



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Kuka laivaa ohjaa ja minne se seilaa?
Etsivän nuorisotyön johtaminen ja sen mahdollistamat työn ra-
kenteet

Anni-Reetta Sorell

Yhteisöpedagogi ylempi AMK (90 op)
Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Anni-Reetta Sorell	Sivumäärä 100 ja 4 liitesivua
Työn nimi Kuka laivaa ohjaa ja minne se seilaa? Etsivän nuorisotyön johtaminen ja sen mahdollistamat työn rakenteet	
Ohjaava(t) opettaja(t) Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Lounais-Suomen aluehallintovirasto, Erik Häggman	
Tiivistelmä <p>Työn tilasi Lounais-Suomen aluehallintovirasto, joka tekee alueensa päätökset opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän etsivän nuorisotyön rahoituksen jakamisesta. Kehittämistyö kohdistui etsivän nuorisotyön johtamiseen ja sen mahdollisuuksiin luoda työlle tarvittavia rakenteita. Tavoitteena oli vahvistaa johtamista ja parantaa sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista sekä laadukasta asiakastyötä.</p> <p>Kehittämistyön aineisto kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla etsivän nuorisotyön alueellisista verkostoista sekä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmällä, e-Delfoi-verkkopaneelilla. Panelistit pohtivat työmuodon toivottavia tulevaisuuden kuvia johtamisen ja työn rakenteiden kannalta. Lisäksi aineiston pohjalta suunnitettiin yhteistyössä etsivän nuorisotyön koordinaatiotyöryhmän kanssa konkreettisia kehittämistyökaluja. Niitä tullaan kehittämään ja kokeilemaan aluehallintovirastojen tuella.</p> <p>Työmuodon haasteina esiin nousivat pienet työryhmät ja työn johtaminen usein melko etäältä. Työn visiot ja tavoitteet näyttivät usein muodostuvan työntekijöiden näkemyksistä eivätkä ne välttämättä juurtuneet osaksi organisaation toimintaa. Työntekijöiden vaihtuvuus oli nopeaa ja työssä jaksamisen haasteet nousivat voimakkaasti esiin aineistosta. Työnjako esimiesten ja työntekijöiden kesken vaikutti epäselvältä ja työntekijät hoitivat usein myös hallinnollisia tehtäviä. Esimiesten ja työntekijöiden välisen dialogin vähäisyys nousi esiin jatkuvasti ja se aiheutti työmuodon hajanaisuutta, sekä heikensi työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista merkittävästi.</p> <p>Kehittämistyön aikana tunnistettiin useita etsivässä nuorisotyössä työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista tukevia työn rakenteita sekä johtamisen piirteitä, joita on mahdollista hyödyntää etsivän työn kehittämisessä laajasti.</p> <p>Kehittämistyökaluiksi ehdotetaan useita työmuodon sisällä dialogia kehittäviä menetelmiä. Esimiesten kouluttaminen työmuodon perusteisiin sekä esimiesten mentoroinnin tavoitteena on tukea esimiehiä vaativan työn johtamisessa. Lisäksi työyhteisöjen nähtiin tarvitsevan yhdessä esimiesten kanssa vertaisoppimiseen perustuvia menetelmiä kehittämistyön vahvistamiseksi, työn kuvan kirkastamiseksi ja työturvallisuusajattelun vahvistamiseksi haastavassa työssä. Myös etsivään työhön kohdennettu ammatillisen koulutuksen tarve nousi vahvasti esiin aineistosta. Kehittämisehdotukset ovat hyödynnettävissä myös laajemmin nuorisotyön ja muiden ihmishuhdetöiden kehittämisessä vertaisoppimisen ja dialogisuuden vahvistamiseksi työyhteisöissä.</p>	
Asiasanat Etsivä nuorisotyö, johtaminen, työhyvinvointi	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Anni-Reetta Sorell	Number of Pages 100
Title Who is a captain of the ship and where the boat is sailing? Management of the outreach youth work and work structures it enables.	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski, Humanistinen ammattikorkeakoulu	
Subscriber and/or Mentor Regional State Administrative Agency of Southwestern Finland, Erik Häggman	
Abstract <p>This work was ordered by the Regional State Administrative Agency of southwestern Finland. The agency decides the distribution of the government subsidy to outreach youth work in its own area. The development work focused on management of outreach youth work and in its ability to create necessary work structures. The aim was to strengthen management by improving it through employee well-being and work commitment as well as high-quality customer work.</p> <p>The material of development work was collected through a participatory observation of the regional networks of outreach youth work and by the method of the future research, the e-Delfoi network panels. Panelists pondered over the desirable future images of the work leadership and structures. In addition, based on the material, a concrete development tool was designed in co-operation with the outreach youth work coordination group. The tools will be developed and tested with the support of the regional government agencies.</p> <p>Small workgroups and distant work management rose up as fundamental challenges in this form of work. The outcomes of the work and the goals often seemed to be formed of employees' views and did not necessarily get rooted in the organization strategy. The turnover of employees was rapid and the challenges of coping with the work arose strongly from the collected material. The distribution of responsibility between the supervisors and the employees was unclear, and the employees often carried out administrative tasks. The lack of dialogue between the executives and the employees was constantly brought up, and it caused the fragmentation of the work and hindered the well-being of the employees and significantly weakened commitment to their work.</p> <p>During the development work, several possibilities were identified to improve the structures in outreach field work and in management, which support the well-being and the engagement of the workers. Several methods for improving dialogue within the workplace are proposed as development tools.</p> <p>Training the managers in the basics of the work and mentoring them aims to support the managers in their demanding work. In addition, the working communities were seen to need, together with supervisors, the peer learning methods of strengthening their development work, to clarify the image of the work and to crystalize work safety thinking in the challenging field of work. Also, the need for vocational training targeted at outreach youth work was strongly seen in the material. Development proposals can also be utilized more widely in the development of general youth work and social work to strengthen the peer learning and dialogue in work communities.</p>	
Keywords Outreach youth work, management, well-being in the work	

SISÄLLYS

PROLOGI	6
1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Tutkimuskysymys	10
2.2 Tutkimuksellinen kehittäminen	10
2.3 Taisteleva tutkimus	12
2.4 Tulevaisuuksien tutkimuksen menetelmä e-Delfoi-työskentely	14
2.5 Osallistuva havainnointi	16
3 ETSIVÄ NUORISOTYÖ	18
3.1 Etsivä työ meillä ja maailmalla	19
3.2 Etsivän työn periaatteet ja työn prosessikuvaus	20
3.3 Etsivän työn roolin haasteet	24
4 JOHTAMINEN	26
4.1 Visiojohtaminen ja innovaatiojohtaminen suunnanäyttäjänä työlle	28
4.2 Tiimijohtaminen työn tukena	29
4.3 Etsivän nuorisotyön erityispiirteet johtamisen näkökulmasta	32
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	35
5.1 Verkostotapaamiset	35
5.2 eDelfoi-verkkopaneelit	43
6 E-DELFOI-PANEELIEN TULOKSET	46
6.1. Kaupungistumisen vaikutukset työyhteisöjen kokoon ja johtamiseen	48
6.2 Esimiehen rooli osana etsivän nuorisotyön työyhteisöä	52
6.3 Esimiehen ja työntekijän toivottava työnjako	58
6.4 Työturvallisuutta ja jaksamista vaarantavia tekijöitä	64
6.5 Esimiehen tarvittavat osaaminen ja ominaisuudet	73
6.6 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista tukevat työn rakenteet tulevaisuudessa	76
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	81

7.1 Dialogisuus etsivän nuorisotyön työyhteisöjen haasteena	85
7.2 Koordinaatiotyöryhmän ja rahoittajan rooli työmuodon kehittämisessä	86
7.3 Kehittämisehdotukset	89
EPILOGI	94
LÄHTEET	95
LIITTEET	101
Liite 1: Esimiesten ja työntekijöiden toivottava työnjako vuonna 2027.	101
Liite 2: Työntekijöiden työturvallisuutta ja työssä jaksamista vaarantavat tekijät tällä hetkellä	103

PROLOGI

Tapahtui vuosia sitten:

Laiva Norjasta lipuu satamaan. Joukko innokkaita lähtee tutkimusmatkalle saaristoon. He toivovat voivansa auttaa nuoria, jotka välttelevät tai on karkotettu heidän tuntemastaan yhteiskunnasta. Kahden maailman välissä lähettiläinä toimiessa kukaan ei kerro miten edetä. He löytävät voimaa toisistaan ja palavat innosta, jos nuoret hyväksyvät heidät saarilleen ja osaksi elämäänsä.

Kotisatamassa kiinnostutaan matkoista saarille ja laivalle lähetetään lisää miehistöä. Uudet jäsenet otetaan vastaan ristiriitaisin tuntein, sillä heillä on erilaisia tapoja. He eivät ehkä tarkkaile saaria etäältä ja saattavat kutsua nuoret laivaansa saariin menemisen sijaan. Uusien ja vanhojen jäsenten kesken syntyy konflikteja. Silti vahva halu auttaa nuoria säilyy. Miehistö vetäytyy iltaisin hytteihinsä uupuneina, katsellen saarissa loistavia nuotioita ja lupaavat palaavansa niihin pian.

Kapteeni kuulee tarinoita matkoista saarille ja huomaa tyytymättömyyttä miehistössään. On keskityttävä luotsaamaan laivaa turvallisesti. Pidettävä huolta, että laivalla on kaikki tarvittava seilaamiseen. Ajat ovat kovat ja hänen on ponnisteltava pitääkseen laiva liikkeessä.'

Miehistöstä moni jää uupuneena pois kotisatamassa. Uusia ilmoittautuu mukaan ja aloittaa tutkimusmatkansa yhtä innokkaana ja toiveikkaana kuin ensimmäiset satamasta lähteneet. Kapteeni ihmettelee miehistön vaihtumista. Miehistö ei näe kapteeninsa ponnisteluja laivan liikkeessä pitämiseksi eikä kapteeni ymmärrä heidän tyytymättömyyttään.

Laiva jatkaa silti kulkuaan.

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen työelämän kehittämistyö etsivän nuorisotyön johtamisesta ja sen mahdollisuuksista luoda työmuodolle toimivia rakenteita, jotka tukevat työntekijöitä vaativassa työssään ja takaavat työlle jatkuvuutta. Nissisen mukaan vahvat työn rakenteet ovat merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa (Nissinen 2012, 110). Sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on laadukkaan asiakastyön edellytys etsivässä nuorisotyössä ja toimiva johtaminen sen mahdollistaja.

Opinnäytetyön tilaaja on Lounais-Suomen aluehallintovirasto, joka tekee alueensa päätökset opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän rahoituksen jakamisesta. Työn tilaaja näkee tutkimuksen mahdollisuutena kehittää ja yhtenäistää etsivän nuorisotyön johtamista ja työn rakenteita valtakunnallisesti.

Suomalainen etsivä työ perustuu Norjassa 1960-luvulta lähtien kehitettyyn ammatilliseen etsivään työhön (Juvonen 2016, 18). Sand lainaa Anderssonia kuvaessaan etsivän työn tehtävää. Etsivä työ on luo kontakteja yksilöihin ja ryhmiin, joita muut palvelut eivät tavoita ja, joille tulee tarjota helposti saavutettavaa tukea. Työtä tehdään ympäristöissä ja tilanteissa, joissa etsivä työntekijä ei voi käyttää valtaa. (Sand 2011, 39.). Työ perustuu asiakkaan omaan haluun toimia yhdessä työntekijän kanssa (emt., 60). Etsivä nuorisotyö kohdentuu alle 29-vuotiaisiin nuoriin Suomessa (Bamming 2017, 4).

Valtionavustus etsivään työhön aloitettiin vuonna 2008 valtion tulo ja menoarvion perusteella. Työn tekemisen tapoja tai johtamisen kriteereitä ei silloin juuri määritelty. Tämä näyttää johtaneen kirjavaan tapaan toteuttaa työtä ja työmuodon rajattomuus haastaa havaintojeni mukaan työntekijöiden jaksamista. Myös Reetta Jauho ja Tiina Papunen tuovat omissa opinnäytetöissään esiin työntekijöiden haasteen määrittellä, milloin työ kohdentuu oikein ja täyttää työmuodon kriteerit (Jauho 2012, 50; Papunen 2017, 36).

Organisaatioilla ei aina ole visioita etsivän nuorisotyön tavoitteista ja työryhmät ovat pieniä, pahimmillaan toiminta on yhden työntekijän varassa. Tämä aiheut-

taa työn hahmottomuutta eivätkä työmuodon omat vahvuudet pääse käyttöön. Työntekijät päätyvät tempoilemaan eri suuntiin asiakkaiden tarpeiden pohjalta, eri palveluiden puutteita paikaten. Gibaldi ja de Boeve tuovat esiin, miten etsivässä työssä työn tavoitteet ja vahvuudet tulee tunnistaa ja määritellä yhdessä johdon kanssa. Näin työmuoto kohdentuu suunnitelmallisesti ja päästään eroon kaikkeen tarttumisesta. (Gibaldi & de Boeve 2008, 58.) Myös Nissisen mukaan ilman selkeitä työn rakenteita, kuten työn rajaaminen sekä koko organisaation jakama ymmärrys työntekijän tehtävästä, työ muuttuu rajattomaksi ja hallitsemattomaksi (Nissinen 2012, 110).

Olen ollut kehittämässä työntekijän roolissa Turun kaupungin etsivän nuorisotyön mallia vuodesta 2008 alkaen. Nyt tehdyllä kehittämistyöllä pyrin osaltani vahvistamaan etsivän nuorisotyön pohjaa, jossa johtamisen merkitys korostuu suunnannäyttäjänä ja raamien rakentajana. Mari Kurikkalan etsivän nuorisotyön johtamista tutkineessa opinnäytetyössä havaittiin, että työmuodossa on vallalla autonominen johtamistapa. Työn tekeminen, kehittäminen ja työssä jaksamisesta huolehtiminen ovat pitkälti työntekijän vastuulla. Malli koetaan riittämättömäksi vaativan työn tukirakenteena. (Kurikkala 2015, 53.) Aineistoni tukee tätä. Ilman vahvaa yhteistä suuntaa työmuoto sirpaloituu ja työn kehittäminen jää arjen haasteiden jalkoihin.

Kollegani usein käyttämä vertaus laivan kapteenin ja miehistön yhteistyön merkityksestä innoitti omaa ajattelua laivasta, jossa jokaisen sen jäsenen tulee tietää tavoite ja toimia sen eteen turvallisen seilaamisen mahdollistamaksi. Yhteistyön ja johtamisen merkitys korostuu haaastavissa oloissa. Norjassa tehty työ työmuodon ammatillistamiseksi toimii suunnannäyttäjänä suomalaiselle etsivän työn laivalle ja sieltä oppiminen on jatkossakin merkittävä mahdollisuus etsivän työn kentälle. Kehittämistyö noudatti sosikulttuurisen innostamisen periaatteita. Sen tavoitteena on herättää ihmiset toimimaan ja tuottamaan toivomaansa muutosta yhteisenä rintamana (Kurki 2005, 346-347).

Kurikkalan tutkimukseen ei osallistunut lainkaan työmuodon esimiehiä, mitä voidaan pitää työn heikkoutena. Hän ehdottaa tutkimuksensa jatkoideana johtamisen kehittämistä yhdessä esimiesten kanssa. Myös Anne Puuronen tuo

esiin tarpeen tutkia etsivän nuorisotyön johtamista esimiehet mukaan ottaen ja toteaa, että työntekijöiden tyytymättömyys henkilöstöhallinnolliseen johtamiseen tuottaa ristiriitoja työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Puuronen 2014, 74.) Taruin tähän haasteeseen ja pyrin saamaan moniäänisen keskustelijaryhmän aiheen äärelle.

Kehittämistyö toteutettiin muun muassa tulevaisuuden tutkimuksen menetelmällä, e-Delfoi-verkkopaneelilla. Anonyymi asiantuntijapaneeli pohti toivottavia johtamisen malleja ja niillä mahdollistettavia työn rakenteita lähitulevaisuudessa. Paneeleihin koottiin etsiviä nuorisotyöntekijöitä, heidän esimiehiään sekä nuorisotutkija ja työmuodon kehittämisen parissa työskenteleviä työntekijöitä. Tavoitteena oli jo tutkimusprosessin aikana rakentaa dialogia esimiesten ja työntekijöiden välille sekä mahdollistaa molemminpuolinen oppiminen.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Työn tilaajan ja tutkijan välisen suhteen ilmoittaminen on hyvän tieteellisen käytännön mukaista (Vilka 20015, 33). Työn tilaaja käyttää valtaa jakaessaan ministeriön myöntämää rahoitusta etsivää nuorisotyötä tekeviin organisaatioihin. Kutsuessani osallistujia mukaan, huomasin tämän näkökulman luovan painetta osallistua. Työn tilaaja ei ohjannut työn suuntaa ja jätti minulle vapaat kädet valita tutkimusmenetelmät ja analysoida tulokset. Rakensin työntekijöiden ja esimiesten esiin nostamien aiheiden pohjalta tutkimuskysymykset sekä kyselyiden sisällöt, mikä varmisti kehittämiskohteiden nousemisen työmuodon tarpeista käsin. Tilaaja ei myöskään saanut tietoonsa tutkimukseen osallistuneiden henkilöisyyksiä. Kehittämistyössä esitellyt ilmiöt ja argumentit eivät ole kohdennettavissa tietyihin organisaatioihin tai henkilöihin.

Tulokulmani tutkimukselliseen kehittämistyöhön oli työmuodon sisältä, työntekijäasemasta tuleva työelämän kehittäjä. Kehittämistyötä tehdessäni olin opintovapaalla Turun kaupungin etsivästä nuorisotyöstä, jossa vakanssini rahoitus

tulee opetus- ja kulttuuriministeriöltä sekä Turun kaupungin omasta rahoituksesta. Kehittämistyöstäni Lounais-Suomen aluehallintovirasto maksoi palkkion.

2.1 Tutkimuskysymys

Työn tilaajan kanssa määrittelimme kehittämistyön kohteeksi etsivän nuorisotyön johtamisen. Työmuoto on viimeisten kymmenen vuoden aikana otettu laajasti käyttöön Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamana. Monissa organisaatioissa melko uutena työskentelytapana se hakee vielä paikkaansa osana palveluverkostoa. Sekä työn tilaajalla, että itselläni oli vaikutelma, että etsivän nuorisotyön johtamiseen kohdistuu työntekijöiden taholta tyytymättömyyttä. Tätä näkökulmaa tukivat Mari Kurikkalan tutkimus Etsivän nuorisotyön johtaminen vuodelta 2015 sekä Anne Puurosen tutkimus Etsivän katse vuodelta 2014.

Määrittelin kehittämistyön tavoitteeksi vastata osaltaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen johtaminen luo pohjan etsivän nuorisotyön laadukkaalle toteuttamiselle sekä työntekijöiden työhön sitoutumiselle ja työssä jaksamiselle?
- Millaisia työn rakenteita johtamisella tulisi mahdollistaa?
- Mitä työntekijät odottavat työnsä tueksi johtamiselta etsivässä nuorisotyössä?
- Millaista koulutusta ja tukea esimiehille tulee tarjota?

2.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittämistoiminnan tavoitteena on muutos parempaan nykyhetkessä tunnistettujen ongelmien pohjalta. Se voi kohdistua esimerkiksi työntekijöiden työtapojen tai organisaation rakenteiden parantamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Kehittämistoiminta eroaa tutkimuksesta käytännönläheisellä otteellaan ja sillä

voidaan esimerkiksi tavoitella tietoa siitä, millaiselle työn kehittämiseksi on tarvetta (emt., 18). Tämä kehittämistyö pyrkii paikantamaan kehittämisen kohdat etsivän nuorisotyön rakenteissa ja johtamisessa sekä keinot niiden kehittämiseen. Kehitystyön hyödyt kohdistuvat laajasti eri etsivän nuorisotyön organisaatioihin Suomessa. Kehittämistyöllä tavoiteltiin laajaa uudistamista, jossa kehittämistyö kohdistuu useisiin eri organisaatioihin ja toimijoihin (emt., 14).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa rakennetaan käytännön ongelmista käsin ja tutkimusmenetelmät tukevat työn ympäristöissä tapahtuvaa kehitystyötä. Tavoitteena on löytää yksittäistä kehittämiskohdetta yleistettävempiä tuloksia ja tuoda näkyväksi kehittämistyöhön liittyvät vaikeudet ja ratkaisut. (Emt., 22.) Kehittämistyö toi esiin, miten samankaltaisia haasteet ovat useissa organisaatioissa. Tulosten tuottamiseen osallistui toimijoita laajasti ja niiden pohjalta rakennetaan konkreettisia työkaluja etsivän nuorisotyön kentän tarpeisiin.

Tietoisuutta lisäävä kehittäminen pyrkii vahvistamaan kehittämiseen osallistuvan yhteisön kykyä havaita ja ratkaista toimintaansa liittyviä ongelmia. Sen edellytyksenä on tunnistaa ja kyseenalaistaa yhteisön arvot ja oletukset, jotka vaikuttavat sen toimintaan negatiivisesti. (Emt., 46.) Sen toteutuminen edellyttää kriittistä lähestymistapaa. Tavoitteena on saada aikaan moniääninen dialogi, jossa on tilaa erilaisille totuuksille yhteisössä yleisesti hyväksytyjen näkökulmien kyseenalaistajina. Yhteisen analyysin kautta löydetään olennaiset kehittämiskohdat. (Emt., 47.) Sekä verkostotapaamisten että verkkopaneelien keskusteluissa tuotiin esiin, miten kehittämistyö pysäytti osallistujat pohtimaan ja kyseenalaistamaan työhön liitettyjä itsestäänselvyyksiä. Anonyymiys verkkopaneeleissa mahdollisti osaltaan kriittisen lähestymistavan antaen asiantuntijoille vapauden ilmaista kriittisiä kantoja.

Toikon ja Rantasen mukaan työntekijöiden mukaan ottaminen kehitystyöhön on varsinkin asiantuntijatyössä olennaista (emt., 17). Koko kehittämisprosessia ohjasi työmuodon kehittäminen yhdessä sitä tekevien ja johtavien kanssa. Pelkkä johdon taholta tapahtuva kehittäminen ei todennäköisesti olisi motivoinut työntekijöitä eikä johtamista voi kehittää ilman esimiehiä. Kehittämistyön tulok-

set syntyivät toimijoiden yhteistyöllä ja sitä kautta kehittämistyön jatkamiselle tulevaisuudessa on luotu toimiva pohja.

2.3 Taisteleva tutkimus

Taistelevan tutkimuksen piirteitä ovat konkreettiset teot, joiden avulla asioita pyritään parantamaan, yhteistyön korostaminen muutoksen mahdollistajana, heikossa asemassa olevien kanssa dialogisessa toimiminen sekä vapaus järjestelmän mallien kyseenalaistamiseen (Suoranta & Ryyänen 2016, 23-24). Löysin tulokulman kehittämistyöhön taistelevan tutkimuksen maailmasta. Tutkimusta aloittaessani koin haasteelliseksi oman roolini etsivän nuorisotyön työntekijänä. Etsivän nuorisotyön urani aikana olen havainnut työmuodon sisällä puutteellista johtamista, joka pahimmillaan estää työmuodon kehittämisen ja vaarantaa työntekijöiden työturvallisuuden. Halusin olla vaikuttamassa työn laadulliseen kehittämiseen sekä työssä jaksamisen ja työturvallisuuden parantamiseen esimiestyötä vahvistaen.

Kehittämistyön valinnalla oli ideologinen pohja ja halu parantaa heikossa asemassa olevien työntekijöiden tilannetta. Tunsin myös vastuuta asiakkaiden saamasta palvelusta. Työmuodon heikko johtaminen ja työntekijöiden uupumus saattavat johtaa työntekijöiden tiheään vaihtumiseen, eikä jatkuvuus asiakassuhteissa toteudu, jos työntekijät eivät kykene sitoutumaan työhönsä. Näin esimiestyön olevan tässä avainasemassa ja halusin vaikuttaa sen laatuun.

Havaitsin miten heikossa asemassa olevia ihmisiä edustaessaan työntekijät päätyvät osaltaan sorretuiksi kohderyhmänsä tavoin. Työmuodossa on yleistä, että työsuhteet ovat määräaikaisia, vaikka laillista perustetta sille ei olisikaan. Palkkaus on alhainen työn vaativuuteen ja työntekijöiden koulutukseen nähden. Työntekijöiltä odotetaan usein kohtuuttomia tuloksia vaikeassa tilanteessa olevien ihmisten nopeassa aktivoinnissa ja työn tueksi on tarjolla vain vähän raken-teita. Myös Mikkonen kuvaa monissa maissa etsivän työntekijän heikkoa asemaa samankaltaisena (Mikkonen ym.2007, 38). Hän tuo myös esiin, miten työn saamalla yhteiskunnallisella arvostuksella on vaikutusta työssä jaksamisen

(emt., 49). Voidakseen tukea kohderyhmäänsä, tulee työntekijöiden asemaa parantaa merkittävästi.

Taisteleva tutkimus haastaa perinteistä, kohdettaan etäältä tarkastelevaa tutkijan roolia. Peilasin omaa tutkijan rooliani siihen löytääkseni itseäni lähellä olevaan aiheeseen tulokulman. Taistelevan tutkimuksessa tutkija on tai asettuu osaksi tutkittavien ryhmää pyrkien vaikuttamaan heidän kanssaan asioiden muuttumiseen (Suoranta ym. 2016, 18). Koin alkuun epävarmuutta siitä, miten onnistun pitämään riittävää etäisyyttä aiheeseen. Kuula tuo esiin yhtenä tieteen arvona järjestelmällisen epäilyn, jonka tavoitteena on varmistaa, että tutkimuksen tulokset nousevat tutkimusaineistosta tutkijan omien ajatusten tai asenteiden sijaan (Kuula 2006, 26). Hyödynsin tätä asennetta aineistoa analysoidessani. Jatkuva tutkimusetiikan pohdinta opinnäytetyöprosessin aikana tuki oman roolini löytämistä sekä aineistosta nousevien tulosten etsintää.

Suoranta ja Ryyänen näkevät taistelevan tutkimuksen uskottavuuden ja pätevyyden kriteereinä avoimen kuvauksen tutkijan tekemistä valinnoista sekä tutkittavan aiheen monipuolisen kuvaamisen eri tulokulmista (Suoranta & Ryyänen 2016, 282). Kehittämistyössä tämä tarkoitti sekä laajan tietopohjan hankkimista lukemalla tutkimuksia etsivästä työstä, että osallistuvan havinnoinnin ja eDelfoi-paneelien toteuttamista, joiden kautta pyrin mahdollistamaan kentän moniäänisyyden esiin saamisen. Huolehdin tuloksia analysoidessani, että etsin aineistoista omia näkökulmiani haastavia vastauksia.

Hyödynsin opinnäytetyössäni sekä aineistotriangulaatiota että menetelmätriangulaatiota kattavan tietopohjan rakentamiseksi. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan eri menetelmillä kerättyjen aineistojen analysointia samassa tutkimuksessa (Vilkkä 2005, 54-55). Tämä toteutui havaintopäiväkirjojen, e-Delfoi-paneelien sekä koordinaattoreiden ja rahoittajan edustajien kehittämisideoiden keräämisellä. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan sekä laadullisen että määrällisen tutkimusmenetelmän hyödyntämistä tutkimuksessa (emt., 55). Tämä toteutui e-Delfoi-paneeleissa, joissa analysoin määrällisiä vastauksia sekä panelistien avoimia kommentteja paneelin keskusteluissa. Näiden tiedonkeruumenetelmien

pohjalta katson saaneeni aikaan vakuuttavan aineiston, jonka pohjalta on mahdollista suunnitella konkreettisia jatkotoimia työmuodon kehittämiseksi.

Näin tärkeäksi kriittisen tietoisuuden herättämisen. Sen tavoitteena on saada ihmiset kyseenalaistamaan muuttumattomiksi tosiasioiksi kuviteltuja käytäntöjä, jotka eivät edistä tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta (Suoranta & Ryyänen 2016, 33-34.) Havaitsin tilanteita, joissa työntekijät näyttivät alistuneen tekemään töitä kuormittavissa ja työturvallisuuden näkökulmasta epäilyttävissä olosuhteissa ilman riittävää tukea työlleen. Tieto siitä, että tällaisia asioita tutkitaan sekä muutama asiaa tarkentava kysymys herättivät keskustelua ja oivalluksia siitä, että asioita tulisi voida muuttaa. Koin nämä hetket merkityksellisinä ja paneelien keskustelun jatkaneen samaa kriittisen tietoisuuden herättelyä. Tutkimuksen tulosten julkaisu tuo lisää välineitä työntekijöille ja esimiehille keskustella työn vaatimuksista.

Osallistumaan innostaminen on yksi taistelevan tutkimuksen tavoitteista. Sen avulla pyritään saamaan ihmiset yhteistyöllä ja asemastaan riippumatta mukaan muuttamaan asioita paremmiksi (Emt., 2016, 35.) Halusin avata sekä rahoittajan, esimiesten että työntekijöiden silmiä työn haasteille. Kehittämistyön tavoitteena oli herättää etsivän nuorisotyön koko kenttää toimimaan työn laadun ja jatkuvuuden parantamiseksi. Nissisen mukaan työyhteisön vuorovaikutusongelmat voivat johtua asiakastyön aiheuttamasta psyykkisestä kuormituksesta. Tällaisia reaktioita ovat muun muassa syyllisten etsiminen ja vastakkianasettelu työyhteisön sisällä. Näiden ilmiöiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen on edellytys työhyvinvoinnin johtamiselle. (Nissinen 2012, 114-115.)

2.4 Tulevaisuuksien tutkimuksen menetelmä e-Delfoi-työskentely

Tulevaisuuden tutkimus pyrkii hahmottamaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kuvia. Näin niihin voidaan varautua ja vaikuttaa. Tulevaisuus nähdään siinä monista eri vaihtoehtoista muodostuvana mahdollisena tilana (Malaska 2013, 17). Valitsin lähestymistavan lisätäkseen keskustelua työmuodon halutusta suunnasta tulevaisuudessa. Tavoitteena oli saada esiin kehittämisen paikat se-

kä osallistujat itse tuottamaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia ja toivottavia tulevaisuuden suuntia. Halusin olla madaltamassa työntekijöiden ja esimiesten välistä vastakkain asettelua ja luoda yhteistyötä ryhmien välille. Tähän e-Delfoi-verkkopaneelityöskentely oli erinomainen työväline

Rubinin mukaan tulevaisuuksien tutkimuksessa nähdään olevan neljä erilaista lähestymistapaa, joita ovat ennakoiva, kriittinen, kulttuurinen ja analyttinen (Rubin n.d.). Kehittämistyön lähtökohtana on kriittinen lähestymistapa. Sen tavoitteena on ensisijaisesti saada ihmiset toimimaan yhdessä tunnistaakseen esimerkiksi valtarakenteet ja muokatakseen niitä niin, että erilaiset tarpeet otetaan huomioon päätöksissä. Tavoitteena on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen tulevaisuus, ei niinkään mahdollisten skenaarioiden eli tulevaisuuden kuvien tarkka kuvaaminen. (Rubin n.d.)

e-Delfoi-verkkopaneeli on delfoi-menetelmän muoto, jossa asiantuntijoista koostuva paneeli hahmottelee toivottavia tulevaisuuden kehityssuuntia vastaamalla tulevaisuutta koskeviin väittämiin ja käymällä niistä anonyymiä keskustelua. Ennen paneelin alkua paneelissa käsiteltäviä väittämiä varten on kerätty asiantuntijoiden näkemyksiä aiheesta esimerkiksi haastatteluiden avulla (Kuusi 2013, 260.) Keräsin tietoa osallistuvalla havainnoinnilla etsivän nuorisotyön verkostotapaamisissa. Päädyin menetelmään haastattelun sijaan saadakseni tietoa alueellisesti laajalta ja suurelta määrältä työntekijöitä ja esimiehiä. Haastatteluin olisin saanut pieneltä ryhmältä syvällisempiä vastauksia. Viettäessäni verkostotapaamisissa mukana koko päivän, sain sekä paljon että melko syvällistä tietoa monilta eri toimijoilta. Se laajensi käsitystäni aiheesta ja paneeliin rakentamani väitteet syntyivät laajan asiantuntijaverkoston näkemyksistä johtamisen haasteista ja työn rakenteista.

Harkitsin työn toteuttamista sekä Webropol-kyselyllä että osallistujille vedettävillä toiminnallisilla työpajoilla. Tutustuttuani e-Delfoi-työskentelyyn, ymmärsin sen vastaavan kehittämistyön tarpeisiin paremmin. Tavoitteena oli saada näkemyksiä monilta työntekijöiltä ja esimiehiltä. Tämän e-Delfoi-työskentely mahdollisti hyvin. Ennakko-odotukseni oli, että pelkän perinteisesti toteutetun kyselyn avul-

la olisin saanut esiin suuren määrän ongelmia ja puutteita, mutta en juurikaan ratkaisuja niiden korjaamiseksi.

Verkkopaneelityöskentely osoittautui toimivaksi menetelmäksi aineiston keräämiselle. Tavoitteena oli käynnistää oppiva paneeli, joka itsessään tuottaisi uutta näkökulmaa aiheeseen. Osallistujien palautteessa tuli esiin, että paneeliin vastaaminen ja siellä käydyt keskustelut pysäyttivät pohtimaan omaa työtä syvällisemmin. Vastaavaa mahdollisuutta pohtia aiheita laajemmin koko etsivän nuorisotyön kentän kesken toivottiin tulevaisuudessakin.

2.5 Osallistuva havainnointi

Osallistuin kuuteen etsivän nuorisotyön alueelliseen verkostotapaamiseen, joissa kokoontui sekä esimiehiä että työntekijöitä. Kuuluin itsekin etsivän nuorisotyön verkostoon, joten roolini tutkijana tuotti kiinnostavan kaksoisroolin. Olin sekä tutkija että vertainen tai alainen osallistujan asemasta riippuen. Haasteellisuudesta huolimatta koin onnistuneeni luottamuksen herättämisessä molemmissa ryhmissä. Tämä onnistui avoimuudella ja painottamalla yhteistä tavoitetta; laadukkaan ja tuottavan työmuodon kehittämistä työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen tähtäävällä johtamisella.

Osallistuva havainnointi voidaan valita tutkimusmenetelmäksi, kun tutkittavasta aiheesta on vähän aiempaa tietoa eikä sen pohjalta kyetä rakentamaan kattavaa kyselyä tai haastattelua. Osallistuvalla havainnoinilla on mahdollista löytää ihmisten toiminnasta syvempiä merkityksiä ääneen lausutun tai kirjoitetun vastaukseen verrattuna. (Grönfors 2015, 149.) Etsivän nuorisotyön johtamista on tutkittu melko vähän Suomessa. Oli tärkeää kerätä kentältä tietoa eDelfoi-paneelia varten, jotta sen kysymykset koskivat ajankohtaisia haasteita ja näkökulmia. Osallistuvaa havainnointia tehdessäni huomasin miten ihmisten eleet ja ilmeet kertoivat muuta kuin puheessa tuotiin ilmi. Se mahdollisti tarkentavien kysymysten tekemisen ja vastaajat päätyivät tuomaan asiasta lisää tietoa.

Tutkija voi osallistua osittain toimintaan, pitäytyen osan aikaa vain havainnoijana. On mahdollista tehdä myös osallistuvaa havainnointia tutkittavien kanssa samasta roolista käsin, esimerkiksi oman ammattikunnan toiminnasta omassa työyhteisössä. (Grönfors 2015, 152-153.) Havainnoidessani keskustelua tein tarkentavia kysymyksiä. Koska tulen työmuodon sisältä, päädyin ajoittain tilanteeseen, joissa minua pyydettiin ottamaan kantaa asioihin asiantuntijana omasta työstäni käsin. Näissä tilanteissa mietin argumentointiani säilyttääkseni kehittäjän roolin ja pyrin välttämään liiallista kannanottamista. En aina onnistunut siinä, vaan ajauduinkin myös vertaiskeskusteluihin. Toisaalta se mahdollisti osallistujien lähelle pääsyn, joten en pidä näitä tilanteita varsinaisina epäonnistumisina.

Ennen havainnointia tutkijan tulee perehtyä tutkimaansa aiheeseen huolellisesti. Tämä ohjaa tutkijaa kiinnittämään huomiota tutkimukselle merkityksellisiin asioihin havainnoinnin aikana. (Aarnos 2015, 166.) Valmistauduin etsivän nuorisotyön tapaamisiin lukemalla etsivästä työstä tehtyjä tutkimuksia. Lisäksi vedin tiimityötä kehittäviä yhteisiä työpajoja omalle ja eräälle toiselle etsivän nuorisotyön työyhteisölle. Niiden pohjalta löysin havainnoitavia aiheita. Työkokemukseni auttoi kiinnittämään huomiota asioihin, joissa johtamisella on rooli, vaikka puhuja ei sitä olisi osannut sellaiseksi nimetä. Tällaisia olivat muun muassa työturvallisuutta pohtivat kommentit.

Osallistuvan havainnoinnin toteuttaminen vaatii tutkijalta huolellisia muistiinpanoja havainnoistaan, laajan teoreettisen viitekehyksen hyödyntämistä aiheesta sekä kriittistä ja mahdollisimman objektiivista asennoitumista tuloksia analysoitaessa (Grönfors 2015, 148). Kirjasin osallistujien sanomisia mahdollisimman sanatarkasti ylös. Peilasin niitä jatkuvasti saatavilla olevaan tutkimustietoon ja keräsin laajan aineiston varmistaakseni kehittämistyön validiutta.

Muistiinpanojen tekemisen tulee olla aktiivista, sillä pelkkään muistiin luottaminen ei ole luotettavaa (emt., 156.) Oli tärkeää saada esittäytyä tilaisuuksien alussa, jotta pystyin sanottamaan roolini siellä ja kertomaan mitä kirjasin tapaamisista ylös. Aina en päässyt näin toimimaan tapaamisen alussa ja huomasin paikalla olleiden kiinnittäneen huomiota kirjaamiseeni. Esitellessäni oman

roolini kerroin kirjaavani esimiestyöhön liittyviä asioita ja painotin, etten kirjaa kuka asioita on sanonut. Anonyymiyden varmistaminen oli selvästi osallistujille tärkeää ja sain tämän jälkeen kirjata muistiinpanojani kenenkään siitä näkyvästi häiriintymättä. Jatkuva kirjaaminen oli mahdollista ja havaintopäiväkirjoista tuli hyvin sanatarkkoja monilta osin.

Muistiinpanojen tekeminen johdattaa tutkimuksen suuntaa. Niihin valikoidaan tutkittavaan aiheeseen liittyviä havaintoja, joiden voidaan etäisesti ajatella liittyvän siihen. Tutkijan omat kokemukset ja tunnetilat voivat olla merkityksellisiä tutkimuksen luotettavuutta ja kulkua osoittavina näkökulmina. Niiden kirjaaminen osana muistiinpanoja on järkevää (emt., 157.) Kirjasin omia tuntemuksiani ja pohdintojani havaintojen perään, erottaen ne havainnoista. Jotkut tilanteet herättivät tunteita esimerkiksi omien samansuuntaisten kokemusten vuoksi. Kirjasin ne ylös ja kuuntelin aktiivisesti puheenvuoroja, jotta en suunnanut huomiota vain omakohtaisesti puhutteleviin näkökulmiin. Kirjasin ylös merkityksettömilläkin tuntuvia näkökulmia tarkastellakseni nousisivatko ne esiin myöhemmin. Usein esiin nousseiden aiheiden pohjalta rakensin e-Delfoi-kyselyni.

Tutkimusraportin tulee sisältää metodinen keskustelu, jossa tutkija pohtii havaintoihinsa pohjaavan tulkinnan ja teorian valossa tutkittavaa aihetta. Raportissa tulee kuvata, miten tulokset on saatu, mikä on ollut tutkijan rooli osana tutkittavaa yhteisöä sekä miten havainnoista on päädytty päätelmiin. Tällä osoitetaan tutkimuksen validius eli pätevyys ja annetaan lukijalle mahdollisuus tehdä päätelmiä tutkimuksen liittyvistä ehdoista (emt., 160.) Tunnistan roolini esimiestyötä kehittävänä työntekijänä ristiriitaisiakin tunteita herättävänä, joten pyrin roolini avoimeen ja havaintojeni tarkkaan kuvaamiseen.

3 ETSIVÄ NUORISOTYÖ

Kehittämistyö kohdistuu etsivän nuorisotyön kenttään Suomessa. Työmuodolla on pitkät perinteet ja vahva ideologinen pohja. Suomessa se on monissa organisaatioissa vielä melko uusi työmuoto, joten sen vakiintuminen ja jäsentyminen

tarvitsevat pohjaksi laajempaa kehitystyötä. Työn kentällä on nähtävissä sekä perinteisen katutyön kautta nuorten tavoittamiseen pohjautuvaa työtapaa, että etsivän nuorisotyön nuorisolakiin kirjaamisen jälkeen kehittyneitä, muista palveluista etsivään nuorisotyöhön ohjattujen nuorten kanssa työskentelyä. Osassa organisaatioissa työskennellään molempien työtapojen mukaisesti. Työmuoto hakee monessa paikassa vielä muotoaan ja paikkaansa osana palvelujärjestelmää, joten yhteisen arvopohjan ja työn periaatteiden kirkastaminen tukee työn kehittämistä.

3.1 Etsivä työ meillä ja maailmalla

Etsivää työtä voidaan tehdä erilaisten kohderyhmien kanssa ja siitä hyötyvät yhteiskunnan ulkopuolelle jäävät tai jätetyt ihmisryhmät, kuten päihderiippuvaiset tai asunnottomat (Mikkonen ym. 2007, 25). Etsivän työn lähtökohtana on ollut yhteiskunnassa tunnistettu eriarvoistuminen ja sillä on pyritty parantamaan yhteiskunnan syrjäyttämien ihmisten asemaa. Työn juuret ovat amerikkalaisessa jengityössä. Toisen maailman sodan jälkeen etsivä työ laajeni työotteeksi ympäri Eurooppaa. Norjassa etsivän työn ammatillistuminen alkoi 1960-luvulta sosiaalityön kenttätyöstä. Haldis Hjortin Etsivän työn psykologia on merkittävä teos ammatillisen etsivän työn kehittymisen taustalla myös Suomessa. (Juonen 2016, 18.)

Etsivän nuorisotyön valtakunnallinen kokeiluprojekti alkoi Suomessa Tampereella 1991 sosiaali- ja nuorisotoimen yhteistyönä. Projektissa hyödynnettiin norjalaista etsivän työn mallia, jossa työparit tekivät katutyötä lähiöissä ja kaupungin keskustassa. Lähtökohtana oli viedä apu nuorten omille reviireille, ulos toimistoista. Työmuoto vakinaistui Tampereen kaupungin rahoittamaksi toiminnaksi vuonna 1995. Se otettiin käyttöön myös monissa muissa kaupungeissa Suomessa 1990-luvun aikana. (Huhtajärvi 2007, 451-454.)

Etsivä nuorisotyö kirjattiin nuorisolakiin vuonna 2011 ja sen jälkeen se on opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman avustuksen turvin laajentunut suurimpaan

osaan Suomen kunnista (Juvonen 2016, 18). Vuonna 2016 valtion avustuksella etsivässä nuorisotyössä rahoitettiin 454 henkilötyövuotta (Bamming 2017, 21). Lisäksi kunnissa työskentelee etsiviä työntekijöitä kuntien omalla rahoituksella. Suomessa etsivää työtä tehdään monien kohderyhmien kanssa, kuten Pro Tukipiste seksityöläisten parissa ja Fingeroos-säätiö Löytävää vanhustyötä etsivän työn periaattein. Etsivä nuorisotyö kohdistuu nuorisolain mukaisesti riittämättömästi palveluihin kinnittyneisiin nuoriin. Laki antaa myös muille toimijoille mahdollisuuden ohjata nuori etsivän nuorisotyön asiakkaaksi, mikäli nuoren katsotaan hyötyvän siitä. (Finlex 2016.)

3.2 Etsivän työn periaatteet ja työn prosessikuvaus

Etsivä työ on otsikko, jonka alla tehdään työtä eri tavoilla ja menetelmillä. Niitä määrittävät yhteinen ideologia ja asenne. Olennaista on tehdä työtä asiakkaiden omassa ympäristössä ja heidän suostumuksellaan (Mikkonen, Kauppinen, Huovinen & Aalto 2007, 21.) Rhodes jakaa etsivän työn katutyöhön, kodeissa tehtävään työhön ja kiertävään työhön. Katutyötä tehdään muun muassa kaduilla, puistoissa ja ostoskeskuksissa. Kiertävä työ kohdistuu erilaisiin laitoksiin, joissa on etsivän työn kohderyhmää. Kiertävän työn tavoitteena on parantaa etsivän työn asiakkaiden saamaa palvelua kouluttamalla organisaatioiden työntekijöitä asiakaskunnan kanssa työskentelyyn. (Emt., 23.)

Hjort tuo esiin Lien määritelmän etsivän työn perustehtävästä. Tavoitteena on etsiä itselleen riittämättömästi palveluihin kiinnittyneitä nuoria, jotka tarvitsevat apua. Työn kohteena voivat olla sekä yksilöt että ryhmät, joihin pyritään luomaan kontakti varhaisessa vaiheessa. Tavoitteena on ennaltaehkäistä sekä nuoren vaikeuksia, että vaikuttaa hänen elinympäristöönsä, jotta se voisi tukea nuoren kasvua. Nuoria motivoidaan mielekkääseen toimintaan ja opetetaan käyttämään heille tarpeellisia palveluita. Etsivän työn tulee kerätä tietoa nuorille tarpeellisten palveluiden puutteista ja toimittaa tiedot eteenpäin päätöksenteon tueksi. Näin pyritään ennaltaehkäisemään nuorten putoamista palveluiden ulkopuolelle. (Hjort 1995, 17-18.)

Etsivä työn näkemyksen mukaan yhteiskunnassa on ihmisiä, joilla olisi oikeus saada palveluja, mutta he eivät niihin löydä. Apu on tuotava heidän elinympäristöönsä ja työskenneltävä siellä heidän ehdoillaan. Tavoitteena on jakaa hyvinvointia oikeudenmukaisemmin. (Emt., 257.) Näen olennaisena säilyttää työmuodon periaate aktiivisesta etsiytymisestä asiakaskunnan pariin. Nuorisolain uudistus vuonna 2011 muutti osaltaan työn luonnetta Suomessa tehden muille palveluille mahdolliseksi asiakkaiden ohjaamisen etsivään nuorisotyöhön (Finlex 2016). Asiakasvirta on havaintojeni mukaan monissa etsivän nuorisotyön organisaatioissa muuttanut suuntaa ja vaikeuttanut työmuodon jalkautumista palveluiden ulkopuolella olevien nuorten pariin.

Hjortin mukaan nuoren heikosta kiinnittymisestä palveluihin syytetään nuoren huonoa motivaatiota eikä nähdä motivaation katoamiseen johtaneita syitä. Etsivän työn lähtökohtana ovat asiakkaan omat tarpeet ja työntekijöiden tulee mahdollistaa hänelle osallistuminen tarpeellisiin palveluihin. (Hjort 1995, 21.) Kokeukseni mukaan nuorta arvostava lähestyminen mahdollistaa luottamuksen rakentamisen yhteiskuntaan. Etsivän työn vahvuus on asiakassuhteen epämuodollisuus sekä tasavertaisen kohtaaminen ilman auktoriteettiaseman ja sanktioiden käyttöä.

Tavoitteena on toimittaa päätöksentekijöille tietoa nuorten elinoloista ja palvelu-
puutteista, joiden vuoksi nuoret etsivän työn asiakkuutta tarvitsevat (Mikkonen ym. 2007, 18). Näin pyritään vaikuttamaan yhteiskunnan rakenteisiin pelkän yksilön ongelmien parissa työskentelyn sijaan. Hjort lainaa Grasjön näkemystä. Nuoren ongelmia ei voida ratkaista ilman, että pyritään vaikuttamaan olosuhteisiin, joissa hän elää. Ympäristö tuottavaa vastaavia ongelmia jatkuvasti uusille nuorille, joten yksilön kriisiä tulee tarkastella suhteessa elinympäristöön. (Hjort 1995, 60.) Havaintojeni mukaan vaikuttamistyö uhkaa työntekijöiden arjessa jäädä asiakkaiden akuuttien kriisien ratkomisen alle. Esimiesten tulisi luoda yhdessä työntekijöiden kanssa rakenteita, joilla tiedon säännöllinen keruu ja päätöksentekoon toimittaminen varmistetaan.

Työn määrällisten mittarien raportointi rahoittajalle saattaa organisaatioissa suunnata osaltaan työtä yksilön kanssa työskentelyyn, jolloin elinympäristön parantamiseen tähtäävät toimet saattavat unohtua. Tämä heikentää työmuodon vaikuttavuutta. Giraldi ja de Boeve painottavat etsivän työn roolia työskennellä nuorten ryhmien ja koko heidän yhteisönsä kanssa parantaakseen nuorten elinoloja ja rakentaakseen nuorta tukevia vertaisryhmiä (Giraldi & de Boeve 2008, 45-47). Rahoittajan tulee painottaa vaikuttamistyön merkitystä, jotta työntekijät saavat työrauhan tarvittaessa nuorten ryhmien ja perheiden kanssa tehtävälle työlle. Työmuodon yksilöasiakkuuksia painottava luonne luo painetta sekä työntekijöille että heidän esimiehilleen ja ohjaa työtä nopeita eteenpäin ohjauksia painottavaan suuntaan. Syyt nuorten palveluiden ulkopuolelle jäämisen ovat monimutkaisia eikä niiden ratkaisuun ole usein olemassa nopeita keinoja.

Hjort kuvaa etsivää työtä prosessina, jonka vaiheita ovat kartoitus, kontaktin solmiminen, motivointi, välitys, seuranta sekä lopettelu. Kartoituksen tavoitteena on oppia tuntemaan työskentelyalueen rakenne ja resurssit sekä alueen nuorisoryhmät. (Hjort 1995, 65-66). Kontaktin solmimisella tarkoitetaan tapoja päästä kontaktiin työskentelyalueen nuorten kanssa. Vaihe vaatii kärsivällisyyttä ja säännöllistä näkymistä nuorten reviiereillä. Tavoitteena on totuttaa nuoret työntekijöiden läsnäoloon ja herättää heissä kiinnostus kohdata työntekijät. (Emt., 68-69.) Sandin mukaan kontaktinottovaiheessa työntekijän tulee varautua aluksi nuorten kieltäytymiseen kontaktista työntekijän kanssa (Sand 2011, 43). Tälle vaiheelle tulee luoda johtamisella työrauha ja hyväksyä, että se vie aikaa (emt., 61). Nykyään etsivään nuorisotyöhön ohjautuu nuoria muista palveluista. Näen, että myös he tarvitsisivat mahdollisuuden tutustua ja totutella työntekijöihin ongelmakeskeisen vastaanoton sijaan. Näin elämää hankaloittaviin todellisiin syihin olisi mahdollista päästä käsiksi. Nuorisotyön keinoin on mahdollista luoda epämuodollisia tapoja tutustua näiden nuorten kanssa.

Motivoinnilla tuetaan nuoren voimavaroja ja uskoa omiin mahdollisuuksiin. Motivoitumattomuutta ei etsivässä työssä nähdä asiakkaan syynä tai valintana, vaan työntekijän tehtävänä on kontaktin solmimisen jälkeen etsiä aktiivisesti keinoja nuoren motivointiin, välttämällä kuitenkin asiakkaan painostamista muutokseen.

(Emt., 70-71.) Kehittämistyön aikana työntekijät toivat esiin, miten motivointiin vaadittava aika vaihtelee nuorten kesken. Olennaista olisi johtamisella luoda työrauhaa työntekijöille tähän. Asiakasmäärien kautta työn tehokkuuden ja tuotavuuden määrittelemisen uuvutti työntekijöitä ja esimiehen toivottiin olevan kiinnostuneempi työssä saaduista pienistä edistymisistä.

Motivoituessaan nuori on halukas opettelemaan käyttämään sopivia palveluita työntekijän kanssa. Hjort käyttää palveluihin ohjaamisesta termiä palveluihin välitys. Hän korostaa, että kyseessä ei ole mekaaninen nuoren vieminen palveluun. Rooli edellyttää taitoa saada nuoren luottamus, edustaa häntä palveluihin pääsemiseksi ja lopulta päästää irti nuoresta ilman, että hän tuntee itseään hylätyksi. (Emt., 72.) Vaihe vaatii aikaa. Se edellyttää työntekijältä palvelujärjestelmän tuntemusta, hyviä verkostotyön taitoja sekä toimivia kontakteja eri palveluihin. Taidon saavuttamisessa huolellinen perehdytys työtä pidempään tehneiltä näytteli suurta roolia työntekijöiden kommentteissa. Esiin tuotiin huoli työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta, jonka myös Bamming vahvistaa. Etsivien nuorisotyöntekijöiden vaihtuvuus näyttää kasvaneen ja vuonna 2016 vain alle puolet työntekijöistä oli kokopäiväisesti töissä koko vuoden etsivässä nuorisotyössä. (Bamming 2017, 21.) Kun vaihtuvuus on etsivässä nuorisotyössä nopeaa, miten hiljainen tieto siirtyy organisaatioissa? Mikkonen tuo esiin, miten etsivässä työssä hyödynnetään kokeneemman työntekijän perehdytystä uuden työntekijän kanssa. Koska työ pitää sisällään paljon kokemuksen kautta kertyvää hiljaista tietoa, nähdään sen siirtäminen olennaisena työssä kehittymisessä. (Mikkonen ym. 2007, 27.) Tämän toteutuminen edellyttää työssään hyvinvoivia ja sitoutuneita työntekijöitä.

Palveluihin kiinnittymisen jälkeisestä yhteydenpidosta nuoreen mielipiteet jakautuvat etsivän nuorisotyön kentällä. Miten kauan ja paljon nuoreen tulisi vielä pitää yhteyttä vai päättykö asiakassuhde kokonaan palveluun kiinnitymiseen? Hjort määrittelee tämän vaiheen seurantavaiheeksi, jossa nuoren tilannetta seurataan palveluun kiinnittymisen jälkeen. Mahdolliset eteen tulevat taantumiset voidaan näin ratkaista varhaisessa vaiheessa (Hjort 1995, 72-73). Tämä vaatii organisaation yhdessä työntekijöiden kanssa luomaa linjausta. Ongelmien uu-

delleen kärjistyksen ehkäisemisessä tämä vaihe toteutuessaan vähentää sekä nuoren kärsimystä, että yhteiskunnan kuluja.

Asiakassuhteen lopettelu koetaan Hjortin mukaan etsivässä työssä vaikeaksi ja työntekijät ovat usein taitavampia sitomaan nuoret itseensä kuin purkamaan asiakassuhdetta. Työntekijöiden kokemuksen mukaan usein eteenpäin ohjattu nuori ei pysy palvelussa. Pitäessään kontaktia yllä, he ovat selvillä nuoren tilanteesta, mikäli palvelu keskeytyy. Työntekijät haluavat myös välttää aiheuttamasta nuorelle hylätyksi tulemisen kokemuksia. (emt., 78). Vaikka työmuotoon kuuluu seurantavaihe, tulisi työntekijöiden osata määritellä milloin on aika päästää irti. Tavoitteena ei ole tehdä työntekijästä nuorelle korvaamatonta. Havaintojeni mukaan työnohjaus ja reflektointikulttuuri työyhteisöissä helpottavat tätä vaihetta estämällä asiakassuhteiden liiallisen henkilöitymisen ja jakamalla vastuuta asiakkaan tilanteesta työyhteisön kesken. Johtamisen näkökulmasta tämän mahdollistaminen vaatii työaikaresurssia sekä reflektoinnille myönteisen ja luottamuksellisen työilmapiirin rakentamista.

3.3 Etsivän työn roolin haasteet

”Etsivä työ on ensisijaisesti asenne, toissijaisesti menetelmä.” Sen toteutuminen edellyttää, että etsivää työtä tekevät organisaatiot ja työntekijät tiedostavat omat eettiset periaatteensa. (Mikkonen ym. 2007, 17.) Nuorisolain uudistuksen myötä tullut mahdollisuus lähettää nuorten tietoja etsivään nuorisotyöhön on osittain muuttanut asiakaskunnan reviiireillä tapahtuvan kohtaamisen luonnetta tuomalla kontrolliksi tulkittavia sävyjä työotteeseen. Sand nostaa esiin etsivän työn kannalta huolestuttavana ja työn arvoja haastavana suuntauksen, jossa työmuotoa pyritään käyttämään valvonnan tai seurannan välineenä. Työmuodon tärkeitä arvoja ovat asiakkuuden vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus. (Sand 2011, 42.)

Kokemukseni mukaan ilmoitusten perusteella tapahtuvissa yhteydenotoissa asiakassuhde rakentuu usein ongelmalähtöiseksi ja luottamuksellisen suhteen

syntyminen voi olla vaikeaa. Vaikka avun tarjoaminen on usein perusteltua, tällaisessa yhteydenotossa voi olla negatiivinen viire. Toisaalta monelle nuorelle yhteydenotto merkitsee huolenpitoa ja tuntuu epäselvässä elämäntilanteessa helpottavalta. Ristiriitaisesta sävystään huolimatta lakisääteisen ilmoitusmahdollisuuden taustalla on tärkeä tavoite estää nuoria putoamasta palveluiden ulkopuolelle. Työmuodon tulee löytää toimiva ja luonteva tapa toteuttaa sitä. Näen etsivän nuorisotyön haasteena sekä säilyttää mahdollisuus etsiä ja luoda kontakteja ohjautumattomiin nuoriin, että hyödyntää työmuodon epämuodollista työtettä ilmoitusten kautta asiakkuuteen tulevien nuorten kanssa.

Hjortin mukaan etsivän työntekijän tulee pohtia nuoren elämään puuttumisensa oikeutusta. On mahdollista, että työntekijä tulee siirtäneeksi omia tavoitteitaan ja arvojaan nuorelle tunnepitoisen luottamussuhteen avulla, eivätkä ne välttämättä vastaa nuoren omia tarpeita. (Hjort 1995, 20.) Aineistoni mukaan paineita siitä mitä työntekijä nuoren kanssa toimiessaan pyrkii edistämään, tulee muun muassa Nuorisolaista. Sen yhtenä tavoitteena on, että nuoret pääsisivät etsivän nuorisotyön avulla kiinni opiskelu- ja työelämään (Finlex 2018). Tavoite on väistämättä myös työntekijän ajatuksissa. Nuoren oma tilanne tai toiveet eivät välttämättä mahdollista toiveen toteutumista. Hjortin mukaan työntekijältä vaaditaan pohdintaa omista valinnoistaan ja herkkyyttä kuunnella nuoren todellisia tarpeita. Työntekijän tulee olla tietoinen omista arvoistaan ja siitä, miksi puuttuu nuoren elämään. (Hjort 1995, 21.)

Nieminen tuo esiin kuvauksen suurella intohimolla työtään kentällä tekevästä erityisnuorisotyöntekijästä, joka rientää työaikojen rajoittamatta ”sammuttelemassa sosiaalisia tulipaloja” ja auktoriteetteja kumartamatta uhmaa byrokraattista järjestelmää (Nieminen 1995, 332). Työmuodon kehittymisestä ja ammatillistumisesta huolimatta näen etsivän työn kentässä tätä henkeä. Työote vaatii rohkeutta edustaa ulkopuolisuutta kokevia asiakkaita ja tuoda esiin toimintatapoja, joilla yhteiskunta sitä aiheuttaa. Myös halu auttaa on tarpeen. Silti näen tuosta perinnöstä kumpuavan itsensä uhraamisen työssä jaksamista vaarantavana sekä työn laajempaa tarkastelua ja kehittämistä heikentävänä työotteena. Havaintopäiväkirjoista nousi usein esiin asenteita, joiden perusteella työntekijät

ovat valmiita tekemään asiakkaidensa eteen enemmän kuin heiltä voi vaatia normaalin työsuhteen rajoissa.

Etsivä nuorisotyöntekijä voidaan nähdä linkkinä kahden maailman välissä, jossa toista puolta edustavat esimerkiksi rikoksia tekevät nuoret ja toisella puolella ovat yhteiskunnan instituutiot, jotka ovat osaltaan tuottaneet nuorelle rikollisuuteen johtaneen tilanteen. Tässä välissä linkkinä toimiessaan työntekijä tekee työtä, jossa häntä tukevat rakenteet ovat heikot ja työ tehdään itsenäisesti ilman johtajan tai laajemman työyhteisön tukea. (Auvinen-Tornberg 2007, 18.) Kuvaus tuo esiin sen jännitteisen roolin, joka etsivän nuorisotyöntekijälle lankeaa. Hjort kuvaa roolia näin: Etsivässä työssä työntekijän tulee kyetä ”seisomaan yhdellä jalalla molemmissa leireissä”, mikä haastaa työntekijää pohtimaan omaa rooliaan. Tällä tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa työntekijä edustaa sekä yhteiskunnan järjestelmiä nuoren suuntaan, että näkee nuorena ja hänen elämäntavassaan myönteisiä arvoja ja toimintatapoja saadakseen kontaktin asiakaskuntaansa. (Hjort 1995, 20.) Selvitäkseen näiden kahden maailman välissä työntekijä tarvitsee sekä rakenteita, jotka luodaan omaan mieleen, että rakenteita, joita työyhteisössä pidetään yllä. Johtamisen merkitys on näiden luomisessa ja organisaatiokulttuuriin juurruttamisessa merkittävä. (Mikkonen ym. 2007, 54-55.)

4 JOHTAMINEN

Pohdin johtamista aineistosta nousevien etsivän nuorisotyön johtamisen kehityskohteiden pohjalta sekä etsivän nuorisotyön johtamisen erityispiirteitä. Tarkastelen johtamista etenkin tiimijohtamisen, visiojohtamisen ja innovaatioiden johtamisen kautta. Näen ne merkityksellisinä työmuodon kehittämisessä ja työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä vaativassa työssä.

Eronen nostaa esiin Hermansin määritelmän johtamisen kahdesta osa-alueesta, asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Ihmisten johtamiseen liittyvät muun muassa työilmapiiristä huolehtiminen ja työyhteisön kehityksen tukeminen. Molempiin osa-alueisiin tulee panos-

taa. (Eronen 2011, 63.) Johtajan tulee huolehtia organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen luomisesta ja vahvistamisesta. Suhteet työntekijöihin ovat hyvinä tärkeitä (Isotalus & Rajalahti 2017, 54). Työskentelyn ohjaaminen ja kyky antaa palautetta ovat johtajan tärkeitä taitoja. Tämä pitää sisällään työntekijän perehdyttämisen, työn tavoitteiden määrittelyn, työmäärän suhteuttamisen työntekijöiden määrään, työn arvioinnin ja palautteen antamisen sekä työntekijöiden motivoinnin ja tukemisen. (Emt., 54.)

Johtaja-johdettava-teoria teoria kuvaa johtajan alaisiinsa luomia, eri tasoisia vuorovaikutussuhteita. Korkean vaihdannan suhteessa sekä esimies että työntekijä kunnioittavat toisiaan, luottavat toisiinsa ja vuorovaikutus on avointa. Työntekijä saa tukea työlleen ja häntä kontrolloidaan vähän. Matalan vaihdannan suhde on muodollinen ja johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Tuki, luottamus ja palkitseminen on heikkoa. Matalan vaihdannan suhteelle on tyypillistä, että esimies ei puutu työssä koettuihin vaikeuksiin, organisaation arvoja ei käsitellä työntekijän kanssa ja katsoo hänen selvityvän yksin työn paineiden kanssa. (Emt., 46-47.) Aineistosta nousi esiin paljon matalanvaihdannan suhteita kuvaavia argumentteja. Esimiehen työntekijöihin luomien suhteiden laadulla on vaikutus organisaation tulokseen. Korkean vaihdannan suhteessa työntekijä kokee tyytyväisyyttä työhönsä, sitoutuu organisaatioon ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Vastaavasti matalan vaihdannan suhteessa työntekijöiden loppuun palaminen ja vaihtuvuus on suurta, vuorovaikutus esimiehen kanssa puolustautuvaa ja työnsuorituksen ja organisaatioon sitoutumisen taso heikkoa. (Emt., 47.) Aineistosta esiin nouseva työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja heikko vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä edellyttää huomion kiinnittämistä tähän.

Anu Pynnönen tuo väitöskirjassaan esiin, miten johtajien ja johdettavien käsitykset huonon johtamisen syistä poikkeavat selvästi toisistaan. Työntekijät määrittelevät huonon johtamisen esimiehen heikkona henkilöstöjohtamisena. Johtajat näkevät sen toimintaympäristöön, kuten taloudelliseen tilanteeseen tai hallinnollisiin muutoksiin liittyvänä, väistämättömänä tilana. Tällaisessa kuvauksessa johtajan vastuu häivytetään, johtaja nähdään olosuhteiden uhrina ja näin pyritään työntekijöiden johtajaan kohdistuvan kritiikin vaijennamiseen. (Pynnönen 2015, 47-48.) Etsivän nuorisotyön johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä tulee käsi-

tellä avoimesti ja pyrkiä kehittämään sitä konkreettisin teoin. Resurssit etsivään nuorisotyön johtamiseen ovat monissa organisaatioissa vähäiset, mutta esimiehen tulee tehdä niiden puitteissa parhaansa johtaakseen työyhteisöä rakentavasti ja työntekijöiden tarpeita kuunnellen. Lisäksi esimiehen tulee saada tukea omalle työlleen omasta organisaatiostaan.

4.1 Visiojohtaminen ja innovaatiojohtaminen suunnanäyttäjänä työlle

Autonominen johtamistapa jättää Mari Kurikkalan mukaan etsivässä nuorisotyössä työntekijät yksin työn haasteiden kanssa ja hän suosittelee tutkimuksessa työtä paremmin tukevana johtamismallina tiimijohtamista (Kurikkala 2015, 53). Tiimit tarvitsevat organisaatiosta nousevaa visiojohtamista. Visiojohtaminen suuntaa työtä, luo merkityksiä ja ymmärrystä tavoitteista sekä innostaa tiimiä työskentelemään niiden eteen. Tämä vaatii johdolta rohkeutta ennakoida tulevaa ja löytää suunta, johon työtä halutaan kohdentaa. (Sydänmaanlakka 2012, 227-228.) Havaintoni tukevat tätä väitettä. Vaativa ja vaikeasti rajattava työmuoto tarvitsee tuekseen visiojohtamista. Ilman sitä työmuoto kaventuu yksittäisten asiakkaiden hätään tarttumiseen työn laajemman kehittämisen ja sen todellisten vahvuuksien hyödyntämisen sijaan. Organisaation visio työn suuntaamisesta ja kohderyhmästä parantaa työn laatua kaikkeen tarttumisen sijaan. Isotaluksen ja Rajalahden mukaan johtajan vuorovaikutuksen tärkeä osa on vaikuttaminen ja sitouttaminen. Tällä tarkoitetaan johtajan vastuuta määrittellä, tuoda työntekijöiden tietoon ja sitouttaa työntekijät organisaation arvoihin, visioihin ja strategiaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 53.)

Havunen tuo esiin, miten koko työyhteisön jakama visio ja yhteinen käsitys työmuodon suunnasta on edellytys työntekijöiden sitoutumiselle ja tuottavalle työlle. Jos työn johto ei kykene sellaista luomaan, on työntekijöiden vaihtoehtona antaa asiakaskunnan tarpeiden määrittää se. (Havunen 2007, 91.) Etsivän nuorisotyön näkökulmasta tällainen lähestyminen on heikkous, sillä työn kohderyhmäksi asetettu alle 29-vuotiaat nuoret on laaja määritelmä. Työntekijöiden tulee yhdessä esimiesten kanssa löytää työtä määrittävä ja

rajaava visio.

Tiedonhallinnan taito on tärkeä osa johtajan vuorovaikutusta. Tavoitteena on sekä tiedon jakaminen, että sen synnyttäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Innovaatioiden luominen perustuu tiedon rakentamiseen vuorovaikutuksessa johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtajan osallistuminen tähän on tärkeää. (Isotalus & Rajalahti 2017, 51.) Koska etsivän nuorisotyön tulee seurata nuorten maailmaa ja löytää kohderyhmälle toimivat tavoittamisen menetelmät ja motiivointikeinot, vaatii työ innovaatioille myönteisen organisaatiokulttuurin. Pelkkä reagoiminen asiakaskunnan tarpeisiin ei riitä, vaan työmuotoa tulisi kehittää ennakkoiden nuorisokulttuurien muutoksia. Nuorisokulttuurin ilmiöihin vastaaminen vaatii innovaatioille myönteistä organisaatiokulttuuria.

Antolan ja Pohjolan mukaan innovaatioille otollinen maaperä luodaan organisaatioon visiojohtamisella, kannustamalla työntekijöitä kokeilemaan asioita ilman epäonnistumisen pelkoa, hyödyntämällä työntekijöiden erilaisia taitoja sekä kohtelemalla oikeudenmukaisesti ja merkittävinä tekijöinä tavoitteen toteutumisessa. (Antola & Pohjola 2006,170-171.) Toimiva tiedonkulku, hiljaisen tiedon hyödyntäminen, ongelmien avoin käsittely ja yhteisesti jaetut arvot vapauttavat työntekijöiden innovatiiviset kyvyt työyhteisön käyttöön (emt., 93). Näen tällaisen ilmapiirin synnyttämisen edellytyksenä etsivän nuorisotyön kehittämiseksi ja siinä esimiestyö on avainasemassa. Esimiehen tulee myös johtaa ideointia ja auttaa toiminnallaan innovatiivisuuden syntymistä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 54.)

4.2 Tiimijohtaminen työn tukena

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on eri taustojen, persoonien ja osaamisen kautta toisiaan täydentävää annettavaa yhteisesti määritellylle tavoitteelle. Tiimi jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteeseeseen ja toimintatapoihin. Tiimi vastaa yhdessä työnsä tuloksista. (Sydänmaanlakka 2012, 51.) Tavoitteena on tiimiällyn synnyttäminen. Se vaatii toteutuakseen tiimin jäsenten keskinäistä

vuorovaikutusta ja kykyä hyödyntää erilaista osaamista ja ominaisuuksia ongelmanratkaisussa. (Salminen 2013, 24.).

Puutteellinen tiimimalli näyttäisi syntyneen moneen etsivää nuorisotyötä tekevään organisaatioon autonomisen johtamismallin seurauksena ilman organisaatiossa aukikirjoitettuja toimintamalleja. Lönrothin mukaan tiimi rakennetaan tietoisesti itseohjautuvaksi organisaation sisään ja jaettuun johtajuuteen liittyvät periaatteet puhutaan auki. Itseohjautuvuus edellyttää jaettua johtajuutta, johon kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita. (Lönroth 2012, 21.) Alasoini nostaa esiin itseohjautuvuuden paradoksin, jossa tiimeiltä edellytetään itseohjautuvuutta ja vastuuta työn kehittämisestä, mutta se ei vähennä esimiestyön tarvetta. Toimivan tiimityön taustalla on aina tiivis vuorovaikutus esimiesten ja tiimien välillä. Tiimityö muuttaa esimiestyötä laadullisesti vaatimmaksi. (Alasoini 2011, 62.) Etsivän nuorisotyön työyhteisöjen kohtaamat vaikeudet kulminoituivat havaintojeni mukaan paljolti dialogin puuttumiseen esimiesten ja tiimin välillä eikä työn kehittämistä tehdä riittävässä määrin yhteistyönä.

Tiimimallin rakentaminen haastaa organisaation toimintaa, sillä se muuttaa vastuunjakoja ja päätösvaltaa organisaation toiminnassa (Alasoini 2011, 59). Toimivan tiimimallin rakentamisessa tulee huomioida esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutus. Myös Seppänen-Järvelä pitää esimiehen roolia merkittävänä tiimien jaetussa johtajuudessa. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kehitystyölle on aika ja paikka. Kehittymismyönteisen kulttuurin luominen omalla esimerkillä on merkittävää työyhteisön kulttuurin luomisessa ja hänen päätöksentekovaltansa mahdollistaa kehitystyön etenemisen käytäntöön. (Seppänen-Järvelä 2009, 74-75.) Näen tämän etsivän nuorisotyön yhtenä kehittymisen esteenä; kehitystyön tuloksia ei saada vietyä käytäntöön puutteellisen dialogin vuoksi työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Tiimityö vaatii tietoista sitoutumista ja toimintamalleja. Muuten vaarana on Salmisen mukaan valettiimi, joka vain nimellisesti toimii tiiminä. Syitä tähän voivat olla johdon riittämätön panostus tiimien muodostamiseen ja kehittämiseen tai työntekijöiden sitoutumattomuus ja tiimityön heikko ymmärrys. Tiimiksi kasvaminen vaatii työntekijöiden koulutusta tiimityöhön ja varsinkin

alkuvaiheessa tiimin vahvaa valmentamista ulkopuolelta. (Salminen 2013, 48-49.)

Työryhmällä on kaksi tavoitetta: asiatehtävä ja suhdetehtävä. Asiatehtävä on syy ryhmän olemassaololle ja suhdetehtävä tukee ryhmän kiinteyttä. Esimiehen tehtävänä on johtaa sekä asiatehtävän toteutumista, että varmistaa ryhmän kiinteyttä motivoimalla ja auttamalla ryhmää löytämään me-henki, joka sitouttaa työntekijöitä työskentelyyn. (Havunen 2007, 89.) Suhdetehtävän vaaliminen esimiehen roolina korostuu etenkin, kun työyhteisössä on vaihtuvuutta työntekijöissä. Tämä näyttäisi olevan arkea monissa etsivän nuorisotyön tiimeissä havaintojeni mukaan. Salmisen mukaan tiimin kehityskaari käynnistyy tällöin osittain alusta, joten hyvien suhteiden rakentaminen ja vaaliminen on tärkeää työn laadun kannalta. Muutosten keskellä tiimi on aina rakentumisvaiheessa ja yhteishengen rakentamiseen tulisi kiinnittää huomiota. (Salminen 2013, 47.)

Tiimin kehityskaaressa esimiehen roolin merkitys vaihtelee kehitysvaiheen mukaan. Muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet tunnustelevat tiimin ilmapiiriä ja pyrkivät varovasti lähentymään toisiaan. Tässä vaiheessa esimiehen rooli on vahva ja tiimi kaipaa johtamista hahmottaakseen yhteisen kuvan tiimin toiminnasta. Ristiriitavaiheessa alkaa syntyä tiimin jäsenten välisiä klikkejä ja ristiriitoja. Tiimi myös kyseenalaistaa käytäntöjään. Rakentumisvaiheessa myönteinen tapa toimi alkaa löytyä, yhteishenki on hyvä ja johtaja on enemmänkin tiimin tasavertainen valmentaja. Huipputiimin synnyttyä tiimi organisoii, arvioi ja kehittää sekä muuttaa tarvittaessa toimintaansa itsenäisesti. (Ilmarinen n.d.)

Havusen mukaan tiimityön johtaminen vaatii esimieheltä taitoa hyödyntää johtamisessa valmentajan roolia eli kannustaa, tukea ja motivoida tiimiä kohti tavoitteita. Kyse ei ole valvonnasta, vaan suhde työntekijöihin rakentuu keskinäisen luottamuksen kautta. Asiantuntijatyön johtaminen valmentajan otteella edellyttää johtajalta työn syvällistä tuntemusta. Ilman sitä esimiehellä ei ole mahdollista arvioida esimerkiksi sopivaa työmäärää, mikä heikentää työn laatua. (Havunen 2007, 20.) Aineiston mukaan osalla esimiehistä työmuodon

tuntemus on heikko, mikä on vaikeuttanut työn kehittämistä ja rajaamista. Työntekijöiden on perehdytettävä johtoa työn arkeen ja haasteisiin, joten dialoginen suhde esimiehen ja työntekijöiden on välttämätön työmuodon kehittymiseksi. Havusen mukaan työyhteisön aktivoiminen haasteiden ratkaisemiseen on tärkeää työyhteisön itsenäisyyden ja kehittymisen vuoksi. Liian vahvasti työtä omasta osaamisestaan käsin johtava esimies saattaa heikentää työyhteisön kykyä siihen. Tämä aiheuttaa työn henkilöitymisen esimieheen eikä edistä asiantuntijoiden omaa ajattelua ja toimintaa. (Emt., 20-21.) Etäämmältä johtaminen voi siis olla työmuodon mahdollisuus, mikäli keskusteluyhteys ja yhteinen ymmärrys työmuodon ehdoista ja toimintatavoista kehittyi organisaatioissa.

4.3 Etsivän nuorisotyön erityispiirteet johtamisen näkökulmasta

Etsivän työn johtamisessa olennaista on, että johto tunnistaa työn ideologiset periaatteet ja työmuodon erityispiirteet. Johtamisella mahdollistetaan työn resurssit sekä huolehditaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Esimiesten tulee luoda työmuodolle paikka ja oikeutus toimia osana palvelujärjestelmää. Se edellyttää organisaatiolta linjauksia työn suunnasta sekä työn organisointia. (Mikkonen ym 2007., 37.) Etsivän työn tekemisen edellytyksenä on vastuuta ottava ja tarvittaessa saatavilla oleva johtaja (Gibaldi & de Boeve 2008, 58).

Työmuoto määrittyy asiantuntijapalveluksi, jossa palvelut räätälöidään pitkälti asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja työ on pitkäjänteisen prosessin rakentamista. Työn tulokset syntyvät asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa, jossa työntekijällä on huomattava vaikutus asiakaskokemuksen ja palvelun tulosten syntyyn (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 47.) Asiantuntijapalvelun tuottamisen edellytyksenä on johtamisen näkökulmasta antaa riittävästi toiminta- ja päätöksentekovaltaa suoraa asiakastyötä tekeville työntekijöille, jotta laadukas palvelun tuottaminen on mahdollista.

Etsivän nuorisotyön johtaminen pitää sisällään työturvallisuuden liittyviä erityispiirteitä. Työtä tehdään julkisissa paikoissa sekä mahdollisesti asiakkaiden kotona eli tiloissa, joissa työnantajalla ei ole määräysvaltaa siellä eteen tuleviin tilanteisiin. Kuitenkin työntajalla on työturvallisuuslain edellyttämä velvollisuus suojata työntekijää työssä fyysiseltä, psyykkiseltä ja sosiaaliselta kuormitukselta (Roos & Mönkkönen 2015, 99). Toimivat työturvallisuuskäytännöt työhön tulee rakentaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Männikkö tuo esiin etsivän nuorisotyön johtamisen tärkeinä painopisteinä työntekijöiden asiantuntijuuteen luottamisen ja tukemisen sekä työntekijöiden vastuun ja vapauden työtavan määrittelyyn ja toteutukseen. Koko organisaation jakamat työn arvot, luottamuksellisuus ja dialogisuus esimiesten ja työntekijöiden kesken luovat pohjan työskentelylle. Hän painottaa myös esimiehen tuen, työn rakenteista ja tarvittavista resursseista huolehtimisen tärkeyttä, joustavuutta työn jatkuvassa kehittämisessä sekä verkostotyön edellytysten luomista. (Männikkö 2011, 36). Mikkonen lisää tähän esimieheltä vaadittavina taitoina taidon poliittisen vaikuttamiseen työmuodon edustajana sekä työn arviointitaidon (Mikkonen ym. 2007, 48). Vaativan työmuodon edustaminen vaatii esimiehiltä monipuolisia taitoja, minkä edellytyksenä näen esimiesten saaman tuen työlleen.

Psykososiaalisen kuormittumisen riskit on tunnistettava vaativassa asiakastyössä ja sen vaikutuksen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin tulee ymmärtää. Hyvinvoinnin tukeminen vaatii konkreettisia toimia ja niiden toimivuuden testaamista. (Nissinen 2012, 115-116.) Työyhteisö saattaa päätyä voimakkaasti asiakaskunnan tunneilmapiiriin sisään työskennellessään vaativan kohderyhmän kanssa. Yhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen siirtyy asiakaskunnan piirteitä, kuten epätoivoa ja näköalattomuutta. (Huhtajärvi 2007, 451.) Ilmiötä nimitetään englanninkielessä termillä ”going native”, mikä kuvaa tilannetta, jossa työtä tehdessään työntekijän kyky erottaa itsensä asiakkaiden elämäntavasta hämärtyy (Auvinen-Tornberg 2008, 44). Myös Hjort kuvaa etsivää työtä tekevien riskinä liukua liiaksi asiakaskuntansa maailmaan ja alkaa ihannoida heidän tapansa elää yhteiskunnan ulkopuolella. Tällöin työntekijä unohtaa oman aikuisuutensa ja menettää kykynsä pohtia asioita kriittisesti ja etäämmältä. (Hjort

1995, 20.) Sen seurauksena työn laatu kärsii ja työntekijän hyvinvointi vaarantuu. Työn rakenteilla on suuri merkitys ilmiön estämisessä ja johtaminen on tärkeässä roolissa niiden luomisessa.

Havaintojeni pohjalta minua puhuttelee Havusen esittelemä syväjohtamisen malli, jonka näkökulman näkisin toimivaksi tavaksi johtaa myös etsivää nuorisotyötä. Se tarkoittaa esimiehen tavoitteellista vuorovaikutusta toimintaympäristössään. Se pitää sisällään kyvyn rakentaa luottamusta työyhteisössä omalla esimerkillä ja toiminnallaan. Syväjohtaminen vaatii kykyä inspiroida ja motivoida työntekijöitä visioimalla, asettamalla tavoitteita sekä kannustamalla ja palkitsemalla. Työntekijöiden älyllinen herättely tuo osaamisen tavoitteen toteuttamiseen. Työntekijöiden huomioiminen, heistä huolenpitäminen, inhimillisten ongelmien kohtaaminen ja taito motivoida ovat tärkeitä. (Havunen 2007, 22.) Etsivässä nuorisotyössä painottuvat ihmisten ymmärtävä kohtaaminen, heidän motivointinsa ja oivalluttamisensa nuoren asiantuntijuuteen luottaen sekä hänen tukemisensa ratkaisemaan itsenäisesti haasteita. Kohtaamisen tapa on tärkeä osa työmuotoa ja hyvä pohja hyödynnettäväksi työmuodon johtamisessa. Näkemykseni mukaan yhteinen toimintatapa, kieli, arvot ja kulttuuri madaltaisivat työntekijöiden ja esimiesten vuorovaikutuksen haasteita.

Etsivää työtä tekevissä organisaatioissa tulee olla toimiva perehdytysjärjestelmä sekä mahdollisuus kouluttautua työn vaatimuksiin (Mikkonen ym. 2007, 47). Aineiston mukaan perehdytys on monissa organisaatioissa heikkoa. Nissisen mukaan onnistuneella perehdytyksellä työntekijä sitoutuu organisaation arvoihin, tunnistaa työnkuvansa osana sitä ja kykenee työskentelemään tavoitteisiin sitoutuen (Nissinen 2012, 121). Organisaation tulee myös huolehtia aika ajoin työtehtävien vaihtamisesta sekä työntekijän uralla etenemisen mahdollistamisesta (Mikkonen ym. 2007, 47). Myös paneelin kommentteissa tuotiin esiin näkemyksiä siitä, että etsivästä työstä on tarpeen välillä vaihtaa muihin tehtäviin, jotta työntekijöiden ajatusmaailma ei kapeudu. Esiin tulleessa työntekijöiden vaihtuvuudessa työn kierron mahdollisuus voisi säilyttää etsivän työn osaamista organisaatioissa, antaen samalla työntekijälle mahdollisuuden uudelleen työtoteuttamiseen. Tällä voitaisiin parantaa työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Keräsin aineiston osallistuvalla havainnoinnilla etsivän nuorisotyön alueellisissa verkostoissa sekä e-Delfoi-verkkopaneeleista. Esittelin niistä saadut tulokset etsivän nuorisotyön koordinaatiotyöryhmälle ja rahoittajan edustajille saadakseen lisää kehittämisideoita. Tutkimuksen aikana tapasin yhteensä noin 150 etsivää nuorisotyöntekijää tai esimiestä alueellisissa verkostoissa. Koko tämä asiantuntijaryhmä on ollut vaikuttamassa kehittämistyön tuloksiin.

5.1 Verkostotapaamiset

Kevään 2017 aikana osallistuin kuuteen etsivän nuorisotyön alueelliseen verkostoon, joissa kokoontui työntekijöitä, esimiehiä ja rahoittajan edustajia. Motivoitin tapaamisissa osallistujia mukaan verkkopaneeliin. Lisäksi tein osallistuvaa havainnointia etsivän nuorisotyön johtamiseen ja työn rakenteisiin liittyvistä keskusteluista. Roolini tapaamisissa oli työmuodon sisältä tuleva kehittäjä. Kirjasin keskusteluja tarkasti ylös löytääkseni merkittäviä teemoja verkkopaneeliin. Tein tarkentavia kysymyksiä ja ajoittain hieman provosoin verkostoja tarkastelemaan esimerkiksi työmuodossa itsestäänselvinä pidettyjä, mutta työturvallisuutta heikentäviä toimintatapoja. Keskusteluista nousi esiin haasteita liittyen johtamiseen ja sen mahdollistamiin työn rakenteisiin. Ne toistuivat samantyyppisinä kaikissa verkostoissa.

Esimiesten tapaamisissa pääpaino käsitellyissä aiheissa oli luonteeltaan hallinnollisia, kuten resurssien riittävyys ja siihen liittyvä yksintyöskentely, työmuotoon kohdistuvat tulosvaatimukset muilta toimijoilta sekä vuosittain haettavan rahoituksen vaikutukset työntekijöiden vakinaistamiseen. Esimiehet kokivat, etteivät rahoituksen määräaikaisen luonteen vuoksi saaneet vakinaistettua työntekijöitä, vaikka halua oli ja sitä oli yritetty pitkään. Samoin palkkatasoa pidettiin liian alhaisena työn vaativuuteen nähden ja esimiehet kuvasivat turhautuneensa, kun siihen ei oltu yrityksistä huolimatta saatu parannusta. Yksintyöskentelyn

vähentämiseksi esimiehet olivat koettaneet löytää sopivia moniammattillisia verkostoja työntekijän tueksi.

Myös työturvallisuutta, työssä jaksamista ja työkentän monipuolisuuteen liittyviä haasteita käsiteltiin. Haasteita työntekijöille aiheuttivat esimiesten mukaan työparin puute, asiakaskunnan moniongelmaisuus, kasvava asiakasmäärä ja heille tarpeellisten palveluiden vähäisyys.

Työparin puute on suuri ongelma ja se vaikuttaa myös työturvallisuuteen. Asiakkaat ovat huonokuntoisia eikä palveluita löydy, joten etsivä nuorisotyö joustaa ja paikkaa. (esimies)

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus tuotiin esiin esimiesten keskusteluissa useaan kertaan, mutta sen syitä ei erityisemmin pohdittu. Alan naisvaltaisuutta tarjottiin joitain kertoja syyksi vaihtuvuudelle äitiyslomien ja niiden sijaistamisen muodossa. Vaihtuvuus nähtiin esimiestyön haasteena ja työmuodon kehittämistä vaikeuttavana tekijänä.

”Työn kehittäminen on vaikeaa, kun koko ajan pitää olla perehdyttämässä sijaisia.” (esimies)

Työntekijät toivat esiin myös vaihtuvuuteen liittyviä syitä puheenvuoroissaan. Tällaisina nähtiin muun muassa itsensä liiallinen uhraaminen asiakkaiden edun vuoksi sekä toimimaton vuorovaikutus esimiesten kanssa.

”Työssä uupuu nopeasti. Jos lisäksi joutuu taistelemaan johdon kanssa, vaihtaa helposti uusiin tehtäviin.” (työntekijä)

Esimiesten puhevuoroista välittyi arvostus työntekijöiden ammattitaitoa kohtaan ja monet esimiehet korostivat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Omaa roolia kuvattiin muun muassa laivan purjeena toimimisena, kapteenin roolin sijaan. Toisaalta työntekijän itseohjautuvuutta tuotiin esiin kommentein, joista kuulijalle syntyi kuva, ettei esimies ollut tietoinen siitä, mitä työntekijän työ todella sisältää. Kommentit kuvasivat toisinaan organisaation vision puuttumista etsivän nuorisotyön tavoitteista ja kohdentamisesta.

”Etsivä nuorisotyöntekijä on sellainen nuorisotyön joka paikan höylä.” (esimies)

Työmuodon johtamisen haasteet nousivat esiin puheenvuoroissa. Etsivä nuorisotyö oli monella esimiehellä vain yksi osa johdettavana olevasta kokonaisuudesta, joten itsenäisesti toimivien työntekijöiden työstä perillä pysyminen koettiin haastavaksi. Työn moninaisuus ja työkentän laajuus tuotiin esiin usein eikä yhtenäistä näkemystä työn suunnasta näyttänyt esimiesten verkostoissa olevan. Silti esimiehet toivat esiin esimiesten omat verkostot työlleen olennaisena tukimuotona. He kokivat työn kohdentamisen ja rajaamisen haasteelliseksi muiden toimijoiden toiveiden kohdistuessa etsivään nuorisotyöhön. Muiden saman alan johtajien kanssa tästä paineesta oli mahdollista keskustella.

Pidempään etsivää nuorisotyötä tehneissä organisaatioissa työskentelevät esimiehet toivat esiin työmuodon vakiintumiseen ja selkiytymiseen liittyviä näkökulmia. Tämän koettiin antaneen työrauhaa sekä esimiehille että työntekijöille. Työn kuvattiin silloin myös muuttuneen laadukkaampaan suuntaan.

Etsivä työ on asettumassa kohdilleen. On päästy tulipalojen sammuttelusta eteenpäin.”(esimies)

Etsivän nuorisotyön luonne aikaa antavana ja massoja tavoittelemattomana työmuotona haastoi esimiehiä työmuodon edustajina tehokkuutta painottavassa työelämässä. Monet esimiehet pyrkivät löytämään työmuodon hyödyt ja puolustamaan sen toimintatapoja suhteessa muiden palvelujen vaatimuksiin. He näkivät työn vaativan aikaa ja rauhaa rakentaa luottamusta asiakkaisiin.

”On haasteita määritellä etsivän työn rooli muiden palvelujen paineessa: tehokkuusvaatimuksia, että listalta pois vaan ja äkkiä!”(esimies)

”Tapahtuu pieniä ihmeitä sellaisten nuorten kanssa, joista kukaan ei olisi koskaan uskonut. Se on hienoa!” (esimies)

Osa argumenteista toi esiin, miten työmuodon periaatteet unohtuivat tehokkuuspaineiden keskellä työskennellessä. Pynnösen mukaan organisaation arvot vaikuttavat siihen, millaista johtamista suositaan. Taloudellisten arvojen korostuminen mahdollistaa osaltaan huonon henkilöstöjohtamisen suunnatessaan huomiota toiminnan tehokkuuteen. (Pynnönen 2015, 50.) Havaitsin esimiesten

joko kipuilevan omalta organisaatiolta tulevien tehokkuuspaineiden kanssa tai toistavan niitä omassa johtamisessaan työmuodon luonteen vastaisesti. Huhtajärven mukaan etsivän työn esimiehen tulee turvata työrauha työntekijöille ja suodattaa hallinnosta tulevat paineet (Huhtajärvi 2007, 451). Myös Mikkonen tuo esiin esimiehen roolin suojella etsivää työtä poliittiselta painostukselta (Mikkonen ym. 2007, 40).

”Suuria rakenteellisia muutoksia on tulossa ja ne vaikuttavat myös etsivän työn rooliin. Miten sitä muutetaan paljon enemmän ja nopeammin tuottavaksi? Ei voida vaan tavata ja jutella, vaan pitää tulla onnistumisia sata kertaa enemmän kuin nyt. Kunnilta vaaditaan tehokkuutta ja se koskee myös etsivää työtä.” (esimies)

Eronen tuo esiin Pirneksen näkemyksen siitä, miten organisaation kulttuuri määrittelee osaltaan, miten johtaja voi toteuttaa omia arvojaan johtajessaan. Toisaalta johtajan on mahdollista valita ylläpitääkö totuttua tapaa vai kehittääkö hän johtamista omassa organisaatiossaan. (Eronen 2011, 63.) Etsivän työn johtaminen vaatii esimieheltä rohkeutta edustaa työmuotoa tehokkuuden maksimointia vastaan. Tässä rahoittajan on mahdollista olla esimiesten tukena tuomalla esiin työmuodon periaatteita ja määrittelemällä niihin sopivia tavoitteita tehokkuuspaineiden sijaan.

Tapaamisissa välittyi etsivän nuorisotyön työyhteisöissä suurena haasteena dialogin heikkous tai jopa täydellinen puuttuminen työntekijöiden ja esimiesten välillä. Jatkuva dialogi työyhteisössä on pohja, jonka kautta työtä kehitetään ja arjen haasteet ratkaistaan. Se näyttäisi olevan monissa organisaatioissa hyödyntämättä, mikä osaltaan selittänee työmuodon hahmottomuutta ja haasteellisuutta.

”Tapaan esimiestä kaksi kertaa vuodessa; hankehakemus ja kehityskeskustelu.” (työntekijä)

Työntekijät toivat esiin jäävänsä liian yksin työn haasteiden kanssa eikä esimestä usein koettu työtä tukevana tahona. Pettymysten kautta moni oli päätynyt tilanteeseen, ettei viitsinyt kysyä esimieheltä mitään. Ratkaisut tehtiin omista lähtökohdista käsin ja yhteys muuhun organisaatioon vaikutti kuulijasta hyvin heikolta. Pynnönen näkee yhtenä tuhoavan johtamisen mallina niin sanotun epäjohtamisen, mikä näkyy esimiehen läsnäolon, vastuunottamisen ja palaut-

teen antamisen puutteena. Tällainen johtamistapa altistaa työyhteisön muun muassa työpaikkakiusaamiselle. (Pynnönen 2015, 25.) Havaintojen mukaan osa esimiehistä tunnisti roolinsa työhyvinvoinnin tukemisessa. He pohtivat miten työhyvinvointi määritellään ja miten sitä voisi mitata. Toimivia tukimuotoja mietittiin aika ajoin keskusteluissa. Joidenkin esimiesten kommenteissa työhyvinvoinnista huolehtiminen nähtiin pääasiassa työntekijän vastuuksi.

Keskusteluissa nousi esiin myös työntekijöiden liiallinen itsenäisyyden halu ja jopa esimiehen johtovallan täydellinen sivuuttaminen. Näen sen itsenäisen työotteen kääntöpuolena, jossa työntekijät eriytyvät liiallisen itseohjautuvaksi yhteisöökseen tai pahimmassa tapauksessa täysin yksin vastaamaan koko työmuodosta. Tällöin esimiehen roolia ei nähdä merkityksellisenä. Kokemus työntekijän arvottomuuden tunteesta nousi ajoittain esiin voimakkaana ja se saattaa olla olla yhtenä syynä työntekijöiden esimiesten sivuuttamiseen.

"Joskus työntekijää kohdellaan kuin saastaista syrjäytynyttä, kun hakee apua esimiehellä."(työntekijä)

Myös esimiehet toivat esiin haastellisuuden vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa ja peräänkuuluttivat parempia alaistaitoja työntekijöiltään. Koettiin, että työntekijät ovat hyökkäviä ja vaativia eikä normaali kohtelias ja kunnioittava suhtautuminen toteudu esimies-työntekijäsuhteessa. Tämä kuormitti selvästi osaa esimiehistä. Erosen mukaan kunnioittavan työyhteisökulttuurin synnyttämisessä johtajan toiminnalla on suuri merkitys. Työilmapiiri on kokonaisuus, joka rakentuu esimiehen toiminnasta sekä työntekijöiden reaktioista siihen ja heidän omista tavoistaan toimia. (Eronen 2011, 63.) Pynnönen tuo esiin näkemysten, jonka mukaan huonoa johtamista selitetään usein johtajan itsensä ja hänen toimintansa ulkopuolelta, kuten organisaation kulttuurilla, johdettavien omalla syyllä tai tehokkuuden vaatimuksilla (Pynnönen 2015, 43).

"Aina arvostellaan johtamista ja esimiehen toimintaa, mutta kyllä niitä alaistaitojakin kaivattaisiin yhtä lailla. Pitäisi olla aktiivinen ja kohtelias myös sieltä työntekijöidenkin puolelta, että homma toimisi." (esimies)

Eronen lainaa Räsästä määritelläkseen hyvää henkilöstöjohtamista. Se perustuu aktiiviselle vuorovaikutukselle esimiehen ja työyhteisön kesken. Sen tavoitteena on rakentaa hyvää yhteistyötä muun muassa avoimella viestinnällä sekä selkeällä vastuunjaolla. (Eronen 2011, 64.) Näen, että kommunikaation parantamisessa esimiehillä on merkittävä rooli. Dialogin toteutumiseen tarvitaan silti myös työntekijöiden omaa tahtoa ja myönteistä asennetta.

Työntekijöiden puheenvuoroissa nousivat esiin työturvallisuuteen ja työssä jaksamiseen liittyvät haasteet, perustehtävän hahmottamisen ja työn rajaamisen vaikeudet sekä työtilojen ja työyhteisön puute. Työntekijät kokivat vastuuta asiakkaistaan työntekijöiden vaihtuessa ja tilannetta kuvattiin hyvin stressaavaksi asiakkaille. Työmuodon henkilöityminen asiakkaiden silmissä tiettyyn työntekijään vaaransi näissä kommentteissa asiakassuhteen jatkumisen työntekijävaihdoksissa.

"Asiakkaat ei siirry, jos työntekijä vaihtuu. Onhan se vähän kuin ilmoitettais, että äitisi vaihdetaan, koita pärjätä!" (työntekijä)

Työturvallisuuden haasteina työntekijät toivat esiin muun muassa yksintyöskentelyn, kotikäynnit ja asiakkaiden kuljettamisen omassa autossa, työpisteiden turvattomuuden ja sekä asiakaskunnan moniongelmaisuuksien ja arvaamattoman käytöksen. Keskustelua aiheista käydään havaintojen mukaan osassa organisaatioissa paljon. Osa työntekijöistä toi esiin, ettei työturvallisuudesta oltu esimiesten kanssa keskusteltu lainkaan. Asioita ei aina edes haluttu nostaa esiin oman esimiehen kanssa. Koettiin, ettei esimiehen ymmärrys riitä arvioimaan sopivia käytäntöjä ja keskustelujen koettiin vaikeuttavan työntekoa. Osa työntekijöistä toi esiin, toimivansa tietoisesti vastoin esimiehen ohjeita. Koettiin, ettei niitä noudattaen ole mahdollista tehdä työtä laadukkaasti. Mikkonen tuo esiin, miten johtajan tehtävänä on työntekijän tukemisen lisäksi valvoa sääntöjen noudattamista, jotta työntekijä ei vie asiakkaan auttamista itselleen vaaralliseen tai vahingolliseen suuntaan (Mikkonen ym. 2007, 41). Lisäksi näen tarpeellisena työntekijöiden ymmärryksen lisäämisen siitä, mikä on työn perustehtävä ja mitä sen rajoissa työntekijältä voidaan odottaa.

”Ei me käydä keskustelua työturvallisuudesta esimiesten kanssa. Sitten ne vaan kieltäisi kumminkin kaiken tekemisen.”(työntekijä)

Esiin tuotiin työssä koettuja pelottavia tilanteita, jotka vaivasivat edelleen työntekijöitä. Kerrottiin vaarallisista tilanteista ja yksin jäämisestä liian vaikeiden asioiden kanssa sekä pohdittiin olisiko niitä pitänyt käsitellä jonkun kanssa. Voimakkaita tunteina nousi pintaan, vaikka tapahtuneista oli saattanut kulunut vuosia. Keskusteluapua ja neuvoja vaikeiden asiakastilanteiden ratkaisemiseen kaivattiin enemmän. Moni koki, ettei voinut kuormittaa muita työntekijöitä vaikeilla tarinoilla eikä työnohjaustakaan ollut kaikille saatavilla. Helpotusta etsittiin vapaa-ajan ihmissuhteista sekä muun muassa kirkon toiminnasta. Mikkonen tuo esiin, että ellei organisaatiolta saa tukea työlle, työntekijä saattaa etsiä verkostonsa esimerkiksi baareista, mikä johtaa lisääntyneeseen alkoholinkäyttöön (Mikkonen ym. 2007, 31).

”Kerran menin yksin kotikäynnille niin, että oli 112 valmiiksi valittuna puhelimessa. Kyselin monelta taholta, onko mun pakko mennä, mutta asiakkaalla katsottiin olevan oikeus saada sama palvelu kuin muidenkin. Kyllä pelkäsin.” (työntekijä)

”Kriisiapua ei ole katsottu meille tarpeelliseksi, vaikka nuoret tuppaa tappamaan itseään virastoaikojen ulkopuolella.” (työntekijä)

Pettymys yhteistyöhön esimiesten kanssa välittyi monesta puheenvuorosta. Pettymysten takana oli kokemus, etteivät esimiehet ymmärtäneet työntekijän arkitodellisuutta ja työn vaativaa luonnetta. Tuotiin esiin, että esimiehet ovat esimerkiksi kiinnostuneet vain asiakasmääristä ja ihmettelevät mikä nuorissa on vikana, kun he eivät aina tule sovittuihin tapaamisiin. Työntekijät kokivat, että asiakaskunnan haasteet eivät auenneet esimiehille, vaan työltä odotettiin kohtuuttomia tuloksia liian lyhyessä ajassa. Tämä näytti johtavan työtteen muuttamiseen ja työn suorituksen tietoiseen laskemiseen itsensä suojaamiseksi.

”Olen tajunnut, etten voi esimiestä muuttaa, joten suojaudun tekemällä työni vähemmän syvällisesti.” (työntekijä)

Esimiehiä kohtaan tunnettiin myös sympatiaa ja heidän kuvattiin olevan yhtä huonossa asemassa kuin asiakkaat ja työntekijät. Työntekijöiden edustaessa

marginaalissa olevaa kohderyhmää uskottavuusongelma ja kohtaamattomuus näyttävät siirtyvän työntekijän osaksi ja lopulta heitä edustavien esimiesten kohteluun ylemmässä päätöksenteossa. Myös esimiehet toivat esiin työmuodon uskottavuuden haasteen ja oman vaikean roolinsa sen edustamisessa. Mikkonen kuvaa, miten etsivä työ edustaa sellaisia ihmisiä, joiden olemassa olosta suurin osa väestöstä ei halua tietää ja tämä asenne leimaa suhtautumista myös työntekijöihin ja heitä edustaviin esimiehiin (Mikkonen ym. 2007, 27).

"Kukaan ei halua kuulla meidän asiakkaiden tarpeista eikä niillä ole väliä, vaan päätökset tehdään organisaation tarpeista käsin. Eikä kukaan kyllä halua kuulla meidän pomojakaan, jotka joutuvat taistelemaan vähistä resursseista!" (työntekijä)

Näen asetelman murtamisessa olennaisena Kurjen esiin nostaman sosiokulttuurisen innostamisen. Sen tavoitteena on vaikuttaa yhteiskunnan rakenteisiin jakamalla valtaa kaikille yhteisön jäsenille, vaikuttaa asenteisiin ja lisätä ihmisten keskinäistä solidaarisuutta. (Kurki 2000, 24). Esimiesten ja työntekijöiden yhteinen työskentely työnkuvan selkeyttämiseksi asiakasnäkökulma huomioiden ja työn edustaminen verkostoissa tuloksellisena työmuotona vaikuttaisi myös esimiesten ja työntekijöiden asemaan.

Esimerkkejä toimivasta esimies-työntekijäsuhteesta tuotiin esiin kehittämistavoitteita harvemmin. Tämän voi osaltaan selittää se, että tutkimusaiheeni esittelyssä kerroin tutkivani työn johtamista ja sen kehittämistarpeita. Seurasin verkostojen keskusteluja yhteensä noin 30 tunnin ajan ja havainnoin sinä aikana paljon omaan tutkimukseeni liittymätöntä keskustelua. Näissäkin keskusteluissa toiveet esimiestyön suhteen nousivat esiin. Toimivia esimies-työntekijäsuhteita kuvatessaan työntekijät painottivat esimiehen roolia tukena, helposti tavoitettava, työlle raamit ja resurssit mahdollistavana sekä riittävästi toimintavapautta antavana johtajana.

"Hyvä esimies on sitä mitä työntekijä on nuorelle: tuki, kuuntelija ja edustaja. Kun on itse rähmällä, niin esimies nostaa ylös."(työntekijä)

Vastaavasti esimiehet kuvasivat toimivaa yhteistyötä oma-aloitteisten ja työtä kehittävien työntekijöiden tilaa antavana ja tarvittaessa tukea antavana johtamisena, jossa molemmin puolin vallitsee vahva luottamus ja kunnioitus.

"Tukena ollaan totta kai! Meillä työntekijä on niin kova ammattilainen, että homma pelittää."
(esimies)

5.2 eDelfoi-verkkopaneelit

Toteutin keväällä 2017 kaksi samansisältöistä eDelfoi-verkkopaneelia. Suurin osa panelisteista ilmoittautui mukaan verkostotapaamisista. Lisäksi kutsuin sähköpostitse mukaan nuorisotutkijan ja etsivän nuorisotyön kehittämisen parissa työskenteleviä henkilöitä saadakseni keskusteluun moniäänisyyttä. Mukaan alun perin lupautuneita oli yhteensä 81, joista kutsun paneeliin hyväksyi 60 henkilöä. Panelisteista 15 oli esimiehiä, joista 12 toimi kuntasektorilla ja 3 kolmannella sektorilla, mikä tässä tarkoittaa järjestöjä ja säätiötä. Työntekijöitä oli mukana 42, joista kuntasektorilla työskenteli 34 ja kolmannella sektorilla 9. Lisäksi paneeleihin osallistui yksi nuorisotutkija sekä kaksi työmuodon kehittämisen parissa työskentelevää henkilöä. Heidän roolinaan oli tuoda työmuotoa etäämmältä seuraavien näkökulmia mukaan keskusteluun. Osa kysymyksistä koski etsivää nuorisotyötä tekevien organisaatioiden käytäntöjä, joihin heillä ei ollut mahdollisuutta vastata. Heidän argumentinsa olivat arvokkaita keskustelun avaajina ja innoittajina. Tuloksissa näitä vastauksia ei esitellä omana ryhmänä.

Vastaajilta pyysin taustatietoina, oliko vastaaja työntekijä vai esimies, työkokemusvuodet etsivässä työssä tai sen johtamisessa, työskentelyorganisaation muodon (järjestö, kunta, kuntayhtymä tai säätiö), työskentelykunnan asukasluvun sekä etsivän nuorisotyön työryhmän koon.

Yhden etsivän nuorisotyöntekijän työyhteisöistä paneeliin ilmoittautui 16 panelistia, kahden etsivän nuorisotyöntekijän työyhteisöistä 16 panelistia ja yli kahden työntekijän työyhteisöistä 26 panelistia.

Paneeliin ilmoittautuneista 13 oli enintään yhden vuoden työkokemus etsivästä työstä tai sen johtamisesta, 7 panelistilla yhdestä kolmeen vuoteen ja ja 38 panelistilla yli kolme vuotta työkokemusta etsivästä työstä tai sen johtamisesta.

Panelisteista 36 työskenteli alle 25 000 asukkaan kunnan alueella, 9 panelistia 25 000- 99 999 asukkaan kunnan alueella ja 13 yli 100 000 asukkaan kunnan alueella.

Etsivää nuorisotyötä tekevät ja sitä johtavat panelistit työskentelivät Varsinais-Suomen, Satakunnan, Pirkanmaan, Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueilla. Lähetin sähköpostitse myös kutsun Pohjois-Suomen etsiville nuorisotyöntekijöille, mutta en saanut sieltä osallistujia mukaan eikä minulla ollut mahdollisuutta tavata heitä henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen tapaaminen helpotti osallistumista, joten verkostotapaamisissa käyminen oli merkittävää. Pohjois-Suomen etsivien mukaan kutsumisella tavoittelin monipuolista kuvaa johtamisen eri tavoista ja haasteista, koska oletin Pohjois-Suomessa maantieteellisten etäisyyksien ja pienten työyhteisöjen tuovan omat erityispiirteensä työn tekemiseen ja johtamiseen. Tätä näkökulmaa saatiin silti esiin, sillä mukana oli pienten paikkakuntien sekä monen eri kunnan alueilla toimivia työntekijöitä ja esimiehiä.

Tutkimukseen osallistujia tulee informoida, mitä tietoja tutkimukseen osallistuvilta kerätään, miten niitä säilytetään ja ketkä voivat nähdä ne. Lisäksi tulee kertoa tutkimuksen tavoite ja työn tilaaja. Tiedot voidaan antaa suullisesti tai kirjallisesti. (Kuula 2006, 102-103.) Tiedotin näistä sähköpostitse, videolla sekä suullisesti verkostotapaamisissa. Henkilörekisterin pitäjä tulee myös mainita informoinnin yhteydessä (emt., 102). Tätä en huomannut tehdä eikä kukaan kuulija siitä kysynyt. Henkilörekisterin pitäjä olin minä, koska tein tutkimusta ilman työsuhdetta tutkimuksen tilanneeseen organisaatioon (emt., 82). Huolehdin keräämien yhteystietojen säilyttämisestä lukkojen takana ja suojasin rekisteritiedot sisältävän tiedoston salasanalla tietokoneellani, joka itsessään oli suojattu salanalla.

Osallistujan vapaaehtoisuus on edellytys tutkimukselle ja hän voi kieltäytyä missä tutkimuksen vaiheessa vain jatkamasta osallistumisestaan (Kuula 2006, 87). Pohdin miten vapaasti tai painostettuna osallistujat tutkimukseeni ilmoittautui-

vat. Osassa verkostotapaamisissa esimerkiksi koordinaattori otti voimakkaasti kantaa, että jokaisen tulisi kantaa kortensa kekoon tärkeän asian puolesta. Sosiaalinen paine antaa yhteystietonsa näkyi tilanteissa. Työn tilaaja kannusti esimiehiä osallistumaan, kun näytti siltä, ettei heitä saada riittävästi mukaan paneeleihin. Mukaan ilmoittautuneilla oli kuitenkin mahdollisuus jättää lopulta osallistumatta paneeleihin, mitä mahdollisuutta 20 henkilöä 80 käyttikin. Sosiaalinen paine osallistua ei ollut tutkimusetiikan kannalta ongelmallista, koska kukaan ei voinut valvoa kuka todella osallistui paneeleihin. Se jäi vain minun tietooni.

Kuusi tuo esiin anonyymiyden hyödyt paneelityöskentelyssä. Näitä ovat muun muassa valta-asetelman murtaminen, vastaaminen ilman pelkoa kasvojen menettämisestä tai rangaistuksesta luottamuksellista tietoa ilmaistessa (Kuusi 2013, 253.) Oli tärkeää murtaa pelko alaisten joutumisesta myöhemmin vastuuseen sanomisistaan, jotta keskustelulle voitiin luoda turvalliset ja hedelmälliset lähtökohdat. Oletin myös esimiesten olevan valmiimpia myöntämään heille vaikeita ja kehittämistä vaativia asioita anonyymiyden turvin. e-Delfoi-työskentelyn tavoitteena on saada aikaan keskustelua, jossa asiantuntija on valmis tarvittaessa muuttamaan näkökulmaansa saatuaan riittävästi uutta tietoa ajattelunsa tueksi (emt., 249).

Koin e-Delfoi-verkkopaneelin manageroinnin hyödyllisenä sen vuorovaikutteisen roolin vuoksi. Mikäli kysymykset ovat epäselviä tai liian monimutkaisia, voi vastaaja turhauduttuaan jättää vastaamatta niihin (Vehkalahti 2014, 24). Delfoi-työskentelyssä tutkijalla on mahdollisuus tehdä paneelin aikana tarkentavia kysymyksiä ja innostaa vastaajia käymään keskenään keskustelua aiheista. Sain muutaman palautteen epäselvästä kysymyksen asettelusta ja pystyin tekemään tarkennuksia paneelien aikana. Tämä oli hyödyllistä vastausten laadun kannalta.

Tarkentavia kysymyksiä tekemällä varmistin ymmärtäneeni kommentit panelistin tarkoittamalla tavalla. Esimerkiksi Webropol-tyyppinen kysely ei olisi mahdollistanut tätä, joten tulkinnan virheet olisivat olleet todennäköisempiä. Laine nostaa esiin, miten samasta tausta tulevilla tutkijalla ja tutkittavilla vastausten tulkin-

taa helpottaa saman työkuulttuurin jakaminen. Tällöin käsitykset termeistä ja merkityksistä ovat jossain määrin yhteneviä. Silti stereotyyppiset käsitykset ja tulkinnan virheet ovat mahdollisia ennakkokäsitysten pohjalta. (Laine 2015, 35.) Hermeneutiikka tarkoittaa teoriaa ymmärtämisestä ja asioista tehtävistä tulkinnoista. Sen kohteena on ihmisten ilmaisu. Ilmaisussa on mukana merkityksiä ja niiden mahdollisimman oikea tulkinta on tutkimuksen kannalta olennaista. (Emt., 33.) Koska en verkkopaneeleissa voinut nähdä kommentoijan elekieltä, muodostuivat sanat tärkeiksi tulkinnassa ja kysymisen mahdollisuus oli hyödyllistä oikeiden merkitysten esiin saamiseksi.

6 E-DELFOI-PANEELIEN TULOKSET

Tuloksia analysoidessani kävin läpi verkostotapaamisten havaintopäiväkirjat ja peilasin tuloksia verkkopaneelien vastauksiin. Esitän tuloksia analysoidessani osassa kysymyksissä esimiesten ja työntekijöiden näkemykset omina ryhminään. Sen kautta oli mahdollista löytää olennaisia kehittämiskohteita. Muutoin katson, että vastakkainasettelua näiden ryhmien välillä tulisi aktiivisesti madallata työmuodon kehittämiseksi.

Kysymykset käsittelivät työntekijöiden ja esimiesten esiin tuomia työmuodon johtamiseen ja työn rakenteisiin liittyviä näkökulmia ja haasteita. Paneelin kysymykset olivat:

- Työyhteisöjen kasvun vaikutukset johtamiseen kaupungistumisen aikaan saamissa mahdollisissa muutoksissa.
- Esimiehen mahdollinen rooli tiiviinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä.
- Esimiehen ja työntekijöiden toivottava työn jako tulevaisuudessa.
- Työturvallisuutta ja työssä jaksamista tällä hetkellä vaarantavat työn rakenteiden heikkoudet vastaajan organisaatiossa.
- Esimiehen tarvittava osaaminen ja ominaisuudet
- Työhyvinvointia ja sitoutumista tukevat työn rakenteet tulevaisuudessa.
- Palautetta kyselystä

Työntekijöitä paneeleissa oli mukana 43. Vastausten määrä vaihteli työntekijöiden kohdalla 25 vastaajasta 31 vastaajaan. Tämän hetken työn turvallisuutta ja työntekijöiden jaksamista vaarantavia tekijöitä kartoittavassa kysymyksessä oli vähiten työntekijätaustaisia vastaajia osassa kysytyistä tekijöistä, kuten kenttätyön turvallisuuskäytäntöihin vastaamisessa.

Esimiehiä oli mukana 15, joilta saatiin vastauksia 6-12 kappaletta eri kysymyksiin. Vähiten vastauksia esimiehiltä oli sekä työn vaaroja, että suojaavia tekijöitä kartoittavissa kysymyksissä. Eniten esimiehet olivat vastanneet kaupungistumista koskevaan työyhteisöjen kasvuun käsittelevään kysymykseen sekä esimiehen tiivistä roolia etsivän nuorisotyön tiimin jäsenenä kartoittavaan kysymykseen.

Koska kaikki panelistit eivät vastanneet osaan kysymyksistä tai lainkaan kyselyyn, olivat vastaajamäärät vastaajien taustatietojen mukaisten ryhmien sisällä melko pieniä monissa kysymyksissä. Tästä syystä en esitä säännönmukaisesti jokaisen ryhmän tuloksia esimerkiksi työskentelykunnan koon tai työkokemuksen mukaan. Olen hyödyntänyt näitä taustatietoja syventääkseni vastauksista nousevia ilmiöitä.

Toivottavaa työnjakoa koskevan kysymyksen tallentumisessa oli useammalla vastaajalla ongelmia, joiden ratkaisussa pyrin auttamaan sitä minulta sähköpostilla pyytäneitä sekä paneelissa ohjeistaen. Vastaajamäärä työntekijöiden osalta pysyi lähes samana kuin aiemmissa kysymyksissä. Esimiesten puolella se putosi kyseessä olevan, kyselyn kolmannen kysymyksen kohdalla selvästi eikä vastausaktiivisuus enää noussut kyselyn jatkuessa. Muiden kysymysten tallentumisongelmista ei kuitenkaan tullut palautetta. On mahdollista, että tekniset haasteet veivät esimiesten motivaatiota käyttää aikaa jatkaakseen kyselyyn vastaamista tai kysymykset koettiin vaikeasti hahmotettaviksi.

Palautetta kyselyn toimimattomuudesta tuli kysymyksistä, joissa valintoja osoittavat otsikot eivät pysyneet näkyvissä listan myöhemmässä vaiheessa. Kyseessä oli ohjelman tekninen ominaisuus, jota ei voinut palautteesta huolimatta

muuttaa. Näihin kysymyksiin on vastattu lähes yhtä aktiivisesti kuin kyselyn muihinkin kysymyksiin, joten hankaluus ei näytä estäneen vastaamista.

Kyselyyn toivottiin kysymystä esimiestyön toimivista käytännöistä tällä hetkellä. Näkökulma oli arvokas ja harkitsin toisen delfoi-kieroksen järjestämistä muun muassa sen pohtimiseen. Huomasin kuitenkin palautteista, että vastaajilla oli jo nyt haasteita ehtiä vastaamaan ja käymään keskustelua paneeleissa. Muita uusia keskustelun aiheita ei tuotu esiin niitä kysyessäni. En uskonut osallistujien motivoituvan toiseen kierrokseen, joten päätin jatkaa asioiden työstämistä alueellisissa verkostoissa. Tavoitteenani oli kiertää esimiesten verkostotapaamisia aineiston analysoinnin jälkeen ja saada näkökulmia muun muassa esimiesten kokemuksista työn haasteista ja palkitsevuudesta, heidän hyväksi havaitsemaan johtamisen käytännöistä ja kaipaamastaan tuesta työlleen. Valitettavasti työelämän aikataulut eivät sopineet yhteen työn tilaajan toivoman julkaisuaikataulun kanssa, joten kasvokkain toteutettu aiheen syventäminen ei toteutunut. Pääsin kuitenkin työstämään ideoita koordinaatioryhmän tapaamisiin, mikä oli merkittävä lisä kehittämistyölle.

Monet paneeliin osallistuneet kertoivat palautteissa pitäneensä osallistumista merkittävänä pysähtymisenä olennaisten asioiden ääreen ja sen saaneen ajattelemaan omaa työtä syvällisemmin. Moni toivoi jatkossa mahdollisuutta vastaavaan dialogiin työntekijöiden ja esimiesten kesken. Käytyä keskustelua pidettiin hyödyllisenä aloituksena työmuodon sisällä. Pysin kehittämisehdotuksina tukemaan esiin nousutta tarvetta laajemmalle kehitystyölle.

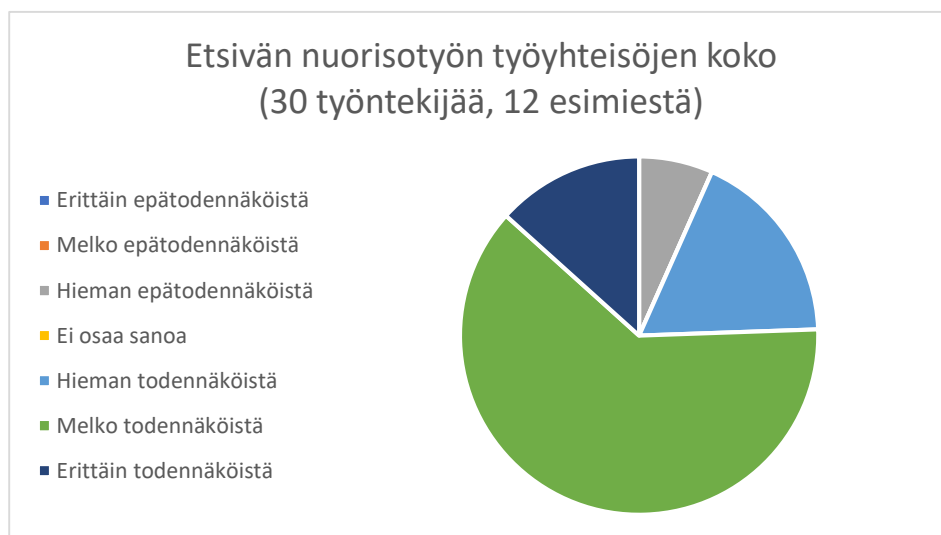
6.1 Kaupungistumisen vaikutukset työyhteisöjen kokoon ja johtamiseen

Etsivän nuorisotyön työyhteisöjen koko tulee kasvamaan kaupungistumisen myötä vuoteen 2027 mennessä, oli paneelin ensimmäinen väite. Vastaajien tuli pohtia miten todennäköisenä ja miten toivottavana kehityksen suunta työyhteisöjen toiminnan ja johtamisen kannalta nähtiin. Taustamateriaalina oli Sitran artikkeli kaupungistumisen mahdollisen kiihtymisen myötä väestön ja palvelui-

den keskittymisestä kaupunkeihin. Tulevaisuuden tutkimuksessa hyödynnetään trendejä, joiden kautta tulevaisuuden suuntia pyritään ennakoimaan. Kaupungistuminen on eräs tällainen trendi, joka on jo alkanut ja jatkuessaan tai kiihtyessään tulee muuttamaan tuntemaamme yhteiskuntaa. (Nissinen 2015.)

Tavoitteena oli herätellä pohtimaan yhteiskunnan muutokseen peilaten etsivän nuorisotyön muutoksia työyhteisöissä ja johtamisessa. Kysymys sai yhden palautteen epäselvästä kysymyksen asettelusta sekä yhden kommentin, jossa pohdittiin sen yhteyttä muuhun kyselyyn. Avasin kysymystä paneelin managerina ja painotin sen tavoitetta tarkastella etsivää nuorisotyötä osana laajempaa yhteiskunnan muutosta. Kysymykseen vastasi 30 työntekijää ja 12 esimiestä. Se herätti vilkasta keskustelua molemmissa paneeleissa. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksia ei tässä erotella niiden samankaltaisuuden vuoksi.

Asteikko kysymyksessä oli: +++ erittäin todennäköistä, ++ melko todennäköistä, + hieman todennäköistä, +/-, -hieman epätodennäköistä, -- melko epätodennäköistä, --- erittäin epätodennäköistä.



Kuvio numero 1. Kaupungistumisen vaikutukset etsivän nuorisotyön työyhteisöjen kasvuun: todennäköisyys.

Vastaajat uskoivat kaupungistumisen vahvistuvan ja sen myötä työyhteisöjen kasvua pidettiin todennäköisenä. Vain kolme vastaajista epäili kehityksen suuntaa hieman. Kaupungistumisen etenemistä perusteltiin jo nähdyllä suunnalla, jossa palveluita keskitetään suuriin kaupunkeihin ja poliittisella tahtotilalla kehittä-

tää kaupunkeja maaseutua enemmän. Tulevan maakuntaudistuksen nähtiin osaltaan vaikuttavan etsivän nuorisotyön työyhteisöjä kasvattavana, mikäli työtä tullaan johtamaan etäämmältä ja kuntia suurempina yksiköinä. Muuttoliikkeen myötä etsivän työn kohderyhmän nähtiin painottuvan kaupunkeihin ja kaupungit koettiin vetovoimaisiksi asuinpaikoiksi nuorille. Toisaalta tuotiin esiin maaseudulle jäävien nuorten erityinen tarve etsivän nuorisotyön palveluille, joten kokonaan etsivän nuorisotyön ei uskottu siirtyvän kaupunkien palveluksi. Kasvavan asiakasmäärän kaupungeissa nähtiin vaativan lisää työntekijäresurssia, mikä kasvattaisi etsivän nuorisotyön työyhteisöjä.

Epätodennäköisyyttä perusteltiin muuttoliikkeen suunnan muutoksella esimerkiksi opiskelujen jälkeen lapsuuden maisemiin palaamisena. Mahdollisesta kaupungistumisesta huolimatta muutos etsivän nuorisotyön kenttään nähtiin melko pienenä myös osassa vahvasti kaupungistumiseen uskovien vastauksissa. Etsivän nuorisotyön nähtiin olevan työmuoto, joka on välttämätöntä säilyttää lähellä asiakaskuntaa. Palveluiden vähentyessä ja julkisen liikenteen heikentyessä syrjäseuduilla asiakaskunnan nähtiin tulevan entistä riippuvaisemmaksi etsivän työn kontaktista sen asiakkaan luokse jalkautuvan luonteen vuoksi.

Kehityksen toivottavuutta vastaajat vastaajat kuvasivat asteikolla +++ erittäin toivottavaa, ++ melko toivottavaa, + hieman toivottavaa, +/-, - hieman ei-toivottavaa, - - melko ei-toivottavaa, - - - erittäin ei toivottavaa

Kysymykseen vastasi 30 työntekijää ja 12 esimestä. Kysymyksen asettelu mahdollisti vastaamisen monesta eri näkökulmasta, mitä voidaan pitää kysymyksen heikkoutena. Siihen vastattiin asiakkaiden tarpeiden, työn tekemisen haastavuuden sekä työyhteisöjen kasvun ja johtamisen näkökulmista. Numeeraaliset vastaukset eivät kuvanneet vain työyhteisöjen kokoon ja niiden johtamiseen liittyviä toivetoja, mikä selittänee osaltaan vastausten suurta jakaantumista. Analyysi perustuu tässä kysymyksen kohdassa ”toivottavuus” paneeleissa esitettyihin argumentteihin. Esimiesten ja työntekijöiden argumentit asiasta olivat melko samanlaisia keskenään.

Asiakaskunnan ja työn tekemisen kannalta palveluiden ja etsivän nuorisotyön keskittyminen suuriin kaupunkeihin nähtiin negatiivisena kehityksenä. Palveluiden vähentyessä etsivän nuorisotyön roolin nähtiin korostuvan palveluiden ulkopuolille jäävien nuorten tavoittajana. Argumenteissa etsivä nuorisotyö nähtiin jopa ainoana mahdollisuutena palveluihin pääsyyn julkisen liikenteen puuttuessa. Tällöin työn roolina nähtiin nuorten kuljettaminen etäämmällä oleviin palveluihin. Etsivän nuorisotyön asiakkaista suuren osan uskottiin silti keskittyvän suurin kaupunkeihin.

Esiin tuotiin myös kaupunkien nyt pienemmät suhdeluvut pieniin kuntiin verrattuna. Tällä suhdeluvulla tarkoitettiin etsivän nuorisotyöntekijöiden määrää suhteessa tavoitettujen nuorten määrään kussakin kunnassa. Nuorten tavoittaminen suuremmissa kaupungeissa nähtiin pieniä kuntia haastavammaksi. Pienissä kunnissa tieto nuorista on helpompi saada vähäisen asukasmäärän ja tiiviimpien verkostojen ansiosta. Tuttuuden ja paikallistuntemuksen nähtiin katoavan sekä nuorten tavoittamisen vaikeutuvan, mikäli työntekijöiden alueet ovat laajoja.

Työyhteisöjen kasvu nähtiin pääasiassa toivottavana kehityssuuntana etsivässä nuorisotyössä. Sen toivottavuutta perusteltiin työntekijän paremmalla esimieheltä ja kollegoilta saatavalla tuella sekä työn selkeämmillä rakenteilla. Yksin työskentelyyn suhtauduttiin negatiivisena tilana ja se nähtiin haasteena työn jatkuvuudelle työntekijöiden vaihtuessa. Nissisen mukaan yksintyöskentely on suuressa roolissa työntekijöiden myötätuntopuutuksessa eikä vahva ammatillisuus ja kokemus pysty suojaamaan työntekijää siltä ilman työyhteisön tukea (Nissinen 2012, 120). Pienissä kunnissa mahdollisten suurempien työyhteisöjen nähtiin lisäävän esimiestyön panosta etsivään nuorisotyöhön. Myös maakuntauudistuksen kautta toivottiin esimiestä, joka keskittyisi vain etsivän nuorisotyön johtamiseen, jos pienten kuntien etsivä nuorisotyö koottaisiin isompiin yksiköihin. Toisaalta oltiin huolissaan etsivän nuorisotyön oman työtteen katoamisesta isossa organisaatiossa ja esimerkiksi sote ja maakuntauudistusten aiheuttamina. Oman työnkuvan ja roolin kirkastamista moniammatillisissa verkostoissa painotettiin siksi erittäin tärkeänä kehittämiskohteena.

Kommunikoinnin tarpeen esimiesten ja työntekijöiden välillä nähtiin kasvavan entisestään, mikäli työtä johdettaisiin etäämmältä. Isoissa organisaatioissa on vastaajien mukaan uhkana, että johtaminen jää persoonattomaksi ja työntekijä yksin haasteidensa kanssa. Kuitenkin saman nähtiin tapahtuvan tällä hetkellä kunnissa, joissa on vain yksi työntekijä etsivässä nuorisotyössä. Työkavereiden tuen koettiin silloin korostuvan ja sitä pidettiin osittain jo nyt esimiehen tukea olennaisempänä. Kehityksen toteutuessa etsivän nuorisotyöntekijöiden määrä organisaatiossa näyttäisi olevan toivotusti suurempi kuin nyt.

Esimiehen työnkuva nähtiin hyvin vaativaksi jatkuvien muutosten keskellä. Johtamisen haasteiden nähtiin painottuvan kykyyn hahmottaa etsivä nuorisotyö osana laajempaa palveluverkostoa ja kirkastaa sen rooli niin, että työmuodon omat vahvuudet pääsevät käyttöön. Samoin johtamisen toivottiin voivan ennakoita yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia niin, että etsivä nuorisotyö pysyy mukana muutoksissa. Myös Mikkonen tuo esiin etsivän tuon esimiehen taitona kyvyn hahmottaa tulevaisuuteen liittyviä mahdollisia tilanteita (Mikkonen ym. 2007, 40). Tämän nähtiin vaativan esimiehiltä aikaa paneutua sekä työmuodon todellisuuteen, että palveluverkoston laajemmin. Ajankäytön mahdollisuutta tällaiseen epäiltiin. Hyvin pienen tiimin johtamista ilman muiden työmuotojen johtamista pidettiin esimiestyön kannalta liian suppeana piirinä ja sen nähtiin kapeuttavan esimiehen näkökulmaa. Toisaalta liian suuren kokonaisuuden johtamisen katsottiin etäännyttävän esimiehen työn arjesta ja sisällöistä. Johdettavien kokonaisuuksien sopiva koko katsottiin siis edellytykseksi laadukkaalle johtamiselle.

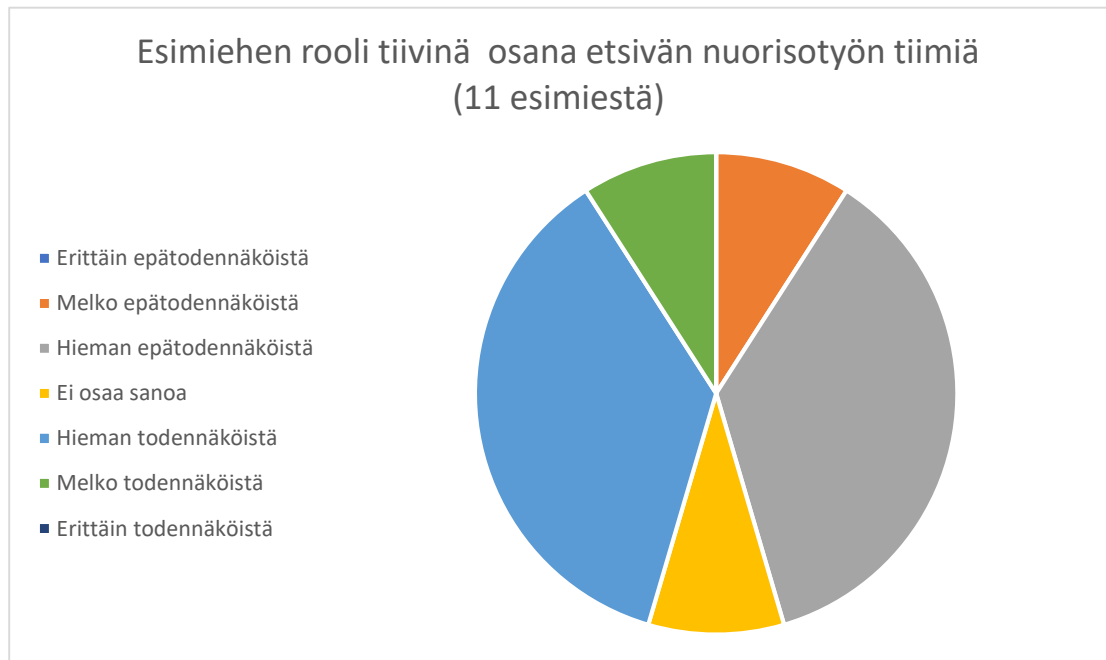
6.2 Esimiehen rooli osana etsivän nuorisotyön työyhteisöä

Toinen kysymys käsitteli esimiehen mahdollista roolia tiivinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä vuonna 2027. Väitteessä viitattiin Mari Kurikkalan 2015 tekemään tutkimukseen, jossa tuotiin esiin tiimijohtamisen mahdollisuus tuottaa autonomista johtamismallia parempaa tukea etsivään nuorisotyöhön. Vastaajien tuli

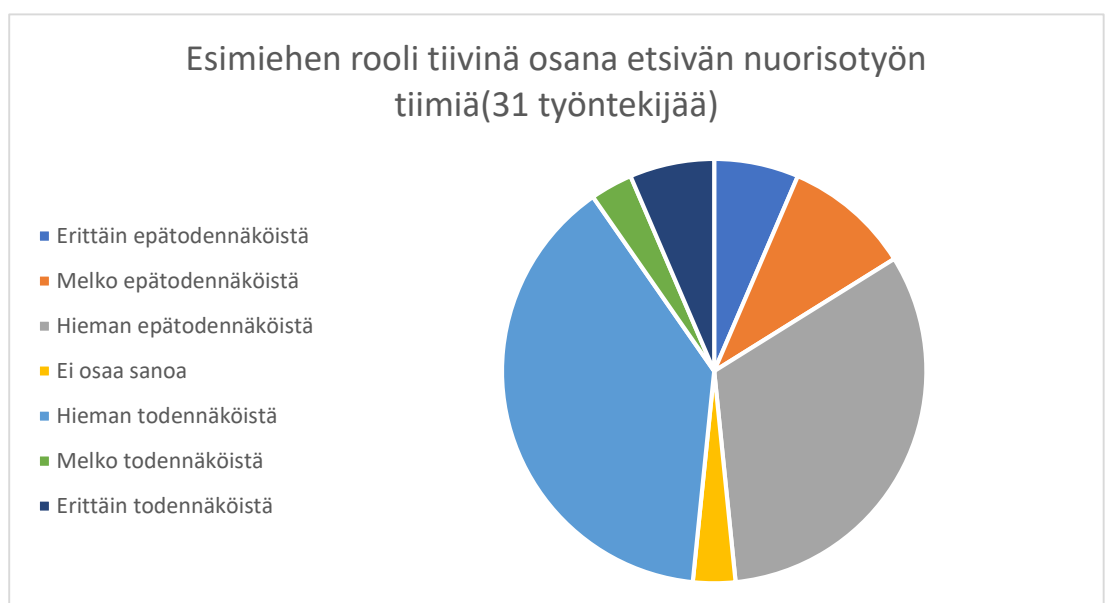
pohtia miten todennäköisenä ja toivottavana he tätä mahdollista kehitystä pitivät. Kysymykseen vastasi 31 työntekijää ja 11 esimiestä.

Väitteen todennäköisyyttä vastaajat kuvasivat asteikolla:

+++ erittäin todennäköistä, ++ melko todennäköistä, + hieman todennäköistä, +/-, -hieman epätodennäköistä, -- melko epätodennäköistä, --- erittäin epätodennäköistä.



Kuvio 2. Esimiehen rooli tiivinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä: Todennäköisyys. Esimiehet.

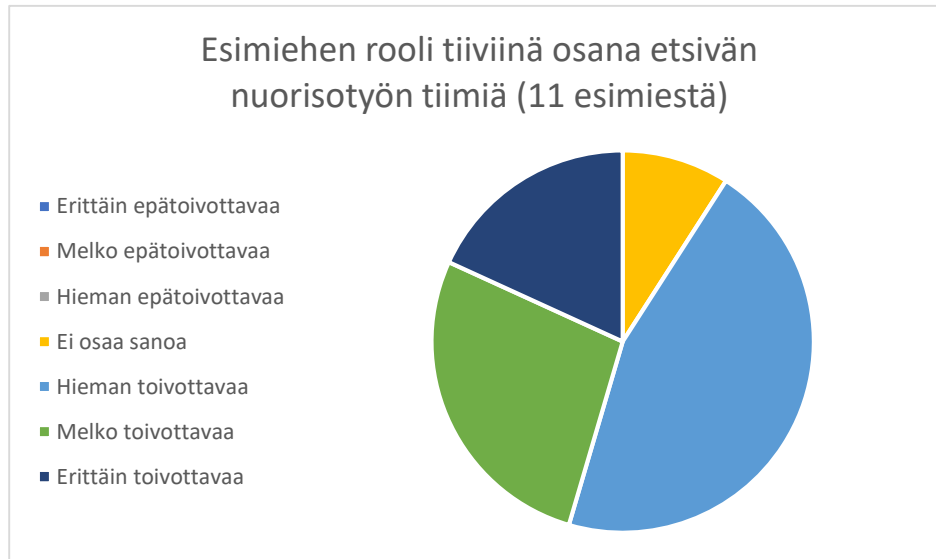


Kuvio 3. Esimiehen rooli tiivinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä: Todennäköisyys. Työntekijät.

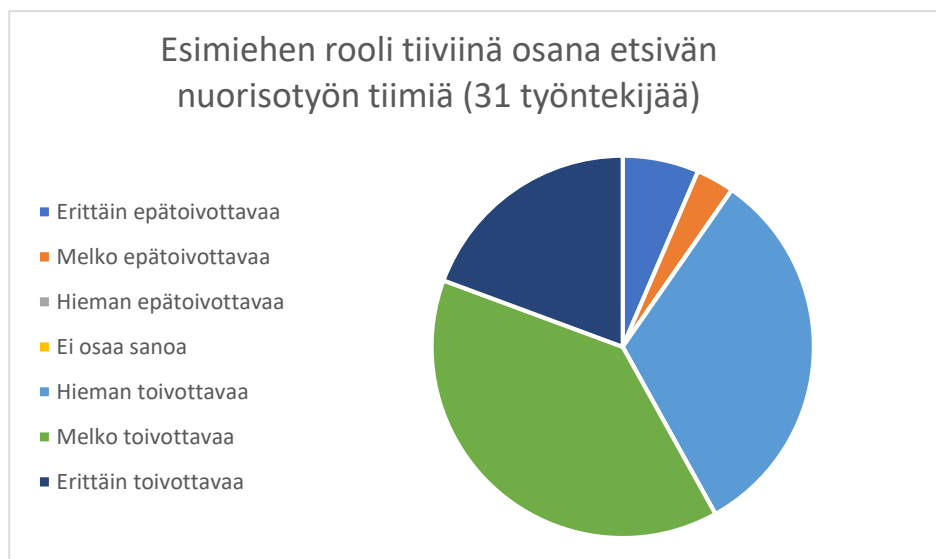
Vastaukset jakaantuivat laajasti sekä esimiehillä että työntekijöillä, noudattaen melko samanlaista hajontaa. Todennäköisenä ja epätodennäköisenä kehitystä piti yhtä moni vastaajista, suurimman osan vastauksista painottuessa hieman todennäköiseen tai hieman epätodennäköiseen.

Esimiehen tiiviimpää osallistumista etsivän nuorisotyön työyhteisön toimintaan pidettiin pääasiassa toivottavana tilana. Sen todennäköisyyttä epäiltiin nykyisen esimiestyön suuntauksen vuoksi, jossa esimiehillä nähtiin olevan jatkuvasti laajempia kokonaisuuksia johdettavanaan. Kehityksen todennäköisenä näkevät perustelivat kantaansa välttämättömyydellä: etsivän nuorisotyön nähtiin vaativan parempia rakenteita ja tukea. Silti kommentoissa usko kehityksen todennäköisyyteen ei välittynyt vahvana. Sekä esimiehet että työntekijät perustelivat kehityksen epätodennäköisyyttä laajoilla johtamisalueilla, jossa esimiesten vastualueet kasvavat jatkuvasti ja työn toteutus ja kehittäminen siirtyvät entistä enemmän työntekijän vastuulle. Tiiviin verkostotyön nähtiin korvaavan esimiesvetoista työn kehittämistä jossain määrin. Liian suurten johdettavien kokonaisuuksien nähtiin johtavan esimiehen ajan riittämättömyyteen ja esimiesten työn sisällöllisen ymmärryksen heikkenemiseen. Lisäksi johtamisen haasteena nähtiin etsivän nuorisotyön lisääminen muiden töiden päälle esimiehen työnkuvaan määrittelemättä siihen käytettävää aikaa. Tämä nähtiin sekä tämän hetken haasteena, että todennäköisenä kehityssuuntana.

Väitteen toivottavuutta vastaajat kuvasivat asteikolla +++ erittäin toivottavaa, ++ melko toivottavaa, + hieman toivottavaa, +/-, - hieman ei-toivottavaa, - - melko ei-toivottavaa, - - - erittäin ei toivottavaa



Kuvio 4. Esimiehen rooli tiiviinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä: Toivottavuus. Esimiehet.



Kuvio 5. Esimiehen rooli tiiviinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä: Toivottavuus. Työntekijät.

Suurin osa vastaajista piti kehitystä melko tai hieman toivottavana. Myös muutamia erittäin toivottavana pidettyjä vastauksia saatiin kummaltakin vastaajaryhmältä Työntekijöiden ja esimiesten vastaukset jakaantuivat pitkälti samoin. Suurin ero oli, ettei kukaan esimiehistä pitänyt kehitystä ei-toivottavana, mutta kaksi työntekijöistä piti sitä erittäin ei-toivottavana ja yksi melko ei-toivottavana. Näistä vastauksista välittyi pettymys saatuun esimiestukeen eikä sen uskottu paranevan tulevaisuudessa. Esimiesten asiantuntemattomuus edustamastaan työmuodosta aiheutti työntekijöille tarpeen pitää esimies etäällä työstään. Lisäk-

si tuotiin esiin eräänlaisena etsivän työn ideaalina työntekijän vapaus kehittää ja toteuttaa työtään asiakaskunnan tarpeista käsin ilman organisaation kahleita.

Toivottavuutta perusteltiin työntekijöiden saamalla tuella työn haasteissa ja kehittämisesssä. Esimiehen roolina nähtiin hakea rahoitusta ja edustaa työmuotoa verkostoissa. Tiiviin yhteistyön työntekijöiden kanssa nähtiin lisäävän esimiehen ymmärrystä työstä. Työn rajaaminen ja vision kirkastaminen nähtiin johtamisessa tärkeäksi, että etsivän nuorisotyön vahvuudet pääsevät käyttöön eikä työmuoto ajaudu paikkaamaan muiden palveluiden puutteita. Myös Sand nostaa esiin, että etsivän työn tulee hyödyntää omia vahvuuksiaan ja tehdä yhteistyötä, muttei paikata muita palveluja (Sand 2011, 58). Resurssien turvaaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen nähtiin kuuluvan olennaisesti esimiehen rooliin. Mikkonen tuo esiin samat tehtävät kuvatessaan johtamisen roolia etsivässä työssä (Mikkonen 2007, 37).

"Esimiehen tehtävä olisi katsoa asioita laaja-alaisemmin ja huomata jos etsivä työ alkaa kääntyä väärään suuntaan. Itse olen etsivän työn suunnasta jonkin verran huolissani. Onko syy itseohjautuvissa etsivissä vaiko nimenomaan esimiestyössä. Jos esimies ei tiedä mitä etsivän kuuluu tehdä, voi työ alkaa olla muun työn paikkaamista, etsivät kun usein ovat moniosajia ja itsenäisiä työntekijöitä, jotka kyllä hoitavat homman."(esimies)

Esimiehet toivat esiin tilanteen, jossa useamman työntekijän työryhmät saavat osakseen enemmän johtamista ja yksinään työskentelevät jäävät enemmän oman onnensa nojaan. Työn kehittämiseksi tilanne on haastellinen. Työ muotoutuu silloin vain yhden henkilön näkemyksen mukaisesti ja työntekijän vaihtuessa suunta kääntyy uuden työntekijän ajatusten mukaiseksi.

Työntekijät näkivät osassa organisaatioissa korostuneen hallinnolliset tehtävät niin suuressa määrin, ettei työn johtamiselle ollut organisaatiokulttuurissa tilaa. Esimiesten aika täyttyi palavereista eikä kohtaamiselle jäänyt aikaa. Tähän toivottiin tiimityöskentelyn tuovan parannusta ja sen ohjaavan esimiestyötä laadukkaampaan suuntaan. Osa työntekijöistä toivoi aktiivisempaa palautteenantoa esimiehiltä. Koettiin, että palautetta saadaan lähinnä kehityskeskusteluissa.

Tiimin johtamattomuuden nähtiin uuvuttavan ja lopulta rikkovan tiimit, joten läsnäolevaa johtamista tarvitaan myös itseohjautuvissa tiimeissä. Esimiehen roolia moni työntekijöistä hahmotti työn mahdollistajana, joka on paikalla, kun tarvitaan, muttei varsinaisesti tiimin jäsen. Valmentava esimiestyö edellyttää muun muassa taitoa kuunnella työntekijöitä ja tehdä heille oivalluttavia kysymyksiä, läsnäoloa sekä taitoa antaa palautetta. Tämän työtteen edellytyksenä on esimiehen hyvä itsetuntemus sekä taito johtaa myös itseään. Valmentavan johtamistapa edellyttää myös vahvaa tukea esimiehen työlle myös omalta esimieheltä. (Seppänen 2016, 48.)

Pienessä osassa argumenteista nykyinen autonominen johtamistapa koettiin toimivaksi. Kuitenkin myös näistä vastauksista välttyi samanaikaisesti toive saada tarvittaessa enemmän tukea esimieheltä. Jonkinlainen yksin selviytymisen ideaali tai pakko välittyi, vaikka jaksaminen saattoi vastajaa epäilyttääkin.

Henkilökohtaisesti pidän siitä, että saan tehdä työtä suht rauhassa. En kaipaa erityisemmin lisää kontaktia esimiehen kanssa. Joskin sanottakoon, että tukea pyytäessä toivoisin sen joskus olevan napakampaa. Tietysti jonkun täytyy laivan kapteeni olla. (työntekijä)

Tiimityön nähtiin tarjoavan parempaa palvelua nuorille. Tiimissä nuoren tilanteisiin on mahdollista löytää monipuolisia ratkaisuja ja kun nuori tutustuu useampaan työntekijään, eivät työntekijän poissaolot tai vaihtuminen keskeytä nuoren saamaa palvelua. Tiimien nähtiin voivan koostua myös muista kuin vain etsivistä nuorisotyöntekijöistä. Moniammatillisuus koettiin nuorelle hyödylliseksi. Toimiakseen tiimien nähtiin tarvitsevan tiimin kiinteydestä huolta pitäviä rakenteita, jotta ne eivät muodostu näennäisiksi yhteistyön paikoiksi.

Työhyvinvoinnista huolehtimisen nähtiin tällä hetkellä olevan liikaa työntekijän vastuulla. Esimiehen vahvempi osallistuminen koettiin merkityksellisenä työhyvinvoinnin tukemisessa.

Nyt on itsellä se tunne, että kun kukaan ei pakota pysähtymään, sitä vain ottaa uusia juttuja kalenteriin, vaikka tietää, että kohta uupuu. Merkkinä se, että asioiden muistaminen alkaa olla vaikeaa. Olen jo kolme tai neljä kertaa maininnut asiasta esimiehelle, mutta hän ei ole puuttanut tilanteeseen. (työntekijä)

Esimiehen roolina nähtiin sekä tiivis yhteistyö työntekijöiden kanssa, että riittävän etäisyyden säilyttäminen heihin, jotta laajempi näkökulma työmuotoon säilyy. Tätä kuvattiin termillä rajafunktio. Silloin esimies on riittävän lähellä työyhteisöä ymmärtääkseen sen toimintaa ja haasteita, säilyttäen kuitenkin sopivan etäisyyden ja laajemman näkökulman.

”Rajafunktiolla tarkoitan tässä, että lähiesimiehen on tiedettävä roolinsa ja kyettävä liikkumaan niin tiimitasolla kuin hallinnossakin. Esimies ei saa kadota kumpaankaan vaan hänen on kyettävä liikkumaan sekä tukien perustehtävässä kiinniolevia työntekijöitä, että kyettävä toimimaan laajemmin organisaation esimiehisyydelle asettamissa rooleissa, verkostoissa etc. Liian lähellä tai liian kaukana perustehtävästä ja tiimeistä voi esimiehisuus jäädä näennäiseksi (etäiseksi) tai ryhmä alkaa tehdä esimiehelle kuuluvia tehtäviä.” (esimies)

6.3 Esimiehen ja työntekijän toivottava työnjako

Kysymyksessä eriteltiin 21 etsivään nuorisotyöhön kuuluvaa työtehtävää (liite 1), jotka olin kerännyt sekä oman työkokemukseni pohjalta, että verkostotaapaamisten havainnoista. Yhtään työtehtävää ei kommenteissa rajattu pois etsivän nuorisotyön tehtävistä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuuluisivatko ne osittain, kokonaan vai ei lainkaan esimiehelle ja työntekijälle toivottavassa työnjaossa tulevaisuudessa. Lisäksi he saivat perustella ja lisätä tarvittaessa jonkin puuttuvan työtehtävän argumentteihin. Kysymys sai useamman palautteen vaihtoehdosta ”kuuluu osittain”, joka vastaajien mukaan olisi ollut toimivampi muodossa ”kuuluu pääsääntöisesti”. Yhtään työtehtävää ei lisätty kommentteihin.

Kysymykseen vastasi kohdasta riippuen 29-30 työntekijää sekä 6-8 esimiestä. Vaihtelua selitti osittain se, että osa vastaajista oli ymmärrettävästi jättänyt vastaamatta seuraavaan kohtaan määriteltyään tehtävän jo kuuluvaksi kokonaan esimiehelle tai työntekijälle. Kysymyksen toteutus oli jäykkä ja vaati vastaamista samaan tehtävään kahteen eri kohtaan, esimiehen ja työntekijän rooleihin. Toi-

mivampi versio oli ollut jokaisen tehtävän määrittely yhdellä kertaa oikealle henkilölle ja hyödyntäen vastaajien ehdottamaa "kuuluu pääsääntöisesti"-kohtaa. Kokemattomuus ohjelman käytössä näkyi kysymyksen totetuksessa ja aiheutti vastaajille turhaa vaivaa. Vastausmäärä oli kuitenkin hyvä suhteessa muihin kyselyn kysymyksiin, joten kankeus ei vaikuta vähentäneen vastaajien aktiivisuutta merkittävästi.

Yksimielisyyttä jonkin tehtävän kuulumisesta vain esimiehen työtehtäviin ei syntynyt luetelluista työtehtävistä. Työntekijöiden katsottiin useissa vastauksissa olevan vastuussa vähintään osittain kaikkien tehtävien tekemisestä. Havaintojen perusteella etsivässä nuorisotyössä suuri osa tehtävistä, myös hallinnollisista, on tällä hetkellä monissa organisaatioissa työntekijöiden vastuulla. Kysymyksessä kysyttiin toivottavaa työnjakoa tulevaisuudessa. Voisi siis olettaa työntekijöiden toivovan näin suurta itsenäisyyttä ja vastuuta työssään. Kuitenkin koko aineistosta välittyi kuva, että työntekijät kokevat jäävänsä liian yksin työn haasteiden kanssa ja toivoivat esimieheltä läsnäoloa työn arjessa. Ristiriitaa selittänee osaltaan työntekijöiden ja esimiesten tottumus työntekijöiden itsenäiseen työskentelyyn eikä tottua tilaa välttämättä kyseenalaistettu. Kysymystä ei aina mahdollisesti pohdittu tehtävänannon mukaisesta toivottavana tilana. Työntekijöiden argumenteissa etsivän nuorisotyön ideaalina tuotiin usein esiin myös oman työnsä herruus, mikä haastaa esimiestyötä. On löydettävä yhteinen käsitys, milloin esimies on liian lähellä ja koska liian etäällä. Dialogi työyhteisöissä on välttämätöntä tämän ratkaisemiseksi.

Sekä paneeleissa että verkostotapaamisissa tuotiin esiin, ettei työnjaosta juuri keskustella. On kiinnostavaa, miten monessa kohdassa sekä esimiehille että työntekijöille osittain kuuluvaksi merkityt työtehtävät käytännössä jaetaan ja miten niiden toteutumista seurataan. Pynnösen mukaan asioista vaikenemisen kulttuuri antaa oikeutuksen huonolle johtamiselle ja tekee siitä hyväksytyin toimintatavan organisaatiossa (Pynnönen 2015, 58). Tällaisen kulttuurin murtaminen olisi näkemykseni mukaan edellytys työn kehittämiseksi ja käytännön työn tekemiselle.

Mari Kurikkala nostaa tutkimuksessaan esiin myös oman aineistoni esiin tuoman huomion, että esimiehen tehtävien määrittely ertsivässä nuorisotyössä näyttää olevan työntekijän tehtävien määrittelyä haastavampaa (Kurikkala 2015, 65). Työntekijöiden luottamus esimiesten työmuodon tuntemukseen on molempien tutkimusten mukaan heikko tai johtaminen liian etäistä. Näin ollen ertsivässä nuorisotyössä työntekijät päätyvät usein hoitamaan myös esimiehelle tavallisesti kuuluvia asioita.

Vastausten perusteella suurin osa sekä esimiehistä että työntekijöistä näki rahoituksen hankkimisen työmuodolle, työnohjauksen ja kriisiavun järjestämisen sekä havaituista palvelupuutteista tiedon toimittamisen päätöksentekoon pääsääntöisesti kuuluvan esimiehen työnkuvaan. Kuitenkin osa vastaajista katsoi myös niiden kuuluvan osittain tai jopa kokonaan työntekijän tehtäviin.

Suurin osa sekä esimiehistä että työntekijöistä näki työaikojen suunnittelun, kohderyhmän määrittelyn, tavoittamisen menetelmän valinnan sekä palvelupuutteiden keräämisen kuuluvan vain työntekijälle tai jaettavaksi esimiehen kanssa. Kohderyhmän määrittely on nähtävissä osaksi organisaatiotason työmuodon tavoitteiden määrittelyä. Ensisijaisesti työntekijöistä lähtevänä valintana se aiheuttaa työmuodon hahmottomuutta työntekijöiden vaihtuessa.

Verkostotapaamisissa pohdittiin toisinaan rahoittajan määrittelemän kohderyhmän laajuutta, alle 29-vuotiaat palvelujen ulkopuolella olevat nuoret. Sen ei koettu antavan riittävästi suuntaa työn kohdentamiselle etenään suurissa kaupungeissa. Esimiesten ja työntekijöiden yhteinen kohderyhmän määrittely tukisi työntekijöiden jaksamista sekä kohderyhmän tavoittamista. Erilaiset tavoittamisen menetelmät, kuten katutyö tai netissä tehtävä työ, vaativat erilaiset työtavat, työturvallisuuskäytännöt sekä työaikamäärittelyt. Esimiesten olisi tarpeen olla mukana määrittelemässä näitä työntekijöiden kanssa. On tärkeää, että organisaatio on sitoutunut niihin ja tukee työntekijöitä niiden haasteissa.

Työaikojen suunnittelussa nähtiin olevan tärkeää työntekijöiden suuri itsenäisyys. Sitä perusteltiin asiakaskunnan haastavuudella ja kykenemättömyydellä sitoutua aikatauluihin. Se tuottaa työntekijöille tarpeen joustaa aikatauluissaan nuorten tavoittamiseksi. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta tämä lienee perusteltua. Silti näkisin työntekijöiden jaksamisen kannalta tarpeelliseksi käydä esimiesten kanssa keskustelua työajan määrittelystä. Jatkuva joustaminen ja sen kuormittavuus tuli esiin sekä paneeleissa että verkostotapaamisissa.

Verkostoihin osallistuminen etsivän nuorisotyön edustajana sekä tiedottaminen ja markkinointi nähtiin pääasiassa sekä esimiehen että työntekijöiden kesken jaettavaksi. Kuitenkin osa vastaajista katsoi ne vain työntekijän tehtäviin kuuluvaksi. Tiedottamisen ja markkinoinnin edellytyksenä nähtiin, että myös esimiehet tuntevat edustamansa työmuodon niin, että viesti työmuodosta on ulospäin yhdenmukainen. Työmuodon edustaminen nähtiin erilaisena eri verkostoissa. Asiakastyöhön kuuluvat verkostot nähtiin luontevasti työntekijätason edustuksen paikkoina, mutta esimerkiksi kunnan palvelujärjestelmiin liittyvät verkostot määriteltiin esimiestason edustusta vaativiksi.

Esimiehen tulee möykätä kabineteissa. (työntekijä)

Työnohjaukseen osallistuminen nähtiin molemmissa ryhmissä pääsääntöisesti vain työntekijän tehtäväksi, muutamaa poikkeusta luukuunottamatta. Työntekijöistä hieman useampi katsoi sen kuuluvan myös esimiehen tehtäviin. Vain hieman useampi vastaajista katsoi asiakaspurkuun/reflektioon osallistumisen myös esimiehen tehtäviin kuuluvaksi.

Työntekijöiden suhtautuminen työn rajaamiseen esimiesten kanssa yhteistyössä oli ristiriitaista. Kaikki esimiehet näkivät työn rajaamisen kuuluvan sekä esimiehen että työntekijän työtehtäviin. Kuitenkin 11/30 työntekijää katsoi sen kuuluvan vain työntekijän tehtäviin. 19/30 katsoi sen kuuluvaksi esimiesten kanssa jaettavaksi. Silti vastaajien mukaan esimiehen tulisi edustaa organisaation linjauksia, mihin etsivää nuorisotyötä kohdennetaan ja mikä rajataan sen ulkopuolelle, jotta työmuodon omat vahvuudet pääsevät käyttöön. Ristiriita nostaa jälleen esiin ideaalin työntekijän suuresta itsenäisyydestä. Työssä jaksamisen

kannalta ainoastaan työntekijän työn rajaaminen näyttäytyy työmuodon heikkoutena.

Yhtä tai kahta poikkeusta lukuun ottamatta sekä esimiehet että työntekijät näkivät yksilötyön asiakkaiden kanssa sekä kohderyhmän tavoittamisen eri menetelmien avulla kuuluvan vain työntekijän työtehtäviin. Argumenteissa tuotiin kuitenkin esiin, että esimiehellä olisi hyvä olla kokemusta asiakkaiden kanssa työskentelystä. Mahdollisuuden päivittää kosketus asiakastyöhön nähtiin lisäävän esimiehen ymmärrystä työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeista.

Työturvallisuuskäytäntöjen luomisen sekä esimiehet että työntekijät näkivät pääsääntöisesti jaettavaksi molempien kesken, joskin pieni osa vastaajista molemmissa ryhmissä katsoi sen kuuluvan vain esimiehen tehtäviin. Havaintopäiväkirjat ja paneelien kommentit toivat esiin, ettei työturvallisuuskäytännöistä käydä keskustelua kaikissa organisaatioissa.

Työntekijöiden liiallinen itsenäisyys näyttäytyi joissain tapauksissa esimiehen työturvallisuusvastuun sivuuttamisena. Työntekijät saattoivat pitää yllä omia käytäntöjä organisaation linjaukset ohittaen tai jättää esimies tietämättömäksi työhön sisältyvistä riskeistä. Tätä perusteltiin sillä, että työmuotoa tuntematon esimies kieltäisi välttämättömiksi, joskin riskialttiiksi tunnistetut toimintatavat. Petäjoen mukaan esimiehen vastuulla on seurata työhyvinvointia työyhteisössä ja luoda sille rakenteita. Työhyvinvointi rakentuu silti työyhteisön jokaisen jäsenen toiminnasta ja jokaisella on vastuu sen edistämisestä sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. (Petäjoki 2017, 72-73.) Työturvallisuudesta huolehtiminen on olennainen osa työhyvinvoinnin rakenteita ja sitä tulisi kehittää yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden kesken avoimella keskustelulla. Nissisen mukaan olennainen tieto työhyvinvointia vaarantavista tekijöistä on työntekijöillä ja esimiesten tulisi keskustella niistä ja viedä tieto koko organisaation käyttöön (Nissinen 2012, 103).

Rahoittajalle raportointi jakoi työntekijöiden mielipiteitä selvästi. Suurin osa heistä katsoi sen kuuluvan osittain myös työntekijän tehtäviin, mutta muutama katsoi, ettei se kuuluisi lainkaan työntekijälle. Yksi työntekijöistä näki sen kuuluvan

vain työntekijän tehtäviin. Esimiehet katsoivat pääsääntöisesti raportointivas-
tuun jakautuvan sekä esimiehen että työntekijän kesken. Vain yksi heistä näki,
ettei se kuuluisi lainkaan työntekijän tehtäviin. Työntekijöiden rooli nähtiin olen-
naisena työn oikean kuvan välittämisessä raportissa. Osa vastaajista näki sen
kuitenkin kuuluvan hallinnollisiin tehtäviin, joilla ei tulisi vastaajien mukaan
kuormittaa työntekijöitä.

Etsivän työn tulee perustua kartoitukseen, jonka havaintojen mukaan työtä koh-
dennetaan. Se avulla löydetään työn kohderyhmä ja kohderyhmän tavoittami-
seen sopivat menetelmät. (Juvonen 2015, 82.). Jaroslav Marek kuvaa etsivän
työn pitävän sisällään kolme erilaista mahdollisuutta hyödyntää kartoitusta työn
pohjana. Näitä ovat valmisteleva kartoitus, jolla pyritään löytämään työn kohde-
ryhmä ja määrittelemään sen tarve etsivälle työlle. Jatkuvaa kartoitusta tehdään
kenttätyön aikana, jotta pysytään perillä muun muassa kohderyhmän ilmiöistä ja
keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Osallistuvaa kartoitusta tehdään, kun kontak-
ti kohderyhmään on saatu. Sillä pyritään selvittämään esimerkiksi kohderyhmän
tarpeita erilaisille palveluille. (Marek 2011, 11.)

Paneelin kommenteissa kartoitus mainittiin vain kerran ja havaintopäiväkirjojen
mukaan sitä ei juuri käsitelty alueellisissa tapaamisissa. Vaikutelmaksi jäi, ettei
siitä etsivän nuorisotyön työn pohjana oltu selvillä tai auttamisen imussa se jäi
asiakastyön jalkoihin. Näkemykset siitä, kenen tehtäviin säännöllisen kartoituk-
sen varmistaminen kuuluisi, jakaantuivat panelistien kesken. Suurin osa katsoi
sen kuuluvan sekä esimiehen, että työntekijöiden tehtäviin. Kuitenkin osa näki
sen vain työntekijän tehtäväksi, mikä voidaan nähdä työn heikkoutena peilat-
tuna työntekijöiden nopeaan vaihtuvuuteen. Organisaatioon luotu vahva kult-
tuuri säännölliselle kartoitukselle auttaisi kohdentamaan työtä tavoitteiden mu-
kaisesti ja vähentäisi työn rajattomuutta.

Työmuodon vision luomisen osa työntekijöistä näki vain työntekijän tehtäväksi,
vaikka visiotyöskentelyä voidaan pitää johtamisen työkaluna. Työntekijöiden
vaihtuessa työntekijöiden luoma ja organisaatiolta sisäistämättä jäänyt visio voi
vaihtua nopeasti, mikä aiheuttaa työn hahmottomuutta. Esimiehen tulee määrit-
tää työn visio ja työntekijöille selkeä tehtävä, jota he toteuttavat työpareittain.

Tällä on vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen ja työn tekemisen sujuvuuteen. (Huhtajärvi 2007, 451). Suurin osa työntekijöistä ja kaikki esimiehistä katsoivat vision luomisen kuuluvan sekä esimiehen että työntekijän tehtäviin. Vision rakentaminen yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kesken on perusteltua. Työntekijöiden työn tuntemus on esimiehelle apuna työn visioinnissa ja yhdessä luotuun visioon sitoudutaan helpommin.

Kaikki esimiehet sekä suurin osa työntekijöistä näki työn arvioinnin kuuluvan molempien työtehtäviin. Kiinnostavaa oli kuitenkin, että 9/30 työntekijästä katsoi sen kuuluvan vain työntekijän tehtäviin. Näistä neljä työskenteli ainoana etsivänä nuorisotyöntekijänä omassa organisaatiossaan. Lähes sama kuvio toistui työn kehittämisestä koskevassa kysymyksessä: 7/30 työntekijästä katsoi työn kehittämisen kuuluvan vain työntekijän tehtäviin. Näistä 2 työskenteli ainoana etsivänä omassa organisaatiossaan. Miten vahvalla pohjalla pahimmassa tapauksessa vain yksin työskentelevän työntekijän työn arviointi ja kehittäminen ovat? Miten turvataan työn jatkuvuus, rajaaminen ja työn periaatteiden mukainen työskentely? Toisaalta pieni osa työntekijöistä katsoi sekä työn arvioinnin, että kehittämisen kuuluvan vain esimiehen tehtäviin. Tätä voidaan pitää kohtuuttomana haasteena esimiestyölle työmuodon asiantuntijatyöksi paikantuvan, vahvaa erityisosaamista vaativan luonteensa vuoksi. Esimiesten ja työntekijöiden yhteistyön kehittäminen on havaintojen perusteella tarpeen työn arvioinnissa ja kehittämisessä.

6.4 Työturvallisuutta ja jaksamista vaarantavia tekijöitä

Kysymyksessä kysyttiin millaiset asiat ja missä mittakaavassa vaarantavat tällä hetkellä työntekijöiden työssä jaksamista ja työturvallisuutta vastaajan omassa organisaatiossa. (LIITE 2) Nämä aiheet nousivat jatkuvasti esiin verkostotaapaamisissa, samoin työntekijöiden nopea vaihtuminen. Petäjoen mukaan esimiehen roolina on havainnoida arkityötä ja osoittaa aktiivista välittämistä työntekijöille. Tällä mahdollistetaan työntekijöiden tarvitsema tuki ja voidaan puuttua työkyvyn vaarantumisiin varhaisessa vaiheessa, jolloin haasteiden korjaaminen

on tehokkaampaa ja nopeampaa. (Petäjoki 2017, 67.) Johtamisen rooli on merkittävä työhyvinvoinnin edistämisessä, joten aiheeseen paneutuminen paneelissa oli tärkeää.

Kohdasta riippuen vastauksia saatiin 27-30 työntekijältä ja 6-8 esimieheltä. Kysymyksissä ei määritelty erikseen tarkoittaako ”ei vaaranna” sitä, ettei organisaatiossa toimita vaihtoehdon mukaisesti vai sitä, ettei siitä katsota aiheutuvan vaaraa työturvallisuudelle. Tätä voidaan pitää kysymyksen asettelun heikkoutena, etenkin peilattuna havaintoihin, joiden mukaan esimerkiksi asiakkaan tapaminen hänen kotonaan tai kuljettaminen työntekijän omassa autossa jakaa toimintamalleja etsivää nuorisotyötä tekevissä organisaatioissa.

Tulkitsin vaihtoehtojen vaarantavuutta laskemalla vaihtoehdot ”vaarantaa erittäin paljon” tai ”vaarantaa paljon” valinneiden prosentuaalisen määrän, sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksista. Ilmaisen tätä merkittävyyttä kuvaavan prosenttiluvun tekstissä. Sulkeissa ilmaisen ”ei vaaranna lainkaan”-vaihtoehdon valinneiden prosentuaalisen määrän.

Yksintyöskentelyn näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 7 % työntekijöistä (23% ei lainkaan) ja esimiehistä 0% (ei lainkaan 0%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 29% esimiehistä (0% ei lainkaan) ja 27% työntekijöistä (ei lainkaan 27%). Kyselyyn vastanneista 30 työntekijästä 23 työskenteli suuremmissa kuin yhden työntekijän työryhmissä. 7 vastanneista työntekijöistä työskenteli ainoana etsivänä nuorisotyöntekijänä organisaatiossaan. Kiinnostavaa oli, että yksintyöskentelyn katsoi vaarantavan työturvallisuutta ainakin jossain määrin myös osa suuremmissa kuin yhden työntekijän työryhmissä työskentelevistä työntekijöistä. Työparityö ei tämän perusteella ole kiinteää kaikissa organisaatioissa, joissa siihen olisi työryhmän koon perusteella mahdollisuus.

Asiakkaan kuljettamisen omassa autossa katsoi vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 0% esimiehistä (ei lainkaan 0%) sekä 14% työntekijöistä (ei lainkaan 31%) Työssä jaksamisen vaarantumiseen sen vaikutukset arvioitiin selvästi vähäisemmiksi. Vastaajien taustatietojen perusteel-

la voidaan päätellä, että asiakkaan kuljettaminen omassa autossa on yleisempää pienissä kunnissa julkisen liikenteen vähäisyyden vuoksi (asukkaita alle 25000) ja aiheuttaa erityisesti niissä organisaatioissa tarpeen tarkastella kuljettamisen käytäntöjä tarkemmin. Kuitenkin myös yli 25000 kunnissa asiakkaan kuljettamisen 6/14 työntekijää näki vaarantavan työturvallisuutta hieman tai jossain määrin. Lisäksi 2 työntekijää yli 100 000 asukkaan kunnissa näki sen vaarantavan työturvallisuutta jossain määrin. Voisi olettaa, että niin suurissa kunnissa julkisen liikenteen käyttäminen asiakkaan kanssa liikkuesssa olisi mahdollista.

Asiakkaan kodissa työskentelyn näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 10% työntekijöistä (ei lainkaan 30%) sekä 0% esimiehistä (ei lainkaan 43%) Asiakkaan kodissa työskentelyn vaikutukset työssä jaksamisen vaarantumiseen molemmat ryhmät arvioivat työturvallisuuden vaarantumista vähäisemmiksi. Havaintopäiväkirjat toivat esiin useita asiakkaan kotona työskennellessä vaarallisiksi tai pelottaviksi koettuja tilanteita. Kotisairaanhoidossa tehdyssä opinnäytetyössä on todettu, että asiakkaan kotona työskennellessä työntekijä voi kohdata muun muassa sukupuolista häirintää ja väkivallan uhkaa. Asiakkaiden mielenterveys- ja päihdeongelmista johtuva arvaamaton käytös sekä erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaiseminen voivat aiheuttaa vaaratilanteita. (Haapamäki, Liutu & Pursiainen 2012, 7-8.) Kotona työskentelyn turvallisuutta voidaan parantaa muun muassa pareittain työskentelyllä, hälytysjärjestelmillä sekä toimintaohjeilla vaikeiden tilanteiden varalta (emt., 25).

Etsivää työtä voidaan tehdä julkisissa tiloissa: kaduilla ja puistoissa, tai puolijulkisissa ympäristöissä, kuten kauppakeskuksissa tai baareissa, sekä yksityisissä tiloissa, kuten asiakkaan kotona. Asiakkaan kotiin mentäessä työtteen tulee olla jopa muuta etsivää työtä harkitumpaa ja hyvin suunniteltua. (Hjort 1995, 164-165.) Havaintojeni mukaan työmuoto jakaantuu Suomessa erilaisiin toimintatapoihin, tehdäänkö työtä asiakkaan kotona vai ei. Kotiin menemistä perusteltiin nuorten vaikeutena lähteä kodistaan, kokonaisvaltaisemman kuvan saamisella hänen elinolostaan sekä mahdollisuutena luoda kontakteja lähipiiriin. Kotiin menemättömyyttä perusteltiin työturvallisuudella, nuoren vapaaehtoisuuden varmistamisella sekä tasa-arvoisuudella asiakaskunnan kesken. Koettiin, ettei

jonkun nuoren kotona työskentelyä voida rajata pois, mikäli toisten nuorten kotiin mennään. Hjort kuvaa kotona tehtävän työn haasteita ja mahdollisuuksia muun muassa näin: Asiakkaan kotiin mennessä on mahdollista, että kaikki siellä asuvat eivät ole työntekijän saapumisesta mielissään. Toisaaalta kotona tehtävä työ voi laajentaa työntekijän ymmärrystä asiakkaan tilanteesta, osana nuoren elinympäristöä. (Emt., 166-167.)

Kotona tehtävä työ näyttää riippuvan työntekijän omasta asenteesta ja sitä tehdään usein ilman organisaation linjauksia tai ohjeita. Hjort tuo esiin Jonssonin näkemyksen, miten kotona tehtävä työ voi kuormittaa työntekijää kohtuuttomasti. Kuormittavina tekijöinä nähdään ammatillisuuden ja yksityisen elämän välisen rajan rikkoutuminen, työtavan puuttuvat perinteet, työaikojen loputon joustaminen sekä liiallinen yksintyöskentely, jonka vuoksi työntekijä jää vaille kiitosta ja tukea kollegoiltaan. Tämä aiheuttaa liiallista vastuuntunnetta asiakkaan tilanteesta. (Emt., 193-194.) Kotona tehtävästä työstä tulee olla organisaation linjaus ja siihen luotuna tarvittavat työturvallisuuskäytännöt ja toimintatavat.

Työtilojen puutteellisten turvallisuusratkaisujen näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 19% työntekijöistä (ei lainkaan 41%). ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 38%). Vaikutukset työssä jaksamiseen arvioitiin hieman vähäisemmäksi. Riskinä tuotiin esiin toisen oven puuttuminen hätäpoistumiseen sekä yksintyöskentely tyhjässä rakennuksessa. Työtilojen työturvallisuuden varmistaminen on työturvallisuuslaissa määritelty esimiehen tehtäviin (Finlex 2002).

Työntekijöiden keskinäisen huonon ilmapiirin katsoi vaarantavan työturvallisuutta merkittävästi omassa organisaatiossaan 3% työntekijöistä (ei lainkaan 83%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 57%). Työssä jaksamista sen katsoi vaarantavan merkittävästi 19% työntekijöistä (ei lainkaan 68%) ja 13% esimiehistä (ei lainkaan 50%). Muuhun aineistoon peilattuna on mahdollista, että osa ilmapiiriongelmiin syntyy työntekijöiden kuormittumisesta ja perustehtävän epäselvyyksistä. Rätty nostaa esiin, miten johtamattomuus ja organisaatiosta nousevat epäselvyydet työn tavoitteista ja työtehtävistä ovat merkittäviä ristiriitojen aiheuttajia työyhteisöissä. Johtamisen on luotava raamit

työlle ja saada työntekijät työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. (Räty 2013, 6.)

Esimiehen ja työntekijöiden vähäisen vuorovaikutuksen näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 7% työntekijöistä (ei lainkaan 57%) ja esimiehistä 0% (ei lainkaan 71%). Työntekijän työssä jaksamista sen näki vaarantavan 23% työntekijöistä (26% ei lainkaan) ja 0 % esimiehistä (ei lainkaan 25%). Vuorovaikutuksen vähäisyys ja sen haasteet tulivat usein esiin myös verkostotapaamisissa. Pynnönen tuo esiin termin organisaation hiljaisuus. Se tarkoittaa organisaatiokulttuuria, jossa asioista ei puhuta, koska pelätään sen seurauksia tai ei uskota sen muuttavan mitään. Tämä syntyy johtajien haluttomuudesta tai pelosta ottaa vastaan palautetta johdettavilta sekä johdettavien rangaistuksen pelosta. (Pynnönen 2015, 57.)

Työnohjauksen puutteen näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 3 % työntekijöistä (ei lainkaan 83%) ja 0 % esimiehistä (ei lainkaan 86%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 3% työntekijöistä (ei lainkaan 81%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 50%). Havaintopäiväkirjoista käy ilmi, ettei kaikilla työntekijöillä ole tarjolla työnohjausta.

Kriisiavun saamisen puutteen näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 0% työntekijöistä (ei lainkaan 83%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 86%). Työssä jaksamista sen sijaan näki vaarantavan merkittävästi 28% työntekijöistä (ei lainkaan 48%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 38%) Havaintopäiväkirjat tukevat näkökulmaa, että kriisiavun saamisen merkitystä ei ole kaikissa organisaatioissa oivallettu työntekijöiden työkyvyn turvaamisessa.

Työntekijän nähtiin aiemmassa kysymyksessä olevan osittain itse vastuussa kriisiavun järjestämisestä itselleen. Eskman ja Niinimäki lainaavat Hammarlundia kuvatessaan kriisin kohdanneen olevan aluksi sokkivaiheessa, jossa henkilön tunteet vaimenevat eikä hän ole kykynevä ymmärtämään omaa tilannettaan tai vaikuttamaan toimintaansa (Eskman & Niinimäki 2010, 4). Kriisin kohdannut työntekijä ei siis pysty itse arvioimaan kriisin vaikutusta itseensä eikä voimak-

kaan stressin vaikutuksenalaisena ole kykenevä hankkimaan itselleen tarvittavaa apua. Ilman kriisapua henkilö voi etsiä vahingoittavia tapoja, kuten päihteisiin turvautumista, helpottaaksen oloa. Kriisapua tulee antaa ennaltaehkäisevästi, vaikka henkilö vaikuttaisi välinpitämättömältä tapahtuneen suhteen. (Kiiltomäki & Muma 2007, 18-19.)

Kriisiapujärjestelmä tulee valmistella huolellisesti, määrittää vastuuhenkilöt sekä huolehtia, että kaikilla työntekijöillä on tieto avun saannista. Kriisin kohdanneen työntekijän vointia tulee seurata ja tarvittaessa tehdä työhön vointia helpottavia muutoksia. (Saari 2009, 77.) Esimiehen rooli oikea-aikaisen avun saannissa on merkittävä, kuten suurin osa vastaajista toi esiin kysyttäessä työnjakoa esimiehen ja työntekijän välillä kriisiavun järjestämisessä. Kommenteissa ehdotettiin mallin ottamista pelastuslaitokselta, puolustusvoimilta, sosiaalityöltä ja poliisilta. Näillä aloilla nähtiin saavutetun merkittäviä parannuksia työntekijöiden jaksamisen kannalta. Nähdyn tai kuullun kärsimyksen määrää niissä peilattiin etsivän nuorisotyöntekijän työssään kokemaan kärsimyksen kohtaamiseen.

Liiallisen työmäärän näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 17% työntekijöistä (ei lainkaan 48%) ja esimiehistä 14% (ei lainkaan 71%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 40% työntekijöistä (ei lainkaan 40%) ja 13% esimiehistä (ei lainkaan 75%). Liiallinen työmäärä näytti kuormittavan erityisesti pienempien (alle 25000 asukasta) alueella työskenteleviä työntekijöitä. Kommenteissa tuotiin esiin, miten pienissä kunnissa palveluita on vähän ja työntekijät päätyvät paikkaamaan palvelupuutteita työpanoksellaan.

Nissisen mukaan on tavallista, että uupueessaan työntekijä pyrkii jatkuvasti tekemään enemmän töitä, eikä huomaa omaa tilannettaan. Sen ratkaisemisessa sekä esimies että työkaverit ovat tärkeässä roolissa pysäyttämällä uupunut työntekijä näkemään tilanteensa. (Nissinen 2012, 121). Erityisesti yksintyöskentelevät ovat vaarassa uupua työpaineiden kanssa, koska työyhteisön tuki puuttuu. Työntekijät pienten kuntien alueilla kokivat myös organisaation heikon ymmärryksen työn luonteesta vaarantavan useammin työturvallisuutta ja työssä

jaksamista kuin suuremmissa organisaatioissa työskentelevät. Pienten kuntien yhteinen kehittäminen sekä esimiestasolla että työntekijätasolla on tarpeen.

Työaikojen ulkopuolella työskentelyn näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 10% työntekijöistä (ei lainkaan 66%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 86%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 21% työntekijöistä (ei lainkaan 52%) ja esimiehistä 0% (ei lainkaan 75%). Vastanneet esimiehet ja työntekijät voivat olla eri organisaatioista. Muuhun aineistoon peilaten herää kysymys, miten paljon työntekijät tekevät töitä työaikojen ulkopuolella esimiesten tietämättä?

Mikkonen tuo esiin johtajan tehtävän painottaen työntekijöille työn ulkopuolisesta elämästä huolehtimisen merkitystä työssä jaksamisen tukena (Mikkonen 2007, 39). Kortetmäki näkee olennaisena myötätuntouupumukselta suojaavana tekijänä työntekijän kyvyn erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan (Kortetmäki 2011, 45). Myötätuntouupumus on auttamistyöhön sisältyvä riski, joka aiheutuu suuresta tunneperäisestä kuormituksesta asiakkaiden vaikeiden tilanteiden kanssa työskenneltäessä (emt., 16). Jatkuva riittämättömyys ja huoli asiakkaiden tilanteista tuli usein esiin keskusteluissa. Työntekijät näyttivät odottavan itseltään normaaliin työsuhteeseen verrattuna suurempaa panosta asiakkaiden auttamisessa. Kortetmäen mukaan liiallinen vastuuntunto ja siitä syntyvä jatkuva riittämättömyyden tunne altistavat työntekijän myötätuntouupumukselle (emt., 18-19). Tämä tunnistaminen työntekijöissä ja työn rajaaminen ovat tarpeen etsivän nuorisotyön johtamisessa.

Työntekijän yksinjäämisen vaikeiden asiakastilanteiden kanssa näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 10% työntekijöistä (ei lainkaan 48%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 57%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 26% työntekijöistä (ei lainkaan 39%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 13%). Nissisen mukaan asiakastyöstä nouseva myötätuntostressi vaikuttaa organisaation kaikkiin jäseniin ja sen vaikutuksia tulisi tarkastella koko yhteisön näkökulmasta. Työntekijän uupuminen on aina suhteessa yhteisön hyvinvointiin ja keinot tilanteen ratkaisemiseksi tulee rakentaa ilmiön tunnistavalla ja tukevalla johtamisella yhteistyössä työntekijöiden ja työtervey-

den kesken. Ammattitaito ei yksin riitä suojaamaan työntekijää uupumiselta. (Nissinen 2012, 107). Johtajan osoittama sosiaalinen tuki on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta olennaista. Keskittynyt kuuntelu viestii työntekijälle arvostusta ja hyväksytyksi tulemistä. Tärkeää on, että johtaja pystyy näkemään tuentarpeen työntekijän näkökulmasta ja välttää tarjoamasta omia selvitysmiskeinojaan. Tunneperitoisen tuen lisäksi johtajan tuki työntekijälle on tietoon perustuvaa, minkä avulla työntekijän on mahdollista ratkaista haasteita työssään. (Isotalus & Rajalahti 2017, 52.)

Organisaation heikon ymmärryksen työmuodon luonteesta näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 24% työntekijöistä (ei lainkaan 28%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 83%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 43% työntekijöistä (ei lainkaan 10%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 71%). Pienissä kunnissa organisaation heikon ymmärryksen työmuodon luonteesta nähtiin voimakkaammaksi vaikutuksiltaan. Työmuodon kehittäminen vaatii sekä esimiesten kouluttamista työmuodon johtamiseen, että laajemmin organisaatioissa käytävää keskustelua työmuodon toimintatavoista ja paikasta palvelujärjestelmässä työrauhan turvaamiseksi.

Luottamuksen puutteen esimiehen ja työntekijän välillä näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 4% työntekijöistä (ei lainkaan 71%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 86%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 17% työntekijöistä (ei lainkaan 55%) ja esimiehistä 0% (ei lainkaan 75%). Kommenteissa työntekijät kuvasivat luottamuksen puutetta muun muassa esimiesten esiin tuomalla työn väliaikaisella luonteella vedoten rahoituksen mahdolliseen päättymiseen. Työntekijät kokivat nämä tilanteet hyvin raskaiksi. Pynnönen tuo esiin Parviaisen näkemyksen siitä, miten työsuhteen päättymisellä pelottelu on tuhoavaa, pelolla johtamista (Pynnönen 2015, 51). Voimaannuttava johtamistapa perustuu esimiehen ja työntekijöiden keskinäiselle luottamukselle ja sen tavoitteena on luoda turvallinen työilmapiiri. Tällöin työntekijä luottaa omiin kykyihinsä ja tuo taitonsa työyhteisön käyttöön. Edellytyksenä on, että esimies huolehtii työoloista ja henkilöstönsä osaamisen vahvistamisesta sekä motivoi heitä tehtävien hoitoon. (Eronen 2011, 5.)

Kenttätyön heikkojen turvallisuuskäytäntöjen näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 4% työntekijöistä (ei lainkaan 27%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 71%). Työssä jaksamista niiden näki vaarantavan merkittävästi 4% työntekijöistä (ei lainkaan 44%) ja 0% esimiehistä ei lainkaan 75%).

Koska kysymyksessä ei oltu eritelty kohtaa, ”tätä ei tehdä organisaatiossani”, vastauksista ei voida suoraan päätellä kenttätyön työturvallisuuden tilaa. Havaintopäiväkirjoista nousi esiin, ettei monissa organisaatioissa tehdä varsinaista kenttätyötä, johon voidaan laskea esimerkiksi katutyö, netin keskustelupalstoilla tai omalla nettipäivystyksellä tehtävä työ. Tuntumaksi jäi, että monissa organisaatioissa asiakkaiden ohjautuminen nuorisolain ilmoitusmahdollisuuden kautta työllisti työntekijöitä eniten. Kommenteissa tuotiin esiin, ettei kenttätyölle ole tarvetta tai sille ei ollut aikaa muista palveluista suuntautuvasta asiakasvirrasta johtuen. Tämä on haaste työmuodon jalkautuvan luonteen säilyttämiselle. Muualla kuin työnantajan tiloissa tehtävään työhön liittyvät työturvallisuusnäkökulmat tulisi huomioida kenttätyön käytäntöjä suunnitellessa. Katutyö ja netissä tehtävä työ voivat pitää sisällään tilanteita, jotka vaarantavat työntekijän henkistä tai fyysistä turvallisuutta. Ne tulisi ennakoida mahdollisimman hyvin luomalla käytäntöjä etukäteen. Tässä vertaisoppiminen kenttätyötä tekevien organisaatioiden kanssa toimisi hyödyllisenä mallina sitä aloittavissa tai siihen vain vähän perehtyneissä organisaatioissa.

Etsivän työn henkilöityminen yhteen työntekijään ja asiakkaan kyky ottaa vastaan apua vain yhdeltä työntekijältä näki vaarantavan merkittävästi työturvallisuutta omassa organisaatiossaan 0% työntekijöistä (ei lainkaan 52%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 83%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 27% (ei lainkaan 23%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 71%). Ilmiö selittyy osaltaan pienillä työryhmillä ja etsivälle työlle tyypillisellä intensiivisellä kontaktilla asiakkaisiin. Mikkosen mukaan vähäisen byrokratian vuoksi etsivässä työssä asiakkaan ja työntekijän suhde muodostuu läheisemmäksi esimerkiksi toimitoissa tapahtuvaan sosiaalityöhön verrattuna. Se on sekä työn voimavara, että haaste työntekijän turvallisuudelle. Siksi työntekijälle tulee tarjota mahdollisuus työnohjaukseen ja tarvittavaan tukeen. (Mikkonen ym. 2007, 21.) Kokemukseni

mukaan työpareina työskentely vähentää tätä. Näin vältetään nuoren liiallista riippuvuutta yhdestä työntekijästä.

Työaikojen vuoksi vähäiset mahdollisuudet osallistua omaan sosiaaliseen elämään näki vaarantavan työturvallisuutta oamssa organisaatiossaan 7% työntekijöistä (ei lainkaan 80%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 100%). Työssä jaksamista sen näki vaarantavan merkittävästi 13% työntekijöistä (ei lainkaan 73%) ja 0% esimiehistä (ei lainkaan 100%). Tämä voi selittyä sillä, että kaikissa organisaatioissa työtä ei tehdä lainkaan päivätyöaikojen ja arkipäivien ulkopuolella ja esimiehet saattoivat tulla tällaisista organisaatioista. Mikäli työajat painottuvat iltai-aikaan ja viikonloppuihin, tulisi tähän kiinnittää huomiota. Työn ihmissuhdekuormitus on kova, joten palautuminen ja omat ihmissuhteet ovat merkittävässä roolissa työntekijän jaksamisessa (Mikkonen ym. 2007, 39).

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta, niin henkisestä kuin fyysisestäkin. Tähän kuuluu myös velvollisuus tarkkailla työn tekemisen turvallisuutta ja ilmapiiriä. (Räty 2013, 43.) Työhyvinvoinnin katsotaan olevan suhteessa työyhteisön toimintatapoihin ja ilmapiiriin eikä sitä tai sen vaarantumista tulisi käsitellä yksilötasoisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavat rakenteet ja toimintatavat työyhteisöissä. Niiden kehittämällä on yhteys koettuun työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. (Seppänen-Järvelä 2009, 16-17.) Havaintojeni mukaan on vaarana, että uupuviin työntekijöihin suhtaudutaan poikkeusyksilöinä ja tilanteisiin johtaneet syyt ohitetaan toiminnan jatkuessa entisellään. Esimiehen tulee kuunnella työntekijöiden viestejä työn kuormittavista tekijöistä ja pyrkiä vaikuttaamaan niihin ennaltaehkäisevästi. Tällä säästetään rahaa ja vähennettään inhimillistä kärsimystä.

6.5 Esimiehen tarvittavat osaaminen ja ominaisuudet

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin avoimella kysymyksellä vastaajien näkemystä esimiehen substanssiosaamisen merkityksestä sekä millaista osaamista etsivän nuorisotyön johtamisessa tarvitaan. Kysymyksessä viitattiin Kaisa Löfin

pro gradu-tutkielmaan, jossa tuotiin esiin, miten sosiaalialalla substanssiosaaminen nähdään merkittäväksi ominaisuudeksi esimiehelle (Löf 2012, 18).

Kysymykseen saatiin 8 vastausta esimiehiltä ja 27 vastausta työntekijöiltä. Lisäksi työntekijät olivat kommentoineet 6 kertaa jonkun toisen työntekijän kirjoittamaa vastausta ilmoittaen allekirjoittavansa edellisen vastauksen. Esimiehet eivät olleet kommentoineet toistensa eivätkä työntekijöiden vastauksia.

Esimiehet pitivät riittävän substanssiosaamisen hankkimista tärkeänä, mutta sen ei nähty edellyttävän välttämättä omakohtaista kokemusta etsivästä työstä. Mikkonen tuo esiin, miten työtä on mahdollista johtaa ilman omakohtaista etsivän työn kokemusta ja saada siten laajempi näkökulman työkenttään. Tämän edellytyksenä on, että esimies hankkii tiedon ja ymmärryksen työn luonteesta. (Mikkonen ym. 2007, 40.) Asiakastyön kokemusta yleisesti pidettiin hyödyllisenä työn haasteiden ymmärtämiseksi. Hyvällä asenteella varustetun esimiehen nähtiin voivan hankkia riittävä ymmärrys työn erityispiirteistä. Esimiehet toivat esiin laajat johdettavat kokonaisuudet, joissa syvällisen ymmärryksen hankkiminen jokaisesta johdettavasta kokonaisuudesta on haastavaa. Työn erityisosaamisen nähtiin kuuluvan työntekijöille. Asiantuntijatyön johtamisessa nähtiin ensisijaisesti painottuvan johtamisen, hallinnon sekä talouden tuntemus ja taidot. Kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja etsivän työn sijoittumista niihin, taito rajata työtä sekä kyky ennakoida tulevaa ja tehdä siihen suuntavia päätöksiä nähtiin tärkeänä.

Työntekijät nostivat hieman esimiehiä voimakkaammin esiin esimiehen substanssiosaamisen vaatimukset, joskin hyvät ja vuorovaikutteiset johtamisen taidot nähtiin olennaisiksi. Olennaisiksi tiedoiksi katsottiin ymmärrys etsivästä työstä ja nuorisotyöstä yleisemminkin, ulkopuolisuuden mekanismeista yhteiskunnassa ja nuoruudesta kehitysvaiheena. Näiden avulla esimiehen nähtiin voivan asettaa tavoitteita ja tehdä muun muassa rahoitushakemukset niihin perustuen. Etsivän työn arvojen aito allekirjoittaminen esimiestasolla nähtiin ehdottomaksi edellytykseksi työn johtamisessa ja edustamisessa.

Työntekijät toivat esiin esimiehen kyvyn kommunikointiin työntekijöidensä kanssa. Sen katsottiin osaltaan mahdollistavan esimiehelle tarpeellisen tiedon ja ymmärryksen etsivän työn erityispiirteistä. Lisäksi esimiehiltä toivottiin omaa perehtyneisyyttä työn perusteisiin, jotta työntekijät eivät joutuisi perustelemaan työnsä merkitystä ja tekemisen tapaa esimiehelleen. Mikkonen painottaa esimiehen roolia luoda työlle oikeutus suhteessa muihin toimijoihin sekä esimiehen vastuuta luoda työntekijöille työrauha ja mahdollisuus toimia työn luonteen edellyttämällä keinoilla (Mikkonen ym. 2007, 38). Tämän edellytyksenä on esimiehen sisäistämä ymmärrys työn sisällöistä ja periaatteista.

”Toivoisin, että esimiehellä olisi ymmärrys siitä, millaisten nuorten elämä on ja millaisten ongelmien kanssa etsivät tekevät työtä. Mitä se etsivän arki on. Mitä kaikkea työ pitää sisällään: raportoinnista ja tilastoinnista asiakastyöhön. Oma esimieheni oli joskus ihmeissään, kun nuoret eivät tulekaan sovittuihin tapaamisiin. Oli jopa hieman järkyttynyt ja kutsui heitä saamattomiksi. Jos tietäisi millaisten nuorten kanssa työskennellään, tuskin ajattelisi noin.”(työntekijä)

Aito kiinnostus etsivän työn haasteisiin ja arkeen nähtiin olennaiseksi. Liian etäältä ja hallinnollisesti johtaminen koettiin työntekijöiden jaksamista heikentävänä tapana johtaa etsivää nuorisotyötä. Esimieheltä toivottiin myös ymmärrystä haastavan asiakaskunnan kanssa työskentelyn vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin sekä herkkyyttä seurata sitä.

”Hallinnollinen johtaminen on kaikkein huonoin ratkaisu, tällöin uuvutetaan työntekijät, eikä nähdä milloin tiimi tarvitsee tukea kehittyäkseen tai jaksakseen työssään. Ensiarvoisen tärkeää on osoittaa kiinnostusta, antaa palautetta, toimia peilinä eli ihmetellä arjen ratkaisuja, jolloin tiimi joutuu miettimään omaa toimintaansa.”(työntekijä)

Esimiehen roolina nähtiin ensisijaisesti tukea työntekijöitä, mahdollistaa työlle tarvittavat resurssit ja työrauha suhteessa muihin toimijoihin sekä edustaa työmuotoa ja sen periaatteita omassa organisaatiossa. Rohkeus edustaa työmuotoa tuotiin useaan kertaan esiin esimiehen toivottavana ominaisuutena. Myös Mikkonen näkee tämän etsivän työn johtajan olennaisena roolina (Mikkonen ym. 2007, 40). Työntekijät edustavat niitä, joiden ääntä yhteiskunnassa ei kuulla tai haluta kuulla (Mikkonen ym. 2007, 53). Työntekijät kokivat esimiehen roolin olennaisena, jotta asiakaskunnan tilanteisiin ja niihin johtaneisiin yhteiskunnallisiin mekanismeihin voidaan vaikuttaa.

Esimiehen nähtiin tarvitsevan hallinnon taitoja, "kielivaatimuksena byrokratia", sekä kykyä ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja nähdä etsivä nuorisotyö sen osana. Hyviä verkostotaitoja ja jopa taitoa kansainväliseen verkostoitumiseen pidettiin toivottavana. Oikeanlaisten työntekijöiden rekryointitaito nähtiin myös tärkeäksi taidoksi. Esimiehen suhdetta työntekijöihin kuvattiin toivottavassa tilanteessa molemminpuoliseksi kunnioitukseksi, luottamukselliseksi ja tarvittaessa läsnäolevaksi tueksi työntekijälle työn haasteiden keskellä. Esimieheltä toivottiin apua työn rajaamiseen ja jäsentämiseen.

6.6 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista tukevat työn rakenteet tulevaisuudessa

Viidennen kysymyksen väitteenä oli, että vuonna 2027 etsivässä nuorisotyössä ollaan tilanteessa, jossa työntekijät voivat hyvin työssään ja ovat sitoutuneita siihen. Vastaajien tuli määritellä millä keinoin tähän päästäisiin. Erilaisia rakenteita oli mainittu viisitoista ja vastaajia pyydettiin arvoimaan missä määrin he näkivät niillä olevan vaikutusta sekä työhön sitoutumiseen, että työhyvinvointiin. Kysymyksessä viitattiin opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuun Etsivä nuorisotyö 2015, jossa on kuvattu työntekijöiden vaihtuvuutta vuosina 2014-2015 (Bamming & Hilpinen 2015, 24).

Kysymykseen vastasi kohdasta riippuen 28-30 työntekijää ja 6-7 esimiestä.

Mahdollisina työtä tukevia rakenteina kysymyksessä esitettiin:

- Säännöllinen työnohjaus
- Tiimityöskentely
- Organisaation vahva visio työmuodon suunnasta
- Säännöllinen asiakaspurku ja/tai reflektio
- Dialoginen esimies-työntekijäsuhde
- Parempi palkka

- Työtehtävien rajaaminen yhdessä esimiehen kanssa
- Työntekijän lisäkoulutus etsivään työhön
- Esimiehen lisäkoulutus etsivään työhön
- Etsivän nuorisotyön roolin kirkastaminen moniammatillisissa verkostoissa
- Kiinteä työparityö
- Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin
- Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan
- Työntekijän huolellinen perehdytys
- Työntekijän osallistuminen alueellisen etsivän nuorisotyön verkoston toimintaan

Tulkitsin rakenteen merkittävyyttä laskemalla vaihtoehdot ”parantaa erittäin paljon” tai ”parantaa paljon” valinneiden prosentuaalisen määrän, sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksista. Ilmaisen tätä merkittävyyttä kuvaavan prosenttiluvun tekstissä sulkeissa jokaisen rakenteen perässä.

Työntekijät pitivät pääsääntöisesti kaikkia kyselyssä mainittuja rakenteita tärkeinä sekä työhyvinvointiin että sitoutumiseen vaikuttavina rakenteina. Vähintään 55 prosenttia työntekijöistä vastasi jokaisen rakenteen ”parantavan erittäin paljon” tai ”parantavan paljon” sekä työhyvinvointia että työhön sitoutumista.

Esimiesten näkemykset lueteltujen rakenteiden merkityksestä jakaantuivat enemmän. Kaikki heistä olivat valinneet ”parantaa erittäin paljon” tai ”parantaa paljon” työhyvinvointia kahdesta kyselyssä mainitusta rakenteesta. Osan rakenteiden hyötyihin esimiehet suhtautuivat selvästi epäilevämmiin. Heikkoimmaksi hyödyiltään arvioituun rakenteeseen vain 16 prosenttia esimiehistä vastasi sen parantavan erittäin paljon tai paljon kumpaakin.

Merkittävimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi rakenteiksi työntekijät nostivat työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa työn tekemisen tapaan (97%) ja työaikoihin (93%), dialogisen esimies-työntekijä-suhteen (93%) sekä säännöllisen työohjauksen (93%). Seuraavana työntekijöiden valinnoissa tuli etsivän nuorisotyön roolin kirkastaminen moniammatillisissa verkostoissa (87%). Myös Kirsi Rantamäki ja Olga Tikkakoski toivat opinnäytetyössään esiin, että etsivän työn

tavoitteet eivät ole välttämättä selviä moniammatillisessa verkostossa muille toimijoille ja niiden kirkastaminen verkostoissa on tärkeää. (Rantamäki & Tikka-koski 2012, 54.) Säännöllinen asiakaspurku ja/tai reflektio (86%) sekä huolellinen perehdytys (83%) nähtiin myös hyvin merkittävinä rakenteina. Vähiten merkittäväksi rakenteeksi työhyvinvointiin työntekijät näkivät kiinteän työparityön, joskin 58 prosenttia katsoi myös sen merkittäväksi rakenteeksi työhyvinvointiin valitsemalla vaihtoehdon paljon tai erittäin paljon.

Kaikki esimiehet nostivat tiimityöskentelyn (100%) ja työntekijän huolellisen perehdytyksen (100%) merkittävimiksi työhyvinvoinnin rakenteeksi. Hyvin merkittävinä työhyvinvointiin vaikuttavina rakenteina esimiehet nostivat myös työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa työn tekemisen tapaan (83%) ja työaikoihin (83%). Vähiten merkittävinä työhyvinvointiin vaikuttavina rakenteina esimiehet näkivät kiinteän työparityöskentelyn (16%), esimiehen lisäkoulutuksen etsivään työhön (28%) sekä työtehtävien rajaamisen yhdessä esimiehen kanssa (28%).

Työhön sitoutumiseen merkittävimiksi rakenteiksi työntekijät nostivat työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa työn tekemisen tapaan (93%) sekä dialogisen esimies-työntekijäsuhteen (90%). Hyvin merkittäväksi nähtiin myös työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin (86%), parempi palkka (83%) sekä etsivän nuorisotyön roolin kirkastaminen moniammatillisissa verkostoissa (80%). Vähiten merkittäväksi sitoutumiseen vaikuttavaksi rakenteeksi työntekijät näkivät kiinteän työparityöskentelyn, joskin 55 prosenttia näki senkin vaikuttavan erittäin paljon tai paljon työhön sitoutumiseen. Samoin säännöllisen työnohjauksen näki merkitykselliseksi sitoutumisen kannalta 58 prosenttia.

Esimiehet nostivat työhön sitoutumiseen merkittävimiksi rakenteiksi huolellisen perehdytyksen (86%), työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa työntekeksen tapaan (86%) sekä työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihin (86%). Vähiten merkittävinä rakenteina työhön sitoutumiselle esimiehet pitivät kiinteä työparityö (14%), työtehtävien rajaamista yhdessä esimiehen kanssa (33%) ja säännöllistä työnohjausta (33%).

Kiinnostava on, että etenkin esimiehet eivät nostaneet työparityöskentelyä merkittäväksi työhyvinvoinnin rakenteeksi, vaikka he tunnistivat aiemmassa ky-

symyksessä yksintyöskentelyn vaarantavan työntekijöiden työssä jaksamista ja työturvallisuutta. Esiin nousi tehokkuusajattelua sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Nähtiin, että työntekijät ehtivät yksin tavata usempaa nuorta työpäivän aikana. Kiinteän työparityön heikompaan arvostukseen näyttäisi työntekijöillä olevan syynä tottumattomuus ja huoli nuoreen luotavan suhteen laadusta, jos hänen kanssaan työskentelee yhden työntekijän sijaan kaksi työntekijää. Tämä käy ilmi paneelin argumenteista ja havaintopäiväkirjoista.

Yksin jääminen asiakkaiden tilanteiden kanssa, liiallinen työmäärä, yksintyöskentely ja työmuodon henkilöityminen asiakkaan silmissä yhteen työntekijään todettiin aikaisemassa kysymyksessä vaarantavan työntekijöiden työturvallisuutta ja työssä jaksamista. Näihin peilaten voi päätellä, että työparityöskentelyn tiivistäminen ja sen hyvien käytäntöjen oppiminen vertaisoppimisen avulla olisi hyödyllistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Lisäksi työparityöskentely tulee mahdollistaa sekä rahoittajan että esimiesten toimesta. Rahoittaja tuo esiin työparityön tärkeyden tälläkin hetkellä, mutta aineisto osoittaa, että työparityöskentely on usein vain nimellistä. Tällöin sen hyödyt asiakastyön laadun ja työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa jäävät käyttämättä.

Itselläni on kokemusta sekä yksintyöskentelystä että työparityöskentelystä etsivässä nuorisotyössä. Tehokkuusajattelu sai työryhmämme tekemään asiakastyön yksin asiakasmäärän kasvaessa. Huomattuamme sen vaikutukset sekä työntekijöiden jaksamiseen, että asiakkaiden saaman tietotaidon supistumiseen, palasimme takaisin työparityöskentelyyn. Muutosvaiheessa huoli asiakassuhteen laadusta oli työryhmässä suuri. Käytännöt hioutuivat ja aloimme luottaa uudelleen työparityöskentelyn toimivuuteen. Nuorille esittäydyimme työparina ja tapasimme heitä toisinaan yhdessä ja toisinaan erikseen. Tämä perusteltiin parempana tavoitettavuutena esimerkiksi työntekijöiden loma-aikoina tai sairastuessa. Vaikka nuorta tavattiin toisinaan yksin, käytiin tapaaminen läpi työparin kanssa. Työskentelytapa vähensi nuoren takertumista yhteen työntekijään ja suhteet muodostuivat luottamuksellisiksi. Luottamuksellisuuden lisäksi pieni etäisyys työntekijän ja nuoren välillä on tarpeen, jotta etsivä nuorisotyö kykenee ohjaamaan nuoren eteenpäin palveluihin. Liian tiivis suhde etsivään nuorisotyöntekijään saattaa paneelin kommenttien mukaan estää nuoren kiinnitty-

misen esimerkiksi hänelle tarpeelliseen terapiaan. Etsivän nuorisotyön asiakkaiden ongelmat ovat monisyisiä ja niiden hahmottaminen hidasta, joten kahden työntekijän käyttäminen niiden ratkaisemiseen on perusteltua.

Näkemykset säännöllisen työohjauksen vaikutuksista työhyvinvointiin poikkesivat selvästi työntekijöiden ja esimiesten välillä. Työntekijöistä 93 prosenttia ja esimiehistä 42 prosenttia piti sitä merkittävänä työhyvintia parantavana rakenteena. Havaintopäiväkirjoista löysin sekä työntekijöiden että esimiesten kommentteja siitä, että esimiehet saattavat rinnastaa työohjauksen muun muassa terapiaan ja siksi koetaan, ettei työnantaja ole velvollinen sitä tarjoamaan. Huhtajärven mukaan etsivää työtä ei tule tehdä ilman työohjausta työn kaoottisen luonteen ja sen vaatimien rakenteiden vuoksi (Huhtajärvi 2007, 451).

Työohjauksen tavoitteet ja merkitys tulisi kirkastaa sitä tuntemattomille esimiehille ja työntekijöille. Haapalan mukaan työohjauksella voidaan tehokkaasti lisätä työntekijöiden kokemusta työn hallinnasta, vahvistaa ammatillista itsetuntoa ja ehkäistä työuupumusta sekä työntekijän kyynistymistä, mikä on merkki liiallisesta kuormituksesta (Haapala 2012, 71-72). Työohjauksella on vaikutusta myös asiakkaiden saaman palvelun laadukkuuteen (Mikkonen ym.2007, 49).

Näkemykset dialogisen esimies-työntekijäsuhteen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen poikkesivat työntekijöiden ja esimiesten kesken. Työntekijöistä 93 prosenttia näki sen merkittävänä työhyvinvoinnin rakenteeksi ja 90 prosenttia työhön sitoutumista tukevana rakenteena. Esimiehistä 66 prosenttia näki sen merkityksellisenä työhyvinvoinnin kannalta ja 44 prosenttia työhön sitouttavana tekijänä. Dialoginen suhde on rakennettavissa säännöllisellä ja kunnioittavalla vuorovaikutuksella eikä siihen tarvita muuta reusurssia.

Laajenevat johtamiskokonaisuudet ja etsivän nuorisotyön lisääminen esimiehen tehtäviin määrittelemättä siihen käytettävissä olevaa aikaa tai tehtäviä, haastavat esimiehiä dialogisen suhteen rakentamisessa. Koska dialogin toteutuminen edellyttää molemmin puolista tahtoa, sen rakentamisessa tarvitaan aktiivisuutta myös työntekijöiltä. Havintopäiväkirjoista ja paneelien kommentteissa välittyi usein työntekijöiden irtisanoutuminen yhteistyöstä esimiehen kanssa vuorovai-

kutuksessa koettujen pettymysten vuoksi. Isotaluksen mukaan johtajan tehtävänä on tukea työyhteisön vuorovaikutusta esimiehen kanssa sekä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta vetämällä ryhmätilanteita, yhteistyöhön innostamalla ja tukemalla sekä myönteisen ilmapiirin luomisella. Hänen tulee myös auttaa konfliktien ratkaisussa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 54.) Näen, että tämän haasteen ratkaisemiseksi tulisi löytää konkreettisia työkaluja etsivän nuorisotyön kentälle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyö lähti liikkeelle seuraavista kysymyksistä:

- Millainen johtaminen luo pohjan etsivän nuorisotyön laadukkaalle toteuttamiselle sekä työntekijöiden työhön sitoutumiselle ja työssä jaksamiselle?
- Millaisia työn rakenteita johtamisella tulisi mahdollistaa?
- Mitä työntekijät odottavat työnsä tueksi johtamiselta etsivässä nuorisotyössä?
- Millaista koulutusta ja tukea esimiehille tulee tarjota?

Vastaan näihin kysymyksiin johtopäätöksissä vetämällä yhteen havaintoni työkentän haasteista ja tarpeellisista kehittämiskohteista sekä niihin sopivista menetelmistä.

Työmuoto näyttäytyy sekä työtä tekeville, että muille toimijoille ajoittain hahmottomana sen moninaisten toimintatapojen vuoksi. Alueelliset erityispiirteet tulee huomioida muun muassa nuorten tavoittamisen menetelmissä ja palveluiden saavutettavuuden vuoksi. Työmuodon tulisi rakentaa vahva yhteinen käsitys työn tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. Jos työ rakentuu vain työntekijöiden panoksena, näyttäytyy se ulospäin harrastelijamaisena auttamistyönä. Täl-

löin sen vaativuus ja kyky vaikuttaa nuorten asemaan yhteiskunnassa jäävät näkemättä työmuodon ulkopuolisilta toimijoilta.

Kehittämistyön aikana etsivän nuorisotyön kentästä välittyi kuva, jossa auttamisen into sekä motivoi että uuvuttaa työntekijöitä. Työmuoto koetaan usein hahmottomaksi ja rajattomaksi, mikä saa työntekijät ylittämään itsensä ja tavanomaisessa työsuhteessa työntekijältä edellytettävän tason. Näen koko etsivän nuorisotyön kentän haasteena oppia pois kaiken ratkaisijasta. On tärkeää sieittää, että oma työpanos nuorten elämään on työsopimuksessa määritellyn tuntimäärän verran eikä sen aikana kaiken suorittaminen ole mahdollista. Rahoittajan ja esimiesten tulee tukea tätä kehitystä toiminnallaan.

Työntekijät ja esimiehet korostavat työn itsenäisyyttä ja sitä pidetään eräänlaisena ideaalina. Se johtaa ajoittain jopa työntekijöiden esimiehen työn johtovalan sivuuttamiseen. Tämä haastaa esimiestyötä ja pitää osaltaan yllä liiallista etäisyyttä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehet seuraavat työtä melko etäältä eivätkä työntekijät kykene heitä pitämään mukana työn todellisuudessa. Kohtaamisen paikkoja esimiehillä ja työntekijöillä näyttää olevan vähän, joten yhteistä käsitystä työn suunnasta ja tavoista ei näytä monin paikoin rakentuneen. Työmuodon periaatteet ja arvot eivät ole sisäistettyinä kaikissa organisaatioissa, mikä aiheuttaa epärealistisia paineita ja tulostavoitteita työmuodolle. Myös esimiehet joutuvat tähän paineeseen edustaessaan aikaa vaativaa, yksilöiden ja pienten ryhmien kanssa työskentelyä edellyttävää työmuotoa. Paineet aiheuttavat ristiriitaa esimiesten ja työntekijöiden välille. Työmuodon perusteiden kirkastaminen on välttämätöntä työrauhan ja jaksamisen takaamiseksi sekä esimiehille että työntekijöille.

Näen dialogin toteutumisen edellytyksenä etsivään nuorisotyön kehittämiseksi. Sen avulla on mahdollista vähentää esimiesten ja työntekijöiden vastakkainasettelua ja rakentaa yhteistyötä asiakkaiden parhaaksi. Onnistunut dialogi vaatii valta-asetelmien näkyväksi tekemistä ja heikentämistä niin, etteivät ne estä vapaata ilmaisua. Täysin niiden vaikutusta dialogin toteutumiseen ei ole mahdollista poistaa (Vuorikoski & Kiilakoski 2005, 328-329). Näkemykseni mukaan jako esimiehiin ja työntekijöihin ruokkii osaltaan dialogisen kohtaamisen vaikeut-

ta. Asetelman purkaminen on välttämätöntä työmuodon kehittämiseksi. Kiilakoski ja Vuorikoski tuovat esiin Buberin teorian kohtaamisesta. Dialogisen kohtaamisen edellytyksenä on vuorovaikutteisessa ja avoimessa minä-sinä-suhteessa toimiminen. Oletus toisesta tietyn ryhmän edustajana lukitsee tilanteen minä-se-suhteeksi, jossa toisen oletetaan edustavan ennalta tiedossa olevia piirteitä eikä häntä nähdä yksilönä. Tällaisesta asetelmasta käsin dialogin toteutuminen on mahdotonta. (Vuorikoski & Kiilakoski 2005, 317-318.) Dialogille tulee luoda paikkoja, joissa esimiehet ja työntekijät voivat kohdata ilman pelkoa seurauksista ja häpeää tietämättömydestä.

Sosiokulttuurisella innostamisella tavoitellaan yksilön voimaantumista ja ryhmän keskinäisen toiminnan aktivoitumista. Tavoitteena on, että ihmiset osallistuvat suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin asti, eikä tietoa ja ideoita tuoda heille valmiina ylemmältä taholta. (Kurki 2005, 346-347.) Kehittämistyö on aloittanut sosikulttuurisen innostamisen prosessia etsivän nuorisotyön kentällä. Kurjen mukaan se rakentuu kolmesta vaiheesta: tämän hetken todellisuuden tunnistamisesta, tulkinnasta miksi tilanne on tämä ja parhaan mahdollisen tulevaisuuden visioinnista (Kurki 2005, 347-348). Kehittämistyön kaari noudatti tätä mallia. Se toi esiin dialogin puutteen esimiesten ja työntekijöiden välillä olennaisena vaikeutena työmuodon kehittämisessä. Yhtenä tähän kehitykseen johtaneena syynä nousi esiin itsenäisten työntekijöiden tekemä vaativa ja heikosti määritelty työ, usein ilman organisaation visiota ja sitoutumista työmuodon kehittämiseen. Tulevaisuustyöskentelyn kautta verkkopaneeleissa kuvattiin toivottavana tulevaisuuden kuvana esimiesten ja työntekijöiden dialogin kautta työmuodolle rakentuvat selkeät työnkuvat ja tavoitteet, työn arvoihin sitoutuminen sekä työtä tukevat rakenteet.

Toivottavaa johtamisen mallia tutkimukseen osallistuneet kuvasivat riittävän tuen ja toimintavapauden takaamiseksi työntekijöille. Esimiehen roolin nähtiin korostuvan työhyvinvoinnin tukemisessa työyhteisön kuuntelijana ja tukijana sekä tarvittaessa työn haasteiden ratkaisemiseen osallistujana. Tämän edellytyksenä on organisaatioiden sitoutuminen työmuodon kehittämiseen ja visiointiin sekä dialogisen työskulttuurin rakentaminen etsivän nuorisotyön työntekijöiden ja esimiesten välille. Työrauhan takaaminen työntekijöille nähtiin esimiehen

roolissa merkittäväksi ja se nähtiin saavutettavan esimiehen sisäistämällä työn arvoilla ja periaatteilla. Esimiehen roolina nähtiin puolustaa työmuotoa muiden palveluiden paineessa. Näin työn omat vahvuudet pääsevät käyttöön ja työmuoto saa ansaitsemaansa arvostusta ja rahoitusta. Lisäksi esimiehen nähtiin toimivan linkkinä hallinnon ja työntekijöiden välillä säilyttäen sopiva etäisyys molempiin.

Työmuoto vaatii tuekseen erilaisia rakenteita johtuen sen epämuodollisesta luonteesta, jossa asiakassuhde muodostuu usein muita palveluja läheisemmäksi (Mikkonen ym. 2007, 21). Työyhteisöjen tulee esimiestensä tuella tietoisesti rakentaa toimivia rakenteita ja sitoutua niihin. Tämä vaatii työajan varaamista esimerkiksi viikottaiseen asiakaspurkuun, johon koko työyhteisö sitoutuu. Tuota aikaa ei ole mahdollista käyttää asiakkaiden tapaamiseen. Asiakkaidensa suuntaan joustamaan tottuneille työntekijöille tällaiset rajaukset voivat olla haasteellisia, joten esimiesten tulee olla mukana rakentamassa niitä ja osoittaa niiden merkitys sekä juurruttaa niitä osaksi työ kulttuuria. Tässä kehittämistyössä kapaleessa 6.6 esitellyt työn rakenteet koettiin merkityksellisiksi tukimuodoiksi työlle. Niitä tulee hyödyntää työyhteisöjen kehittämisessä ja tukemisessa työyhteisöille sopivin sovelluksin.

Nyt aloitettua kehittämisprosessia tulee jatkaa kehittämällä kohtaamisen ja dialogin mahdollistavia areenoita työmuodon kehittämiseen. Niiden avulla tulee myös kysenalaistaa etsivän työntekijän ideaalina näyttäytynyttä korostunutta itsenäisyyttä. Esimiesten ja työntekijöiden tulee kyetä jakamaan vastuuta keskenään työn laadun varmistamiseksi. Viisaus rakentuu esimiesten hallinnon tuntemisen ja työntekijöiden arkityön kokemuksen yhdistämisestä sekä nojautamalla työmuodon periaatteisiin, arvoihin ja ideologiaan. Työmuodolle on olemassa vahva ideologinen ja menetelmällinen perusta, jolle rakentaa paikallisesti toimivat käytännöt työyhteisöissä.

7.1 Dialogisuus etsivän nuorisotyön työyhteisöjen haasteena

Dialogi pitää sisällään sekä taidon kuunnella, että esittää omat näkemyksensä rakentavasti. Dialogi edellyttää vastavuoroisuutta eikä siinä vain tuoda esiin näkemyksiä. Osallistujat oppivat uutta ja luovat yhdessä lisää tietoa käsiteltävästä aiheesta. Dialogi tapahtuu paitsi vuorovaikutuksen myös suhteen tasolla, jossa kahden tai useamman ihmisen kesken tapahtuu merkittävää kohtaamista. (Mönkkönen 2007, 89.)

Esimiehet ja työntekijät käyvät aineiston mukaan merkityksellisiä keskusteluja työn sisällöistä ja haasteista melko vähän. Suonsivun mukaan työyhteisön kehitys vaatii dialogista kohtaamista, jossa muodostaa yhteisiä käsityksiä ja merkityksiä työn tavoitteista. Toimivalla dialogilla on yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen ja yhteisön hyvinvoinnin tilan määrittelyyn. Ilman sitä johto ei voi olla perillä työyhteisön kokemasta hyvinvoinnin vaarantumisesta. (Suonsivu 2014, 53-54.) Dialogin heikkous näkyy työhyvinvoinnin vaarantumisena etsivän nuorisotyön kentällä ja sitä on kehitettävä työn laadun ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Myös Puuronen nostaa omassa tutkimuksessaan esiin dialogisuuden ja vuorovaikutuksen merkityksen työntekijöiden kuvatessa hyvänä pidettyjä esimies-työntekijäsuhteita (Puuronen 2014, 72).

Hahmotan dialogin heikkoutta työyhteisöissä sekä työkokemukseni että kehittämistyön aineiston kautta. Valtionavustus etsivään työhön aloitettiin vuonna 2008 valtion tulo ja menoarviosta. Kunnissa työlle ei usein määritelty tavoitteita tai työtä tukevia rakenteita. Työntekijät aloittivat uuden työmuodon innolla, ja usein ilman kokemusta etsivästä työstä. Työmuodon tuntemusta ei usein ollut organisaatioissakaan, mikä johti työntekijöiden yksin jäämiseen työn haasteiden kanssa. Syväsen ym. mukaan yksinjäämisen kokemukset heikentävät työntekijöiden sitoutumista työhön ja vähentävät halua dialogiin esimiesten kanssa. Dialogisessa johtamisessa huomioidaan työntekijöiden tarve tulla kuulluksi ja osallisuus työnsä kehittämiseen. Esimiesten osoittamalla kiinnostuksella ja sosiaalisen tuella on merkittävää vaikutusta sekä työhyvinvointiin että työntekijöiden

sitoutumiseen. (Syvänen, Tikkamäki, Lappela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 26.)

Dialogin onnistuminen vaatii turvallisten ja toiveikkuutta ruokkivien tilojen luomista. Näin ihmiset voivat tuoda esiin kehittämistoiveensa, osaamisensa ja huolensa. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2010, 10.) Männikkö nostaa esiin etsivän työn johtamisen painopisteenä avoimuuden ja dialogisuuden esimiesten ja työntekijöiden välillä (Männikkö 2011, 36). Dialoginen johtaminen edellyttää kykyä ottaa asiat puheeksi sekä taitoa varmistaa kuulluksi tuleminen työyhteisössä. Keskinäisen kunnioituksen synnyttäminen on dialogisen johtamisen edellytys ja sitä rakennetaan aidolla läsnäololla. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on olla tietämättä asioita etukäteen. Tällaisella johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Syvänen ym. 2015, 255-256.)

Vähäinen vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten kesken tuottaa erilaisia tulkintoja tilanteista sekä väärinkäsityksiä. Työn johtamattomuus synnyttää puolestaan tilanteen, jossa asioihin ei kyetä puuttumaan eikä ongelmia ratkaisemaan. (Räty 2013, 6.) Nämä haasteet nousivat esiin aineistossa ja saivat etsimään ratkaisuja dialogin vahvistamiseksi etsivän nuorisotyön työyhteisöissä.

7.2 Koordinaatiotyöryhmän ja rahoittajan rooli työmuodon kehittämisessä

Vedin kaksi kehittämistyöpajaa etsivän nuorisotyön koordinaatiotyöryhmälle syksyllä 2017. Heiltä saatujen näkökulmien pohjalta ja tuloksiin peilaten rakensin konkreettisia työkaluja työmuodon kehittämiseen. Paikalla oli useita rahoittajan edustajia ja etsivän nuorisotyön alueellisina koordinaattoreina toimivia työntekijöitä sekä verkostossa vieraileva esimies. Kehittämistyön tulokset herättivät vilkasta keskustelua. Niiden nähtiin tuovan esiin olennaisia kehittämiskohteita ja haasteita etsivän nuorisotyön kentällä. Tavoitteeni oli saada osallistujilta näkemyksiä siitä, millaisena rahoittajan rooli nähdään näiden haasteiden ratkaisemisessa ja miten koordinaattoreiden roolia tulisi kehittää.

Rahoittajan toivottiin ohjaavan rahoitusta niin, että suuremmat työyhteisöt ja kokoaikaiset työntekijät etsivään nuorisotyöhön mahdollistuvat. Etsivä nuorisotyön ei tule keskittyä vain suuriin kasvukeskuksiin, vaan syrjäkylien nuoret tulee huomioida etsivän nuorisotyön tärkeänä kohderyhmänä. Työyhteisöt tulee pienissä kunnissa rakentaa tukevammiksi. Väestöpohjan riittävyttä etsivään nuorisotyöhön tulisi arvioida sekä rahoitusta hakevassa organisaatiossa, että rahoituspäätöksiä tehtäessä. Kuntien on mahdollista tehdä yhteisiä hakemuksia. Silloin tulisi huomioida kuntien koko ja etäisyydet, jotta ne on realistista ottaa haltuun ja tehdä yhteistyötä. Mikäli työyhteisöt koostuvat eri kuntien alueilla työskentelevistä työntekijöistä, yhdessä työskentelylle on luotava työyhteisön kiinteitä ylläpitäviä rakenteita, kuten asiakaspurkuja ja muita yhteisiä toimintamalleja. Teoriassa oleva työpari toisen kunnan alueella ei vastaa tätä. Rahoittajan lähtökohdiana on kuntien tasavertainen kohtelu. Kunnille myönnettään avustusta etsivään nuorisotyöhön, mikäli valtioneuvostokelpoisuuskaavat täyttyvät. Tuki on osittain harkinnanvarainen ja joitain kriteereitä voidaan miettiä, kuten väestöpohjan riittävyys suhteessa etsivän nuorisotyöntekijöiden määrään.

Rahoittajalta toivottiin esimiesten työn tueksi ohjeistuksia. Niiden koettiin tarjoavan työrauhaa oman organisaation sisällä ja verkostotyössä sekä työmuotoa edustavalle esimiehelle, että työntekijöille. Mahdollisina ohjeistuksina nähtiin työparityön ja työnohjauksen tarve, työturvallisuuskäytännöt, työmuodon asiakasmassoja tavoittelematon luonne, työyhteisöjen rakentaminen eri kuntien kesken aidoiksi työyhteisöiksi sekä alueellisiin verkostoihin osallistumismahdollisuuden takaaminen työntekijöille ja esimiehille.

Työnjakoa työyhteisöjen rakenteen kehittämisessä hahmotettiin näin: rahoittaja antaa suunnan ja ohjeistuksen, etsivää nuorisotyötä järjestävällä organisaatiolla tulee olla ymmärrys työmuodon vaatimuksista sekä taito rakentaa työntekijälle työyhteisö. Yksintyöskentely nähtiin mahdottomaksi tavaksi toimia. Yhden työntekijän työyhteisöä ei voi olla. Mikäli työyhteisö koostuu muuta työtä tekevästä, on tärkeää varmistaa, että etsivän nuorisotyön näkökulmat huomioidaan työyhteisöissä. Työmuodon ei tule sulautua osaksi esimerkiksi työpajatyötä, vaan säilyttää oma toimintatapansa. Työntekijän nähtiin tarvitsevan samaa työtä

tekeviä peilikseen, joten vähintään osallistuminen alueellisiin verkostoihin on turvattava. Esimiehen osallistuminen esimiesten alueellisiin tapaamisiin nähtiin kehittämistyön kannalta olennaisena.

Rahoittajan toivottiin tiivistävän esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä esimerkiksi alueellisia verkostotapaamisia tukeamalla ja rahoittajan edustajien osallistumisella niihin. Tapaamiset mahdollistavat esimiesten ja työntekijöiden keskustelun ilman, että toiveet ja tarpeet henkilöityvät työntekijään. Koska keskusteluyhteys vaikuttaa hauraalta monin paikoin, koettiin tällaiset rakenteet tärkeiksi turvaamaan työntekijöiden kuulluksi tulemistä. Myös rahoittajan nähtiin saavan tapaamisissa näkemystä kentän tilanteesta.

Koordinaatiotyöryhmän rooli nähtiin työmuotoa kehittävänä ja perustehtävää kirkastavana. Se määriteltiin asiantuntijaryhmäksi, jolla on mahdollisuus tehdä kannanottoja työmuotoon liittyen. Rahoittajan edustajat näkevät koordinaattorit tärkeinä työmuodon kehittämisessä ja tiedonkulussa. He tuovat olennaista tietoa rahoittajalle työn kentältä ja toisaalta vievät tietoa muille työntekijöille. Malista on saatu hyviä kokemuksia ja sitä halutaan kehittää edelleen. Keskusteluyhteys koordinaattorien ja rahoittajan edustajien välillä on toimiva ja toiminta hyödyttää molempia. Rahoittajan edustajat näkevät roolinsa nuorten palveluiden mahdollistajana sekä yhteistyön esimiesten ja työntekijöiden kanssa olennaisena.

Koordinaattorin rooliksi määriteltiin työmuodon havainnoija, yhteyshenkilö, asiantuntija ja mentori. Koordinaattorien toiminta hakee vielä muotoaan ja alueellisia vaihteluja on paljon. Koordinaattorien valintatapa vaihtelee alueittain ja tätä halutaan yhtenäistää niin, että aluehallintovirasto nimeää koordinaattorit. Koordinaattoreihin kohdistuu työntekijöiltä monenlaisia toiveita, kuten aktiivinen tiedottaminen, tuki ja kuuntelu, työmuodon edustajana sekä neuvottelijana toimiminen työntekijöiden ja esimiesten välillä. Koordinaattoreilta pyydetään apua myös normaaleissa työsuhteiden edunvalvontakysymyksissä. Koordinaattorien rooli näyttää korostuvan tilanteissa, joissa keskusteluyhteys esimiesten ja työntekijöiden välillä ei toimi. Rooliin kohdistuvat odotukset koettiin mahdottomiksi täyttää muun työn ohessa. Täysipäiväisten koordinaattoreiden toimien rakenta-

mista useimmat paikalla olleet eivät silti kannattaneet. Irrallaan etsivää nuorisotyötä tekevistä organisaatioista olevaa porrasta ei haluttu luoda. Työmuodon ymmärrys tulisi rakentaa organisaation sisään, jotta toiminnasta tulee joustavaa ja jatkuvuus mahdollistuu. Mikkosen mukaan organisaation tulee selkeyttää työn arvot, tavat ja resurssit sekä edustaa työmuotoa organisaation ulkoisissa verkostoissa (Mikkonen ym. 2007, 28).

Haasteena on, ettei koordinaattorien toimintaan ole osoitettu rahoitusta. Kuitenkin tehtävän hoitamisen edellytyksenä nähdään mahdollisuus käyttää siihen työaika. Kehittämiskohteena tämä tulee huomioida myös rahoituksen näkökulmasta. Koordinaattoreiden työaika tulisi määritellä tarkemmin. Aineistossa nousi usein esiin työntekijöiden intohimoinen suhtautuminen työhönsä ja vaikeus rajata sitä oman jaksamisensa kustannuksella. Koordinaattorien roolia ei tule lisätä enempää ilman sille rahoittajan kanssa yhteistyössä määriteltäviä raameja. Myös organisaatioissa tulisi määritellä rakenteita koordinaattorin tehtäviä hoitavalle työntekijälle. Esimerkiksi niin, että tiettyinä päivinä viikossa tai kuukaudessa työpäivä olisi mahdollista varata näihin tehtäviin.

7.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämistyön tuloksena syntyi paitsi merkityksellistä tietoa työmuodon haasteista ja kehittämiskohteista, myös konkreettisia kehittämismenetelmiä. Niitä tullaan kehittämään lisää ja testaamaan lähitulevaisuudessa aluehallintovirastojen kautta. Koordinaatiotyöryhmä osallistuu menetelmien kehittämiseen.

Mahdollisia kehittämistyökaluja:

- Esimiehille suunnattu koulutus työmuodon perusteista
- Esimiesten (verkko)mentorointi
- Ryhmävalmennus työyhteisöille esimiehineen
- Havainnoimalla oppiminen toisessa työyhteisössä vierailien
- Täydennyskoulutuspaketin kokoaminen asteittain

- Tiedottaminen työmuodon koulutustarpeesta ammatillisen koulutuksen suunnitteluun

Koulutuksen tarve työntekijöille ja esimiehille tuotiin esiin usein. Myös Mikkonen nostaa sen esiin laadukkaana etsivän työn edellytyksenä. Hän tuo esiin kolme tapaa kouluttautua etsivään työhön: käytännössä oppiminen, kokeneemman työntekijän perhdytys uudelle työntekijälle sekä koulutuksen sisältyminen ammatilliseen koulutukseen. (Mikkonen ym. 2007, 47.) Suomessa on aineiston mukaan käytössä pääasiassa kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa. Reetta Jauhon opinnäytetyön tutkimuksessa vain 45 prosenttia osallistujista oli saanut koulutusta etsivään työhön. Tutkimuksessa tällaiseksi koulutukseksi laskettiin muun muassa etsivän työn valtakunnallisiin päiviin osallistuminen, nuorisolakikoulutukset sekä päihdekoulutukset (Jauho 2012, 53). Kyseiset koulutukset voidaan katsoa työmuodon lisäkoulutukseksi eivätkä vastaa etsivän työn päiviä lukuun ottamatta varsinaiseen työn menetelmien ja periaatteiden kouluttamiseen.

Valtio on rahoittanut valtakunnallisesti työmuotoa kymmenen vuotta, mutta sille ei ole rakennettu koulutusta. Humanistinen ammattikorkeakoulu toteutti etsivän työn täydennyskoulutuksen pilotin vuosina 2013-2014, mutta koulutus ei saanut jatkorahoitusta. Tällä hetkellä esimerkiksi yhteisöpedagogin koulutuksessa etsivää työtä käsitellään lyhyesti osana nuorisotyön eri työmuotoja. Norjassa sen sijaan työmuotoa on mahdollista opiskella yliopistotasolle asti. Etsivän nuorisotyön kentän hajanaisuus ja hahmottomuus vaatisi jäsentyäkseen koulutukseen panostamista. Tarve sisällyttää koulutus osaksi yhteisöpedagogin ja sosionomin koulutusta nykyistä laajemmassa mittakaavassa tuotiin esiin. Myös Jauho nostaa esiin tarpeen lisätä etsivän työn koulutusta osana korkeakouluopintoja (Jauho 2012, 61). Tästä tarpeesta tulee tiedottaa ammattikorkeakoulutuksia suunnittelevia tahoja. Lisäksi täydennyskoulutusta tulisi tarjota jo työtä tekeville. Mikkonen kuvaa norjalaista täydennyskoulutusta etsivän työntekijöille (Mikkonen ym. 2007, 56-57). Se voisi toimia runkona myös Suomessa järjestettävälle täydennyskoulutukselle. Norjassa täydennyskoulutuksen käyminen nostaa työntekijän palkkaa, millä on pyritty parantamaan työmuodon ammatillistumista.

Esimiesten työtä tulee tukea muun muassa kouluttamalla heitä työmuodon perusteisiin, tavoitteisiin, arvoihin ja menetelmiin. Petäjoen mukaan esimiehen rooli asiakastyön johtamisessa on haastava ja vaatii esimieheltä paljon voimavaroja organisaation paineiden ja työntekijöiden toiveiden välisessä paineessa työskenneltäessä. Esimiehen tulee saada mahdollisuus kehittää itseään työn vaatimusten mukaisesti sekä saada tukea työlleen omalta esimieheltään. (Petäjoki 2017, 71.) Esimiehille suunnattuja koulutuksia tullaan käynnistämään aluehallintoviraston toimesta vuonna 2018. Koulutukset toimivat pohjana työmuodon laajemmalle kehittämiselle.

Esimiesten mentorointia on hyvä kokeilla, jotta esimiehet saavat tukea työlleen työmuotoa pidempään johtaneilta. Humanistisen ammattikorkeakoulun etsivän työn täydennyskoulutuksen pilotissa oli esimiesten tukena esimiestason mentori ja työntekijöillä oma mentorinsa. Etsivässä nuorisotyössä kokeiltiin verkkomentorointia työntekijöille vuonna 2016 Ammatillisen etsivän työn yhdistyksen organisoimana. Malleja voisi soveltaa ja kehittää esimiesten mentorointiin. Lisäksi esimiesten alueellisia etsivän nuorisotyönverkostoja tulee hyödyntää ja kehittää aktiivisesti johtamisen tueksi. Ne toimivat esimiesten vertaisoppimisen ympäristöinä ilman työntekijöiden luomaa painetta, jota esimiestyöhön etsivässä nuorisotyössä selvästi kohdistuu.

Koulutuksissa on mahdollista luoda pohjaa työmuodon tuntemukselle. Dialogin synnyttäminen ja kehitysmuotoisen ilmapiirin rakentaminen tarvitsevat tuekseen myös muita menetelmiä. Ryhmävalmennus, johon osallistuisi esimerkiksi kolme työyhteisöä esimiehineen kerrallaan työskentelemään sovitun teeman pohjalta, toisi työyhteisöille vertaisoppimisen mahdollisuuden ja esimiehiä lähemmäs työntekijöitä. Myös Reetta Jauho ja Tiina Papunen tuovat opinnäytöissään esiin vertaisoppimisen mahdollisuudet työn perustehtävän kirkastamiseen ja painottavat mahdollisuuksien luomista siihen (Jauho 2012, 55; Papunen 2012, 55-56). Valmennuksen teemoiksi nousevat kehittämistyön pohjalta muun muassa perustehtävän kirkastaminen ja työn rajaaminen, esimiehen ja työntekijöiden keskinäinen työn jako sekä työturvallisuus. Valmennuksen voi rakentaa joko kertaluonteiseksi tai esimerkiksi kolmen kerran tavoitteelliseksi oppimispro-

sessiksi. Tämä tuo syvällisempiä oivalluksia työryhmille, mutta vaatii myös enemmän resursseja.

Ryhmävalmennus vastaisi näkemykseni mukaan suuria luentotyyppisiä koulutuksia paremmin työntekijöiden lisäkoulutustarpeisiin. Oivalluttamalla saadut ideat siirtyisivät todennäköisemmin osaksi työn arkea ja takaisivat kehitystyön jatkuvuutta. Verkkopaneeleista saatu palaute osoittaa, että työntekijöillä ja esimiehillä on motivaatiota kehittää työmuotoa ja sen jatkamiseksi toivottiin vastaavia keskustelumahdollisuuksia. Ryhmävalmennusta tullaan kokeilemaan piltottina vuonna 2018.

Pohdin koordinaattoreiden mahdollisuutta ohjata valmennuksia. Koordinaatio-työryhmän mukaan valmennuksiin tulisi saada ulkopuolinen vetäjä, sillä työntekijäasemassa koordinaattoria ei välttämättä nähtäisi puolueettomana valmennuksen vetäjänä. Mallin mahdollisesti juurtuessa ja luottamuksen kasvaessa esimiesten ja työntekijöiden välillä, koordinaattori voisi toimia valmentajana. Omalla alueella toimiminen ei välttämättä silti ole paras vaihtoehto puolueettomuuden kannalta, joten asiaa tulee pohtia lisää. Mikäli se määritellään kuuluvaksi koordinaattoreiden työnkuvaan, tulee huomioida heidän mahdollisuutensa irroittautua oman työnsä hoitamisesta, jotta valmennuksesta ei muodostu kuormittavaa lisää heille.

Auditointia eli vertaisarviointimenetelmää on hyödynnetty työkaluna muun muassa nuorisotalojen työn kehittämisessä (Hovi, Luukkonen, Mäkelä, Pakka, Taponen & Westman 2009, 9). Pohdin sen mahdollisuutta jatkaa kehitystyötä ryhmävalmennusten jälkeen, kun luottamusta työyhteisöjen kesken on rakennettu. Vertaisarviointiin pohjautuva menetelmä osoittautui kuitenkin liian vaativaksi työkentän haasteet huomioiden. Se saattaisi aiheuttaa oman työtavan puolustamista oppimisen sijaan. Koordinaatiotyöryhmän näkemykset tukivat tätä näkökulmaa esitellessäni kehittämis ehdotukset heille.

Ajatus kehittyi vertaisarvioinnista havainnoimalla oppimiseen. Auditoinnissa on sama tavoite, mutta se perustuu vertaisten esittämiin arviointeihin toisten työntekijöiden työskentelystä. Havainnoimalla oppimisessa työntekijä saisi mahdolli-

suuden oppia toisen organisaation työskentelystä havainnoimalla ja kysymällä asioista. Niiden peilaaminen omaan toimintaan vertaiskeskustelun kautta kehittäisi omaa työtettä. Tällöin arviointi ei siis kohdistu havainnoitavaan työyhteisöön, vaan sitä hyödynnetään peilinä havainnoijan oman työyhteisön toimintaan.

Havainnoimalla oppimista on hyödynnetty etsivässä työssä Suomessa ennenkin. Ennen opetus- ja kulttuuriministeriön aloittamaa rahoitusta työmuodolle muun muassa Turku, Tampere ja Helsinki kokoontuivat säännöllisesti toistensa paikkakunnilla. Tapaamisissa kaikki osallistuivat myös isännöivän organisaation kenttätyöhön ja sen jälkeen havainnot refleктоitiin koko ryhmän kesken. Ajattelun laajentaminen vertaishavainnoinnin ja siitä omaan työhön johdettavien oivallusten avulla hyödyttäisi työn kehittämistä ja yhtenäistäisi osaltaan työmuodon käytäntöjä.

Työmuodon kehittämistä tullaan jatkamaan monin erilaisin menetelmin. Mahdollisena jatkotutkimusaiheina näkisin tämän kehittämistyön osalta toteutumatta jääneen tavoitteen syventyä lisää etsivän nuorisotyön esimiesten näkemyksiin roolinsa haasteista ja palkitsevuudesta sekä tuen tarpeesta. Lisäksi työn vaikuttavuutta tulisi kyetä kuvaamaan, jotta sen arvostus nousisi työn vaativuuden mukaiseksi. Näin työmuodon merkitys yhteiskunnassa tunnistettaisiin vaikeissa tilanteissa olevien nuorten tärkeänä tukimuotona sekä palvelujärjestelmää havainnoillaan kehittävänä työnä.

EPILOGI

Vuonna 2017:

Laiva rantautuu kovia kokeneena kotisatamaan. Miehistön keskuudessa heränneet kapinat ovat ravistelleet sekä miehistön keskinäistä luottamusta, että kapteenin uskoa omaan asemaansa. Laivan suunta on ollut ajoittain kateissa ja sen rakenteet ovat heikentyneet vaarantaen sen turvallisuutta.

Halu jatkaa on silti suuri. Kapteeni toivoo näkevänsä laivansa kukoistuksessaan ja sen miehistö kokee edelleen saarten vetovoiman syvällä sydämessään. Kotisatamassa jokaisen miehistön jäsenen ja sen kapteenin on tullut aika ratkaista oma panoksensa laivan palauttamisessa jälleen merikelpoiseksi. Laivan tarina tästä eteenpäin on sen kapteenien ja miehistön käsissä. Toistuuko kuvio vuosi toisensa perään? Löytävätkö miehistö ja kapteeni yhdessä uuden suunnan? Varmaa on, että nuoria saarilla riittää tulevaisuudessakin.

LÄHTEET

Aarnos, Eila 2015. *Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentointi*. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus, 164-179.

Alasoini, Tuomo 2011. *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Helsinki: Tykes.

grönfors

Auvinen-Tornberg, Outi 2008. *On sinusta kiinni, joudutko pataan vai pääsetkö juhlimaan leirinuotiolle, narratiivinen tutkimus etsivän työn tekijöiden tarinoista työstään*. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Bamming, Ruth 2017. *Etsivä nuorisotyö 2016 Valtakunnallisen etsivän nuorisotyön kyselyn tulokset*. Vaasa: Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastot.

<https://www.avi.fi/documents/10191/8064383/Julkaisu-31-LSSAVI.pdf/4e4bdbd9-bdfc-43c2-a69a-cd314be5002a> Viitattu 7.11.2017.

Bamming, Ruth & Hilpinen, Merja 2015. *Etsivä nuorisotyö 2015*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Eronen, Heikki 2011. *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Haapala, Jari 2012. *Työohjaus ja työhyvinvointi. Kyselytutkimus sairaanhoitajille*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Hoitotiede.

Eskman, Kati & Niinimäki, Mikko 2010. *"MUT KAIKKEIN TÄRKEIN ON SE, ETÄ NIISTÄ SAA PUHUA."* – *Ensihoitohenkilökunnan kokemuksia kriisiavun tarpeesta*. Opinnäytetyö. Forssa: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Finlex 2002. *Työturvallisuuslaki*.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

8.11.2017.

Finlex 2016. *Nuorisolaki*. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285> Viitattu 7.11.2017.

Giraldi, Maita & de Boeve, Edwin. 2008. *International guide on methodology of street work throughout the world*. Bruxelles: Dynamo international.

Grönfors, Martti 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 146-161.

Haapamäki, Kaisa, Liutu, Jonna ja Pursiainen, Jaana 2012. Kotisairaanhoidossa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työn turvallisuudesta. Opinnäytetyö. Lappeenranta: Saimaan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Hoitotyön koulutusohjelma.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyössä. Helsinki: Talentum.

Hjort, Haldis 1995. Etsivän työn psykologia. Helsinki: Suomen nuorisoyhteistyö Allianssi ry.

Hovi, Merja, Luukkonen, Tero, Mäkelä, Pekka, Pakka, Viula, Taponen, Harri & Westman, Marika 2009. Nuorisotyön arviointi Käsikirja nuorisotyön prosessien auditointiin ja itsearviointiin. Helsinki: Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskus.

Huhtajärvi, Piia 2007. Ammatillinen etsivä työ. Teoksessa Hoikka, Tommi & Sell, Anna 2007. Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 446-457.

Ilmarinen.n.d. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta.

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Viitattu 6.11.2017

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jauho, Reetta 2012. Etsivä nuorisotyö Itä-Suomessa: Etsivän työn menetelmät sekä etsivien osaamisvaatimukset ja koulutustarpeet. Opinnäytetyö. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Juvonen, Tarja 2015. Sosiaalisesti kontrolloitu, hauraasti autonominen: Nuorten toimijuuden rakentuminen etsivässä työssä. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kiiltomäki, Aliisa. & Muma, Päivi 2007. Tässä ja nyt – Sairaanhoitaja tekee kriisityötä. Suomen Sairaanhoitajaliitto ry.

Kortetmäki, Satu 2001. Myötätuntouupumus hoitohenkilöstön kokemana Satakunnan keskussairaalan syöpätautien poliklinikalla ja hematologisella vuodeosastolla. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Koskimies, Mimosa, Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuusi, Osmo 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, Osmo, Bergman, Timo ja Hazel, Salminen (Toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimusseura ry, 248-266.

Kurikkala, Mari 2015. Etsivä nuorisotyö ja sen johtaminen. Opinnäytetyö. Pietarsaari: Centria ammattikorkeakoulu.

Kurki, Leena 2005. Sosiokulttuurinen innostaminen yhteisöllisyyden rakentajana. Teoksessa Kiilakoski, Tomi, Tomperi, Tuukka & Vuorikoski, Marjo (toim.) 2005. Kenen kasvatus? Kriittinen pedagogiikka ja toisinkasvatuksen mahdollisuus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Laine, Timo 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 29-51.

Lönnroth, Solja 2012. Itseohjautuvan tiimin jaettu johtajuus. Lappeenranta: Kauppateieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan yliopisto

Löf, Kaisa 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki, Kujansivu, Paula, Käpylä, Jonna, Laihon, Harri, Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma oy.

Malaska, Pentti 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuuden tietämisestä- Tulevaisuus mielenkiinnonkohteena. Teoksessa Kuusi, Osmo, Bergman, Timo ja Hazel, Salminen (Toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimusseura ry, 14-22.

Marek, Jaroslav. 2011. *Monitoring or target groups in location: mapping the need of youth-oriented fieldwork*. Teoksessa Filipkova, Zdena, Kotova, Helena, Stanikova, Lenka, Vymetalova, Zdenka, Holis, Martin, Racek, Jindrich, Svoboda, Martin & Zahradnik, Michal. 2011. *Good practice. Czech and foreign experience from low barriers and easy contact services*. Czech: Czech association of street work.

Mikkonen, Mika, Kauppinen, Jaana, Huovinen, Minna & Aalto, Erja (toim.) 2007. *Etsivä työ Euroopan syrjäytyneiden väestönsien parissa. Suuntaviivoja yhdenmukaisiin etsivän työn palveluihin*. Helsinki: A-klinikkasäätiön raporttisarja nro 58. http://www.aftereight.fi/hello/doc/Etsivatyo_Eurooppa.pdf Viitattu 24.08.2017.

Männikkö, Jaana 2011. *Etsivän nuorisotyön ja työotteen pika-analyysi*. Helsinki: Kaupunki-innovaatiot-hanke.

Mönkkönen, Kaarina 2007. *Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö*. Helsinki: Edita Prima oy.

Nieminen, Juha 1995. *Nuorisossa tulevaisuus. Suomalaisen nuorisotyön historia*.

Nuorisotutkimusseura r.y. *Lasten Keskus Oy*. Helsinki.

Nissinen, Heli 2015. *Sitran trendit: kaupunkien roolit korostuvat*. Helsinki: Sitra. Viitattu 4.10.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-kaupunkien-roolit-korostuvat/>

Nissinen, Leena 2012. *Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouupuminen?* Helsinki: Edita publishing oy.

Papunen, Tiina 2017. *Edessä loistava tähti – jalkautuvan nuorisotyön laatutähti* Työväline jalkautuvaan nuorisotyöhön. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Petäjoki, Jaana 2017. *Työhyvinvoinnin kehittäminen nuorisotyössä: "Ei ajatella mitä minä hyödyn, vaan mitä ME hyödyimme!" Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma.

Puuronen, Anne 2014. *Etsivän katse. Etsivä nuorisotyö ammattina ja ammat-
tialan kehittäminen– näkökulmia käytännön työstä.* Helsinki: Nuorisotutkimus-
verkosto/ Nuorisotutkimusseura.

Pynnönen, Anu 2015. *Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyseja huo-
nosta johtamisesta.* Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rantamäki, Kirsi & Tikkakoski, Olga 2012. *Etsivä nuorisotyö Seinäjoella yhteis-
työtahojen näkökulmasta.* Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina 2015. *Ihmiseksi työssä. Työyhteisötaidoilla
yhteistä vaikuttavuutta.* Tallinna: UNIPress.

Rubin, Anita n.d. *Lähestymistavat. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppima-
teriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yli-
opisto.* Viitattu

23.10.2017 [https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-
tiedonalana/lahestymistavat/](https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/lahestymistavat/)

Rubin, Anita 2014. *Tulevaisuuden tutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutki-
muksena.* Helsinki: Metodix/ Otavan opiston osuuskunta. Viitattu 30.5.2017.

[https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuskientutkimus-tiedonalana-ja-
tieteellisena-tutkimuksena/](https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuskientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/)

Räty, Tarja 2013. *Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen
ja ratkaisemiseen.* Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Saari, Salli 2009. *Hädän hetkellä – Psykkisen ensiavun opas.* Jyväskylä. Duo-
decim ja Suomen Punainen Risti.

Salminen, Jari. 2013. *Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja.* Helsinki: J-
impact oy.

Sand, Anniken. 2011. *Working with young people at risk. A practical manual.*
Oslo: City of Oslo Alcohol and Drug Addiction service, Competence Centre

Viitattu 20.11. 2017. [https://eurotox.org/wp/wp-content/uploads/Working-with-
young-people-at-risk.pdf](https://eurotox.org/wp/wp-content/uploads/Working-with-young-people-at-risk.pdf)

Seppänen, Mervi 2016. *Valmentava johtaminen esimiestyössä Kelan itäisessä
vakuutuspiirissä.* Kuopio: Savonia Ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikor-
keakoulun opinnäytetyö. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Jokainen on kehittäjä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 11-29.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 69-77.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press

Suoranta, Juha & Ryyänen, Sanna 2016. Taisteleva tutkimus. Helsinki: Into Kustannus oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum media oy.

Syvänen, Sirpa, Tikkamäki, Kati, Lappela, Kaija, Tappura, Sirpa, Kasvio, Antti ja Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press oy.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: OY Finn lectura AB.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuorikoski, Marjo & Kiilakoski, Tomi 2005. Dialogisuuden lupaus ja rajat. Teoksessa Kiilakoski, Tomi, Tomperi, Tuukka & Vuorikoski, Marjo (toim.) 2005. Kenen kasvatus? Kriittinen pedagogiikka ja toisinkasvatuksen mahdollisuus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

LIITTEET

Liite 1: Esimiesten ja työntekijöiden toivottava työnjako vuonna 2027.

Kysymyksessä ehdotetut työtehtävät olivat:

- *Rahoituksen hankkiminen työmuodolle*
- *Työohjauksen järjestäminen*
- *Kriisiavun järjestäminen työntekijälle tarvittaessa (esim. asiakkaiden kuolemien, työntekijään kohdistunut väkivalta tai sen uhka)*
- *Työaikojen suunnittelu*
- *Työmuodon vision luominen*
- *Kohderyhmän määrittely*
- *Tavoittamisen menetelmien (esim. katutyö, nettityö) valinta kohderyhmän tavoittamiseen*
- *Etsivän nuorisotyön asiakkuuksien kautta esiin nousevien palvelupuutteiden kerääminen*
- *Palvelupuutteista tiedon toimittaminen kunnan päätöksentekoon*
- *Yksilötyö asiakkaiden kanssa*
- *Kohderyhmän tavoittaminen tavoittamisen menetelmien avulla*
- *Osallistuminen työohjaukseen*
- *Osallistuminen asiakaspurkuun ja/tai reflektioon*
- *Raportointi rahoittajalle*
- *Työturvallisuuskäytäntöjen luominen*
- *Työn arviointi*
- *Työn kehittäminen*
- *Osallistuminen verkostotyöhön etsivän nuorisotyön edustajana*

- *Säännöllisen kartoituksen varmistaminen*
- *Työn rajaaminen (esim. mistä asiakkaita voidaan ottaa asiakkaaksi, kuinka monta aktiivista asiakasta/työntekijä voi olla yhtä aikaa)*
- *Tiedottaminen ja markkinoint*

Liite 2: Työntekijöiden työturvallisuutta ja työssä jaksamista vaarantavat tekijät tällä hetkellä

Asteikko:

- 1 ei vaaranna lainkaan
- 2 vaarantaa hieman
- 3 vaarantaa jonkin verran
- 4 vaarantaa paljon
- 5 vaarantaa erittäin paljon

Työntekijöiden työturvallisuutta vaarantavat tekijät:

	Työntekijät						Esimiehet					
	5	4	3	2	1	Yht.	5	4	3	2	1	Yht.
Yksintyöskentely	1	1	11	10	7	30	0	0	2	6	0	8
Asiakkaan kodissa työskentely	1	2	9	9	9	30	0	0	1	3	3	7
Asiakkaan kuljettaminen työntekijän omassa autossa	3	1	10	6	9	29	0	0	2	5	0	7
Työtilan puutteelliset työturvallisuusratkaisut	1	4	8	3	11	27	0	0	2	3	3	8
Työntekijöiden keskinäinen huono työilmapiiri	0	1	1	3	25	30	0	0	1	2	4	7
Työntekijöiden ja esimiehen vähäinen vuorovaikutus	2	0	3	8	17	30	0	0	1	1	5	7
Työnohjauksen puute	0	1	3	1	25	30	0	0	1	0	6	7
Kriisiavun puute	0	0	5	7	18	30	0	0	1	1	5	7
Liiallinen työmäärä	1	4	7	3	14	29	0	1	0	1	5	7
Yksinjäämisestä vaikeiden tilanteiden kanssa	1	2	8	5	15	31	0	0	0	3	4	7
Kenttätyön heikot työturvallisuuskäytännöt	1	0	4	14	7	26	0	0	1	1	5	7
Työmuodon henkilöityminen	0	0	3	10	14	27	0	0	0	1	5	6
Organisaation heikko ymmärrys työn luonteesta	3	4	6	8	8	29	0	0	0	1	5	6
Luottamuksen puute työntekijän ja esimiehen välillä	1	0	3	4	20	28	0	0	0	1	6	7
Työaikojen rajoittamat sosiaaliset ympäristöt	1	1	1	3	24	30	0	0	0	0	6	6
Työn teko työaikojen ulkopuolella	1	2	3	4	19	29	0	0	0	1	6	7

Työntekijöiden työturvallisuutta vaarantavat tekijät prosentuaalisina:

	Työntekijät %						Esimiehet %					
	5	4	3	2	1	5/4	5	4	3	2	1	5/4
Yksintyöskentely	3	3	37	33	23	7	0	0	25	75	0	0
Asiakkaan kodissa työskentely	3	7	30	30	30	10	0	0	14	43	43	0
Asiakkaan kuljettaminen työntekijän omassa autossa	10	3	34	21	31	14	0	0	29	71	0	0
Työtilan puutteelliset työturvallisuusratkaisut	4	15	30	11	41	19	0	0	25	38	38	0
Työntekijöiden keskinäinen huono työilmapiiri	0	3	3	10	83	3	0	0	14	29	57	0
Työntekijöiden ja esimiehen vähäinen vuorovaikutus	7	0	10	27	57	7	0	0	14	14	71	0
Työnohjauksen puute	0	3	10	3	83	3	0	0	14	0	86	0
Kriisiavun puute	0	0	17	23	60	0	0	0	14	14	71	0
Liiallinen työmäärä	3	14	24	10	48	17	0	14	0	14	71	14
Yksinjäämisestä vaikeiden tilanteiden kanssa	3	6	26	16	48	10	0	0	0	43	57	0
Kenttätyön heikot työturvallisuuskäytännöt	4	0	15	54	27	4	0	0	14	14	71	0
Työmuodon henkilöityminen	0	0	11	37	52	0	0	0	0	17	83	0
Organisaation heikko ymmärrys työn luonteesta	10	14	21	28	28	24	0	0	0	17	83	0
Luottamuksen puute työntekijän ja esimiehen välillä	4	0	11	14	71	4	0	0	0	14	86	0
Työaikojen rajoittamat sosiaaliset ympäristöt	3	3	3	10	80	7	0	0	0	0	100	0
Työn teko työaikojen ulkopuolella	3	7	10	14	66	10	0	0	0	14	86	0

Työntekijöiden työssä jaksamista vaarantavat tekijät:

	Työntekijät						Esimiehet					
	5	4	3	2	1	Yht.	5	4	3	2	1	Yht.
Yksintyöskentely	4	4	7	7	8	30	0	2	1	4	0	7
Asiakkaan kodissa työskentely	0	2	3	6	16	27	0	0	0	2	4	6
Asiakkaan kuljettaminen työntekijän omassa autossa	1	1	5	4	16	27	0	0	1	2	3	6
Työtilan puutteelliset työturvallisuusratkaisut	0	1	4	9	15	29	0	0	1	4	3	8
Työntekijöiden keskinäinen huono työilmapiiri	4	2	1	3	21	31	0	1	1	2	4	8
Työntekijöiden ja esimiehen vähäinen vuorovaikutus	3	4	9	7	8	31	0	0	2	4	2	8
Työnohjauksen puute	1	0	2	3	25	31	0	0	2	2	4	8
Kriisiavun puute	2	6	0	7	14	29	0	0	1	4	3	8
Liiallinen työmäärä	2	10	3	3	12	30	0	1	1	0	6	8
Yksinjäämisestä vaikeiden tilanteiden kanssa	2	6	5	6	12	31	0	0	3	4	1	8
Kenttätöiden heikot työturvallisuuskäytännöt	0	1	5	8	11	25	0	0	1	1	6	8
Työmuodon henkilöityminen	3	5	2	13	7	30	0	0	1	1	5	7
Organisaation heikko ymmärrys työn luonteesta	8	5	7	7	3	30	0	0	1	1	5	7
Luottamuksen puute työntekijän ja esimiehen välillä	2	3	2	6	16	29	0	0	1	1	6	8
Työaikojen rajoittamat sosiaaliset ympäristöt	2	2	2	2	22	30	0	0	0	0	6	6
Työn teko työaikojen ulkopuolella	2	4	3	5	15	29	0	0	0	2	6	8

Työntekijöiden työssä jaksamista vaarantavat tekijät prosentuaalisina:

	Työntekijät %						Esimiehet %					
	5	4	3	2	1	5/4	5	4	3	2	1	5/4
Yksintyöskentely	13	13	23	23	27	27	0	29	14	57	0	29
Asiakkaan kodissa työskentely	0	7	11	22	59	7	0	0	0	33	67	0
Asiakkaan kuljettaminen työntekijän omassa autossa	4	4	19	15	59	7	0	0	17	33	50	0
Työtilan puutteelliset työturvallisuusratkaisut	0	3	14	31	52	3	0	0	13	50	38	0
Työntekijöiden keskinäinen huono työilmapiiri	13	6	3	10	68	19	0	13	13	25	50	13
Työntekijöiden ja esimiehen vähäinen vuorovaikutus	10	13	29	23	26	23	0	0	25	50	25	0
Työnohjauksen puute	3	0	6	10	81	3	0	0	25	25	50	0
Kriisiavun puute	7	21	0	24	48	28	0	0	13	50	38	0
Liiallinen työmäärä	7	33	10	10	40	40	0	13	13	0	75	13
Yksinjäämisestä vaikeiden tilanteiden kanssa	6	19	16	19	39	26	0	0	38	50	13	0
Kenttätöiden heikot työturvallisuuskäytännöt	0	4	20	32	44	4	0	0	13	13	75	0
Työmuodon henkilöityminen	10	17	7	43	23	27	0	0	14	14	71	0
Organisaation heikko ymmärrys työn luonteesta	27	17	23	23	10	43	0	0	14	14	71	0
Luottamuksen puute työntekijän ja esimiehen välillä	7	10	7	21	55	17	0	0	13	13	75	0
Työaikojen rajoittamat sosiaaliset ympäristöt	7	7	7	7	73	13	0	0	0	0	100	0
Työn teko työaikojen ulkopuolella	7	14	10	17	52	21	0	0	0	25	75	0