



LAUREA

”Löytämisen vuosi”

Nuorten Kriisipisteen organisaation hyvinvoinnin lisääminen organisaatorakenteen, työkäytäntöjen ja johtamisjärjestelyjen muuttamisen kautta

Jokinen, Satu

2009 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

”Löytämisen vuosi”

Nuorten Kriisipisteen organisaation hyvinvoinnin
lisääminen organisaatorakenteen, työkäytäntöjen ja
johtamisjärjestelyjen muuttamisen kautta

Satu Jokinen
Sosiaalialan ylempi amk tutkinto
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2009

Laurea ammattikorkeakoulu

Tikkurila

Sosiaalialan ylempi amk-tutkinto

Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen

Satu Jokinen

Tiivistelmä

”Löytämisen vuosi”, Nuorten Kriisipisteen organisaation hyvinvoinnin lisääminen organisaatorakenteen, työkäytäntöjen ja johtamisjärjestelyjen muuttamisen kautta

Vuosi 2009

Sivumäärä 66

Opinnäytetyön pohjana on Nuorten Kriisipisteellä vuosina 2007-2008 toteutettu kehittämistyö. Kehittämistyön tavoitteena oli rakentaa Nuorten Kriisipisteen organisaatiosta ja sen toiminnasta sellainen, että sen rakenteet, organisaatiokulttuuri ja johtaminen voimaannutta ja lisäävät työntekijöiden hyvinvointia, tukee innovatiivisuutta ja itseohjautuvuutta, lisää ammattitaitoa ja sen ylläpitämistä sekä mahdollistaa ja tukee työntekijöiden profiloitumista erityisosaamisalueisiinsa. Tavoitteen saavuttamiseksi Nuorten Kriisipisteellä toteutettiin useita muutoksia liittyen arkikäytäntöihin, työaikasunnitteluun ja -seurantaan, fyysisiin tiloihin liittyen sekä erityisesti johtamiskäytäntöihin liittyen. Kaikkien näiden muutosten kautta saavutettiin merkittäviä muutoksia myös organisaatiokulttuurissa.

Organisaation hyvinvoinnin kontekstiksi tässä opinnäytetyössä on valittu organisaatiokäyttäytymiseen, johtamiseen ja voimaantumiseen (empowerment) liittyvää teoriaa. Nämä teemat liittyvät tiiviisti siihen kehittämistyön ja niihin näkemyksiin, joihin kehittämistyö Nuorten Kriisipisteellä pohjaa ja siksi juuri nämä teemat on nostettu myös opinnäytetyössäni merkittävään rooliin.

Opinnäytetyön aineisto koostuu paitsi kehittämistyön vaiheittaisesta kuvaamisesta, myös Nuorten Kriisipisteen työntekijöille tehtyjen tarveanalyysin ja kehittämistyön loppukyselyn vastauksista. Tarveanalyysin tavoitteena oli kartoittaa lähtötilannetta lähdettäessä

kehittämistyön aktiiviseen vaiheeseen. Tätä kautta saatiin hyvää pohjatietoa siitä, millaisin odotuksin työryhmä on lähdössä kehittämään työtään ja työolojaan. Tarveanalyysi toteutettiin SWOT-analyysinä sähköisen kyselyn kautta.

Kehittämistyön loppukyselyn vastausten perusteella oli löydettävissä neljä eri luokkaa joiden kautta työntekijät hahmottivat tapahtuneita muutoksia. Kyselyssä he arvioivat oman kokemuksensa perusteella työoloja ennen kehittämistyötä ja sen jälkeen. Muodostuneet luokat olivat työn suunnittelu, kehittäminen ja raportointi, työaikakäytännöt, työilmapiiri sekä resurssit ja tuki. Loppukyselyn vastausten perusteella näkyy selvästi se muutos, joka kehittämistyön muutosten ansiosta Nuorten Kriisipisteellä on tapahtunut. Tämän kokemuksen perusteella näkyy, että organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen voi vaikuttaa merkittävästi yksittäisen työntekijän voimaantumiseen. Yksittäisen työntekijän voimaantuessa myös organisaatio hyötyy, sillä vain voimaantunut työntekijä haluaa yrittää parhaansa ja myös ottaa vastuuta yhteisön toisten jäsenten hyvinvoinnista ja työn kehittämisestä.

Asiasanat: organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri, voimaantuminen, kehittämistyö, johtaminen

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Tikkurila

Abstract

Degree Programme in Social Services
Developing Social Service Practices with Citizen and Regional Development Orientation

Satu Jokinen

”Finding new” - a year of promoting organisational well-being by changing organisation structure, work practices, and management culture at Nuorten Kriisipiste

Year	2009	Pages	66
------	------	-------	----

This thesis was based on a development project that took place at Nuorten Kriisipiste during years 2007-2008. The goal of this project was to develop the organisation of Nuorten Kriisipiste and its activities in such a manner that its organisation structure, organisation culture, and management style would promote employees' well-being, innovations, self-determination, and skills and support employees' work profiles, based on their special skills. To accomplish this goal, many changes were made in everyday work practices, work time management, work premises (in the form of moving to a new office) and especially in terms of management culture.

In this thesis, the theoretical frame of organisational well-being consists of organisational behavior, management and leadership and the notion of empowerment. These themes have been the key elements both in terms of the development project at Nuorten Kriisipiste and this thesis.

The research material of the thesis includes a process description of the development project and answers to two questionnaires, provided by crisis workers at Nuorten Kriisipiste. First one

of these questionnaires consisted of a SWOT need analysis. This web-based questionnaire was planned to reveal employees' expectations concerning the upcoming development project.

The answers to the second questionnaire were divided into four categories. Through these four themes, employees could conceptualise their thoughts about all the changes that were made concerning their work environment before and after this development project. These themes included planning, development and reporting, work hour practices, work environment and resources and support. The answers provided made visible the change that had taken place at Nuorten Kriisipiste. In the light of this experiment, it is fair to say that by developing an organization, it is possible to empower an individual employee. When an individual employee feels empowered, the whole organization is benefited, because only an empowered employee is willing to do his or her best, and also to take responsibility for the well-being and development of the whole work community.

Keywords: organisation change, organisation culture, empowerment, development, leadership, management

SISÄLTÖ	
1. JOHDANTO	
2. ORGANISAATION HYVINVOINNIN KONTEKSTI	
2.1 Organisaatiokäyttäytyminen.....	
2.2 Johtaminen.....	
2.3 Empowerment – sisäinen voimantunne.....	
3. KEHITTÄMISHANKKEEN YMPÄRISTÖ JA LÄHTÖKOHDAT	
3.1 Nuorten Kriisipiste.....	
3.2 Nuorten Kriisipisteen asiakasmäärät ja tulokset 2008.....	
4. KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET	
5. KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT JA PROSESSIT	
5.1 Projektimaisesti etenevä kehittämishanke.....	
5.3 Aineiston keruu ja analysointi.....	
6. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	
6.1 Kehittämishankkeen suunnittelu.....	
6.2 Organisaatiomuutos, työryhmien yhdistyminen.....	
6.3 Toimitilojen muutokset.....	
6.4 Arkikäytäntöjen muutokset.....	
6.5 Organisaatiokulttuurin ja johtajuuden muutos.....	

6.6 Työryhmän yhteiset kehittämispäivät syksyllä 2008

7.	TULOKSET.....
7.1.	Tarveanalyysin tulokset.....
7.2	Kehittämistyön loppukyselyn tulokset.....
7.2.1	Työn suunnittelu, kehittäminen ja raportointi.....
7.2.2	Työaikakäytännöt.....
7.2.3	Työilmapiiri.....
7.2.4	Resurssit ja tuki.....
7.2.5.	Merkittävimmät muutokset ja niiden vaikutus työntekijöihin.....
7.3	Voimaantumiseen alakategorioiden näkyminen kriisityöntekijöiden vastauksissa.....
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET TULOKSISTA.....
9.	POHDINTAA.....
	LÄHTEET.....
	LIITTEET.....

KIITOS

Tahdon kiittää HelsinkiMission ja Nuorten Kriisipisteen organisaatioita siitä, että olen voinut päivätyöni puitteissa tehdä myös tätä opinnäytetyötä ja että organisaation taholta olen saanut tukea siihen, että kehittämisprosessi jää myös näihin kansiin. Kiitos myös esimiehelleni Olavi Sydänmaanlakalle, sekä kollegoilleni Katja Laamaselle ja Heidi Nygårdille kommentteista ja tuesta työn kirjoittamisvaiheessa.

Erityinen kiitos kuuluu kuitenkin Nuorten Kriisipisteen ja Krisjouren för ungan työntekijöille siitä uskalluksesta jota he ovat osoittaneet heittäytyessään tähän prosessiin mukaan. En ole koskaan työurallani päässyt kokemaan niin valtaisa muutosta, kuin mikä on tullut näkyväksi tämän kehittämistyön aikana ja ansioista näissä työntekijöissä. On ollut upeaa kulkea tämä matka kanssanne ja olen etuoikeutettu saadessani jatkaa töitä teidän kanssanne tulevaisuudessakin.

JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön lähtökohdat ovat omassa työssäni Nuorten Kriisipisteen kehittämistyön vastaavana. Jo ennen opintojen alkua työni puolesta oli lähtenyt käyntiin ajatuksia Nuorten Kriisipisteen organisaation kehittämistä. Kun opintojen myötä opinnäytetyö tuli ajankohtaiseksi, nivoutuivat nämä kaksi asiaa sujuvasti yhteen. Uskon, että opinnäytetyöprosessin kautta myös kehittäminen raamittui eri tavalla ja tuli kirjautuneeksi systemaattisemmin kuin mitä olisi muuten tullut.

Työn kehittämisestä ja organisaatioiden muutoksista on kirjoitettu paljon. Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole synnyttää uusia teorioita tai malleja, vaan kuvata Nuorten Kriisipisteellä tapahtunut kehittäminen ja sen tulokset. Työn anti on vääjäämättä suurin itse kehittämisessä mukana olleille ja HelsinkiMission muulle organisaatiolle, mutta uskon, että siitä voi hyötyä myös kaikki muut organisaationsa kehittämistyön kanssa pätkäilevät ja kehittämistyötä suunnittelevat tai sitä jo toteuttavat tahot.

Nuorten Kriisipiste, Krisjournen för unga ja niiden taustajärjestö HelsinkiMissio ry toimivat kolmannella sektorilla, mikä antaa oman värinsä työn käytäntöihin ja tavoitteisiin. Rahoitukset suuntautuvat yleensä toiminnan ylläpitämiseen ja työn kehittäminen tehdään monesti omana projektina. Projektin päätyttyä kehittämistyön tulokset parhaimmillaan jäävät elämään - pahimmillaan unohtuvat. Tämän opinnäytetyön kohteena oleva kehittäminen on toteutettu perustyön rinnalla. Näkemykseni on, että kehittäminen ei tulisi olla arjesta irrallinen osa, ehkäpä vielä omista toimitiloista ulos suuntautuneita kehittämispäiviä tai tunteja, vaan tiivis osa perustyötä. Lisäksi kehittämistä tulisi olla tekemässä organisaation joka taso, ei vain esimiehet tai johtajat.

Tässä opinnäytetyössä Nuorten Kriisipisteen kehittäminen pitää sisällään aina myös Krisjournen för ungan. Kehittäminen käynnistyi syksyllä 2007 ja varsinainen toteutus ja suuri osa muutoksista tapahtui vuoden 2008 aikana. Oma roolini on ollut olla ideoimassa, suunnittelemassa ja toteuttamassa kehittämistyötä läpi koko prosessin yhdessä Nuorten Kriisityön johtajan sekä Kriisityön vastaavien kanssa. Samalla olen päässyt myös suunnittelemaan omaa työnkuvaani, jonka katson suureksi etuoikeudeksi.

Kehittämistyön käynnistyessä Nuorten Kriisipisteellä oli pitkät perinteet ja toimintatavat, molemmissa silloisissa yksiköissä omansa. Krisjournen för unga oli nuori toiminto jonka perinteet olivat vasta rakentumassa. Itse olin tullut taloon 2005, mutta äitiysloman johdosta ollut töissä vasta noin vuoden. Kaikista näistä ja monista muista syistä kehittämistyön käynnistykseen liittyi pientä jännittyneisyyttä, ehkä pelkoakin tulevasta.

KAIKISSA ORGANISAATIOISSA, MYÖS NUOREN KRIISIPISTEELLÄ ON KEHITTÄMISTÄ TEHTY - MILLOIN ONNISTUNEESTI, MILLOIN EPÄONNISTUNEESTI. NÄIDEN VANHOJEN KEHITTÄMISTYÖKOKEMUSTEN JA PETTYMysten KANSSA LÄHDIMME PÄÄ PYSTYSSÄ, ITSE HYVIN INNOSTUNEENA RAKENTAMAAN JOTAIN UUTTA. AJATUSTEN ”MYYMINEEN” TYÖRYHMILLE EI OLLUT HELPPÖÄ. KOIMME MONTA HYVIN TIUKKAA HETKÄ KEHITTÄMISTYÖN ALKUMETREILLÄ. MYÖS OMAN ROOLINI LÖYTYMINEN ORGANISAATIOSSA JA KEHITTÄMISTYÖSSÄ OTTI AIKANSAA.

KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEENA ON OLLUT RAKENTAA NUORTEN KRIISIPISTEEN ORGANISAATIOSTA SELLAINEN, ETTÄ SEN RAKENTEET, JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI VOIMAANNUTTAISIVAT TYÖNTEKIJÖITÄ, LISÄISIVÄT TYÖHYVINVOINTIA, TUKISIVAT INNOVATIIVISUUTTA JA ITSEOHJAUTUVUUTTA, LISÄISIVÄT AMMATTITAITOA JA SEN YLLÄPITÄMISTÄ SEKÄ MAHDOLLISTAISIVAT JA TUKISIVAT TYÖNTEKIJÖIDEN PROFILOITUMISTA OMIIN ERITYISOOSAAMISALUEISIINSA. KÄYTÄNNÖSSÄ TÄMÄN TAVOITTEEN TOTEUTTAMINEN ON

TARKOITTANUT HYVIN MONITASOISIA MUUTOKSIA. Osa muutoksista on konkreettisia, fyysisiin tiloihin ja organisaatorakenteisiin liittyviä. Osa hyvin yksityiskohtaisia käytännön muutoksia liittyen arkikäytäntöihin. Osa muutoksista vaatii pidemmän prosessoinnin ja tapahtuu kussakin työnteijässä itsessään. Toteutuessaan nämä muutokset ovat muuttamassa koko organisaation kulttuuria.

Kehittämistyön lähtökohdat olivat alusta lähtien kaikilla työn kehittämistä suunnittelemassa olleilla hyvin samansuuntaiset. Halusimme lähteä toteuttamaan omaa näkyämme unelmiin Nuorten Kriisipisteestä niin, että myös työnteijöiden ääni tulisi kuuluvasti esille. Tähän unelmaan sisältyi tietty näkemys siitä millainen organisaation tulisi olla, miten sitä tulisi johtaa ja millaista kokemusta itsestään ja tiimistään kunkin työnteijän haluttaisiin kantavan mukanaan. Näistä asioista koostuu tämän opinnäytetyön osa organisaation hyvinvoinnin konteksti.

Nyt kaikkea tehtyä työtä on hienoa katsoa pää pystyssä tietäen, että työ kantoi hedelmää. Uskaltaisinkin sanoa, että Nuorten Kriisipisteen ja Krisjouden för ungan työryhmät saivat kehittämistyöstä valtavan paljon itselleen niin yksilöinä kuin tiimeinäkin. Samoin kriisityön vastaavat, Nuorten Kriisityön johtaja sekä allekirjoittanut on varmasti hyötynyt tästä prosessista paljon. Tiivis kehittämistyön jakso on päättynyt ja toteutetut muutokset jäävät elämään ja kasvamaan työn arjessa. Kehittämistä tapahtuu koko ajan ja tuleen ei ole hyvä jäädä makaamaan. Löydettyä hyvää tulee myös muistaa ylläpitää ja jalostaa vieläkin paremmaksi.

Opinnäytetyön nimi ”Löytämisen vuosi” syntyi eräässä kehittämisiltapäivässä. Työnteijät pohtivat kehittämistyön luonnetta, aikaisempia kokemuksia kehittämisestä ja kehittämisen suuntaa tänä päivänä kriisipisteellä. Kehittämissanasta oli tullut kirosana, ja kehittämistyö oli saanut merkityksen joka tarkoitti heille, että jotain olennaista puuttuu osaamisesta tai käytännöistä ja nyt se on lähdeittävä etsimään. Iltapäivän työstön tuloksena syntyi ajatus joka jäi elämään Nuorten Kriisipisteen arkipäivään ja päättyi tämän opinnäytetyön nimeksi. Kehittäminen ei olekaan vanhan korvaamista uudella, puutteen paikkaamista, tai työnteijöiden huonouden muuttamista hyväksi. Kehittäminen on niiden voimavarojen, osaamisen, ajatusten löytämistä jotka jokaisessa työnteijässä jo on. Näiden löydettyjen voimavarojen tuominen yhteen toisia kunnioittaen ja arvostaen on sitä kehittämistyö joka hyödyttää organisaatiota eniten. Tätä työtä olemme Nuorten Kriisipisteellä tehneet.

ORGANISAATION HYVINVOINNIN KONTEKSTI

ORGANISAATION HYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT MONET ASIAT. KOKO OPINNÄYTETYÖN OLISI VOINUT KIRJOITTA TÄSTÄ TEEMASTA TEORIAA KAHLATEN. OLEN VALINNU SEURAAVAAN KOLME PÄÄTEEMA, JOTKA LIITTYVÄT OLENNaisesti NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ TEHTYYN KEHITTÄMISTYÖHÖN JA JOTKA OSALTAAN AVAAVAT TEORIASTA NIISTÄ ASIOISTA, JOIHIN KEHITTÄMINEN ON KESKEISESTI LIITTYNYT. SAMOIN TOIVON AVAAVANI SEURAAVASSA NIITÄ PROSESSEJA JOTKA KEHITTÄMISTYÖMME TAVOITTEENA ON OLLUT.

2.1 ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN

ORGANISAATIOITA ON MONENLAISIA JA LÄHES JOKAINEN TIETÄÄ MITÄ ORGANISAATIOILLA TARKOITETAAN, MUTTEI OSAISI VÄLTTÄMÄTTÄ SILTI MÄÄRITELLÄ SITÄ. YKSINKERTAISESTI MÄÄRITELTYNÄ ORGANISAATIOILLA TARKOITETAAN IHMISTEN MUODOSTAMAA YHTEISÖÄ, JOKA ON OLEMASSA JOTAKIN TARKOITUSTA VARTEN (SARALA & SARALA 1997, 13). PERINTEISESTI ORGANISAATIOT JAETAAN YRITYKSIIN, JULKISHALLINNOLLISIIN SEKÄ KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIOIHIN. ORGANISAATIO KUVATAAN IHMISTEN MUODOSTAMAKSI YHTEISTOIMINNAKSI, JONKA PYRKIMYKSENÄ ON SAAVUTTA YHTEISET TAVOITTEET (LÄMSÄ & HAUTALA 2005, 9). YHTEISTEN TAVOITTEIDEN LISÄKSI KAIKILLA ORGANISAATION JÄSENILLÄ ON OMIA TAVOITTEITAAN JOTKA HE PYRKIVÄT SAAVUTTAMAAN LIITTYMÄLLÄ ORGANISAATION JÄSENIKSI. LÄMSÄ & HAUTALA ESITTELEVÄT MODERNIN NÄKÖKULMAN (COOPER & BURREL 1988: MODERNISM, POSTMODERNISM AND ORGANIZATIONAL ANALYSIS; AN INTRODUCTION.) ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMISEEN. ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN ON HEIDÄN MUKAANSA MONITIETEINEN AIHEKOKONAISUUS, JOSSA OLLAAN KIINNOSTUNEITA ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASTA JA RAKENTEISTA SEKÄ IHMISTEN JA RYHMIENKÄYTTÄYTYMISESTÄ ORGANISAATION YHTEISEN TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI. MODERNI NÄKÖKULMA ORGANISAATIOSTA ON KUITENKIN VAIN YKSI MAHDOLLINEN NÄKÖKULMA. POST-MODERNI NÄKÖKULMA OLETTAA, ETTÄ ORGANISAATIOILLA ON MONIA NÄKÖKULMIA JA ORGANISAATION RAKENNE ON SOSIAALISESTI TUOTETTU. KESKUSTELUN YTIMESSÄ ON SILLOIN ORGANISAATION SISÄLLÖN YMMÄRTÄMINEN MONINAISEN JA MUUTTUVANA TOIMINTANA, MINKÄ VUOKSI USEIN PUHUTAANKIN ENEMMÄN ORGANISOINNISTA KUIN ORGANISAATIOSTA (LÄMSÄ & HAUTALA 2005, 11). POSTMODERNI NÄKÖKULMA TARKASTELEE NIITÄ ARJEN DISKURSSEJA, JOIDEN KAUTTA ORGANISAATIO, SEN JÄSENTEN IDENTITEETTI JA ORGANISAATION TOIMINTATAVAT TUOTETAAN (JUUTI 2006, 205).

MYÖS ORGANISAATORAKENTEET OVAT ERILAISIA JA HYVIN RIIPPUVAISIA SIITÄ, MINKÄ LUONTEISTA ORGANISAATIOSSA TEHTÄVÄ TYÖ ON. MYÖS YMPÄRISTÖLLÄ ON SUURI MERKITYS; JOS YMPÄRISTÖ ON HITAASTI MUUTTUVAA, ORGANISAATORAKENNEKIN ON USEASTI JÄYKKÄ JA HIERARKINEN. MIKÄLI TAAS YMPÄRISTÖ MUUTTUU NOPEASTI, ON ORGANISAATORAKENTEENKIN OLTAVA JOUSTAVA. ORGANISAATION TYÖNJAKO VOI JAKAUTUA HORISONTAALISESTI TAI VERTIKAALISESTI. LISÄKSI ORGANISAATORAKENNE MÄÄRITTÄÄ MYÖS SEN HAJAUTUUKO NS. SUURTEN PÄÄTÖSTEN TEKEMINEN USEALLE TASOLLE, VAI ONKO SE KESKITTYNYT VAIN YLIMMÄLLE JOHDOLLE. (RISSANEN & SÄÄSKI & VORNANEN 1996, 23).

ORGANISAATIOT OVAT TÄNÄ PÄIVÄNÄ NÄKÖKULMASTA RIIPPUMATTA JATKUVASSA MUUTOKSESSA. ULKOISIA MUUTOSTEKIJÖITÄ MÄÄRITTÄÄ MM KANSAINVÄLISTYMINEN JA MUUTTOLIIKE. SISÄISET MUUTOKSET LIITTYVÄT ORGANISAATION OMAAN SOSIOKULTTUURISEEN, TEKNISEEN JA POLIITTISEEN JÄRJESTELMÄÄN JA TOIMINTAAN LIITTYVIIN TEKIJÖIHIN KUTEN IKÄÄNTYMINEN, UUDEN TEKNOLOGIAN KÄYTTÖÖN OTTO, JOHDON VAIHTUMINEN JA UUDET ORGANISAATORAKENTEET.

LÄMSÄ & HAUTALA (2005, 29) ESITTELEVÄT TUTKIJOITTEN PALMER & HARDY (2000) EROTTAMAT KOLME MUUTOSTA, JOTKA VAIKUTTAVAT KESKEISESTI ORGANISAATIOIDEN TOIMIMISEEN POSTMODERNISTI.

ENSIMMÄINEN MUUTOS ON HIERARKIAN VÄHENTYMINEN. VALTA PERUSTUU ENTISTÄ ENEMMÄN ASIAANTUNTIJUUTEEN JA OSAAMISEEN KUIN MUODOLLISUUKSIIN. TYÖNTEKIJÄN VASTUU OMASTA TYÖSTÄÄN KOROSTUU. HYVÄ AMMATTITAITO JA OSAAMINEN TUOVAT TYÖNTEKIJÄLLE HALLINNAN TUNTEEN MUODOLLISEN ASEMAN SIJAAN. MYÖS PALKITSEMINEN ON SIDOKSISSA SIIHEN MITÄ TYÖNTEKIJÄT HALUAVAT OPPIA EIKÄ VAIN SIIHEN MITÄ HE JO OSAAVAT. TOINEN MUUTOS ON ITSE ORGANISAATIOIDEN MUUTTUMINEN JA NIIDEN VÄLISTEN RAJOJEN

HÄMÄRTYMINEN. ORGANISAATIOILTA VAADITAAN JOUSTAVUUTTA, VERKOSTOITUMISTA JA YHTEISTOIMINTAA. KOLMAS MUUTOS ON TIIMIITYMISEN LISÄÄNTYMINEN. TIIMIITYMINEN EDellyttää TYÖNTEKIJÖILTÄ RYHMÄTYÖTAITOJA JA JATKUVAA OPPIMISTA. IHMISTEN ON TUNNETTAVA ITSENSÄ KYVYKKÄIKSI MUUTOKSEN OPPIJOIKSI JA TOTEUTTAJIKSI, JOTEN HEIDEN VALTUUTTAMISENSA (EMPOWERMENT) ON TÄRKEÄÄ. KYSE ON HENKILÖKUNNAN OSAAMISEN JA VOIMAVAROJEN VAPAUTTAMISESTA. TOTEUTUMINEN EDellyttää VAPAUDEN JA TASA-ARVON TUNNETTA SEKÄ IHMISTEN KYVYKKYYTTÄ JA MAHDOLLISUUKSIA OMAN TOIMINTANSA JOHTAMISEEN. SARALA & SARALAN (1997, 35) MUKAAN OPPIMINEN JA OSAAMINEN OVAT TOIMINTAKYVYKKYYDEN KESKEISIÄ TEKIJÖITÄ ORGANISAATIOSSA. NIISTÄ ON KUITENKIN HYÖTYÄ VASTA TILANTEESSA, JOSSA OSAAMISTA VOIDAAN KÄYTTÄÄ HYVÄKSI (TOIMINTAEDELLYTYKSET) JA HENKILÖSTÖLLÄ ON VILPITÖN HALU TEHDÄ NIIN (MOTIVAATIO JA KANNUSTEET).

YRITYKSEN TOIMINTAKULTTUURI LUO PUITTEET TOIMINTAKYVYN KEHITTÄMISELLE JA HYÖDYNTÄMISELLE. SE VOI OLLA JOKO ESTÄMÄSSÄ TAI EDISTÄMÄSSÄ KEHITYSTÄ. ORGANISAATIO JA TOIMINTAKULTTUURI OVAT KUITENKIN VAIKEASTI JA HITAASTI MUUTETTAVIA JA SIKSI TARVITAAN MUUTOSJOSTAVUUTTA JA KEHITTÄMISKYKYÄ PROSESSIN KAIKISSA VAIHEISSA. (SARALA & SARALA 1997, 35). RISSANEN & SÄÄSKI & VORNANEN (1996, 43) MUKAAN ORGANISAATION KULTTUURI KOOSTUU KÄYTTÄYTYMISTÄ SÄÄTELEVISTÄ TEKIJÖISTÄ, JOITA OVAT MM USKOMUS- JA ARVOJÄRJESTELMÄT, ORGANISAATION TEKINEN KEHITYSASTE, TEHTÄVÄT SEKÄ NIIHIN LIITTYVÄT NORMIT. MYÖS ORGANISAATION FILOSOFIA JA ARVOT VAIKUTTAVAT SEN KULTTUURIIN. SAMANLAINEN KULTTUURI LUO TYÖNTEKIJÖILLE TUNTEEN YHTEISESTÄ IDENTITEETISTÄ SEKÄ MAHDOLLISTAA SITOUTUMISEN SUUREMPAAN KOKONAISUUTEEN. PARHAIMMILLAAN ORGANISAATIOKULTTUURI TUKEE ORGANISAATION PÄÄMÄÄRIÄ JA TULOKSENA ON TEHOKKAASTI TOIMIVA ORGANISAATIO. KÄÄNTÖPUOLI VOI OLLA PAIKALLEEN JÄHMETTYNYT ORGANISAATIOKULTTUURI JOTA ON HYVIN VAIKEA MUUTTAA. HALUTTAESSA VAIKUTTAA ORGANISAATIOKULTTUURIIN HAASTEIKSI NOUSEE, MITEN SISÄÄNPÄIN KÄÄNTYNYT KULTTUURITAUSTA ONNISTUTAAN MUUTTAMAAN ULOSPÄIN SUUNTAUTUVAKSI JA MUUTOKSIIN PYRKIVÄKSI TOIMINNAKSI. MUUTOSHALUKKUUS SAATTAA AIHEUTTAA TYÖNTEKIJÖISSÄ MYÖS LEVOTTOMUUTTA, KOSKA PERUSTURVALLISUUS JÄRKKYY. Uudet muutokset voidaan torjua vaikka ne koettaisiin tarpeellisiksi.

ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI MUUTTAA VANHOJA, TOTUTTUJA KÄYTÄNTÖJÄ. JOS PROSESSI PYRITÄÄN VIEMÄÄN LÄPI LIIAN NOPEASTI, ON VAARA, ETTÄ SE EPÄONNISTUU. JOKAISEN PROSESSISSA MUKANA OLEVAN OLISI HYVÄ TIETÄÄ TEHTÄVÄNSÄ MUUTOKSEN JOKAISessa VAIHEESSA. TÄMÄ EDellyttää JOHDOLTA KeskusteluYHTEYTTÄ KOKO PROSESSIN AJAN. TYÖNTEKIJÖILLE EI SAA MISSÄÄN VAIHEESSA TULLA TUNNETTA, ETTÄ HEIDÄN ASIAANSA EI PIDETÄ TÄRKEÄNÄ, TAI HEIDÄT ON UNOHDettu (RISSANEN & SÄÄSKI & VORNANEN 1996, 47). ONNISTUNUT MUUTOSPROSESSI VAATII AIKAA JA SUUNNITELMALLISUUTTA. LÄHTÖKOHTANA ON HYVÄ OLLA TAVOITE MIHIN PYRITÄÄN. TAVOITTEEN MÄÄRITTÄMISEN JÄLKEEN ON SUUNNITELTAVA STRATEGIA JOLLA TAVOITTEESEEN PÄÄSTÄÄN. OPERATIIVISELLA SUUNNITTELUlla STRATEGIA TARKENTUU OSATAVOITTEIKSI. ORGANISAATION KEHITTÄMISEEN ON KEHITETTY ERILAISIA KEINOJA JA MALLEJA. USEASSA NIISSÄ PROSESSIA VETÄÄ ORGANISAATION ULKOPUOLINEN KONSULTTI. (MM PROSESSIKONSULTAATIO, MANAGERIAL GRID). ORGANISAATIOA ON MAHDOLLISTA KEHITTÄÄ MYÖS OMAN ORGANISAATION SISÄLLÄ, KUNHAN TAVOITE JA PROSESSI ON RIITTÄVÄN SELKEÄSTI KITEYTETTY JA YHDESSÄ TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA HAHMOTELTU JA KAIKKI OVAT SIIHEN SITOUTUNEITA.

JOTTA ORGANISAATIOA VOISI KUTSUA OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI, ELI ORGANISAATIOKSI JOKA EDISTÄÄ JOKAISEN JÄSENENSÄ OPPIMISTA JA KEHITTÄMISTÄ, SEKÄ KEHITTÄÄ JA MUUTTAA ITSEÄÄN, ON SIINÄ OLTAVA VAHVASTI LÄSNÄ OPPIMISEN YHTEYS MUUTOKSEEN, MUUTTUMISEEN JA INNOVAATIOON, OSALLISTUMISTA, TOIMINTA JA TYÖSKENTELYTAVAN MUUTTAMISTA, DELEGOINTIA SEKÄ TÄLLÄISIA ASIOITA EDISTÄVÄÄ JOHTAMISTAPAA. (SARALA & SARALA 1997, 54). OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA ON OLEMASSA MONENLAISIA MÄÄRITTELYJÄ. SARALA & SARALA ESITTELEVÄT JONESIN JA HENDRYN (1992) ANALYSOIMAT KIRJALLISUUDESSA ESITETYT OPPIVAN ORGANISAATION NÄKEMYKSET, JOIDEN MUKAAN OPPIVAAN ORGANISAATIOON SISÄLTYY USEITA NÄKÖKULMIA. NÄISTÄ OLENNAISIA ON MM MATALA ORGANISAATIO, HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN JA YHTEINEN NÄKÖKULMA TOIMINNAN PÄÄMÄÄRISTÄ. TÄMÄN LISÄKSI Keskitytään AVOIMUUTEEN JA OMAN TOIMINNAN KRIITTISEEN ARVIOINTIIN. ORGANISAATION OSAAMISTA EI OLE VAIN KUNKIN TYÖNTEKIJÄN OMA OSAAMINEN VAAN MYÖS ORGANISAATION TOIMINTATAPOIHIN JA KULTTUURIIN LIITTYVÄT TIEDOSTETUT JA TIEDOSTAMATTOMAT TOIMINTATAVAT. Näin Ollen ORGANISAATION OPPIMISTA ON SE TAPAHTUMA, JONKA YHTEYDESSÄ TÄMÄ KOLLEKTIIVISESTI JAETTU Tietoisuus JA sitä OHJAAVAT TOIMINTAMALLIT JA RUTIINIT MUUTTUVA (SARALA & SARALA 1997, 54). MYÖS KONTEKSTUAALINEN OPPIMISNÄKEMYKSI LIITTYY OLENNAISella TAVALLA OPPIVAAN ORGANISAATIOON; OPPIMISEN JA OPPIMISMILJÖÖN VÄLINEN TOIMINNALLINEN YHTEYS ON OLENNAINEN JA OPPIMISEN TULISIKIN TAPAHTUA HYVIN KIINTEÄSSÄ YHTEYDESSÄ OPPIJAN (ELI TYÖNTEKIJÄN) JOKAPÄIVÄISEEN TOIMINTAAN JA YMPÄRISTÖÖN. OLENNaista ON SIIS HUOMATA MYÖS SE, ETTÄ MUOKKAAMALLA OPPIMISMILJÖÖTÄ, VOIMME AIKAANSAADA SEKÄ EDISTÄÄ YKSILÖIDEN SEKÄ RYHMIEN OPPIMISTA. ORGANISAATION KANNALTA TÄMÄ TARKOITTAÄ SÄ, ETTÄ TIETTY ORGANISAATORAKENNE JA SIITÄ SEURAUKSENA OLEVA TOIMINTAMALLI EDISTÄVÄT TIETYNLAISTA OPPIMISTA. ESIMERKIKSI BYROKRAATTINEN ORGANISAATIO EDISTÄÄ JÄSENENSÄ BYROKRAATTISUUTTA KUN TAAS LUOVA YHTEISÖ EDISTÄÄ JÄSENENSÄ INNOVATIIVISUUTTA. (SARALA & SARALA 1997. 56).

OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA ON TIETTYJÄ OSATEKIJÖITÄ, JOIHIN TULEE KIINNITTÄÄ ERITYISTÄ HUOMIOTA. LÄHTÖKOHTANA ON OSALLISTUVA PÄÄTÖKSENTEKO. JOTTA TYÖNTEKIJÄT SAADAAN SITOUTETUKSI PÄÄTÖKSIIN, HEILLE ON ANNETTAVA MAHDOLLISUUS MYÖS OSALLISTUVA SIIHEN. ERILAISTEN NÄKÖKULMIEN HUOMIOIMINEN TULEE NÄHDÄ LUOVUUTTA LISÄÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ. KOKONAISUUDEN JÄSENTÄMISTÄ HELPOTTAA MYÖS OIKEIN TOTEUTETTU ITSEARVIOINTI, JOKA PARHAASSA TAPAUKSESSA TOTEUTUU SEKÄ VIRALLISESTI ETTÄ EPÄVIRALLISESTI. TÄTÄ KAUTTA JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ OPPII YMMÄRTÄMÄÄN JA OTTAMAAN HUOMIOON MYÖS SEN, MITÄ TAPAHTUU OMAN TYÖN ULKOPUOLELLA. PALKAN LISÄKSI TYÖNTEKIJÖITÄ VOI MOTIVOIDA MYÖS MUUTEN, KUTEN ANTAMALLA KIITOSTA ARVOSTUSTA

JA VASTUULLISEMPIÄ TYÖTEHTÄVIÄ RAKENTEIDEN KAUTTA TULISI MAHDOLLISTAA OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN. JOHTAJIEN TEHTÄVÄNÄ ON LUODA ILMAPIIRI JOKA KANNUSTAA UUDEN OPPIMISEEN JA TIETOTAIDON JAKAMISEEN. ILMAPIIRIN TULEE OLLA SELLAISEN, ETTÄ MYÖS VIRHEITÄ SAA TEHDÄ JA OPPIMINEN NÄHDÄÄN PROSESSINA, EI ARVIOITAVANA SUORITUKSENA. KAIKILLA ORGANISAATION JÄSENILLÄ TULISI MYÖS OLLA MAHDOLLISUUS HENKILÖKOHTAISEEN KEHITTÄMISEEN. KULLAKIN TULISI LISÄKSI OLLA VASTUU OMASTA KEHITTÄMISESTÄÄN. (SARALA & SARALA 1997, 56-59).

ERÄÄN OPPIVAN ORGANISAATION KASSIKKOTEOKSEN (SENGE: THE FIFTH DISCIPLINE) MUKAAN OPPIVAN ORGANISAATION MALLIIN KUULUU VIISI OSA-ALUETTA. SARALA & SARALAN (1997, 60) TULKINNAN MUKAAN NÄISTÄ ENSIMMÄISEEN, SYSTEEMIAJATTELUUN (SYSTEM THINKING) PERUSTUU KYKY NÄHDÄ KOKONAISUUDET JA NIIHIN SISÄLTÄVIEN ASIOIDEN VÄLISET SUHTEET SEKÄ TOIMINTADYNAMIIKKA. USEIN TOTUTTU TAPA NÄHDÄ ASIAT LINEAARISESTI MUUTTUUKIN TAVAKSI NÄHDÄ TODELLISUUS TOISIINSA LIITTYVISTÄ JA TOISIINSA VAIKUTTAVISTA PROSESSEISTA KOOSTUVAKSI. TOINEN OSA-ALUE, ITSEHALLINTA (PERSONAL MASTERY), TARKOITTAÄ SITÀ, ETTÄ TYÖNTEKIJÖIDEN ON VOITAVA VAIKUTTAÄ OMAAN KASVUUNSA JA OPPIMISEENSA. ORGANISAATIO VOI OPPIA JA KEHITTYÄ AINOASTAAN OPPIVIEN YKSILÖIDEN AVULLA. LISÄKSI JOKAISEN TULISI PYRKIÄ SITOUTUMAAN TYÖHÖN, OLEMAAN ALOITEKYKYINEN, VASTUUNTUNTOINEN SEKÄ KYETÄ TUNNISTAMAAN OMAT HEIKKOUEDET JA PYRKIÄ PARANTAMAAN OMAA TOIMINTAANSA. JOHTAJAN TEHTÄVÄKSI JÄÄ LUODA ILMAPIIRI, JOSSA TYÖNTEKIJÄT VOIVAT ELÄÄ MAHDOLLISSIMMAN RIKASTUTTAVAA JA OPPIMISEN MAHDOLLISTAVAA ILMAPIIRIÄ TYÖPAIKALLA.

ORGANISAATIOSSA TOIMIMISTA OHJAA USEIN SISÄISET TOIMINTAA OHJAAVAT MALLIT (MENTAL MODELS). NE OVAT USEIN TIEDOSTAMATTOMIA, RUTIINEIKSIN MUODOSTUNEITA AJATTELU- JA TOIMINTATAPOJA. NE VOIVAT SUJUVAN ARJEN LISÄKSI MYÖS RAJOITTAÄ TOIMINTAA JA MUUTOSTA SIIÄ. JOKAISILLA TYÖNTEKIJÄLLÄ ON LISÄKSI OMA KÄSITYS JA MIELIKUVA ORGANISAATION TOIMINNASTA JA TULEVAISUUDESTA. PÄÄMÄÄRIEN SAAVUTTAMISEKSI YHTEISESTI MUODOSTETTU JA JAETTU VISIO (SHARED VISION) ON TÄRKEÄÄ. SENGEN MUKAAN IHMISSILLÄ ON TARVE INNOVATIIVISEEN JA KOORDINOITUUN TOIMINTAAN. TIIMOOPPIMISEN (TEAM-LEARNING) PERUSTANA ON YHTEINEN KIELI, JOKA MUOKKAUTUU KOLLEKTIIVISESTI RYHMÄSSÄ. TAVOITTEENA ON, ETTÄ TIIMI OLISI ENEMMÄN KUIN OSIENSA SUMMA. MYÖS RISTIRIIDAT JA NIIDEN AVOIN KÄSITTELY VOI JOHTAJAA UUSIIN JA LUOVIIN RATKAISUIHIN. (SARALA & SARALA 1997, 62).

OPPIVAN ORGANISAATION MALLIN TAUSTALLA ON OLETUKSIA, JOIHIN LIITTYÄ HENKILÖSTÖN TYÖHÖN SITOUTUMINEN, JATKUVAN OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN HALU, VALLAN DELEGOINTI JA JOHDON HALU PANOSTAA HENKILÖSTÖN OPPIMISEEN. OSA OLETUKSISTA ON KUITENKIN KÄYTÄNTÖÄ SUORAVIIAISEMPIA. MONET OPPIVAN ORGANISAATION AJATUKSISTA ONKIN ENEMMÄN KEHITTÄMISIDEOITA TAI IDEAALIMALLEJA, KUIN SUORAAN KÄYTÄNTÖÖN SIIRRETTÄVIÄ LINJOJA.

ERÄS ORGANISAATIOIDEN SUURIN HAASTE TÄNÄ PÄIVÄNÄ ON VAATIMUS INNOVATIIVISUUTEEN. ILMAN INNOVAATIOITA KEHITYS NÄIVETTYÄ TAI HIDASTUU. LÄMSÄ & HAUTALAN (2005, 35) MUKAAN INNOVATIIVISUUTEEN LIITTYÄ LUOVUUS JA MUUTOS. PYRKIMYKSENÄ ON SAADA AIKAAN JOTAIN HYÖDYLLISTÄ. NÄIN OLLEN LUOVUUS VOIDAAN NÄHDÄ INNOVAATION IDEOINTIVAIHEENA, MUTTA TAVOITTEENA ON SAADA AIKAAN MYÖS JOTAIN KONKREETTISTA. INNOVAATIOISSA ON KYSE AINA MUUTOKSESTA: UUSISTA ONGELMANRATKAISUISTA JA NIIDEN KÄYTÄNTÖÖN SOVELTAMISESTA. MITÄ MUUTTUVAMPI ORGANISAATION YMPÄRISTÖ ON, SITÀ INNOVATIIVISEMPÄÄ TOIMINTAA TARVITAAN, KUITENKIN HUOMIOIDEN IHMISIIN JA AJANKÄYTTÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT HUOMIOIDEN. TUTKIMUSTEN MUKAAN ORGANISAATION JOUSTAVA RAKENNE EDISTÄÄ INNOVATIIVISUUTTA. MATALA HIERARKIA JA PÄÄTÖKSEN TEON HAJAUTTAMINEN OVAT TEKIJÖITÄ, JOTKA LISÄÄVÄT INNOVATIIVISUUDELLE TÄRKEÄÄ JOUSTAVUUTTA, NOPEAA REAGINTI- JA SOPEUTUMISKYKYÄ (LÄMSÄ & HAUTALA 2005, 36). INNOVATIIVISET ORGANISAATIOT MYÖS USEIN ROHKAISEVAT IHMISIÄ KOKEILEMAAN UUTTA SEKÄ SALLIVAT VIRHEITÄ. VIRHEISTÄ VOIDAAN OPPIA JA NIIDEN KAUTTA OPPIA UUTTA. INNOVATIIVISET ORGANISAATIOT MYÖS KEHITTÄVÄT HENKILÖSTÖÄÄN KOULUTTAMALLA JA KEHITTÄMÄLLÄ SITÀ.

2.2 Johtaminen

Johtamista voi määritellä lukuisin eri tavoin. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvaksi suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta (Juuti 2006, 160). Johtaminen voidaan määritellä myös vuorovaikutusprosessiksi, jonka tavoitteena on saavuttaa tietty tavoite. Näin nähtynä johtaminen on kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutusprosessi, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut. Johtaminen on toimintaa eikä ihmisten

ominaisuuksia. Johtaminen voidaan nähdä myös roolina, joka edesauttaa päämäärän saavuttamista ja jossa vaikutetaan toisen käyttäytymiseen. Johtaminen ei kuitenkaan ole henkilökohtainen prosessi eikä johtajan ja alaisen tarvitse pitää toisistaan. Johtaminen edellyttää ihmisen rationaalisen sekä tunteenomaisen käyttäytymisen huomioimista. (Juuti 2006, 161). Johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen (Lönnqvist 2003, 9).

Johtamistyyliä on monia ja niihin vaikuttava myös johtajan persoonalliset ominaisuudet. Yksi tapa hahmottaa eri johtamistyyliä on lowan yliopiston johtamistaidollisen tutkimuksen jaottelu, jota voidaan pitää johtamistutkimuksen klassikkoina. Tämän jaottelun mukaan johtamistyyliä voidaan kiteyttää kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisen kategorian johtamistyyli on autoritaarinen, jossa kaikki päätökset tekee johtaja, toimintamenetelmät kerrotaan yksi kerrallaan niin että tulevat ovat aina hämärän peitossa, sekä johtaja määrittää kuka työskentelee kenen kanssa. Toinen kategoria on demokraattinen johtamistyyli, jossa kaikista päätöksistä keskustellaan ryhmässä ja johtaja rohkaisee ryhmää tekemään päätöksiä. Ryhmä valitsee itse päämääränsä ja saa siihen apua ja tukea johtajalta. Ryhmä päätti itse työnjaostaan. Kolmas kategoria on ”antaa mennä” (laissez faire) - tyyli, jossa ryhmä saa tehdä vapaasti päätöksiä johtajan osallistumatta niihin. Johtaja antaa ryhmälle materiaali jos ryhmä sitä häneltä pyytää. Johtaja ei myöskään puuttunut tehtävien määritykseen eikä ryhmäjakoon. (Juuti 2006, 161). Hokkanen, Skyttä & Strömberg (1996,122) esittävät pitkälti samanoloisen jaottelun, mutta antaa mennä tyyli on nimetty tiimijohtamiseksi, jossa paras ratkaisu ei ole demokraattisen johtamisen tapaan enemmistön valinta, vaan hyvän yhteistyön tulos.

Strateginen johtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen edustavat asiapainotteista johtamista jonka juuret ovat taylorismissa ja hallinnollisessa koulukunnassa. 1970-luvulta lähtien asijahtamisen (management) rinnalle on noussut ihmisten johtaminen (leadership). Juutin (2001, 279) mukaan ihmisten johtamisen diskurssin syntyä voidaan pitää vastapuheena liian vahvalle asioiden painottumiselle johtamisessa. Leadership johtaminen on pyrkinyt irrottamaan ihmiset liian laskelmoivasta ajattelusta tarttumalla mm humanismin perinteeseen kysymällä missä on ihminen ja mikä on ihmisen arvo organisaatiossa. 1970-luvun ihmisten johtaminen kiinnittyi humanismiin ja yhteisöllisiin ihanteisiin, kun taas 1980 luvulla ihmisten johtaminen nähtiin realistisemmin. Viime aikoina ihmisten johtamisen tekstit toistavat osaltaan samoja teemoja kuin aiemminkin mutta toisaalta ovat sävyiltään kynnisempiä. Humanismin ihanteet ovat jäämässä kovien arvojen jalkoihin ja johtamispuheessa tartutaan karismaan tai sankaruuden käsitteeseen. Karisman käsite loi johtamisen monimutkaiseen ilmiöön hohtoa ja epäselvyyttä siirtäen samalla johtajuuden kentän johtajan pään sisälle. (Juuti 2001). Toinen näkemys leadershipiin ja managementtiin on mm Pentti Sydänmaanlakalla (2004, 16), jonka mukaan näitä kahta ei enää nykyjohtamisessa ole mahdollista eikä tarpeellista erottaa. Älykkäässä johtamisessa ihmisten ja asioiden johtaminen integroituu.

PAULI JUUTI (2001, 229) TOTEAA, ETTÄ JOHTAMINEN ON PYRKIMYSTÄ VAIKUTTAA TOISIIN. JOHTAMINEN EI KUVAILE ULKOISEN MAAILMAN TODELLISTA TILAA, VAAN SE ON OSA DISKURSSIA, JOSSA MAAILMA KONSTRUOIDAAN. JOHTAMINEN MUODOSTUU USEISTA PARADIGMOISTA, JOTKA LIITTYVÄT NÄKÖKULMINA TOISIINSA. JOHTAMISEN SUUNTAUSTEN JA TEORIOIDEN SUURI JA EDELLEEN KASVAVA MÄÄRÄ OSOITTAU, ETTÄ TYÖYHTEISÖT TARVITSEVAT KÄYTTÖÖNSÄ JOHTAMISEN KIELTÄ. JOHTAMISEN KIELESSÄ JA JOHTAMISKIELESSÄ TARJOTUILLA POSITIOILLA TÄYTYY OLLA TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA OHJAAVAA JA KOKEMUKSIA SELKIYTTÄVÄÄ MERKITYSTÄ (JUUTI 2001, 231). JOHTAMISTYYLI EI SAISIKAAN OLLA ITSETARKOITUS, VAAN TÄRKEÄÄ ON SE, MITEN JOHDETTAVAT KOKEVAT JOHTAMISEN JA MITÄ KAUTTA JOHTAMINEN TAPAHTUU. KAIKKIA TAITOJA JOHTAJAN EI TARVITSE HALLITA, MUTTA HÄNEN OLISI TIEDETTÄVÄ, MILLOIN TARVITAAN TOISTEN APUA ASIOIDEN SUJUMISEKSI. HYVÄN JOHTAJAN TAKANA ON USEIN TIETÄMYS ERI NÄKÖKULMISTA JA VALMIUS ERI JOHTAMISTAPOJEN KÄYTTÄMISEEN. (RISSANEN & SÄÄSKI & VORNANEN 1996, 69).

OPPIVIEN ORGANISAATIOIDEN MYÖTÄ JOHTAMISPUHEESSA ON NÄKYNUT MYÖS OSAAMISEN JOHTAMINEN. TÄMÄ JOHTAMISSUUNTA HORJUTTAA MODERNIN PERINTEITÄ KOSKEVAA DISKURSSIA SITEN, ETTÄ SIINÄ ON TUNNISTETTU ORGANISAATION NÄKYMÄTTÖMIEN ARVOJEN MERKITYS. KUTEN JUUTI (2001, 2. 311) KUVAA, PERINTEISESTI ORGANISAATIOT PITÄVÄT KESKEISENÄ OMAISUUTENAAN VAIN KONKREETTISIA ASIOITA, MUTTA VIIME AIKAINA ON NÄHTY, ETTÄ ORGANISAATION KESKEISIN VOIMAVARA ON OSAAMINEN. OSAAMISEN

JOHTAMINEN EI OLE YHTENÄINEN SUUNTAUS VAAN ERITASOINEN JA OSAKSI RISTIRIITAINENKIN. SIIHEN LINKITTYY NIIN TIETOYHTEISKUNTA KUIN ASiantuntijoiden johtaminenkin sekä verkostot. Käytäntöön suuntautuneet johtamismallien laatijat ovat tuoneet markkinoille lukuisia erilaisia malleja osaamisen johtamisesta, mutta niihin ei tässä työssä paneuduta sen tarkemmin.

Kuten Juuti toteaa, uudenlainen johtajuus perustuu näkökulmaan, että johtajuus on kaikkien asia. Siksi johtamisesta tulee valtuuttamista, voiman antamista muille. Johtaja on suunnan näyttäjä. Juuti (2001, 343) vertaa johtamista näytelmään, jossa johtaja selventää näytelmää, harjoittaa ihmisiä näyttämöllä tarvittavan verran, ohjaa, toimii näyttämömasterina ja käsikirjoittajana. Samalla hän on kuitenkin myös itse näyttämöllä muiden mukana näyttelemässä, sillä muutoin hän ei saa selkeää tuntumaa käsikirjoituksen moniäänisyyteen. Parhaimmillaan johtaminen on muutospuhetta tai tukipuhetta, jossa johtaja valmentaa, valtuuttaa ja mentoroi. Postmodernin johtamispuheen keskeisin mahdollisuus on antaa voimaa muille ihmisille (Juuti 2001, 346). Pentti Sydänmaanlakan mukaan on väliä myös sillä ketä johdetaan: asiantuntijoita on johdettava eri tavalla kuin perinteisiä teollisuustyöntekijöitä. Kolmen k:n johtamismalli (käske, kontrolloi, korjaa) ei enää toimi. Myöskään ajatus siitä että johtajat ajattelevat ja alaiset tekevät, ei päde. Termi alainen jo sinällään kuuluu menneisyyden alistavaan johtamiskulttuuriin. Sydänmaanlakan mukaan termi pitäisi korvata esimerkiksi sanoilla työntekijä, asiantuntija, tuloksetekijä tai partneri (Sydänmaanlakka 2004, 15).

Pentti Sydänmaanlakka esittää kirjassaan Älykäs johtajuus (2004, 122) mielenkiintoisen ajatuksen, jonka ydin on se, että alaiset ovat aktiivisia ja osallistuvat johtamisprosessin toteutukseen. Alaiset, tai paremminkin työntekijät eivät toteuta ”alaisuutta” vaan johtajuutta, koska johtaminen on vaikuttamisyrityksiä tiimissä. Tätä on jaettu ja yhteistoiminnallinen johtaminen. Alaiset ja esimiehet luovat suhteen, jossa he vaikuttavat toistensa lisäksi myös organisaatioon ja yhteiskuntaan. Näin ollen vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen ja molemmin puolin ollaan riippuvaisia toinen toisistaan. Oman esimiehen johtaminen on oma johtajuuden laji jota voidaan myös kehittää. Tässä kehitymisellä on suora vaikutus organisaation toimintaan. Sydänmaanlakka listaa seitsemän ohjetta, miten johtaa omaa esimiestään. (Liite 1). Esimiestä voi tukea päätöksenteossa esittelemällä ja perustelemalla ehdotuksensa hyvin ja positiivisessa, ratkaisuun pyrkivässä hengessä. Asioiden tiivistäminen ja kiteyttäminen helpottaa myös esimiehen työskentelyä ja säästää aikaa. On myös hyvä miettiä mihin kaikkeen esimiestä tarvitsee; millä asioilla häntä vaivaa, milloin oikeasti tarvitsee hänen mielipidettään, mistä häntä on syytä informoida. Esimies hyötyy positiivisesta palautteesta siinä missä muutkin työntekijät, joten sitä kannattaa esimiestään kouluttaessa myös viljellä. Esimiehen johtamisen teeseistä voi ja varmasti ollaankin montaa mieltä, mutta johtamisprosessin dialogisuus lienee organisaation voimavara toteutuessaan hyvin.

PAULI JUUTI ON LANSEERANNUT TOIVON JOHTAMISEN, JOKA PERUSTUU RATKAISUKESKEISYYDELLE, ETSII JOKAISessa PIILEVIÄ VOIMAVAROJA JA SUUNNISTAA KOHTI YHTEISTÄ MENESTYSTÄ. LÄHTÖKOHTANA ON MYÖNTEISYYS JA SE, MIKÄ JO NYT TOIMII ORGANISAATIOISSA. HYVÄN JOHTAMISEN KAUTTA ORGANISAATIOON SYNTYY INNOSTUKSEN ILMAPIIRI, JOSSA KAIKKIEN ORGANISAATION JÄSENTEN PARHAAT PUOLET PÄASEVÄT ESILLE JA JOSSA KAIKKI PYRKIVÄT TOISIAAN TUKIEN YHTEISIIN PÄÄMÄÄRIIN. (JUUTI 2005, 11). TOIVON JOHTAMINEN ON HYVIN PITKÄLTÄ SITÄ JOHTAMISTAPAA, JOLLAINEN NUORTEN KRIISIPISTEELLÄKIN ON TAVOITTEENA. JOHTAMISTYYLIN KESKEINEN ”SANOMA” ON SE, ETTÄ ONNISTUMINEN LIITTYY SELITTÄMÄTTÖMÄLLÄ TAVALLA TOIVON HERÄÄMISEEN. TOIVON HERÄÄMINEN KÄYNNISTÄÄ IHMISESSÄ MYÖNTEISIÄ VOIMIA, ILOA, HUUMORIA JA INNOSTUSTA.

Toivon johtaminen perustuu näkemykselle, että ihmiset luovat maailman vuorovaikutuksensa seurauksena. Ihmiset sopivat arjessa toistensa kanssa siitä, kuinka asioiden tulisi olla.

Johtaminen on yhteisen vuorovaikutuksen tulosta. Samalla se on myös ihmisten yhteinen tuote, jaettu ja yhdessä koostettu ilmiö joka ei sijaitse johtajassa vaan niissä suhteissa, joita ihmisten välillä on.

UUDEN TYYPPISET ORGANISAATIOIT PERUSTAVAT TOIMINTANSA YHTEISTYÖLLE JA LIITTOUTUMISELLE. NE OVAT MATALIA, VERKOSTOMAISIA ORGANISAATIOITA JOILLA ON PALJON YHTEISTYÖSUHTEITA. TÄLLAISISSA ORGANISAATIOISSA EI HENKILÖIDEN HIERARKINEN ASEMA ENÄÄ MERKITSEKÄÄN VAAN KYKY YHTEISTYÖHÖN. (JUUTI 2005, 25). TOIVON JOHTAMINEN TÄLLAISISSA ORGANISAATIOSSA TARKOITTAÄ KANNUSTUSTA ERILAISTEN NÄKÖKULMIEN JA OSAAMISTEN ESILLE TUOMISEEN. PERINTEISISSÄ ORGANISAATIOISSA ERILAISTEN NÄKÖKULMIEN ESITTÄJÄT OVAT OLLEET HÄIRIKKÖJÄ TAI ONGELMAIHMIÄ. TÄLLAISEN KÄYTTÄYTYMISEN SÄÄTELEVÄN KOODIN OLEMASSAOLON TOTTUNEET IHMISET EIVÄT HELPOSTI ESITÄ OMAA MIELIPIDETTÄÄN. JOHTAMISEN HAASTEESI TULEEKKIN SAADA VUOROVAIKUTUS SELLAISEKSI, ETTÄ KAIKKIEN MIELIPITEILLE ON TILAA. EI OLE ONGELMAIHMIÄ TAI HÄIRIKKÖ, ON VAIN ERILAISIA NÄKÖKULMIA. (JUUTI 2005).

PERINTEISIIN HIERARKISIIN JOHTAMISKULTTUUREIHIN JA KÄSKYIHIN PERUSTUVIIN JOHTAMISTAPOIHIN VERRATTUNA TOIVON JOHTAMINEN ON HYVINKIN ERILAISTA. SIINÄ TOIMINTA PERUSTUU KAIKKIEN SITOUTUMISEEN JA LUOVAAN PANOKSEEN JOSSA AUKTORITEETTI JA PÄÄTÖKSENTEKO ON JAKAUTUNUT LAAJALLE. (JUUTI 2005). MENESTYMISEN KESKEISIN TEKIJÄ ON SE, MISSÄ MÄÄRIN ORGANISAATIO SAA KÄYTTÖÖNSÄ IHMISEN AJATTELUKAPASITEETIN (JUUTI 2005, 27).

TUNTEIDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA JA TYÖSSÄ ON ELINTÄRKEÄÄ. TUNTEET NÄYTTÄYTYVÄT TYÖELÄMÄSSÄ NIIN YKSIÖ KUIN RYHMÄTASOLLA. JOKAINEN YKSIÖ KOKEE JA ILMAISEE TUNTEITAAN ERITAVALLA JA NÄIN OLLEN SAMASSA TYÖYHTEISÖSSÄ ON MONENLAISIA TAPOJA KOKEA JA ILMAISTA TUNTEITA. TYÖYHTEISÖT ELÄVÄT KAKSOISTAVOITTEEN KANSSA: TOISAALTA ON TYÖN TEKEMISEEN LIITTYVIÄ TAVOITTEITA MUTTA MYÖS TUNNETAVOITTEITA. TUNNETAVOITTEET OVAT TYÖN TEKEMISEEN JA TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVIÄ EPÄVIRALLISIA TAVOITTEITA JA TARPEITA KUTEN LIITTYMIEN, ARVOSTUKSEN JA HYVÄKSYTYKSI TULEMISEN TARPEITA. JOHTAESSAAN TYÖYHTEISÖÄ JOHTAJAN TULEE OLLA TIETOINEN MOLEMPIEN TASEJEN TAVOITTEISTA JA JOHDETTAVA NIITÄ MOLEMPIA. (KASKI & KIANDER 2005).

TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAJUUS VAATII JOHTAJALTA JA ESIMIEHILTÄ ITSEARVIOINNIN TAITOA. MYÖS JOHTAJAN ON KYETTÄVÄ TARKASTELEMAAN OMAA TOIMINTAANSA IKÄÄN KUIN VIERESTÄ SEURAAMALLA JA KÄYMÄLLÄ SISÄISTÄ DIALOGIA (HIRVIHUHTA & LITOVAARA 2004, 262). OMAN TOIMINNAN ARVIOINNISTA EI SAA TULLA KUITENKAAN LIIAN KRIITTISTÄ ARVOSTELUA TAI NEGATIIVISTA MOITTIMISTA. HIRVIHUHTA JA LITOVAARA ESITTÄVÄT KIRJASSAAN (2004) ESIMIESTYÖN TOP 10, JONKA POHJANA TOIMII ROBERT J. HOUSEN ESITTÄMÄ LUETTELO JOHTAJAN TEHTÄVÄALUEISTA. SAMANTYYPPISTÄ JAOTTELUA VOI KÄYTTÄÄ MYÖS ITSEARVIOINNISSA.

Esimiehen käyttämä johtamistapa ei ole vain hänen oma asiansa, vaan se vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen: Työ ja ihminen 1/ 2002) johtamisen ja päätöksen teon oikeudenmukaisuudella on suora yhteys työntekijöiden terveyteen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko johtaa usein vahvoin tunnereaktioihin kuten vihaan ja häpeään. Sen sijaan oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja henkilöstön hyvinvointi olivat yhteydessä hyvään itsearvioituun terveyteen ja vähentyneisiin psyykkisiin rasitusoireisiin. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 276). Esimiesten välittämät tunneviestit ovat siis ensiarvoisen tärkeässä asemassa luomassa työpaikan kulttuuria. Tärkeimpiä tekijöitä - niin esimiehellä kuin työntekijällä - on mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan että työyhteisön hyvinvointiin.

2.3 Empowerment - sisäinen voimantunne

Empowerment- voimaantuminen, tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että jokainen ihminen on arvokas, tervetullut ja täysivaltainen yhteisön jäsen. Osaava ammattilainen ja tunteva, kokeva ja rakastava lähimmäinen. Sen haasteena on ihmisenä kasvaminen, itsetuntemus sekä havahtuminen omaan itseensä. Voimaantumisen mahdollistavan työkuulttuurin luominen edistää työhyvinvointia. Voimaantuminen on kuitenkin jokaisen itsestä lähtevä, henkilökohtainen prosessi jota ei voi antaa toiselle. Voimaantuminen voi tapahtua vain luottamuksellisessa ilmapiirissä, jonka yhteisön jäsenet kokevat riittävän turvalliseksi voidakseen jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan toistensa kanssa. Turvallisessa työyhteisössä osallistujat voivat luottamuksellisesti tutkia käytäntöjään, käsitellä uusia ideoitaan ja myöntää pettymyksensä. (www.empowermenthouse.fi)

VOIMAANTUMISKÄSITETTÄ KÄYTETÄÄN MONISSA ERI YHTEYKSISSÄ. JUHA SIITONEN VÄITÖSKIRJASSAAN VOIMAANTUMISTEORIAN PERUSTEIDEN MÄÄRITTELYÄ MÄÄRITTELEE VOIMAANTUMISTA SISÄISEN VOIMANTUNTEEN KAUTTA. SISÄINEN VOIMANTUNNE (VOIMAANTUMINEN, EMPOWERMENT) ON HÄNEN TUTKIMUKSENSA MUKAAN YHTEYDESSÄ SEITSEMÄÄN KATEGORIAAN, JOTKA KAIKKI LIITTYVÄT USEISIIN ALAKATEGORIOIHIN (KTS. KUVA 7). SISÄINEN VOIMANTUNNE ON OMIA VOIMAVAROJA JA VASTUULLISTA LUOVUUTTA VAPAUTTAVA TUNNE. SISÄISEN VOIMANTUNTEEN SAAVUTTANEISTA HEIJASTUU MYÖNTEISYYS JA POSITIIVINEN LATAUS, JOKA ON YHTEYDESSÄ HYVÄKSYVÄÄN LUOTTAMUKSELLISEEN ILMAPIIRIIN JA ARVOSTUKSEN KOKEMISEEN. SISÄISEN VOIMANTUNTEEN SAAVUTTANEELLA IHMISELLÄ ON HALU YRITTÄÄ PARHAANSA JA OTTAA VASTUUN MYÖS YHTEISÖN TOISTEN JÄSENTEN HYVINVOINNISTA, KÄYTTÄMÄLLÄ ROHKEASTI JA LUOTTAVASESTI TOIMINTAVAPAUTTANSA. KOETTU VAPAAUS TUKEE VASTUUN OTTAMISTA, JA MOLEMMAT OVAT YHTEYDESSÄ YHTEISÖN TURVALLISEKSI KOETTUUN ILMAPIIRIIN, JOS ARVOSTUKSEN, KUNNIOITUUKSEN JA LUOTTAMUKSEN KOKEMISEN SEURAUKSENA IHMINEN USKALTAUTUU ENNAKKOLUULOTTOMASTI LUOVIIN RATKAISUIHIN TODELLISEN VASTUUN MUKAISESTI. SISÄISEN VOIMANTUNTEEN SAAVUTTAMISESSA VAPAAUS JA ITSENÄISYYDEN KOKEMINEN OVAT PROSESSIN ALUSTA ALKAEN KESKEISESSÄ ASEMASSA. MYÖS KONTEKSTIIN LIITTYVILLÄ KOKEMUKSILLA JA NÄKEMYKSILLÄ ON KESKEINEN ASEMA SEN RAKENTUMISEN ALKUVAIHEESTA ALKAEN. SISÄISEN VOIMANTUNTEEN KATEGORIAT (VAPAAUS, VASTUUN, ARVOSTUS, LUOTTAMUS, KONTEKSTI, ILMAPIIRI, MYÖNTEISYYS) OVAT LÄHEISESTI TOISIINSA KYTKETTYINÄ JA MERKITYSSUHTEESSA KESKENÄÄN. PUUTTEET YHDESSÄKIN KATEGORIASSA VOIVAT HEIKENTÄÄ TAI JOPA ESTÄÄ VOIMAANTUMISEN RAKENTUMISTA TAI YLLÄPITÄMISTÄ. IHANTEELLISESSA TILANTEESSA KAIKKI KATEGORIAT TUKEVAT IHMISEN VOIMAVAROJEN KASVUA. (SIITONEN 1999, 61).

Siitonen päätyi tutkimuksessaan tutkimuskirjallisuuden pohjalta seuraavaan voimaantumisen määritelmään:

Voimaantumisen prosessiluonne: Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähteä prosessi: voimaa ei voi antaa toiselle. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja,

jonka kannalta toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä, ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Voimaantumisen osaprosesseja ja niiden välisiä merkityssuhteita voidaan yrittää teoreettisesti jäsentää, mutta voimaantumisen osaprosessien syy-seuraussuhteita on vaikea osoittaa, koska jokainen ihminen voimaantuu itse. Ihminen ei voimaannu ulkoisella pakolla tai toisen ihmisen päätöksen seurauksena.

Voimaantunut ihminen: Voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa. Hän on itse itseään määräävä ja ulkoisesta pakosta vapaa. Voimaantumisprosessissa toinen ihminen ei ole häntä voimaannuttanut, vaan hän on itse tullut voimaantuneeksi. Voimaantuneen ihmisen ominaisuuksista on erittäin vaikea laatia sellaista määritelmää, jota voitaisiin käyttää perustana voimaantuneen ihmisen ominaisuuksien mittaamisessa tai arvioimisessa. Tämä johtuu siitä, että voimaantumisen ominaisuudet ilmenevät eri ihmisissä eri ominaisuuksina, käyttäytymisenä, taitoina ja uskomuksina, ja voimaantumisen ominaisuudet voivat myös vaihdella, myös voimakkuusasteeltaan, ympäristön ja ajankohdan mukaan.

Voimaantumisen määritelmän lisäksi Siitosen toinen merkittävä tulos on katalyytti-idea. Tällä tarkoitetaan sitä, että voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumiseen: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen. Empiriisten havaintojen pohjalta Siitonen toteaa erityisesti vapaus, hyväksyntä, turvalliseksi koettu oppimiskonteksti, kannustava ilmapiiri, kollegiaalisuus, tasa-arvoisuus, arvostus ja luottamus kategorioiden olevan yhteydessä sisäisen voimaantuneen muodostumiseen, joka puolestaan vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumiseen. (Siitonen 1999, 93-99).

Siitosen luoma voimaantumisteoria perustuu hänen tutkimuksensa empiirisiin löydöksiin sekä teoreettisen integraation kautta muodostuneeseen näkemykseen ihmisen voimaantumista jäsentävistä osaprosesseista. Siitosen mukaan voimaantumisteoria koostuu viidestä premissistä, jotka yhdessä muodostavat teorian ihmisen voimaantumisesta. Ensimmäinen premissi on, että *voimaa ei voi antaa toiselle: voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi*. Toisen premissin mukaan *voimaantuminen on siten ihmisestä itsestään lähtevä prosessi ja se on yhteydessä ihmisen omaan haluun, omien päämäärien asettamiseen, samoin luottamukseen omiin mahdollisuuksiinsa sekä näkemykseen itsestään ja omasta tehokkuudestaan*. Voimaantumisteoriassa ihmistä pidetään aktiivisena, luovana ja vapaana toimijana, joka asettaa jatkuvasti itselleen päämääriä (pyrkimyksiä, toiveita, intentioita, haluja) omassa elämänprosessissaan. Itseä ja omia mahdollisuuksia koskevat uskomukset rakentuvat keskeisiltä osin sosiaalisessa kanssakäymisessä. Vaikka voimaantuminen on

henkilökohtainen prosessi, siihen vaikuttavat toiset ihmiset, olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet. Haasteelliseksi ihmisten voimaantumisosprosessien pohtimisen tekee se, että voimaantumista voidaan yrittää tukea monilla mahdollistavilla hienovaraisilla ratkaisuilla, vaikkakaan toinen ihminen ei voi antaa voimaa toiselle eikä yksipuolisesti päättää toisen voimaantumista (Siitonen 1999,116). Kolmas premissi on jo aiemmin mainitsemani katalyytti-idea; *voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin*. Neljännen premissin mukaan *voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin*. Hyvinvointia ajatellaan sekä yksilön että ryhmän hyvinvointina. Voimaantumisen ulottaminen sekä yksilö- että ryhmätason hyvinvointiin perustuu voimaantumisteorian ensimmäiseen premissiin, jonka mukaan voimaantuminen jo tapahtumana sisältää henkilökohtaisen ja sosiaalisen dimension. Yksilön voimaantumisen ja hyvinvoinnin ajatellaan olevan yhteydessä ryhmän muiden jäsenten voimaantumisen ja hyvinvoinnin kokemiseen. Viides premissi on, ettei voimaantuneisuus ole pysyvä tila. Voimaantuminen on todennäköisempää jossain tietyssä ympäristössä kuin toisessa. Ihminen voi tiedostaa ja kokea itsensä voimaantuneeksi tietyssä tilanteessa kun taas toisessa tilanteessa kokee voimaantumattomaksi.

Kaavio 1 : Voimaantumisen osaprosessien moniulotteinen keskinäinen yhteys. (Siitonen 1999, 158).

Voimaantumista voi lisäksi jäsentää neljän osaprosessin kautta (kts. kaavio 1). Osaprosesseja ovat päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset sekä emootiot. Siitosen (1999, 158) mukaan voimaantumisen osaprosesseilla on teoreettisessa integraatiossa muodostuneen käsityksen mukaan keskeinen merkitys ihmisen voimaantumisessa.

KEHITTÄMISHANKKEEN YMPÄRISTÖ JA LÄHTÖKOHDAT

3.1 Nuorten Kriisipiste

Kehittämishankkeeni ympäristö muodostuu HelsinkiMission nuorisopalveluiden toimintakokonaisuudessa toimivista Nuorten Kriisipisteistä (NKP) Sörnäisissä ja Itäkeskuksessa sekä Krisjournen för ungasta. HelsinkiMissio on itsenäinen, kristillisen ihmiskäsityksen pohjalta toimiva järjestö, jonka perustehtävänä on etsiä, löytää ja auttaa unohdettuja kaupunkilaisia sekä haastaa kaikki lähimmäisyyteen ja yhteiskuntavastuuseen.

Yli 120-vuotias HelsinkiMissio on diakonian ja vapaaehtoistyön edelläkävijä Suomessa. Järjestö tunnetaan monien uusien työmuotojen alkuunpanijana. Se toi Helsinkiin mm. pyhäkoulut. Keskeistä HelsinkiMission nykyisessä toiminnassa on nuorten, vanhusten ja kehitysvammaisten tukeminen. Yhdistys toimii ensisijaisesti pääkaupunkiseudulla, mutta sen kehittämiä uusia vanhustyön konsepteja ollaan laajentamassa valtakunnallisiksi. Toiminnan päärahoittajia ovat Helsingin kaupunki, Raha-automaattiyhdistys (RAY), ja useat säätiöt. Läheistä yhteistyötä on myös Helsingin Diakonissalaitoksen, Helsingin seurakuntayhtymän ja Tuomasyhteisön kanssa. HelsinkiMission toimintaa tukevat lukuisat yksityishenkilöt ja yritykset. Sadat henkilöt toimivat vapaaehtoistyössä samoin kuin säännöllisinä taloudellisinä tukijoina.

HelsinkiMission Nuorisopalveluihin kuuluu Nuorten Kriisipisteiden lisäksi myös Kotivuoren Lastenkoti sekä tällä hetkellä Aikalisä-projekti, jonka kohderyhmänä ovat väkivaltaiset nuoret sekä perheväkivaltaa kokeneet nuoret. Koska HelsinkiMissio toimii kolmannella sektorilla, ei toimintaa rajoita kunnallisia palveluita rajaavat lait ja säännökset. Tämä osaltaan mahdollistaa palvelukenttää täydentävien palveluiden tarjoamisen ja rakentamisen sekä kuntakenttää nopeamman reagoimisen myös kentältä tuleviin tarpeisiin.

Nuorten Kriisipisteen (NKP) tavoitteena on ehkäistä itsemurhia ja tarjota psykososiaalista tukea kriisissä olevalle nuorelle ja hänen läheisilleen. Vuoden 2007 loppuun saakka Nuorten Kriisipiste toimii kahdessa eri toimipaikassa, Sörnäisissä ja Itäkeskuksessa. Molemmissa pisteissä on toiminut vastaava kriisityöntekijä, seitsemän kriisityöntekijää sekä ruotsinkielisen kriisityön vastaava. Molemmissa pisteissä toimii puhelin- ja käyntipäivystys maanantaista perjantaihin klo 9-13. Lisäksi pisteet tarjoavat keskusteluapua yksilö, pari, perhe ja verkostotapaamisten muodossa. Lisäksi NKP järjestää terapiaa ja vertaistukiryhmiä. Ammatillisen auttamistyön rinnalla toimii vahva vapaaehtoistyö, jonka päätyömuotona on tukihenkilötoiminta. Tämän lisäksi osa vapaaehtoisista toimii Kotivuoren lastenkodilla ja osa vetää vertaistukiryhmiä.

SUOMENKIELISEN KRIISITYÖN LISÄKSI NKP:LLÄ ON KOLMEN VUODEN AJAN TOIMINUT MYÖS RUOTSINKIELINEN KRIISITYÖNTEKIJÄ. TARVE RUOTSINKIELISEEN TYÖHÖN ON OLLUT OLEMASSA KOKO AJAN JA ENNEN OMAN TYÖNTEKIJÄN SAAMISTA RUOTSINKIELISIÄ PALVELTIIN SUOMEKSI. RUOTSINKIELISELLÄ PUOLELLA TARVE KASVATTA A PALVELUJA ON LISÄÄNTYNYT KOKO AJAN, JA MARRASKUUSTA 2007 NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ ON TOIMINUT MYÖS TOINEN RUOTSINKIELINEN KRIISITYÖNTEKIJÄ. FYYSISESTI RUOTSINKIELINEN TYÖ ON TÄHÄN SAAKKA SIOJOTTUNUT ITÄKESKUKSEN PISTEELLE. RUOTSINKIELISELLÄ TYÖLLÄ ON OLLUT OMA VASTAAVA KRIISITYÖNTEKIJÄNSÄ KEVÄÄSTÄ 2006 SAAKKA. NUORTEN KRIISIPISTEEN JA KRISJUREN FÖR UNGAN TEKEMÄ TYÖ ON PITKÄLTI HYVIN SAMANLAISTA, MUTTA PIENIÄ SÄVYEROJA ON OLLUT KOKO TOIMINNAN AJAN. ASIAKASRYHMIEN ERILAISUUDESTA JA MÄÄRÄSTÄ JOHTUEN KRISJUREN FÖR UNGAN ON MAHDOLLISTA MUKAUTTAA TOIMINTAANSA PIENEN ASIAKASJOUKON KANSSA NOPEAMMIN JA TAIPUISAMMIN KUIN NUORTEN KRIISIPISTEEN, JOSSA ASIAKKAITA SEKÄ TYÖNTEKIJÖITÄ ON MONINKERTAISESTI.

NUORTEN KRIISIPISTEEN JA KRISJUREN FÖR UNGAN TOIMINTA KOOSTUU PÄIVYSTYKSESTÄ SEKÄ VARATUISTA TAPAAMISISTA. VUONNA 2007 PÄIVYSTETTIIN JOKA ARKIPÄIVÄ. PÄIVYSTYS TARKOITTA SITÄ, ETTÄ ASIAKAS VOI ILMAN AJANVARAUSTA TULLA KÄYMÄÄN TAI SOITTA A NUORTEN KRIISIPISTEELLE. ASIAKKAAN VASTAANOTTAA KRIISITYÖNTEKIJÄ, JOKA HETI ENSI KONTAKTISSA VOI ARVIOIDA ASIAKKAAN TILANNETTA, SITÄ ONKO HÄN NUORTEN KRIISIPISTEELLE SOPIVA ASIAKAS TAI TARVITTAESSA OHJATA ASIAKKAAN MUUHUN HOITOPAIKKAAN. PÄIVYSTYSPUHELU EI OLE SIIS PELKÄSTÄÄN AJANVARAUSPUHELU, VAAN JO HETI ENSIMMÄISESSÄ KESKUSTELUSSA ARVIOIDAAN JA KARTOITETAAN TILANNETTA. JOS KRIISITYÖNTEKIJÄ JA ASIAKAS PÄÄTYVÄT SIIHEN ETTÄ ASIAKAS VOISI TULLA AUTETUKSI NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ TAI KRISJUREN FÖR UNGASSA, VARATAAN HÄNELLE AIKA. VARATUISTA AJOISTA SUURIN OSA ON YKSILÖTAPAAMISIA, MUTTA TARVITTAESSA TAVATAAN MYÖS NUOREN PERHETTÄ, PARISKUNTIA TAI VERKOSTOJA JOIDEN KOKOONPANO

MÄÄRITELLÄÄN KUNKIN ASIAKKAAN TARPEEN MUKAAN.

NUORTEN KRIISIPISTEEN KAIKISSA TOIMINTAMUODOISSA, PÄIVYSTYS, YKSILÖ- PARI JA PERHETAPAAMISET SEKÄ ERILAISET RYHMÄT, PYRITÄÄN LYHYTTERAPEUTTISEEN, PÄÄSÄÄNTÖISESTI Keskustelun kautta tapahtuvaan auttamiseen ja interventioihin. Asiakas nähdään osana auttamisprosessia eikä hoidon tavoitteena ole analyttinen pohdinta. Asiakkaan itsemääräämisoikeus säilyy koko hoidon ajan eikä hän muutu objektiksi missään hoidon vaiheessa. Asiakkaalla on oikeus asioida anonyymisti koko hoidon ajan jos hän niin haluaa. Useasti asiakkaalta kysytään etunimi ja puhelinnumero tapaamisissa mahdollisesti tulevia muutoksia varten. Kunkin asiakkaan hoito kestää noin kymmenisen kertaa. Jos asiakkaalla on tämän jälkeen vielä tarve jatkaa hoitoa, etsitään jatkohoitopaikka yhdessä työnteikijän kanssa eikä asiakasta jätetä yksin tässäkin prosessin vaiheessa. Suuri osa asiakkaista tulee autetuksi tällä noin kymmenen kerran jaksolla eikä tarvitse jatkohoitoa. Tavoite onkin, että asiakkaat valikoituisivat mahdollisimman pitkälle niin, että pidempää hoitoa (esim. pitkä terapia) tarvitsevat asiakkaat pääsisivät suoraan aloittamaan pitkän hoitojakson eikä hoitopaikan vaihdoksia tulisi.

Nuorten kriisipisteen eri yksiköiden asiakasprofiilit eroavat toisistaan mm niin, että Itäkeskuksen asiakkaat ovat olleet 12-25-vuotiaita, kun Sörnäisten asiakkaat ovat olleet 18-29-vuotiaita. Asiakkaille kaikki palvelut ovat ilmaisia, eivätkä kuntarajat ole asiakkuuden esteenä. Itäkeskuksen piste on hoitanut huomattavasti Sörnäisten pistettä enemmän myös perheitä, kun taas Sörnäisissä iso osa asiakkaista on ollut pariskuntia.

NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ JA KRISJOURN FÖR UNGASSA TYÖSKENTELEVILLÄ KRIISITYÖNTEKIJÖILLÄ ON KAIKILLA JOKO SOSIAALI- TAI HOITOALAN PERUSKOULUTUS. LISÄKSI USEILLA ON TERAPIAOPINNOJA. NUORILLE JA HEIDÄN PERHEILLEEN TARJOTTAVA APU ON KUITENKIN LYHYTKESTOISTA Keskusteluapua elämän eri kriisi- ja pulmatilanteissa, ei terapiaa. Kokemus on osoittanut, että tämältyyppisellä auttamisella on suuri merkitys nuorille ja sillä voidaan lyhyessäkin ajassa saavuttaa merkittäviä tuloksia. Psykologi Misa Kokkonen tutki myöhäisnuorten psyykkisten oireiden muutosta lyhyen kriisijakson aikana Nuorten Kriisipisteellä. Tutkimus osoitti, että masennus ja ahdistus vähenivät ratkaisevasti jo toisen käyntikerran jälkeen. Nuorten masennus ja ahdistuneisuus olivat hoidon alussa keskivaikeaa tai vaikeaa. Itsemurha-ajatuksia oli 42 prosentilla. Tutkimustulosten mukaan oireet helpottuivat hoidon aikana selkeästi ja tilastollisesti merkittävästi. Oireiden laskua ennusti parhaiten ikä. Ahdistuneisuus helpotti huomattavasti jo toisen käyntikerran jälkeen. Masentuneisuuskin oli laskenut huomattavasti kymmenen käyntikerran jälkeen. Keskimääräinen masennusmittarin pistemäärä oli lähes normaalia mielialaa vastaava. Masentuneisuuden lasku alkaa selvästi ahdistuneisuuden laskua hitaammin. Ahdistuneisuuden nopeaa laskua hoidon alussa selittää Kokkonen mukaan se, että nopea asioiden käsittely purkaa voimakkaasti ahdistusoireita. Ilmeisesti hoidon alussa päästään purkamaan pinnalla olevat asiat ja vasta sen jälkeen pureudutaan usein taustalla oleviin masennuksen syihin. Kokkonen mukaan nuorten voinnin kohentuminen oli kautta linjan verraten suurta, kun otetaan huomioon käyntien (enimmillään 10) vähäinen määrä. Hänen mukaansa tulosta voikin tulkita niin, että lyhytkin hoitojakso voi olla suureksi avuksi, jos nuorella ei ole vaikeata päihdeongelmaa tai vakavaa psykiatrista sairautta. (Kokkonen 2005).

Nuorten Kriisipisteen asiakasmäärät ja tulokset 2008

Vuonna 2008 Nuorten Kriisipisteen päivystyksen kontakteja (puhelut, käynnit, e-mailit) oli 1117. Krisjouren för ungan päivystyskontakteja oli yhteensä 121. Varattuja käyntejä Kriisipisteellä toteutui 1445 kun taas Krisjouren för ungassa 297. Suhteutettuna työntekijämäärään käyntejä on hyvin samassa suhteessa. Yleisimpiä syitä hakeutua Nuorten Kriisipisteelle hoitoon on nuoren itse ilmoittama masentunut olo, ahdistus ja paniikkituntemukset, perhe- ja perisuhteongelmat, muut ihmissuhdeongelmat ja itsetuhoisuus. Myös oma väkivaltaisuus tai väkivallan uhriksi joutuminen sekä äkilliset järkyttävät tapahtumat tai läheisen kuolema ovat syitä joista nuori hakeutuu hoitoon. Sekä päivystykseen että varatuille ajoille tulevista nuorista hieman reilu 70% on tyttöjä.

Mielialanvaihtelut, tilapäinen masentuneisuus ja selittämätön paha olo kuuluvat osana murrosikää ja nuoruutta. On myös luonnollista reagoida alakuloisuudella erilaisiin elämän vastoinkäymisiin. Nuorten käyttäminä sanat *ahdistus* ja *masennus* ovat arkipäiväistyneet ja niitä käytetään usein myös ilman diagnosoitua psyykkistä sairautta kuvaamaan sen hetkistä mielialaa. Kun nuoren kanssa keskustellaan hänen tilanteestaan tarkemmin usein löytyy myös muita mielialaan vaikuttavia tekijöitä. Nuorten ongelmat ovat usein läheisesti yhteydessä lähikasvu-ympäristöön, perheeseen. Erilaiset tekijät, kuten vanhemman hoitamaton psyykinen sairaus, päihdeongelmat, taloudelliset vaikeudet tai ihmissuhderistiriidat, vaikuttavat nuoren hyvinvointiin. Huolestuttavaa on koulun ja opiskelun kokeminen kuormittavaksi ja Nuorten kriisipisteellä asioivien nuorten naisten tähän liittyvä oireilu (väsymys, stressi, univaikeudet, ahdistuneisuus ja masentuneisuus).

Nuorten Kriisipisteen kokemuksen mukaan nuorten ongelmat ovat tulleet monisyisemmiksi. Nuorten ja nuorten aikuisten erilaisten ongelmien varhaisessa tunnistamisessa ja tarvittaessa hoitoon ohjaamisessa on tärkeää, että palvelut olisivat helposti saavutettavissa. Nuorten Kriisipisteen päivystykseen otetaan yhteyttä varsin harvoin akuutissa tilanteessa ja nuoren oireilu on voinut kestää jo kauan, koska omaa ongelmaa ei pidetty vakavana, sen arveltiin menevän ohi itsestään tai avun hakemisen kynnyksellä oli koettu liian korkeana. (Laamanen & Jokinen 2009).

KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

Kehittämishankkeen lähtökohta on lähtöisin jo muutaman vuoden takaa. NKP:n yksiköiden ollessa verrattain pieniä työntekijä määrältään, on monessa yhteydessä noussut esiin ajatus työryhmien yhdistämisestä. Samalla on myös pohdittu asiakasprofiileissa olevien päällekkäisyyksien poistamista ja eri työmuotojen mallintamista. Sörnäisten Kriisipiste on hoitanut 18-25 -vuotiaita asiakkaita. Itäinen Kriisipiste on hoitanut 12-25 -vuotiaita asiakkaita. Näin ollen osa asiakkaista on voinut halutessaan valita kumpaa pistettä käyttää, joka toki on hyvä asia. Osalle asiakkaista tämä monimutkaisuus on vaikeuttanut hoitoon hakeutumista, minne soittaa, minne kuulun jne. Lisäksi erityisosaaminen ei ole päässyt kehittymään kummassakaan pisteessä tiettyyn ikäryhmään kaikkien hoitaessa kaiken ikäisiä asiakkaita. Jatkossa tavoitteena on, että tietty kriisityöntekijä voi keskittyä esim. alaikäisiin asiakkaisiin ja hankkia erityisosaamista nuorempien nuorten hoitamiseen. Vaikka Nuorten Kriisipisteet ovat toimineet jo useita vuosia ja asiakastyötä on tehty ansiokkaasti, ei työmuotoja ole juurikaan linjattu, eikä myöskään asiakaskäyntien syitä ole raportoitu tai tutkittu muutoin kuin sisäisessä käytössä, lähinnä toimintakertomusten kautta. Tilastointi on tähän saakka toteutettu manuaalisesti kynällä ja paperilla ja toiminnan raportointi tämänkin takia on ollut melko työlästä. Muun kehittämistyön kanssa yhtäaikaisesti on tarkoitus siirtää tilastointi tietokoneella verkossa tehtäväksi. Lisäksi tilastoinnin raportointiin kiinnitetään huomiota ja työntekijäkohtaisten asiakasmäärien informoimisen sijaan keskitytään asiakkaiden tulosten ja hoidon onnistumisen seuraamiseen.

Työntekijöiden työtavoissa ja työryhmien orientaatioissa on ollut merkittäviä eroja eri toimipisteiden välillä. Itäisellä pisteellä on henkilöstövaihdoista johtuen jouduttu orientoitumaan melko itsenäiseen työtapaan, kun taas Sörnäisten pisteellä on ollut vahva esimies (vastaava kriisityöntekijä) jonka kautta suuri osa pisteen käytännöistä on muotoutunut. Toimipisteillä on ollut vuoden 2007 aikana erilaiset käytännöt myös työvuorojen suunnittelussa ja työaikojen seurannassa. Itäisellä pisteellä työaikoihin on kukin työntekijä vaikuttanut melko paljon itse ja myös kukin on seurannut itse omaa työaikaansa siihen suunnitellulla lomakkeella, kun taas Sörnäisten pisteellä työvuorot on tehnyt esimies ja työaika on seurattu ajanvarauskirjan kautta.

ERITYISESTI SÖRNÄISTEN PISTEESSÄ ON TOTEUTETTU HYVIN HIERARKISTA JOHTAMISTA JOKA, ON JÄTTÄNYT TYÖNTEKIJÖILLE VAIN VÄHÄN VAIKUTTAMISEN MAHDOLLISUUKSIA ESIM. OMAN TYÖAIKANSA, ASIAKASPROFIILIN TAI MÄÄRIEN SUHTEEN. ITÄISELLÄ KRIISIPISTEELLÄ TYÖRYHMÄ ON OLLUT ILMAN ESIMIESTÄ PITKIÄ AIKOJA HENKILÖSTÖVAIHDOSTEN TAKIA, JA OSITTAIN TÄSTÄ SYYSTÄ TYÖRYHMÄ ON MUOTOUTUNUT ITSENÄISEMMÄKSI JA TYÖN SUUNNITTELUUN OSAA OTTAVAKSI. MOLEMPIEN PISTEIDEN TYÖRYHMISTÄ ON OLLUT NÄHTÄVISSÄ TYYTYMÄTTÖMYYYTTÄ RAKENTEISIIN JA TYÖKULTTUURIIN. TÄMÄ ON TULLUT ESIIN SUORAAN ESIMIEHILLE YHTEISTEN KESKUSTELUJEN KAUTTA, MUTTA MYÖS MM SAIRASLOMINA JA TYÖUUPUMUKSENA.

Palaverikäytännöt ovat olleet epäselvät- milloin mitäkin asiaa käsitellään ja missä, on vaihdellut. Työryhmät ovat palaveeranneet erikseen, esimiehet yhdessä ja aika ajoin on

kutsuttu koolle kaikki yhtä aikaa. Palaveriini on käytetty viikossa tunteja paljon ja samoissa palaverissa on viikosta riippuen käsitelty niin asiakas kuin käytännön asioitakin. Pisteiden palaverien ilmapiirit ovat vaihdelleet mutta kokemuksen mukaan molemmissa pisteissä palaverit olivat usein kireitä, tiukatunnelmaisia eivätkä työilmapiiriä nostattavia. Lisäksi kullakin kriisityöntekijällä on ollut oma henkilökohtainen työnohjaus, sekä molemmilla työryhmillä ryhmätyönohjaus.

KRIISITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖOTE ON OLLUT HYVIN YKSILÖTYÖHÖN KESKITTYVÄ JA TERAPIAPAINOTTEINEN. ON PUHUTTU PERUSTEHTÄVÄSTÄ JA KÄYTÄNNÖSSÄ KAIKKI SEN ULKOPUOLELLA OLEVA ON KOETTU YLIMÄÄRÄISEKSI JA EHKÄ JOPA RASITTEEKSI. KRIISITYÖHÖN ON TOKI HYVÄ KESKITTYÄ JA SALLIA TYÖRAUHA SIIHEN, MUTTA NUORTEN KRIISIPISTE EI TARJOA PSYKOTERAPIAA EIKÄ PITKIÄ TERAPIAJAKSOJA, VAAN LYHYTJAKSOISTA KRIISIAPUA, MIKÄ MAHDOLLISTAA HYVIN MONIMUOTOISEN AVUN TARJOAMISEN, EIKÄ OLE SYYTÄ KESKITTYÄ LIIAN YKSISILMÄISESTI VAIN YHTEEN TAPAAN TOIMIA. KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEENA ON LAAJENTAA TYÖNÄKYÄ NIIN, ETTÄ MYÖS VERKOSTOITUMISELLE, LIIKKUVALLE TYÖTAVALLE, TOIMINNALLISILLE TAVOILLE AUTTAA LÖYTYÄ TILAA. ASIAKKAALLE TULISI VOIDA RÄÄTÄLÖIDÄ HÄNTÄ PARHAITEN AUTTAVA TAPA TOIMIA JA SIKSIPÄ NUORTEN KRIISIPISTEEN TARJOTTIMESTA TULISI LÖYTYÄ MONENLAISIA KEINOJA KOHDATA KRIISISSÄ OLEVA NUORI. JATKOSSA MYÖS KOULUTUSTEN KAUTTA HALUTAAN TUKEA MONIMUOTOISTA TYÖTETÄ. AIEMMIN SUURESSA SUOSIOSSA OLLEET YKSILÖLLISET TERAPIAKOULUTUKSET TUOVAT TOKI HYVÄNLAATUISTA OSAAMISTA KRIISITYÖHÖN, MUTTA MYÖS MONET MUUT KOULUTUKSET VOIVAT OLLA HYVINKIN KÄYTTÖKELPOISIA KEHITETTÄESSÄ KRIISITYÖNTEKIJÄN TAI ESIMIESTEN OSAAMISTA.

Tilojen puolesta on ollut myös toimimattomuutta. Ruotsinkielinen Krisjuren för unga on toiminut Itäisellä kriisipisteellä suomenkielisen työn keskellä. Sörnäisissä taas tilojen sijoittuminen kolmeen eri kerrokseen on tuonut omat hankaluutensa ja vähentänyt arkisten, yhteisöllisyyttä luovien kohtaamisten syntymistä. Sörnäisten tilat ovat jakautuneet kolmeen eri kerrokseen joka on vaikeuttanut arkisia kohtaamisia työn lomassa. Tavoitteena on, että tilaratkaisuista saataisiin toimivimmat mm niin, että kaikki suomenkielistä kriisityötä tekevät sijoittuisivat samoihin tiloihin ja voisivat näin ollen muodostaa yhden selkeän työryhmän. Krisjuren för ungalle on tarkoitus saada omat tilansa niin, että työmuoto pääsee profiloitumaan omakseen eikä jää suomenkielisen kriisityön jalkoihin.

Kehittämistyön tavoitetta ja prosessia kuvaa seuraava kaavio.

Kaavio 3: Nuorten Kriisipisteen kehittämistyön tavoitteet.

Tavoitteena on rakentaa Nuorten Kriisipisteen organisaatiosta ja sen toiminnasta sellainen, että sen rakenteet, organisaatiokulttuuri ja johtaminen voimaannuttaa ja lisää työntekijöiden hyvinvointia, tukee innovatiivisuutta ja itseohjautuvuutta, lisäävät ammattitaitoa ja sen ylläpitämistä sekä mahdollistaa ja tukee työntekijöiden profiloitumista.

Tavoitteena on siis parantaa Nuorten Kriisipisteen työryhmän työkäytäntöjä sekä luoda rakenteita, jotka tukevat tätä muutosta. Tavoite on monitasoinen: toisaalta on kyseessä konkreettiset muutokset, toisaalta kussakin työntekijässä tapahtuva, sisäisen työorientaation muutos joka näkyy organisaatiokulttuurin muutoksena. Saavuttaaksemme tavoitteen tarvitaan myös yhtäläillä monen tasoisia toimenpiteitä: konkreettinen organisaatiomuutos, arkikäytäntöjen muutoksia mm. työajanseurannassa, työn suunnittelussa, vastuunjaossa jne, muutto uusiin tiloihin jne. Tavoitteen toteutuessa työntekijöiden reviiirin laajetessa ja työotteen muuttuessa viime kädessä voittajaksi päätyy asiakas, jolle voidaan näin tarjota parempaa ja systemaattisempaa palvelua ja hoitoa.

Tavoitteena on organisaatiomuutosten kautta voimaannuttaa työryhmää ja selkiyttää työnkuvia. Suhteellisin pienilläkin, konkreettisilla muutoksilla voi usein olla suuria vaikutuksia mm työmotivaatioon, arvostuksen kokemiseen ja työviihtyvyyteen. Yksi tärkeä tavoite on organisaatiokulttuurin muutos. Samalla tavoitellaan uuden johtamiskulttuurin juurtumista työryhmän toimintatapoihin sekä erityisesti työryhmän voimaantumista, joka puolestaan poikisi lisää toivotunlaista uudelleen orientoitumista.

TYÖRYHMIEN YHDISTYMIEN LISÄKSI TAVOITTEENA ON, ETTÄ KUKIN KRIISITYÖNTEKIJÄ VASTAA ENTISTÄ LAAJEMMIN OMAN TYÖNSÄ SUUNNITTELUSTA JA SISÄLLÖISTÄ. YHTEISESTI SOVITUN MUKAISESTI KUKIN EDELLEEN PÄIVYSTÄÄ JA TAPAA ASIAKKAITA AJANVARAUKSEN MUKAISESTI. TYÖAJAT TYÖRYHMÄ SUUNNITTELEE YHDESSÄ JA JOKAINEN SEURAA TYÖAIKAANSA ITSE EXCEL LOMAKKEELLA JOLLA TYÖAJAT RAPORTOIDAAN LÄHIESIMIEHELLE. KUNKIN KRIISITYÖNTEKIJÄN ON MAHDOLLISTA KÄYTTÄÄ TYÖAIKAA JA ESIMERKIKSI KOULUTTAUTUA TIETTYIHIN SISÄLTÖALUEISIIN JOIHIN NÄHDÄÄN TARVETTA ASIAKKAIDEN KAUTTA. TYÖRYHMÄSTÄ MUODOSTUU TIIMI, JOSSA JOKAINEN JÄSEN ON OSAAJA JA TIIMI YHDESSÄ ON ENEMMÄN KUIN OSIENSA SUMMA. KRIISITYÖ ON LUONTEELTAAN HYVIN VAATIVAA JA REAKTIIVISTAKIN, RIIPPUEN TÄYSIN SEN PÄIVÄN ASIAKKAISTA JA HEIDÄN TILANTEISTAAN. SIKSI NÄimme ERITTÄIN TAVOITTEEKSI ANTAA KULLEKIN KRIISITYÖNTEKIJÄLLE MAHDOLLISUUDEN SUUNNITELLA OMA TYÖPÄIVÄNSÄ, ASIAKSMÄÄRÄNSÄ PER PÄIVÄ, ASIAKKAIDEN TULORYTMI JA KUHUNKIN ASIAKKAASEEN KÄYTETTY AIKA. LISÄKSI ON HYVIN OLEELLISTA, ETTÄ KRIISITYÖNTEKIJÄ VOI HANKKIA TARVITTAVAA LISÄTIETOA, VERKOSTOITUA SEKÄ MYÖS SUUNNITELLA KRIISITYÖN SISÄLTÖJÄ EIKÄ VAIN REAGOIDA KUHUN TILANTEESEEN ILMAN ENNAKKOVALMISTAUTUMISTA.

TYÖOTTEEN TOIVOTAAN MUOTOUTUVAN REFLEKTOIVAKSI, KEHITTÄVÄKSI JA INNOVATIIVISEKSI. AIKAISEMMASTA POIKETEN TYÖN SUUNNITTELUN ON TARKOITUS TAPAHTUA TYÖRYHMÄN KESKEN JA NIIN, ETTÄ KULLAKIN KRIISITYÖNTEKIJÄLLÄ ON AITO MAHDOLLISUUS VAIKuttaa KRIISITYÖN KEHITTÄMISEEN SEKÄ SAADA TUKEA OMAAN TYÖSKENTELYNSÄ. ORGANISAATORAKENTEET, PALAVERIKÄYTÄNNÖT JA LISÄKOULUTUS JA TYÖNOHJAUSKÄYTÄNNÖT ON TARKOITUS RAKENTAA TÄTÄ TYÖOTETTA TUKEVAKSI.

KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT JA PROSESSIT

KOSKA OPINNÄYTETYÖNI POHJAA TÄYSIN NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ TEHTYYN KEHITTÄMISTYÖHÖN, EI SIITÄ OLE LÖYDETTÄVISSÄ TUTKIMUKSEN PERUSPROSESSEJA. TAVOITTEENA EI OLE OLLUT TEHDÄ TUTKIMUSTA VAAN KUVATA TEHTY KEHITTÄMISTYÖ JA KYSELYN KAUTTA HAHMOTTA SEN VAIKUTUKSIA TYÖNTEKIJÖIHIN. KEHITTÄMISTYÖ ON OLLUT PITKÄLTI PROJEKTIMAISESTI ETENEVÄÄ. KYSE EI KUITENKAAN OLE PUHTAASTI PROJEKTISTA JOKA OLISI ALUN PERIN TIUKASTI AIKATAULUTETTU, VAAN OSA KEHITTÄMISTYÖSTÄ ON ALKANUT HIEMAN LIUKUEN JA OSA JATKUU EDELLEEN.

5.1 PROJEKTIMAISESTI ETENEVÄ KEHITTÄMISHANKE

KEHITTÄMISHANKKEENI PROSESSIT NOUDATTAVAT HYVIN PITKÄLLE PROJEKTIN PROSESSIEJA. KUTEN KAI RUUSKA (2006) KUVAA, PROJEKTITOIMINNALLE ON OMINAISTA, ETTÄ SIINÄ KEHITETÄÄN JOTAIN UUTTA, TYÖPROSESSIN ENNUSTETTAVUUS ON HUONO, TYÖHÖN SISÄLTYY EPÄVARMUUTTA JA RISKEJÄ, TEHTÄVIEN HOITAMINEN EDELLYTTÄÄ RUNSAASTI VUOROVAIKUTUSTA SEKÄ TYÖPROSESSI ON KERTALUONTOINEN MUTTA SEN LOPPUTULOS ON YLEENSÄ JOTAIN PYSYVÄÄ. VAIKKA KEHITTÄMINEN NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ EI VARMASTIKAAN LOPU TÄMÄN PROSESSIN JÄLKEEN, PROSESSI ETENEE HYVINKIN PROJEKTIMAISESTI. HANKKEEN LÄHTÖKOHTANA ON MUUTOSTARVE EIKÄ KEHITTÄMINEN SINÄNSÄ KUULUISI OLLA IRRALLAAN TYÖN ARJESTA, MUTTA KUTEN RUUSKA MAINITSEE (2006, 19), MUUTOSTEN OLLESSA SUURIA, ON TODENNÄKÖISTÄ ETTEI KEHITTÄMISOHJELMAN LÄPIVIEMINEN ILMAN SUUNNITTELUJA JA OHJAUSTA ONNISTU. NIINPÄ ON TARKOITUKSENMUKAISTA NÄHDÄ JA JÄSENTÄÄ NUORTEN KRIISIPISTEEN KEHITTÄMISTARPEET PROJEKTINOMAISESTI.

LANNING, ROIHA & SALMINEN ESITTÄVÄT KIRJASSA MATKAOPAS MUUTOKSEEN (1999) KAKSITASOISEN MALLIN KEHITTÄMISTOIMINNASTA. MALLISSA YHDISTYY LEWININ MALLI (LEWIN, K. 1951. FIELD THEORY IN SOCIAL SCIENCE. NEW YORK, HARPER AND ROW). SEKÄ PROJEKTIN NELIVAIHEINEN ELINKAARIMALLI (LANNING, H. 1996. ORGANISAATION MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN - KEHITTÄMISPROJEKTIN TYYPILLISET ONGELMAT JA NIIDEN VÄLTÄMINEN. TKK, TEOLLISUUSTALouden RAPORTTISARJA, NO: 166). KAIKEN KAIKKIAAN KEHITTÄMISTOIMINNAN JAKAMINEN VAIHEISIIN ON KOKONAISUUDEN HAAMOTTAMISEN KANNALTA JÄRKEVÄÄ. JAON ON KUITENKIN OLTAVA RIITTÄVÄN KARKEA, JOTTA JAOTTELU TODELLA AUTTAA KOHDISTAMAAN HUOMIO KUSSAKIN VAIHEESSA OLEELLISIIN ASIOIHIN. (LANNING & ROIHA & SALMINEN 1999, 29).

Kaavio 2: Kehittämistoiminta vaiheittain (Lanning & Roiha & Salminen 1999).

NUORTEN KRIISIPISTEEN KEHITTÄMISHANKE KULKEE TÄMÄN MALLIN MUKAISESTI VAIKKA MALLI ALUN PERIN ONKIN TEHTY LIIKETOIMINNAN KEHITYSPROJEKTIA SILMÄLLÄ PITÄEN. ONNISTUNEEN KEHITTÄMISTYÖN POHJAN MUODOSTAA KOLME HENKILÖSTÖN TOIMINTAAN LIITTYVÄÄ TEKIJÄÄ: TAHTO KEHITTÄÄ, KYKY KEHITTÄÄ JA MAHDOLLISUUS KEHITTÄÄ. KAIKKI NÄMÄ TEKIJÄT OVAT KEHITTÄMISHANKKEEN ONNISTUMISEN KANNALTA VÄLTTÄMÄTTÖMIÄ. LISÄKSI TARVITAAN RIITTÄVÄSTI KURINALAISUUTTA VIEMÄÄN KEHITYSTÄ ETEENPÄIN. KOKO HENKILÖSTÖN TAHTO KEHITTÄÄ JA KEHITYÄ TARKOITTAJOKAISEN HENKILÖKOHTAISTA MOTIVAATIOTA JA SITOUTUMISTA KEHITTÄMISTYÖHÖN. TAHDON LISÄKSI HENKILÖSTÖLLÄ TÄYTYY OLLA KYKY KEHITTÄÄ JA SAAVUTTA ASETETTUJA TAVOITTEITA. JOTTA IHMISET PYSTYVÄT OSALLISTUMAAN KEHITTÄMISTOIMINTAAN TAVOITTEIDEN MUKAISESTI, HEILLÄ ON OLTAVA RIITTÄVÄSTI TIETOA TYÖN TAVOITTEISTA JA PÄÄMÄÄRISTÄ. (LANNING & ROIHA & SALMINEN 1999).

VALMISTELUVAIHEESSA KARTOITETAAN KEHITETTÄVÄN ORGANISAATION NYKYTILAA, ETSITÄÄN ONGELMIA, PAIKALLISTETAAN KEHITYSKOhteita JA SELKEYTETÄÄN MUUTOSTARVETTA. PROJEKTIN (KEHITTÄMISHANKKEEN) PERUSTAMISTA SEURAA SUUNNITTELU (VASTAA LEWININ VAPAUTTAMISVAIHEtta), JOSSA SELKIYTETÄÄN HANKKEEN KEHITYSVISIO JA MÄÄRITELLÄÄN TAVOITTEET. KUN TAVOITTEET OVAT SELVÄT, VOIDAAN ALKAA SUUNNITELLA KEINOJA NIIHIN PÄÄSEMISEKSI. TÄSSÄ VAIHEESSA LAADITAAN SUUNNITELMA SEKÄ ORGANISAATIO JOKA HANKETTA TOTEUTTAA. TOTEUTUSVAIHE PITÄÄ SISÄLLÄÄN MUUTOSTEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEN SEKÄ NÄIHIN LIITTYVÄN KOULUTUKSEN. SIINÄ KOROSTUU MYÖS MOTIVOINNIN JA VIESTINNÄN MERKITYS. KUN TARVITTAVAT KEHITYSTOIMENPITEET ON TOTEUTETTU, ON AIKA PÄÄTTÄÄ PROJEKTI JA VAKIINNUTTAA TEHDYT MUUTOKSET OSAKSI JOKAPÄIVÄISTÄ TOIMINTAA. TULEVIA HANKKEITA AJATELLEN ON MYÖS JÄRKEVÄÄ ARVIOIDA PROJEKTI. SAMOJA VIRHEITÄ EI KANNATA TOISTAA JA OPIIA VOIDAAN OTTAA NIISTÄ ASIOISTA JOISSA ONNISTUTTIIN HYVIN.

5.2 TOIMINTATUTKIMUKSELLISUUS

KEHITTÄMISHANKKEESEEN NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ LIITTYY PALJON PIIRTEITÄ JOTKA OVAT OMINAISIA MYÖS TOIMINTATUTKIMUKSELLE. TOIMINTATUTKIMUKSEN TEOREETTISENA ISÄNÄ VOIDAAN PITÄÄ KURT LEWNIÄ, JOKA 1940-LUVULLA LOI TOIMINTATUTKIMUKSEN PERUSKÄSITTEET YHTEISTOIMINNALLISUUS, DEMOKRAATTISUUS JA KÄYTÄNTÖÄ MUUTTAVA LUONNE (TOIM. METSÄMUURONEN 2006, 103). TOIMINTATUTKIMUS VOIDAAN YLEISELLÄ TASOLLA MÄÄRITELÄ TUTKIMUKSEKSI, JOKA PERUSTUU TUTKITTAVIEN OSALLISTUMISEEN JA ON SUUNTAUTUNUT SOSIAALISEN YHTEISÖN ONGELMIEN RATKAISUUN (KUUSELA 2005, 16). TOIMINTATUTKIMUKSEN AVULLA TUTKIJAT / TOIMIJAT PYRKIVÄT PARANTAMAAN SOSIAALISIA TAI KASVATUKSELLISIA KÄYTÄNTÖJÄÄN SEKÄ YMMÄRTÄMÄÄN NIITÄ JA TOIMINTAOLOSUHTEITAAN ENTISTÄ SYVÄLLISEMMIN (SYRJÄLÄ & AHONEN & SYRJÄLÄINEN & SAARI 1994, 30). TOIMINTATUTKIMUKSESSA ON AINA KYSE TUTKIMUS- JA MUUTOSPROSESSISTA, JOKA PERUSTUU TUTKITTAVIEN JA TUTKIJAN VÄLISEEN YHTEISTOIMINTAAN. YHTEISTEN SOPIMUSTEN PERUSTEELLA SYNTYNEESTÄ YHTEISTOIMINNASTA KÄYTETÄÄN KÄSITETTÄ MONISUBJEKTI, JOLLA VIITATAAN SIIHEN, ETTÄ ERILLISET YKSILÖT TOIMIVAT YHDESSÄ TIETTYJEN YHTEISESTI SOVITTUJEN SÄÄNTÖJEN PERUSTEELLA. (KUUSELA 2005). OSALLISTUMINEN JA MUUTOS LIITETÄÄN YHTEEN OLETTAEN, ETTÄ MUUTOS ALKAA JA JATKUU OSALLISTUMISELLA YHTEISEEN TOIMINTAAN (SYRJÄLÄ ET AL. 1994, 34). NUORTEN KRIISIPISTEEN KEHITTÄMISTYÖSSÄ TYÖNTEKIJÖIDEN PANOS VAIHTELEE HIEMAN RIIPPUEN HEIDÄN PERUSTEHTÄVÄSTÄÄN JA SEN SUOMISTA MAHDOLLISUUKSISTA OSALLISTUA KEHITTÄMISTYÖHÖN JA SEN SUUNNITTELUUN. OSASSA RATKAISUJA TYÖNTEKIJÄT OVAT OLLEET HYVIN PALJON MUKANA, VARSINKIN ESIMIESTASO, KUN TAAS JOISSAKIN RATKAISUISSA TYÖNTEKIJÖIDEN ROOLINA ON OLLUT TOIMIA INFORMANTTEINA JA RATKAISTA KÄYTÄNNÖN TOIMILLAAN, KUINKA ONNISTUNEITA HEILLE TARJOTUT MALLIT JA VÄLINEET OVAT (ENGSTRÖM 1995, 124). TOIMINTATUTKIMUS ON PROSESSI, JOKA TÄHTÄÄ ASIOIDEN MUUTTAMISEEN JA KEHITTÄMISEEN ENTISTÄ PAREMMAKSI. KOSKA KEHITTÄMISEN EI KUITENKAAN TULE PYSÄHTYÄ, TOIMINTATUTKIMUKSEN TULOS EI OLE VAIN JOKIN TIETTY, ENTISTÄ PAREMPI TOIMINTATAPA, VAAN UUDELLA TAVALLA YMMÄRRETTY PROSESSI (AALTOLA & SYRJÄLÄ; TEOKSESSA TOIMINTATUTKIMUKSEN PERUSTEITA JA NÄKÖALOJA).

TOIMINTATUTKIMUS ON MYÖS HYVIN KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN LÄHESTYMISTAPA JA SOVELTUU SIKSI ERINOMAISESTI NUORTEN KRIISIPISTEENKIN KEHITTÄMISTOIMINTAAN.

SYRJÄLÄN (1994, 31-33) MUKAAN TOIMINTATUTKIMUKSESSA ON OLEMASSA KOLMENLAISIA SUUNTAUKSIA. TEKNISISSÄ ELI INTERVENTIOSUUNTAUTUNEISSA TUTKIMUKSISSA PROJEKTI KÄYNNISTYY ENSISIJAISESTI ULKOPUOLISEN TOIMESTA (ESIM KOULUTUS). PRAKTISISSA TUTKIMUKSISSA LÄHTÖKOHTA VOI OLLA JOKO TYÖNTEKIJÖISSÄ TAI ULKOPUOLISESSA KEHITTÄJÄSSÄ. TYÖNTEKIJÖITÄ PYRITÄÄN AUTTAMAAN TIEDOSTAMAAN, MUOTOILEMAAN JA UUELLEEN SUUNTAAMAAN OMAA TIETOISUUTTAAN JA KÄYTÄNTÖÄN. EMANSIPATORISISSA TUTKIMUKSISSA TOIMIJA ITSE PYRKII PARANTAMAAN TOIMINTAYMPÄRISTÖÄN.

TOIMINTATUTKIMUKSEN OMINAISPIIRRE, REFLEKTIIVISUUS ON YKSI MERKITTÄVÄ TAVOITE JA TYÖVÄLINE TARKASTELETAESSA NUORTEN KRIISIPISTEEN ORGANISAATIOITA. REFLEKTIIVISUUS TARKOITTAÄ SITÄ, ETTÄ AJATTELEVA SUBJEKTI KÄÄNTYY POHTIMAAN ITSEÄÄN AJATTELEVANA SUBJEKTINA. REFLEKTOIDESSAAN IHMINEN TARKASTELEE NÄIN OMAA SUBJEKTIVITEETTIÄÄN, OMIA AJATUSSISÄLTÖJÄÄN , KOKEMUKSIAAN JA ITSEÄÄN TAJUAVANA JA KOKEVANA OLENTONA (HEIKKINEN ET AL. 1999, 36) TOIMINTATUTKIMUS NÄHDÄÄN USEIN ITSEREFLEKTIIVISENÄ KEHÄNÄ, JOSSA TOIMINTA, SEN HAVAINNOINTI, REFLEKTOINTI JA UUELLEENSUUNNITTELU SEURAAVAT TOISIAAN.

TOIMINTATUTKIMUS ETENEE USEIN SPIRAALIMAISESTI, SYKLIMÄISESTI. TODELLISUUDESSA HARVA TUTKIMUS ETENEE SPIRAALILLA SUORAAN ETEENPÄIN VAAN SPIRAALISSA ILMENEE LUONTAISIA SIVUPOLKUJA TUTKIMUKSEN EDESSÄ PAINOPISTEKIN SAATTAÄ MUUTTUA (TOIM. HEIKKINEN & AL. 1999). TÄSSÄ KEHITTÄMISHANKKEENI POIKKEAA TOIMINTATUTKIMUKSEN PERINTEISESTÄ KULUSTA; SE EI ETENEE NIINKÄÄN SPIRAALI TAI SYKLIMÄISESTI, JOLLOIN PROSESSIN EDESSÄ TEHTÄISIIN VÄLILLÄKIN REFLEKTIOTA TAI ARVIOINTIA SYSTEMAATTISESTI JA SEN MUKAISESTI ARVIOITAIISIIN UUELLEEN TAVOITTEITA, VAAN KEHITTÄMISTYÖ ETENEE PÄÄSÄÄNTÖISESTI VAIHEESTA TOISEEN KUTEN EDELLÄ ON ESITETTY.

5.3 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

KEHITTÄMISHANKKEENI / OPINNÄYTETYÖNI AINEISTOA ON KERÄTTY KOKO PROSESSIN AJAN. TARVEANALYSIN KAUTTA KERÄTTIIN

MARRASKUUSSA 2007 KAIKILTA TYÖRYHMÄN JÄSENILTÄ OMA NÄKEMYKSENSÄ KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEISIIN LIITTYEN. AINEISTO KERÄTTIIN SÄHKÖISELLÄ LOMAKKEELLA (LIITE X) , JA TEKSTIT OVAT NÄIN OLLEN HELPOSTI KÄYTETTÄVISSÄ EIKÄ ERILLISTÄ LITTEROINTIA TARVITA. LOMAKKEEN PALAUTTI SEITSEMÄSTÄ TYÖNTEKIJÄSTÄ KUUSI. SEITSEMÄS OLI LOMAMATKALLA JA POISSA SUOMESTA EIKÄ NÄIN OLLEN VOINUT VASTATA KYSELYYN. KYSELYN TAVOITTEENA OLI HAHMOTTAA SWOT ANALYYSIN AVULLA TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYSTÄ SUUNNITTEILLA OLEVIIN MUUTOKSIIN HÄNEN ITSENSÄ SEKÄ ORGANISAATION KOHDALLA. LISÄKSI TAVOITTEENA OLI HAHMOTTAA VALMIUTTA PROFILOITUA OMASSA TYÖSSÄÄN SEKÄ TÄTÄ KAUTTA KOOSTAA NIITÄ TARPEITA JA TOIVEITA JOITA PROFILOITUMINEN HERÄTTÄÄ.

ENSIMMÄINEN KYSYMYS KOSKI ORGANISAATION SELKIYTTÄMISTÄ, KAHDEN TYÖRYHMÄN SULAUTTAMISTA YHDEKSI TYÖRYHMÄKSI, UUSIEN ARKIKÄYTÄNTEIDEN RAKENTAMISTA SEKÄ MUUTOKSEN LÄPIVIEMISTÄ. AJATUKSIA NÄISTÄ TAVOITTEISTA PYYDETTIIN HAHMOTTAMAAN SWOT ANALYYSIN KAUTTA (VAHVUUDET, HEIKKOUEDET, MAHDOLLISUUDET, UHAT).

TOINEN KYSYMYS KOSKI TYÖMUOTOJEN MALLINTAMISTA JA SYSTEMATISOINTIA SEKÄ TYÖNTEKIJÖIDEN PROFILOITUMISTA OMIIN OSAAMISALUEISIINSA. KYSYMYS OLI AVOIN KYSYMYS JOHON KUKIN TYÖNTEKIJÄ SAI VASTATA HALUAMALLAAN TAVALLA.

TYÖRYHMÄLLE TOTEUTETTIIN TOINEN SÄHKÖINEN KYSELY (LIITE 4) LOPPUVUODESTA 2008, KUN UUSIEN KÄYTÄNTÖJEN KANSSA OLI ELETTY NOIN VUOSI. KYSELYN AVULLA OLI TARKOITUS SELVITTÄÄ MITEN TYÖNTEKIJÄT OVAT KOKENEET TEHDYT MUUTOKSET. KOSKA AIEMMISTA KÄYTÄNNÖISTÄ EI OLE DOKUMENTOITUA MATERIAALIA, KYSELYSSÄ PYYDETTIIN MYÖS KUVAAMAAN AIEMPIÄ TYÖKÄYTÄNTÖJÄ. TYÖNTEKIJÄT VASTASIVAT KYSYMYKSIIN SIIS KAHDESTA ERI NÄKÖKULMASTA: ENSIN AJATELLEN VUODEN 2007 LOPPUUN SAAKKA JA TOISEN KERRAN TAMMIKUUSTA 2008 ALKAEN. KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSESSA ERI NÄKÖKULMAN VASTAUKSET KERÄTTIIN SELKEYDEN VUOSI ERI KENTTIIN.

KYSELY ALKOI MONIVALINTATEHTÄVÄLLÄ, JOSSA TYÖNTEKIJÄT ARVIOIVAT ASTEIKOLLA 1 (HYVIN HUONOSTI) - 5 (ERITTÄIN HYVIN) TYÖHÖNSÄ LIITTYVIÄ TEEMOJA. TEEMAT OVAT JUHA SILTALAN VÄITÖSKIRJASTA POIMITTUJA, JA OVAT NIITÄ ASIOITA JOIDEN ON KATSOTTU KORRELOIVAN SUORAAN VOIMAANTUMISEEN. OSA TERMEISTÄ ON TULKITTAVISSA HYVINKIN MONELLA TAVALLA, MUTTA SIITÄ HUOLIMATTA HALUSIN KÄYTTÄÄ NIITÄ LISTALLA, LÄHINNÄ HAHMOTTAAKSINI MITEN TYÖRYHMÄ VOI TÄLLÄ HETKELLÄ JA VOIKO SEN SANOVA OLEVAN VOIMAANTUNUT. LISÄKSI TÄTÄ KAUTTA TARJOUTUI MAHDOLLISUUS NÄHDÄ, ONKO JOLLAKIN TIETYLLÄ OSA-ALUEELLA ERITYISESTI PARANTAMISEN VARAA.

TOISESSA KYSYMYKSESSÄ PYYDETTIIN ARVIOIMAAN JA KUVAILEMAAN NUORTEN KRIISIPISTEEN AIKAISEMPIÄ (ENNEN VUOTTA 2008) TYÖKÄYTÄNTÖJÄ. KYSYMYKSESSÄ TOIVOTTIIN KÄSITELTÄVÄN AINAKIN TYÖN SUUNNITTELUUN, TYÖAIKAKÄYTÄNTÖIHIN, TYÖN RAPORTOINTIIN JA KEHITTÄMISEEN SEKÄ TYÖILMAPIIRIIN LIITTYVIÄ ASIOITA. KOLMANNEN KYSYMYKSEN TEEMAT OLIVAT SAMAT, MUTTA NYT HUOMIO KIINNITETTIIN 2008 VUODESTA ETEENPÄIN. NELJÄS KYSYMYS PYRKI MÄÄRITTÄMÄÄN MITEN JA MITKÄ MUUTOKSET OVAT VAIKUTTANEET TYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATIOON, TYÖSSÄ JAKSAMISEEN, TYÖHYVINVOINTIIN JNE. MYÖS TÄHÄN SAI VASTATA VAPAASTI OMIN SANOIN.

SEKÄ TARVEANALYYSIN ETTÄ MYÖHEMMIN TEHDYN KYSELYN VASTAUSTEN ANALYYSINTI TAPAHTUU SISÄLLÖN ANALYYSIN KAUTTA. SISÄLLÖN ANALYYSIA VOIDAAN PITÄÄ LAADULLISEN TUTKIMUKSEN PERUSANALYYSIMENETELMÄNÄ. SE VOIDAAN NÄHDÄ PAITSI YKSITTÄISENÄ METODINA, MYÖS VÄLJÄNÄ TEOREETTISENA KEHYKSENÄ, JOKA VOIDAAN LIITTÄÄ ERILAISIIIN ANALYYSIKOKONAISUUKSIIN. LAADULLISESSA ANALYYSISSA PUHUTAAN USEIN INDUKTIIVISESTA JA DEDUKTIIVISESTA ANALYYSISTA, JOKA PERUSTUU TULKINTAAN TUTKIMUKSESSA KÄYTETYN PÄÄTTELYN LOGIIKASTA. YKSITTÄISESTÄ YLEISEEN (INDUKTIIVINEN) TAI YLEISESTÄ YKSITTÄISEEN (DEDUKTIIVINEN) JAOTTELU ON ONGELMALLINEN MM. SIKSI, ETTÄ SIINÄ UNOHDETAAN KOLMAS TIETEELLISEN PÄÄTTELYN LOGIikka, ELI ABDUKTIIVINEN PÄÄTTELY JONKA MUKAAN TEORIANMUODOSTUS ON MAHDOLLISTA SILLOIN, KUN HAVAINTOJEN TEKOON LIITTYY JOKIN JOHTOAJATUS TAI JOHTOLANKA. SISÄLLÖN ANALYYSIN TAVOITTEENA ON ANALYSOIDA DOKUMENTTEJA SYSTEMAATTISESTI JA OBJEKTIVISESTI. TÄMÄN OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEENA EI OLE LÖYTÄÄ SUURIA LAINALAISUUKSIA, VAAN KUVATA YHDEN TYÖYHTEISÖN KOKEMUKSIA KEHITTÄMISTYÖSTÄ. KUTEN SISÄLLÖNANALYYSIIN KUULUVA DOKUMENTTEJA VOIVAT OLLA KIRJAT, ARTIKKELIT, KIRJEET, HAASTATTELUT, PUHE JNE. (TUOMI & SARAJÄRVI 2003, 93-105). SISÄLLÖN ANALYYSIN AVULLA TAVOITTEENI ON SAADA KERÄTTY AINEISTO JÄRJESTETYKSI JOHTOPÄÄTÖSTEN TEKOJA VARTEN.

AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN, JOTA TYÖNI EDUSTAA PROSESSIN VOI KUVATA KARKEASTI KOLMEN VAIHEEN AVULLA. ENSIN AINEISTO PELKISTETÄÄN (REDUSOINTI), TOISEKSI AINEISTO RYHMITELLÄÄN (KLUSTEROINTI) JA KOLMANNEKSI LUODAAN TEOREETTISET KÄSITTEET (ABSTRAHOINTI). TÄSSÄ TAPAUKSESSA AINEISTO KOOSTUU PÄÄASIASSA JOULUKUUSSA 2008 TEHDYSTÄ KYSELYSTÄ. MYÖS TARVEANALYYSIN TULOKSET PURETAAN, MUTTA NIITÄ EI VARSINAISESTI LUOKITELLA TAI KÄSITELLÄ SEN SYVEMMIN. AINEISTONI EI VAADI ERILLISTÄ LITTEROINTIA, SILLÄ KYSELY SUORITETTIIN NETISSÄ TÄYTETTÄVÄN KYSELYLOMAKKEEN KAUTTA JA ON NÄIN OLLEN VALMIIKSI KIRJALLISESSA MUODOSSA. KOSKA AINEISTO OLI SUHTEELLISEN PIENI, KOVINKAAN SUURTA PELKISTÄMISTÄ EI OLLUT TARPEEN TEHDÄ. RYHMITTELIN AINEISTON NELJÄN TEEMAN ALLE. TEEMAT NOUSIVAT SUORAAN AINEISTOSTA JA MATERIAALIN JAKAMINEN NIIHIN OLI HYVIN HELPPOA. TEEMAT OVAT TYÖN SUUNNITTELU, KEHITTÄMINEN JA RAPORTOINTI, TYÖAIKAKÄYTÄNNÖT, TYÖILMAPIIRI SEKÄ RESURSSIT JA TUKE.

KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

6.1 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITTELU

ALOITTAESSANI ITSE NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ SYKSYLLÄ 2005, OLI ILMASSA JO PIENTÄ TYYTYMÄTTÖMYTTÄ SEN HETKISIIN TOIMINTATAPOIHIN JA OSAAMISEN KASVUA RAJOITTAVAAN JOHTAMISEEN. VUONNA 2007 PÄÄTETTIIN TIETOISESTI LÄHTEÄ KEHITTÄMÄÄN UUTTA TAPAA TOIMIA JA JOHTAA KRIISITYÖTÄ NKP:LLÄ. TÄSSÄ VAIHEESSA TOINEN AIEMMISTA VASTAAVISTA OLI SIIRTYNUT MUUALLE TÖIHIN JA TALOSSA VIELÄ TUOLLOIN TYÖSKENNELLYT VASTAAVA KRIISITYÖNTEKIJÄ EI ALLEKIRJOITTANUT SAMOJA NÄKEMYKSIÄ KEHITTÄMISTARPEISTA. HÄN SIIRTYI YKSITYISSEKTORILLE TÖIHIN VUODEN 2007 LOPUSSA. MUUTOS LÄHTI KUNNOLLA KÄYNTIIN VUODEN 2007 LOPUSSA JA VUODEN 2008 ALUSSA.

KEHITTÄMISHANKE TAI TYÖ ALKOI ELÄÄ OSAN ESIMIEHISTÄ MIELESSÄ JO KEVÄÄLLÄ 2007. TUOLLOIN KÄYTIIN ENSIMMÄISIÄ KESKUSTELUJA, JOISSA EPÄKOHTIA TULI ESIIN. PIKKUHILJAA VAHVISTUI TUNNE SIITÄ, ETTÄ RAKENTEET EIVÄT TUE PARHAALLA MAHDOLLISELLA TAVALLA TYÖRYHMÄÄ. SAMOIN NÄHTIIN, ETTÄ ARVOSTUKSESSA JA KOHTAAMISESSA SEKÄ TYÖNTEKIJÖIDEN MAHDOLLISUUDESSA OSALLISTUA TYÖN SUUNNITTELUUN OLISI PARANTAMISEN VARAA. MYÖS TILARATKAISUT HAITTASIVAT TYÖNKEHITTÄMISTÄ - SUOMENKIELISTÄ KRIISITYÖTÄ TEHTIIN KAHDELLA PIENELLÄ TYÖRYHMÄLLÄ ERI OSOITTEISSA, RUOTSINKIELINEN TYÖ OLI SIOJOTTUNUT SUOMENKIELISEN KESKELLÄ ILMAN OMAA TILAA TAI OIKEASTAAN OMAA PROFILIKAAN. KEVÄÄLLÄ 2007 KESKUSTELUA KÄYTIIN PÄÄSÄÄNTÖISESTI MINUN JA NUORTEN KRIISITYÖN JOHTAJAN OLAVI SYDÄNMAANLAKAN KESKEN. VÄHITELLEN SIIHEN TULI MUKAAN MYÖS KRIISITYÖN VASTAAVIA. SÖRNÄISTEN KRIISIPISTEEN SILLOISEN KRIISITYÖNVASTAAVAN KANSSA NÄKEMYKSET OLIVAT HYVIN ERILAISET JA HÄN OMAN TULKINTANI MUKAAN EI ALLEKIRJOITTANUT NIITÄ MUUTOSTARPEITA JOITA ME NÄIMME. ASIASSA KÄYTIIN KIPAKOITAKIN KESKUSTELUJA JA KEVÄÄN 2007 VOI SANOA OLLEEN HYVIN VOIMIA VIEVÄÄ AIKAA VARMASTI KAIKILLE. LOPPUSYKSYSTÄ 2007 KEHITTÄMISTYÖTÄ SUUNNITTELI SYSTEMAATTISESTI MINÄ, KRIISITYÖN JOHTAJA SEKÄ NYKYISET SUOMEN- JA RUOTSINKIELISEN KRIISITYÖN VASTAAVAT.

SUUNNITTELU TAPAHTUI MUUN TYÖN OHELLA, MUTTA OLI LOPPUVUODESTA JO HYVIN SYSTEMAATTISTA. TAPASIMME NELJÄNÄ PÄIVÄNÄ PUOLEN PÄIVÄN VERRAN JA KÄVIMME LÄPI N. 30 KOHDAN LISTAA, AIKATAULUTIMME JA VASTUUTIMME ITSEÄMME JA TOISIAMME ERI KOHDISSA. OSA SUUNNITELTAVISTA ASIOISTA LIITTYI KRIISITYÖN ARKEEN, OSA VARSINAISEEN KEHITTÄMISTYÖHÖN JA MUUTOKSEEN. (JOKINEN 2007/2008, TYÖPAPEREITA 1).

Keskusteluun haluttiin heti suunnitteluvaiheessa myös työryhmä mukaan. Koko Nuorten Kriisipisteen henkilöstö kutsuttiin 22.11.2007 info päivään, jossa keskusteluun tuotiin organisaatiomuutos, eli suomenkielisten tiimien yhdistäminen yhdeksi tiimiksi. Samoin keskusteltiin siitä, että suomenkielinen kriisityö keskitettäisiin Itäiselle kriisipisteelle ja ruotsinkielinen Sörnäisiin. Samalla informoitiin tammikuussa järjestettävistä neljästä perehdytyspäivästä, jossa käytäisiin läpi kaikki käytäntöön liittyvät asiat puhelinumeroista tilastointiin. Infopäivässä oli mukana myös HelsinkiMission apulaistoiminnanjohtaja Ari Marjovuo, joka vastaa HelsinkiMission apulaistoiminnanjohtajana myös Nuorten Kriisipisteen toiminnasta.

Toinen infopäivä järjestettiin 5.12.2007. Tällöin käsiteltiin vielä uudemman kerran muuttoa joka toteutuisi tammikuussa, toimenkuvien ja työotteen muutosta sekä useita käytännön seikkoja kuten palaverikäytäntöjä, työaikakäytäntöjä ja nettiin siirtyvää tilastointia. Organisaatiomuutos käsiteltiin HelsinkiMission hallituksessa loppuvuodesta 2007 ja se sai

siunauksensa. Uusi organisaatorakenne tulisi voimaan 1.1.2008.

Kaavio 4: Kehittämistoiminta vaiheittain Nuorten Kriisipisteellä.

6.2 Organisaatiomuutos, työryhmien yhdistyminen

Konkreettiseen organisaatiomuutoksen perustana on Nuorten Kriisipisteiden työryhmien yhdistäminen. Vapaaehtoistyön koordinaattorin toimenkuvan muuttuu samalla kehittämistyön vastaavan toimenkuvaksi. Yhden vastaavan kriisityöntekijän toimi poistuu ja näin ollen Vuoden 2008 alusta Nuorten Kriisipisteellä on toiminut Suomenkielisen kriisityön työryhmä joka toimii itäisellä toimipisteellä ja jonka lähiesimies on suomenkielisen kriisityön vastaava, sekä ruotsinkielisen kriisityön työryhmä, joka toimii Sörnäisten toimipisteellä ja jonka lähiesimies on ruotsinkielisen kriisityön vastaava. Työryhmien yhdistymisen myötä poistuu myös asiakasprofiilien päällekkäisyydet ja samalla jäsentyy yhteinen tapa tehdä asiakastyötä.

Kriisityön vastaavat, kehittämistyön vastaava sekä Nuorisopalvelujohtaja muodostavat johtotiimin (JOTI), jolla on kokonaisvastuu Nuorten Kriisipisteellä tehtävästä työstä sekä kehittämistoiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. JOTI-tiimi kokoontuu säännöllisesti kerran viikossa maanantaisin ennen koko työryhmien yhteistä viikottaista asiapalaveria. Tarpeen mukaan JOTI-tiimi pitää myös omia kehittämispäiviään linjaten suurempia linjoja. Tilojen puolesta kevään 2008 aikana suomenkielisen kriisityön vastaava ja kehittämistyön vastaava sijoittuivat Sörnäisiin.

Organisaatiomuutoksen myötä rakennettiin palaverikäytännöt ja työnohjauskäytännöt niin, että ne palvelevat kaikkia tiimejä sekä työn kehittämistä.

Kaavio 5: Nuorten Kriisipisteen organisaatio 1.1.2008 alkaen.
Työpaikanvaihdoksista ja äitiyslomasta johtuen kriisityöntekijöiden määrä organisaatiossa on vähentynyt. Rahoituksellisista syistä johtuen uusia rekrytointeja tehdään varovasti ja hitaalla aikataululla.

VAIKKAKIN TÄSSÄ ESITETYSSÄ MALLISSA ORGANISAATIO ON KUVATTU PERINTEISEN LINJAORGANISAATION TAVOIN, ON KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEENA OLLUT VAHVASTI SE, ETTÄ MYÖS KRIISITYÖNTEKIJÖITÄ VASTUUTETAAN MAHDOLLISIMMAN PALJON, EIKÄ TOIMINTOIHIN TARVITA KÄSKYJÄ JOHTAJALTA. SAMOIN MYÖS KEHITTÄMISTYÖN VASTAAVALLE KUULUU TIETTYJÄ VASTUITA MM HENKILÖSTÖHALLINTOON LIITTYEN, JOIDEN EI TARVITSE KIERTÄÄ ERIKSEEN KRIISITYÖNVASTAAVIEN KAUTTA.

Organisaatiomuutoksen myötä työryhmät voivat entistä paremmin hyödyntää synergiaa. Tavoitteena on, että vaikka suomen- ja ruotsinkieliset työryhmät ovat erilliset, tehdään yhteistyötä jatkuvasti arjessa. Palaverit ovat yhteiset ja samoin asiakasasioissa konsultointi ja yhdessä tekeminen ovat enemmän arkea kuin poikkeusta.

KRIISITYÖN VASTAAVIEN KOHDALLA ORGANISAATIOMUUTOKSEN JÄLKEEN VASTAAVIA ON YKSI VÄHEMMÄN. AIEMMIN SEKÄ ITÄISELLÄ ETTÄ SÖRNÄISTEN PISTEESSÄ TOIMI KRIISITYÖN VASTAAVA SEKÄ RUOTSINKIELISTÄ TYÖTÄ VETI KOLMAS VASTAAVA. TYÖRYHMIEN YHDISTYMISEN

MYÖTÄ EI OLLUT TARVETTA ENÄÄ JATKAA NÄIN MONELLA KRIISITYÖN VASTAAVALLA. HENKILÖSTÖVAIHDOSTEN MYÖTÄ TALOSTA OLI LÄHTENYT MUUALLE TÖIHIN AIKAISEMMAT KRIISITYÖN VASTAAVAT, JOTEN PAIKKA LAITETTIIN HAKUUN JA SIIHEN VALITTIIN JO AIEMMIN HELSINKI MISSION PROJEKTISSA SEKÄ KRIISITYÖSSÄ TOIMINUT HENKILÖ.

Vapaaehtoistyön koordinaattorin eli minun työnkuvaani tarkastettiin myös paljon sekä nimike muuttui kehittämistyön vastaavaksi. Itse koen, että nimike kehittämistyön vastaava kuvaa paremmin sitä työtä, jota olin jo syksystä 2005 saakka tehnyt. Jo rekrytoinnista saakka oli selvää sekä minulle että kriisityön johtaja Olavi Sydänmaanlakalle, että silloinen vapaaehtoistyön koordinaattorin paikka sisälsi paljon organisaation kehittämiseen, työn suunnitteluun ja raportointiin liittyviä tehtäviä sekä toki myös vapaaehtoistyön koordinoititehtävät. Rekrytoinnissa nuorisopalvelujohtaja O. Sydänmaanlakka kertoi etsivänsä itselleen työparia. Organisaatiomuutoksen myötä kehittämistyön vastaavan paikka hahmoteltiin kriisityön vastaavien ja Nuorisopalvelujohtajan väliin, mikä kuvaa hyvin sitä että osa asioista on nuorisopalvelujohtajan vastuulla, osa kehittämistyön vastaavan vastuulla. Työnjaossa olemme huomioineet omat vahvuutemme, ja moni asia on jaettu niin että siitä vastaa se jolla on parhaimmat edellytykset hoitaa tehtävä. Näin ollen muutosten myötä työajanseurantojen hyväksyntä, monet henkilöstöhallintoon liittyvät asiat sekä toimintasuunnitelmien, kertomusten, tilastojen ja rahoitushakemusten koordinoiminen siirtyivät päävastuun osalta kehittämistyön vastaavalle. Tämä muutos vapautti nuorisopalvelujohtajan aikaa muuhun kehittämistyöhön, verkostoitumiseen, rahoituslähteiden varmistamiseen sekä muun Helsinki Mission nuorisopalvelulinjan asioiden hoitamiseen. Hallituksen hyväksyessä uuden organisaatiokaavion he hyväksyivät myös periaatepäätöksen siitä, että nuorisopalvelujohtajan ollessa poissa (lomalla, sairaana jne.) kehittämistyön vastaava toimii automaattisesti hänen varamiehenään vastaten koko nuorisopalveluiden kokonaisuudesta. Esimiestasolla tapahtuneet muutokset organisaatiossa ja työnjaossa ovat varmasti olleet työryhmän kannalta vaikeimpia hahmottaa. Monet työtehtävistämme tapahtuvat arjen kriisityön ulkopuolella eivätkä välttämättä näy työryhmälle. Kuka vastaa mistäkin on kysymys, jota tulee vielä kirkastaa, jotta työryhmä tietää joka tilanteessa kenen puoleen kääntyä.

6.3. TOIMITILOJEN MUUTOT

YKSI SUURIMMISTA KONKREETTISISTA MUUTOKSISTA KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYEN ON VARMASTI TOIMITILOJEN OSALTA TAPAHTUNEET MUUTOT. TAMMIKUUSSA 2008 SIIRTYIVÄT KAIKKI SUOMENKIELISTÄ KRIISITYÖTÄ TEKEVÄT ITÄISELLE KRIISIPISTEELLE. POIKKEUKSEN TÄSTÄ TEKI SUOMENKIELISEN KRIISITYÖN VASTAAVA, JOKA SIIJOITUI ALUKSI SÖRNÄISTEN PISTEELLE. TÄLLÄ HALUTTIIN VARMISTAA RIITTÄVÄ YHTENÄISYYS JOTI-TIIMILLE SEKÄ TIIMIN LIIKA KIINNITTYMINEN ESIMIEHEENSÄ. KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYJEN KAUTTA (MM PALAVERIT) ESIMIES OLI KUITENKIN VARSIN PALJON LÄSNÄ FYSISESTI ITÄISELLÄ PISTEELLÄKIN. TYÖRYHMIEN YHDISTYMIEN LISÄKSI KAHDELLE SÖRNÄISISTÄ SIIRTYVÄLLE KRIISITYÖNTEKIJÄLLE UUTTA OLIVAT SIIS MYÖS TILAT. SÖRNÄISTEN PISTE ON TILOILTAAN HYVIN PALJON VAPAAMUOTOISEMPI JA KERHOTILAMAISEMPI, KUIN ITÄISEN KRIISIPISTEEN PERINTEINEN PITKÄ KÄYTÄVÄ JOSSA HUONEET SIIJOITTUVAT SEN REUNOILLE. MUUTOS OLI SIIS VARSIN SUURI.

RUOTSINKIELINEN KRISJOURNEN FÖR UNGA SIIJOITUI SÖRNÄISTEN PISTEELLE KATUTASOON. TILAN PUUTTEEN VUOKSI HEILLÄ OLI YLEISTEN TILOJEN LISÄKSI KÄYTETTÄVISSÄ VAIN YKSI VARSINAINEN ASIAKASTAPAAMISHUONE, MIKÄ OSALTAAN VAIKEUTTI TYÖTÄ. SILTI

RUOTSINKIELINEN TIIMI KOKI, ETTÄ IRTAUTUMINEN OMAKSI YKSİKÖKSEEN OLII HYVÄ RATKAISU JA AUITTOI HEITÄ MERKITTÄVÄSTI PROFILOITUMAAN OMAN NÄKÖISEKSI TYÖMUODOKSI.

JOULULOMIEN AIKAAN SAIMME HELSINGIN KAUPUNGILTA TIEDON, ETTÄ HE OTTAVAT OMAAN KÄYTTÖÖNSÄ NUORTEN KRIISIPISTEELLE VUOKRATUT TILAT ITÄKESKUKSESSA. NÄIN OLLEN JUURI KUN OLII TEHTY PÄÄTÖS SIIRTÄÄ SUOMENKIELINEN KRIISITYÖ ITÄKESKUKSEEN, OLTIIIN TILANTEESSA, JOSSA OLII VÄLTTÄMÄTÖNTÄ VÄLITTÖMÄSTI ALKAA ETSIÄ UUTTA TILAA. IRTISANOMISAIIKA OLII 6KK JOTEN SIINÄ AJASSA OLII RATKAISU LÖYDYTTÄVÄ. JOTI-TIIMI KÄYTTI ALKUVUODESTA 2008 HYVIN PALJON AIIKAA TILOJEN ETSIMISEEN SEKÄ SEN RATKAISEMISEEN, ETSITÄÄNKÖ TILAA VAIN SUOMENKIELISELLE TIIMILLE, MOLEMMILLE TIIMEILLE VAI KENTIES MYÖS PROJEKTITOIMINNALLE (AIIKALISÄ-PROJEKTI). ONNEKKAIDEN SATTUMIEN MYÖTÄ LÖYSIMME VAPAILTA MARKKINOILTA VUOKRATILAT SÖRNÄISISTÄ, HYVIN LÄHELTÄ SÖRNÄISTEN KRIISIPISTETTÄ. UUSISSA TILOISSA OLII MAHDOLLISUUS OTTAA KÄYTTÖÖN KAKSI KERROSTA, JOLLOIN TILAA OLII RIITTÄVÄSTI NIIN, ETTÄ SUOMENKIELINEN KRIISITYÖ SIIJOITUISI KUUDENTEEN KERROKSEEN JA RUOTSINKIELINEN KRIISITYÖ, KRIISITYÖN JOHTAJA, KEHITTÄMISTYÖN VASTAAVA SEKÄ AIIKALISÄ-PROJEKTI KOLMANTEEN KERROKSEEN. TILAT OLIVAT ERITTÄIN TOIMIVAT POHJARATKAISUILTAAN NUORTEN KRIISIPISTEEN TOIMINNALLE. VUOKRA SEN SIIJAAI AIIHEUTTI OMAN HANKALUUTENSA - KAUPUNGIN TILOISSA VUOKRA OLII OLLUT HYVIN MALTILLINEN. BUDJETOIMALLA UUELLEEN JA HAKEMALLA KOROTUSTA AVUSTUKSEEN HELSINGIN KAUPUNGILTA VUOKRAN MAKSU KUITENKIN NÄYTTÄYTYI MAHDOLLISELTA, JA NÄIN OLLEN KOKO NUORTEN KRIISIPISTE JA KRISJOURNEN FÖR UNGA MUUTTAISI HÄMEENTIE 29:ÄÄN KESÄKUUSSA 2008. KOSKA VUOKRA OLII MELKO KOVA, TEIMME SOPIMUKSEN JOKA SISÄLSI MEILTÄ TYÖN OSUUDEN TILOJEN MAALAIMISESSA. NIINPÄ NOSTATIMME RYHMÄHENKEÄ JA MAALAIMIMME KAIKKI 682 NELIÖTÄ TOIMISTOTILAA KESÄLLÄ 2008. MUUTOSTA JA MUUTOKSISTA JOHTUEN KESÄLOMAT AJOITTUIVAT LÄHES KAIKKI HEINÄKUULLA JA NÄIN KRIISIPISTE OLII KIINNI HEINÄKUUN AJAN.

6.4 ARKIKÄYTÄNTÖJEN MUUTOKSET

TYÖSKENTELYN TUEKSI HALUTTIIN SYSTEMAATTISET PALAVERI JA TYÖNOHJAUSKÄYTÄNNÖT JOILLA VARMISTETAAN TYÖSSÄ JAKSAMINEN. AIIKAISEMPIEN USEIDEN PALAVERIEN JA EPÄMÄÄRÄISTEN PALAVERIMÄÄRITTELYJEN SIIJAAI HALUTTIIN RAKENTAA SYSTEMAATTISET KÄYTÄNNÖT, JOLLOIN KAIKKI PALAVERIIN OSALLISTUVAT TIETÄVÄT MITÄ ASIOITA MILLOINKIN KÄSITELLÄÄN JA KETKÄ KAIKKI PALAVERIIN OSALLISTUVAT. KÄYTÄNNÖSSÄ TÄMÄ TOTEUTUI RAKENTAMALLA TYÖVIKKO NIIN, ETTÄ MAANANTAI ILTAPÄIVISIN ON VIKKOPALAVERI JOSSA KÄSITELLÄÄN KAIKKI KÄYTÄNNÖN ASIAT. TÄHÄN PALAVERIIN OSALLISTUU NIIN SUOMEN- KUIN RUOTSINKIELISET TYÖRYHMÄT, KRIISITYÖN VASTAAVAT SEKÄ SÄÄNNÖLIISESTI MYÖS KEHITTÄMISTYÖN VASTAAVA JA NUORTEN KRIISITYÖN JOHTAJA. PERJANTAI AAMUPÄIVISIN ON ASIAKASPALAVERI, JOSSA ON LÄSNÄ MUUTEN SAMA KOKOONPANO, MUTTEI KEHITTÄMISTYÖN VASTAAVAA EIKÄ JOHTAJAA. NÄIN MUODOSTUU MAHDOLLISUUS PERJANTAISIN MYÖS VETÄÄ YHTEEN KULUNUTTA VIKKOA JA SAMOIN MAANANTAISIN KATSOA TULEVAA VIKKOA LÄPI.

Kriisityöntekijöiden orientaatio työhön muuttui merkittävästi. Kukin alkoi seurata itse omaa työaikaansa entisen esimies valvoo seurannan sijaan. Työaika seurataan tarkotusta varten rakennetulla excel lomakkeella joka laskee valmiiksi lisät jne. Kukin työntekijä vastaa itse työtunneistaa ja siitä, että yli tai alitunteja tule sovitusta poikkeavasti. Kunkin lähiesimies tarkistaa työaikaseurannan ja kehittämistyön vastaava hyväksyy seurannat. Kehittämistyön vastaavan työaikaseurannan hyväksyy nuorisopalvelujohtaja. Työryhmä suunnittee yhdessä myös työvuoronsa joka mahdollistaa työntekijöille oman työpäivänsä aikatauluttamisen melko vapaasti. Kukin työntekijä sai myös halutessaan profiloitua tiettyyn asiakasryhmään: osa kriisityöntekijöistä omaa erityisosaamista esimerkiksi ala-ikäisten tai vaikkapa perheiden kanssa työskentelyyn, jolloin on järkevää että he saavat keskittyä ja hyödyntää tätä osaamistaan. Päivystyksessä kriisityöntekijät edelleen vastaanottavat puheluita ja käyntejä kaikilta asiakasryhmiltä.

Nuorten Kriisipisteen suomenkielisen kriisityön päivystysaikoja rajattiin ja entisestä jokaisena arkipäivänä auki olevasta päivystyksestä siirryttiin päivystämään tiistaista torstaihin. Samalla päivystys muuttui työparityöskentelyksi. Päivystyksessä on nykyisin aina kaksi kriisityöntekijää. Toisen vastaanottaessa esimerkiksi päivystykseen tullutta asiakasta, toinen jää vielä vastaamaan puhelimeen ja näin asiakkaan on huomattavasti helpompi tavoittaa työntekijä päivystysaikaan. Aiemmin puhelin jäi monesti itsekseen soimaan työntekijän ollessa varattu asiakkaan kanssa. Päivystystyön rakennemuutos otettiin työntekijöiden osalta erittäin lämpimästi vastaan ja kokemukset siitä ovat olleet pelkästään positiivisia.

Työparityöskentely mahdollistaa myös välittömän purun heti asiakastilanteen päätyttyä, mikä osaltaan vähentää työn kuormittavuutta ja lisää työn laatua.

6.5 Organisaatiokulttuurin ja johtajuuden muutos

Kehittämistoiminnan johtamiseen liittyy aina omat haasteensa. Ensinnäkin tavoitteellinen kehitystyö edellyttää suunnitelmallisuutta, toisekseen onnistuakseen kehittämistyö vaatii henkilöstön tahtoa, kykyä ja mahdollisuutta osallistua kehittämiseen. (Lanning & Roiha & Salminen 1999, 26). Lisäksi Nuorten Kriisipisteen asiakastyön vaatavuus asettaa omat haasteensa myös johtamiselle. Kun työntekijöiden päivä koostuu kriisissä olevien asiakkaiden auttamisesta, on johtamisessakin oltava tietty hienovaraisuutta ja tunteiden huomioiminen on oltava erittäin tärkeässä roolissa.

Nuorten Kriisipisteellä (NKP) on perinteisesti eletty hyvin linjaorganisaatiomaisten rakenteiden keskellä siitä huolimatta, että kaikilla työntekijöillä on verrattain paljon koulutusta (perustutkinto + lisäopintoja), useita vuosia työkokemusta ja itsenäinen työtehtävä Linjaorganisaatiomaisesta toimintatavasta on kertonut mm vain esimiehen kautta organisaation muille jäsenille tiedottaminen / keskusteleminen, itseohjautuvuuden puuttuminen; tehtävät on jaettu esimiehen taholta eikä niitä ole juurikaan ylitetty, työaika on seurattu ja suunniteltu esimiesvetoisesti ja työkuultuuri on ollut hyvin talon omaan toimintaan kiinnittyvää eikä verkostoituvaa. Nuorisopalveluiden johtajan vaihtuessa 4 vuotta sitten käynnistyi vanhojen käytäntöjen kyseenalaistaminen. Nuorten Kriisipisteen kahta eri yksikköä veti vastaavat kriisityöntekijät, joten käytännön tasolla muutos täytyi tapahtua erityisesti heidän työtavoissaan. Jotta NKP:n toimintojen kasvu ja kehitys tulevaisuudessa voitiin turvata, oli välttämätöntä laajentaa työnäkyä.

Kehittämistyön tavoitteena on ollut vuoden 2008 aikana juurruttaa käytäntöön uusia toimintamalleja, jotka perustuvat asiantuntijaorganisaationäkökulmaan ja erilaiseen johtajuuteen kuin mihin NKP:llä on totuttu. Aikaisempi johtamismalli perustui siihen, että työntekijät noudattivat johdon strategiaa ja toimivat valvotusti sen mukaisesti. Työn organisointi perustui paljolti käskyihin jotka ovat omiaan lisäämään negatiivista tunnelmaa. Uuden ajattelutavan mukaan työntekijät ovat vastuussa työn tuloksista ja oman osaamisensa kehittämisestä. Johdon tehtävänä on tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja aloitteellisuutta sekä tarjota rakenteet jotka tukevat heitä perustyössään. Työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa ja profiloitua tehtävässään ja olla osa työn kehittämistä. Työajansuunnittelu ja seuranta tapahtuu työntekijätasolla. Johdon tehtävä on voimaannuttaa työntekijät; voimaantumisella ei tarkoiteta tässä vain delegoimista, vaan yksilöiden sisäisen voimantunteen lisääntymistä, hallinnan ja pätevyuden tunnetta sekä itsenäisyyttä. Voisi ajatella, että englanninkieliset johtamistermit management ja leadership kuvaavat hyvin tätäkin muutosta: kylmästä aivoilla ja logiikalla manageerauksesta on siirrytty hieman pehmeämpään, työntekijöitä arvostavampaan aivoilla ja sydämellä johtamiseen. (Hokkanen & al. 1996, 121).

Organisaatiokulttuurin ja työotteen muutoksen voisi jakaa vaikkapa neljään kategoriaan. Lokakuussa 2007 Olavi Sydänmaanlakka hahmotteli kehittämisalueita ja tavoitteita näin (Sydänmaanlakka 2007, työpapereita 2):

Toiminnan ja osaamisen kehittäminen; tavoitteena työntekijöiden henkilökohtaisten osaamisten vahvistaminen sekä kouluttautuminen asiakastyölähtöisesti. Sisältöosaaminen tulee tuoda esiin formatiivisella tuella sekä on raivattava tilaa uusille toimintatavoille. Työtapojen kehittämisen kautta syntyy mahdollisuus vaikuttaa omaan asiakastyöhön, sen sisältöihin sekä työtapoihin. Terapeuttisen osaamisen rinnalle syntyy täydentäviä toimintatapoja sekä yhteistyötä ja kumppanuuksia. Suorittavasta työstä siirrytään kokeilevaan ja kehittävään työotteeseen. Organisaatiota tulee kehittää niin, että varmistetaan toimivat

tiedonkulkurakenteet. Päätöksenteko ja vastuut tulee siirtää toimijatasolle ja sitä kautta lisätä työntekijän omaa vaikuttavuutta. Lisäksi työhyvinvointia tulee kehittää luomalla yhteistoimintoja ja toimintaympäristöjä jotka lisäävät työssä jaksamista. Vähemmän yksin, enemmän yhdessä - tekemistä.

Innostuneisuus liittyy vahvasti työhyvinvointiin. Kun työntekijä voi paremmin, riittää hänellä energiaa myös innostua ja innovoida työssään. Samalla työntekijälle mahdollistuu vastuunottaminen entistä laajemmassa mittakaavassa. Vastuuttaminen kuulostaa hierarkiselta, mutta NKP:n muutosprosessissa se ei sitä kuitenkaan ole, vaan on ensisijaisesti vastuun siirtämistä sinne missä myös osaaminen kulloinkin on. Tämä on välttämätöntä työntekijöiden kannalta sekä edellytys toimivalle organisaatiolle. (Isoaho 2007). Vastuuttamisessa onnistuminen huipentuu molemmipuolisen luottamuksen syntyyn, mikä puolestaan on välttämätöntä yhteisöllisyyden rakentumiselle ja mielekkäälle työympäristölle. Työsuhde on luottamussuhde, jossa annetaan valtaa ja vastuuta oikeassa suhteessa (Isoaho 2007, 179).

Jo hyvin pian uuden mallin käyttöön oton jälkeen ilmapiiri työryhmässä muuttui. Keskusteluissa ja palaverissa on käynyt ilmi, että työntekijät kokevat saavansa osakseen arvostusta, he toimivat itseohjautuvasti ja projektimaisesti, työssä jaksaminen on parantunut silminnähden ja yleisilmapiiri on positiivisempi.

6.6 Työryhmän yhteiset kehittämispäivät syksyllä 2008

Halusimme vielä varsinaisten muutosten jo tapahduttua keskittyä muutoksiin koko työntekijäresurssin voimalla. Syksyllä 2008 koko työryhmä, suomen- ja ruotsinkieliset tiimit sekä esimiehet, kokoontui neljänä iltapäivänä Matti Alpolan johdolla pohtimaan kehittämistyön sivuamia teemoja. Alun perin mietimme JOT:ssa, että on hyvä antaa tilaa asioiden pohdinnalle ja läpikäymisellä kun muutoksia on hetken aikaa eletty. Mietimme olisiko hyvä että vedämme päivät itse vai että niissä olisi ulkopuolinen vetäjä. Päädyimme siihen, että ulkopuolinen vetäjä voisi tuoda paljonkin uusia näkökulmia ja osaltaan tehdä päivistä neutraalimmat koska hän ei ole esimiehen roolissa organisaation sisällä. Lisäksi tämä mahdollisti myös esimiesten osallistumisen päiviin osallistujan eikä vetäjän roolissa. Päiviin osallistui sekä suomen- että ruotsinkieliset työryhmät ja koko johtotiimi. Osasta päiviä osa työntekijöistä oli poissa sairastumisten tai muiden päällekkäisten menojen takia. Paha mieltä aiheutti kehittämistyön vastaavan ja kriisityön johtajan poissaolot, jotka tulkittiin tilaisuuden arvostuksen mittariksi. Asiaa selviteltiin yhdessä kehittämisiltapäivistä ja oman käsitykseni mukaan selvennettiin sitä, että poissaolot johtuivat päällekkäisistä menoista jotka oli sovittu jo ennen kehittämispäiviä eikä ollenkaan siitä, ettemmekö olisi arvostaneet kehittämisiltapäiviä. Tämä osoitti kuitenkin, että on äärimmäisen tärkeää että esimiehet pääsevät osallistumaan kaikkiin tämän tyyppisiin tapaamisiin.

Kehittämispäivistä ensimmäinen järjestettiin 8.9.2008. Iltapäivä alkoi keskustelulla arvoista, HelsinkiMissiosta ja Nuorten Kriisipisteestä suhteessa missioon. Osa koki myös tietynlaista arvostiriitaa HelsinkiMission kristillisen taustan kanssa. Mietimme myös mitkä arvot ovat Nuorten Kriisipisteiden arvoja ja mitkä HelsinkiMission. Monet arvot ovat puheessa tietynlaisia, mutta voivat osoittautua käytännön tasolla hyvin erilaisina tekoina. Totesimme, että asioiden kanssa on helpompaa tulla toimeen kun niille antaa nimet ja sallii tietyn moniäänisyyden. Päivän varsinaisen teeman oli Tulevaisuuden Nuorten Kriisipiste ja tämän unelmatilan löytäminen. Muutoksen tai kehittämisen sijaan voidaan puhua löytämisestä - oli se sitten

resurssien tai toimintatapojen löytämistä. Aina ei tarvitse muutosta tai jotain uutta, vaan tulee vain löytää ja nostaa näkyviksi ne asiat joita arvostaa ja jotka ovat jo olemassa niin työryhmässä kuin työntekijöissäkään. ”Olet jo riittävän hyvä” korvaa ”et olet tarpeeksi hyvä” lähestymistavan. Matti Alpolan alusti ryhmissä tehtävää pohdintaa seuraavilla kysymyksillä joiden ideana oli energisoida tulevaisuutta ja luoda visiota: Miksi teen tätä työtä kolmen vuoden kuluttua? Mikä tuo työniloa? Mitä haluaisin säilyttää työssäni tulevaisuudessa? Mitä tarinaa haluan muiden kertovan meistä tulevaisuudessa? Kaikkia teemoja ei käsitelty purussa, mutta muutamaksi pääteemaksi nousi työniloa. Työniloa syksyllä 2008 oli tuonut syväluotaavat, rauhalliset keskustelut työtovereiden kanssa. Asiakaskokoukset koettiin työniloa tuoviksi. Uudet tilat ja se että koko työryhmä on samassa paikassa koettiin mahdollistavan työnilon. Lisäksi suomenkielisen kriisityön vastaavan sijoittuminen samoihin tiloihin koettiin tärkeäksi. Ylipäätään se että on enemmän aikaa ja tilaa, sisäistä rauhaa ja lupa olla nostettiin esille. Kukin ihminen omana persoonanaan ja taitoina loivat myös työniloa. Eräs kriisityöntekijä kuvasi työniloa toteamalla olevansa nyt onnellisempi työssään. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nostettiin esiin. Realismia keskustelussa esiintyi myös, koettiin hyvänä että on kuitenkin tietyt rajat joihin unelmat pitää mahduttaa. Ihmisten erilaisuus ei silti tarvitse mahtua samaan muottiin vaan on rikkaus, myös asiakkaille. Nuorten kriisipisteellä koettiin sallittavan moniäänisyys, saa olla sitä mitä on eikä ihmisiä arvoteta vaan arvostetaan. Suvaitsevaisuus nousi tärkeäksi elementiksi. Tämän koettiin olevan iso muutos aikaisempaan verrattuna. Lause ”tosi makeeta olla täällä töissä, upeaa kuulua tähän tiimiin!” kuvastaa työniloa parhaimmillaan.

Unelma kriisipisteestä koettiin olevan nykyisyydessä jo paljon. Pidempi kokemus työstä tässä muodossa kaikkine löytämisineen toki tuo lisää varmuutta. Unelma Kriisipisteessä rahoitus olisi varma, palkka olisi parempi ja oman toimenkuva olisi hyvin selkeä. Keskustelussa todettiin myös, että oma asenne vaikuttaa paljon; kaikki mitä haluaa on mahdollista! Raskas työ vaatii vastapainokseen rentoa meininkiä. Yhteen ääneen moni totesi ”me elämme jo unelmaamme”. Esimiesten suusta kuului ylpeys: on olo kuin olisi maailman katolla, upea yhteenkuuluvuuden tunne joka on lähes käsinkosketeltavaa. On hienoa nähdä työhönsä sitoutuneita työntekijöitä jotka haluavat kehittää itseään ja työtään. Voi olla ylpeä niin kehittämistyöstä kuin työntekijöistä.

Päivän päätteeksi todettiin, että tehokkuuden ilmapiiristä on siirrytty luovuuden ilmapiiriin ja passiivisuuden ilmapiiristä aktiivisuuden ilmapiiriin. M. Alpolan korosti sitä, että tapa puhua omasta työstään myös rakentaa todellisuutta ja työtä. Erilaisia tunnetiloja on myös hyvä ennakoita ja oppia sietämään. Professori Esko Länsimiehen sanoin pahuus on kuin painovoima, hyvyyden eteen pitää tehdä töitä. Niin myös hyvin työilmapiiriin. Erilaisten tunnetilojen sietäminen pitää sisällään myös luvan olla oma itsensä, välillä vahvempi, välillä heikompi. Lisäksi työntekijät antoivat palautetta päivästä. Päivä ei erään kriisityöntekijän sanojen mukaan ollut ollenkaan sitä mitä odotti ja mihin oli aiempina vuosina tottunut. Päivä oli kaikilla tavoin parempi. ”Nyt on maanantai ja silti olen näin hyvällä tuulella!” (Jokinen 2008, Työpapereita 4).

Toinen kehittämispäivä oli 3.10.2008. Tässä päivässä en ollut itse läsnä. Päivässä käsiteltiin työyhteisössä esiintyviä erilaisia tapoja puhua työstä. Tapa puhua työstä voi voimaannuttaa tai päinvastoin toimia ei voimaannuttavana. Päivässä hahmoteltiin sitä, mikä on meidän tapamme puhua työstä ja mikä siinä on tärkeää. Erilaisia tapoja on mm organisaatiopuhe (reunaehdot, laki, työaika, sopimukset, säännöt, työnjako jne), työtaitopuhe (perhe, mestari-kasvatti), dialogisuus (monet totuudet, erilaisuuden hyödyntäminen, erilaiset tarinat, sekä-että), onnistumispuhe (onnistumisen tarinat, huumori, hyvä olla yhdessä, motivaatio, sitoutuminen, työnilo, ja satunnaiset keskustelut (käytäväkeskustelut, tarinat, alitajunta ja tehokkuus. Mikä merkitys milläkin puheella on, milloin on kyse mistäkin, mitä se meille merkitsee. (Nygård 2008).

Kolmas kehittämispäivä oli 29.10.2008. Suuri osa ajasta käytettiin edellisen kerran poissaolojen purkuun. Esimiesten (allekirjoittanut ja johtaja) poissaolot aiheuttivat ikäviä tunteita ja tunnetta ei kuulluksi tulemisesta ja ohittamisesta. Näitä tuntemuksia oli tärkeää purkaa ja saada sanoa ne ääneen, sekä myös kuulla, että poissaoloilla ei ollut tarkoituksellisesti viestitty sitä etteikö prosessia arvostettaisi, vaan poissaolot johtuivat

päällekkäisistä menoista.

Päivän varsinaisena teemana oli johtaminen ja johdettavana oleminen. Jokaisella on johtamisesta subjektiiviset kokemukset ja omat taustansa. Vuoden 2008 merkittäväksi teemaksi nousi työntekijöiden ja johtamisen suhde. Teemaa lähestyttiin miettimällä mitä haluamme jättää taaksemme ja mitä haluamme sen tilalle. Taakse haluttiin jättää ohittamiseksi tulemisen tunne / ohittaminen. Samoin keskustelemattomuus ja kyräily jotka sivuavat samaa teemaa. Myös epätietoisuus asioista ja kiire saivat paikat poistolistalta. Tilalle haluttiin arvostuksen ja kuulluksi tulemisen tunnetta, avoimuutta ja rohkeutta kohdata asioita. Näiden lisäksi tärkeänä pidettiin selkeitä reunaehtoja.

Tarkemmin tarkasteltuna arvostuksen ja kuulluksi tulemisen tunne toteutuu mm sen kautta, että on paikka ja tila jossa voi ilmaista mielipiteensä ja siitä voi keskustella. Lisäksi koettiin tärkeäksi että mielipiteitä kysytään. Sanat ja teot tulee myös olla linjassa. Myös tunnepuheen rekisteröinti on muistettava huomioida. Kiittäminen, huomaaminen mutta toisaalta myös eri mieltä oleminen tukevat kuulluksi tulemisen kokemusta.

Avoimuus ja rohkeus kohdata asioita toteutuu mm sitä kautta, että on tilaa negatiivisille tunteille. Kyky kommunikoida minä-viestien kautta ja ottaa vastuuta omista tunteistaan on myös tärkeä ja auttaa välttymään syyllistämistä ja syyllistymistä. Avoimuus vie siivet virhetulkinnoilta.

Ohjaavat periaatteet auttavat oman työn rajaamisessa. Ne antavat myös oikeuden rajata omaa työtä eettisesti ja antavat tuen rajaamiseen. Selvät palaverikäytännöt joissa on eroteltu mitä ja miten asioita käsitellään milloinkin helpottavat arjen sujumista. Työryhmä koki, että on hyvä tietää etukäteen minkä luonteisia asioita käsitellään milloinkin; onko kyse ilmoitusasiasta tai päätöksen tiedottamisesta vai keskusteluun tuotavasta alustavasta asiasta. Myös selkeät, kirjalliset työkuvat ja organisaatorakenne helpottavat reunaehtojen hahmottamista ja rakentamista. (Nygård 2008 / Jokinen 2008/ 3).

Neljäntenä kehittämispäivänä 20.11.2008 käsiteltiin neljää eri suhdetta työhön, jotka kaikki vaikuttavat siihen millainen on työntekijänä sekä myös päinvastoin, miten työ vaikuttaa itseän, miten se sopii omaan arvomaailmaan jne. Työ itsessään, työyhteisö, asiakkaat sekä oma itse vaikuttaa suoraan siihen miten työn kokee. Arvot, ihmiskäsitys, vuorovaikutus, uskomukset sekä mielentila, kyvyt ja taidot vaikuttavat kaikki merkittävällä tavalla työssä jaksamiseen. Itse en ollut paikalla tässä kehittämispäivässä.

Kaavio 6: Neljä eri suhdetta työhön, Matti Alpolan 2008.

(Nygård 2008. Työpapereita 5.)

Lisäksi päivässä pohdittiin työyhteisöä - ketkä kaikki ovat me ja mihin työyhteisöön kuulutaan? Nuorten kriisipiste ja Krisjouren för unga - kaksi eri yksikköä jossa paljon samankaltaisuuksia mutta myös eroja. Yhtäläisyyksiä löytyy arvoissa, taustajärjestö on sama, työmuodot ovat samat samoin kuin asiakkaiden ikäjakauma. Erilaisuutta tuo mukanaan eri työkieli, asiakaskunnassa olevat erot ikäjakaumien samanlaisuudesta huolimatta, kulttuuri eroaa toisistaan samoin kuin yhteistyökumppanit ja rahoituslähteet.

Kaiken kaikkiaan Matti Alpolan vetämät päivät onnistuivat todella hienosti. Matin upea, keskustelevalta ote koettiin hyväksi tavaksi käydä asioita läpi. Uusien asioiden pureskeluun oli hyvä ottaa tilaa ja luulen, että suurin ahaa-elämys oli siinä, ettei meidän tarvitse kehittää mitään uutta vaan löytää itsestämme sitä vanhaa ja hyvää jota on jo. Tuomalla yhteen kaikki hyvät ajatukset syntyvät uusia, vielä parempia ja parempia ajatuksia ja tapoja tehdä työtä. Ennen kaikkea löytyy parempia tapoja kohdata toinen toisemme. Joulukuussa 2008 tehdyssä kyselyssä tuotiin esille tyytyväisyys tähän mahdollisuuteen pureskella ja pysähtyä tapahtuneiden muutosten äärelle vielä ajan kanssa. Opinnäytetyön nimi, Nuorten Kriisipisteen löytämisen vuosi löytyi näiden iltapäivien ansioista. Tuo löytämisen tunne ja ahaa-elämys siitä, että kaikki tarvittava on kussakin itsessään on näyttäytynyt hyvin merkittävänä asiana johon on syytä suhtautua tietyllä kiitollisuudella. On upeaa löytää itsestään voimavaroja ja vielä upeampaa kun saa jakaa ne työyhteisönsä kanssa ja kokea tulevaisuuden arvostetuksi juuri siitä syystä.

TULOKSET

Tuloksissa esittelen marraskuussa 2007 tehdyn tarveanalyysin sekä joulukuussa 2008 tehdyn kehittämistyön loppukyselyn tulokset. Molempiin kyselyihin vastattiin Webropol ohjelman kautta netissä. Kukaan vastaaja vastasi omalla nimellään mutta tuloksia käsitellään tässä työssä niin anonymisti kuin mahdollista. Olen nimennyt ja numeroinut tarveanalyysin vastaajat ”Työntekijä 1” jne, kun taas joulukuun kyselyn vastaajat on nimetty ja numeroitu ”Kriisityöntekijä1”. Numerot eivät vastaa samaa työntekijää eri kyselyssä. Numerointi on tehty, jotta on mahdollista seurata miten tietty työntekijä on vastannut eri kysymyksiin sekä nähdä miten eri vastaajat ovat vastanneet.

7.1. Tarveanalyysin tulokset

Tarveanalyysin tavoitteena oli kartoittaa lähtötilannetta lähdetessä kehittämistyön aktiiviseen vaiheeseen. Tarveanalyysin kautta saatiin hyvää tietoa siitä, millaisin odotuksin työryhmä on lähdössä kehittämään työtään ja työolojaan. Ensimmäinen kysymys koski organisaation selkiyttämistä, kahden työryhmän sulauttamista yhdeksi työryhmäksi, uusien arkikäytänteiden rakentamista sekä muutoksen läpiviemistä. Ajatuksia näistä tavoitteista pyydettiin hahmottamaan SWOT analyysin kautta (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat).

1)Vahvuudet (sisäiset, jokaisen työntekijän itseensä liittyvät tekijät)

Omaksi vahvuudekseen lähes kaikki kriisityöntekijät kokivat vahvan kokemuksen kriisityöstä. Samoin lähes kaikki (6/7) mainitsivat vahvuudekseen kehittämisosaamisen ja vahvan sitoutumisen työhön. Työntekijät kokivat työnsä mielekkääksi ja olivat erittäin sitoutuneita siihen. Vastauksissa korostui näkemys siitä, että työntekijöillä on kokonaisvaltainen kuva Nuorten Kriisipisteellä tehtävästä työstä, sekä myös ideoita ja näkemyksiä siitä miten ja mihin suuntaan työtä pitäisi kehittää. Vastauksissa korostettiin joustavuutta, uudistumisen ja kehittymisen halua, ja mukautumiskykyä. Vastauksissa mainittiin myös halu peilata osaamista ja työntekoa yhdessä työryhmän kanssa ja sitä kautta oppia lisää. Kahdessa vastauksessa mainittiin myös verkostotyön osaaminen sekä kyky nähdä Nuorten Kriisipiste laaja-alaisesti myös laajemmassa kuin vain asiakastyön kontekstissa. Yksittäisiä mainintoja tuli myös mm. seuraavista vahvuusalueista: kielitaito, rehellisyys, tehokkuus, järjestelmällisyys. Kaiken kaikkiaan työryhmien vastauksista kuvastui vahva osaaminen ja usko omaan osaamiseen. Yksilön kannalta työryhmien yhdistymisessä näyttäytyy omien vahvuuksien jakaminen ja yhteiseen hyötyyn antaminen.

2)Heikkoudet (sisäiset)

Heikkouksien osalta vastaukset eivät olleet yhtä yhtenäisiä kuin vahvuuksien osalla.

Heikkouksissa korostui kunkin yksilön omat luonteenpiirteet. Vastauksista oli poimittavissa mm seuraavanlaisia asioita; laiskuus, ammatillisen osaamisen käyttömahdollisuuden rajallisuus käytännön arjessa, arkuus avata suuta isossa porukassa, epävarmuuden sietämisen rajallisuus, stressi, uusien työtovereiden vahvuudet vielä tuntemattomia, roolien selkiytymättömyys uuden alussa. Ainoastaan muutosvastarinta mainittiin kahteen kertaan. Yksilöllisesti työryhmien yhdistymiseen liittyviä heikkouksia ei juurikaan mainittu, vaan mainitut heikkoudet liittyivät kunkin omaan työprofiiliin.

3) Mahdollisuudet (ulkoiset, työryhmään, työnantajaan, tiloihin jne jne liittyvät tekijät)

Kaiken kaikkiaan työryhmien yhdistäminen nähtiin mahdollisuutena. Pääallekkäisten toimintojen poistuessa voimavaroja nähtiin vapautuvan muuhun työhön. Uudessa työryhmässä nähtiin monipuolista osaamista, josta on mahdollisuus oppia. Uusi työryhmä koettiin virkistävänä. Työtapojen yhdenmukaistaminen, uusien työtapojen löytäminen ja asiakkaista lähtevän työkulttuurin määrittäminen nähtiin mahdollisuutena. Työnkuormittavuuden uskottiin myös vähenevän. Myös asiakasohjaavuuden kannalta uusi työryhmä ja tilajärjestelyt nähtiin hyvänä.

4)Uhat (ulkoiset)

Uhkina nähtiin erilaisten työkulttuurien törmäämisen sekä niiden yhteensovittamisen. Tämän pelättiin vaikuttavan työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Asiakkaiden kannalta pelättiin hoitoihin tulevan katkoksia. Uusien tilojen sijaintia pidettiin osassa vastauksia nykyisiä tiloja huonompana, samoin tilojen viihtyvyyttä. Suomen ja ruotsikielisen työn erillisuus nähtiin myös uhkana (joskin myös mahdollisuutena). Myös yhteistyörakenteiden ja yhteistyötahojen katoaminen muutoksen seurauksena mainittiin.

Niin yksilö kuin organisaatiotasolla mahdollisuuksia ja voimavaroja nähtiin huomattavasti uhkia ja heikkouksia enemmän. Vaikkei vastauksissa suoraan mainittu rakenteita, tietyn tyyppinen selkeiden rakenteiden tarve kuvastui monista vastauksista. Toiminnalle toivottiin selkeitä raameja jotka auttavat hahmottamaan Nuorten Kriisipistettä niin asiakkaan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Työntekijöiden määrittämien vahvuuksien kautta on myös luettavissa tarve olla mukana vaikuttamassa ja ottamassa osaa muutokseen ja työn kehittämiseen.

OSAAMISALUEISIINSA. KYSYMYS OLI AVOIN KYSYMYS JOHON KUKIN TYÖNTEKIJÄ SAI VASTATA HALUAMALLAAN TAVALLA. TYÖMUOTOJEN MALLINTAMISESTA JA PROFILOITUMISESTA EI OLTU KÄYTY KOVINKAAN SYVIÄ KESKUSTELUJA, JA TAVOITTEET SIHEN LIITTYEN OVAT VIELÄ AIKA PINTAPUOLISIA. PROSESSIN EDESSÄ TEEMAAN PALATTIIN KOKO TYÖRYHMÄN VOIMIN USEAAN OTTEESEEN. VASTAUKSISSA ODOTETTIIN SEKÄ TYÖMUOTOJEN MALLINTAMISTA ETTÄ PROFILOITUMISTA PÄÄSÄÄNTÖISESTI HYVILLÄ MIELIN. MYÖS PIENTÄ VARAUKSELLISUUTTA VASTAUKSISSA LÖYTYI - POHDITTIIN JÄÄKÖ TYÖNTEKIJÄ YKSIIN JA TULEEKO VASTUUSTA LIIAN SUURI KANTAA. ASIAKKAIDEN KANNALTA NÄHTIIN TÄRKEÄNÄ MYÖS MIETTÄÄ SITÄ, SUPISTAAKO PROFILOITUMINEN PALVELUTARJOTINTA.

KRIISITYÖNTEKIJÄT KUVASIVAT AJATUKSIAAN JA TARPEITAAN TARVEANALYYSISSÄ HYVIN MONESTA NÄKÖKULMASTA. VASTAUKSISSA NÄKYI USKO JA LUOTTAMUS OMIEN KYKYJEN UUELLEEN LÖYTÄMISEEN JA OMAN OSAAMISEN SAAMISEEN PAREMMIN KÄYTTÖÖN. MYÖS OMANARVONTUNTEEN LISÄÄNTYMINEN SEKÄ MOLEMMINPUOLINEN ARVOSTUS KOLLEGOJEN VÄLILLÄ OLI ODOTUKSISSA. MUUTOKSEN OUNASTELTIIN OLEVAN MYÖS ISO JA PROSESSIN VIEVÄN AIKAA.

”Uskon, että minusta löytyy jotakin, joka on ollut vuosia piilossa. Uskallan olla enemmän oma itseni ja tuoda rohkeammin itseäni esille. Muutos tulee olemaan minulle niin valtava etten oikein osaa edes kuvitella mitä tuleman pitää. Se jää nähtäväksi eli kattellaan.

(TYÖNTEKIJÄ 1)

”MAHDOLLISUUS TOTEUTTAA OSAAMISTANI VAPAAAMMIN ON TOIVEENI. HAAVEILEN MYÖS PUITTEISTA, JOSSA PYSTYISI HARJOITTAMAAN MUSIIKKITERAPIA TÄYSIPAINOISEMMIN. OMAN TYÖAJAN SUUNNITTELEMISTA ODOTAN INNOLLA. SE VARMASTI LISÄÄ PÄIVIEN MIELEKKYYTTÄ.”(TYÖNTEKIJÄ 2)

”Hyvä tavoite ja uskon, että sen toteuttaminen mahdollistuu uudelleen organisoitumisen myötä. Uskon kuitenkin että se on prosessi, joka tulee viemään aikaa ennen kuin se on jokaisella selkiintynyt. Kun se onnistuu, uskon että se tuo työntekijöille hienon mahdollisuuden kokea itsensä asiantuntijaksi juuri hänen erityisosaamisensa kautta. Uskomukseni on, että tämä sinänsä lisää työntekijöiden oma-arvoisuuden tunnetta ja myös arvostuksen tunnetta muilta (kollegoilta/johdolta). Arvelen, että työmuotojen mallintaminen ja systematisoituminen antaa työntekijöille turvallisuuden tunteen ja raamituksen, joka helpottaa arjessa työnteon ja tuo mukanaan rauhallisuutta jokaisen työssä. Palvelutarjottimen laajeneminen on hyvä viesti ulospäin ja luo todennäköisesti myös työntekijöille ylpeyden tunnetta siitä, mitä me täällä teemme ja mitä kaikkea meillä on tarjolla.” (Työntekijä 3)

Työntekijät myös miettivät mihin oma osaaminen ja kiinnostus riittää. Myös esimiesten tuki muutokseen mietitytti ja ehkä pelottikin vähän.

”Pistää pohtimaan mihin haluaa tai pystyy sitoutumaan, mihin omat rahkeet ja kiinnostus riittää, minkälainen on jokaisen työryhmän jäsenen sitoutuminen omaan tonttiinsa ja sitä kautta työhönsä? Kuinka muutoksia tuetaan, jääkö työntekijöiden omille harteille? Kuinka paljon todellisuudessa voi vaikuttaa siihen mitä ja miten työtään tekee, kuka rajaa niin suunnitelmia, toteutusta kuin asiakasvirtaakin? Kuinka yksin yksittäinen työntekijä jää?” (Työntekijä 4)

Työntekijöiden erilaisten osaamisalueiden hyödyntämistä toivottiin. Kunkin vahvuuksien saaminen käyttöön ja koko työryhmän hyödyksi näkyi monessa vastauksessa.

” On hyvä hyödyntää eri työntekijöiden erityisosaamista. Haluaisin nähdä moninaisuutta - monenlaista osaamista ja eri työntekijöiden erityisosaamisen hyödyntämistä esim. jakamalla enemmän sitä tietoa ja taitoa mitä on jo olemassa myös muille kollegoille ja sitä kautta myös parantaa asiakastyötä.”

(Työntekijä 5)

”Mallintaminen selkiyttää yhteistä työnäkyä ja menetelmiä sen toteutumiseksi - Selkeä kriisityön malli voi helpottaa työmuotomme markkinointi, varainhankintaa - Työntekijöiden profiloituminen tapahtuttava kriisityötä tukien ja työntekijöiden vahvuuksia soveltaen (ei vain kunkin omia mieltymyksiensä mukaan) - Liiallinen profiloituminen voi myös supistaa palvelulautasen tarjontaa.” (Työntekijä 6)

Monessa vastauksessa puhuttiin työn mallintamisesta mikä kehittämistyön alkumetreillä oli yksi tavoitteista. Varsinaista mallintamista ei kuitenkaan tämän kehittämistyön aikana tehty. Sen sijaan työn sisältöjä ja niiden rakenteita (mm. päivystys) on kehitetty ja mietitty, ja sitä kautta kriisityö näyttäytyy ainakin allekirjoittaneelle selkeämpänä kuin aiemmin.

Kuten Merja Mäkisalo toteaa (2004), työyhteisön kehittäminen on tahdon asia. Kysymys on viime kädessä siitä, haluammeko olla matkalla kohti itse asettamiamme tavoitteita (ja haluammeko asettaa niitä!), vai haluammeko vain olla paikallamme ja valittaa.

Iso osa Nuorten Kriisipisteen kehittämishankkeesta on sisäinen muutos jokaisessa työntekijässä. Tämän muutoksen kautta myös työyhteisö, sen työtavat ja palvelut muuttuvat. Nyt toteutetun kyselyn vastauksissa oli nähtävissä innostusta uudesta mutta myös pelkoja ja varauksellisuutta uutta kohtaan. Uuden oppiminen ei ole mahdollista ilman ristiriitoja ja niiden mukanaan tuomia kielteisiä tunteita, mutta yhdessä koettu ahdistus ja siitä selviytyminen kasvattaa yksilöitä ja työyhteisöä (Mäkisalo 2004,10).

Konkreettisten, fyysisten tai taloudellisten syiden lisäksi Nuorten Kriisipisteen kehittämiselle on löydettävissä perusteita työntekijöiden kuvausten perusteella myös työkuultuurista. Työyhteisö ei ole ollut kaikilta osiltaan terve - työntekijöiden tarpeissa ja toiveissa uutta kohtaan korostuu monet terveeseen työyhteisöön kuuluvat piirteet jotka aiemmin ovat puuttuneet. Työntekijöiden innottomuus omaa työtään kohtaan on myös näkynyt työyhteisössä ja nyt uuden kynnyksellä työntekijöihin on syttynyt toive muutoksesta. Mäkisaloon (2004). mukaan terveeseen työyhteisöön tunnuspiirteinä voidaan pitää mm avointa keskustelukuulttuuria, yhteisöllisyyden jatkuvaa rakentamista ja vahvistamista sekä erilaisuuden myönteistä arvostamista ja jalostamista. Toiminnan perustana tulee Mäkisaloon mukaan olla yhdessä sovitut ja keskustellut, työtä ohjaavat arvot ja periaatteet, yhteiset päämäärät, tavoitteet ja pelisäännöt joihin on sitouduttu. Toiminnasta tulee hankkia säännöllistä palautetta ja palautteesta oppia. Jokaisen tulee voida olla oma itsensä ja luottaa työtovereiden ja erityisesti johtajan tukeen. Työn kehittäminen tulisi olla osa oman työn

tekemistä ja muutos mahdollisuus, ei uhka. Viimeisenä muttei vähäisimpänä tulee muistaa huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista.

Jotta työyhteisö voisi hyvin, on sen jäsenillä oltava niin henkilökohtainen kuin kollektiivinenkin vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Työryhmän jäsenillä on oltava aito mahdollisuus vaikuttaa omiin työoloihinsa ja työn tekemisen ehtoihin. Yhtenä merkittävänä tavoitteena onkin lisätä yksittäisen työntekijän määräysvaltaa oman työntekonsa kohdalla. Tämän myös työntekijät kokivat positiiviseksi ja kokivat sen mahdollisuutena nyt toteutetussa tarveanalyysikyselyssä. Olennaista on muistaa, että työyhteisö itse määrittelee toimintatapansa - mikään ei estä työyhteisöä oppimasta haluamaansa suuntaan (Mäkisalo, 2004) .

Kehittämistyön loppukyselyn tulokset

Joulukuussa 2008 kerättyyn kyselyyn vastasivat kaikki Nuorten Kriisipisteen sekä Krisjouren för ungan kriisityöntekijät sekä vastaavat kriisityöntekijät. Vastauksia tuli näin yhteensä kahdeksan.

JAOIN VASTAUKSET NELJÄÄN ERI LUOKKAAN VASTAUKSISTA LÖYTYNEIDEN TEEMOJEN MUKAISESTI. LUOKAT OVAT TYÖN SUUNNITTELU, KEHITTÄMINEN JA RAPORTOINTI, TYÖAIKAKÄYTÄNNÖT, TYÖILMAPIIRI SEKÄ RESURSSIT JA TUKI. SAMAT LUOKAT TOIMIVAT NIIN MENNEEN TARKASTELUSSA, KUIN NYKYTILAN ARVIOINNISSA, SILLÄ AIHEET JOITA VASTAUKSISTA LÖYTYI OLIVAT HYVIN SAMANLAISIA MOLEMPIEN KYSYMYSTEN KOHDALLA.

Kaavio 7 : Kehittämistyön loppukyselyn tulosten luokat.

TYÖRYHMÄN PIENEN KOON VUOKSI TULOSTEN RAPORTOINNISSA VAARANTUU VASTAUSTEN ANONYMIUS. OLEN KUITENKIN USKALTANUT LÄHTEÄ PURKAMAAN TULOKSIA JA KÄYTTÄMÄÄN PALJON LAINAUKSIA, KOSKA ASIAT ON KÄSITELTY KASVOTUSTEN TYÖRYHMIEN KESKEN. KYSELYYN OSALLISTUNEET VARMASTI TUNNISTAVAT ITSENSÄ JA KOLLEGANSA - ULKOPUOLINEN SEN SIJAAN EI. TÄMÄN TYÖN YHTENÄ TÄRKEÄNÄ TEHTÄVÄNÄ ON TEHDÄ NÄKYVÄKSI SITÄ PROSESSIA JOTA NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ ON TEHTY. NÄIDEN VASTAUSTEN KAUTTA TULEE PARHAITEN ESIIN KRIISITYÖNTEKIJÖIDEN ÄÄNI. OLEN PYRKINYT NOSTAMAAN TULOKSISSA ESILLE KATTAVASTI KAIKKI NE ÄÄNET JOTKA VASTAUKSISSA KUULUVAT. MUKANA OVAT NIIN POSITIIVISET KUIN NEGATIIVISETKIN KOMMENTIT.

7.2.1 Työn suunnittelu, kehittäminen ja raportointi

Työn suunnitteluun, kehittämiseen ja raportointiin liittyen kertyi kyselyn ensimmäisessä osassa, aiempaa kulttuurista hahmotellessa negatiivisia mainintoja 15 kun positiivisia löytyi vain

kolme. Ennen vuotta 2008 työn suunnittelun todettiin olleen ailahtelevaa ja reaktiivista. Kokonaissuunnittelu oli vastausten mukaan lyhytjänteistä ja tilannekohtaista ja perustui ”ainahan näin on tehty” tyyliseen argumentointiin. Raportoinnin ja kehittämisen koettiin olleen pintapuolista. Eräs vastaaja totesi työn suunnittelun olleen tuuliviirimäistä, epämääräistä. Lisäksi toimipisteiden erillään olo on aiheuttanut sen, että suunnittelu ja kehittäminen on koettu pistekohtaiseksi ja toimivia yhteistyörakenteita ei ole ollut. Lisäksi rivityöntekijällä ei ole ollut kovin paljon vaikutusmahdollisuuksia suunnitteluun ja kehittämiseen. Mahdollisuus vaikuttaa asiakasmääriin ja ohjautuvuuteen koettiin myös vähäiseksi.

”Itsemääräämisoikeus liittyen lähes kaikkeen oli olematonta.”
(Kriisityöntekijä 1).

Erään vastauksen mukaan kehittäminen on ollut ulkokohtaista eikä ole siirtynyt käytäntöön. Kriisityön suunnittelu ja kehittäminen on ollut pääsääntöisesti esimieslähtöistä. Eräissä vastauksessa kuvattiin suunnittelua ja kehittämistä näin:

”Sinä neljän vuoden aikana kun olen ollut Nuorten Kriisipisteellä töissä, työkäytännöt, työaika ja sen suunnittelu, toimintojen ja työtapojen kehittäminen sekä työilmapiiri ovat olleet jonkinlaisessa muutostilassa koko ajan. Ainoa asia, jonka olen kokenut pysyneen, on tietyt pysyvät työkäytännöt: päivystys (sekin eri tavoin hoidettuna ajan kuluessa), ikärajat sekä maksimissaan neljä asiakasta päivittäin. Kiireen tunne on myös ollut jatkuvasti läsnä.”

(Kriisityöntekijä 5.)

Raportoinnin todettiin olleen vain tilastointia paperille. Ylipäättään muutoshaluisuus koettiin joksikin määrittelemättömäksi ja sanalle kehittäminen oli tullut negatiivinen lataus. Positiivisena suunnittelu nähtiin Krisjouren för ungan osalta:

”Työn suunnittelu rupesi sujumaan meiltä aika nopeasti, onhan se mutkattomampaa kun on vain kaksi työntekijää tiimissä.”

(Kriisityöntekijä 2)

Toisaalta Krisjouren för ungan rooli nähtiin myös hankalana:

”Vaikka Krisjouren för unga on kehittänyt omaa toimintaansa erittäin laajasti, sillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa koko NKP:n toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen yhtä vahvasti kuin suomenkielisellä kriisityöllä. Aiemmin ruotsinkielisen kriisityön asema NKP:llä on ollut heikko ja sitä ei ole otettu

mukaan esim. toimipisteiden yhteisiin esimiesten kokouksiin.”

(Kriisityöntekijä 8)

Vuoden 2008 alusta tarkasteltuna työn suunnittelu ja kehittäminen nähdään hyvin eri valossa. Positiivisia mainintoja kertyi kahdeksan, kun negatiivisia vain yksi. Kehittämistä ei koettu enää uhkana ja sen katsottiin toimivan mielekkäästi. Koettiin, että on lupa heitellä ilmaan ajatuksia joita ei tarvitse heti toteuttaa.

”Kehittämistä ei koeta enää niin suurena ulkopuolisena uhkana eikä siihen liitetä samantasoista muutoshakuisuutta kuin aikaisemmin. Työryhmässä kehittämisestä puhuttaessa keskitytään jo olemassa olevien työkäytäntöjen toimivuuteen ja mahdollisiin parannusehdotuksiin.”

(Kriisityöntekijä 8).

Lisäksi koettiin, että on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja tapoihin, mm mahdollisuus vaikuttaa asiakasohjautuvuuteen omien henkilökohtaisten tapojen ja osaamisten mukaan. Mahdollisuus vaikuttaa omiin asiakasprofiileihin ja keskittyä tietyn ikäisiin asiakkaisiin koettiin positiivisena ja sen nähtiin myös vähentävän kiireen tuntua.

Krisjouren för ungan irrottaminen suomenkielisen työn keskeltä koettiin hyväksi, samoin kuin toisen ruotsinkielisen työntekijän aloittaminen. Työn suunnittelu ja kehittäminen koettiin näin mutkattommaksi eikä sitä tarvinnut tehdä enää yksin. Työn suunnittelu ja kehittäminen nähtiin myös siirtyneen esimiehen vastuulta työryhmän kanssa yhdessä tehtäväksi.

”Työn suunnittelu innostavaa, saanut vaikuttaa itse työn suunnitteluun, aikataulutuksiin”.

(Kriisityöntekijä 3).

Myös raportoinnin koettiin muuttuneen, toimintakertomus ei ole enää tilastoja vaan työn aukikirjoittamista. Myös muutos paperitilastoinnista koneella tapahtuvaan tilastointiin huomioitiin:

”Jokainen työntekijä on itse vastuussa tilastoinnista eli vastuuta on siirretty esimieheltä työntekijöiden suuntaan tässä mielessä”.

(Kriisityöntekijä 6).

Myös työn arvioinnissa nähtiin tapahtuneen merkittäviä muutoksia ainakin työntekijöissä itsessään:

”Muutosta on tapahtunut mielestäni myös siinä, että ainakin itse olen vasta nyt sisäistänyt sen, että asiakasmäärät eivät kerro sinällään hyvästä työstä ja sen sijaan panostetaan laatuun ja siihen mitä nuori asiakkaana meiltä saa.

Tuota ollaan toisaalta hoettu jo pitkään, mutta vasta tämän vuoden aikana olen itsekin alkanut elää sen mukaan.”

(Kriisityöntekijä 5).

Johtotiimin (JOTI) perustamista pidettiin myös tärkeänä asiana joka on helpottanut työn kehittämistä ja suunnittelua ja poistanut tunnetta siitä että tekee työtä yksin.

7.2.2 Työaikakäytännöt

Työaikakäytännöt olivat toinen selkeästi vastauksissa näkyvä kokonaisuus. Aikaisemmat työaikakäytännöt keräsivät paljon negatiivista palautetta ja niihin oltiin tyytymättömiä Krisjouden för unгаа lukuun ottamatta.

”Työaikakäytännöt olivat ennen vuotta 2008 melko erilaiset -oli etukäteen sovittuja työvuoroja joista oli tärkeää pitää kiinni. Työaika koostui pitkään aamu- ja iltavuoroista klo 8-20 välillä..” ”...Oli siihen aikaan tärkeää tehdä juuri seitsemän tunnin työpäiviä ja kellonajoista pidettiin tiukasti kiinni. Minulle se ei tuntunut kovin toimivalta, kun itse kaipaan enemmän vapautta ja joustavuutta työaikakäytännöissä.”

(Kriisityöntekijä 4)

”Kriisityöntekijöiden työaika on ollut kankea ja vuorotyönomainen, johon kriisityöntekijä ei ole voinut juurikaan vaikuttaa. Vastuu työvuorojen tekemisestä on ollut esimiehellä tai sen puuttuessa työryhmällä itsellään.”

(Kriisityöntekijä 8)

Työaikakäytäntöjen koettiin olleen joustamattomia, kankeita ja hyvin vuorotyömäisiä.

Joustavuus tilanteen mukaan puuttui myös; etukäteen sovituista vuoroista tuli pitää kiinni.

”...ajoittain on ollut mahdollista vaikuttaa omaan työaikaansa, toisinaan on taas ollut aikoja kun siihen ei olla annettu mahdollisuutta. Välillä esimerkiksi tuossa asiassa olen kokenut esimiestyöskentelyn hyvinkin tempoilevaksi ja jopa epäreiluksi. ”

(Kriisityöntekijä 8)

Kehittämistyön jälkeen työaikakäytännöissä koettiin tapahtuneen suuria muutoksia. Positiivisia mainintoja vastauksissa löytyi useita, kun negatiivisia ei ollenkaan. Omaan työaikaan koettiin voivan vaikuttaa samoin kuin työn organisointiin ja sen sisältöön.

”Vuoden alussa otettiin käyttöön kaikille NKP:n työntekijöille liukuva työaika, jonka suunnittelusta ja seurannasta vastaavat työntekijät itse. Työaikoihin on

sovittu pariksi kolmeksi kuukaudeksi etukäteen vain päivystykset, mutta muuten työntekijät voivat vaikuttaa täysin päivittäiseen työaikaansa.”

(Kriisityöntekijä 8)

Sen kautta että saa itse suunnitella työaikaansa, koettiin myös vaikuttamis- ja joustamismahdollisuuksien kasvaneen.

”OMA TYÖAJAN SEURANTA ON ERITTÄIN POSITIIVINEN ASIA, JOKA VIESTITTÄÄ LUOTTAMUSTA ESIMIEHILTÄ TYÖNTEKIJÖITÄ KOHTAAN. VASTAKOHTA KONTROLLOIVALLE YMPÄRISTÖLLE JOKA KRIISIPITEELLÄ OLI ENNEN VUOTTA 2008. SE AUTTAA MYÖS JAKSAMAAN JA LISÄÄ HYVINVOINTIA MERKITTÄVÄSTI ”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 6)

”Työaikakäytännöt ovat oikeastaan koko ajan olleet hyvin toimivat ja niihin on voinut alusta alkaen vaikuttaa pitkälle itse.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 2)

Vastauksissa todettiin, että organisaatiouudistus on tuonut paljon uutta, sekä että käytännöt ovat selkiytyneet ja muuttuneet joustaviksi. Kriisityöntekijät kokivat, että voivat määrittää itse oman työaikaansa sekä myös kriisityön sisällön. Tätä kautta myös oman työn rajaaminen mahdollistuu. Liukuva työaika koettiin hyväksi. Työntekijöihin todettiin luotettavan ja se koettiin hyväksi. Myös työparityöskentelystä annettiin positiivista palautetta.

”Työntekijät voivat vaikuttaa aikaisempaa enemmän siihen, milloin ottavat asiakkaita... ..Näin huomioidaan kunkin työntekijän henkilökohtaiset erot työtavoissa ja edesautetaan työssä jaksamista. ... liukuva työaika, jonka suunnittelusta ja seurannasta vastaavat työntekijät itse.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 7)

”TYÖN SUUNNITTELU INNOSTAVAA, SAANUT VAIKUTTAA ITSE TYÖN SUUNNITTELUUN, AIKATAULUTUKSIIN.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 3)

”Työkäytännöissä luotetaan työntekijöihin paljon. Se tuntuu hyvälle ja oikealle.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 6)

7.2.3 TYÖILMAPIIRI

TYÖILMAPIIRIIN LIITTYVÄT MAININTOJA OLI KYSELYISSÄ ENITEN NIIN KOSKIEN AIKAA ENNEN MUUTOKSIA KUIN SEN JÄLKEENKIN. SAMOIN KUIN MUISSA KATEGORIOISSA, ENNEN MUUTOKSIA NEGATIIVISIA MAININTOJA OLI RUNSASTI JA POSITIIVISIA VAIN YKSI, KEHITTÄMISTYÖN MUUTOSTEN JÄLKEEN SUHDE KÄÄNTYI PÄINVASTAISEKSI. TÄSSÄKIN TAPAUKSESSA POSITIIVISISTA AIEMMISTA KÄYTÄNNÖISTÄ MAINITSI KRISJOURN FÖR UNGAN TYÖNTEKIJÄ:

”TYÖILMAPIIRI RUOTSINKIELISESSÄ TIIMISSÄ ON OLLUT TOIMIVA JA ERITTÄIN HYVÄ ALUSTA ALKAEN.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 2)

TYÖILMAPIIRI KUVATTIIN HUONOKSI, EPÄKUNNIOITTAVAKSI JA KIREÄKSI. TYÖNTEKIJÄT KOKIVAT ETTEI TYÖILMAPIIRI OLLUT AVOIN, KUNNIOITTAVA TAI KANNUSTAVA. TYÖILMAPIIRIN KOETTIIN MYÖS OLLEEN HYVIN VAIHTELEVA EIKÄ SITÄ OLE VOINUT ENNAKOIDA. TÄMÄ ON OSALTAAN LISÄNNYT KUORMITTAVUUTTA.

”TYÖILMAPIIRI ON OLLUT HUONO, EIKÄ OLE OLLUT AVOIMUUTTA, KANNUSTUSTA, TUKEA”.

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 3)

”ILMAPIIRI OLI VAIHTELEVA, ENNAKOIMATON”.

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 6)

”TYÖILMAPIIRI ON OLLUT VUOSIEN MITTAAN HYVIN VAIHTELEVA JA PÄÄASIALLISESTI HANKALISTA ASIOISTA TAI HENKILÖSUHTEISTA EI OLLA VOITU AVOIMESTI Keskustalla, ja ko asia on vienyt melkoisesti voimavaroja.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 5)

NUORTEN KRIISIPISTEEN TOIMINTA KOETTIIN HYVIN ULKOAPÄIN OHJATUKSI JA KRIISITYÖNTEKIJÄN ITSEMÄÄRÄÄMISOIKEUS KOETTIIN HYVIN PIENEKSI. MYÖS KUPPIKUNTIEN MUODOSTUMINEN JA TYÖRYHMIEN SISÄISET ARVOJÄRJESTYKSET, SEKÄ ESIMIESVETOISUUS KOETTIIN RASKAANA.

”TYÖILMAPIIRISSÄ OLI SIIHEN AIKAAN VAKAVIA PUUTTEITA JOHTUEN JOIDENKIN HENKILÖIDEN VÄLISISTÄ RISTIRIIDOISTA. NÄMÄ SYNNYTTIVÄT VASTAKKAISETTELUA, JOKA HEIJASTUI PALJONKIN TYÖRYHMÄÄN”.

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 4)

”...AJOITAIN TYÖILMAPIIRI ON KOETTU EPÄKUNNIOITTAVAKSI JA KIREÄKSIKIN, JOHON ON MUODOSTUNUT SELKEITÄ ”KUPPIKUNTIA” JA TYÖRYHMIEN SISÄISIÄ ARVOJÄRJESTYKSIÄ. TÄMÄ ON VAIKUTTANUT TYÖMOTIVAATIOTA ALENTAVASTI JA LISÄNNYT TYÖN KUORMITTAVUUTTA.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 8)

MYÖS KILPAILUASETELMA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLILLÄ MAINITTIIN. KOKEMUSTEN VOI AJATELLA OLLEEN HYVINKIN VOIMAKKAITA KOSKA TYÖNTEKIJÄ ON KOKENUT TILANTEEN LÄHES TYÖPAIKKA KIUSAAMISEKSI.

”TYÖPAIKKA OLI KILPAILUHENKINEN ELI KENELLÄ PAREMPI KOULUTUS JA KUKA TEHNYT ENITEN MILLOIN MITÄKIN JNE. NYT AJATELLEN TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN EI OLE KAUKAA HAETTUA.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 1)

MYÖS TYÖAIKAKÄYTÄNTÖJEN KOHDALLA MAINITUT ASIAT, TYÖN SUUNNITTELU, TYÖAJAN SEURANTA JA SUUNNITTELU, ASIAKASMÄÄRÄT JA PROFIIITIT MAINITTIIN TYÖILMAPIIRIIN VOIMAKKAASTI VAIKUTTAVINA TEKIJÖINÄ.

KEHITTÄMISTYÖN JÄLKEEN KOKEMUKSET TYÖILMAPIIRISTÄ OLIVAT HYVIN ERILAISIA. AINOA KRIITTINEN MAININTA KOSKI ESIMIESTEN TOIMENKUVIA, JOIDEN KOETTIIN AIHEUTTANEEN AJOITAIN EPÄTIETOISUUTTA.

”TYÖRYHMÄN TYÖSKENTELY SIIS TOIMINUT, EPÄTIETOISUUTTA ON VIELÄ AJOITTAIN TYÖRYHMÄSSÄ AIHEUTTANUT ESIMIESTEN TOIMENKUVAT.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 3)

MUUTOSTEN KOETTIIN NÄKYVÄN JA TUNTUVAN MYÖS MYLLERRYKSENÄ JA PAIKKOJEN HAKEMISENA, MUTTA ITSE PROSESSI NÄHTIIN HYVÄNÄ ALUSTANA JOHON RAKENTAA JA LÖYTÄÄ UUTTA. ILMAPIIRI KOETTIIN IHMISIÄ KUNNIOITAVANA JA ARVOSTAVANA, JOSSA IHMISISTÄ VÄLITTÄMINEN NÄKYÄÄ.

”TÄNÄ VUONNA ILMAPIIRI ON OLLUT AVOIN, KANNUSTAVA, TUKEVA, ME-HENKINEN. TIIMITYÖSKENTELY TOIMII.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 3)

”IHMISISTÄ VÄLITTÄMINEN JA KUNNIOITUS NÄKYÄÄ.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 7)

”...OLEN TASAVERTAISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ, MISSÄ TOISIA TYÖKAVEREITA KUNNIOITETAAN JA PIDETÄÄN TASAVERTAISINA. ...RENTOUS ON JOKAPÄIVÄISTÄ. KOEN OLEVANI KERRANKIN ARVOSTETTU TYÖKAVERI KENEN MIELIPITEITÄ KUUNNELLAAN JA ARVOSTETAAN. ON MYÖS LUPA OLLA ERI MIELTÄ.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 1)

ERÄS KRIISITYÖNTEKIJÄ KOKI, ETTÄ ENITEN MUUTOKSIA ON TAPAHTUNUT TYÖILMAPIIRISSÄ JA MAHDOLLISUUDESSA RAJATA TYÖSKENTELYÄÄN.

”TYÖILMAPIIRI ON VARSINKIN OMAN TYÖRYHMÄN SISÄLLÄ MUUTTUNUT PALJONKIN TÄMÄN VUODEN AIKANA, JA NIMENOMAAN POSITIIVISEMPAAN SUUNTAAN. KOEN, ETTÄ JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ POHTII AIKAISEMPAA ENEMMÄN AVOIMESTI OMAA TAPAANSA TEHDÄ TYÖTÄ. TÄLLÄ HETKELLÄ TUNNEN, ETTÄ OPIN TYÖKAVEREILTANI VALTAVASTI UUSIA TAPOJA AJATELLA JA TYÖSKENNELLÄ. MYÖS ASIAKASSUHTEITA JA TILANTEITA JAETAAN SYVÄLLISEMMIN JA MIELESTÄNI SE ANTAA VALTAVASTI VOIMIA MUTTA MYÖS SYVYYTTÄ OMAAN TYÖSKENTELYYN. ERILAISET MIELIPITEET JA NÄKÖKULMAT OVAT JOPA SUOTAVIA JA AINAKIN SALLITTUJA. KOEN, ETTÄ KRIISIPISTEELLÄ ON TÄLLÄ HETKELLÄ VAHVA ME-HENKI JA YLPEYS OMASTA JA MUIDEN TYÖSTÄ.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 5)

MYÖS TYÖN KEHITTÄMINEN YHDESSÄ TIIMINÄ KOETTIIN VAIKUTTANEEN TYÖILMAPIIRIIN. ERITYISESTI MAINITTIIN MATTI ALPOLAN VETÄMÄT KEHITTÄMISPÄIVÄT SYKSYLLÄ 2008.

”TYÖILMAPIIRI ON PARANTUNUT HUOMATTAVASTI. ON MUKAVA TULLA TÖIHIN: HYVÄ TIIMI JA KIVAT TILAT. EDELLÄ MAINITUT ASIAT VAIKUTTAVAT TODELLA PALJON VIIHTYVYYTEEN”.

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 6)

TYÖRYHMIEN YHDISTYMINEN NÄHTIIN MYÖS MERKITTÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ TYÖILMAPIIRIN KANNALTA.

”VUODEN ALUSSA TOTEUTETTU NKP:N SUOMENKIELISTEN TYÖRYHMIEN YHDISTÄMINEN ON ONNISTUNUT HYVIN. Uudessa työryhmässä on avoin, toisia kunnioittava ja toisiin vielä tutustuva ilmapiiri. Tähän on suuresti myös vaikuttanut muutto uusiin toimitiloihin, joka on kaikille ryhmäläisille uusi, enää ei olla itisläisten maaperällä ja toimita Itiksen tapojen mukaan.”

(Kriisityöntekijä 8)

Ruotsinkielisen tiimin irrottaminen fyysisesti suomenkielisestä tiimistä koettiin hyvänä. Oman identiteetin löytäminen ja etsiminen raamitti paljon Krisjuren för Ungan työilmapiirin syntyä. Muutot koettiin positiivisena ja työviihtyvyyttä lisäävänä asiana. Yhteistyö suomen- ja ruotsinkielisten tiimien välillä nostettiin jatkokehittämisen aiheeksi.

”Kevät 2008 oli tärkeä aika ruotsinkielisen toiminnan ja yhteisen identiteetin rakentumisen kannalta... ...HAAVOITUVAIKUUDEN VUOKSI PANOSTETTIIN ERITYISEN PALJON KESKINÄISEEN VIIHTYVYYTEEN, JOKA MYÖS NÄKYI MEIDÄN TYÖILMAPIIRISSÄ. KEVÄÄN AIKANA SYNTYNYT YHTEISTYÖ AIKALISÄN KANSSA EDESAUTTOI MYÖS MUKAVAN JA RENNON TYÖILMAPIIRIN RAKENTUMISTA.”

(Kriisityöntekijä 4)

”MUUTTO HÄMEENTIE 29:ÄÄN TARKOITTI JATKETTA KEVÄÄN MUKAVAN YHDESSÄ TYÖSKENTELYYN. SIIRTYMINEN NYKYISIIN TILOIHIN TARKOITTI MM PAREMMAT TILAT, SUUREMPI TYÖRYHMÄ (TAI MAHDOLLISUUS SIIHEN)... ...VIIHTYVYYS ON OLLUT ERITTÄIN SUURI JA TYÖILMAPIIRI HYVÄ. VIELÄ ON TOSIN PARANNETTAVAA TYÖILMAPIIRISSÄ 3. JA 6. KERROKSEN VÄLILLÄ”.

(Kriisityöntekijä 4)

”TYÖILMAPIIRIMME JA ME-HENKEMME VAHVISTUI MUUTON MYÖTÄ. SAIMME AIKAAN HYVÄN YHTEISTYÖN KESKENÄMME JA PYSTYIMME KEHITTÄMÄÄN RUOTSINKIELISTÄ TOIMINTAA VAPAAMMIN JA JOUSTAVAMMIN.”

(Kriisityöntekijä 2)

7.2.4 RESURSSIT JA TUKI

NELJÄS TEEMA KOOSTUU RESURSSIIN JA TYÖN TUKEMISEEN LIITTYVISTÄ KOMMENTEISTA. TUELLA TARKOITETAAN TÄSSÄ TAPAUKSESSA KAIKKEA, MILLÄ ON VAIKUTUSTA TYÖSSÄ JAKSAMISEEN. TÄMÄ TEEMA POIKKEAA KOLMESTA EDELLISESTÄ TEEMASTA SITEN, ETTÄ POSITIIVISIA MAININTOJA ON USEITA MYÖS ENNEN KEHITTÄMISHANKKEEN MUUTOKSIA. KRISJUREN FÖR UNGAN OSALTA TOISEN RUOTSINKIELISEN TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN ON OLLUT ERITTÄIN POSITIIVISESTI VAIKUTTAMASSA TYÖNTEKOON. TOISAALTA ENNEN TOISEN TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMISTA TYÖN TEKEMINEN YKSIN JA SITÄ KAUTTA LIIAN VAPAA KÄDET KOETTIIN MYÖS HAASTEENA. SAMAA HENGENVETOON TODETTIIN MYÖS, ETTÄ ESIMIEHEN ANTAMA VASTUU ON KOETTU HYVÄNÄ.

”TYÖN SUUNNITTELU ENNEN VUOTTA 2008 ONNISTUI MELKO HYVIN, MUTTA OLI RASKASTA KUN JOUTUI YKSIN MIETTIMÄÄN JA SUUNNITTELEMAAN SUURIMMAN OSAN AJASTA. YKSIN OLEMINEN KOROSTUI AIKAISEMPIEN TYÖTILOJEN TAKIA, KUN TYÖTILAT OLIVAT KÄYTÄVÄSSÄ JOSSA JOKAISELLA OLI OMA HUONE.”

(Kriisityöntekijä 4)

”VAIKKA VÄLILLÄ OLIKIN YKSINÄINEN OLO JA TUNNE SIITÄ, ETTÄ OLI LIIAN VAPAA KÄDET TYÖNTEOSSA JA SEN SUUNNITTELUSSA JA KEHITTÄMISESSÄ, OLI SE PARAS TAPA MINULLE ALKAA LUOTTA OMIIN KYKYIHIN JA RATKAISUIHIN. ESIMIEHELTÄNI SAIN LÄHINNÄ SPARRAUSTA, MIKÄ TAAS TOIMI MINULLE ERITTÄIN HYVIN NÄIN

JÄLKEENPÄIN KATSOTTUNA (TOSIN SILLOIN EI AINA TUNTUNUT SILTÄ.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 4)

TYÖNOHJAUS JA KOULUTTAUTUMINEN TYÖNANTAJAN TUELLA MAINITTIIN MERKITTÄVINÄ ASIOINA. EHKÄ ILMAPIIRISTÄ TAI RAKENTEISTA JOHTUEN KRIISITYÖNTEKIJÖILLÄ OLI MYÖS KOKEMUKSIA, ETTÄ KOULUTUKSIEN HYÖTY JÄI HIEMAN VAKAN ALLE.

”ON ERITTÄIN HENOA, ETTÄ KRIISITYÖNTEKIJÄT OVAT VOINEET KOULUTTAUTUA TYÖN OHELLA JA TYÖNANTAJAN TUELLA. KOULUTUS ON TUONUT ENEMMÄN TYÖVÄLINEITÄ YKSITTÄISELLE KRIISITYÖNTEKIJÄLLE JA LISÄNNYT TYÖSSÄ JAKSAMISTA. AJOITTAIN KOULUTUKSIIN OSALLISTUMINEN ON OLLUT LÄHES ITSEISARVO...”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 8)

”VÄLILLÄ OLEN KOKENUT , ETTÄ EN PYSTY OTTAMAAN KÄYTTÖÖN ARVOKKAAKSI KOKEMIANI, ESIMERKIKSI KOULUTUKSEN ANTAMIA UUSIA NÄKÖKULMIA.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 5)

VUODEN 2008 ALUSTA TAPAHTUNEIDEN MUUTOSTEN KOETTIIN VÄHENTÄNEEN KIIREEN TUNTUA JA SITÄ KAUTTA KUORMITUSTA. ERÄS KRIISITYÖNTEKIJÄ KOKI, ETTÄ TEHTYJEN HANKINTOJEN KAUTTA ON MAHDOLLISUUS PAREMMIN OTTAA OMAA AMMATTITAITOA KÄYTTÖÖN.

”OLEN OLLUT ERITYISEN ILAHTUNUT KRIISIPISTEELLÄ SIITÄ, MITEN PALJON TÄÄLLÄ PANOSTETAAN TYÖNTEKIJÖIDEN JAKSAMISEEN (YHTEISET PALAVERIAJAT, TYÖNOHJAUKSET, KOULUTUKSET, LUOTTAMINEN, VIRKISTYSTOIMINTA).”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 7)

”...KIIREEN TUNTUA ON RAUHOITTANUT MYÖS PÄÄTÖS SIITÄ, ETTÄ PÄIVYSTYKSEN HOITAA KAKSI TYÖNTEKIJÄÄ. PÄIVYSTYKSET EIVÄT KUORMITA ENÄÄ LÄHESKÄÄN NIIN PALJON KUIN ENNEN”.

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 5)

”PÄIVYSTYKSEN TIIVISTÄMINEN JA UUELLEEN MIEHITTÄMINEN VÄHENTÄÄ STRESSIÄ. TYÖMOTIVAATIOON OVAT VAIKUTTANEET UUDET TILAT JA ASIANMUKAISET TYÖVÄLINEET.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 6)

”ASIAKASTYÖN KUORMITTAVUUS JA SEN VAIHTELUT VAIKUTTAVAT KÄYTÄNNÖN KRIISITYÖHÖN EDELLEEN, MUTTA TÄMÄN TIEDOSTAMISTA VOI HYÖDYNTÄÄ KRIISITYÖTÄ SUUNNITeltaessa JA KEHITTÄESSÄ AIKAISEMPAA ENEMMÄN. ESIMERKIKSI PÄIVYSTYKSEN MUUTTAMINEN TYÖPARITYÖSKENTELYKSI AIKAISEMMAN YKSINPÄIVYSTÄMISEN Sijaan ON KOETTU ERITTÄIN HYVÄNÄ.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 8)

KOULUTUKSET JA TYÖNOHJAUKSET KOETTIIN EDELLEEN MERKITTÄVIKSI. ERITYISESTI UUSI RYHMÄTYÖNOHJAUS MAINITTIIN.

”EDELLEEN TYÖNOHJAUKSILLA ON TÄRKEÄ MERKITYS KRIISITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ JAKSAMISEN KANNALTA. VUODEN ALUSSA ALOITETTIIN RYHMÄTYÖNOHJAUS UUDEN TYÖNOHJAAJAN KANSSA, JOTTA KAIKKI OLISIVAT NS. SAMANARVOISESSA ASEMASSA TYÖNOHJAUSTILANTEISSA.” ”TOIVON, ETTÄ JATKOSSA KOULUTUKSIIN OSALLISTUTTAISIIN NIIN, ETTÄ KOULUTUKSET VAHVISTAIVAT JUURI KUNKIN TYÖNTEKIJÄN OMIA VAHVUUSALUEITA / ERITYISOSAAMISTA JA ANTAISIVAT VÄLINEITÄ TOTEUTTAJA JA SOVELTAA NIITÄ OSAKSI KRIISITYÖTÄ.”

(KRIISITYÖNTEKIJÄ 8)

7.2.5. Merkittävimmät muutokset ja niiden vaikutus työntekijöihin

Kyselyn lopuksi työntekijöitä pyydettiin määrittelemään miten ja mitkä muutokset ovat heihin vaikuttaneet. Positiivisissa kommentteissa korostuu samat teemat kuin jo edellä esitetyissä tuloksissa. Hämmennystä aiheutti yhteistyö suomen- ja ruotsinkielisen tiimin välillä. Jatkossa onkin syytä miettiä tarkkaan millä varmistaa näiden kahden tiimin yhteistyö - kumpikin tiimi voi hyvin omassa itsessään, nyt tarvetta on yhteistyön vahvistamiselle.

”Tällä hetkellä olen hieman ymmälläni yhteistyön laadusta suomenkielisen tiimin kanssa. Kehittämistyö heidän kanssaan ei sujunut niin kuin olisin toivonut ja tuntuu välillä tylsältä, että meitä ruotsinkielisiä ei huomata eikä meille anneta tilaa yhteisissä tilanteissa. On vaikea tuoda esille toimintaamme heidän kanssaan koska reaktiot heidän puolelta ovat usein negatiivisia.”

(Kriisityöntekijä 2)

Muutosten koettiin kaikinensa antaneen voimavaroja, motivaatiota, jaksamista sekä lisänneet huomattavasti työhyvinvointia. Lisäksi ne ovat poistaneet kiireentuntua ja rauhoittaneet työpäivää. Työntekijät kokivat, että muutosten myötä heillä on aikaa ja mahdollisuus suunnitella ja pohtia asiakastyötä. Lisäksi oma ammattitaito ja erityisosaaminen tulee paremmin käyttöön.

”Olen koko ajan saanut enemmän ja enemmän vaikuttaa työhöni sekä saanut uusia työtehtäviä ja enemmän vastuuta. Tämän koen hyvin motivoivana. Tunnen myös, että minuun luotetaan työntekijänä, mikä on ratkaisevaa työssä viihtymiseeni ja jaksamiseeni.”

(Kriisityöntekijä 2)

Työilmapiiri koettiin hyväksi ja keskustelevalaksi ja sitä kautta innostavaksi, työssäjaksamista ja työhyvinvointia tukevaksi. Työryhmätyöskentelyn mainittiin olevan helppoa ja keskustelun avointa. Esimiehet kokivat työn suunnittelun kannalta tärkeäksi JOTI-tiimin.

Tiimi nostettiin suureksi voimavaraksi. Stressin nähtiin vähentyneen ja työpaikalla viihdyttiin, sinne oli hyvä tulla ja hyvä lähteä. Työmotivaatio oli korkeampi kuin koskaan, energiaa löytyi paljon. Työajanseuranta nähtiin motivoivana ja työhyvinvointia lisäävänä asiana. Hyvä ja rento ote työhön kuvasi uutta asennetta joka on löytynyt.

Konkreettiset fyysiset muutot nähtiin tärkeinä.

”Minuun on vaikuttanut suuresti varsinkin muutot uusiin tiloihin.”

(Kriisityöntekijä 2)

7.3 Voimaantumiseen alakategorioiden näkyminen kriisityöntekijöiden vastauksissa

Avointen kysymysten lisäksi kriisityöntekijät arvioivat viisiportaisella asteikolla (hyvin huonosti, huonosti, kohtalaisesti, hyvin, erittäin hyvin) sitä, kuinka hyvin työssä toteutuu / he pääsevät toteuttavaa mainittuja asioita. Lista on suoraan Juha Siitosen väitöskirjan mukainen ja pitää sisällään voimaantumisen alakategorioiden liittyvät teemat. Tällä kysymyksellä halusin selvittää sitä, kuinka voimaantuneeksi työryhmän jäsenet itsensä kokevat ja nouseeko joku asioista selkeästi tai onko jossain kohdassa erityisen paljon vielä kehitettävää.

Kaiken kaikkiaan vastausten keskiarvo oli todella hyvä, 4,075. Tämä sinänsä jo kertoo työryhmästä, jossa voimaantumiseen liittyviä asioita koetaan olevan hyvin paljon. Minkään teeman kohdalla kriisityöntekijät eivät kokeneet sen toteutuvan hyvin huonosti. Huonosti arvioita annettiin kaksi yksittäistä kappaletta, mikä on 0.7% vastauksista. Joustavuus koettiin yhdessä vastauksessa toteutuvan huonosti. Muuten joustavuuden arvioi toteutuvan kohtalaisesti 2 vastaajaa (25%), hyvin 5 vastaajaa (62.5 %). Toinen huonosti annettu arvio koski todellista vastuuta jossa samoin yksi vastaaja arvioi todellisen vastuun toteutuvan huonosti (12.5%) , yksi vastaaja kohtalaisesti (12,5%), ja kuusi vastaajaa hyvin (75%).

Kaavio 8 : Voimaantumisen ydinkäsite alakategorioineen.
(Siitonen 1999, 62).

Erittäin hyvin näyttäisi toteutuvan hyväksyntä ja merkityksellisyys. Viisi vastaajaa arvioi niiden toteutuvan erittäin hyvin (62.5%) ja kolme vastaajista hyvin (37.5%). Myös joustavuus ja kollegiaalisuus nousivat esiin toimivina; joustavuus toteutuu erittäin hyvin neljän vastaajan mielestä (50%) ja hyvin myös neljän vastaajan mielestä (50%). Keollegiaalisuus toteutui erittäin hyvin viiden vastaajan vastauksissa (62.5%) ja hyvin loppujen kolmen mielestä (37.5%). Myös toimintavapauden osalta jakauma on sama ja keskiarvo teemalle 4,625.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET TULOISTA

Kaiken kaikkiaan vuoden 2008 lopussa tehdyn kyselyn tulokset jakautuvat valtavan selkeästi kahteen eri kokonaisuuteen. Ennen kehittämistyön muutoksia kokemukset ovat pääsääntöisesti negatiivisia, kun taas muutosten jälkeen ne ovat hyvin positiivisia. Poikkeuksen tästä muodostaa Krisjouden för unga, jonka osalta lähes joka teeman kohdalla positiivisia kokemuksia oli myös aiemmista käytännöistä. Krisjouden för unga on ollut hyvin oma yksikkönsä ollessaan suomenkielisen kriisityön sisälläkin joten he ovat ehkä välttäneet pahimmilta karikoilta jotka ovat koskettaneet suomenkielisiä kriisityöntekijöitä. Tietty autonomisuus ja työntekijöiden vastuuttaminen on ollut käytäntö heidän kohdallaan jo ennen kehittämistyötäkin. Tämä osaltaan vahvistaa ennestään sitä näkemystä joka kyselyn vastauksissakin näkyy: vastuuttamalla ja luottamalla työntekijöihin, saadaan nostettua myös työilmapiiriä, innovoitua ihmisiä ja kokemaan voimaantumista.

Kyselyn vastauksista voi hyvin helposti nähdä, että jo muuttamalla sinänsä pieniä ja selkeitä arkikäytäntöjä kuten työajanseuranta, voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Samoin esimiesten roolilla ja sillä kuinka he työntekijöitään johtavat, on suuri merkitys sillä asenteella jota työtä tehdään. Työntekijöiden vastuuttaminen oman työnsä ”pomoiksi” näyttäisi ainakin Nuorten Kriisipisteellä kantavan hedelmää. Kun työntekijöille annettiin vastuu oman työn suunnittelusta, seurannasta ja kehittämisestä, löytyi heistä toisiaan arvostava ja kunnioittava, toisiltaan oppiva ja itseäänkin refleктоiva tiimi. Esimiesten rooli ei poistunut mihinkään mutta muuttui entisestä hierarkisesta johtamisesta samalla tasolla tapahtuvaan asiantuntijajohtamiseen. Kuten tämän opinnäyteyten alussa kirjoitin, työntekijöiden on tunnettava itsensä kyvykkäiksi muutoksen oppijoiksi ja toteuttajiksi, joten heidän voimaannuttamisensa on tärkeää. Henkilökunnan voimavarat ja osaaminen saadaan organisaation käyttöön vain jos työntekijät kokevat itsensä toimintakykyisiksi ja haluisiksi.

Sama pätee päätöksentekoon. Jotta työntekijät saadaan sitoutuneeksi päätöksiin, on heidät otettava mukaan päätöksentekoprosessiin. Kyselyn tulokset tukevat myös tätä väitettä. Samoin työntekijän halu kehittää omaa kasvua ja oppimista on elintärkeässä asemassa. Jos työntekijä ei ole halukas kehittämään itseään eikä viihdy työssään, ei hänestä ole juurikaan hyötyä kehittämistyössä vaikka organisaatiolla tai esimiehillä sinänsä olisikin visio kehittämisestä. Johtaja ei voi yksin kehittää organisaatiota, vaan hänen on onnistuttava motivoimaan työntekijät itse oman työnsä kehittämiseen. Tämän kyselyn pohjalta Nuorten Kriisipisteen työryhmä ei ainoastaan ole saanut lisää työhyvinvointia kehittämistyön tuloksena, vaan he ovat myös aktiivisesti halunneet lähteä kehittämään omaa, yksilöllistä työskentelyään sekä ovat sitoutuneet vahvasti kehittämään tiimissä tehtävää työtä ja näin ollen kriisityön sisältöjä ja laatua.

9. POHDINTAA

KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEENA OLI RAKENTAA NUORTEN KRIISIPISTEEN ORGANISAATIOSTA SELLAINEN, ETTÄ SEN RAKENTEET, ORGANISAATIOKULTTUURI SEKÄ JOHTAMINEN VOIMAANNUTTAISIVAT TYÖNTEKIJÖITÄ JA LISÄISIVÄT TYÖHYVINVOINTIA, TUKISIVAT INNOVATIIVISUUTTA JA ITSEOHJAUTUVUUTTA, LISÄISIVÄT AMMATTITAITOA JA SEN YLLÄPITÄMISTÄ SEKÄ MAHDOLLISTAISIVAT JA TUKISIVAT TYÖNTEKIJÖIDEN PROFILOITUMISTA OMIIN ERITYISOSAAMISALUEISIINSA.

KUTEN AIEMMIN ON TODETTU, VOIMAANTUMINEN ON JOKAISEN HENKILÖKOHTAINEN PROSESSI JOTA EI VOI TOISELLE ANTAA. KUITENKIN VOIMAANTUMISEN TAPAHTUESSA TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTI JA OSALLISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ KASVAA. NUORTEN KRIISIPISTEEN TYÖNTEKIJÖILLE TEHDYN KYSELYN PERUSTEELLA TYÖRYHMÄ KOKEE TÄLLÄ HETKELLÄ KUKIN ITSENSÄ MELKO VOIMAANTUNEKSI.

TYÖHYVINVOINTI ON KEHITTÄMISTYÖN MYÖTÄ LISÄÄNTYNYT MERKITTÄVÄSTI. TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUS SIITÄ, ETTÄ HEITÄ ARVOSTETAAN JA TIIMI TUKEE TOISIAAN, KUVAA HYVIN SITÄ TUNNELMAA JOKA TYÖYHTEISÖSSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ VALLITSEE. JOTTA VOIMAANTUMISTA PÄÄSEE TAPAHTUMAAN, ON YMPÄRISTÖ KOETTAVA TURVALLISEKSI. NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ NÄIN NÄYTTÄISI OLEVAN, SILLÄ TYÖNTEKIJÖIDEN MUKAAN KUNNIOITUS JA TOISISTA VÄLITTÄMINEN NÄKYÄÄ. MYÖS KOKEMUS SIITÄ, ETTÄ TYÖYHTEISÖ ON TASAVERTAINEN, ON OMAAN LISÄÄMÄÄN TYÖHYVINVOINTIA. VOIMAANTUMISEN KOKEMUKSEEN LIITTYY TIIVIISTI MYÖS TUNNE SIITÄ, ETTÄ SAA OLLA VAIKUTTAMASSA JA MÄÄRITTÄMÄSSÄ ITSE OMAA TYÖTÄÄN. VASTUUTTAMALLA TYÖNTEKIJÖITÄ MM TYÖN SUUNNITTELUUN JA AJANKÄYTTÖÖN LIITTYEN ON NÄIN OLLEN SAAVUTETTU MYÖS YKSILÖIDEN OMAA VOIMAANTUMISTA, MIKÄ PUOLESTAAN PALAUTUU ORGANISAATION HYÖDYKSI KUN TYÖNTEKIJÄT KYKENEVÄT JA HALUAVAT ANTAA ITSESTÄÄN ENEMMÄN.

INNOVATIIVISUUDEN JA ITSEOHJAUTUVUUDEN EDellytyksenä on edellä mainittu voimaantuminen ja vastuun jakaminen työnteijätasolle. Jo aiemmin Nuorten Kriisipisteessä Itäisellä toimipisteellä on toimittu itseohjautuvasti esimiehen puuttuessa, mutta nyt itseohjautuvuus on vapaaehtoista, esimiesten tietoisesti työnteijöille antamaa vastuuta ja vapautta. Se pitää sisällään myös luottamuksen ja uskon työnteijöiden tieto-taitoon ja kykyyn hahmottaa oma työnsä parhaiten. Nuorten Kriisipisteessä työnteijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Itseohjautuvuus on kiinnittynyt työryhmien työtavaksi ja arkikäytännöksi. Aiemmasta esimies määrää linjasta on päästy siihen, että kukin suunnittelee työnsä sisällön ja päivänsä rakenteen itse. Myös tiimit keskenään suunnittelevat kokonaisuuksia entistä itsenäisemmin. Toki esimiesten rooli on tukea tätä suunnittelua ja olla käytettävissä, mutta vastuu ja valta on työnteijöillä itsellään. Tämä muutos on tuonut työnteijöille kokemuksen siitä että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan oman työnsä asiantuntijoina. Innovatiivisuuden lisääntymisestä kertoo myös uudenlainen suhtautuminen verkostoitumiseen. Yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoidutaan entistä enemmän ja varsinkin tulevaisuuden suunnitelmissa verkostoyhteistyö ja synergia nähdään tärkeänä mahdollisuutena.

AMMATTITAITON LISÄÄMINEN JA SEN YLLÄPITÄMINEN KULKEE KÄSI KÄDESSÄ INNOVATIIVISUUDEN KANSSA. NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ ON AINA HALUTTU HYVIN VAHVASTI TUKEA TYÖNTEKIJÖIDEN KOULUTTAUTUMISTA. KOULUTUKSIIN ON VOINUT SOVITUSTI OSALLISTUA TYÖAIKANA JA RAHALLINEN TUKEA KOULUTUKSIIN ON OLLUT MERKITTÄVÄ. SAMOIN TYÖNOHJAUKSEEN ON PANOSTETTU; KULLAKIN TYÖNTEKIJÄLLÄ ON OMA HENKILÖKOHTAINEN TYÖNOHJAUKSENSA MINKÄ LISÄKSI TYÖRYHMILLÄ ON YHTEISET RYHMÄTYÖNOHJAUKSET. TÄTÄ LINJAA ON HALUTTU JATKAA, KOSKA ON NÄHTY ERITYISEN TÄRKEÄNÄ MAHDOLLISTAA TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN. SUHTAUTUMINEN KOULUTUKSIIN ON SÄILYNYT MYÖNTEISENÄ, MUTTA TARKENTUNUT NIIN, ETTÄ KOULUTUKSISSA ENTINEN YKSILÖTERAPEUTTINEN LATAUS ON POISTUNUT JA TILALLE ON TULLUT ENTISTÄ AVARAKATSEISEMPI LINJA. MYÖS MUISTA KUIN TERAPIAKOULUTUKSISTA VOI HYÖTYÄ VALTAVASTI JA LÄHTÖKOHTA TULISIKIN OLLA ASIAKKAAN ETU, EI TYÖNTEKIJÄN OMA HENKILÖKOHTAINEN ANSIOLUETTELO. KEHITTÄMISTYÖSSÄ TÄHÄN SEKTORIIN EI JUURI PUUTUTTU KOSKA KÄYTÄNNÖT OLIVAT JO KUNNOSSA. USKOISIN KUITENKIN, ETTÄ UUSI TYÖOTE NÄKYÄÄ MYÖS KOULUTUKSIIN HAKEUTUMISESSA JA MYÖS SIINÄ, ETTÄ KOULUTUKSISTA SAADUT OPIT JA HYÖDYT JAETAAN ENTISTÄ PAREMMIN KOKO TYÖRYHMÄLLE.

OMIIN ERITYISOAAMISALUEISIIN PROFILOITUMINEN OTETTIIN ILOLLA VASTAAN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELUVAIHEESSA. AIEMMIN SÖRNÄISTEN JA ITÄKESKUKSEN IKÄRAJAT OLIVAT TOKI HIEMAN MÄÄRITTÄNEET SITÄ, KUKA TAPAA MINKÄKIN IKÄISIÄ ASIAKKAITA, MUTTA MUUTEN PROFILOITUMINEN OLI OLLUT AIKA VÄHÄISTÄ. HALUSIMME TIE TOISESTI LISÄTÄ MAHDOLLISUUTTA HANKKIA LISÄOSAAMISTA TIETTYYN RYHMÄÄN TAI TYÖTAPAAN LIITTYEN JA LUONNOLLINEN JATKUMO TÄLLÄ ON MYÖS PÄÄSTÄ KÄYTTÄMÄÄN HANKITTUA OSAAMISTA JA KESKITTÄÄ TIETTYYN ASIAKASRYHMÄÄN. PÄIVYSTYKSESSÄ KAIKKI TYÖNTEKIJÄT TAPAAVAT EDELLEEN KAIKKIA ASIAKKAITA, MUTTA YKSILÖTAPAAMISTEN OSALTA MERKITTÄVÄÄ PROFILOITUMISTA ON TAPAHTUNUT. KÄYTÄNNÖSSÄ TÄMÄ TARKOITTAÄ MM SITÄ, ETTÄ TYÖNTEKIJÖILLÄ ON OLLUT MAHDOLLISUUS JA HALU KESKITTÄÄ ESIMERKIKSI ALAIKÄISIIN ASIAKKAISIIN TAI VASTAAVASTI TÄYSIKÄISIIN ASIAKKAISIIN. MUSIIKKITERAPIAN OSALTA RIITTÄVIEN VÄLINEIDEN HANKINTA ON MAHDOLLISTANUT ENTISTÄ PAREMMIN MUSIIKKITERAPIAN KÄYTÖN. Osa työnteijöistä on suuntautunut perhetyöhön ja heillä on ollut mahdollisuus keskittyä siihen. LISÄOSAAMISTA ON HANKITTU NIIN PARITERAPIAN KUIN VAIKKAPA KESKITTÄMISVAIKEUKSIEN KANSSA KAMPPAILEVIEN NUORTEN OSALTA. MIKÄ TÄRKEINTÄ, ON SYNTYNYT KULTTUURI JOSSA ON LUVALLISTA KESKITTÄÄ JA KEHITTÄÄ TIETYYSSÄ ALUEESSA, UNOHTAMATTA PERUSTEHTÄVÄÄ. SAMALLA ON SYNTYNYT TIIVIS TIIMI, JOKA PITÄÄ TOISISTAAN HUOLTA JA MYÖS KANTAA VASTUUTA. JOS TYÖTOVERI KASAA ITSELLEEN LIIAN ISOA KUORMAA, TIIMI EHTII USEIN ENNEN ESIMIESTÄ RAJAAMAAN SITÄ. YHTEISTYÖ TOIMII JA KANTAA.

Myös esimiesten rooli on muuttunut. Aiemmin esimies oli tiimistä irrallinen, hyvin pitkälle kaikesta vastuussa oleva ja ehkä etäinenkin. Nyt esimiehet, vastaavat kriisityöntekijät ovat osa tiimiä, heillä vain on erilainen työnkuva. Vastaavien kriisityöntekijöiden, kehittämistyön vastaavan ja nuorten kriisityön johtajan JOTI-tiimistä on muodostunut tiivis, työn isoja linjoja miettävä tiimi, jonka tuki jäsenilleen on ollut merkittävä. Myös työnteijöiden palaute on kertonut, että tuntuu hyvältä kun kaikki asiat eivät ole heidän päällään: on asioita jotka kuuluvat esimiesten pohdittavaksi ja kun ne pysyvät esimies tasolla, jää kriisityöntekijöille rauha keskittyä omaan työhönsä. Vuoden kokemuksella ainakin itse olen tyytyväinen tähän rakenteeseen. Myös oma paikkani osana Nuorten Kriisipistettä ja Krisjournen för unga tuntuu selkeämmältä ja oikeammalta kuin koskaan aikaisemmin. Kehittämistyön läpivieminen on varmasti aina rankkaa, ja kun se tehdään työssä jossa ihmiset ovat auki, herkkiä ja avoimia

työn luonteen takia, uskon sen olevan erityisen rankkaa. Tämä kokemus on antanut minulle valtavasti ammatillista osaamista kehittämisprosessien läpiviemiseen, sekä avannut silmiä erityisesti voimaantumisosprosessin tärkeydelle. Ilman voimaantumista, sisäistä voimantunnetta jää kehittyminen ja muutos ulkokohtaiseksi, eikä konkretia säily kauaa. Onnistuneen voimaantumisosprosessin kautta kehittyä ei ainoastaan organisaatio, vaan myös yksilöt, joiden varassa koko organisaatio lepää.

KEHITTÄMISTYÖN JÄLKEEN NUORTEN KRIISIPISTE EI OLE AINOASTAAN LÖYTYNYT VAAN MYÖS VAHVISTUNUT. KUTEN USEIN TALOT, MYÖSKÄÄN ORGANISAATIOT TULE KOSKAAN IHAN VIIMEISEEN ASTI VALMIIKSI, MUTTA KUN POHJATYÖ ON TEHTY HYVIN JA PERUSTUS ON VAHVA, EI PIENET TUULET HEILUTA TALOA. NUORTEN KRIISIPISTEEN PERUSTUS ON VAHVA JA SEINÄTKIN NÄYTTÄVÄT TÄLLÄ HETKELLÄ KOVIN HYVILTÄ. TÄHÄN TALOON ON HYVÄ TULLA, NIIN ASIAKKAIDEN KUIN TYÖNTEKIJÖIDENKIN.

LÄHTEET

- ENGSTRÖM, Y. 1995. KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS. PERUSTEITA, TULOKSIA JA HAASTEITA. HELSINKI: PAINATUSKESKUS OY.
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 2000. JOHDATUS LAADULLISEEN TUTKIMUKSEEN. TAMPERE: VASTAPAINO.
- Toim. Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, L. 2004. Ratkaisun taito. Vammala : Vammalan kirjapaino OY.
- HOKKANEN, S. & SKYTTÄ, O. & STRÖMBERG, O. 1996. JOHTAMISTAITO. JYVÄSKYLÄ: PAINO-PORRAS OY.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo : WS Bookwell oy.
- JALAVA, U., VIRTANEN, P. 1998. TIETOA LUOVA PROJEKTI. POLKU OPPIVAAN ORGANISAATIOON. TAMPERE: TAMMER-PAINO OY.
- JUUTI, P. 2001. JOHTAMISPUHE. PS-KUSTANNUS. JUVA: WS BOOKWELL OY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu : Otavan kirjapaino Oy.
- KASKI, S. & KIANDER, T. 2005. TUNNEJOHTAJUUS. KUUNTELUA JA VAIKUTTAMISTA. HELSINKI : EDITA.
- Kokko, O. Kovat johtajat ovat täällä taas. Artikkelit. Taloussanomat 20.2.2008
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Kokkonen, M. 2005. Myh öisnuorten psyykkisten oireiden muutokset lyhyen kriisiterapian aikana. Helsingin Yliopisto. Psykologian laitos.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Työturvallisuuskeskus. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna : Karisto Oy.
- LASSILA, I. 2000. OIVALTAVA JOHTAJA. JYVÄSKYLÄ: GUMMERUS.
- LÄMSÄ, A-M & HAUTALA, T. 2005. ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMISEN PERUSTEET. HELSINKI: EDITA PRIMA OY.
- LÖNNQVIST, J. 2003. JOHTAJAN JA JOHTAMISEN PSYKOLOGIASTA. HELSINKI : EDITA.
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere : Tammi.
- Metsämuuronen, J. 2006 (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy.
- Rissanen, R. & Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki : Kirjapaino Raamattutalo.
- Ruuska, K. 2006. Terveystuollon projektinhallinta. Mallit, työkalut, ihmiset. Talentum. Tammerpaino Oy.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki : Tammi.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma : Kirjapaino West-Point Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere : Tammer-Paino Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma : Kirjapaino West-Point Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna : Karisto Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy.

INTERNET LÄHTEET

- SIITONEN, J. 1999. VOIMAANTUMISTEORIAN PERUSTEIDEN HAHMOTTELUA. OULUN YLIOPISTO, OULU.
[HTTP://HERKULES.OULU.FI/ISBN951425340X/](http://herkules.oulu.fi/ISBN951425340X/)

[HTTP://WWW.EMPOWERMENTHOUSE.FI](http://www.empowermenthouse.fi), 15.5.2009

([HTTP://WWW.EMPOWERMENTHOUSE.FI/CMS/INDEX.PHP?EMPOWERMENT](http://www.empowermenthouse.fi/cms/index.php?empowerment))

TYÖPAPERIT JA MUISTIOT

Nygård, H. 2008. Työpapereita 5. Kehittämisprosessi syksy 2008 - Matti Alpolan.

Jokinen, S. 2007/2008. Työpapereita 1.

Jokinen, S. 2008. Työpapereita 3. Matti Alpolan vetämä kehittämisspäivä 8.9.2008.

Jokinen, S. 2008. Työpapereita 4. Matti Alpolan vetämä kehittämisspäivä 29.10.2008.

Laamanen, K. & Jokinen, S. Nuorten Kriisipisteen tilastokooste 2008.

Sydänmaanlakka, O. 2007. Työpapereita 2.

LIITTEET

Liite 1: Esimiestyön top 10

Liite 2: Säännöt oman esimiehen johtamiseen

LIITE 3: TARVEANALYYSIN KYSELYLOMAKE

Liite 4: Kehittämistyön loppukysely Nuorten Kriisipisteen ja Krisjouren för unga työntekijöille

Liite 5: Kooste vastauksista kehittämistyön loppukyselyn kysymykseen

KAAVIOT

Kaavio 1: Voimaantumisen osaprosessien moniulotteinen keskinäinen yhteys

KAAVIO 2: KEHITTÄMISTOIMINTA VAIHEITTAIN

Kaavio 3: Nuorten Kriisipisteen kehittämistyön tavoitteet

KAAVIO 4: KEHITTÄMISTOIMINTA VAIHEITTAIN NUORTEN KRIISIPISTEELLÄ

Kaavio 5: Nuorten Kriisipisteen organisaatio 1.1.2008 alkaen

KAAVIO 6: NELJÄ ERI SUHDETTA TYÖHÖN, MATTI ALPOLA 2008

Kaavio 7: Kehittämistyön loppukyselyn tulosten luokat

KAAVIO 8: VOIMAANTUMISEN YDINKÄSITTE ALAKATEGORIOINEEN

Säännöt oman esimiehen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2004, s.122)

TUE ESIMIESTÄSI PÄÄTÖKSENTEOSSA. **J**OS HALUAT, ETTÄ EHDOTUKSESI HYVÄKSYTÄÄN, VALMISTELE JA PERUSTELE SE HYVIN. **Ä**LÄ TARJOA ESIMIEHELLESI ONGELMIA VAAN RATKAISUJA. **A**NNA HÄNELLE POSITIIVISTA PALAUTETTA NIIN USEIN KUIN MAHDOLLISTA.

ÄLÄ TUHLAA ESIMIEHESI AIKAA VAAN KITEYTÄ JA TIIVISTÄ ASIASI. **Ä**LÄ VAIVAA HÄNTÄ TURHILLA ASIOILLA. **M**UISTA, ETT EI HÄNEN TARVITSE TIETÄÄ KAIKKEA MINKÄ SINÄ TIEDÄT.

ÄLÄ KYSY ESIMIEHESI MIELIPIDETTÄ, JOS ET TODELLA TARVITSE SITÄ. **T**ODENNÄKÖISESTI SINULLA ON PAREMPI NÄKEMYS ASIASTA. **P**IDÄ ALOITE ITSELLÄSI. **E**SITÄ OMA MIELIPITEESI JA PYYDÄ ESIMIESTÄSI KOMMENTOIMAAN SITÄ.

INFORMOI ESIMIESTÄSI TARPEEKSI, MUTTA **Ä**LÄ LIIKAA. **S**INUN TÄYTYY OSATA TASAPAINOILLA TIEDON JAKAMISEN JA SÄILÖMISEN VÄLILLÄ. **P**ELKISTÄ JA JALOSTA TIETOA; ESITÄ YHTEENVETOJA.

KOULUTA ESIMIESTÄSI SYSTEMAATTISESTI. **Ä**LÄ ODOTA, ETTÄ HÄN TIETÄÄ YHTÄ PALJON KUIN SINÄ. **S**INÄ OLET ASiantuntija, jonka tulisi opettaa esimiehesi tuntemaan tärkeimmät työsi osa-alueet. **J**OS HÄN EI YMMÄRRÄ SINUA, YLEENSÄ ONGELMA ON, ETTET OLE OSANNUT PELKISTÄÄ JA KITEYTTÄÄ RIITTÄVÄSTI.

ÄLÄ YLLÄTÄ ESIMIESTÄSI. **Ä**LÄ LUPAA SELLAISTA, MIHIN ET PYSTY, LUOTTAMUS SYNTYY MOLEMMINPUOLISESTA ENNUSTETTAVUUDESTA. **J**OS VASTAAT TIETYSTÄ OSA-ALUEESTA, VASTAAT MYÖS NIIHIN LIITTYVISTÄ HUONOISTA TULOKSISTA JA NIIDEN PARANTAMISESTA.

OTA HUOMIOON ESIMIEHESI PERSOONALLISUUS. **H**ÄN EI USEINKAAN OLE SAMANLAINEN KUIN SINÄ; LÄHESTY ASIOITA PITÄEN MIELESSÄ HÄNEN KIINNOSTUKSENSA KOHTEET JA ARVOT.

Esimiestyön top 10 (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 261-262)

1. Tavoitesuuntautuneisuuden ylläpitäminen

Luo yhteinen unelma, visio, missio, tahtotila. Selkiytä mitä olet te tekemässä ja miksi. Auta työntekijöitä havaitsemaan tämän toiminnan hyödyt.

Vuorovaikutuksen johtaminen.

Anna kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Käytä yhteisyyttä luovia puhetapoja.

Oppimisen, osaamisen, luovuuden ja tiedon johtaminen

Varmista, että yksilöt ja tiimit oppivat koko ajan uutta ja myös jakavat oppimaansa. Anna heille tilaa ja kannusta luovuuteen. Tue heitä parantamaan osaamistaan. Varmista, että osaamista mitataan.

Työprosessien, työtapojen, työnjaon ja laadun kehittäminen

Autu työntekijöitä ja tiimejä tarkastelemaan, miten toiminta on järjestetty. Arvioikaa, kuka tekee, mitä tekee ja kenen kanssa. Tarkastele toiminnan laatua ja autu tekemään parannuksia.

Mahdollisuuksien ja resurssien tarjoaminen.

Varmista, että työntekijöillä on käytössään työn tekemiseen tarvittavat asianmukaiset välineet, tilat jne.

Konfliktien ratkaisu

Puutu nopeasti ja tiukan ystävällisesti epäselvyyksiin ja ristiriitoihin. Autu työntekijöitä löytämään hyvä ratkaisu tilanteeseen.

Kulttuurin, tarinan ja arvojen johtaminen

Edesauta sellaisia puhetapoja, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja työyhteisön myönteistä käsitystä itsestään ja mahdollisuuksistaan. Autu tarkastelemaan toiminnasta eettistä puolta ja sitä, mikä toiminnassa on todella tärkeää.

Todellisuuden tulkinta ja merkitysten rakentaminen

Autu työntekijöitä jäsentämään toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia, sekä havaitsemaan tiimin / organisaation sisäisiä vahvuuksia ja kehitettäviä puolia. Tulkitse ylemmältä taholta tulevat määräykset ymmärrettävästi. Varmista, että tiimit ymmärtävät organisaation valitseman strategian ja sen, mitä se heiltä vaatii.

Ulkopolitiikan hoito

Kehitä yksikkösi suhteita muihin tiimeihin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin. Luo ulospäin tapahtuvassa viestinnässä positiivisia mielikuvia.

Päätöksenteko

Tee jämäkästi mutta toisia kuullen tarvittavat valinnat ja linjaukset. Priorisoi eri toiminnat, joita yksikkösi tekee. Budjetoi ja valvo toimintaa riittävästi.

**TARVEANALYYSI
KYSELYLOMAKE NUORTEN KRIISIPISTEEN TYÖNTEKIJÖILLE**

LOMAKE ON LÄHETETTY KAIKILLE TYÖNTEKIJÖILLE SÄHKÖISESTI MARRASKUUSSA 2007. LOMAKKEET SÄILYTETÄÄN SALASANOJEN TAKANA PALVELIMELLA.

SAATE:

Tervehdys hyvät työtoverit!

Niin kuin toivottavasti olette kuulleet, olen syksyn aikana palannut koulunpenkille ja suoritan paraikaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini liittyy laaja opinnäytetyö, joka käytännössä toteutuu kehittämishankkeen muodossa. Kaikkien opiskelijoiden hankkeiden tulee liittyä heidän päivätyöhönsä.

Ohessa on liitteenä kehittämishankkeeni ensimmäinen, alustava suunnitelma. Tällä hetkellä työstän tarvenalyysia, jonka tavoitteena on tarkentaa tavoitteita ja linjata hanketta tarkemmin. Tähän tarvitsen teidän panostanne merkittävästi. Oheisesta linkistä pääsette lomakkeeseen, jossa on kaksi teemaa, joihin toivon teidän vastaavan vielä tämän viikon aikana. Näistä vastauksista koostan nimettömänä koosteen tarveanalyysin sisällä ja sen kautta pääsen määrittämään tarkemmin millaisia tavoitteita hankkeeseen liittyy.

Vastauksia ei tarvitse stilisoida eikä niitä tulla missään vaiheessa käyttämään nimellä niin että yksittäinen työntekijä olisi tunnistettavissa.

Jos hankkeeseen tai tarveanalyysikysymyksiin liittyy on epäselvää tai haluat kysyä tästä lisää - ota yhteyttä!

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

T: Satu

Tavoitteena on SWOT analyysin nelikentän kautta hahmottaa sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä jotka vaikuttavat tavoitteen toteutumiseen

ARVIOI TAVOITTEITA 1 JA 2 ALLA. (SWOT JA AVOIN VASTAUS)

Tavoite 1; Organisaation selkiyttäminen, kahden työryhmän sulauttaminen yhdeksi työryhmäksi, käytänteiden rakentaminen ja muutoksen läpivieminen.

- 1) VAHVUUDET (sisäiset, jokaisen työntekijän itseensä liittyvät tekijät)
- 2) HEIKKOUEDET (sisäiset)
- 3) MAHDOLLISUUDET (ulkoiset, työryhmään, työnantajaan, tiloihin jne jne liittyvät tekijät)
- 4) UHAT (ULKOISET)

Tavoite 2: Työmuotojen mallintaminen ja systematisoiminen. Työntekijöiden profiloituminen osaamisalueisiinsa ja tämän kautta palvelutarjottaminen laajeneminen .

5) MITÄ AJATUKSIA TAVOITE 2 SINUSSA HERÄTTÄÄ. KUVAA VAPAASTI.

Kiitos vastauksistasi! Tack för ditt svar!

Kehittämistyön loppukysely Nuorten Kriisipisteen ja Krisjouren för ungan työntekijöille 12/2008.

Satu Jokinen
Laurea ammattikorkeakoulu
Sos.alan koulutusohjelma, ylempi amk

Tämä kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkiinnon opinnäytetyötä ”Nuorten Kriisipisteen löytämisen vuosi”. Kyselyn vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyössä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi.

Vastaa rauhassa seuraaviin kysymyksiin ja paina lopuksi LÄHETÄ painiketta.
KIITOS VASTAUKSESTASI!

1) ARVIOI kuinka hyvin tällä hetkellä työssäsi toteutuu / pääset toteuttamaan seuraavia asioita:

1 (hyvin huonosti)

2 (huonosti)
3 (kohtalaisesti)
4 (hyvin)
5 (erittäin hyvin)

Eettisyys

Hyväksyntä

Onnistuminen

Luontevuus

Positiivinen lataus

Keskustelukulttuuri

Kannustavuus

Ennakkoluulottomuus

Merkityksellisyys

Vaihtelu

Oman roolin löytäminen

Avoimuus

TURVALLISUUS

Joustavuus

Aitous

Tasa-arvoisuus

Vuorovaikutus

Kollegiaalisuus

Tyytyväisyys

Innostuneisuus

Itseluottamus

Luovuus

Ammatillinen itsetunto

Kunnioitus

Pitkäjänteisyys

Kriittisyys

Halu menestyä

Yrittäminen

Aktiivisuus

Halu oppia

Rohkeus kokeilla

Tukeminen

Todellinen vastuu

Itsenäisyys

Toimintavapaus

2) ARVIOI ja KUVAILE Nuorten Kriisipisteen aikaisempia (ennen vuotta 2008) työkäytäntöjä.
Kuvaile ainakin seuraaviin teemoihin liittyviä asioita: työn suunnittelu, työaikakäytännöt, työn

raportointi ja kehittäminen, työilmapiiri jne.

3) ARVIOI JA KUVAILE NUORTEN KRIISIPISTEEN TYÖKÄYTÄNTÖJÄ (EDELLEISEN KYSYMYKSEN TEEMOJEN TAPAAN) VUODESTA 2008 ETEENPÄIN.

4) VUODEN 2008 AIKANA ON TAPAHTUNUT MUUTOKSIA EDELLEISEN KYSYMYKSEN TEEMOISSA. MITEN JA MITKÄ MUUTOKSET OVAT VAIKUTTANEET SINUUN? TYÖMOTIVAATIOOSI, JAKSAMISEESI, TYÖHYVINVOINTIISI JNE.

5) MITÄ MUUTA HALUAT SANOA?

LÄMMIN KIITOS, ETTÄ VASTASIT KYSYMYKSIIN JA ETTÄ OLET OLLUT OSA NUORTEN KRIISIPISTEEN MATKAA KOHTI LÖYTÄMISTÄ!
OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA SINULLA ON MAHDOLLISUUS HALUTESSASI LUKEA SE JA TUTUSTUA TULOKSIIN. KIITOS 😊
SATU JOKINEN

Kooste vastauksista kehittämistyön loppukyselyn kysymykseen 1.