisten toimintojen keskinäisiä suhteita. Tältä osin tiedot voivat olla apuna kehitettäessä työntekijöiden työnjakoa, perehdyttämistä, henkilöstön koulutuksia ja yhteistä toimintakulttuuria.

5.5 Tehtäväkuvat ja tavoitteiden toteutuminen

Työajanseuranta tehtiin tuotteistamisen ja kustannuslaskennan näkökulmista. Siltä osin tuotteet oli määritelty liian sirpaleisesti eikä työajanseuranta onnistunut. Jotta löytäisiin selvyyttä keskusteluun oikeista ja vääristä töistä, jatkan työajan tarkastelua uudella kysymyksellä: vastaako työntekijöiden työtehtäviin käyttämä työaika työnkuissa asetettuja aikatavoitteita. Käytän

apuna työajanmittauksen tuloksia ja vertaan niitä nimikekohtaisiin tehtäväkuviin. Vertailua varten ryhmittelin työajanmittauksessa käytetyt toiminnot tehtäväkuviissa nimettyjen tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti. Siten on mahdollista verrata prosenttiosuuksia keskenään. Käytän edelleen esimerkkeinä nuorisonohjaajan, työvalmentajan ja toimintayksikön päällikön tehtäväkuvia (liite 5).

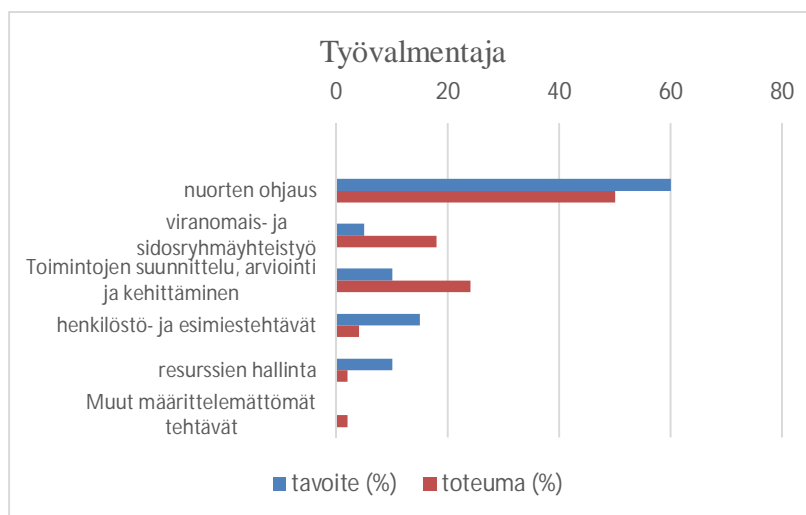
Nuorisonohjaajan tehtäväkuvassa 60 % työajasta on mitoitettu nuorten ohjaamiseen. Laskin työajanseurannasta yhteen kaikki nuorten ohjaamiseen liittyvät toiminnot ja laskin niiden prosenttiosuuden työajasta. Vastaavasti ryhmittelin ja laskin verkostoyhteistyöhön, toimintojen suunnitteluun, lähiesimiestehtäviin, resurssien hallintaan ja muihin määrittelemättömiin tehtäviin käytetyt työajan prosenttiosuudet (kaavio 21). Tällä tavalla laskien toteutuu nuorten ohjaukseen käytettävissä oleva työaika kohtuullisen hyvin tavoitteiden mukaisesti (tavoite 60 %, toteuma 57 %). Erilaisiin suunnittelutehtäviin kuului ohjaajilla huomattavasti tavoitetta enemmän työaikaa (tavoite 10 %, toteuma 24 %). Verkostotyön osalta toteuma (4 %) jäi pienemmäksi kuin tavoite (15 %).



KAAVIO 21. Nuorisonohjaajan tehtäväkuva ja työaikalaskennan tulokset (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

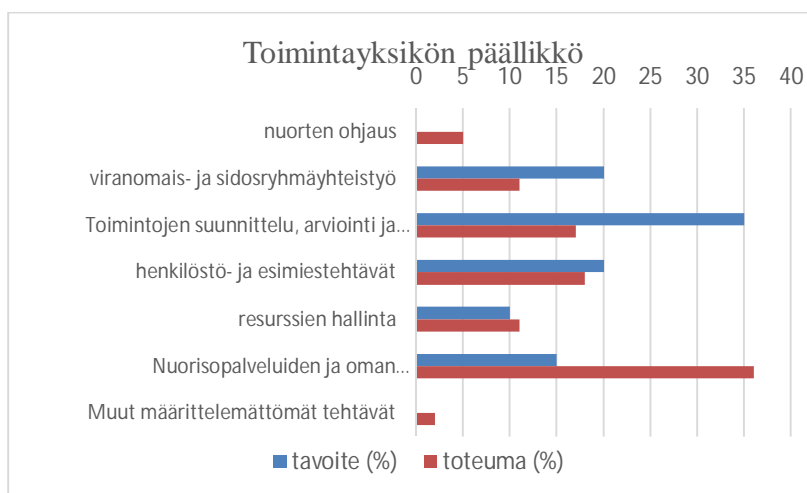
Työvalmentajat (kaavio 22) käyttivät nuorten ohjaukseen 50 % työajastaan, kun tavoite on 60 %. Työvalmentajilla viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö

vei huomattavan paljon työaika (tavoite 5 %, toteuma 18 %). Myös toimintojen suunnitteluun (24 %) meni tavoitetta (10 %) enemmän aikaa. Tavoitetta vähemmän meni työaika henkilöstö- ja esimiestehtäviin (tavoite 15 %, toteuma 4 %) sekä resurssien hallintaan (tavoite 10 %, toteuma 2 %).



KAAVIO 22. Työvalmentajan tehtäväkuva ja työaikalaskennan tulokset (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

Päälliköiden tehtäväkuviissa on omaan vastuualueeseen kuuluvien toimintojen suunnitteluun ja arviointiin varattu 35 % työajasta, mutta työajanmittauksen mukaan siihen käytettiin vain 17 % (kaavio 23). Työntekijöiden ja työmuotojen ohjaamiseen näyttäisi tämän perusteella jäävän aikaa vain puolet tavoitteesta. Henkilöstö- ja esimiestehtäviin on mitoitettu 20 % työajasta. Toteuma oli hieman pienempi eli 18 %. Vastaavasti nuorisopalveluiden ja oman toimintayksikön kehittämistyöhön tulisi työajasta käyttää 15 %, kun siihen käytettiin 36 % työajasta. Tehtäväkuviassa on erikseen mainittu oman toimintayksikön toimintojen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen sekä nuorisopalveluiden ja oman toimintayksikön kehittämistyöhön osallistuminen. Näitä kahta tehtäväkokonaisuutta on vaikea erottaa toisistaan, joten tuloksissa on tulkinnanvaraa. Tulos kuitenkin osoittaa, että kehittämiseen käytetään iso osa työajasta.



KUVIO 23. Päällikön tehtäväkuva ja työaikalaskennan tulokset (Lahden nuorisopalvelut 2015 b)

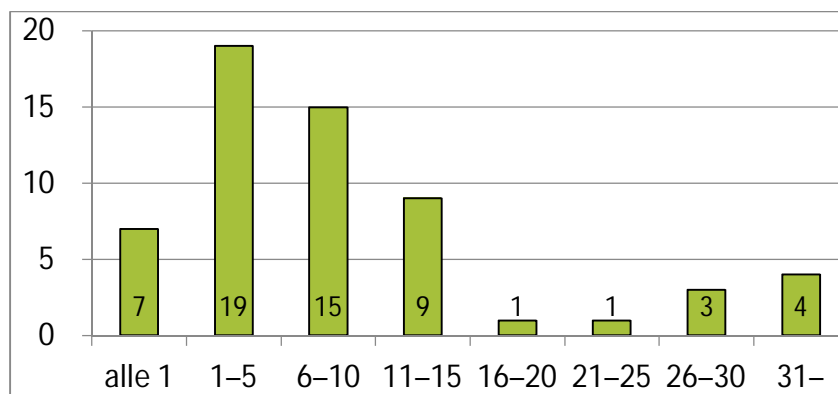
Työaikaseurannan tulokset ja tehtäväkuvien tavoitteet eroavat jonkin verran toisistaan, mutta erot eivät riitä selittämään puheita työajan kulumisesta ”väärin” töihin. Nuorisotyön perustehtävään eli nuorten kohtaamisen ja ohjaamiseen näyttäisi olevan aikaa lähes tavoitteiden mukaisesti. Mistä siis voi olla kyse, jos työaika käytetään tehtäväkuvissa määriteltyihin töihin, mutta työntekijöiden kokemus on toisenlainen.

5.6 Toimintakulttuurin muutoksia

Jatkan vielä työtehtäviin liittyvän teeman käsittelyä. Kehittävän työntutkimuksen toisessa vaiheessa (kaavio 2) analysoidaan toiminnan kehityshistoriaa ja nykyisiä ristiriitoja. Kehittävässä työntutkimuksessa tulevaisuutta ja tulevaisuuden kehityssuuntia rakennetaan organisaation historian avulla, johon palaamalla on mahdollista löytää syitä ja loogisia selityksiä nykyisille ilmiöille. (Engeström 1995, 33–35.) Löytääkseni selityksiä oikeita töitä koskeviin kommentteihin, kuvaan pääpiirteitä Lahden nuorisopalveluiden kehitysvaiheista noin 100 työntekijän yhteisöksi.

5.6.1 Lahden nuorisotyö vakiintuu ja kasvaa

Kunnallinen nuorisotyö alkoi Lahdessa vuonna 1948, kun nuorisotoimeen palkattiin ensimmäinen päätoiminen nuorisotyönohjaaja (Jäntti 1996, 14–18). Nuorisotoimen kasvu alkoi vuonna 1972, kun laki kuntien nuorisolautakunnista ja kuntien nuorisotyöhön annettavasta valtioneuvosta (L117/1972) sekä nuorisolautakunta-asetus (A 418/1972) selvensivät nuorisolautakuntien tehtäviä ja rahoitusta. Nuorisolautakuntalaki vahvisti myös nuorisolautakunnan roolia nuorisopoliittisena vaikuttajana, mikä näkyi nuorisotoimessa lisääntyvänä suunnittelutyönä ja yhteydenpitona muihin kaupungin toimijoihin (Lahden kaupungin nuorisolautakunta 1981, 13.) Viimeisin nuorisopoliittinen toimenpideohjelma tehtiin 2000-luvun alussa vuosille 2001–2006. Tilalle ovat tulleet nuorisopalveluiden kehittämisohjelmat, kaupungin hyvinvointikertomus sekä lastensuojelulain edellyttämä lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma. (Lahden nuorisopalvelut 2007; Lahden nuorisopalvelut 2012.)



KAAVIO 24. Vakituisen henkilökunnan palvelusvuodet 1.1.2015 (Lahden nuorisopalvelut 2016 a)

Nuorisotoimen henkilöstömäärän kasvu alkoi 1980-luvulla (kaavio 23). Päätoimisen henkilöstön määrä kasvoi 1970-luvulta 1980-luvun puoliväliin. Sitä seurasi hiljaisempi jakso, kun lamavuosina 1980-luvun lopulta 1990-luvulle ei perustettu uusia toimia ja työvoiman vaihtuvuuskin oli vähäistä. Uusia työntekijöitä rekrytoitiin lähinnä nuorten työpajojen työvalmentajiksi, kun

laman seurauksena kasvaneeseen nuorisotyöttömyyteen vastattiin työpaja-toiminnalla. Myös pajojen työvalmentajat palkattiin työllistämisvaroin määräaikaisilla työsopimuksilla. (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 1980–1999.)

Henkilökunnan määrä alkoi kasvaa uudelleen 2000-luvun vaihteessa. Työpajojen määräaikaisia työsuhteita saatiin vakinaistettua ja nuorisotalojen ohjaajille palkattiin työpari. Tuolloin alkoi myös projektitoiminta EU:n ja opetusministeriön rahoituksella. Hankkeina käynnistyneet toiminnot on pääosin saatu jalkautettua osaksi normaalia toimintaa ulkopuolisen rahoituksen päätyttyä. (Lahden nuorisopalvelut toimintakertomukset 2000–2015.)

5.6.2 Nuorisotalotyötä ja kansalaistoiminnan tukemista

Lahtelaisen nuorisotyön alkuvuosina tehtävät liittyivät ennaltaehkäisevään toimintaan ja kansalaistoiminnan tukemiseen (Salo 1978, 15). Vielä 1980-luvulla Lahden nuorisotyössä oli periaatteessa kaksi työmuotoa eli avoin nuorisotalotoiminta ja nuorisoyhdistysten toiminnan tukeminen. Kurssitoiminta, tapahtumat ja ystävyyskaupunkitoiminta olivat vahvasti kytköksissä yhdistysyhteistyöhön. (Lahden kaupungin nuorisolautakunta 1981, 8; Jäntti 1996, 12.)

Nuorisoyhdistysten ja nuorisotoimen yhteistyön merkittävä tulos oli vuonna 1982 avattu kansalaistoiminnan toimipiste, Nuorisokeskus. Keskuksen alkuvuosina työntekijöiden tehtäviin kuului toiminnan mahdollistaminen, ei toiminnan järjestämistä. Toiminnasta ja tapahtumista vastasivat nuorisoyhdistykset, nuorten toimintaryhmät, koululuokat ja yksittäiset bändit. Taloudellisten riskien ja erilaisten turvallisuussäädösten tiukennuttua tapahtumien tuottajiksi vaihtuivat ammattimaiset tapahtumajärjestäjät. Nyt tapahtumia toteutetaan joko nuorisopalveluiden omana toimintana tai yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Jäntti 1996, 34–35, 39; Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 2007–2015.)

Suurimmilla yhdistyksillä oli 1990 -luvulle saakka vähintään yksi päätoiminen työntekijä ja yhdistykset osallistuivat työttömien nuorten työllistämiseen sekä nuorisotapahtumien ja harrastustoiminnan järjestämiseen. Lama muutti toimijakenttää. Poliittiset nuorisoyhdistykset ja osa varhaisnuorisoyhdistyksistä joutuivat irtisanomaan päätoimiset työntekijänsä. (Jäntti 1996, 34–35.) Vähitellen yhdistyskenttä uudistui ja yhdistysten sekä toimintaryhmien kanssa tehtävä yhteistyö alkoi piristyä vasta 2010-luvulla. (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 2007–2015.)

Nuorisotalotoiminta alkoi Lahdessa avoimena toimintana vuonna 1971 ja työmuodosta vastaava nuorisosihteeri palkattiin vuonna 1972. Matti Jäntti kuvaa nuorisotoimen 50-vuotishistoriikissa, kuinka kaupungin järjestämä toiminta oli alkuaikoina ankaran kritiikin kohteena, kun sen katsottiin ”*haittaavan järjestäytymättömän nuorison ohjaamista järjestötoiminnan piiriin*”. Lahtelaiset olivat kriittisiä ja epäluuloisia, mutta valtakunnallisesti Lahdessa toteutettua avointa toimintaa arvostettiin. Toiminnalla oli selkeät kasvatukselliset tavoitteet ja keskeisenä menetelmänä käytettiin yhteisökasvatusta. Avoin toiminta muuttui 1980-luvulla nuorisotalotoiminnaksi, josta tuli yksi keskeinen työmuoto nuorten syrjäytymisen ehkäisemisessä (Jäntti 1996, 32–33, 36.)

Vuosien kuluessa on nuorisotalotoiminnassa vastattu nuorten erityistarpeisiin pienryhmätoiminnalla ja tehty monialaista yhteistyötä koulujen, poliisin ja seurakunnan kanssa. Nyt nuorisotalotoiminnassa painottuvat yhteisöllinen nuorisokasvatus sekä nuorten osallisuuden tukeminen. Osana alueellista nuorisotyötä on käynnistetty tyttötyö, kokeiltu poikatyötä, selvitetty perhetöiminnan ja yli 16-vuotiaiden harrastetoiminnan tarpeita ja käynnistetty koulunuorisotyön kehittäminen. (Lahden nuorisopalveluiden toimintakertomukset 2003-2015 ja kehittämisohjelmat 2007–2018).

5.6.3 Nuorisopalvelut ja erityisnuorisotyö

Vuon 1981 nuorisotoimen kehittämissuunnitelmassa viitataan kaupunginvaltuuston päätökseen, jonka mukaan erityisnuorisotyö kuuluu lähinnä sosiaalitoimen ja nuorisotoimen piiriin. Nuorisolautakunnan mielestä erityisnuorisotyö kuului kuitenkin sosiaalitoimen piiriin, koska erityisnuorisotyötä ja nuorisotyötä tekevien työmenetelmissä nähtiin suuria eroavaisuuksia. Näillä perusteilla erityisnuorisotyö liitettiin tuolloin raittiustoimen tehtäviin. (Lahden kaupungin nuorisolautakunta 1981, 8; Jäntti 1996, 12.) Raittiustoimi ja myöhemmin sosiaalitoimen erityisnuorisotyö vastasivat Lahden kaupungin toteuttamasta erityisnuorisotyöstä vuoteen 2006, jolloin erityisnuorisotyö lakkautettiin osana kaupungin säästötoimenpiteitä (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomus 2006, 17).

Nuorisotoimessa herättiin jo 1960-luvulla nuorten kasvavaan työttömyyteen, vaikka kaupunginvaltuusto rajasi vielä vuonna 1968 nuorten työllistäminen nuorisotyön ulkopuolelle. Ajatukset muuttuivat ja vuonna 1977 nuorisolautakunta nähtiin jo varteenotettavana toimijana nuorisotyöttömyyteen liittyvissä asioissa. Nuorisolautakunnan aloitteesta käynnistyi vuonna 1978 nuorten työllistäminen kaupungin eri hallintokuntiin. Nuorisotoimen oma työpa-jatoiminta alkoi vuonna 1988. (Lahden kaupungin nuorisolautakunta 1981, 8-9, 16). Kaksi vuotta myöhemmin työllisyysasioita hoitamaan palkattiin päätoiminen nuorisonohjaaja. (Jäntti 1996, 26, 44–45.) Siitä lähtien nuorten työllisyyspalvelut ovat laajentuneet vaihe kerrallaan. Kasvun ovat mahdollistaneet valtion ja EU:n nuorten työllistämiseen kohdentamat hankerahoitukset. (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 2006–2014.)

Ensimmäinen aloite nuorten turvakahvilan perustamiseksi tehtiin 1990-luvulla laman seurauksena (Jäntti 1996, 44). Hanke eteni vasta vuonna 2001 apulaiskaupunginjohtajan asettaessa työryhmän suunnittelemaan nuorten monipalvelukeskusta. Keskuksen tehtävänä oli vastata lasten ja nuorten yhä lisääntyviin syrjäytymisriskeihin ja tuen tarpeisiin. Monipalvelukeskus Dominon toiminta käynnistyi vuonna 2002 EU:n sosiaalirahaston rahoittamana.

Toiminnasta vastasivat yhdessä sosiaali- ja terveystoimi, nuorisopalveluiden työllisyys- ja erityispalvelut sekä Mono ry:n huoltopäivystys. (Lahden nuorisopalvelut, tuloskertomus 2006, 16.) Alun jälkeen ovat toimintamuodot monipuolistuneet. Vuonna 2007 Dominossa aloitettiin nivelvaiheyhteistyö yläkouluikäisten kanssa, vuonna 2008 etsivän nuorisotyön kehittämishanke ja vuonna 2011 ennaltaehkäisevän päihdetyön hanke. Tällä hetkellä Domino on kokonaisuudessaan nuorisopalveluiden hallinnoima toimipiste, jonka tehtäviä ovat nuorten mielenterveyden tukeminen, tuki kriisitilanteissa, startti- valmennus ja ehkäisevä päihdetyö. Etsivä nuorisotyö on siirtynyt osaksi nuorisopalveluiden työllisyyspalveluita. (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 2006–2011; Lahden nuorisopalvelut 2016 b.)

5.6.4 Kehittämishankkeita ja toimintakulttuurin muutoksia

Nuorisotyöhön kohdennetut hankerahoitukset ovat monipuolistaneet nuorisotyön tehtäväkenttää. Nuorten osallisuustoiminta ja nuorisotiedotus käynnistyivät kaikki 2000-luvun puolella välissä opetusministeriön kehittämisavustuksilla. Kauppakeskusnuorisotyö aloitettiin työntekijöiden ideoimana ja kaikkien toimintayksiköiden yhteistyönä vuonna 2011. Hankemuotoisena sinä kehitettiin vuosina 2015–2016. Koulunuorisotyö käynnistettiin hankerahoituksella kahdella yläkoululla vuonna 2013. Seuraavana vuonna palkattiin kolme koulunuorisotyöntekijää lisää. Työllisyys- ja erityispalveluiden laajentumisessa näkyvät valtion talousohjauksen painotukset nuorten työpa-jatoimintaan, etsivään nuorisotyöhön ja nuorisotakuun toteuttamiseen. (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 2007–2014; Kivilahti 2013; Lahden nuorisopalvelut 2016 a.)

Lahden kaupungin organisaation ja lautakuntarakenteen muutoksilla on ollut roolinsa nuorisopalveluiden toimintakulttuurin kehittymisessä. Lahti perusti Suomen kunnista ensimmäisenä opetusministeriön esittämän vapaaehtoisen nuorisotyölautakunnan vuonna 1946. Nuorisotyölautakunta, myöhemmin nuorisolautakunta vastasi nuorisotyöstä 2000-luvun alkuvuosiin saakka.

Vuodesta 1993 lautakunta vastasi myös kulttuuritoimesta ja lautakunnan nimeksi vaihtui nuorisotoimen ja vapaan kulttuurityön lautakunta. Näin jatkettiin 2000-luvun alkuun. Pian lautakuntien eroamisen jälkeen vuonna 2003 nuorisolautakunta lakkautettiin, kun sivistystoimiala ja -lautakunta aloittivat toimintansa. Tästä alkoi lautakuntatyön etäännyminen käytännön nuorisotyöstä ja nuorisopalveluiden vahva itsenäistymiskehitys. (Salo 1978; Jäntti 1996; Lahden nuorisopalvelut 1980–2015.)

Nuorisotoimi oli edelläkävijä kaupungin kehittämistyössä jo 1980-luvun alussa ottaessaan käyttöön tavoitejohtamisen mallin. Kun Lahden kaupunki päätti ennen 1990-luvun loppua siirtyä tulosjohtamiseen, otettiin johtamisoppi käyttöön nuorisotyössäkin. Samoin on omaksuttu strategisen johtamisen periaatteet, prosessit, laatutyö ja tulospalkkaus sekä viimeisimpänä tuoteistaminen. Uuden julkisjohtamisen periaatteita noudattava toimintakulttuuri on vaikuttanut kaikkien kaupungin palveluyksiköiden ja työntekijöiden arkeen. Kunnan talous on ollut pitkään tiukoilla ja tuottavuuspuheesta on tullut olennainen osa kaupungin johtamista. Kaupunki on ottanut koko ajan vahvemman ohjausotteen toimialojen ja palveluyksiköiden toiminnasta. Nuorisotoimenkin tulevaisuus on ollut useampaan otteeseen vaakalaudalla, mutta koska työtä on pystytty perustelemaan mitatuilla tuloksilla ja hyvämaineisella toiminnalla, on toiminta saanut jatkoa. (Jäntti 1996, 48; Lahden nuorisopalvelut 2012; Lahden kaupunki 2010.)

Yrjö Engeströmin mukaan toimintaa tullaan tulevaisuudessa organisoimaan yhä enemmän ammattiryhmä- ja organisaatorajoja ylittävien erilaisen verkostojen asiantuntijuutta yhdistävänä yhteistyönä. Myös asiakkaista tulee tärkeitä kumppaneita ja asiantuntijoita uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja toiminnan laadun arvioinnissa. (Engeström 2004a, 156–157.) Lahdessa verkostoitumisella on pitkät perinteet ja yhteistyö on myös syventynyt ajan myötä (Jäntti 1996, 13). Asiakstarpeiden tunnistaminen ja nuorten osallistaminen ovat olennainen osa moninaista verkostotyötä. Verkostot ovat laajentuneet ja kehittämissyhteistyötä tehdään niin paikallisesti, seudullisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. (Lahden nuorisopalvelut 2012.)

6 TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ JA VASTAUKSIA

Tässä luvussa palaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ja työn edetessä hahmottuneisiin jatkokysymyksiin. Aloitin työn selvittämällä, mitkä asiat ovat puhuttaneet nuorisopalveluiden henkilökuntaa vuodesta toiseen. Käyttämäni aineiston perusteella toistuvia keskusteluaiheita olivat uusiin työtehtäviin ja työaikaan liittyvät asiat sekä toimintakulttuuri ja sisäinen yhteistyö. Perehdyin ensin työaikakysymykseen käyttäen apuna työajanmittausten tuloksia. Eri tehtäviin kuluvan ajan tarkastelu ei auttanut selittämään kokemusta työajan riittämättömyydestä. Asetinkin työlleni kaksi jatkokysymystä. Ensin selvitin, mihin työaika kuluu ja toiseksi, vastaako työntekijöiden työtehtäviin käyttämä työaika työnkuvissa asetettuja aikatavoitteita.

Vertailemalla käytettyä työaika ja tehtäväkuvia päädyin tulokseen, että toteutunut työaika vastaa melko hyvin määriteltyjä tavoitteita. Suurimmat eroavaisuudet koskivat kehittämistyötä, johon kaikilla työntekijäryhmillä kului tavoitteita enemmän aikaa. Pälliköiden osalta tämä ero oli kaikkien suurin ja heidän työssään korostui erityisesti nuorisopalveluiden yhteinen kehittäminen oman yksikön johtamisen kustannuksella. Tämän perusteella henkilökunnan puhe jatkuvasta kehittämisestä ja esimiesten liian vähästä tuesta ovat oikeutettuja. Muilta osin tulokset eivät suoraan selittäneet kokemusta työajan kulumisesta väärin töihin.

Jatkan vielä työtehtäviin ja työaikaan liittyvien teemojen käsittelyä vertaamalla työntekijöiden ajatuksia nuorisopalveluiden toimintajärjestelmään ja sen kehityshistoriaan. Käytän apuna myös teoriaosuudessa esittelemiäni tutkimuksia, kun etsin vastauksia siihen, mistä voi olla kyse, jos työaika käytetään tehtäväkuvissa määriteltyihin töihin, mutta työntekijät kokevat työajan kuluvan ”väärin” töihin.

6.1 Aikaa oikeille töille

Mitä ovat nuorisotyön ”oikeat” tai ”väärät” työt? Tehtäviä on määritelty nuorisolainsäädännössä, suomalaisissa sekä kansainvälisissä nuorisotutkimuksissa ja työpaikoilla. Tässä työssä käytän oikeiden töiden perusteena Lahden nuorisopalveluissa määriteltyjä tehtäviä, kehittävän työntutkimuksen termin välineitä. Työajanmittauksen tulosten perusteella käytetty työaika ja työnkuvissa määritellyt tehtävät olivat melko hyvin tasapainossa. Silti työntekijät kokevat, ettei aika riitä oikeisiin töihin.

Työelämä tutkimusten mukaan työmäärät ovat kuntatyössä kasvaneet ja etenkin hyvinvointityössä huoli asiakkaista voi johtaa työnteon rajattomuuteen ja riittämättömyyden kokemukseen. Aika ei riitä, jos työssä ei ole aikaa tehdä asioita parhaalla mahdollisella tavalla. (Kasvio 2014, 143; Julkunen 2006, 98.) Työpäivillä on tutkimusten mukaan taipumus venyä ja vaikka työpäivän pituus on teoriassa työntekijän oma valinta, ei useimmilla ole mahdollisuutta valita työpäivänsä pituutta (Julkunen 2006, 49). Vuosituhannen vaihteessa jopa 80 % suomalaisista palkansaajista jousti oman työaikansa suhteen tekemällä ylitöitä tai viemällä töitä kotiin. (Siltala 2007, 341.) Nuorisopalveluiden työaikamittauksessa ei selvitetty tehtyjen työtuntien eikä ylitöiden määrää. Siksi tulokset eivät riitä kumoamaan kritiikkiä työajan riittämättömyydestä. Työajan mittaaminen tunteina ja minuutteina, ja tuloksen vertaaminen viikkotyöaikaan, olisivat voineet selittää tarkemmin näitä kokemuksia.

Uuden julkisjohtamisen vaikutuksista hyvinvointityöhön on esitetty paljon kritiikkiä. Raija Julkunen tuo esiin, kuinka kaikenlaiset kustannuslaskentaan ja mittaamiseen liittyvät velvollisuudet vievän työaika varsinaisilta toimialaan liittyviltä ammattitehtäviltä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että osamista vastaavan ammattityön sijaan työaika menee laatu-, tulos- ja palvelusopimusten muotoiluun, toteuttamiseen ja raportointiin. Asiantuntijuudelle ei jää aikaa, kun työn arvo mitataan tuottavuudella ja tehokkuudella. Asiantuntijuus voi kadota myös, kun työtä standardoidaan ja mallinnetaan proses-

seina, joilla ei ole juurikaan tekemistä todellisen työnteon kanssa. Järjestelmän ylläpidosta on tullut hallitsevampi tekijä kuin varsinaisesta päätehtävästä. Myös eri tietojärjestelmät ja niiden yhteensovittaminen vievät aikaa asiakkaan kohtaamiselta. (Julkunen 2006, 99–101.)

Siltala on kritisoinut työvoimatutkimuksia siitä, ettei niissä selvitetä kokouksiin, matkoihin, oman osaamisen ylläpitämiseen, ammattikirjallisuuden tai asiakirjojen lukemiseen kulutettua aikaa. (Siltala 2007, 360–361). Nuorisopalveluiden työajanmittauksessa laskettiin myös työpäivän aikaisiin matkoihin käytettyä aikaa. Koko henkilökunnalta matkoihin kului keskimäärin 8 % työajasta, mikä on noin kolme tuntia yleistyöajanmukaisesta viikkotyöajasta (38,25 h). Koulutuksiin ja osaamisen ajan tasalla pitämiseen kului yhteensä 11 % työajasta. Toiminnan kehittämiseen, mikä käytännössä tarkoittaa usein myös kokouksiin ja seminaareihin osallistumista, kului 21 % työajasta. Kokousten määrä on käytännössä vielä suurempi, koska palavereihin kuluu aikaa myös viranomaistehtävissä, oman toimintayksikön johtamisessa ja verkostotyössä.

Kehittävässä työntutkimuksessa toimintakokonaisuudella tarkoitetaan kaikkia sellaisia ammatin tehtäviä, joilla on sama kohde ja sama tavoite. Toimintakokonaisuus ei ole vain perustehtävän suorittamista, vaan siihen kuuluvat kaikki työn vaiheet: suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Kokonaisuus muuttuu, kun työn kohde, työvälineet, menetelmät ja toteuttajayhteisö muuttuvat. (Hyppönen 1996, 55–56.) Yksi selitys työaikaan ja työn oikeellisuutta koskevaan kritiikkiin voi olla vaikeus hahmottaa tätä kokonaisuutta. Se tuli esiin nuorisopalveluiden työaikamittauksessa ja henkilökunnan ryhmätyökirjauksista: liikaa hallintoa, liikaa tilastointia, liikaa kehittämistä.

Työn hahmottamisen ja tehtävien nimeämisen vaikeus ei ole yksin Lahden nuorisopalveluiden ongelma. Petri Cederlöf totesi nuorisotyön tehtäviä käsittelevässä tutkimuksessaan kuinka nuorisotyön moninaiset tehtävät taipuvat hankalasti valtakunnallisiin luokituksiin (Cederlöf 2004, 120–124). Katarina Soanjärvi totesi, kuinka nuorisotyöntekijöillä tuntui jokaisella olevan

omanlaisensa käsitys nuorisotyöstä. (Soanjärvi 2011, 60.) Kokkolan nuorisopalveluissa oli havaittu, kuinka vaikea nuorisotyöntekijöiden oli kertoa oman työnsä sisällöstä (Kiilakoski & Kinnunen & Djupsund 2015, 23–25). Antti Kivijärvi puolestaan puhuu nuorisotyön arkisista itsestäänselvyyksistä, joiden kuvaaminen on hankalaa (Kivijärvi 2012, 303).

Kysymys oikeista töistä liittyy tehtävien rajaamiseen. Nuorisopalveluissa on yhdeksi rajattomuuden syyksi esitetty ulkoisia paineita. Nuorisotyöhön kohdistuukin eritasoisia ulkoisia paineita, joihin on vastattava. Kaupunkiorganisaatiossa ei ole mahdollista sivuuttaa yleisiä määräyksiä tai toimintaperiaatteita, koska jokaisen palveluyksikön ja työntekijän on noudatettava annettuja ohjeita. Suurimpia nuorisopalveluita koskevia ulkoisia vaatimuksia ovat olleet uuteen julkisjohtamiseen liittyvät uudistukset. Kun kaupungin johto on vaatinut työn vaikuttavuuden osoittamista, kustannuslaskentaa, mittareita, laatutyötä, prosessien tunnistamista ja strategialähtöisyyttä, on nuorisopalvelut vastannut vaatimuksiin. Nuorisotyön käsitteitä on käännetty yritysmaailmasta kopioidulle julkisjohtamisen kielelle. Työtä on opeteltu arvioimaan, nuoresta on tullut työtä auditoiva kokemusasiantuntija ja asiakas, jolta kerätään asiakaspalautetta. (Lahden nuorisopalvelut 2007–2014.) Uusi johtamiskulttuuri on ohjannut kaikkien työtä riippumatta siitä, mistä ammatista tai organisaatiossa on kyse.

Toisaalta lahtelaisten nuorten tarpeet, korkea nuorisotyöttömyys, syrjäytymisriskit ja nuorten odotukset sekä kunnan palvelutuotannossa tapahtuneet muutokset ja valtion nuorisopoliittiset päätökset yhdessä taloudellisen ohjauksen kanssa ovat tuoneet uusia tehtäviä lahtelaiseen nuorisotyöhön (Jäntti 1996, 33). Katariina Soanjärvi totesi omassa tutkimuksessaan, kuinka nuorisotyöntekijöiltä odotetaan ratkaisuja lähes kaikkiin nuoruuteen liitettyihin haasteisiin. Hänen haastattelemansa nuorisotyöntekijät kokivat paineita työnsä lähtökohdista, oikeutuksesta ja rajapinnoista muiden toimijoiden kuten sosiaalityön ja opetussektorin kanssa. Työtä oli vaikea rajata ja vaikeus korostui entisestään, kun siihen liittyi jatkuva paine todistaa oman työn oikeutus. (Soanjärvi 2011, 65–71.)

Vaikka työn määrän kasvusta syytetäänkin ulkoisia paineita, on valtaosa nuorisopalveluiden uusista toimintamuodoista ideoitu nuorisopalveluiden omissa kehittämispäivissä osana strategista suunnittelua. Esimerkkejä ehdotetuista ja pääosin toteutuneista uusista työmuodoista on lueteltu luvussa 5.2 ja ne näkyvät myös nuorisopalveluiden lähihistoriassa (luku 5.6) toteutuneissa projekteissa, selvityksissä ja kokeiluissa. (Lahden nuorisopalvelut 2007; 2012.)

Lahden nuorisopalveluiden tehtäväkokonaisuus on laajentunut erityisesti 2000-luvulla. Uusien työmuotojen käynnistyessä alkaa yleensä myös keskustelu siitä, mikä on ”oikeaa” tai ”oikeampaa” nuorisotyötä, mihin resursseja tulisi kohdentaa ja arvostetaanko työmuotoja tasavertaisesti. Henkilökunta on todennut, että *lakimuutokset tms. vaikuttaa toisiin työmuotoihin enemmän kuin toisiin* (kehittämispäivä 2011). Tällä on viitattu nuorten työllistämiseen, sille korvamerkittyyn taloudelliseen tukeen ja työllisyyspalveluiden kasvuun. Talouden kehittymistä kuvaavien tilastojen mukaan nuorisopalveluiden käyttömenot ovatkin vuodesta 2000 yli kaksinkertaistuneet, mutta perusnuorisotyön menot olivat vuonna 2012 vuoden 1990 tasolla (Kivilahti 2013).

Työllisyys- ja erityispalveluihin kuuluu yli puolet koko Lahden nuorisopalveluiden henkilöstöstä, taloudesta ja työmuodoista. (Lahden nuorisopalvelut 2016 a.) Onkin kysytty, *muuttuuko nuorisotyö sosiaalityöksi, ja jääkö perusnuorisotyö jalkoihin* (kehittämispäivä 2010). On myös kannettu huolta *nuorisotyön ydinosaamisesta ja roolista palvelutuotannossa* (kehittämispäivä 2010). Sosiaalisen nuorisotyön tarve on seurausta kaupungin organisatiomuutoksista eli sosiaalitoimen alaisen erityisnuorisotyön lakkauttamisesta. Nuorten erityispalvelut on liitetty nuorisopalveluiden toimintamuotoihin sitä koskevan valtuustoaloitteen ja nuorten todetun palvelutarpeen seurauksena. Painotukset työllisyys- ja erityispalveluihin johtuvat lahtelaisten nuorten lisääntyneistä palvelutarpeista ja toisaalta palveluiden kehittämisen mahdollistaneista avustuksista. Kehittävän työntutkimuksen rakennemallin osalta työntekijät eivät hahmota Lahden nuorisotyön kohderyhmässä ja toimintajärjestelmän kokonaisuudessa tapahtuneita muutoksia (kts kaavio 4).

Työmuotojen välinen suhde on ajankohtainen puheenaihe. Nuorisotakuuseen liittyvissä keskusteluissa syrjäytymistä ajatellaan usein syrjäytymisenä koulutuksesta ja työelämästä (Ulvinen 2014, 40–41). Petri Cederlöf on pohtinut valtionhallinnon panostusta nuorisotakuun toteuttamiseen. Vaikka hän toteaa toiminnan tulokset merkittäviksi, on hänkin huolissaan hallituslinjausten vienoittavasta vaikutuksesta ja perusnuorisotyön jäämisestä hankerahoitusten marginaaliin (Cederlöf 2014, 193).

Kokonaisvaltaisemman näkemyksen on esittänyt Anne Puuronen, jonka mukaan nuorisotyötä ei pitäisi jakaa kahtia perusnuorisotyöksi ja korjaavaksi nuorisotyöksi. Hänen mukaansa tällainen ajattelutapa ei vastaa enää nuorisotyölle asetettuja odotuksia. Koska nuorten ongelmat kehittyvät ja kasaantuvat vähitellen, halutaan nuorisotyössä korostaa ennaltaehkäisevää näkökulmaa ja monialaisten asiantuntijoiden yhteistyötä hyvin varhaisessa vaiheessa. Nuoren kannalta tuki on helpompi saavuttaa, kun palveluita on saatavilla matalankynnyksen periaatteella osana ”perusnuorisotyötä”. (Gretschel & Junttila-Vitikka & Puuronen 2016, 126.)

Vaikka Lahden nuorisopalveluiden henkilökunta puhuu toiminnan kahtiajajasta, perusnuorisotyöstä ja sosiaalisesta nuorisotyöstä, ovat kummankin työmuodon toimintatavat nuorisotyön perusperiaatteiden mukaisia. Nuorisotalotoiminnassa, kouluyhteistyössä, kauppakeskusnuorisotyössä ja nuorisotiedotuksessa panostetaan yhteisölliseen nuorisokasvatukseen, mutta kiinnitetään huomiota myös nuorten tukitarpeisiin ja ohjataan heitä tarvittaessa erityistuen palveluihin. Sosiaalisessa nuorisotyössä käytetään nuorisotyön yhteisöllisiä menetelmiä, leiritoimintaa, kulttuurista nuorisotyötä, avoimia kahvilailtoja ja liikuntaa. Osallisuutta tukevat työmuodot kuuluvat kaikkiin toimintamuotoihin, myös hallintoon. (Lahden nuorisopalvelut, toimintakertomukset 2007–2014.) Työn painotukset ja ikäryhmäjako voivat vaihdella, mutta päämäärä ja työn kohde ovat kaikilla samat: nuoren hyvinvoinnin tukeminen yksilöllisin ja yhteisöllisin keinoin.

Työn sisältöjä ja tehtäviä tarkasteltaessa suurin haaste liittyy selvästi kokonaisuuden hahmottamiseen. On syytä pohtia, miten henkilökunta on ymmärtänyt uusien toimintamuotojen tavoitteet ja merkityksen osana nuorten hyvinvointityötä ja lahtelaista nuorisotyötä. Työntekijöiden kanssa kuvatut prosessit, yhteinen kehittämistyö, arvot, visio ja päämäärät eivät selvästikään riitä kaikille yhteisön, työn kohteiden, tekojen, työnjaon ja tuotteiden ymmärtämiseen. Lahtelaisen nuorisotyön tehtäväkenttää on syytä avata, arvioida ja päivittää mahdollisimman työntekijäläheisesti kuten Kokkolassa tehtiin (Kiilakoski & Kinnunen & Djupsund 2015).

Työn hahmottamisessa voisi käyttää apuna kehittävän työntutkimuksen yleistä rakennemallia (kaavio 3) ja sen pohjalta kuvattua nuorisotyön toimintajärjestelmäkuvausta (kaavio 4). Mielestäni on tärkeää ymmärtää kaikki ne sisäiset ja ulkoa tulevat tekijät, jotka määrittävät oman työpaikan toimintaa ja tehtäviä osana laajempaa nuorisotyön kenttää. Oli kysymyksessä nuorisotyöhön vaikuttava sääntö, väline tai työnjakokysymys, on syytä kysyä, miten tämä vaikuttaa nuoriin ja toiminnan päämäärään. Jos työ tukee suoraan nuoria, on työ oikeaa työtä. Silloinkin, kun toiminta näyttää olevan organisatiolähtöistä, mutta se tuottaa välillisesti hyötyä nuorelle, on toiminta perusteltua.

6.2 Keskustelua kehittämisestä ja muutoksista

Lahden nuorisopalveluissa on uskottu asiantuntemuksen, jouston sekä uudistumiskyvyn ja vahvan suunnittelutyön kantavan työhön kohdistuvien uhkien yli. (Salo 1978, 35; Jäntti 1996, 14–15.) Kun Lahden kaupungin johdossa on otettu käyttöön uusi johtamisjärjestelmä tai arviointimenetelmä, on nuorisopalvelut ollut kärkijoukoissa soveltamassa uusia asioita. Työntekijät kokevat, että kehitettäviä ideoita on liian paljon ja niille asetettujen tavoitteiden määrä kohtuuton. Tavoitteiden määrä onkin haaste, koska niitä pilkataan kaupunki- toimiala-, palveluyksikkö-, toimintayksikkö- ja toimipistetasoille, osin myös henkilötasolle. Tämä tekee kokonaisuudesta vaikeasti seurattavan.

Syntyy mielikuva hallitsemattomasta tilanteesta: *organisaation kehittäminen ei ole aina johdonmukaisesti hallittua; suunnitteluun käytetään aikaa, toteuttamisvaiheessa poukkoillaan edestakaisin, arviointivaihetta ei ole suunniteltu*. Toisaalta todetaan, kuinka *suunnittelutyö on aktiivista ja asiantuntevaa*. (Rantanen 2014 a).

Kehittämisen kärkijoukoissa olemisesta ei ole aina oltu yksimielisiä tai nähty kehitystyön merkitystä. Kehittämistoiminnan onnistuminen liittyy työntekijöiden motivaatio- ja oppimisprosessiin. Se voi osaltaan selittää kokemusta siitä, ettei työtä kehitetä, kehittäminen ei tuota tulosta tai, että kehittäminen on turhaa työtä. Kehittämisohjelmat edustavat työpaikalla teoriaa. Osallistumismahdollisuuksista huolimatta työntekijä voi kokea asiantuntijavetoisen kehittämistyön ja tavoitteet omalta kannaltaan ristiriitaisiksi ja ulkopuoliksi. Vieraalta tuntuva teoria ei motivoi muuttamaan omia työtapoja tai pohtimaan asioiden keskinäisiä riippuvuuksia. Komonen, Suurpää ja Söderlund ovat todenneet, kuinka muuttuva työelämä ja erityisesti julkishallinnon tehokkuusvaatimukset vaikuttavat kuntien nuorisotyöhön ja nuorisotyöntekijöihin: on sopeuduttava työelämän muutoksiin, uusiin johtamisjärjestelmiin, laatuajatteluun, tilaaja-tuottajamalliin ja tuottavuuskeskusteluun. (Komonen, Suurpää, Söderlund 2012, 9-20.) Lahden nuorisopalveluissa kuvattu muutos on jo osa arkea. Työntekijät suhtautuvat muutoksiin vaihtelevasti, koska ymmärrys nuorisotyön kokonaisuudesta voi olla hyvinkin erilainen. Jatkuvat julkishallinnon muutokset haastavat perusnuorisotyön ammattilaisia (Cederlöf 2004). Muutos haastaa myös niitä ammattilaisia, joilla ei ole nuorisotyön koulutusta, mutta työ edellyttää nuorisotyöllistä osaamista. Uudistuva nuorisotyö haastaa työyhteisöä yhteiseen keskusteluun, mutta se haastaa myös jokaista työntekijää päivittämään omaa osaamistaan muuttuvien vaatimusten mukaisesti.

Lahden nuorisopalveluiden kehittämistyöstä esitetty palaute tukee julkisjohtamiseen liittyvää arvostelua jatkuvaan kehittämiskiarteeseen ajautumisesta. Julkisjohtaminen on kutistanut ammatillista työtettä ja tuonut tilalle johtajuutta, jossa olennaisinta ovat tulokset, kustannukset ja toiminnan vaikuttavuus. (Julkunen 2006, 99–101.) Sosiaalihuollon kehittämistyöstä on todettu,

kuinka kehittämisen kohde on muuttunut ammattityön sisältöjen kehittämisen toiminnan kehittämiseen: rationalisointiin, tulosohjaukseen, prosessiohjaukseen sekä laatutyöhön ja digitalisaatioon (Virkkunen, Engeström, Miettinen 2007, 3). Uuden julkisjohtamisen periaatteet ovat olleet Suomessa käytössä 1970-luvulta saakka, ja vaikka suunnitelmat ja tehdyt toimenpiteet ovat olleet puutteellisia ja epäonnistuneet, työtä jatketaan. Joillakin työpaikoilla henkilökunta on jo väsynyt ja kyllästynyt kehittämisen määrään ja päättämättömyyteen, kun tehdyillä toimenpiteillä ei ole koettu olleen vaikutusta. (Yliaska 2014, 451.)

Lahden nuorisopalveluissa henkilökunnan väsyminen tai kyllästyminen kehittämiseen, samoin kuin epäusko toimenpiteiden vaikuttavuuteen, on tunnistettu. Kehittämistyössä on opeteltu rajaamaan tavoitteita sekä korostettu niiden toteuttamismahdollisuuksia ja mitattavuutta. Henkilökunta on toivonut lähiesimiesten mukaanottoa johtoryhmävetoiseen ohjelmatyöhön. (Rantanen 2014 a.) Kehittämistyötä koskeva palaute on ristiriitaista. Vaikka kaikki työntekijät ovat osallistuneet kehittämisohjelman tekemiseen, eivät he koe tullessa kuuluiksi. Palautteissa puhutaan myös ”näennäiskehittämisestä”. Ehkä se kertoo vähäisistä osallisuuskokemuksista suhteessa kehittämistyöhön. Jos tavoitteet jäävät vieraaksi omalle työlle eikä niihin sitouduta, ovat ne helposti näennäiskehittämistä.

Anu Järvensivu on todennut, että oppiminen ja kehittäminen ovat työntekijöistä mielekkäitä määrättyyn rajaan saakka. Jaksamiselle tulee raja vastaan, kun uusia opittavia asioita ja kehittämisvelvoitteita esitetään yksi toisensa jälkeen entisten lisäksi. (Järvensivu 2010, 54.) Oppimisen ja muutoksen kannalta kehittämisohjelmatyössä olisi muistettava, että suunnitelmat ovat mielekkäitä, jos toteuttamiseen on riittävästi resursseja, työllä saadaan aikaan toivottuja tuloksia ja tulokset ovat todennettavissa. Kehittämistyöllä ei ole merkitystä, jos työssä ei ole rauhaa keskittyä, omaksua, oppia ja arvioida - toisin sanoen kehittyä.

6.3 Liikaa hallintoa ja liian vähän esimiestyötä

Lahden nuorisopalveluiden työajanmittauksen tulos samoin kuin Petri Cederlöfin tutkimus nuorisotyön tehtäväkuvista osoittivat, kuinka hankalaa on hahmottaa työajan jakautuminen hallinnollisten, organisatoristen tehtävien ja käytännön nuorisotyön välillä. Näkemys siitä, mikä on hallintoa, vaihtelee. Hankala on myös tehdä eroa hallinnon ja kehittämisen välillä. (Cederlöf 2004, 204–205). Hallintotieteissä johtamisen todetaan olevan suurelta osin päätösten tekemistä tai niiden tekemiseen osallistumista ja vallan käyttöä (Hyryläinen & Viinamäki 2012, 38). Päätösvallan osalta hallinto liittyy Lahden nuorisopalveluissa lähinnä virkasuhteessa olevien esimiesten tehtäviin.

Hyvän esimiehen olisi tunnettava henkilöstöjohtamiseen liittyvät käytännöt, osattava motivoida, palkita, antaa palautetta ja olla aktiivinen toimija työntekijöiden osaamisen ja työyhteisöjen kehittämisessä. Hyvä esimiestyö on se perusta, jolla työntekijät yhdistetään osaksi organisaatioita. Valitettavasti työhyvinvoinnin parantaminen tai palkitseminen ei ole aina esimiehen vallassa. Työolobarometrit ovat jo pitkään osoittaneet huolenaiheita kunnissa työskentelevien työoloissa ja -asenteissa. Julkisissa organisaatioissa on yhteisiä sääntöjä ja määräyksiä, joita niin työntekijöiden kuin esimiestenkin on noudatettava. Koventunut työtahti, tuottavuusodotukset ja jatkuva epävarmuus tulevaisuudesta ovat osaltaan syinä työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Hyryläinen & Viinamäki 2012, 40.)

Nuorisopalveluiden henkilökunta on kantanut huolta esimiesten työajan riittävydestä. Samalla, kun on kritisoitu ”*ydintyön*” jäämistä *muiden tehtävien jalkoihin*, on todettu, kuinka *johdolla pitäisi olla enemmän yhteistä aikaa toiminnansuunnitteluun ja kehittämiseen yhteisen käsityksen ja ymmärryksen saavuttamiseksi* (Rantanen 2014 a). Työajanmittauksen tuloksen mukaan 75 % esimiesten työajasta kului yhteiseen kehittämistyöhön eli nuorisopalveluiden kokonaisuuden kehittämiseen. Toimintayksiköiden ja toimipisteiden toiminnan suunnitteluun jäi aikaa vain 17 % työajasta, kun tavoite on 35 %.

Henkilökunnan palautteessa mainitun ydintyön voikin ajatella tarkoittavan esimiesten omien toimintayksiköiden kehittämistä ja työnjohdollisia tehtäviä. Tätä näkemystä kuvaa kommentti, jonka mukaan *esimiehet ovat niin kiireisiä, että aikaa henkilökohtaiseen keskusteluun voi joutua odottamaan kohtuuttoman kauan. Esimiehillä on todella paljon toimialan osoittamia tehtäviä, jotka haittaavat henkilöstönäkökulmasta henkilöstöjohtamista suoraan* (2014). Kommentin viittaus toimialan osoittamiin tehtäviin jää epämääräiseksi, koska työaika näytti mittauksen mukaan kuluvan nimenomaan nuorisotyön yhteiseen kehittämiseen. Toimialan osoittamat tehtävät voivat tarkoittaa yhteistyöpalavereja, raportointitehtäviä ja erilaisia selvityspyyntöjä, joista osaa tulee toimialalta, mutta osa on toimialan hallinnon kautta tulevia kaupungin johdon toimeksiantoja.

Kuntaorganisaatioiden madaltaminen on tarkoittanut keskijohdon ja hallinnon karsintaa ilman, että työ olisi vähentynyt. Työnsä säilyttäneet tekevät vaativampaa työtä kuin ennen, mutta usein ilman tarvittavia resursseja. (Siltala 2007, 384.) Esimiesten ja työntekijöiden tehtävät eivät ole enää yksiselitteisesti virka-asemaan liittyviä. Organisaatiomallit muuttuvat, ammattien rajat hämärtyvät ja uuden julkisjohtamisen periaatteiden mukaisesti tukipalveluita supistetaan tuottavuuteen vedoten. Työntekijöiden on hoidettava itse asioita, jotka ennen olivat esimiesten ja toimihenkilöiden vastuulla. (Julkunen 2006, 98–99.) Anu Järvensivun mukaan ulkoa määrätyiksi ja perustyötä haittaaviksi tehtäviksi voidaan kokea kaikki tällaiset oman työn suunnitteluun, mittaamiseen, raportointiin, arviointiin ja merkityksellisyyden todisteluun liittyvät tehtävät (Järvensivu 2010, 54–55).

Myös moninaiset tietojärjestelmät määrittelevät esimiesten tehtäviä tavalla, joka poikkeaa organisaatorakenteista ja ammattiosaamisesta (Julkunen 2006, 101–103). Tekniikka ja uudistuvat tietojärjestelmät myydään työaika säästävinä apuvälineinä, ja ne otetaan käyttöön ilman vaihtoehtoja. Esimiesten osaaminen ja työaika ovat koetuksella, kun aika kuluu paitsi teknisten myös sisällöllisten asioiden opetteluun eli aivan muuhun kuin omiin asiantuntijatehtäviin (Järvensivu 2010, 58). Tietohallinnon hankkeiden todetaan-

kin suurelta osin epäonnistuneen, koska hankkeita on toteutettu puhtaasti teknisistä lähtökohdista, vaikka niiden rakentaminen ja käyttöönotto edellyttäisivät myös sosiaalista ulottuvuutta eli käytännön työn tuntemusta (Virkkunen, Engeström, Miettinen 2007, 22–23).

Lahden nuorisopalveluissa uuteen julkisjohtamiseen liittyvät tehtävät näkyvät kaikkien tehtävissä, mutta erityisesti se näkyy esimiesten työajassa. Muuttuneeseen tilanteeseen liittyy huoli, onko yhteiselle pohdinnalle, jakamiselle ja kannustavuudelle tilaa, kun painopisteinä ovat palveluiden tehokkuus, asiakastyytyväisyys, työn laatu, vaikuttavuus ja seuranta (Siurala 2014, 4-6). Julkunen on todennut, kuinka uusi hallinto estää hyvinvointityölle ominaisten omaan ammattiosaamiseen, harkintaan ja etiikkaan liittyvien laatuperiaatteiden toteutumista. Kehitys vaikuttaa työntekijöiden ja esimiesten motivaatioon ja jaksamiseen, koska juuri ammatillisuus ja asiantuntijuuden kehittyminen tekisivät työstä mielekästä. (Julkunen 2006, 101–103.)

Esimiestyön painotukset, työajan rajaaminen ja tehtävien määrittelyhaasteet liittyvät suomalaisessa työelämässä yleisesti tunnistettuun kiireen lisääntymiseen erityisesti naisvaltaisilla työpaikoilla kuten kuntatyössä. (Järvensivu 2010, 129.) Anja Kulo-vesi on todennut, ettei kiire ole esimiesten syy tai huonon johtamisen seuraus. Osa kiireestä syntyy ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta, määrärajoista ja kasvavista vaatimuksista. Perusoletuksena on, että jokainen yrittää tehdä parhaansa ja selvitä tehtävistään sillä osaamisella ja kokemuksella, jonka on ehtinyt työssään hankkia. Osa kiirekokemuksesta perustuu omiin tunteisiin. Vastuu kiireeseen puuttumisesta onkin ensisijassa yksilöillä itsellään ja sen kautta vaikutukset laajenevat yhteisöihin. Olennaisinta kiireen tunteen hallinnassa on tunnistaa, mitä olen tekemässä, miksi teen, kenelle teen ja miten teen. (Kulo-vesi 2004, 6-13, 36.)

6.4 Työyhteisöstä ja toimintakulttuurista

Nuorisopalveluissa korostetaan paitsi nuorten myös työntekijöiden yhteisöllisyyttä. Yhteisen toimintakulttuurin rakentumisen tueksi toimintaa on mallinnettu ja ohjeistettu. Teoriassa lahtelainen nuorisotyö on kuvattu hyvinkin yksityiskohtaisesti. Arjessa kokonaisuuden hallitseminen on kuitenkin haastavampaa. Tuomo Alasoinin mukaan työelämän jatkuvat muutokset ovat vaikeasti hallittavissa, koska ne eivät synny yksittäisen työpaikan tarpeista, vaan ulkopuolisista ja ennakoimattomista tekijöistä. (Alasoini 2007, 111–112.)

Työn positiivista hallintaa helpottaa työn tarkoituksen ymmärtäminen. Katriina Soanjärven mukaan nuorisotyö on tekijänsä näköistä. Työtä tehdään omalla persoonalla ja työntekijän mielikuva työstä ja tavoista toimia voi olla hyvin henkilökohtainen riippumatta yhdessä sovitusta tavoitteista (Soanjärvi 2011, 68–69). Lahdessaakin henkilökunta on todennut, että *asenne työn tekemiseen vaihtelee ja työn kulttuuri on muutoksessa* (kehittämispäivä 2009). Vaikka muutokset eivät aina miellytä, todetaan kuinka *meidän täytyy vain rohkeasti elää muuttuvien ilmiöiden keskellä* (kehittämispäivä 2010).

Työntekijöiden henkilökohtaiset näkemykset, työkokemus ja toiveet työn sisällöstä ja merkityksestä vaihtelevat ja vaikuttavat annettuun palautteeseen. Kun yhteisissä keskusteluissa on toivottu *tehtäväkuvien avaamista* ja koettu *epätietoisuutta työarjesta* (kehittämispäivä 2011), ei välttämättä ole tarkoitettu omia tehtäviä. Todennäköisesti epäilykset töiden oikeellisuudesta koskevat paitsi omia, myös kollegoiden ja esimiesten tekemisiä. Keskusteluun liittyvät myös mielikuvat työmuotojen erilaisesta arvostuksesta, työpaikan toimintakulttuurista, hyvinvoinnista, tasapuolisuudesta ja luottamuksesta.

6.4.1 Työyhteisö ja muuttuvat roolit

Uuteen työelämään liittyy ihanne humanimmasta työkuulttuurista: hyvästä ja kehittävästä työstä, vaihtelusta sekä monipuolisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Hyvän työyhteisön tulisi tarjota sosiaalista tukea ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. (Julkunen 2008, 10–14.) Lahden nuorisopalveluissa tukea toivotaan erityisesti esimiehiltä, joilla ei henkilökunnan mielestä ole siihen riittävästi aikaa. Vastuu oman työn johtamisesta siirtyy työntekijöille ja tulevaisuuden työelämässä korostuukin työntekijän vastuu omasta osaamisesta ja jaksamisesta. Työntekijöiltä odotetaan intoa ja kykyä uusiutua ja kehittää ennakkoluulottomasti omaa työtä ja ammattiosaamista osana yhteisöä. Työntekijällä tulisi olla taito verkostoitua, kykyä uuden etsimiseen ja luovaan toimintaan. (Tuohinen 2014, 20–21). Laura Haapala toteaa, että tulevaisuudessa työntekijän on tärkeää osata ratkoa monimutkaisia ongelmia, hänen on omattava kriittistä ajattelukykyä ja tunneälyä, ja oltava taitava kommunikoija. (Haapala 2016, 38–39.)

Nuorisotyö on työnä moninaista ja sitä voi tehdä erilaisissa toimintaympäristöissä ja eri ammattiryhmien yhteistyönä (Sapin, 2013, 23–24). Engeström kirjoittaa työntekijöiden lisääntyvästä itsemääräämisoikeudesta, työryhmissä toimimisesta ja pakkotahtisuuden vähentämisestä. Työn päämäärä ja tavoitteet otetaan koko henkilökunnan käsittelyyn ja kehittämistyön kohteeksi. Samalla luovutaan tiukasta työnjaosta sekä luodaan uudenlaisia ja kannustavia työryhmiä ja toimenkuvia. Tämä kaikki edellyttää, että yksittäisillä työntekijöillä ja työyhteisöllä on yhteinen käsitys työstä, yhteinen kieli ja riittävästi teoreettista osaamista. (Engeström 1995, 22–23.)

Lahden nuorisopalveluissa työntekijöitä on kannustettu verkostoitumaan ja verkostoja on analysoitu. Sisäisen verkostoitumisen helpottamiseksi on esitetty tehtäväkuvien avaamista, osaamisen jakamista ja yhteistä tekemistä. Taustalla on tunne *tehtävien ja mahdollisuuksien epätasa-arvoisesta jakautumisesta* sekä *yhteisten tapahtumien ja tiimityön kuormittavuudesta* (kehittämispäivät 2007, 2011, 2012). Huolena ovat *määräaikaiset työsuhteet* ja *päällekkäisten töiden tekeminen* (kehittämispäivä 2009). Ongelmia voisi

välttää työtä rajaamalla, mahdollistamalla työnkiero halukkaille, jakamalla erityisosaamista ja käyttämällä apuna erilaisia asiantuntijoita (kehittämisspäivä 2012).

6.4.2 Yhteistyö edellyttää luottamusta

Sisäisen yhteistyön palautteita lukiessa syntyy mielikuva sisäisen luottamuksen puutteesta. Työelämä tutkimuksissa sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä, kun ratkaistaan yhteisöllisyyden ja yhteistyön ongelmia. Hyötynäkökulman mukaan yhteistyötä tehdään, jos siitä on hyötyä omalle työlle eikä siihen sisälly petetyksi tulemisen vaaraa. Luottamusnäkökulma keskittyy yhteisiin normeihin, arvoihin ja päämääriin eli yhteisen tavoitteen tavoitteluun. Kriittisessä työntutkimuksessa on pohdittu sitä, voiko työelämän suhdeongelmia käsitellä ilman ymmärrystä *luottamuksesta, lojaalisuudesta, kunnioituksesta, arvonannosta ja tunnustamisesta*. (Julkunen, Kaskisaari, Rikala, Virkki 2006, 97–99.)

Luottamus on merkittävä tekijä kaikessa yhteistyössä. Tutkijat erottavat toisistaan termit *luottaminen, luottamus ja luottavaisuus*. Luottaminen edellyttää aina uskoa, ettei tule petetyksi asioiden tai ihmisten taholta, vaikka siihen olisi mahdollisuuskin. Luottamukseen liittyvät sattuman ja pettymisen mahdollisuus, epävarmuus ja riskien sieto. Luottamus voidaan korvata tarkasti määritellyillä organisaatorakenteilla, tehtäväjaolla, sopimuksilla, säännöillä ja valtasuhteilla. Jos toiminta ja toimijat ovat niin tuttuja, ettei epävarmuutta tarvitse paikata sääntökirjoilla, voidaan puhua luottavaisuudesta. (Julkunen, Kaskisaari, Rikala, Virkki 2006, 100.)

Nuorisopalveluissa on luottamuksen tueksi määriteltä ohjeita ja toimintasääntöjä. Kirjallisia ohjeita toivotaan myös jatkuvasti lisää. Tästä on syntynyt uusi luottamusongelma, koska kukaan ei pysty hallitsemaan kaikkia ohjeita. Lisäksi kaupungin yleisiä toimintaperiaatteita on yhtenäistetty ja toimialojen sekä palveluyksiköiden omista käytännöistä on pitänyt luopua. Muutoksia on

ollut myös vaikea hyväksyä ja usein hämärtyy, mitä tai kuka on muutosten takana. Katariina Soanjärvi onkin todennut, kuinka omista käytänteistä poisoppiminen on todettu vaikeaksi erityisesti, jos uudet määräykset tuntuvat heikentävän totuttua tilannetta ja rajoittavan nuorisotyölle ja -työntekijöille ominaista toimintavapautta ja rajattomuutta (Soanjärvi 2011, 69).

Kun vertaan tutkijoiden ajatuksia luottamuksesta ja luottavaisuudesta Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmään, tunnistan joitakin luottamuksen puutetta selittäviä tekijöitä. Osin ne liittyvät työntekijöiden erilaiseen työhistoriaan nuorisopalveluissa ja Järvensivun (2014) kuvaamiin sukupolvikokemuksiin osin erilaiseen näkemykseen nuorisotyöstä ja organisaatiokenteesta.

6.4.3 Organisaatio ja työyhteisö muutoksissa

Nuorisopalveluissa päätoimisten työntekijöiden työsuhteet ovat olleet melko pitkiä. Osa toimintaperiaatteista on syntynyt 1970-luvulla, jolloin pieni työyhteisö jakoi yhteisen sukupolvikokemuksen. Silloin ajatus nuorisotyöstä ja työmuodoista oli hyvin samankaltainen ja toiminta perustui luottavaisuuteen. Vaikka myöhemmin aloittaneet työntekijät otettiin ja otetaan osaksi yhteisöä, edustavat he eri työ- ja ikäsukupolvia ja yhä enemmän myös erilaista koulutustaustaa. On myös aivan eri asia puhua luottavaisuudesta alle kymmenen hengen yhteisössä kuin 100 työntekijän työpaikalla.

Nuorisopalveluiden yhteisön muuttumiseen liittyy organisaation päivitys. Linjaorganisaatio kehittyi vähitellen toimintakohtaiseksi ja sai piirteitä tulosyksikköorganisaatiosta. Kaikkien toimintayksiköiden vastuulla olevat ydinprosessit muuttivat nuorisopalvelut toiminto- ja matriisiorganisaatioksi (Juuti 1989, 217–221).

Organisaatiomuutoksessa valtaa ja vastuuta jaettiin toimintayksiköiden päälliköille ja yksittäisille työntekijöille. Toiminnan kehittämisessä otettiin käyttöön tiimimalli. Strateginen ajattelu ja mittaaminen laajenivat. Alkoi työlli-
syys- ja erityispalveluiden voimakas kasvuvaihe. Näkemys nuorisotyön sisällöistä ja kokemus Lahden nuorisopalveluista muuttuivat. Vaikka yhteisessä kehittämistyössä nuorisopalveluita tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena, alkoivat toimintayksiköt keskittyä oman yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Sen myötä alkoi myös työmuotojen välinen vaivihkainen kilpailu ja arvottaminen. Osaltaan kilpailua ovat lisänneet asiakas- ja tulospalkkiotavoitteiden kohdentaminen eri toimintayksiköille. Mittaamisesta ja tulostavoitteista tuli yhteistyötä rajoittava tekijä. Käytäväkeskusteluissa ja yhteisissä kehittämispäivissä keskustelunaiheiksi nousivat Pauli Juutin kuvaamat toimintokohtaisen organisaation ongelmat (Juuti 1989, 218), kokemukset osastojen välisistä näkemyseroista ja organisaation kokonaisedun jäämisestä osaston edun jalkoihin. (Lahden nuorisopalvelut 2007–2014.)

Jokaisen työntekijän ammatillinen itsetunto haastaa sisäistä yhteistyötä. Jos ammatillinen minäkuva ei ole kunnossa, koetaan eriarvoisuutta ja pelätään, *ettei oman työn sisältöjen tärkeyttä ymmärretä edes sisäisesti* (kehittämispäivä 2009). Tunnistetaan *epävarmuus muiden tekemisestä* sekä pohditan, *koenko itse tekeväni arvokasta työtä* (kehittämispäivä 2011). Yrjö Engeströmin mukaan tällaiset epäviralliset sosiaaliset työskentelytavat, ihmissuhteet ja tuntemukset tulisi ottaa huomioon organisaatioita kehitettäessä. Yhteistyön kehittymisen välttämättömiä edellytyksiä ovat toimintajärjestelmien sisäisten ja keskinäisten ristiriitojen tunnistaminen ja ratkominen. Alussa ristiriidat näyttävät toiminnan häiriöinä, epäonnistumisina ja tyytymättömyytenä, kiireen ja riittämättömyyden kokemuksina, joita voivat synnyttää työnantajan ja asiakkaiden keskenään ristiriitaiset tarpeet ja odotukset, tuottavuusvaatimukset ja resurssiongelmat. (Engeström 2004 a, 59–63.)

Lahden nuorisopalveluissa tällaisten ristiriitojen taustalla voivat olla toimintamuotojen profiloituminen, erilaiset työn sisällöt ja työn kohteena olevat erikäiset nuoret. Ne voivat liittyä nykyisen toimintajärjestelmän koettuihin puutteisiin tai omiin näkemyksiin nuorisotyöstä ja työn tulevaisuudesta.

Kriittisen palauteen aiheiksi nousevat työn kohde, työnjako, osaaminen ja työn hallinnan vaikeudet. Kun paluuta entiseen ei ole, eivätkä arjen totutut toimintatavat enää toimi uusissa olosuhteissa, alkaa tilanne ahdistaa ja näkyy muutosvastarintana.

Muutoskriitikki ei aina tunnista toiminnan historiallista kehitystä. Uudistusten taustalla voivat olla työntekijöiden tai johtoryhmän ideat, mutta myös poliittiselta johdolta tulleet selvityspyynnöt sekä aloitteet. Ristiriidat eivät ole pelkästään sisäisiä ilmiöitä, ne ovat koko yhteisön haasteita. Kehittävässä työntutkimuksessa korostetaan, että tilanne ei helpotu organisaatiotasolla, vaikka tiimi tai yksikkö saisi omat ristiriitansa ratkaistua. Aina, kun otetaan käyttöön uusia toimintatapoja, syntyy ristiriitoja myös verkostokumppaneiden kanssa ja muutospainet siirtyvät eteenpäin yli organisaatorajojen. Yhteisen oppimisen kannalta on olennaista, että kaikki yhteistyöhön osallistuvat ymmärtävät yhteisen toiminnan kohteen ja päämäärän kokonaisvaltaisesti eikä vain oman ammattialansa ja tehtäväkuvansa näkökulmasta. (Engeström 2004 a, 59–63, 78.)

Kasvavassa organisaatiossa luottamusta pitää rakentaa koko ajan. Luottamus edellyttää ensisijassa yhteistä ymmärrystä ja kilpailuasetelmien unohtamista. Kehittävän työntutkimuksen yleisen rakennemallin soveltaminen nuorisotyön kokonaisuudesta käytävään keskusteluun ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen voisi auttaa myös työpaikan sisäisen luottamuksen rakentamisessa. Ristiriitojen selvittäminen kannattaa kuitenkin aloittaa omasta työmuodosta ja toimipisteestä sekä varmistaa siellä yhteinen näkemys työstä ja toimintajärjestelmästä.

6.5 Huomioita ja vastaamattomia kysymyksiä

Kehittävässä työntutkimuksessa etsitään ristiriitoja, joita analysoidaan ja joista opitaan. Omassa tutkimusprosessissani tunnistin ristiriitoja ja etsin nii-

hin vastauksia aineistosta syntyneiden lisäkysymysten avulla. Vastauksia etsin teoriasta, työpaikan toimintakulttuurista sekä omista havainnoista. Löysin vastauksia, mutta vielä enemmän syntyi uusia kysymyksiä, joihin on mahdoton vastata yhdessä pro gradu-työssä.

Olen esitellyt kuntatyön, työelämän ja nuorisotyön muutoksia. Paitsi Lahdessa, myös muissa kaupungeissa pohditaan, mitä nuorisotyöltä odotetaan, ja mitkä ovat kunnallisen nuorisotyön keskeiset tehtävät osana yhteiskuntaa. Nuorisotyössä tulisi huomioida nuorten paikalliset tarpeet ja hyvinvointitekijät. Tulisi ehkäistä nuorten syrjäytymistä ja keskittyä paikallisten nuorten kannalta olennaisiin nuorisotyön tehtäviin. Samalla olisi kyettävä verkostoitumaan ennakkoluulottomasti muiden nuorten kanssa toimivien ja nuorten elämään vaikuttavien kanssa. Kunnallisella nuorisotyöllä on halu, osaamista ja keinoja tukea nuoren kasvua, mutta kaikkiin asetettuihin haasteisiin se ei pysty vastaamaan. Työtä on pystyttävä rajaamaan.

Kunnallista nuorisotyötä koskevat tuottavuuden ja toiminnan tehostamisvaatimukset. Keskeisiä kysymyksiä uudessa julkisjohtamisessa, myös kunnallisessa nuorisotyössä, ovat työ laatu ja vaikuttavuus. Nuorisotyön tehtävät, se ”oikea työ”, riippuu siitä, kuka tai mikä työtä määrittelee. Lasse Siurala kysyy, asettavatko tavoitteet nuoret ja nuorisotyöntekijät vai organisaatio, poliittiset päätöksentekijät ja muut astianosaiset. Onko vaarana, että nuorisotyö muuttuu liikaa hallinnon työkaluksi ja unohtaa nuorten ja nuorisotyöammattilaisten näkemykset. (Siurala 2014, 5.) Muutosten ja paineiden keskelläkin oikein kohdennetun työn pitäisi olla asiakaslähtöistä ja hyvin johdettua, jotta toiminnassa saavutettaisiin toivotut tulokset ja työssä toteutuisi nuorisotyön perusajatus ”nuori keskiössä”. Nuorisotyössä pitäisi olla aikaa kuulla nuoria ja rakentaa yhteistä näkemystä työn suuntaiivoista..

Uudistuvassa työelämässä vaaditaan kasvavaa asiantuntijuutta, mutta kuntatyössä asiantuntijuudesta on tullut epämääräinen käsite. Lahden kaupungin johdossa puhutaan ”oikeista ihmisistä oikeissa töissä” ja toisaalta ”kaikkien on varauduttava siihen, että työpiste ja tehtävät voivat muuttua, kun henkilöstöä vähennetään. Onko asiantuntijuudella ja substanssiosaamisella enää

merkitystä? Erikoistuminen tuntuu tarkoittavan ”kaikkien alojen asiantuntijuutta” erityisesti johtamisessa. Miten tässä tilanteessa tulee suhtautua lakisääteisiin pätevyysvaatimuksiin tai yleensä koulutuksella hankittuun pätevyyteen? Nuorisotyön kannalta olennaisinta on työntekijöiden kyky soveltaa ammattiosaamistaan nuorisotyön viitekehyksessä. Käytännön nuorisotyöstä ainakin Lahdessa on tullut niin moninaista, että nuorisotyön koulutus ei ole ainoa tie tehtäviin. Erilaista osaamista tarvitaan, jotta työ kehittyy nuorten tarpeita vastaavasti.

Organisaation sisäinen ja ulkoinen verkostotyö on lisääntynyt ja sen merkitys tulee korostumaan vielä enemmän, kun palveluita organisoidaan uudella tavalla. Yhteistyössä törmätään helposti organisaatorajoihin, erilaisiin työkalttuureihin, keskinäiseen luottamuksen ja eri ammatteja koskevan tiedon puutteeseen. Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmän osalta iso muutos on ollut sivistystoimialan perustaminen ja nuorisolautakunnan lakkauttaminen. Sivistystoimialan perustaminen ja myöhemmin toimialan vastuualuemalli lisäsivät ensin nuorisotoimenjohtajan ja myöhemmin myös päälliköiden verkostoitumista. Toimiala toi myös uuden esimiestason nuorisotyöhön. Vuosikymmeniä jatkunut itsenäinen toiminta vaihtui kaupungin ja toimialan järjestelmäohjaukseen. Samalla poliittinen ohjaus muuttui etäisemmäksi, kun nuorisopalveluiden asiat käsiteltiin sivistyslautakunnassa. Muutos tarkoitti itsenäisempää päätöksentekoa, kun etäisyys päätöksentekijöihin kasvoi ja lautakuntaan vietävien asioiden määrä väheni. Samalla lisääntyivät tarpeet työn tulosten mittaamiseen ja vaikuttavuuden osoittamiseen.

Vaikka toimialamalli, -vastuualueyhteistyö ja muu verkostotyö edellyttävät yhdessä toimimista, ne vaativat käytännössä paljon enemmän. Jokaisella organisaatiolla ja ammattiryhmällä on oma kielensä ja tapansa toimia, jotka nekin muuttuvat ja kehittyvät. Toimijoiden välillä voi syntyä ristiriitoja ja jännitteitä. Onnistumisen kannalta on olennaista, että yhteistyöllä tavoiteltava kehityksen suunta on kaikkien tiedossa. Sen saavuttaminen edellyttää valmiutta uuden toimintamallin rakentamiseen ja yhteisten arvojen ja normien uudelleen arviointia. On oltava valmis oppimaan työstä, kumppaneista

ja erilaisista toimintatavoista. (Engeström 2004 a, 11, 59.) Oppimista ja muutoksia tulee odottaa kaikilta yhteistyön osapuolilta, ei vain esimerkiksi nuorisotyöntekijöiltä.

Sen perusteella, mitä tutkijat kirjoittavat nykyisestä työelämästä ja tulevaisuuden vaatimuksista, jokaisen nuorisotyöntekijän pitäisi kysyä itseltään, olenko valmis tulevaisuuden työelämään. Työstä on voinut tulla pelottavaa, hahmottomatonta – koko ajan pitää uusiutua, ei jaksa, ei ymmärrä! Suostunko silti rikkomaan tuttuja rutiineja ja ajattelumalleja uudenlaisten toimintatapojen tieltä. Yksittäisten työntekijöiden, mutta myös kunnallisen nuorisotyön on osoitettava osaamisensa, työn tuloksellisuus ja arvo hyvinvointipalveluiden tuottajana. Tiukkenevassa kuntataloudessa kilpaillaan olemassaolon oikeutuksesta. Sen sijaan, että työmuodot kilpailevat keskenään, pitäisi yhteisen työnäyn koota toimijat yhteen. Oman tehtävän ymmärtäminen osana nuorisotyön ja hyvinvointityön kokonaisuutta voisi lisätä turvallisuuden tunnetta, keskinäistä kunnioitusta ja uutta osaamista. Raporttien ja selvitysten lisäksi selviytyminen kuntatyön epävakaisissa tilanteissa tulisi varmistaa myös vahvalla sisäisellä yhteisymmärryksellä.

Työyhteisöjen on opittava määrittelemään oma toimintakenttensä, tehtävänsä ja rajansa. Tämä on haastavaa, koska työ olisi mitoitettava olemassa olevien resurssien mukaisesti. Jokainen työntekijä haluaisi tuntea ammattiyllpeyttä hyvin tehdystä nuorisotyöstä, mutta samalla vaaditaan joustoa ja muutumista jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että muutos on jatkuvaa ja muutokset tapahtuvat koko ajan entistä nopeammin. On paljon asioita, joita ei voi hallita tai ennakoida, mutta työelämän selviytyjät pärjäävät näissäkin tilanteissa. Nuorisotyöstä sanotaan, että sitä tehdään omalla persoonalla. Tulevaisuuden nuorisotyötä tehdään selviytyjien persoonalla.

7 LOPUKSI

Mikä saa kirjoittamaan opinnäytteitä omasta työstä ja työpaikasta? Miksi tarttua työhön, josta sekä varoitetaan että innostutaan. Onko syynä halu ymmärtää erilaisia ilmiöitä ja kiinnostus työpaikan kehittämiseen? Vai onko se naivia uskoa siihen, että työllä voisi muuttaa jotain. Kun aloitin tämän työn noin kolme vuotta sitten, lähdin liikkeelle sekä ymmärtämisen että muuttamisen halusta. Opiskelijakollegat varoittelivat oman työpaikan tutkimisesta ja mahdollisista tutkimuseettisistä ongelmista. Joistakin aiheeni tuntui vieraalta, koska en tutkisi nuoria vaan nuorisotyötä ja sitäkin työelämän ja julkishallinnon näkökulmista. Jälkikäteen ajatellen kaikki esitetyt varoitukset olivat paikallaan. Siitä huolimatta olen tyytyväinen, että jatkoin valitsemani aiheen parissa. Nyt, kun työ on tehty, voin todeta, että pitkään jatkunut työ yllätti, opetti ja palkitsikin.

Ensimmäinen opetus liittyi tutkimusmetodiin. Valitsin metodiksi kehittävän työntutkimuksen puhtaan uteliaisuuden perusteella. Olin kuullut puhuttavan Engeströmin kehittävästä työntutkimuksesta ja halusin tutustua itselleni vieraaseen aiheeseen. Kehittävää työntutkimusta käsittelevien kirjojen kautta innostuin asiasta, mutta uutuuden viehätyksessä jäin kiinni termeihin ja kaavakuviin. Ongelmana oli vertailutiedon puute. Kehittävää työntutkimusta ei ole juurikaan nuorisotyön eikä lähialojenkaan tutkimiseen. Koska vertailuaineistoa ei ollut, sovelsin mallia liian yksityiskohtaisesti ja tuloksena oli paljon sivuja ja monimutkaista tekstiä, mutta vähän sisältöä. Kehittävä työntutkimus alkoi aueta vasta, kun löysin kirjan, jossa metodologia oli sovellettu ammatillisissa oppilaitoksissa lähihoitajien ja varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämiseen (Lambert & Engeström 1996). Se auttoi Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmän jäsentämistä kehittävän työntutkimuksen ja toiminnan yleisen rakennemallin periaatteiden mukaisesti.

Toinen opetus liittyi omaan tutkijarooliin. Kun tutkija on osa tutkimuskohdetta ja niin syvässä sen toimintakulttuurissa kuin 35 vuoden työkokemuksella voi olla, ei ole yksinkertaista asettua ulkopuolisen analysoijan asemaan.

Vaikka varsinaista eettistä ongelmaa oman työpaikan tutkimisesta ei syntynyt, ja yritin pysyä neutraalina tutkijana, vaati työroolista irrottautuminen oman kasvuprosessinsa. Käytännössä tämä tarkoitti oman työhistorian aikana koettujen asioiden, tunteiden ja mielipiteiden kirjoittamista pois ajatuksista. Syntyi sivumäärin tunnepitoista tekstiä, aiheen rajaamisessa oli suuria ongelmia, kaikkeen olisi halunnut ottaa kantaa ja aineiston karsiminen vaati paljon aikaa.

Käyttämäni aineisto oli yksi työn haasteista. Lahden nuorisopalveluita käsittelevää materiaalia on paljon. Materiaalin määrä houkutteli lisäämään koko ajan uusia näkökulmia ja työ uhkasi laajentua hallitsemattomaksi. Määrän lisäksi hankaluutena oli oma suhteeni materiaaliin. Olen vuodesta 2007 ollut päävastuussa toimintasuunnitelmien, kehittämisohjelmien, henkilöstöpäivien ryhmätöiden ja arviointien kokoamisesta. Kirjoitetun aineiston lisäksi tunnen ”rivien välit” ja lopullisista versioista pois jääneet sisällöt yhtä hyvin kuin aineistojen sisältöön liittyvät vaiheet ja tunteet. Jonkun mielestä olen ehkä ollut jäävi käyttämään tuottamiani tekstejä varsinkin, kun suuri osa niistä löytyy vain nuorisopalveluiden arkistosta, kaupungin intrasta tai nuorisopalveluiden yhteiseltä verkkoasemalta tai omista muistiinpanoista. Ulkopuolinen tutkija olisi todennäköisesti kyennyt analysoimaan materiaalia neutraalisti ja syvemmin. Tiedostaen ongelman, olen yrittänyt lukea materiaaleja ulkopuolisen silmin ja jäävätä itseni irti kaikista ylimääräisistä tulkinnoista. Koenkin, etteivät aineiston taustat ole vaikuttaneet tutkimustuloksien luotettavuuteen.

Nyt, kun työ on tehty, suosittelen käyttämään tutkimuksissa organisaation sisäisiä aineistomateriaaleja. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta käyttämäni materiaalit selvensivät sekä työn teoriaa että arkikäytäntöjä. Pitkän ajan sisällä syntyneet materiaalit edustivat myös laajempaa perspektiiviä kuin mitä tutkimusta varten haastatellun muutaman ihmisen näkemykset tai uusi kysely olisivat tehneet. Usean vuoden aikana syntynyt aineisto auttoi näin myös nuorisopalveluiden lähikehityksen kuvaamisessa.

Oma arvonsa on myös sillä, että sisäistä kehittämistyötäkin arvioidaan ja tuotettuihin aineistoihin on aikaa paneutua syvemmin kuin normaalissa arki-työssä on mahdollista. Tässä työssä yksi keskeinen tutkimustulos liittyy työn hahmottamisen ongelmaan. Kehittäjän roolissa olin sitä mieltä, että Lahden nuorisopalveluiden toimintajärjestelmä on kuvattu kattavasti ja se on jokaisen työntekijän tiedossa. Jo vuoden 2014 laadunarvioinnin ja nyt tämän työn tuloksena joudun toteamaan, että kirjalliset kuvaukset eivät ole siirtyneet työntekijöiden käyttötiedoksi. Lahden nuorisopalveluiden tehtävät ja tavoitteet eivät ole kaikille riittävän selkeitä. Samanlaisia havaintoja on luettavissa myös Anu Gretschelin tutkimustuloksista, kun hän perehtyi Lahden nuorisopalveluiden tunnuslukuihin (Gretschel 2016). Ilman ulkopuolista arviointia kehittämistyöstä voi jäädä sellaiseksi näennäiskehittämiseksi, josta henkilökunnan kommentteissa puhuttiin.

Yllättävän avun tutkijaroolin löytymiselle ja tutkimuksen hahmottumiselle avasi nuorisopalveluiden viimeisin organisaatiomuutos vuoden 2016 alussa. Olin tehnyt kahdeksan vuotta asiantuntijatehtäviä, koordinoinut kehittämistyötä ja ollut vetovastuussa niin laadunarvioinnissa, prosessityössä kuin tuoteistamisessa. En turhaan ollut saanut lisänimeä ”prosessi-insinööri” tai ”strategiauskovainen”. Olin niin sisällä teoriassa ja innostunut kaikesta uudesta, että kehittämistyössä vaadittava harkintakyky alkoi hämärtyä. On helppo syyllistää muita, jos kaikkeen ei lähdetä mukaan tai aikatauluista ei pidetä kiinni. Ehkä turhautuminen muiden ”yhteistyöhaluttomuuteen” vaikutti alitajuntaisesti työni aihevalintaan. Tunne välittyi todennäköisesti myös rönsyilevissä teksteissä, joita kirjoitin tutkielmaseminaareihin.

Näkökulma alkoi muuttua, kun vuoden 2016 alusta siirryin uusiin tehtäviin. Palvelupäällikön roolissa olin itse vastaamassa toiminnan ja henkilöstön johtamisesta, tasapainottelin yhteisen kehittämisen, palaverien ja juoksevien asioiden välillä. Samaan aikaan tiivistyi yhteistyö perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen esimiesten kanssa. Työaika ei enää riittänyt, oli omaksuttava paljon uutta lyhyessä ajassa, muistettava määräaikoja ja oltava sekä läsnä oleva esimies että asiantunteva verkostotoimija. Kun arkitodellisuus avautui aivan uudella tavalla, oli sekä helppo että vaikea perehdyttää uusi asiantuntija

omiin entisiin tehtäviin. Vaihdoin silmälaseja ja katsoin tilannetta uudesta suunnasta. Oli arvioitava entisiä tehtäviä siltä kannalta, mitä uuden suunnittelijan kannattaa säilyttää, mitä muuttaa ja mitä unohtaa kokonaan. Vaikka jouduin kyseenalaistamaan omia tekemisiäni, oli tilanne vapauttava. Oli selvästi aika uudistua. Tutkielman tekemisestä tuli kaivattu irtiotto ja analyysille tuli uusi merkitys. Työ jatkui, teksti muuttui mielipidekirjoituksesta asiatekstiksi ja lopullinen muoto alkoi hahmottua.

Olen työstänyt tätä tekstiä kolme vuotta, kirjoittanut ja poistanut tekstiä, saanut ohjaajalta rakentavaa palautetta ja yrittänyt toimia sen mukaisesti. Kun pro gradu-työn kirjoittamiseen kuluu aikaa, ehtii aihekin elää ja muuttua. Tämän työn osalta muutos käytännön työssä on alkanut jo ennen kuin työ on valmis. Vuosien 2017–2018 kehittämisohjelma on tehty uuden suunnittelijan toimesta uudella tavalla ja eri tavalla osallistaen. Taustalla on tutkimustietoa nuorista ja nuoruudesta, työelämän muutoksesta ja nuorisopalveluista työpaikkana. Lähiesimiehet ovat olleet johtoryhmän mukana muotoilemassa tavoitteita ja työntekijöillä on ollut selkeämpi rooli oman työnsä kommentoijina ja nuorten ajatusten kokoajina. Lopputulos on yksinkertaisempi ja selkeämpi.

Myös tämän tutkimuksen aikana syntyneet havainnot näkyvät kehittämisohjelmassa. Uutena tavoitteena on organisaation sisäisen yhteistyön kehittäminen. Tavoitteena on, että yhdessä tekeminen tuottaa lisäarvoa nuorille sen sijaan, että yhteistyö olisi vain keinotekoisesti tuotettuja yhteisiä tapahtumia. Arkityöhön liittyvästä yhdessä tekemisestä toivotaan tulevan osa normaalia toimintaa. Yhteistyö voi olla työntekijöiden tai työryhmien välistä ja sen tulee olla toimintayksikkörajoja ylittävää ja työmuotoja yhdistävää. Tavoitteena on yhteinen työnäky, yhtenäisempi organisaatio ja parempaa palvelua nuorille.

Toimintamuotoja ja kohderyhmiä tullaan uudistamaan seuraavan kahden vuoden aikana. Työajanmittauksen osoittamat tuotteistamisen ongelmat on otettu uuteen käsittelyyn. Tuotteet on määritelty uudestaan ja kuvattu selkeämpinä toimintakokonaisuuksina. Uusi työajanmittaus toteutetaan vuoden

2017 aikana. Tehtäväkuvia ja työaikaakin tullaan tarkastelemaa työntekijälähtöisemmällä tavalla. Työtehtävät on otettu uudenlaiseen tarkasteluun, koska asia nousi kehittämistavoitteeksi myös vuoden 2016 työhyvinvointikyselyssä. Jokainen työntekijä tulee kuvaamaan omat tehtävänsä, niiden toistuvuuden ja merkityksen. Tavoitteena on, että johtoryhmä hahmottaa paremmin työn arkea ja voi mahdollisuuksiensa rajoissa puuttua epäkohtiin, muokata toimintakokonaisuutta ja tukea työhyvinvointia.

Työ toi esille asioita, joihin on jo tartuttu. Käyttämäni aineiston kautta löytyi myös teemoja, jotka rajasin osittain tämän työn ulkopuolelle. Yhteisön toimintaan liittyviin haasteisiin, esimies- ja alaistaitoihin, viestintään ja työhyvinvointiin vastaaminen vaatisi syvempää perehtymistä työpsykologiaan, organisaatioiden kehittämiseen ja uusiutuviin johtamistapoihin.

Työelämää on tutkittu paljon ja uutta materiaalia ilmestyy jatkuvasti. Myös nuorisotyötä on tutkittu, mutta nuorisotyöntekijän ammatti on vieläkin vaikeasti hahmottuva. Nuorisotyön ammattilaisia ja työssäjaksamista haastavat epäsäännölliset työajat, ”katu-uskottavuus” suhteessa ”virkamies uskottavuuteen”, moniammatillinen yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa, nuorten maailman muuttuminen ja yksilöllistyvät vaatimukset. Yksi tutkimusaihe voisi liittyä nuorten alalle hakeutuvien mielikuvaan nuorisotyöstä ja nuorisotyön tehtäväsisällöistä sekä niiden vertaaminen käytännön työelämäkokemuksiin. Ammatilliseen nuorisotyöhön liittyvien odotusten ja todellisuuden välisten ristiriitojen tunnistaminen ja avaaminen voisi helpottaa tulevia työntekijöitä jo koulutusvaiheessa.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. (toim.) 2010. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työntöön mielekkyyden aleneminen – Hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–120.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 2015. Case-tutkimus. *Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi*. Virtuaaliammattikorkeakoulu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. Luettu 11.4.2017.
- Cederlöf, P. 1999. Merkityksestä laatuun haasteena nuorisotyön tutkimus. Teoksessa Paakkunainen K. (toim.) 1999. Arviointitutkimus ja nuoriso. Tulostavastuuta dynaamiseen nuorisotoimintaan. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 8/99. Helsinki: Hakapaino Oy, 77–111.
- Cederlöf, P. 2004. Nuorisotyö ja sen haasteet pienissä kunnissa. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 45. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Cederlöf, P. 2007. Nuorisotoimet rakennemuutoksen kynnyksellä. Selvitys kunnallisen nuorisotyön asemasta ja haasteista palvelurakenteen uudistuksessa sekä Humanistisen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyöstä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Sarja C. Oppimateriaalit 14, 2007. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Cederlöf, P. 2014. Tavallinen nuorisotyö ja nuorisotakuu. Teoksessa Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia Oy, 193–198.
- Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta Konsultit.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. 2004 a. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otava.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gretschel, A. 2009. Kunnallisen nuorisotyön perustehtävää selvittämässä – argumentteja nuorisotoimen tehtävien rajoista. Artikkelinä Nuorisotutkimus – lehdessä 1/2009, 27. vuosikerta. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, 21–37.

Gretschel, A. 2012. Järki, tunteet ja dialogisuuden haasteet kunnallisen nuorisotyön perustehtävän määrittelyssä – nuoriso-ohjaajien näkökulmasta. Teoksessa Komonen, K. & Suurpää, L. & Söderlund, M. 2012. Kehittyvä nuorisotyö. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 128. Helsinki: Hakapaino Oy, 163–178.

Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia.

Gretschel, A. & Junttila-Vitikka, P. & Puuronen, A. 2016. Suuntaviivoja nuorisotoimialan määrittelyyn ja arviointiin. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 176. Helsinki: Unigrafia.

Haapala, L. 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hakkarainen, P. 1996. Teorian ja käytännön integrointi ammatillisessa aikuiskoulutuksessa. Teoksessa Lambert, P. & Engeström, Y. 1996. Kehittävää työntutkimusta ammatillisissa oppilaitoksissa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 150. Sipoo: IMDL Oy, 3–34.

Heiskanen, T. & Leinonen, M. & Järvensivu, A. & Aho, T. 2008. Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hirvonen, E. 2009. Nuorisotyö sosiaalisen asiantuntijuuden areenoilla. Teoksessa Raitakari, S. & Virokannas, E. (toim.). 2009. Nuorisotyön ja sosiaalisen jaetut kentät. Puheenvuoroja asiantuntijuudesta, käytännöistä ja kohtaamisista. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimus-seura, julkaisuja 96. Jyväskylä: Gummerus, 41–61.

Hirvonen, J. 2014. Nuorisotakuu – takuu yhteiskuntaosallisuudesta? Teoksessa Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia, 33–36.

Hoikkala, T. & Sell, A. 2007 (toim.). Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 76. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, 7-14.

- Honkasalo, V. 2011. Tyttöjen kesken. Monikulttuurisuus ja sukupuolten tasa-arvo nuorisotyössä. Nuorisotutkimusseuran / Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 109. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura.
- Honkasalo, V. & Kiilakoski, T. & Kivijärvi, A. 2011. Tutkijat ja nuorisotyö liikkeellä. Tarkastelussa kaupunkimaisen nuorisotyön kehittämishankkeet. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 114. Helsinki: Unigrafia.
- Hyppönen, H. 1996. Työelämän toimintakokonaisuudet ja kvalifikaatiot sosiaali- ja terveysalan opetussuunnitelmatyön perustana. Teoksessa Lambert, P. & Engeström, Y. 1996. Kehittävä työntutkimus ammatillisissa oppilaitoksissa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 150. Siipoo: IMDL Oy, 35–64.
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. 2012. Julkisjohtamisen oppiaineidentiteetti ja keskeiset osaamisalueet. Julkaisussa Hyyryläinen, E. (toim.). 2012. Näkökulmia hallintotieteeseen. Vaasan yliopiston julkaisuja, opintojulkaisuja 63, Hallintotieteet 1, 36–41. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Jokinen, E. 2005. Aikuisen arki. Tampere: Gaudeamus.
- Julkunen, R. 2006. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Kaskisaari, M. & Rikala, S. & Virkki, T. 2006. Artikkeliteoksessa Jokivuori, P. & Latva-Karjanmaa, R. & Ropo A. 2006. Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 2006. Helsinki: Työministeriö, 95–116.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Helsinki: Otava.
- Jäntti, M. 1996. Työllistämistoimista tajunnan laajentamiseen. Kunnallisen nuorisotoimen 50 ensimmäistä vuotta Lahdessa. Lahti: Lahden nuoriso- ja kulttuuritoimisto.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järvensivu, A & Alasoini T. 2012. Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? Artikkelit Työpoliittisessa Aikakauskirjassa 3/2012, 31–43.

Järvensivu, A & Koski, P. 2008. Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa Heiskanen, T. & Leinonen, M. & Järvensivu, A & Aho, S. (toim.) 2008. Kohti uutta työelämää. Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 17–45.

Kalliola, S. & Nakari, R. 2008. Toimintatutkimus ja kuntien työelämän muutos. Teoksessa Heiskanen, T. & Leinonen, M. & Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) 2008. Kohti uutta työelämää. Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 135–148.

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Tammerprint Oy.

Kestilä, L. & Määttä, M. & Peltola, M. 2011. Rakenteet, kohti nuorten tasa-arvoisempaa vapaa-aikaa? Artikkeliteoksessa Määttä, M. & Kestilä, L. & Peltola, M. 2011. Annettu, otettu, itse tehty: Nuorten vapaa-aika tänään. Nuorisotutkimusseura Nuorisotutkimusverkosto. Helsinki: Hakapaino, 129–144.

Kiilakoski, T. 2013. Nuorisotyön opetussuunnitelma: nuorisotyö kasvatuksellisenä prosessina. Artikkeliteoksessa Nuorisotutkimus –lehdessä 3/2013, 31. vuosikerta, 20–29. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura.

Kiilakoski, T. 2014. Kahdenlaisia ja kolmenlaisia ihmisiä. Artikkeliteoksessa Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.). 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia, 24–27.

Kiilakoski, T. 2015. Kylmästä lämpimään. Johdanto teoksessa Kiilakoski, T. & Kinnunen, V. & Djupsund, R. 2015. Miksi nuorisotyötä tehdään? Tietokirja nuorisotyön opetussuunnitelmasta. Humanistinen korkeakoulu, julkaisuja 5. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 169, 14–34.

Kiilakoski, T. & Kinnunen, V. & Djupsund, R. 2015. Miksi nuorisotyötä tehdään? Tietokirja nuorisotyön opetussuunnitelmasta. Humanistinen korkeakoulu, julkaisuja 5. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 169.

Kivijärvi, A. 2012. Nuorisotoimien kehittämistyö monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Yksittäisestä puurtamisesta kohti toimivia rakenteita ja verkostoja. Teoksessa Komonen, K. & Suurpää, L. & Söderlund, M. (toim.). 2012. Kehittyvä nuorisotyö. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 128. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, 299–314.

Komonen, K. & Suurpää, L. & Söderlund, M. 2012. Kehittyvä nuorisotyö. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 128. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kulovesi, A. 2004. Kiireen kesyttäjän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kuntalaki 1995. 17.3.1995/365.

Kärkkäinen, T. 1987. Nuorisotoimen käsitteistöä. Artikkeliteoksessa Mikola, A. 1987. Nuorisotyön käsikirja. Kansalaiskasvatuksen keskuksen julkaisuja 71. Pieksämäki: Sisälähetysseuran kirjapaino Raamattutalo, 20–28.

Laki kuntien nuorisolautakunnista ja kuntien nuorisotyöhön annettavasta valtioneuvoston päätelmästä 21.1.2002/117.

Laki nuorisolain muuttamisesta 2010. 20.8.2010/693

Lambert, P. & Engeström, Y. 1996. Kehittävä työntutkimus ammatillisissa oppilaitoksissa. Helsinki: IMDL Oy.

Leponiemi, J. & Sippola, A. 2006. Teoksessa Jokivuori, P. & Latva-Karjamaa, R. & Ropo A. 2006. Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 2006. Helsinki: Työministeriö, 157–178.

Lindtman, A. 2014. Nuorisotakuu on suomalainen malli. Teoksessa Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia, 96–99.

Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Acta Wasaensis, No 113, Hallintotiede 7. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Määttä, M. 2010 b. Hahmottuuko lapsi-, nuoriso- ja lastensuojelupolitiikan kokonaisuus? Puheenvuoro Nuorisotutkimus-lehdessä 3/2010, 95–97.

Määttä, M. & Väänänen-Formin, M. 2009. Yhteinen tavoite, eriytyneet ohjausjärjestelmät – lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvän suunnittelun normiohjaus. Artikkeliteoksessa Raitakari, S. & Virokannas, E. (toim.). 2009. Nuorisotyön ja sosiaalityön jaetut kentät. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 96. Jyväskylä: Gummerus, 63–80

Määttä, M. & Komonen, P. 2011. Lapsi- ja nuorisopolitiikan neuvotteleva ohjaus valtioneuvoston hallinnossa. Kehittämishajonnan (2007–2011) valmistelu lausunnon antaneiden tahojen näkökulmasta. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkajulkaisuja 42. <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/lanuke.pdf>

Nieminen, J. 2007. Vastavoiman hahmo – nuorisotyön yleiset tehtävät, oppimisympäristöt ja eetos. Teoksessa Hoikkala, T. & Sell, A. (toim.) 2007.

Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Nuorisotutkimusverkoston / Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 76. Nuorisotutkimusseura. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, 21–43.

Nuorisolaki 2006. 27.1.2006/72

Nuorisotyöasetus 1985. 20.12.1985/1069.

Nuorisotyölaki 1985. 20.12.1985/1068

Nuorisotyölaki 1995. 1.3.1995/ 235.

Nöjd, T. (toim.) 2015. Laatusia! Tuloksia! Katsaus nuorisotyön arviointiin. Lappeenrannan kaupungin nuorisotoimi. Lappeenranta: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Opetusministeriö 2007. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2007-2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007:41. Helsinki: Yliopistopaino

Opetusministeriö 2010. Lapsi- ja nuorisopolitiikan koordinaation vahvistaminen. Lastensuojelulain ja nuorisolain lasten ja nuorten kasvua ja hyvinvointia edistävien yleisten säännösten kehittäminen ja yhteensovittaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:15.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012–2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotyön osasto.

Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino, 44–52.

Rauhala, L. 2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyysseja ja sovelluksia. Helsinki: Yliopistopaino.

Rekola, H. 2008. Aikuiskasvatuksen merkitys työelämän muutoksissa. Teoksessa Suoranta, J. & Kauppila, J. & Rekola, H. & Salo, P. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2008. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Johdatus aikuiskasvatustieteeseen. Joensuu: Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 11.4.2017.)

Salo, M. 1978. Lahden nuorisotoimi vuosina 1946–1976. Lahti: Lahden kaupungin painatuskeskus.

Sapin, K. 2013. Essential Skills for Youth Work Practice. 2nd Edition. London: Sage Publications.

- Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.
- Sercombe, H. 2010. Youth Work Ethics. London: SAGE Publications Ltd.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Mukana uudet huononnukset. Helsinki: Otava.
- Siurala, L. 2014. Nuorisotyön arviointi – kehittämisajatuksia. http://www.nuorisokanuuna.fi/sites/default/files/filedepot/kanuuna_nuorisotyön_arviointi.pdf. (Viitattu 7.2.2015).
- Soanjärvi, K. 2011. Mitä on ammatillinen nuorisotyö – Nuorisotyön villiä kenttää kesyttämässä (Väitöskirja). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Torvinen, L. Miten kehitys kehittyi? Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus kauppaopetuksen välineenä. Teoksessa Lambert, P. & Engeström, Y. 1996. Kehittävä työntutkimus ammatillisissa oppilaitoksissa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 150. Helsinki, 125-140.
- Tuohinen, T. 2014. Tämän päivän tuolla puolen jossakin on maa... Teoksessa Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia, 19–23.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulvinen, V-M. 2014. Syrjäytymisen ja nuorisotakuun välisestä suhteesta. Teoksessa Gretschel, A. & Paakkunainen, K. & Souto, A-M. & Suurpää, L. (toim.) 2014. Nuorisotakuun arki ja politiikka. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 150. Helsinki: Unigrafia, 40–42.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2010. Poliittikaohjelmat ohjauskeinona: esimerkkinä Terveyden edistämisen ohjelma. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 212/2010. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen näkökulmia. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf (Viitattu 23.6.2016).
- Virkkunen, J. & Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49. Helsinki. Yliopistopaino.

Yliaska, V. 2014. Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki: Into Kustannus.

Julkaisemattomat lähteet:

Engeström, Y. 2004 b. Kehittävän työntutkimuksen peruskurssi. Helsingin yliopisto. Kevätlukukausi 2004. <http://www.edu.helsinki.fi/acti-vity/people/engestro/>. Viitattu 26.12.2015.

Kivilahti, J. 2013: Esitys Lahden nuorisopalveluista ja yhteiskunnallisten tilanteiden vaikutuksesta nuorisotyöhön. Kanuunaverkoston seminaari 25.10.2013, <http://www.nuorisokanuuna.fi/materiaalipankki/kanuuna-seminaarit> 2013.

Rantanen, V. 2014 a. Olisiko vähemmän enemmän? Laadun itsearviointi Lahden nuorisopalveluissa. Projektityö, nuorisotyön ja nuorisotutkimuksen maisteriopinnot, Tampereen yliopisto.

Rantanen, V. 2014 b. Lahden nuorisopalveluiden mittarit ja toiminnan arvioinnin työkalut. Esitys Lähipalveluiden arviointihankkeen valtakunnallisessa Jälkilöylyt -tapahtumassa Lahdessa 19.11.2014.

KIRJALLISUUTTA

Engeström, Y. & Engström, R. 1986. Developmental work research: The approach and the application of cleaning work. *Nordisk Pedagogik*, 6, 2-15.

Engeström, Y., Engeström, R., Helenius, J. & Koistinen, K. 1987. Terveyskeskuslääkärien työn kehittämistutkimus. (Developmental study of the work of health center physicians: First interim report). LEVIKE-projektin tutkimushankkeen I väliraportti. Espoo: Espoon kaupungin terveyskeskus.

Rantavuori, J. & Engeström, Y. & Lipponen, L. 2016 Learning actions, objects and types of interaction: A methodological analysis of expansive learning among pre-service teachers. *Frontline Learning Research*, 4(3), 1-27.

Tahvanainen, T. 2010. "Te ootte niin ihanan tukevia": Etsivän työparitoiminnan toimintamalli Jyväskylän Nuorten Taidetyöpajalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010122118795>

Torvinen, H. 2014. Monialaisen verkostoyhteistyön kehittäminen Liperin kunnan nuorten palveluissa. Karelia-ammattikorkeakoulu (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014120919018>

LIITE 1. Kooste tutkimuksessa käytetystä aineistosta

Tekijä, ajankohta	Nimike	Tiedostomuoto ja säilytyspaikka
Euroopan sosiaalirahasto 2012	Hankepäättös: Nuorten monipalvelukeskus	http://ec.europa.eu/social/esf_projects/project.cfm?id=9460&project_lang=fi). Luettu 30.12.2016
Harju, Mika & Kilponen, Lassi & Kivilahti, Jouni 13.2.2013	Lasten ja nuorten kasvu – vastualue, Toiminnan kehittäminen ja johtaminen vastuualueella; suunnitelmaluonnos	PowerPoint-esitys, omat tallenteet
Lahden kaupungin nuorisolautakunta 1981	Lahden kaupungin nuorisotoimen kehittämissuunnitelma	Lahden nuorisopalveluiden kirjasto, Kansalliskirjasto
Lahden kaupungin nuorisolautakunta 1985	Lahden kaupungin nuorisotoimen kehittämissuunnitelma 1985–1988	Lahden nuorisopalveluiden kirjasto, Kansalliskirjasto
Lahden kaupunki 2010	Lahden kaupungin tuottavuusohjelma, toimenpiteet ja mittarit 2010	www.lahti.fi/PaatoskentekoSite/.../Tilinpaaottoskirja_2010.pdf
Lahden kaupunki 2015 a	Organisaatiokaaviot	http://intra.lahti.fi/palvelut/tietopalvelut/organisaatiokaaviot/Sivut/default.aspx .
Lahden kaupunki 2015 b	Lahden kaupungin palkitsemiskokonaisuus, päivitys 2015	http://intra.lahti.fi/palvelut/Sivut/default.aspx
Lahden kaupunki 2015 c	Talousarvio 2016	www.lahti.fi
Lahden kaupunki 2015 d	Lahden kaupungin sisäiset verkkosivut	http://intra.lahti.fi/Sivut/default.aspx
Lahden kaupunki 2015 e	Eri tietojärjestelmien käyttäjäprofiilit ja tehtävät	http://intra.lahti.fi/palvelut/tietotekniikka-ja-laitteet/Sivut/default.aspx
Lahden nuorisopalvelut 1980–2015	Toimintakertomukset	Lahden nuorisopalveluiden kirjasto, Kansalliskirjasto
Lahden nuorisopalvelut 2007	Lahden nuorisopalveluiden strategia 2007–2012	Lahden nuorisopalveluiden kirjasto, Kansalliskirjasto
Lahden nuorisopalvelut 2007–2015	Nuorisopalveluiden kehittämispäivien ryhmäyömuistiinpanot	Word-dokumentti, Lahden nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema, henkilökohtaiset arkistot
Lahden nuorisopalvelut 2011–2015	Tulospalkkiotavoitteet, periaatteet ja vuositavoitteet	Word-dokumentti, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema
Lahden nuorisopalvelut 2011	Toimintakäsikirja	IMS-prosessinmallinnusväline
Lahden nuorisopalvelut 2012	Kehittämishjelma 2013–2018	Word-dokumentti, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema
Lahden nuorisopalveluiden toimintayksiköt 2013	Toimintayksiköiden verkostot vuonna 2013	Word-dokumentti, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema
Lahden nuorisopalvelut 2014	Lahden nuorisopalveluiden palvelukuvaus 9.6.2014 (versio 3)	Word-dokumentti nuorisopalveluiden yhteisellä verkkoasemalla
Lahden nuorisopalvelut 2014–2015	Tehtäväkuvien ja työn vaatavuuden arvioinnin päivitykset	Word-dokumentti, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema

Lahden nuorisopalvelut 2015 a	Nuorisopalveluiden palveluverkkoselvitys	Word-dokumentti nuorisopalveluiden yhteisellä verkkoasemalla
Lahden nuorisopalvelut 2015 b	Tuotteistaminen, työajanmittauksen materiaalit ja tulokset	Word- ja Excel-dokumentit nuorisopalveluiden yhteisellä verkkoasemalla
Lahden nuorisopalvelut 2016 a	Tilastokooste 2015	PowerPoint-esitys, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema
Lahden nuorisopalvelut 2016 b	Nuorisopalveluiden esittely 1.9.2016	PowerPoint-esitys, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema
Lahden nuorisopalvelut 2016 c	Henkilöstöraportti 2015	Word- ja Excel-dokumentit nuorisopalveluiden yhteisellä verkkoasemalla
Rantanen, Virpi 2014 a	Lahden nuorisopalveluiden laadun arviointi, raportti	Pdf-dokumentti, nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema
Rantanen, Virpi 2014 b	Lahden nuorisopalveluiden mittarit ja toiminnan arvioinnin työkalut. Esitys lähipalveluiden arviointihankkeen valtakunnallisessa Jälkilöylytapahtumassa Lahdessa 19.11.2014	PowerPoint-dokumentti

LIITE 2. Lahden nuorisopalveluiden toiminnan arvioinnin välineet

Mitattava asia	Mittarit ja mittareiden linkitys muuhun toimintaan
Toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämisohjelman määrälliset mittarit • Talousarviokirjan tunnusluvut • Kaupunkimaisen nuorisotyön kehittämisverkoston yhteiset tunnusluvut • Lahden kaupungin hyvinvointikertomukseen liittyvät indikaattorit • Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman mittarit • Lahden kaupungin Ympäristötilinpidon mittarit
Tulospalkkiotavoitteet (vuosina 2011–2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämisohjelmasta, talousarviosta ja ajankohtaisista haasteista johdettuja tavoitteita, joiden tavoitteena on ollut uusiin työtapoihin tai toimintamuotoihin kannustaminen • Tavoitteet asetetaan nuorisopalvelut tasolle ja toimintayksikötasolle. • Vuonna 2014 tavoitteet asetettiin myös toimipisteittäin • Palkkio on aina ryhmäpalkkio.
Taloudelliset tunnusluvut kuvaavat mm. palveluiden yksikköhintoja	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeisten palveluiden yksikköhintoja kuvaavat luvut • Luvut lasketaan kerran vuodessa tilinpäätöksen valmistuttua
Toimintaa arvioivat työkalut	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyyskysely vuosittain toimintaan osallistuville (nuoret & aikuiset), maksaville asiakkaille ja yhteistyökumppaneille • Toiminnan itsearvioinnit ja ulkoiset auditoinnit nuorisotaloilla valtakunnallisten kriteerien mukaan • Nuoret mukana nuorisotalojen arviointityössä • Organisaation laadunarviointi (CAF, kevät 2014, seuraava vuonna 2016) • Sosiaalinen tilinpito ammatillisilla pajoilla • Erilaiset teemakyselyt nuorille ja yhteistyökumppaneille (ideointia, palautetta, palvelutarpeita) • Imago-tutkimus 2013, harrastekyselyt • Käyttäjäpalautteet • Yhdistysten ja muiden verkostotoimijoiden palautteet • Nuorten kuulemiset suunnittelun osana (talotoimikunnat, oppilaskunnat, Nuorisovaltuusto, vaikuttajaryhmät)

LIITE 3. Nuorisopalveluiden yhteistyöverkostoja vuonna 2013

+ Strategiset kumppanit		
Tärkeys organisaation muiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta	Strategian kannalta merkittävä: Vastuualueen laajennettu johtoryhmä	Asiakkaan ja strategian kannalta merkittävä: Alueyhteistyöryhmät Hyvinvointityöryhmät Koulu, perusopetus Huoltajat ja perheet Vanhempaintoimikunnat Oppilaitokset (sisällön tuottamisen näkökulma) 3. sektori Valtakunnalliset nuorisotalon yhteistyökumppanit (auditointi, vertaiskehittäminen)
	Ei strategisesti eikä asiakkaan kannalta suurta merkitystä: Seudun kunnat Kirjasto Ympäristöpalvelut Seurakunta	Asiakkaan kannalta merkittävä: Sivistystoimiala: liikuntapalvelut, kulttuurilaitokset Sosiaali- ja terveystoimialan yhteistyökumppanit Poliisi Yritysyhteistyökumppanit
-	Tärkeys organisaation asiakastavoitteiden saavuttamisen kannalta	

TAULUKKO A. Alueellisten nuorisopalveluiden yhteistyökumppanit (Lahden alueelliset nuorisopalvelut 2013).

+ Strategiset kumppanit		
Tärkeys organisaation muiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta	Strategian kannalta merkittävä: Sivistystoimialan laajennettu johtoryhmä Vastuualueen johtoryhmä Työllisyys- ja nuorisotakuutoimikunta Lahden kaupungin työllisyystyöryhmä Kanuunan ohjausryhmä Valtakunnallinen työpajayhdistys Sivistystoimialan/ vastuualueen palveluverkko-työ oppilaitosyhteistyö (Lamk, Mamk; Salpaus, Dila): rekrytointinäkökulma Paikallismedia Kaupunginhallitus, -valtuusto Toimintakeskusten verkosto (kansallinen ja kansainvälinen) Sivistyslautakunta	Asiakkaan ja strategian kannalta merkittävä: Vastuualueen laajennettu johtoryhmä Perusopetus: yläkoulut (koulunuorisotyö) kaupungin työllisyysyksikkö TE-toimiston nuortenpalvelut Kanuuna yhteistyö (auditointiyhteistyö yms.) Lasten ja nuorten hyvinvointityöryhmä(t) Sivistystoimialan ja koulutuskeskusten kehittämissyhteistyöryhmä ja alaryhmät Yhdistysyhteistyö OKM, Ely/ AVI, Cimo Kansainväliset kumppanit, ystävyyskaupungit Tilakeskus SOTE Liikuntapalvelut/ Liikunnan ja kulttuurin-vastuualue Vanhemmat ja perheet

Ei strategisesti eikä asiakkaan kannalta suurta merkitystä:	Asiakkaan kannalta merkittävä:
Lahden kaupungin hyvinvointityöryhmä (hyvinvointikertomustyö) seutuyhteistyö Oppilaitosyhteistyö (Lamk, Mamk; Salpaus, Dila): asiantuntija/ koulutusnäkökulma Seurakunnan kasvatustyön ja nuorisopalveluiden johtoryhmien, yhteiset tapaamiset Ympäristöpalvelut hankeasioissa Päijät Sos-hanke Sivistystoimialan laatutyöryhmä Sivistystoimialan prosessien kehittäminen Suurimpien kaupunkien yhteistyö Allianssi Sivistystoimialan markkinointitiimi	Nuorisovaltuusto Poliisi Monitoimitalotyöryhmät
- Tärkeys organisaation asiakastavoitteiden saavuttamisen kannalta	

TAULUKKO B. Johtoryhmän yhteistyökumppanit (Lahden nuorisopalveluiden johtoryhmä 2013.)

LIITE 4. Tuotteet ja toiminnot, työajanseurantalomake

Tuote ja siihen kuuluvat toiminnot	Tuntia	minuuttia
Sosiaalinen nuorisotyö		
Nuoren kohtaaminen ohjaus-, valmennus- ja tukityössä		
Nuoren kohtaaminen verkossa		
Nuoren kohtaaminen puhelimessa ja sähköpostissa		
Jalkautuva työ		
Nuoren prosessin dokumentointi		
Verkostotyö nuoren asioissa		
Yritysyhteistyö		
Nuoren prosessiin liittyvät yrityskäynnit		
Rekrytointi pajoille		
Asiakastyöt pajalla		
Opinnot työpajalla		
Nuorten pienryhmien toiminta		
Toteutumaton asiakastapaaminen		
Tehostettu nuorisotyö kriisitilanteissa		
Tapahtumat		
Lähiesimiestehtävät		
Toiminnan kehittäminen		
Viestintä		
KV-toiminta		
Nuorten osallisuuden edistäminen		
Nuorisovaltuusto ja muut osallisuus- ja vaikuttajaryhmät, nuorten kuulemisen toteuttaminen		
Osallisuutta tukeva nuorisotyö koulussa		
Yhdistysten ja toimintaryhmien tukeminen		
Yhdistysten ja toimintaryhmien kanssa tehtävä yhteistyö		
Nuorten ohjaus ja neuvonta osallisuustyössä		
Tapahtumat		
Lähiesimiestehtävät		
Toiminnan kehittäminen		
Viestintä		
KV-toiminta		
Yhteisöllinen nuorisokasvatus		
Nuorille suunnattu toiminta nuorisotiloissa		
Nuorille suunnattu toiminta nuorisotilan ulkopuolella		
Oppilaita tukeva yhteisöllinen nuorisokasvatustyö koulussa		
Koulunuorisotyön ja -yhteistyön kehittäminen		
Alueellinen hyvinvointityö		
Tapahtumat		

Lähiesimiestehtävät		
Toiminnan kehittäminen		
Viestintä		
KV-toiminta		
Nuorisotyön kokonaisuutta tukevat toiminnot		
Tilat, kalusteet, laitteet		
Henkilöstöasiat		
Koulutus, osaamisen ajan tasalla pitäminen		
Matkat		
Tilastointi		
Talousasiat		
Asiantuntija- ja viranhaltijatehtävät		
Muut määrittelemättömät tehtävät		
Tapahtumat		
Toiminnan kehittäminen		
Viestintä		
KV-toiminta		

LIITE 5. Tehtäväkuvat ja tuotteistamisen toiminnot nimikkeittäin

Tehtävänimike: nuorisonohjaaja	
Tehtäväkuva: työn keskeiset osa-alueet	Tuotteistaminen: tuotteet/ toiminnot
Nuorten ohjaus- ja kasvatustyö eri toimintaympäristöissä	<ul style="list-style-type: none"> • Nuoren kohtaaminen ohjaus-, valmennus- ja tukityössä • Nuoren kohtaaminen verkossa • Nuoren kohtaaminen puhelimesta ja sähköpostissa • Nuorten pienryhmien toiminta • Tapahtumat (sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden tukeminen, yhteisöllinen nuorisokasvatus) • Nuorisovaltuusto ja muut osallisuus- ja vaikuttajaryhmät, nuorten kuulemisen toteuttaminen • Osallisuutta tukeva nuorisotyö koulussa • Nuorten ohjaus ja neuvontatyö osallisuustyössä • KV-toiminta (sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden tukeminen, yhteisöllinen nuorisokasvatus) • Nuorille suunnattu toiminta nuorisotilan ulkopuolella • Nuorille suunnattu toiminta nuorisotilassa • Oppilaita tukeva yhteisöllinen nuorisokasvatustyö koulussa
Verkostoyhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostotyö nuoren asioissa • Yritysyhteistyö • Yhdistysten ja toimintaryhmien tukeminen • Yhdistysten ja toimintaryhmien kanssa tehtävä yhteistyö • Koulunuorisotyön ja -yhteistyön kehittäminen • Alueellinen hyvinvointityö
Toimintojen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kehittäminen (sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden tukeminen, yhteisöllinen nuorisokasvatus) • Viestintä (sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden tukeminen, yhteisöllinen nuorisokasvatus) • Koulutus, osaamisen ajan tasalla pitäminen

	<ul style="list-style-type: none"> • Tilastointi (sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden tukeminen, yhteisöllinen nuorisokasvatus)
Toimipisteen lähiesimiestehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Lähiesimiestehtävät (sosiaalinen nuorisotyö, nuorten osallisuuden tukeminen, yhteisöllinen nuorisokasvatus)
Toimipisteen resurssien hallinta (talous, tilat, välineet)	<ul style="list-style-type: none"> • Tilat, kalusteet, laitteet • Talous • Henkilöstöasiat
	<ul style="list-style-type: none"> • Muut määrittelemättömät tehtävät • Matkat

Tehtävänimike: työvalmentaja	
Tehtäväkuva: työn keskeiset osa-alueet	Tuotteistaminen: tuotteet/ toiminnot
Nuorten ohjaus	<ul style="list-style-type: none"> • Nuoren kohtaaminen ohjaus-, valmennus- ja tukityössä • Nuoren kohtaaminen verkossa • Nuoren kohtaaminen puhelimessa ja s-postissa • Rekrytointi pajoille • Opinnot työpajalla • Tapahtumat • Nuorten osallisuuden tukeminen
Verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyöt pajalla
Toimintojen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kehittäminen • Viestintä • Tilastointi • Nuorisopalveluiden yhteiset tapahtumat • Koulutus, osaaminen
Resurssien hallinta (talous, tilat, välineet)	<ul style="list-style-type: none"> • Tilat, kalusteet, laitteet • Talous
Henkilöstö- ja esimiestehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Nuoren prosessin dokumentointi • Henkilöstöasiat
Muut määrittelemättömät tehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistysten ja toimintaryhmien tukeminen • Matkat • Muut määrittelemättömät

Tehtävänimike: toimintayksikön päällikkö	
Tehtäväkuva: työn keskeiset osa-alueet	Tuotteistaminen: tuotteet/ toiminnot
Toimintayksikön henkilöstö- ja esimiestehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Lähiesimiestehtävät • Henkilöstötehtävät
Toimintayksikön toimintojen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kehittäminen • Viestintä (oman yksikön toiminnan esittelyt) • Koulutus, osaamisen ajan tasalla pitäminen • Tilastointi
Viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistysten ja toimintaryhmien tukeminen • Yhdistysten ja toimintaryhmien kanssa tehtävä yhteistyö • Koulunuorisotyön ja yhteistyön kehittäminen • Alueellinen hyvinvointityö • KV-toiminta
Toimintayksikön resurssien hallinta (talous, tilat, välineet)	<ul style="list-style-type: none"> • Tilat, kalusteet, laitteet • Talous
Nuorisopalveluiden kehittämistyöhön osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntija- ja viranhaltijatehtävät • Toiminnan kehittäminen • Viestintä (nuorisopalveluiden esittelyt yms.)