



Työyhteisön muutos

Jatkotutkimus Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen
vuoden 2006 organisaatiomuutoksen vaikutuksesta
Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön

Jonna Lehtinen
Elisa Mustonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2008

Sosiaali- ja terveysala



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijät LEHTINEN, Jonna MUSTONEN, Elisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 57+12	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Työyhteisön muutos. Jatkotutkimus Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vuoden 2006 organisaatiomuutoksen vaikutuksesta Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön.		
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaajat HINTIKKA, Timo PEKONEN, Meeri		
Toimeksiantaja Myllyjärven nuorisokoti		
Tiivistelmä <p>Myllyjärven nuorisokoti tilasi opinnäytetyön, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Myllyjärven nuorisokodin työntekijöiden ajatuksia vuonna 2006 alkaneen Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen jälkeisestä ajasta joulukuuhun 2007 asti. Opinnäytetyö on jatkotutkimus Kivimäen ja Peltosen (2007) opinnäytteelle, joka käsitteli organisaatiomuutoksen myötä syntyneitä Myllyjärven nuorisokodin uutta työyhteisöä.</p> <p>Laadullisessa opinnäytetyössä selvitettiin ryhmähaastattelujen ja kyselylomakkeiden avulla, miten Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön muutos näkyi työtehtävissä, työyhteisössä, johtajuuden toteutumisessa sekä työssäjaksamisessa ja miten muutoksesta oli selvitty. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin työntekijöiden ajatuksia kuluneesta vuodesta, tulevaisuuden näkymistä sekä muutosta koskevista tutkimuksista.</p> <p>Haastatteluissa esiintyi runsaasti erilaisia vastauksia ja näkökulmia. Muutoksen koettiin lisänneen työn määrää kehittämisen ja uusien työtapojen myötä, perustyön kuitenkin säilyessä samana. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki työyhteisön kehittyneen ja ilmapiirin parantuneen, mutta yhteisen linjan toivottiin yhä kehittyvän. Lisäksi esiin nousi työntekijöiden motivoituneisuus työyhteisön ja uusien työtapojen kehittämiseen. Vastaajat kertoivat johtajuuden toteutuneen vaihtelevasti ja olleen epävarmaa, mihin myös johtajuuden jakautuminen oli vaikuttanut. Suuri osa tutkimukseen osallistuneista kertoi muutoksen vaikuttaneen työssäjaksamiseen ja selviytymiskeinoina valtaosa mainitsi työyhteisöstä saadun tuen sekä yksityiselämän. Edelliseen tutkimukseen verrattuna työyhteisön kehitys oli nähtävissä ja työyhteisön kulttuuri oli alkanut muotoutua.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työyhteisö, muutos, johtajuus, työssäjaksaminen, selviytyminen, Myllyjärven nuorisokoti		
Muut tiedot		

Authors LEHTINEN, Jonna MUSTONEN, Elisa	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 57+12	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Change in a working community. Further study about the effect of the organizational change in Social and Health Services of the city of Jyväskylä in 2006 on the working community of Myllyjärvi youth home.		
Degree Programme The Degree Programme in Social Studies		
Tutors HINTIKKA, Timo PEKONEN, Meeri		
Assigned by Myllyjärvi Youth home		
Abstract <p>The Myllyjärvi Youth home ordered a Bachelor´s Thesis to survey their employees' thoughts of the year subsequent to the organizational change in Social and Health Services of the city of Jyväskylä in 2006. This Bachelor´s Thesis is further study for the thesis of Kivimäki and Peltonen (2007), which explored the Myllyjärvi Youth home's new working community generated by the organizational change.</p> <p>This qualitative study was conducted using group interviews and questionnaires. The aim was to find out how the organizational change could be seen in tasks, working community, realization of the management, the wellbeing at work and how the change had been coped with. Furthermore the study explored the employees' thoughts about the past year and their future expectations as well as studies concerning change.</p> <p>There occurred many different answers and perspectives in the interviews. The change had brought on development and new working methods and thereby increased the workload while the basic work had stayed the same. Majority of the interviewees felt that the working community and the atmosphere had changed for the better, but still they hoped for some development with the common policy. Additionally the employees' high motivation towards the development of the working community and new working methods could be seen in the study. The management had been divided and was therefore diverse and uncertain. Many answerers felt that the change had affected their wellbeing at work. Most of them mentioned that support from the working community and private life had helped them cope. In comparison with the earlier study there was to be seen development in the working community and the culture of the working community had started to take shape.</p>		
Keywords Working community, change, management, wellbeing at work, coping, Myllyjärvi Youth home		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	4
3 MYLLYJÄRVEN NUORISOKOTI	6
3.1 Yleiskuvaus Myllyjärven nuorisokodista	6
3.2 Työmenetelmiä Myllyjärven nuorisokodissa	7
3.2.1 Oma-aikuisuus	7
3.2.2 Arviointiohjelma	9
4 TYÖYHTEISÖ	11
4.1 Työyhteisön kulttuuri ja hyvinvointi	11
4.2 Muutos työyhteisössä	13
5 JOHTAJUUS TYÖYHTEISÖSSÄ	16
5.1 Johtajan tehtävä.....	16
5.2 Muutosjohtajuus.....	18
6 TYÖYHTEISÖN MUUTOKSESTA SELVIYTYMINEN.....	19
6.1 Työssäjaksaminen	19
6.2 Työssäjaksamista edistäviä keinoja	20
6.2.1 Kehityskeskustelu.....	20
6.2.2 Työnohjaus.....	21
6.3 Selviytyminen	22
6.3.1 Coping-keinot.....	22
6.3.2 Defenssimekanismit	23

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
7.1 Tutkimustehtävät.....	24
7.2 Laadullinen tutkimus.....	25
7.3 Aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmät	26
7.3.1 Tutkimuksen kulku ja kohderyhmä.....	26
7.3.2 Kyselylomake.....	27
7.3.3 Ryhmähaastattelu	27
7.4 Aineiston käsittely.....	28
7.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	30
8 TUTKIMUSTULOKSET.....	33
8.1 Muutoksen vaikutus työtehtäviin.....	33
8.2 Työntekijöiden kokemukset työyhteisöstä.....	35
8.3 Johtajuus Myllyjärven nuorisokodissa.....	39
8.4 Työssäjaksaminen ja muutoksesta selviytyminen.....	43
8.5 Ajatuksia kuluneesta vuodesta ja tulevaisuudesta.....	46
8.6 Työyhteisön muutosta koskevat tutkimukset	49
9 POHDINTA	51
LÄHTEET	58
LIITTEET	61
Liite 1. Haastattelulomake ohjaajille	61
Liite 2. Haastattelulomake johtajistolle	66
KUVIOT	
KUVIO 1. Kulttuurin tasot.....	12

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme käsittelee Jyväskylän kaupungin vuoden 2006 sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen vaikutuksia Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön. Kivimäki ja Peltonen (2007) aloittivat tutkimusten sarjan opinnäytetyöllään ”Työyhteisön muutos. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen vaikutus Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön”, jossa he kartoittavat työyhteisön tilaa muutoksen alussa syksyllä 2006. Oma tutkimuksemme kuvaa tilannetta vuosi sen jälkeen.

Tutkimuksen aihetta ehdotettiin opiskeluryhmällemme lastensuojeluharjoittelua suunniteltaessa. Myllyjärven nuorisokoti oli halukas ottamaan harjoitteluun kaksi opiskelijaa, jotka tekisivät opinnäytetyönsä johtajan tarjoamasta aiheesta. Olimme hyvin kiinnostuneita Myllyjärven nuorisokodista ja opettajien kannustuksella päätimme ottaa haasteen vastaan. Oli huojentavaa löytää opinnäytetyön aihe, vaikka se olikin meille vielä epäselvä. Aihe tuntui jopa vaikealta, koska lähes samasta aiheesta oli tehty tutkimus vain vuotta aikaisemmin. Suurena haasteena koimme uuden näkökulman löytämisen ja samalla vertailukelpoisuuden säilyttämisen.

Lähdimme rohkeasti toteuttamaan työtä. Lastensuojeluharjoittelun aikana suunnitelimme tutkimusta yhdessä Myllyjärven nuorisokodin edustajien sekä ohjaavien opettajien kanssa. Joulukuussa 2007 haastattelimme henkilökuntaa työyhteisön sen hetkisestä tilanteesta ja vuoden aikana koetuista tuntemuksista. Ryhmähaastatteluilla ja kyselylomakkeilla selvitimme ajatuksia muutoksen vaikutuksista työtehtäviin, työyhteisöön, johtajuuteen ja työssäjaksamiseen sekä kysyimme keinoja, joiden avulla muutoksesta on selvitty.

Koemme aiheen ajankohtaiseksi, sillä organisaatiomuutoksia toteutetaan paljon esimerkiksi kuntaliitosten myötä ja keskitettäessä palveluita. Vuoden 2009 alkaessa Jyväskylän kaupunki yhdistyy Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kanssa aiheuttaen lisää uudistuksia muun muassa kunnallisten lastensuojelulaitosten määrän muuttuessa. Opinnäytetyömme kuvaa Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen or-

ganisaatiomuutoksen toteutuksen sujumista ja osoittaa seikkoja, joita muutoksessa tulee huomioida.

Opinnäytetyömme on tarkoitus palvella Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöä ja laajemmin kaupungin organisaatiota. Myllyjärven nuorisokodin työntekijöille tutkimus oli arvokas ”ajatusten purkamisfoorumina”. Moni heistä kuitenkin epäili, ettei tutkimuksesta tule olemaan muille tahoille hyötyä, jos tuloksia ei esitellä ylemmille esimiehille. Haastattelussa kuitenkin selvisi, että Myllyjärven nuorisokodin johtajisto aikoo tuoda tulokset kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johdon tietoon sekä lisäksi hyödyntää tutkimusten tuloksia kehittäessään työyhteisöä ja sen toimintaa.

Opinnäytetyömme kautta olemme perehtyneet tarkemmin hallintoon ja johtajuuteen, ryhmäytymisprosesseihin sekä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Opiskeltuamme tutkimuksemme tietoperustaa, ymmärrämme paremmin johtajan asemaa ja näkökulmaa sekä työyhteisön kokemuksia muutoksen yhteydessä. Jos joutuisimme itse vastaavaan työyhteisön muutostilanteeseen, ymmärtäisimme varmasti paremmin syitä muutoksen aiheuttamiin tuntemuksiin ja tuntisimme muutosprosessin vaiheet. Pystyisimme todennäköisesti näkemään tilanteen selvemmin myös johtajan näkökulmasta ja tietäisimme muun muassa, että muutoksesta selviytymiseen tarvitaan vahvan johtajuuden lisäksi työhön ja muutokseen sitoutunutta työyhteisöä. Näin ollen opinnäytetyömme on varmasti hyödyllinen omaa tulevaisuuttamme sekä ammatillisuuttamme silmällä pitäen.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Kivimäki ja Peltonen (2007) ovat perehtyneet opinnäytetyössään Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vuoden 2006 organisaatiomuutoksen vaikutuksiin Myllyjärven nuorisokodissa. Jyväskylän sosiaali- ja terveyslautakunnan (2006a) pöytäkirjan mukaan Jyväskylässä toimi ennen sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutosta kolme nuorisokotia sekä yksi perhetukikoti. Kolmesta nuorisokodista Hovilan nuorisokoti suljettiin ja 1.7.2006 uudistettu nuortenhuoltolaitosten kokonaisuus aloitti toi-

mintansa Myllyjärven ja Lotilan nuorisokotien tiloissa. (Kivimäki & Peltonen 2007, 4–5; Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta 2006a.)

Nuorisokodeissa oli aiemmin yhteensä 26 osastopaikkaa, jotka jakautuivat organisaatiomuutoksen jälkeen 21 osastopaikkaan ja viiteen avotyön paikkaan. Mattilan perhetukikodin toiminta jatkui ennallaan, Lotilan nuorisokoti säilyi päivystys- ja vastaanottoyksikkönä ja sai lisäksi tiloihinsa uuden avotyöyksikön. Myllyjärven nuorisokodissa toimintansa aloitti kaksi uutta yksikköä, arviointi- ja kuntoutusyksikkö. (Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta 2006a.)

Organisaatiomuutoksen myötä kaikkien Jyväskylän kaupungin lastensuojelulaitosten ohjaajien tuli ilmoittautumismenettelyn kautta hakea uusiin toimintoihin ja työryhmiin (Kivimäki & Peltonen 2007, 5). Jyväskylän sosiaali- ja terveyslautakunnan (2006b) pöytäkirjan mukaan työntekijät saivat itse toivoa sijoituspaikkaansa. Lotilan ja Myllyjärven nuorisokodeissa toimintansa aloitti neljä yksikköä, joihin muodostettiin lastensuojelulaitosten henkilöstöstä ammatillisesti vahvat tiimit. Yhdistymisen haasteena nähtiin erilaisten työkulttuurien yhdistyminen ja muotoutuminen. (Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta 2006b.) Myllyjärven nuorisokodissa organisaatiomuutosta seurasi suuri mullistus, kun suuri osa vanhan Myllyjärven nuorisokodin ja vanhan Hovilan nuorisokodin työntekijöistä yhdistettiin työyhteisöksi Myllyjärven nuorisokodin tiloihin (Kivimäki & Peltonen 2007, 25).

Jyväskylän lastensuojelulaitoksissa johtajia oli ennen organisaatiomuutosta neljä. Muutoksen myötä yksi johtajan virka lakkautettiin jolloin jäljelle jäi kolme johtajaa, eli jokaisessa laitoksessa säilyi oma lähiesimies. Nuortenhuoltolaitosten kehittämisen vaikutuksia seuraamaan päätettiin tilata Jyväskylän ammattikorkeakoululta tutkimus. (Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta 2006a.)

Kivimäki ja Peltonen (2007) tutkivat syksyllä 2006 organisaatiomuutoksen vaikutusta Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön. He näkevät tutkimuksensa keskeisenä tuloksena työntekijöiden negatiivisen asenteen muutosta kohtaan; muutos koettiin ylhäältäpäin sanelluksi, tarpeettomaksi ja taloudellisista syistä toteutetuksi eivätkä työntekijät kokeneet sen edistävän lastensuojelupalveluiden laatua. Työntekijät eivät olleet myöskään sitoutuneita edistämään muutosta. Lisäksi muutos aiheutti väsymistä ja ristiriitoja työpaikalla sekä paljon kritiikkiä johtajaa kohtaan. (Kivimäki & Peltonen 2007, 50–51.)

3 MYLLYJÄRVEN NUORISOKOTI

3.1 Yleiskuvaus Myllyjärven nuorisokodista

Lastensuojelutyö painottuu sosiaalityön avohuoltoon, jossa lastensuojelutyön tarvetta kartoitetaan yhdessä lapsen ja nuoren sekä perheen kanssa. Tällöin keskeisessä asemassa on perheen omien voimavarojen etsiminen ja löytäminen sekä hyödyntäminen. Avohuollon tukitoimena lapsi tai nuori on mahdollista sijoittaa tarpeen mukaan myös laitoshoitoon lapsen tai nuoren edun sitä vaatiessa. Mikäli avohuollolliset tukitoimet eivät ole tilanteen korjaantumisen kannalta riittäviä, on keinona lapsen tai nuoren huostaanotto ja sen myötä sijoittaminen perhe- tai laitoshoitoon. (Lastensuojelu 2008.) Vuonna 1979 Myllyjärvelle valmistui lastensuojelulaitos, joka toimi lähes 20 vuotta Myllyjärven lastenkodin nimellä. Nimi muutettiin Myllyjärven nuorisokodiksi vuonna 1998 ja vuonna 2009 tulee kuluneeksi 30 vuotta toiminnan aloittamisesta. (Myllyjärven nuorisokoti 2008.)

Tutkimushetkellä nuorisokodissa on kaksi seitsemänpaikkaista osastoa; arviointi- ja pitkäaikaisen asumisen yksikkö. Arviointiyksikössä tehdään lastensuojelutarpeen arviointia Myllyjärven nuorisokodissa kehitetyn arviointiohjelman avulla ja tarjotaan avohuollollista sijaishuoltoa sitä tarvitseville. Arviointiyksiköstä nuori pyritään saattamaan takaisin kotiin tai vaihtoehtoisesti hänelle sopivimpaan jatkosijoituspaikkaan. Pitkäaikaisen asumisen yksikkö puolestaan tarjoaa kodin sijoitetuille nuorille tavallisinmin siihen asti, että nuori täyttää 18 vuotta tai muuttaa takaisin kotiin. Pitkäaikaisen asumisen yksiköstä nuori usein itsenäistyy ja tätä itsenäistymisprosessia tuetaan Myllyjärven nuorisokodissa monipuolisen itsenäistymisohjelman avulla. (Myllyjärven nuorisokoti 2008.)

Myllyjärven nuorisokodin henkilökunta koostuu usean eri ammattiryhmän edustajista ja työntekijöiden joukossa on sekä miehiä että naisia. Henkilökuntaan kuuluu johtajan, 14 ohjaajan sekä psykiatrisen sairaanhoitajan lisäksi oma keittiöhenkilökunta, joka koostuu kolmesta osa-aikaisesta työntekijästä. Tarvittaessa Myllyjärven nuorisokodilla on käytössään myös osaava sijaisreservi. Lisäksi Myllyjärven nuorisokoti tarjoaa

harjoittelupaikkoja muun muassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoille, jotka tuovat oman panoksensa nuorisokodin toimintaan. (Myllyjärven nuorisokoti 2008; Mäkelä 2008.)

Vankan kokemuksen lastensuojelulaitoksena Myllyjärven nuorisokoti tarjoaa lastensuojelun laitoshuoltoa pääsääntöisesti Jyvässeudun nuorille. Myllyjärven nuorisokodin toimintaa ohjaavia arvoja ovat avoimuus ja yksilöllisyys. Toiminnassa painottuvat vanhempien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tehty tiivis yhteistyö, nuoren hoito ja kuntoutus sekä yksilöllisesti toteutettu arviointi- tai itsenäistymisohjelma. Tärkeänä työmenetelmänä Myllyjärven nuorisokodissa toimii lisäksi oma-aikuisuus. (Myllyjärven nuorisokoti 2008; Mäkelä 2008.) Seuraavassa tarkastellaan tutkimushetkellä ajankohtaisia ja tutkimuksessa keskeisiksi nousseita työmenetelmiä; oma-aikuisuutta ja arviointiohjelmaa.

3.2 Työmenetelmiä Myllyjärven nuorisokodissa

3.2.1 Oma-aikuisuus

Lastensuojelulaitoksissa on laajalti käytössä omahoitajamenetelmä. Tällöin jokaisella lapsella ja nuorella on tämän asioihin tarkemmin perehtynyt oma työntekijä, omahoitaja. Omahoitajamenetelmällä pyritään takaamaan jokaisen lapsen järjestelmällinen ja johdonmukainen kasvatusta. Omahoitaja ei työskentele yksin, vaan muun työyhteisön ja tarvittaessa myös muiden ammattialojen asiantuntijoiden kanssa. Lastensuojelulaitoksen arjessa jokainen työntekijä siis osallistuu lapsen tai nuoren hoitoon ja kasvatukseen. (Kyrönseppä & Rautiainen 1993, 101.)

Työntekijän ja asiakkaan välinen suhde on molemmille osapuolille sosiaalinen kokemus. Voimaannuttavaksi tuon kokemuksen tekee, kun asiakas tuntee olonsa hyväksytyksi ja kokee omia voimavarojaan etsittävän ja löydettävän. Myös työskentelystä välittyvä aito halu auttaa sekä aito välittäminen ovat tässä suhteessa tärkeitä. (Kannanoja, Lähteinen, Marjamäki, Laiho, Sarvimäki, Karjalainen & Seppänen 2007, 108.)

Se, mikä tekee omahoitajasta erityisen muihin työntekijöihin verrattuna, on nuoren ja työntekijän välillä vallitseva omahoitajasuhde, joka on henkilökohtainen tunnesuhde. Omahoitaja tarjoaa nuorelle turvaa ja luotettavuutta sekä ylipäättään huolenpitoa. Omahoitaja pyrkii tarpeen mukaan turvaamaan nuorelle mielihyvän kokemuksia tai jopa aiheuttamaan turhautumista – tavoitteenaan kuitenkin edesauttaa nuoren kehittymistä. (Kyrönseppä & Rautiainen 1993, 101.)

Omahoitaja voi tarjota nuorelle samastumisen kohteen tai mahdollisuuden aikaisemmin toteutumattoman riippuvuussuhteen luomiseen (Kyrönseppä & Rautiainen 1993, 102). Työntekijöiden vaihtuvuus voi olla luottamuksellisen asiakassuhteen syntymisen esteenä. Uusi työntekijä voi kohdata ärtymystä tai jopa vihan tunteita, jos asiakas tuntee voimattomuutta oman elämänsä avaamisesta jälleen kerran uudelle ihmiselle. Varsinkin lastensuojelussa pysyvät ihmissuhteet ovat erittäin merkityksellisiä kiintymyssuhteen kehittymisen ja säilyvyyden kannalta. (Kananoja ym. 2007, 111–112) Jotta hyvä vuorovaikutussuhde voisi rakentua, tarvitaan suhteessa pysyvyyden lisäksi myös luottamusta. Luottamussuhteen rakentaminen ei kuitenkaan ole vaivatonta, sillä varsinkin sosiaalityön asiakkailta on usein taustalla pettymyksiä ihmissuhteiden saralla. (Kananoja ym. 2007, 109.)

Omahoitaja joutuu vastaanottamaan monenlaisia tunteita työssään. Kun työntekijä negatiivisista tunteista ja vaikeista tilanteista huolimatta pysyy nuoren rinnalla, nuori saa hyviä ja korjaavia kokemuksia kestävästä ihmissuhteesta sekä erilaisten tunteiden sietämis- ja käsittelykyvystä. (Kyrönseppä & Rautiainen 1993, 102–103.) Kun työntekijän ja asiakkaan välinen suhde on hyvä ja toimiva, asiakas on valmis avautumaan ja kertomaan itsestään ja vaikeuksistaan avoimesti. Tällöin asiakkaan elämäntilanteen käsittely helpottuu ja työntekijän lisäksi myös asiakas itse kykenee tarkastelemaan ja hahmottamaan elämäänsä vaikuttavia tekijöitä. Tämä on työskentelyssä merkityksellistä ja hyvä vuorovaikutussuhde tukeekin muutostyön käynnistymistä ja onnistumista. (Kananoja ym. 2007, 108.)

Myllyjärven nuorisokodissa omahoitajuudesta käytetään yleisemmin nimitystä oma-aikuisuus, mutta lisäksi myös omaohjaajuus on terminä tuttu. Joka tapauksessa kaikilla eri termeillä tarkoitetaan edellä kuvattua omahoitajamenetelmää. Myllyjärven nuorisokodilla oma-aikuisuutta toteutetaan pääosin tiimityöskentelynä: jokaiselle nuorelle on nimetty kaksi omaa ohjaajaa ja lisäksi tiimiin kuuluu jokaisen nuoren kohdalla

psykiatrinen sairaanhoitaja, joka osallistuu arviointiin sekä vastaa nuorten fyysis-psykykkisestä terveydenhoidosta. (Jouhki 2007.)

Tiimin päävastuulla ovat nuoren asiakaspalaverihin valmistautuminen ja osallistuminen sekä nuoren sijoitusta koskevien asioiden hoito. Omat aikuiset sopivat asioista nuoren vanhempien, koulun, sosiaaliviranomaisten sekä muiden yhteistyötahojen kanssa. Kuitenkin koko työryhmä työskentelee nuoren kanssa ja toimii arjessa omien ohjaajien rinnalla käytännön asioista sovittaessa. Omat aikuiset pyrkivät lisäksi luomaan vuorovaikutuksellisen tunnesuhteen nuoreen, jotta nuorella olisi ainakin yksi luottoaikuinen, johon tukeutua. (Mäkelä 2008.)

Myllyjärven nuorisokodissa molemmilla osastoilla koko työryhmän huomiot nuorista ovat tärkeitä ja ne välittyvät omille aikuisille työskentelyn tueksi. Vastavuoroisesti on myös tärkeää, että omat aikuiset välittävät tietonsa nuorista muulle työryhmälle. Oma-aikuisuus painottuu pitkäaikaisen asumisen yksikössä vuorovaikutuksellisen ihmissuhteen rakentamiseen, sillä nuoren sijoitus on pitkäkestoinen. Arviointiyksikössä oma-aikuisen työn pääpaino on puolestaan arvioinnin tekemisessä, jossa dokumentointi ja kirjaaminen korostuvat. (Mäkelä 2008.)

3.2.2 Arviointiohjelma

Lastensuojelulaki (2007) määrittää lastensuojelun ensisijaiseksi toimenpiteeksi avohuollon tukitoimet. Avohuollon tukitoimiin on lastensuojelulain (2007) mukaan ryhdyttävä, jos kasvuolosuhteet eivät turvaa lapsen terveyttä tai kehitystä tai jos lapsi itse käytöksellään vaarantaa terveyttään tai kehitystään. Avohuollon tukitoimien tarkoituksena on edistää lapsen kehitystä sekä vahvistaa lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatuskykyä ja -mahdollisuuksia muun muassa toimeentuloa ja asumista tukemalla. (L 13.4.2007/417, 4§, 34–35§.)

Avohuollon tukitoimena on mahdollista sijoittaa lapsi laitoshuoltoon joko yksin tai yhdessä tämän hoidosta ja kasvatuksesta vastaavan henkilön kanssa. Sijoitettaessa lasta yksin sijoituksen edellytyksenä on sen tarpeellisuus lapsen tuen tarpeen arvioimisen, lapsen kuntouttamisen tai lapsen väliaikaisen huolenpidon järjestämisen kannalta. Toistuva avohuollollinen sijoitus ei ole sallittua, mikäli lapsen etu ei sitä välttämättä

vaadi. Kun lapsi sijoitetaan yksin, tulee sijoituksen jatkamisesta tai sen vaihtoehtoista tehdä arviointi viimeistään kolmen kuukauden kuluttua sijoituksen alkamisesta. Jos sijoitusta päätetään jatkaa, on arviointi toistettava kolmen kuukauden välein ja samalla selvittävä mahdollista huostaanoton tarvetta. (L 13.4.2007/417, 37§.)

Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän vastuulla on tehdä selvitys lapsen tilanteesta kolmen kuukauden kuluessa lastensuojeluasian vireille tulosta. Tällöin arvioidaan lapsen kasvuolosuhteita, hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden mahdollisuuksia huolehtia lapsen hoidosta ja kasvatuksesta sekä lastensuojelutoimenpiteiden tarvetta. (L 13.4.2007/417, 27§.)

Myllyjärven nuorisokodin arviointiyksikössä tehtävä työ vastaa lastensuojelulain vaatimukseen avohuollon tukitoimista. Yksikön toiminnan lähtökohta on käytännöllinen: nuoren elämässä on esimerkiksi akuutti kriisi, jonka käsitteleminen kotona ei onnistu, joten nuori saapuu Myllyjärven nuorisokodille. Työskentelyn tavoitteena on kyetä puuttumaan nuoren elämän vaikeuksiin mahdollisimman nopeasti. Lastensuojelulaissa asetettu lastensuojelutarpeen selvityksen vaatimus ei ole ollut määrittämässä Myllyjärven nuorisokodin arviointiohjelman kehittämistä, mutta arviointiohjelma toimii tarvittaessa lastensuojelutarpeen selvitystä tekevän sosiaalityöntekijän tukena. Myllyjärven nuorisokoti pitäytyy kuitenkin täysin nuoren sijoitukseen tai huostaanottoon liittyvän päätöksenteon ulkopuolella. (Mäkelä 2008.)

Myllyjärven nuorisokodissa alettiin kehittää arviointiohjelmaa heti organisaatiomuutoksen tapahduttua (Mäkelä 2008). Arviointiyksikön perustehtävä on arvioida nuorten lastensuojelutarvetta ja antaa sijaishuoltoa sitä tarvitseville nuorille. Nuoret sijoitetaan arviointiyksikköön usein avohuollon tukitoimenpiteenä, jolloin sijoituksen ei ole tarkoitus kestää muutamia kuukausia pidempään. (Myllyjärven nuorisokoti 2008.) Sosiaalityöntekijä tilaa arvioinnin ja nuoren omat aikuiset yhdessä psykiatrisen sairaanhoitajan kanssa huolehtivat siitä, että kyseisen nuoren kohdalla oleelliset arvioinnin osat käydään läpi sijoituksen aikana ja raportoidaan tilaajaosapuolta eli sosiaalityöntekijää (Jouhki 2007). Nuorta ja perhettä pyritään tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta nuori voisi palata takaisin kotiin (Myllyjärven nuorisokoti 2008). Sijaishuoltoa toteutettaessa onkin otettava huomioon tavoite perheen jälleenyhdistämisestä (L 13.4.2007/417, 4§).

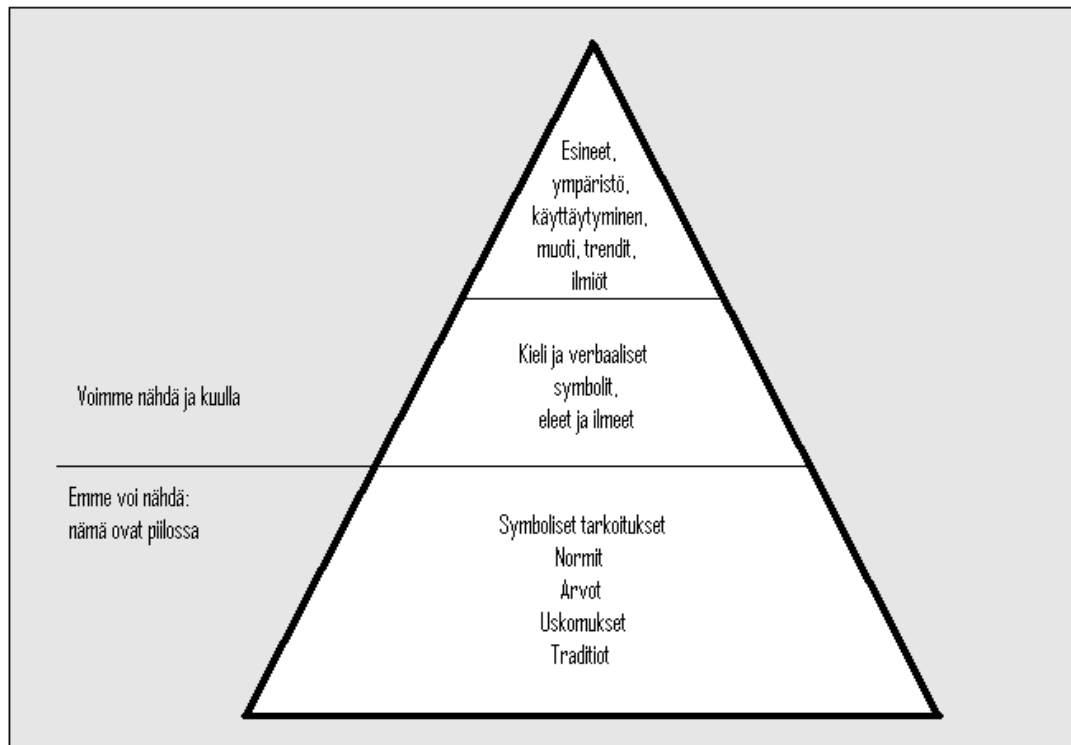
Arviointiohjelmaan kuuluu erilaisia osa-alueita, joista usein on järkevää käydä läpi vain nuorta ja nuoren kokonaistilannetta koskevat alueet. Ohjelmassa arvioidaan nuoren sosiaalista, fyysistä ja psyykkistä tilannetta sekä tehdään myös tarvittaessa päihdepsyynetilanteen kartoitusta. Sairaanhoidajan vastuulla ovat nuoren fyysis-psykkiseen terveydentilaan liittyvät alueet. Arvioinnissa hyödynnetään nuoren kanssa käytyjä keskusteluja ja koko työyhteisön havaintoja nuoresta sekä erilaisia suuntaa antavia testejä ja lomakkeita edellä mainituista osa-alueista. (Jouhki 2007.)

4 TYÖYHTEISÖ

4.1 Työyhteisön kulttuuri ja hyvinvointi

Ihminen on sosiaalinen olento ja tarvitsee yhteisöä usein myös työelämässä. Yhteistyö on usein myös tärkeää töiden sujumisen kannalta. Työyhteisö vaatii kuitenkin paljon työtä kehittyäkseen ja pysyäkseen toimivana. Joskus työyhteisöt hajoavat rakenteellisista tai asenteellisista syistä. Rakenteellisia syitä ovat esimerkiksi liian tiheät rakennemuutokset, jolloin ryhmäytymisprosessi ei ehdi edetä tehokkaaseen työryhmäkulttuuriin saakka. (Aro 2001, 57–58.)

Työkulttuuri on sosiaalinen, vuorovaikutuksessa kehittyvä organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Työkulttuuri rakentuu perinteistä, arvoista, normeista sekä merkityksistä. Edellä mainittujen, kulttuuria niin sanotusti piilosta rakentavien osatekijöiden lisäksi kulttuuriin sisältyy myös näkyviä tekijöitä, kuten kieli ja eleet, esineet sekä muu fyysinen ympäristö (ks. Kuvio 1). Kulttuuria muovaavat merkitykset ovat muodostuneet työyhteisön yhteisessä toiminnassa – kaikessa kokouksista juhlatilaisuuksiin. Normit kuvastavat yhteisön odotuksia sopivista toimintatavoista kun taas arvoja opitaan ympäristöstä ja ne ohjaavat työyhteisön käyttäytymistä. Arvot muovaavat myös näkyvää ympäristöä ja päinvastoin. (Rauramo 2008, 150.)



KUVIO 1. Kulttuurin tasot (Rauramo 2008, 151).

Organisaatiossa tapahtuva muutos, esimerkiksi kahden työkuulttuurin yhdistäminen, vaatii yhteisiä kehittämistilaisuuksia, joissa keskustellaan yhteistyöstä ja sovitaan tavoitteista ja toimenpiteistä. Suurissa muutoksissa työyhteisön ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen tukevat prosessin onnistumista. Kun luodaan uutta toimintakulttuuria, on tärkeää keskustella ja kuunnella toisia sekä rakentaa pikkuhiljaa myös yhteistä arvopohjaa. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 12, 14.) Arvojen tulisikin olla näkyvä osa työyhteisön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; yhteiset, kaikkien omaksumat arvot nähdään työyhteisöä koossa pitävänä voimana. Yhteisiin arvoihin sitoutuminen voi luoda yhteisön toiminnalle jatkuvuutta, mutta toisaalta myös haitata uusien asioiden omaksumista. Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden erilaiset arvot ja käsitykset toiminnasta voivatkin olla merkittävä toimivuuden este organisaatiomuutoksissa tai yhteenliittymissä. (Rauramo 2008, 151.)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino määrittää ihmisen hyvinvointia. Mielekäs ja sopivassa määrin haastava työ edistää hyvinvointia kokonaisvaltaisesti niin työssä kuin vapaa-ajanakin. Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on sekä yhteiskunnan, työpaikan että yksilön itsensä vastuulla. Työsuojelulainsäädäntö sekä turvallisuus ja

työterveydestä huolehtiminen antavat puitteet työhyvinvoinnille. (Työhyvinvointi 2008.) Hyvän työilmapiirin on todettu vähentävän henkilökunnan sairauspoissaoloja sekä vaikuttavan työn tuottavuuden kasvuun. Ilmapiiriin voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämisen avulla, jonka tulisi olla pääasiassa ennaltaehkäisevää toimintaa. Silloin ongelmien syntyminen pyritään ehkäisemään ja toiminnan sujuminen varmistamaan. Kärkkäisen (2002) mukaan henkilöstö myös arvostaa organisaation panostamista työhyvinvointiin, jolloin organisaatio osoittaa kunnioittavansa henkilöstöä ja sen työpanosta. (Kärkkäinen 2002, 11, 24.)

Johtaminen ja esimiestyö sekä työympäristön ja työturvallisuuden kehittäminen ovat työhyvinvoinnin perusta. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutustaidot sekä yksilön osaamisen, työterveyden ja ergonomian kehittäminen. Kärkkäisen (2002) mukaan epäsuoremmin työhön liittyvät, työntekijän henkilökohtaiset asiat ovat oleellisia tekijöitä työntekijän voimavaroissa tehdä työtä. Esimiehen tulisi kin tukea työntekijän terveyttä, voimavaroja, arjenhallintaa ja vapaa-aikaa sekä huolehtia riittävästä henkilöstöressurssista, oikeista työvälineistä ja työntekijöiden koulutautumisesta. Jokaisen työntekijän on lisäksi itse kannettava vastuu oman fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakykynsä ylläpidosta ja itsensä kehittämisestä. (Kärkkäinen 2002, 25–26, 34).

4.2 Muutos työyhteisössä

Ihmiset ovat tasapainohakuisia, sillä tasapainoisena oman olemisen hallinta on helppointa (Ylikoski 1993, 8). Työorganisaatioissa tapahtuu silti jatkuvaa muutosta ja pysyvää tasapainoa ei synny (Helin 2000, 92). Järvisen (2000) mukaan menestyväkään organisaatio ei voi jäädä paikalleen, vaan sen tehtävä on kehittyä ja uudistua sekä oppia jatkuvasti uutta. Muutokseen sisältyy kuitenkin aina ylimääräisiä töitä, ristiriitoja sekä epävarmuutta, joka nostaa pelot ja tunteet pintaan (Järvinen 1999, 39; Helin 2000 92–93).

Muutosten puolesta puhuvat vanhoihin toimintatapoihin liittyvä uhka sekä uuteen toimintamalliin liittyvä henkilökohtainen hyöty. Muutokseen on helpompi ryhtyä, kun ymmärtää vanhan mallin heikkouden ja uuden mallin tuomat hyödyt myös työnteki-

jöiden tasolla. (Helin 2000, 93.) Harvoin muutos käynnistyykään asioiden ollessa hyvin, vaan tilanteen käydessä vaikeaksi tai jopa kriisiytyessä (Ylikoski 1993, 9).

Muutoksessa voi kuitenkin ahdistaa tunne, että muutos tulee ulkoa eikä itsestämme (Heiske 1997, 237). Silloin muutos uhkaa ihmisten itsemääräämispyrkimystä. Työntekijät voivat epäillä muutoksen tarkoitusta ja oman työnsä arvostusta. (Järvinen 1999, 83–84.) Työyhteisössä pitäisikin keskustella muutokseen liittyvistä asioista, sillä keskustelun puute ja näennäiskeskustelu lisäävät epäluuloa. Usein muutosta kuitenkin ohjataan ulkoa, hierarkkisesti yläpuolelta ja vain organisaation johto tietää tarkalleen muutosta puoltavat tekijät kun taas henkilöstö joutuu omaksumaan muutosta koskevat asiat lyhyessä ajassa (Heiske 1997, 237; Helin 2000, 93).

Muutoksen kohdatessaan ihminen voi käsitellä sitä ja avautua realiteeteille tai kieltäytyä todellisuuden kohtaamisesta ja jumiutua vanhaan. Ihminen pitäytyy entisessä säilyttääkseen turvallisuuden tunteen ja säästääkseen energiaa. (Heiske 1997, 227–228.) Vanhat tavat saattavat olla työyhteisöissä niin tiukassa, että joidenkin työntekijöiden ja työyhteisöjen kohdalla uuden opetteleminen voi olla erittäin haastavaa, jopa mahdotonta. Vaikka uusien toimintatapojen omaksuminen ei olisikaan helppoa, voi se kuitenkin olla helpompaa kuin vanhojen tapojen pois oppiminen. Järvinen (2000) esittääkin, että nuorten työyhteisöjen ja työntekijöiden on helpompi kehittyä ja kehittää toimintaansa iäkkäämpiin työntekijöihin ja vanhempiin työyhteisöihin verrattuna. (Järvinen 2000, 68.)

Työyhteisön muutos voi kriisiytyä, kun työyhteisöllä ei ole tilanteesta vanhoja toimintamalleja. Sen sijaan monet työntekijät, jotka ovat kokeneet useita muutoksia, ovat oppineet selviämään muutoksessa eivätkä murehdi tulevaisuuttaan. (Järvinen 1999, 84–85.) Vaikeasta muutoksesta selvitäkseen työntekijää helpottaa tieto siitä, että muutoksen avulla voi saavuttaa entistä tasapainoisemman tilan. Työntekijöiden tietoisuus muutoksen tavoitteista onkin tärkeää työyhteisön selviytymisen näkökulmasta. (Ylikoski 1993, 8, 11.)

Muutostilanteessa työntekijät saattavat tarvita suojakseen ylikorostettua vahvuutta. Jos tällaisia henkilöitä on monta, ilmiö voi heijastua muutuskulttuuriin ja vääristää vuorovaikutussuhteita vielä tulevaisuudessakin. Kun muutoksen tarkka sisältö selviää ja uhka laantuu, voidaan alkaa valita toimintavaihtoehtoja. Liian pitkään jatkunut uhkatilanne taas aiheuttaa uupumista sekä epämääräistä pahaa oloa ja ahdistusta. Tiedon

saaminen muutoksesta on tärkeää, sillä epävarmuus kuluttaa kaikkein eniten eikä ihminen pääse kehittämään tilanteeseen ratkaisua. (Ylikoski 1993, 37–38, 40.)

Ihmiset toivovat usein mielessään, että muutokset joskus loppuisivat, jotta varsinainen työ ehdittäisiin hoitaa kunnolla (Helin 2000, 92). Kuitenkin muutosten rytmi on nopea eikä muutosten väliin jää pitkiä vakiintuneen toiminnan jaksoja, jolloin työntekijöiden toimenkuvat ja tehtävät olisivat pysyviä. Kehittäminen asettaa vaatimuksia sekä esimiehille että työntekijöille, joiden on omaksuttava oppimisen ja muuttumisen välineitä. (Kärkkäinen 2002, 20 – 21.) Järvinen (2000) muistuttaa, että vastuu muutoksen toteuttamisessa on organisaation johdolla ja esimiehellä. Esimiestyössä olennaiseksi tehtäväksi onkin tänä päivänä kohonnut uudistaminen ja muutosjohtajuus. (Järvinen 2000, 68.)

Työyhteisön muutosprosessi

Ylikoski (1993) kuvaa teoksessaan ”Työyhteisö muutosmurroksessa” muutokseen liittyvien vaiheiden etenemistä sekä työyhteisön tuntemuksia. Ylikosken mukaan muutos edellyttää luopumista muun muassa aiemmista työtovereista, työtavoista tai jopa työpaikasta. Mitä pidempään on ollut työpaikassaan, sitä enemmän luopuminen herättää kaipauksen tunteita. On vaikea luopua vanhasta työstä, jossa on saavuttanut jotakin omien ponnistelujen avulla. Jos luopumiseen liittyville kaipauksen ja surun tunteille ei anna tilaa, ne voivat esiintyä myöhemmin masennuksena tai ylikorostettuna menneen ihannointina. (Ylikoski 1993, 46–47.)

Tilanteissa, joissa luopumiselle ei ole ollut tilaa, esiintyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan tarkoituksena on säilyttää tasapaino ja henkisen tilan hallinta. Ihmisten on saatava kaivata edelliseen työhön liittyviä asioita. (Ylikoski 1993, 53–54.) Muutosvastarinta havaitaan epäilyinä ja pelkoina, jos muutoksen tavoitteet tuntuvat liian suurilta ja vaikeilta saavuttaa (Multanen ym. 2004, 43). Joskus muutos aiheuttaa myös vihan tunteita suojatakseen työntekijän itsetuntoa (Ylikoski 1993, 58).

Vähitellen muutokseen sopeudutaan ja haasteisiin tartutaan. Työyhteisössä se näkyy yhteishenkenä ja tekemisen ilmapiirinä. Yhteistyö sujuu ja vastuuta ollaan valmiita ottamaan ja jakamaan. Työyhteisössä aletaan sietää erilaisuutta. (Ylikoski 1993, 73.) Työyhteisön ilmapiiri tulee avoimemmaksi ja se koetaan turvallisena ja luotettavana. Sen myötä asioista uskalletaan puhua ja tuoda esiin omia mielipiteitä. (Multanen ym. 2004, 28.) Vielä pitkään kaikki tuntuu uudelta ja tehtävää on paljon. Muutoksesta heränneet tunteet käsiteltyään, työntekijä voi tehdä päätöksiä tulevaisuuden suhteen.

Muutos käy mielessä kipeänä tapahtumana, mutta ei estä saamista otetta elämästä. Muutoksen jälkeen moni kokee ymmärtävänsä paremmin elämäänsä ja toisia. Yleensä kestää noin vuoden saavuttaa tämä vaihe. (Ylikoski 1993, 74, 76.)

Täysin toimiva yhteistyö ei synny usein vuodessa tai kahdessaakaan. Tiimin toiminta ei ole jatkuvasti tasaista kehittymistä, vaan koko ajan on riski ajautua pois varsinaisesta tehtävästä. Lyhytaikainen irtautuminen työtehtävästä esimerkiksi kahvitunnin aikana huumorin muodossa ei ole ongelma ryhmälle, mutta ryhmän kohdatessa ongelmatilanteen se saattaa ajautua pois tehtävästä ”sisäiseen maailmaansa” – silloin ryhmä ei toimi realiteettien varassa, vaan turvautuu ryhmän sisäisiin tulkintoihin, uskomuksiin ja ihmissuhteisiin. Tällä tavoin ryhmä hakee suojaa käsittelemättä kuitenkaan työhön liittyviä tosiasioita. (Järvinen 1999, 33–34.)

Kun työryhmän kiinnostus suuntautuu pois varsinaisesta työtehtävästä, näkyy se usein pittaamattomuutena aikatauluista. Vakavammin se ilmenee niin, että työtehtävien sijaan työaikana keskitytään aivan muuhun tehtävään, kuten taisteluun esimiestä tai jotakin työntekijää vastaan. (Järvinen 1999, 37.) Työyhteisön kehitys ei ole pelkästään tasaista nousua, vaan siinä on aina myös taantumavaiheita. Tällöin on tärkeää, että esimies tukee ja motivoi työyhteisöä sekä kannustaa iloitsemaan aikaansaannoksista ja saavutetuista tavoitteista. (Järvinen 2000, 87, 95.)

5 JOHTAJUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

5.1 Johtajan tehtävä

Esimiehen rooli on selvästi erilainen kuin muiden työyhteisön jäsenten roolit. Esimies on välittävä taho työyhteisön ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies välittää viestejä moneen suuntaan sekä tarkastelee työryhmää kokonaisuutena ja huolehtii toiminnasta. Johtajan on lisäksi pidettävä henkistä välimatkaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja keskinäiseen toimintaan, jotta kokonaisuuden hallinnan ja esimie-

hen roolin säilyttäminen on mahdollista. (Järvinen 1999, 64–65.) Esimiehen on huolehdittava töiden järjestelyistä ja tavoitteista sekä varmistettava, että henkilöstö tietää tehtävänsä ja mitä heiltä odotetaan. Siksi onkin tärkeää tarkistaa säännöllisesti, että työn organisointi ja tehtävien jako sujuvat. (Järvinen 1999, 55.) Esimiehen tulee ottaa huomioon myös työntekijöiden yksilöllisyys sekä muutokset organisaation ja työyhteisön tilassa (Elo & Leppänen 1997, 16).

Johtamistapoja on monia, eikä mitään niistä ole Lönnqvistin (2002) mukaan todettu ylivoimaiseksi. Työyhteisöä johtaessa on yleisesti hyväksyttyä käyttää yhteistyötä johtamisen tukena. Yhteistyön avulla voidaan yhdistää henkilöstön ja johdon tavoitteet organisaation perustehtävään. Kun johtaja antaa työntekijöiden osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, se motivoi toimintaan. (Lönnqvist 2002, 53–54.) Esimiehen on myös osattava käyttää valtaa ja asettaa vaatimuksia ja tavoitteita työntekijöiden toiminnalle sekä tilanteen vaatiessa osattava puuttua henkilöstön käyttäytymiseen ja toimintaan työpaikalla (Järvinen 2000, 27).

Kuitenkaan ihmisten johtamisessa vastuun jakaminen ja ongelmanratkaisu eivät ole tärkeimpiä tehtäviä, vaan henkilöstön sitouttaminen yhteiseen visioon sekä motivoiminen ja innostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitä enemmän organisaation voimanlähde perustuu henkilöstön voimavaroihin ja asiantuntijuuteen, sitä tärkeämpää johtamisessa on ymmärtää ihmisten tunteita ja käyttäytymistä. Tehokas johtajuus muodostuu hallinnon sekä asioiden ja ihmisten johtamisen toimivasta kokonaisuudesta. (Lönnqvist 2002, 34, 60–61.)

Ylikosken (1993) mukaan alaisten asennoituminen johtamistehtävää kohtaan yhteisön yhteisenä haasteena on myös tärkeä osa johtajuutta. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä ilman palautetta esimiehen on vaikea nähdä omaa vaikuttavuuttaan työyhteisössä. Johtajuus ilmenee myös yleisissä linjauksissa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksissa. Henkilöstön sitoutuminen muutoksiin riippuu suurelta osin arvostuksen ja palkitsemisen kokemuksista sekä vaikuttamisen mahdollisuuksista. Esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen peruslähtökohtana on henkilöstön sisäinen johtajuus eli vastuu muutoksessa toimimisesta. (Ylikoski 1993, 13.)

5.2 Muutosjohtajuus

Muutos aiheuttaa työyhteisössä negatiivisia tunteita, jotka lähes poikkeuksetta suunnataan esimieheen, jolla on auktoriteetin asema. Esimieheen voi myös kohdistua suuria odotuksia. Jos esimiehellä ei ole riittävästi kokemusta tai tietoisuutta tämän roolin tärkeydestä, se voi johtaa vaikeuksiin ja epävarmuuteen suhteessa työyhteisön käyttäytymiseen. (Ylikoski 1993, 83.)

Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, on tärkeää, että johtajisto neuvottelee ensin muutokselle yhteiset linjat ja tavoitteet. Vasta sen jälkeen muutosta voi perustella henkilöstölle, joka tarvitsee aikaa pohtia ja työstää muutoksen tuomia hyviä ja huonoja puolia. (Järvinen 1999, 21.) Työyhteisö hyötyy siitä, että esimies kykenee selvittämään muutostilanteessa vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät työyhteisön tulee voida jakaa sellaisiin, joihin voidaan vaikuttaa ja sellaisiin, joihin ei voida vaikuttaa, mutta jotka pitää hyväksyä. (Elo & Leppänen 1997, 18.)

Usein äkillinen muutos aluksi kielletään ja ihminen on hetkellisesti toimintakyvytön. Vähitellen tilannetta pystyy suremaan ja erittelemään sekä lopulta etsimään ratkaisua tilanteeseen. (Heiske 1997, 229–230.) Keskustelu muutoksesta voi jatkua kauan ja nousta esiin aina uudelleen. Esimiesten on varauduttava pitkäjänteiseen ja määrätietoiseen työskentelyyn sekä ymmärrettävä, että tiukkakin keskustelu muutoksesta on itse muutoksen tekemistä ja muutosvastarinnan työstämistä. Muutoksen käsittely vaatii kovaa psyykkistä työtä. Johdon tehtävänä on huolehtia hyvin tiedotuksesta ja ottaa työyhteisöä mahdollisimman paljon mukaan muutoksen valmisteluun ja toteutukseen. (Järvinen 1999, 22, 39.)

Muutosten yhteydessä tehtävien ja vastuun jako saattavat olla epäselviä. Tehtävät voivat jakautua epätasaisesti ja jotkut tehtävät jäädä tekemättä kokonaan. Esimiehillä ja johdolla on vastuu työyhteisön ongelmien käsittelystä ja myös konfliktien käsittelykulttuurin luomisessa heillä on merkittävä rooli. (Järvinen 1999, 55–56, 60.) Lisäksi muutosjohtajan on kiinnitettävä huomiota tulevaisuuteen ja toisaalta nähtävä samalla myös lähellä olevat ihmiset työyhteisössä. On vaikea johtaa työyhteisöä keskeltä, itse mukana toimien. Muutosjohtajan onkin muutosasioiden rinnalla paneuduttava henkilöstön tilanteeseen sekä kehitettävä ja seurattava kaikkia muutosedellytyksiä. (Ylikoski 1993, 14, 81.)

6 TYÖYHTEISÖN MUUTOKSESTA SELVIYTYMINEN

6.1 Työssäjaksaminen

Työelämässä ihmiseen vaikuttavat yhteiskunta normeineen, työelämän rakenne ja ihmisen oma elämäkokemus. Sitoutuminen työhön ja työn merkitys henkilöstölle on yksilöllistä ja vaihtelee riippuen siitä, minkälaisessa asemassa henkilö työskentelee, miten motivoitunut työn perustehtävää kohtaan hän on, miten yksityiselämä sujuu sekä miten tyytyväinen hän on elämäänsä yleisesti. Oman työn arvostukseen vaikuttaa huomattavasti se, miten sitoutunut työntekijä on työhönsä ja miten hän näkee itsensä ammatillisesti. (Laitinen 2000, 99–100.)

Organisaation arvojen tulee sopia yhteen työntekijän arvojen kanssa ja työtehtävien tulee olla kiinnostavia ja niissä tulee olla mahdollisuus käyttää omaa luovuutta. Tällaiseen työhön työntekijä voi sitoutua vahvasti. (Kärkkäinen 2002, 35–36.) Jos työntekijä joutuu yli- tai alisuoriutumaan työssään, hän uupuu helposti. Ihminen stressaantuu, jos työtehtävät vaativat panosta yli omien kykyjen tai jos työ ei anna ollenkaan haasteita. (Sihvonen 1996, 11–13.)

Purkaakseen työpaineita ja saadakseen energiaa kohdata uusia haasteita työyhteisöillä on erilaisia keinoja, joista osa liittyy uskomuksiin ja todellisuuden väistämiseen. Tällaista toimintaa on esimerkiksi työnteon lomassa käytetty huumori, jonka kaikki työyhteisössä ymmärtävät leikinlaskuksi. Työryhmät saattavat myös yrittää kohottaa yhteishenkeään erilaisin keinoin, jopa kokoontumalla työajan ulkopuolella. Toisaalta liiallinen yksimielisyys ja ristiriidattomuus saattaa kuitenkin haitata työtehtävien hoitoa. Esimiehen on seurattava tarkasti, milloin huumori ja yhteishengen nostattaminen palvelevat työyhteisöä ja milloin se vie liikaa varsinaista työaika. Esimiehen on myös tarkkailtava, ettei tunnelma muutu kielteiseksi ja työyhteisön keskinäisten suhteiden selvittely vie liikaa energiaa. (Järvinen 1999, 41–42.)

Jatkuva muutos työelämässä kuormittaa työyhteisön jäseniä, joiden tulee kaiken aikaa oppia ja omaksua uutta. Joskus organisaation kehittäminen voi käydä liian raskaaksi ja työntekijät väsyvät, jolloin omasta hyvinvoinnista huolehtiminen jää taka-alalle. Or-

ganisaatioissa onkin havaittu, että henkilöstön hyvinvoinnista ja kokonaisvaltaisesta terveydestä huolehtiminen on hyvien tulosten saavuttamisen kannalta tärkeää. (Juuti & Vuorela 2002, 27–29.) Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen välineinä käytetään muun muassa kehityskeskusteluja ja työnohjausta (Järvinen 2000, 176).

6.2 Työssäjaksamista edistäviä keinoja

6.2.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ja muut esimiehen ja alaisen väliset keskustelut tukevat työkykyä. Keskustelujen avulla työntekijä voi kokea esimiehellään olevan aikaa juuri hänen työnsä ja kehityksensä tukemiseen. Yhteistyön kehittämiseksi on tärkeää järjestää keskustelevia työyhteisön kokouksia, joihin kaikki voivat osallistua. (Elo & Leppänen 1997, 25.)

Kehityskeskusteluilla tavoitellaan organisaation kehittymistä. Sen odotetaan olevan säännöllistä, kehittävää dialogia, jossa käsitellään erilaisia työtilanteeseen liittyviä aiheita – niin organisaation tehtävää kuin keskustelijoiden välisiä suhteitakin. Keskustelu tapahtuu työntekijän sekä tämän lähiesimiehen välillä. Kehityskeskusteluja käydään useimmiten kerran vuodessa, mutta kertoja voidaan lisätä tai vähentää tarpeen mukaan. Tiheämmin kuin kerran vuodessa käydyt keskustelut voivat olla tarpeen varsinkin, kun työyhteisössä on meneillään suurempi muutosprosessi esimerkiksi koko yrityksen tai osaston uusimisen merkeissä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94, 99,101.)

Kehityskeskustelu luo sekä esimiehelle että alaiselle mahdollisuuden tulla kuulluksi sekä kysymysten että vastausten kautta. Tällöin molemmat kokevat kykenevänsä vaikuttamaan työhönsä, mikä on yksi vahvimista työssäjaksamista edistävästä keinoista. Lisäksi kehityskeskustelun osapuolet saavat tietoa siitä, millaisia odotuksia heitä kohtaan on asetettu organisaation toiminnassa ja miten heidän toimintaansa ja työskentelyään arvioidaan. (Valpola 2000, 7–8.) Esimies saa siis mahdollisuuden esittää ajatuk-

siaan ja odotuksiaan työntekijälle ja vastavuoroisesti työntekijä pystyy antamaan palautetta, minkä tarkoituksena on vahvistaa esimiehen johtajuutta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Usein kehityskeskustelujen järjestäminen ja toteutuminen jää esimiehen harteille. Alaiset ovat tottuneet niiden järjestämiseen tai mahdolliseen järjestämättä jättämiseen. Valpola (2000) nostaa esiin myös alaisten vastuun kehityskeskustelujen toteutumisessa; vaikka johtaja ei niitä tarjoa, mikään ei estä alaista niitä pyytämästä. (Valpola 2000, 8–9.)

6.2.2 Työnohjaus

Työnohjauksella tarkoitetaan työhön liittyvien aiheiden käsittelyä. Jos työyhteisössä ilmenee vaikeuksia esimerkiksi ihmissuhteissa tai johtajuuden toteutumisessa, välittyy se helposti työn laatuun sekä työntekijöiden jaksamiseen. Työnohjauksella voidaan ajatella olevan kolme päätavoitetta; asiakastyön toimivuuden parantaminen, työn asettamien haasteiden kohtaaminen sekä työyhteisön sisäisen yhteistyön kehittäminen. Yhteistyön parantamiseen työnohjausta tarvitaan esimerkiksi silloin, kun samassa työyksikössä työskentelevät henkilöt eivät vielä muodosta toimivaa työryhmää. (Knuutila 2001, 11, 58–59.)

Työnohjaus otettiin käyttöön alun perin sosiaalityöntekijöiden koulutuksessa 1950-luvulla, jolloin sen tarkoituksena oli opettaa asiakastyöskentelyä, oppia työskentelymenetelmiä sekä vahvistaa ammatti-identiteettiä. Sosiaalityöntekijöiden piiristä työnohjaus on myöhemmin levinnyt terveydenhuollon puolelle, opetus- ja kasvatusalalle sekä muiden ihmissuhdetyötä tekevien ammattiryhmien käyttöön. (Pekonen 2008.) Työnohjaus onkin nykyään etenkin ihmissuhdeammateissa suosittu ammatillisen kehittymisen menetelmä. Työnohjauksessa sekä yksittäinen työntekijä että kokonainen työryhmä pääsevät tarkastelemaan omaa ammatillisuuttaan ja organisaation työtilannetta sekä kehittämään uusia työtapoja yleensä ulkopuolisen työnohjaajan opastuksella. (Järvinen 2000, 176–177.)

Työnohjaus voi olla tärkeää myös esimiehelle. Esimies ei yleensä voi muiden työntekijöiden tavoin jakaa erilaisten odotusten ristitulella tekemässään työssä kohtaamian-

sa vaikeuksia muun työyhteisön kanssa. Esimiehille onkin tarjolla työnohjausryhmiä, joissa on mahdollisuus saada vertaistukea ja joissa opetellaan käsittelemään työn mukanaan tuomaa stressiä. (Järvinen 2000, 178.)

6.3 Selviytyminen

6.3.1 Coping-keinot

Coping- eli selviytymiskeinoja käytetään, kun pyritään tietoisesti selviytymään jostakin stressaavasta tilanteesta. Coping-keinot voidaan jakaa tehtäväkeskeisiin ja tunnekeskeisiin keinoihin. (Vilkko-Riihelä 1999, 36.) Ongelmanratkaisuun pyrkiviä, toiminnallisia selviytymiskeinoja käytetään, kun uskotaan, että stressitilanteeseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi laatimalla toimintasuunnitelmia ja tavoitteita. Työssä jakamista voi helpottaa esimerkiksi pyrkimys vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin, sillä se lisää oman vaikuttamisen tunnetta. Tunteisiin ja tilan lievittämiseen suuntautuvia selviytymiskeinoja käytetään, kun tilanne on lopullinen eikä sitä voi muuttaa. Silloin voi muuttaa omaa asennoitumistaan ja tavoitteitaan. (Salomäki 2002, 82; Sihvonen 1996, 44–46.)

Sihvosen (1996) mukaan työelämän selviytymiskeinot voidaan jakaa yksilöllisiin, työyhteisöllisiin ja toimintaympäristöllisiin tekijöihin. Työkykyä edistäessä ja työuupumusta ehkäistäessä on tärkeää panostaa näihin kaikkiin kolmeen tekijään. Yksilöllisiin selviytymiskeinoihin kuuluvat henkilökohtaiset kyvyt, joiden avulla voi kokea ymmärtävänsä ja hallitsevansa tilannetta. Tarvittaessa myös asiantuntijapalveluita voi käyttää selviytymiskeinoina vaikeissa työtilanteissa. (Sihvonen 1996, 47, 57, 68.)

Työyhteisöllisiä keinoja ovat hyvä vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla sekä esimiehen tuki ja palaute. Hyvässä ja avoimessa ilmapiirissä on helpompi tarttua rohkeasti työkykyä edistäviin toimiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös toimintaympäristölliset tekijät, kuten tapa jakaa työtehtäviä ja tehdä päätöksiä sekä käyttää työpaikan sääntöjä. (Sihvonen 1996, 70–73, 83.)

6.3.2 Defenssimekanismit

Poijulan (2003) mukaan työ on tärkeä osa aikuisen ihmisen persoonaa ja tuo elämään järjestäytyneen rakenteen sekä sosiaalisen kentän, jonka avulla ihminen pääsee vuorovaikutukseen toisten kanssa. Työmaailmassa muutoksesta on tullut kuitenkin pysyvä ilmiö, eikä työpaikka usein säily samana loputtomiin. Työpaikan voi menettää, tai se saattaa muuttua uudistusten myötä. (Poijula 2003, 16–19.) Yllättävä muutostieto aiheuttaa usein voimakasta uhan ja menetyksen tunnetta. Kokemus voi olla niin vaikuttava, että sitä kutsutaan sokkireaktioksi. Tietoa on usein vaikea uskoa todeksi ja koskemaan itseään. Ihminen voi lamaantua psyykkisesti ja kieltää todellisuuden osittain jopa muutamia päiviä. Tällä tavoin ihminen kerää voimia ja tarkastelutapoja työstääkseen tapahtumaa. Puolustusreaktiot eli defenssit pyrkivät siirtämään ajatuksia muualle. (Ylikoski 1993, 33–34.)

Työyhteisön muutoksen jälkeen on luonnollista tuntea jotakin. Seurauksena ihminen voi kokea trauma- ja surureaktioita ja läpikäytävänä ovat kriisi ja surutyö. Surutyön avulla ihminen pääsee menetyksestään eteenpäin, joten tunteita olisi käsiteltävä. Usein muutoksen perusteita on vaikea ymmärtää ja hyväksyä, vaikka esimies ne kertooinkin. Joskus ihminen reagoi sulkemalla tunteensa pois, mutta tunteiden tukahduttaminen johtaa vain kielteisiin seurauksiin, jotka heikentävät kykyä työstää stressaavaa tapahtumaa. (Poijula 2003, 25–28.)

Defenssejä tarvitaan arjesta suoriutuessa, sillä ihminen on jatkuvasti altis eri ärsykkeiden aiheuttamille tunteille (Laitinen 2000, 60). Defenssimekanismit ovat tiedostamattomia puolustuskeinoja, jotka vääristävät ja kieltävät todellisuutta. Sopivissa määrin käytettynä defenssit ovat psyykelle hyväksi, mutta niiden ei tule hallita elämää todellisuutta vääristävien ominaisuuksiensa vuoksi. Erilaisia puolustuskeinoja ovat muun muassa tosiasioiden kieltäminen ja torjuminen, arvon kieltäminen sekä projektio. Projektiossa ihminen siirtää itsessään olevat, epäsuotuisat ominaisuudet jonkun toisen ominaisuuksiksi. (Ojanen, Anttila, Lähdesmäki, Oksala & Paavilainen 2004, 91–93.)

Syntipukki-ilmiö

Ihminen suojelee usein itsetuntoaan siirtämällä epäonnistumisen syyt itsensä ulkopuolelle. Selittelyn lisäksi ihminen saattaa myös suuttua ja kohdistaa sen ulos- tai sisäänpäin. Ulospäin suuntautuvassa suuttumuksessa kohteeksi voi joutua mikä tai kuka

tahansa, sisäänpäin suuttuessaan ihminen syyttää itseään. (Helin 2000, 71.) Ongelmatilanteissa työyhteisöissä halutaan usein löytää ja nimetä syyllinen, vaikka hyödyllisempää olisi miettiä keinoja korjata virhe. Yhteisen vastuun ottamisen sijaan yhteisössä voidaan keskittyä syntipukin moittimiseen. (Heiske 1997, 83–84.)

Syntipukki-ilmio selittyy projektiolla eli negatiivisia tunteita tai käytöstä ei nähdä itsessään, vaan toisen henkilön ominaisuuksina. Jos työryhmä on suuri tai hajanainen, suoran kontaktin muodostaminen kaikkiin osapuoliin on vaikeaa. Asiat voivat jäädä käsittelemättä suoraan asianosaisten kanssa ja ihmisille kehittyä helposti projektiivisia vääristymiä. Projektio voi toimia hyvin ärtymyksen jäsentäjänä. Usein esimies tai joku ulkopuolinen joutuu syntipukin asemaan, mikä vahvistaa työyhteisön keskinäisiä suhteita. (Heiske 1997, 86–88.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimustehtävät

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Myllyjärven nuorisokodin työntekijöiden ajatuksia vuonna 2006 alkaneen Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen jälkeisestä ajasta joulukuuhun 2007 asti. Opinnäytetyössä haetaan ryhmähaastattelujen ja kyselylomakkeiden avulla vastauksia seuraaviin, keskeisiksi nousseisiin tutkimusongelmiin:

1. Miten Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön muutos näkyy työtehtävissä?
2. Miten Myllyjärven nuorisokodin työntekijät kokevat työyhteisönsä?
3. Mitä Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön jäsenet ajattelevat johtajuudesta ja sen toteutumisesta?

4. Miten muutos on vaikuttanut Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön jäsenten työssäjaksamiseen ja millä keinoin muutoksesta on selvitty?

Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijöiden ajatuksia kuluneesta vuodesta, tulevaisuuden näkymistä sekä muutosta koskevista tutkimuksista.

7.2 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta ei ole tarkoitus yleistää tilastollisesti, vaan sillä kuvataan esimerkiksi jotakin ilmiötä tai tapahtumaa tai sillä pyritään selittämään jotakin toimintaa. Siksi on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta. Osallistujien valinta tulee olla harkittua. Laadullisessa tutkimuksessa pohditaan usein myös tutkimukseen osallistuvien määrää, jotta tutkimus olisi tieteellinen ja yleistettävissä. Kuitenkin tiedonantajien määrän ratkaisevat usein tutkimusresurssit, kuten aika tai raha. Tutkimusta analysoitaessa tutkittavilta kerätty aineisto vaikuttaa suuresti työn määrään. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan aineiston kokoa ei tulekaan pitää opinnäytteen merkittävimpänä seikkana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Niitä voidaan käyttää joko yksittäin, rinnakkain tai eri tavoin yhdistettynä tutkimuksen luonteen mukaan. Kyseiset menetelmät eivät kuitenkaan pelkästään ole vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Myllyjärven nuorisokodille tehty tutkimus toteutettiin seitsemän viikkoa kestäneen lastensuojeluharjoittelun aikana, joten harjoittelujakson alussa oli hyvin aikaa havainnoida tutkimuskohdetta. Näiden havaintojen pohjalta muodostettiin yhteistyössä työyhteisön ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun edustajien kesken haastattelurunko ja -kysymykset. Tutkimuskohteeseen tutustuminen sekä avarakatseinen, useat näkökulmat huomioonottava lähestymistapa onkin tutkimuksessa tärkeää; kun havainnoinnin tuloksena syntyy kysymyksiä, niihin lähdetään hakemaan vastauksia (Alasuutari 1994, 240–241).

7.3 Aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmät

7.3.1 Tutkimuksen kulku ja kohderyhmä

Aihe opinnäytetyöhön tuli yllättäen, joten tutkimussuunnitelma tehtiin nopeasti. Aiheeseen liittyvään teoriaan ei juuri ehditty tutustua etukäteen. Kuitenkin Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen taustasta saatiin tietoa opettajilta jo lastensuojeluopintojen yhteydessä sekä myöhemmin Kivimäen ja Peltonen (2007) opinnäytetyön esittelyssä. Myöskään tutkimusmenetelmistä ja analyysivaihtoehdoista ei etukäteen hankittu tietoa. Tutkimusmenetelminä käytetyt kyselylomakkeet ja ryhmähaastattelut suunniteltiin edellisen tutkimuksen aineistonkeruutapaan ja haastattelukysymyksiin nojaten, jotta tutkimusten ja tutkimustulosten verrattavuus säilyisi. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 135) mukaan analyysitapaa tulisi kuitenkin miettiä jo aineistoa kerätessä, sillä se näyttää suuntaa haastattelua ja sen purkamista suunniteltaessa.

Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistui Myllyjärven nuorisokodin työntekijöistä 14 henkilöä: 12 ohjaajaa, psykiatrinen sairaanhoitaja sekä johtaja. Kuitenkin haastatteluihin osallistui vain 13 työntekijää, sillä yksi työntekijöistä ei päässyt haastatteluun. Käytimme hänen kohdallaan tutkimusaineistoa käsiteltäessä kyselylomakkeesta saatuja vastauksia. Lisäksi kaksi vakituista työntekijää jäi kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle olosuhteiden vuoksi. Haastattelut suoritettiin viidessä ryhmässä; molemmat osastot jaettiin kahteen ryhmään ja viidennen ryhmän muodostivat johtaja ja vastaavan ohjaajan tehtäviä hoitanut ohjaaja. Psykiatrinen sairaanhoitaja osallistui toiseen arviointiosaston haastatteluista. Työyhteisölle suunnattu haastattelu ja kyselylomake (Liite 1) poikkesivat kahden kysymyksen kohdalla johtajistolle (Liite 2) suunnatusta. Kuitenkin sekä johtajistolta että muulta työyhteisöltä kerätty aineisto käsiteltiin yhdessä.

Haastattelut suoritettiin työajalla, mikä mahdollistettiin tarkalla työvuorolistojen suunnittelulla. Jokaiseen haastatteluun haluttiin saada sekä entisiä Myllyjärven että entisiä Hovilan nuorisokodin työntekijöitä, mutta kuitenkin pitkäaikais- ja arviointiosastot päätettiin haastatella eri ryhmissä. Jokaiseen haastatteluun oli varattu kaksi tuntia aikaa. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2007 neljän päivän aikana Myllyjärven nuorisokodissa, kulloinkin vapaana olevassa tilassa. Haastatteluissa käytettiin yhtä

aikaa kahta sanelukonetta, jotta tallennus ja äänen kuuluvuus olisivat mahdollisimman hyviä.

7.3.2 Kyselylomake

Kyselylomake toimii tiedonhankintamenetelmänä hyvin, kun se on huolellisesti suunniteltu. Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja käsitellä se melko nopeasti, mutta siihen liittyy myös heikkouksia. Tutkija ei voi varmasti tietää, ovatko tutkittavat henkilöt ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla ja vastaavatko he rehellisesti tai vastaavatko ollenkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 37; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 182.)

Tutkimuksessa käytetyt, ryhmähaastatteluun orientoivat kyselylomakkeet laadittiin omien havaintojen ja edellisen tutkimuksen kyselylomakkeiden pohjalta ja niitä työstettiin yhdessä opinnäytetyön tilaajan sekä ohjaavien opettajien kanssa kahdessa eri palaverissa. Kyselylomakkeet jaettiin tutkimukseen osallistujille henkilökohtaisesti työpaikalla. Samalla ohjeistettiin kyselyyn vastaamisessa sekä kerrottiin tutkimuksesta ja vastattiin kysymyksiin. Tällöin kyseessä on Hirsjärven ja muiden (2003, 183–184) mukaan kontrolloitu, informoitu kysely. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa oman mielipiteensä (ks. Hirsjärvi ym. 2003, 188).

7.3.3 Ryhmähaastattelu

Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä se antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa ja säädellä aiheiden järjestystä itse tilanteessa. Toisaalta se vie aikaa ja sisältää useita mahdollisia virhelähteitä. (Hirsjärvi ym. 2003, 191–193.) Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 36) mukaan etenkin vapaamuotoisessa, vähemmän strukturoidussa haastattelussa saadaan toisaalta paljon epäolennaista materiaalia tutkimusaiheen kannalta. Haastattelumateriaalin purku ja käsittely olikin kohtalaisen työllistävää.

Haastattelu suoritettiin käyttäen apuna kyselylomaketta, jonka haastateltavat olivat saaneet hyvissä ajoin etukäteen täytettäväksi. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella (ks. Hirsjärvi ym. 2003, 195). Kuitenkin teemahaastattelussa aihepiirit ovat kaikille samat ja haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden varassa se etenee (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Ryhmähaastattelussa tapahtuva keskustelu on melko vapaamuotoista ja osanottajat kommentoivat asioita spontaanistikin. Ryhmähaastattelua suositetaan, sillä sen avulla saadaan usealta vastaajalta samanaikaisesti tietoa. Toisaalta haittapuolena ryhmän valtahierarkia voi vaikuttaa siihen, kuka puhuu ja mitä puhutaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61, 63.) Haastattelut etenivät kyselylomakkeen kysymysten mukaisessa järjestyksessä ja lisäksi esitettiin muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä. Osa haastatteluista eteni järjestelmällisemmin; haastateltavat vastasivat vuorotellen kysymyksiin pitkälti kyselylomakkeiden vastausten pohjalta. Osa haastatteluista taas eteni hyvin keskustelunomaisesti, ajautuen välillä aiheen ulkopuolellekin, jolloin keskustelu ohjattiin tarvittaessa takaisin kysymysten pariin. Kahdessa haastattelussa keskustelu oli niin monipuolista, että aikataulu tuntui tiukalta, kun taas muissa haastatteluissa aikaa jäi ylikin.

7.4 Aineiston käsittely

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan haastatteluaineistoa kertyy yleensä runsaasti, vaikka haastateltavia olisi vähän. Tutkija ei aina pysty edes hyödyntämään kaikkea materiaalia, eikä se yleensä ole tarpeenkaan. Purettua aineistoa tulee lukea kokonaisuutena moneen kertaan, sillä silloin aineistosta yleensä herää ajatuksia tai kysymyksiä. Lukemiseen kannattaa varata kunnolla aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135, 143.)

Haastatteluissa kerätty aineisto purettiin tietokoneelle litteroimalla sanasta sanaan koko haastatteludialogi, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan tavallisin tapa purkaa tutkimusaineisto. Seuraavaksi aineistoa tiivistettiin ja selvennettiin eli siitä otettiin pois toistoja ja epäolennaisia seikkoja. Lisäksi ilmaisuja muutettiin lyhyem-

pään sanalliseen muotoon kuitenkin merkitys tarkasti säilyttäen. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 137–138.) Alkuperäiset litteroinnit säilytettiin kuitenkin myös koskemattomina ja myöhemmin sitaatit poimittiin juuri tästä alkuperäisestä, käsittelemättömästä aineistosta.

Tiivistämisen jälkeen aineisto teemoiteltiin, jolloin aineistosta tarkastellaan siitä esiin nousevia piirteitä, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Suuri osa teemoista perustui haastattelun teemoihin ja tutkimustehtäviin, mutta lisäksi huomioitiin myös muita teemoja, jotka nousivat aineistosta esille. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Teemoittelussa litteroidusta aineistosta poimittiin kunkin teeman alle sopivia asioita. Tämän jälkeen teemojen alle koottua aineistoa pilkottiin pienempiin osiin ja samankaltaiset ilmaisut yhdistettiin samaan kategoriaan. Tämä pyrittiin toteuttamaan aineistolähtöisesti. Luokittelun jälkeen laskettiin, kuinka moni vastaajista mainitsi kunkin asian eli kuinka monta kertaa tietty seikka esiintyy aineistossa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 172) mukaan laskeminen on yksinkertainen aineiston analyysimuoto, joka sopii hyvin myös kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Tuomi & Sarajärvi (2002) viittaavat Kyngäksen ja Vanhasen (1999) teokseen, jonka mukaan aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta etsitään tutkimustehtävän mukaisia asioita. Alkuperäisilmaisuja pelkistetään ja ryhmitellään yhdistämällä samaa tarkoittavat ilmaisut samaan luokkaan. Luokka nimetään sisältöä kuvaavalla tavalla. Samansisältöisiä luokkia yhdistellään toisiinsa ja muodostetaan yläluokkia. Lopuksi eri luokkien avulla vastataan tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102–103.) Tutkimuksessa käytetty analyysitapa noudattaa tätä kaavaa.

Tutkimusanalyysissä käytettiin aineistona etupäässä litteroituja haastatteluja ja kyselylomakkeet toimivat niiden tukena selventämässä haastatteluissa ilmaistuja asioita. Kyselylomakkeista nousi esiin vain yksi asia, jota haastatteluissa ei esiintynyt ja lisäksi yhden henkilön kohdalla käytettiin pelkästään lomakevastauksia, sillä hän ei osallistunut haastatteluun. Tutkijoiden omat havainnot on rajattu kokonaan tutkimusanalyysin ja -tulosten ulkopuolelle. Useat haastateltavat antoivat useita eri vastauksia jokaiseen kysymykseen ja ajattelivat asioita monesta eri näkökulmasta, minkä vuoksi vastauksia on lukumäärällisesti paljon enemmän kuin haastateltavia. Haastateltavat ilmaisevat lisäksi harvoin asioita täysin samalla lailla, mutta ne koodataan kuitenkin samaan luokkaan – valitut teemat perustuvatkin tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173).

7.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on erityisesti selvitettävä, miten tutkimushenkilöiden suostumus hankitaan, mitä tietoja heille annetaan ja sisältyykö heidän osallistumiseensa riskejä (Hirsjärvi ym. 2003, 26). Helakorpi (1999, 74) esittääkin kolme Notterin (1983) listaamaa, tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta tärkeää tekijää: tutkimuksen kohteen tulisi tietää tutkimuksesta tarpeeksi ja osallistua siihen vapaaehtoisesti; tutkimusaineiston tulisi olla luottamuksellista ja; tutkimukseen osallistuneita tulisi suojella vahingoilta.

Tutkimuksessa ei kysyttyä työntekijöiden suostumusta, vaan osallistuminen nähtiin työajalla järjestetyn haastattelun myötä osana työtä. Missään vaiheessa tietoon ei tullut, että joku haastatelluista ei olisi halunnut haastatteluun osallistua. Tutkimuksesta ei osattu antaa etukäteen paljonkaan tietoa tutkimusjoukolla. Lähtökohtana pidettiin tutkimuksen toteuttamista samalla kaavalla kuin aihetta käsittelevä edeltävä tutkimus ja tämä tieto annettiin myös tutkimusjoukolla. Osallistujille korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta; kyselylomakkeet pyydettiin palauttamaan nimettöminä ja haastateltaville kerrottiin, ettei heidän vastauksiaan tulla missään tutkimuksen vaiheessa käsittelemään siten, että heidän anonymiteettinsä vaarantuisi, vaikka työssä tultaisiinkin käyttämään suoria sitaatteja heidän haastatteluistaan.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta on totuttu tarkastelemaan perinteisesti tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Eskola ja Suoranta (2005) kuitenkin toteavat, ettei tämä perinteinen arviointitapa välttämättä sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi voidaankin kohdistaa itse tutkijaan sekä koko tutkimusprosessiin ja tutkimuksessa käytettyihin toimenpiteisiin. (Eskola & Suoranta 2005, 210–211.)

Kahden tutkimusmenetelmän yhtäaikainen käyttö, triangulaatio, lisää tutkimuksen luotettavuutta; yhden tutkimusmenetelmän kuvatessa asiaa vain yhdestä näkökulmasta on useamman menetelmän käytöllä mahdollista saavuttaa laajempi näkemys asioista. Myös kahden tutkijan osallistumista tutkimukseen voidaan kutsua triangulaatioksi. Tuolloin haasteena on aikaa vievä näkemyksistä keskustelu sekä yksimielisyyteen pääsemisen haasteellisuus, mutta toisaalta tutkimuksen luotettavuutta parantaa laajempien näkökulmien löytäminen. (Eskola & Suoranta 2005, 68–69.) Tutkimuksessa

on käytetty kahta eri menetelmää, ryhmähaastattelua sekä sen tukena kyselylomaketta, ja lisäksi tutkimusta on ollut suorittamassa kaksi henkilöä. Tämä on ollut osaltaan vaikuttamassa tutkimuksen luotettavuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. On tarkasteltava kuuleeko tutkija tiedonantajaa itseään vai suodattuuko tieto tutkijan oman kehysten läpi. Tutkija on kuitenkin tutkimusasetelman luoja ja aineiston tulkitsija, joten tutkijan oma kehys voi helposti vaikuttaa puolueettomuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Käsillä olevan tutkimuksen puolueettomuuteen saattaisi vaikuttaa tutkijoiden osallistuminen Myllyjärven nuorisokodin arkeen niin lastensuojeluharjoittelun aikana kuin sitä seuranneena kesänä kesän kestäneiden sijaisuuksien muodossa. Sekä opinnäytetyön tilaaja että opinnäytetyötä ohjaavat opettajat ovatkin tiedustelleet tämän läsnäolon mahdollisia vaikutuksia koottuihin tutkimustuloksiin ja niiden tulkintoihin. Kuitenkin koko opinnäytetyöprosessin ajan objektiivinen ja puolueeton lähestymistapa asioihin on pyritty pitämään vahvasti mielessä. Usein on pysähtynyt miettimään, onko tutkijoiden omilla kokemuksilla ja näkemyksillä ollut vaikutuksia tulkintoihin ja kyetty näin pois sulkemaan mahdollisia puolueettomuuteen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä. Omista kokemuksista ja näkemyksistä on keskusteltu ja niitä peilattu saatuihin tutkimustuloksiin ja lisäksi vertailtu tuloksia näkemyksiin Myllyjärven nuorisokodin nykytilanteesta. Tulokset on kuitenkin koottu kokonaisuudessaan joulukuussa 2007 kerätystä tutkimusaineistosta. Puolueellisen toiminnan riskin tiedostaminen on auttanut kiinnittämään entistä enemmän huomiota puolueettomuuteen eri tutkimusvaiheissa, mikä on todennäköisesti lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Teknisestä välineistöstä huolehtiminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta haastatteluvaiheen osalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Tässä tutkimuksessa tämä seikka on otettu huomioon käyttämällä jokaisessa haastattelussa kahta sanelukonetta. Lisäksi nauhureiden toimivuus on testattu ennen haastatteluja. Näin ollen haastattelujen purkuvaiheessa on ollut käytössä kaksi tallennetta kustakin haastattelusta. Tämä varotoimi osoittautuikin tarpeelliseksi joidenkin haastattelujen osalta. Osassa haastatteluista toisella nauhalla ääni kuului osan vastaajista kohdalla vaimeasti, jolloin asia kyettiin kuuntelemaan uudelleen toiselta nauhalta. Toisessa sanelukoneessa oli lisäksi toiminto, joka pysäytti nauhan aina hiljaisen hetken tullen, mikä aiheutti sen, että joidenkin vastausten alusta jäi osia pois. Nämä osat kyettiin kuitenkin kuuntelemaan toiselta

nauhalta. Näin ollen kahden sanelukoneen käyttö lisäsi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluaineiston osalta luotettavuuteen vaikuttaa tallenteiden laadukkuuden lisäksi kaikkien tutkimukseen osallistuneiden haastattelemisen sekä litteroinnin ja luokittelun säännönmukaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Haastatteluihin osallistui 13 henkilöä 14 tutkimukseen osallistuneesta. Kaikilta haastatelluilta saatiin vastaukset haastatteluissa joko automaattisesti tai tarvittaessa erikseen pyytämällä. Vastausten käsittelyyn on käytetty paljon yhteistä aikaa ja yhdessä keskustellen on litterointitavassa sekä luokituksessa ja luokkien yhdistelemisessä päädytty yksimielisyyteen. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 185) muistuttavat mahdollisimman pikaisen litteroinnin parantavan haastattelun laatua. Käsillä olevassa tutkimuksessa haastattelut litteroitiin kuitenkin vasta useita kuukausia haastattelujen jälkeen, mikä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Kun muodostetaan muuttujien luokkia, painotetaan sitä, että haastateltavat tuovat esiin itselleen tärkeimpiä asioita ja kaikilla on yhtäläinen tilaisuus kertoa ajatuksensa. Kuitenkin virhelähteissä on huomioitava, että kaikki eivät ehkä jostain syystä ilmaise mielipidettään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 182.) Tämä seikka on otettu huomioon tuloksia koottaessa. Vaikka enimmäkseen on laskettu ja tarkasti luvuin ilmoitettu kuinka moni vastaaja on ollut mitäkin mieltä, ei näistä määristä ole tehty tiukkoja tulkintoja: vaikka 13 vastaajaa 14:sta kertoisi kokevansa kodin ja vapaa-ajan tärkeiksi selviytymiskeinoiksi, ei yhden vastaajan tulkittaisi olevan asiassa välttämättä eri mieltä vain sillä perusteella, ettei tämä erikseen maininnut kotia ja perhettä selviytymiskeinoikseen. Tämän vuoksi tuloksia on pyritty raportoimaan mahdollisimman selvästi haastateltavien näkemyksistä mahdollisia yhtäläisyyksiä yhteen kooten, mutta myös selkeitä eroavaisuuksia esitellen.

Tutkimustuloksia esiteltäessä kerrotaan tarkasti kaikki luokitellut vastaukset, myös poikkeavat mielipiteet. Tuloksia havainnollistamaan on poimittu aiheeseen liittyviä sitaatteja litteroidusta haastatteluaineistosta, mahdollisimman tasaisesti kustakin ryhmästä. Haastatteluryhmät on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä (R1–R5) ja jokaisen sitaatin yhteyteen on merkitty, minkä ryhmän edustaja on kyseessä. Sen tarkemmin vastaajia ei ole eritelty, anonyymiteetin suojaamiseksi.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Muutoksen vaikutus työtehtäviin

Työtehtävät

Tutkimuksessa kysyttiin, miten muutos on vaikuttanut työtehtäviin kuluneen vuoden aikana. Haastatelluista henkilöistä yhdeksän uskoi muutoksen lisänneen työn määrää; kehittäminen ja kirjaaminen olivat vieneet paljon aikaa ja työvoimaresurssien puute oli lisännyt työtä.

- - valitettavasti aika paljo menee aikaa tässä kansliassa. Ja... Niin vielä sen mää sanon että, et joskus tuntuu et semmonee, vähä niinku luottamus-pula suhteessa tonne, tonne tonne – onks se nyt... elikä tavallaan aina kysytään vahvistus, ja ohjeistus tuolta, esimiehiltä, sanotaan nyt näin monikossa.. (R4.)

Kolme vastaajaa kertoi työtehtävien vähentyneen tai helpottuneen – esimerkiksi kotitaloustyöt olivat vähentyneet oman keittiöhenkilökunnan ja siivouspalvelun vuoksi. Perustyön näki kuitenkin säilyneen samana viisi henkilöä, vaikkakin yksi vastaaja koki Myllyjärven nuorisokodin perustehtävien kasautuneen liikaa yhden harteille.

Viisi henkilöä kertoi muutoksen tuoneen uusia vaatimuksia työhön ja vaatineen uusien työtapojen ja näkökulmien omaksumista; yksi heistä koki sen vaikuttaneen myös työn mielekkyyteen. Neljän vastaajan mielestä yhteinen linja puuttui sekä työtavat ja työnjako olivat epäselviä.

- - nyt meillä on niinku selkeesti se punanen lanka niiku kateissa - - se on semmosta niinku henkiin jäämistä tai semmosta selviytymistä. (R3.)

Ja se mikä oleellisesti on helpottanu tätä asiaa ja vielä yhen kerran palaan siihen, että olet täällä töissä kenen kanssa tahansa, aina tulet yhtä hyvillä mielin – jos se on mahdollista tullakaan hyvillä mielin töihin – ja oli kuka tahansa, aina voit säilyttää hänelle jonkun homman, oli se mikä hyvänsä, tai hän sitten säilyttää sinulle itselle. Ei oo enää sitä kyräilyä, toinen vaan sanoo ”Viitikkö hoitaa”- - (R1.)

Oma-aikuisuus

Kysyttäessä muutoksen vaikutuksista oma-aikuisuuteen yksitoista vastaajaa mainitsi sen olevan epäselvää ja toivoi työnkuvan työstämistä, esimerkiksi perhetyö sekä oma-aikuisen rooli ja asema koettiin sekavana. Vaikka Myllyjärven nuorisokodissa oma-aikuisten ja muun työryhmän tulisi työskennellä yhdessä nuoren asioissa (Mäkelä 2008), seitsemän vastaajan mielestä oma-aikuisuus oli muutoksen myötä korostunut ja yhden vastaajan mukaan se näkyi myös nuorten keskuudessa. Kuitenkin kaksi työntekijää koki oma-aikuisuuden kaventuneen muutoksen myötä.

Se oma-aikuisuus on hirveen hallitsevaa just sillä lailla että aatellaan ja tuijotellaan silleen, että Liisa (nimi muutettu) on nyt oma-aikuinen ni siten niinku omalla nuorella on joku asia, ni sitä vaikka ootellaa viikko, että Liisa tulee töihi. Sitten se Liisan kanssa selvitetään. Ja sit se voi kuitenkin olla semmonen asia, et se vaatis että se selvitetää heti. Että toki Liisa olis se, joka ensisijaisesti huolehtii yhdessä sen toisen oma-aikuisen kanssa siitä nuoresta ja sen asioista. Mutta kyllä mejän kaikkien pitäis tietää kaikkien nuorten asiat. Ja sitte monesti muut levittelee käsiään, että no ei myö tiietä ku sieltä vanhemmat soittaa tai sosiaalityöntekijä soittaa. (R3.)

Viime syksynä oma-aikuisuus oli jopa suoja, suojautuminen niinku sitä muutosta vastaan. - - Et se siinäki korostu jotenki se, semmonen valttavan tiukka kiinni pitäminen siit oman ohjaajan roolista ja sit niinku et jopa rakennettii raja-aitoja toisien työntekijöiden välille. (R5.)

Neljän vastaajan mukaan muutos ei vaikuttanut oma-aikuisuuteen. Kaksi vastaajaa nosti esille lisäksi työparityöskentelyn hankaluuden; uudet työtoverit ja yhteisen ajan puute vaikuttivat työskentelyyn. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi kokevansa, että on saanut liian monta nuorta vastuulleen.

- - enemmän joutuu nyt kyselemään lupia ja kyselemään asioita mitä aiemmin, että tavallaan se oma ohjaaja, omahoitaja niinkun, päätösvalta ja, harkinta ja, niin kaikki oon niinku kaventunu ja pienenty. (R4.)

Arviointi- ja pitkäaikaisyksikön kehittäminen

Haastateltavilta kysyttiin, miten arviointi- tai pitkäaikaisyksikön kehittäminen on toteutunut kuluneen vuoden aikana. Kymmenen vastaajaa koki kehittämisen onnistuneen tavoitteisiin nähden ja neljä heistä näki kehittämisen kuuluvan työhön. Neljän haastateltavan mukaan kehitettävää oli silti vielä paljon.

Se on must kuitenkin hyvä että tässäki tiimissä on joitaki ihmisiä, jotka siukkaasti jaksaa tehdä jotai yhtä hommaa, vaikka tuntuu että tää ei nyt. Ja sitte toiset saa vetää siin henkee ja sitte nousee taas et hei nyt ois vä-

hän munki vuoro et määki voisin tähän panostaa että sillai meil on mun mielestä hyvä porukka kehittää toimintaa tässä. (R2.)

Tutkimushetkellä neljä vastaajaa koki kehittämisen taantuneen, mihin vaikuttivat muun muassa työyhteisön resurssipula, sairauslomat ja kiire sekä johtajuuden kahtiajako. Viiden vastaajan mukaan kehittäminen oli ollut hidasta tai sitä ei ollut vielä tapahtunut lainkaan, sillä ajan koettiin kuluneen tutustumiseen ja toisaalta epävarmuus tulevasta oli vaikeuttanut kehittämistä.

Kehittymisen trendeihin tuli sillätavalla ehkä sellanen pieni muutos ku meillä johtaja vaihtu ni sehän oli tässä niinku selkee että se tietty kehityslinja mikä oli siihen asti oli menossa nii se ikäänkui muuttui toiseksi, se kumpi on parempi nii sitä jokainen, jokaisella voi olla oma mielipiteensä, mutta... Et et se sillätavalla niinku ikäänkuin katkesi puoleksi vuodeks tai neljä kuukauttako se oli et se... Nyt se ikäänkuin jatkuu mutta vähäniinku erilaisena. Et tää on semmonen niinku sof, softattu versio, versio sitte, semmonen pehmomalli siitä syksyn kehittämislinjasta, että nyt ei olla ehkä nii, ihan nii voimakkaalla tunnelatauksella liikkeellä niin niin johdon, johdon taholta ku meijänkää taholta että. (R1.)

Rannan (2005) mukaan kehittäminen ei aina etenekään suoraviivaisesti – se voi hidastua tai taantuakin. Joskus jokin kehitysvaihe voi jäädä väliin ja usein siihen on palattava, jotta kehitys voi jatkua eteenpäin. (Ranta 2005, 50.)

8.2 Työntekijöiden kokemukset työyhteisöstä

Koko talon työyhteisö

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan koko talon työyhteisöä kuluneen vuoden aikana. Kolme vastaajaa koki alussa esiintyneen vastakkainasettelua sekä Myllyjärven ja Hovilan nuorisokotien entisten työntekijöiden että eri osastojen välillä. Osastojen eriytymisen koettiin johtuvan johtajan määräyksestä pitää osastot erillään. Kolme henkilöä koki myös esimiehen pitäneen osastoja eriarvoisessa asemassa.

Taas kun mä vertaan siihe viimeyksyyn ja tähän päivään niinni, ehkä me nyt ollaan enemmän sellasta yhteistä työyhteisöä. Et viime syksynä me oltii edelleenki vahvasti jakautunu kahtia ja, ja se tuli kyllä ylhäältä päin se, se jako aika pitkälle myös, että vähä salaa yritettiin olla iltasin yhteydessä toisiin vaikka se oli lähes kiellettyä. (R1.)

Kuitenkin muutosta parempaan oli tapahtunut kahdentoista vastaajan mielestä työyhteisön lähenemisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen, työtehtävien selkiintymisen ja yleisen tyytyväisyyden myötä. Ranta (2005, 58) toteaaakin, että muutoksen edetessä kyky tietoisesta muutoksesta läpiviemiseen kasvaa ja työskentely helpottuu.

No minusta täs on monessa liemessä on keitetty, meitä, mut sitte on menty myös eteenpäin ja ollaan edelleen niitä arjen sankareita mitä tähänki saakka ollaan oltu. Ja minusta keittiön väki kuuluu myös tähän työyhteisöön ja ansaitsevat sen oman kunnioituksensa ja arvonsa. (R4.)

Et mä luulen, että ne ei sitte vaihtais kuitenkaa ohjaajat niinku näitä yksiköitä toisiin. Et tää on niinku, tääl on pitkän linjan lastensuojelutyötä tekeviä ihmisiä, se kyllä näkyy, näissä työyhteisöissä. Hyvin selkeesti. Ei mee sormi suuhun, vaikka tulee semmonen kiperä, kinkkinenkin tilanne. (R5.)

Seitsemän haastateltavaa kertoi kokeneensa epävarmuutta etenkin alkuvaiheessa, jolloin erilaiset työtavat hämmensivät ja aiheuttivat ristiriitoja. Myös tutkimushetkellä koettiin esimerkiksi sairauspoissaolojen aiheuttavan sekavuutta. Lisäksi kolme vastaajaa olisi kaivannut tietoa toisen osaston työstä, josta ei heidän mukaansa ollut kerrottu. Yksi vastaaja piti toisistaan poikkeavia osastoja liian erilaisina toimimaan samassa laitoksessa ja lisäksi yksi kertoi kyselylomakkeessaan työyhteisössä olevan kuppikuntia.

Oman osaston työyhteisö

Pyydettyäessä kuvailua oman osaston työyhteisöstä yhdeksän vastaajaa kertoi oman osastonsa kehittyneen ja menneen eteenpäin. Tutustumisen sekä huumorin ja yhteisen tekemisen myötä koettiin syntyneen yhteenkuuluvuuden ilmapiiri. Myös yhteiset tapahtumat työntekijän ulkopuolella koettiin ilmapiiriä nostattavana. Kaksi haastateltavaa kertoi alussa vallinneen vastakkainasettelun olevan tutkimushetkellä ohi. Järvisen (1999, 41) mukaan huumori ja yhteinen tekeminen ovatkin yleisiä työyhteisön ilmapiiriä kohottavia keinoja.

Joo ja mikä on tietysti kauheen kiva, niin meillä on hyvä yhteishenki ja et sitä huumoria viljellään ja niinku jaksaa sitä työtä tehdä sitte. Se on kyllä semmonen rikkaus mun mielestä. (R2.)

Ja jos ajatellaan ohjaajia nii minust on kuitenkin opittu hyväksymään toisiamme, et pelkästään ei etsitä enää niinkun niitä vikoja toisista, että on huomattu jot meisson hyviäkin puolia. (R4.)

Yhteisen linjan hakemisen ja luottamuksen kehittämisen näki kehittämiskohteina viisi vastaajaa ja lisäksi haastatteluista nousi konkreettiseksi kehittämiskohteeksi työvuorolistojen kehittäminen. Neljä vastaajaa koki ongelmaksi kuormituksen aiheuttaman väsymyksen, joka puolestaan aiheuttaa sairauslomia. Tämän vuoksi työyhteisön tueksi toivottiin sijaisia sekä työnohjausta.

Itse arviointityötä ei pysty tekemään, joka on tässä todettu, työssäuupuminen on selkeästi havaittavissa. Liikaa töitä yksittäisen henkilön hoitettaviksi, sijaiset voisivat enenevässä määrin pyörittää arkea tarvittaessa, kun niihin saatais lupa, sijaisiin siis. (R3.)

Vaikuttaminen työyhteisössä

Tutkimuksessa kysyttiin, kuinka työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan työyhteisössä kuluneen vuoden aikana. Kaksitoista vastaajaa oli sitä mieltä, että on kyennyt vaikuttamaan työyhteisössä; he kokivat, että työyhteisö on demokraattinen ja kaikkia kuunnellaan, jolloin kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Vastaajat kertoivat vaikuttaneensa esimerkiksi sääntöihin, työtapoihin ja -menetelmiin sekä työvuorokäytäntöihin. Kuitenkin kaksi henkilöä kertoi kyenneensä vaikuttamaan vaihtelevasti ja lisäksi kolme vastaajaa nosti esiin alkuvaiheen vaikeudet, jolloin yhteisiä päätöksiä ei kyetty tekemään – johtajan koettiin tekevän päätökset.

Kyllä musta meillä kuitenkin on sillä tavalla demokraattinen työyhteisö et ei olla, jokainen varmasti uskaltaa sanoa, ainaki suurin piirtein mitä on mieltä asioista. Ja, ja, ja pyritään tekemään päätöksiä, myös ne vaatii semmosta yhteistä linjausta niin, ni niitä pystytään tekemään, ei oo niinkun ehkä viime syksynä oli vielä sitä että, jos teit, jotai tehtiä pitkin hampain, et joku jyrättiin sitte sen, päätöksen taakse et. (R1.)

Ihmiselle on tärkeää olla aktiivinen toimia ja vaikuttaa asioihin. Tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan, nostaa itsetuntoa ja lisää hallinnan ja mielekkyyden tunnetta sekä motivoi toimintaan. (Salomäki 2002, 81.)

Motivaatio kehittämiseen

Kysyttäessä motivaatiosta kehittämistä kohtaan kaikki vastaajat kokivat olevansa motivoituneita kehittämään työyhteisöä edelleen. Kehittämistyö nähtiin luonnollisena osana työtä ja osa vastaajista koki sen jopa erittäin positiivisena.

- - tämä työhän on ikään kuin jatkuvassa muutoksessa, että, et sitä kautakin se jo on jatkuvassa kehittämissivaiheessa. Että ei oo, etton projekti

ja sit ku on se saatu valmiiks niin että noniin, nyt ollaan sitte kaks vuotta ja kolme vuotta vaan että. Aina tulee eteen niinku uusia asioita ja ja että on hyvä olla sitte liikkeessä. (R1.)

Kuitenkin kehittämiselle toivottiin aikaa ja toisaalta myös lepotaukoja, sillä se oli ollut joidenkin mielestä stressaavaa. Rannan (2005) mukaan johdon tulee käynnistää kehittämisprosessi ja työntekijöiden tehtävänä on yksityiskohtainen kehittämistyö, eli molempia osapuolia tarvitaan. Johdon on annettava tukensa ja riittävät valtuudet kehittämiselle sekä rahalliset ja ajalliset resurssit. (Ranta 2005, 101.)

Et se oli ainoastaan toi kehittämisen tahti, se joka stressas. Että se, että piti tehdä hirveen lyhyessä ajassa hirveen isoja muutoksia, kauheella tahdilla niitä pohtimatta sen kummemmin syvällisemmin. (R1.)

Mä oon laittanu, et kyllä olen, mikäli löydetään takaisin se kadoksissa oleva punainen lanka ja esimies huolehtii yhdessä työntekijöiden kanssa siitä, että pysytää aiheessa eikä jatkuvasti harhaille jonneki sivuraiteille. (R3.)

Muutoksen edetessä tärkeimpiä johtajan tehtäviä ovatkin Lanningin ja muiden (1999) mukaan perusteleminen ja motivointi, muutoksen eteenpäin saattaminen myös vaikeina aikoina sekä oleellisten asioiden korostaminen. Johtajan tulisi kuitenkin myös huolehtia siitä, ettei ota kaikkea vastuuta itselleen, sillä se saattaa yleisen edun vastaisesti estää työntekijöiden sitoutumista ja intoa. (Lanning ym. 1999, 70 – 71.)

Henkilöstön aiempi työtausta

Haastateltavilta kysyttiin, miten henkilöstön aiempi työtausta näkyy työyhteisössä. Heistä kymmenen kertoi aiemman työtaustan näkyvän toisinaan esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erottelussa, arvostuksissa, oma-aikuisuudessa, arjen toiminnassa sekä työntekijöiden tavassa verrata nykyhetkeä menneeseen. Kolme henkilöä ei puolestaan nähnyt aiempaa työtaustaa työyhteisössä.

- - toi on just toi oma-aikuisuus ja, ja sitten tota ehkä tämmösenä työajan ja oman ajan käsitteen, et, Hovilassa on ollu paljo väljempi käsite työajasta ja, ja siitä että miten, erityisesti, hoidetaan kot, vapaalta työasioita ja työasioilla, työajalla omia asioita tai sitte niinku tämmönen liberaali... Meillon ollu hirveen konservatiivinen käsitys Myllyjärvellä aina työajasta ja ja sen käytöstä. (R1.)

Sen mä oon huomannu, että hyvin pitkälle niinku saatetaan mieltää sitä, et onko nää Tyynelän petivaatteita vai Pekkalan petivaatteita. Ja ei kai vaan nyt ole menny sitten arvioinnin pyyhkeet pitkiksen puolelle ja. Ja

ite taas ku ajattelee, et ku ne on koko talon tavaroita. Pääasia, et molemmilla osastoilla on niinku tarpeelliset. Ja siinäki menee vielä niinku työaika ja energiaa ohjaajilla. Et se on ihan, niitä etitään, tänäki on etsitty, että missäs on arvioinnin, onkos pitkiksen puolella arvioinnin pussilakanat ja. (R5.)

Kolme vastaajaa kertoi aiemman työtaustan näkyvän työyhteisössä positiivisena ja neljä vastaajaa toivoi aiemman työtaustan näkyvän yhä enemmän koulutuksen, erityisosaamisen, työkokemuksen sekä osaamisen arvostuksen muodossa.

Mutta tota, se on jännä kun mä olin tähän kysymykseen ensin vastannu, mä olin jo unohtanu ne mitä oli siellä syksyllä ollu elikä niinku mä jo hyvin paljo aattelin että me ollaan niinku kaikki yhtä! - - Nii elikä mä oon niinku peräänkuuluttanu sitä, että, et ku meillä kaikilla on tosi pitkä työhistoria, nii mejän ois pitäny saaha niinku jotenki enempi luottamusta niinku - - että mejän työtaitoihin ois luotettu, enemmän, koska meil kaikki on tehny tosi pitkään töitä ja monenlaiset kokemukset ja opit ollu mistä on myöski niinku kehittyny ja, ja oppinu - - (R4.)

Kehittymisen etenemiseen vaikuttavat sosiaaliset olosuhteet. Joskus ihminen saattaa sosiaalistua omaan kulttuuriinsa ja työyhteisöönsä niin vahvasti, että omassa henkilökohtaisessa kehittämisessä eteenpäin pääseminen on mahdotonta. (Ranta 2005, 66.)

8.3 Johtajuus Myllyjärven nuorisokodissa

Odotukset johtajuutta kohtaan

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia odotuksia heillä on ollut johtajuutta kohtaan kuluneen vuoden aikana. Viisi heistä kertoi odottaneensa jämäkkyyttä ja selkeyttä päätöksenteossa.

- - että johtajalla tulis ensin olla selkee näkemys siitä, että mitä me tehdään täällä, et mitä me tehään täällä ja sen jälkeen ku hän on niinku sen selvittäny itelleen, ni sillee kontrolloivasti ohjata niinku meitä sen tavoitteen suuntaan. (R3.)

Tämän lisäksi kymmenen vastaajaa mainitsi odottaneensa johtajuudelta henkilöstöhallintoa tai joitakin siihen liittyviä piirteitä, kuten luottamusta ja arvostusta henkilökuntaa kohtaan, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, kuuntelukykyä sekä palautetta ja kiitosta. Lisäksi yksi vastaaja kertoi odottaneensa myös kasvatustalon ammattilaisuutta. Yh-

dellä työntekijällä ei ollut kuluneen vuoden aikana ollut odotuksia lainkaan ja kaksi vastaajaa odotti esimieheltä pelkkää hallinnollista johtajuutta.

Elikä mä tarvitsen tähän taloon sellasen hallinnollisen johtajan, joka pysyy kopissa, eikä sotkeudu talon asioihin. Et sen sijaan siihen sit se vastaava ohjaaja joka hoitaa arjen kuviot. (R1.)

Salomäen (2002) mukaan myös esimiehen ja alaisen välinen suhde on vastavuoroinen ja molemmat osapuolet voivat vaikuttaa siihen. Alaiset odottavat esimieheltään usein tukea, kannustusta ja läsnäoloa, mutta tulevat harvoin ajatelleeksi, että voivat itsekin vaikuttaa esimiehen toimintaan. Esimieheltä voi pyytää tukea tai palautetta, jos sitä haluaa saada. Alaiset voivat omalla toiminnallaan tukea esimiehen toimintaa ja lisätä johtajuutta työyhteisössä tai päinvastoin heikentää esimiehen asemaa ja johtajuutta. (Salomäki 2002, 27.)

Uskosin että esimiehen hyväksyntä ja tuki on meille kaikille, tai olisi meille kaikille tärkeä että, johtajalta odottaa oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta, tasavertaista kohtelua kaikkia kohtaan. - - Ja, sen toivoisin et johtaja ottas niinkun, enempi huomioon - - vankan ammattitaidon omaavien mielipiteet päätöksiä tehdessään - - (R4.)

Johtajuuden toteutuminen

Työyhteisöltä kysyttiin, kuinka johtajuus on toteutunut kuluneen vuoden aikana. Muutoksen alkuvaiheessa neljä vastaajista koki johtajuuden vahvana ja hallitsevana; yksi heistä näki sen tarpeellisena muutoksen onnistumisen kannalta ja kolme negatiivisena vallan käyttönä.

Henkilöstöjohtamisen puute korostui etenkin alussa. Viiden haastateltavan mielestä kuunteleminen ja ajan antaminen henkilökunnalle sekä luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen oli vähäistä. Myös ylempi esimiestaho sai kritiikkiä osakseen; kolme vastaajaa totesi, ettei ollut saanut ylemmältä johdolta arvostusta tai tukea kuluneen vuoden aikana. Suuret organisaation muutostilanteet koettelevat Järvisen (2000) mukaan esimiesten johtamistaitoja. Organisaation kehittäminen vaatii esimiehiltä monia henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä kykyä johtaa ihmisiä ja tuntea työyhteisöjen käyttäytymistä. Organisaation kehittämisen on lähdettävä aina organisaation yläpäästä ja johdon on omalla toiminnallaan osoitettava kiinnostusta henkilöstöä ja sen kehittymistä kohtaan sekä näytettävä omalla käyttäytymisellään, millainen aloitteellisuus, toimintatapa ja suhtautuminen työhön on toivottua. (Järvinen 2000, 18.)

- - nii kyllä henkilöstö tuli toimeen vaan sillä keskinäisellä tsemppauksellaan. - - Enkä mä nyt kohdista tätä pelkästään meidän yksikön johtajaan vaan yleensä johtajuudella mä käsittän sen myös tonne ylemmäs. Että tuon taivaallista ei oltu siellä kiinnostuneita siitä kuinka me voidaan. Että täällä nyt kävi Kemppaisen Kerttu (nimi muutettu) istumassa yhen kahvitteluhetken ja musta se niinku kertoo hirveen paljo siitä, miten paljon hän asiaan paneutu. - - hän kysyi jotai kuinka me voidaan ja Liisa (nimi muutettu) alotti puhumaan siitä, ja ku Liisa alotti sen, niin Kerttu nousi ja sano että ”minä voisinki ottaa sitä kahvia” ja ”ai onpas teillä – jatka vaan Liisa – onpas teillä hyvännäkösiä pullia”, ni musta se niinku kertoo siitä kuinka paljo hän oli kiinnostunu siitä Liisan puheenvuorosta siinä - - Et et se must kertoo siitä johtajien kiinnostuksesta siihe miten meillä meni ja varmasti he olivat saaneet siihe mennessä tietoa siitä että et meillä ei mee hyvi. Ja ja tota paineet varmaan tota meidän yksikön johtajalle tuli myös sieltä ylhäältä päin tähän et hänhän oli tavallaan siinä kahen rauan välissä ja ja, se mikä on tosiasia ni se et kyl henkilöstöhallinta jäi täysin hoitamatta. (R1.)

Viisi vastaajaa näki johtajuuden jakautuneen kahtia kuluneen vuoden aikana. Lisäksi kolme muuta mielsi sen jakautuneen kolmeen osaan. Varsinainen johtaja jäi hoitovapaalle keväällä 2007. Tuona aikana johtajan tehtäviä hoiti toisen nuorisokodin johtaja. Kolmanneksi johtajaksi miellettiin ohjaaja, joka toimi toisen johtajan sijaisena tämän kesäloman ajan. Johtajuuden jakautuminen muutosvaiheessa koettiin sekavaksi ja epäloogiseksi, sillä johtajat olivat toimintatavoiltaan hyvin erilaisia. Henkilöstö olisi kaivannut yhteistä linjaa johtajien kesken.

- - just se että se alku, alkumyllerrys ja se kaikki kaaos missä opeteltiin siihe uuteen johtajuuteen ja ihan täysin, kaikille uuden johtajuuden alaisuuteen se on aina, aina semmonen hetki että se vie hirveesti energiaa ja just kun päästiin jotenki, osattiin ennakoida kuinka tämä johtaja toimii, hän lähti pois ja tuli uusi johtaja, joka oli taas toimintatavoiltaan niin täysin erilainen ja hänen näkemyksensä tästä kehittämisestä oli täysin erilainen. Niin se, se teki sen että taas jouduttiin niinku alottamaan ihan alusta, opettelu uuden johtajan alaisuuteen. (R1.)

- - sit toivoisin että nää laitosjohtajat, lastensuojelulaitosten johtajat niinkun kävisivät keskenänsä niinkun keskustelua ja loisivat sellasen turvallisen ilmapiirin että, ei tulis sellasta tunnetta, että niinkun he kilpailevat tietyllä tavalla keskenään. (R4.)

Toista johtajaa kuvattiin viiden vastaajan taholta käytännönläheiseksi ja kokeneeksi kasvatusjohtajaksi, joka oli tietoinen nuorten tilanteesta ja osallistui kasvatustyöhön. Neljä haastateltavaa koki johtajuuden jakautumisen vahvistaneen työyhteisöä; toisen

johtajan tuki ja luottamus lisäsivät työntekijöiden itsevarmuutta ja motivaatiota tehdä työtä. Toisaalta johtajuuden jakautumisen nähtiin kolmen vastaajan mielestä vaikuttaneen kehittämisen etenemiseen, sillä toisen johtajan ei koettu arvostaneen tehtyä kehitystyötä, esimerkiksi arviointiohjelmaa.

- - meilleki taas tuli semmosta itsevarmuutta ku me saatiin toisenlaista tukee taas sitte toisentyypiseltä johtajalta et semmosia omia, omia pähkäilyjä niinku taas vahvisti, että no ehkä tää ei nyt sitte ollukaan nii päin peetä ku kuvitteli sen olevan. (R1.)

- - meille tuli tää toisen laitoksen johtaja. Hän ei ollu edes kiinnostunu sanallisesti meidän arviointityöstä, mitä se pitää sisällään. (R3.)

Tämmönen käytännönläheinen johtaja, joka osallistu hoitotyöhön, osallistu meidän raportteihin, oli koko ajan, ties missä mennään. - - Eli, kaks täysin erilaista johtajaa - - ei hyvä missään tapauksessa tälläsen niinkun yksikön kehitysvaiheessa tehdä tollasta hommaa. Mutta jälkeinpäin ajateltuna ni mä ite ainaki oon sitä mieltä, että siinähän lähettiin ylhäältä alaspäin kokeilemaan sitä, että tarviiko tälle yksikölle ees hallinnollista johtajaa lainkaan. (R3.)

Kolme henkilöä näki varsinaisen johtajan työskentelevän uudella otteella työhön palatessaan, sillä luottamus työntekijöihin oli lisääntynyt ja henkilöstöjohtaminen koettiin vahvempana. Lisäksi kaksi vastaajaa oli kokenut johtajan olevan kiinnostunut nuorten asioista ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Yksi työntekijä toivoi johtajan tuovan yhä esille omaa osaamistaan niin kuin muutoksen alkuvaiheessa.

- - hän ainaki yrittää kuunnella, yrittää ymmärtää mitä vielä puol vuotta sitten, hän sillon, viimesyksynä niin, vaikka sanoi niin, kaikki meni ohi, hän ei ees halunnu tai ei pystyny kuulemaan tai ymmärtämään asioita että ainaki selkeesti linja on parempi, yritystä löytyy et suunta hyvältä näyttää jos se jatkuu ja kantaa. (R1.)

Kaksitoista haastateltavaa totesi johtajuuden toteutuneen vaihtelevasti. Johtajuuden koettiin olleen epävarmaa ja päätöksentekoon sekä linjauksiin toivottiin selkeyttä.

Se on toteutunu hyvin vaihtelevasti. Se on niinku mua ihmetyttäny, et jos tänään ollaan tätä mieltä niin ens viikolla onki uudet tuulet. Et se on mua vähän niinku ehkä sekottanu. Et mä oisin enemmän kaivannu semmosta selkeetä omaa linjaa. (R2.)

Vastaavan ohjaajan rooli

Työyhteisön jäseniltä kysyttiin, miten he näkevät vastaavan ohjaajan roolin. Puolet vastaajista näki vastaavan ohjaajan roolin tarpeellisena hallinnollisen johtajan rinnalla. Toinen puoli vastaajista koki, ettei vastaavaa ohjaajaa tarvita, sillä kyseessä on suhteellisen pieni laitos ja henkilökunta pystyy hoitamaan vastaavan ohjaajan työtehtävät. Kaksi haastateltavaa oli lisäksi sitä mieltä, että Myllyjärven nuorisokodissa riittäisi yksi johtaja, joka hoitaa henkilöstöhallintoa koskevat asiat.

Mä nään sen turhana, sen vastaavan ohjaajan roolin. Mä aattelen sen niin, että johtajalla pitää olla se vastuu, siihen ei tarvita vastaavaa ohjaajaa. Ja ohjaajille, niinku mejän talossa on hoiettu jo nyt et Liisa (nimi muutettu) tekee listat mejän osastolla ni on siirretty sitä tiettyä työtä. Et mä en nää sitte että mitä se vastaava ohjaaja sitte tekis. (R2.)

Se ois niinku se, jos meillä ois vastaava ohjaaja, jos meillä on johtaja, joka vastaa ainoastaan hallinnollisen puolen. Mut sit jos meillä tosiaa ois johtaja, joka osallistuu niinku, meillä oli kesällä se. Ni sillen me ei tarvita vastaavaa ohjaajaa. Sillon se on sillä johtajalla se homma hanskassa, mitä niinku pitää olla. Yhellä ihmisellä pitää olla tän koko talon systeemi hanskassa. (R3.)

Vastaavan ohjaajan työnkuva koettiin seitsemän vastaajan mukaan epäselväksi ja sitä toivottiin kehitettävän. Vastaavalla ohjaajalla toivottiin olevan näkemys nuorten kokonaistilanteesta ja hänen tulisi vastata käytännön asioista. Vastaavalla ohjaajalla ei kuitenkaan olisi kasvatustavastuuta.

Se on hyvä asia ja ja tota varmasti toimii mutta että siinä täytyy olla selkee työnkuva, siinä ei oo tällä hetkellä minkäänlaista vastaavan ohjaajan työnkuvaa. (R1.)

8.4 Työssäjaksaminen ja muutoksesta selviytyminen

Muutoksen vaikutus työssäjaksamiseen

Tutkimuksessa kysyttiin, miten muutos on vaikuttanut työyhteisön jäsenten työssäjaksamiseen. Kahdeksan vastaajista oli sitä mieltä, että muutos on vaikuttanut työssäjaksamista haittaavalla tavalla. Osa oli uupunut ja reagoanut fyysisestikin.

Tota, kyllähän se viimesyky oli semmonen et kyllä se työssäjaksamiseen sillä tavalla vaikut, ainaki ite huomasi sen silleen et ihan fyysisenä, se

et ne yöt, oli silloin kerran viikossa yövuoro ja, ja sitte se kaikki muu kiree ilmapiiri mikä siin oli ni, ni sit jälkeinpäin, niskahartiasärky, se oli ihan selkeesti semmonen, tietynlaisen stressin aiheuttama... (R1.)

Ja jotai muitaki fyysisiä oireita mä huomasin - - mä aattelin että mun keho sitten teki omat viestit - - elikä kovilla olen ollu, en voi sitä kieltää. (R4.)

Työssäjaksamiseen oli vaikuttanut muun muassa stressi ja epä tietoisuus sekä uuteen johtajaan ja työyhteisöön sopeutuminen. Yksi haastateltavista oli pohtinut myös työpaikan vaihtoa.

Joskin ensimmäistä kertaa tän vuoden aikana mä oon nyt miettiny sitä, et mikä must isona tulee. Ja ja lähtisinkö opiskelemaan lisää. Jaksanks mä tätä, ku mä oon viiskymppinen, kuuskymppinen. (R5.)

Yksi vastaaja oli kokenut muutoksen toisaalta väsyttävänä, mutta toisaalta työssäjaksamistaan tukevana tekijänä saadessaan uusia haasteita. Haastateltavista neljä ei tuntenut muutoksen vaikuttaneen työssäjaksamiseen ainakaan merkittävästi. Kaksi heistä mainitsi kokeneensa muutoksia aiemminkin, joten he tiesivät mitä odottaa ja heillä oli valmiuksia käsitellä muutosta. Muutoksessa tarvitaan kykyä sietää epävarmuutta; muutoksiin totuneet työntekijät ja työyhteisöt osaavat suhtautua realistisemmin ja rauhallisemmin työelämässä yhä yleisempiin muutoksiin ja näin ollen sietävät paremmin muutosten mukanaan tuomia jännitteitä ja huolia (Järvinen 2000, 53 – 54).

Että tota, rankkaa se oli. Tosi rankkaa. Mutta ehkä tässä kohassa oli sitte etua siitä että, tää ei ollu mejän ensimmäinen muutos joka on koskenu mua ja niinku Hovilaa. Et tavallaa oli jo jotai niinku valmiuttaki niihi muutoksiin, että on ollu niin paljon rajumpiaki juttuja ja niin kovia muutoksii jo aikasemmin että. (R4.)

Selviytymiskeinot

Kysyttäessä keinoja, jotka auttoivat muutoksesta selviytymisessä, kaksitoista henkilöä kertoi työyhteisön ja työpaikan puolesta saadun tuen auttaneen. Tutustuminen työtovereihin ja heiltä saatu tuki sekä yhteenkuuluvuus oli koettu tärkeäksi.

Et kyllä niinku ku aatteele et jos me oltais hirveen tiukkapiposia, ku me tehään tätä hommaa, ni ei luoja me jaksettas kukaa. Et kylhän me niinku räkätetään ihan ihan pöllöille asioille, ihan jonninjoutaville. Et niinku sillä lailla aika hurttia huumoria et jaksetaan tää työ. Se on mun mielest kivaa. (R2.)

Muina selviytymiskeinoina mainittiin muun muassa lomat ja muut vapaat, johtajan tuki, työnohjaus ja työajanlyhennys sekä työterveydessä käydyt keskustelut. Osa vastaajista toivoi lisää työnohjausta, tukea johtajalta ja työtovereilta sekä enemmän yhteistä keskustelua.

No, uskomalla omaan ammattitaitoon ja osaamiseensa kaikesta huolimatta. Ja palaute työkavereilta, nuorilta, entisiltä nuorilta, yhteistyökumppaneilta, nuorten verkostoilta, joskus jopa esimieheltä. (R4.)

Johtajan kanssa käyty keskustelu, ja - - koko työyhteisön työntekijöiden kanssa käyty keskustelu. Mutta kyllä mä nään kaikkein tärkeimpänä työssäjaksamisessa on myös se, että sul on yksityiselämä vireessä. Se on yks semmonen perusasia. Jos sul on yksityiselämä aika pielessä, et sä jaksa tätä työtäkään - - (R3.)

Jaksaakseen työssään ihminen tarvitsee sille riittävän vastapainon. Työstä saatavien voimien lisäksi tarvitaan myös lepoa sekä riittävää työstä irrottautumista. (Salomäki 2002, 64.) Yksityiselämän ja siihen sisältyvät asiat, kuten perhe, harrastukset ja vapaa-aika, koettiin kymmenen vastaajan mukaan hyvinä selviytymiskeinoina työelämässä. Lisäksi yhdeksän haastateltavista mainitsi selviytyneensä rutiinilla ja vahvalla ammattitaidolla sekä työn ja vapaa-ajan selkeällä erottelulla.

Haluan tietysti kehittyä ja olla ajan hermolla mutta, en todellakaan ala ressaamaan. Mun rooli muuttuu tos postilaatikolla, että valitettavasti olen sen verran amatillisesti kypsiny että mulle on ihan sama vaikka tää talo palaa tähän paikkaan, ku mä en oo täällä töissä silloin. Et mä oon niin jyrkkä siinä että, ei taas sitte vastaavasti, jos mulle soitetaan ku mä oon kotona, ei oo mitään merkityst, saatan soittaa ite ku oon työmaalla ite, ei aivoni nyrjähdä siitä. (R1.)

Jos raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyy, se ei ole vain hyvä tai huono asia. Työpaikan kulttuuri vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee tilanteen. Jos työpaikalla kohtelu on inhimillistä, henkilöstö on myös valmis joustamaan ja toimimaan vastavuoroisesti. Jos taas työpaikan käytännöt ovat alistavia ja ahdistavia, pienikin venymien työpaikan hyväksi koetaan kielteisenä. (Manka 2007, 32.)

8.5 Ajatuksia kuluneesta vuodesta ja tulevaisuudesta

Syksy 2006

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he ajattelevat vuodentakaisesta syksystä. Yksitoista haastateltavaa kertoi yhteisen linjan puuttuneen, sillä työyhteisö oli jakautunut kahtia ja kulttuurierot näkyivät arjessa. Neljä heistä mainitsi johtajuuden olleen epäselvää ja epäjohtonmukaista, kaksi taas koki, ettei muutos edennyt alussa ollenkaan. Kaikkialla muutos ei olekaan helppo eikä sitä pystytä toteuttamaan nopeasti, mihin syynä saattaa olla se, että sekä johto että henkilökunta ovat tottuneet vanhaan tapaan tehdä työtä (Järvinen 2000, 69).

Sillon ku johtaja tuli uutena taloon, uuteen tilanteeseen, aiheutti myös sitten niinkun semmosen oman tietynlaisen epävarmuustekijän siinä. Että kaikki niinku haki sitä, sitä niinku sitä yhteistä, yhteistä linjaa ja yhteistä visioo siitä jatkosta, että miten tästä lähdetään eteenpäin. (R1.)

Muutoksen koki vaikeaksi ja raskaaksi yhdeksän vastaajaa. Joistakin tuntui, ettei heidän ammattitaitoaan arvostettu eikä työntekijää kunnioitettu. Heistä kaksi kertoi syksyllä olleen kova kiire ja kehittämisen paine. Kaksi vastaajaa mainitsi myös nuorten reagoineen muutostilanteessa.

Että perse eellä mentiin puuhun että. Me tultiin tähän töihin tähän yksiköön heinäkuun lopulla. Meille tuli ensimmäiset nuoret elokuun lopulla - - Me ei tehty sen kuukauden aikana yhtään mitään tän yksikön niinku työkalujen hankkimiseksi. Ei mitään. Me tultiin töihin. Meil ois ollu kuukaus aikaa pitää kehittämispäivästä päivään, joka helkkarin päivä. Sit ku meille tuli ensimmäinen nuori sisään, me kysyttiin työkaluja. Sit niitä ruvettiin vast rakentaa. (R3.)

Eli nuorilla oli myöskin, mä muistan et semmosta pelkoa, et mitäs täällä nyt tapahtuu, ku hovilalaiset tulee tänne. Et se ei ollu vaan ohjaajilla, mut se tuli nuorilta myös niinku ihan suoraan. (R5.)

Viisi vastaajaa nosti esiin myös positiivisia asioita; työryhmä oli aktiivinen ja innostunut ja kehittäminen koettiin mielenkiintoisena. Yksi heistä kertoi myös halunneensa muutosta.

Ja mut työryhmä oli kyl hyvin innostunu ja aktiivinen ja se näky kyllä sit toiminnassa. Et kehitettiä ilosella mielin ja innostuneesti. (R5.)

- - mä halusin muutosta - - mä koin sen hyvänä, et mä pääsin niinku toiseen työpaikkaan. (R2.)

Muutoksen kokeminen tutkimushetkellä

Vastaaajilta tiedusteltiin, miten he kokevat muutoksen nyt. Kymmenen heistä oli sitä mieltä, että työyhteisö oli kehittynyt parempaan suuntaan. Työntekijät olivat tutustuneet toisiinsa ja yhteisiä työtapoja oli löytynyt. Neljä henkilöä mainitsi lisäksi muutoksesta seuranneen jotakin hyvää; uusien työmenetelmien kehittäminen ja uusien näkökulmien ja tapojen löytyminen nähtiin positiivisena. Salomäen (2002) mukaan muutosprosessi etenee vaiheeseen, jossa työyhteisön jäsenten roolit selkiytyvät ja hioutuvat yhteen. Sen seurauksena toisten erilaisuutta ymmärretään paremmin ja yhteistyöhön sekä tavoitteiden saavuttamiseen kyetään keskittymään. (Salomäki 2002, 47.)

- - tilanne rauhottunu niinku vuojentakasesta iha hirveesti ja nyt on niinku iha mukava olla ja kiva tulla töihi ja, ja tiimi kehittyy kokoajan yhteisemmäks, pikkuhiljaa. (R4.)

- - se on ollu semmonen selkee juttu, se oli hyvä et meillon toi, itsenäistymisohjelma. (R4.)

Viiden vastaajan mielestä alkuvaiheen kehittämisen ja kehittymisen jälkeen on menty huonompaan suuntaan. Kiire ja henkilökunnan sairauslomat ovat vaikuttaneet vastaajien mukaan siihen, että kehittäminen on pysähtynyt ja arviointiohjelman toteuttaminen keskeytynyt. Lisäksi kirjaamiskäytännöissä tapahtuneen muutoksen koettiin hankaloittaneen työntekoa ja vievän liikaa aikaa kahden työntekijän mielestä. Kaksi haastateltavaa koki myös esimiestaholta luottamuspulaa ja paineita.

- - ku alotettiin tää, ni kaikilla oli hirveesti paukkuja, ideoita, kehittämishalukkuutta, myöskin kehittyä, siis työssään. Ja niille joille tää oli aivan uutta tää touhu, ni huomaa sen halun. Ja nyt mitä toi niinku Liisa (nimi muutettu) sano, niin on todettu se ihan yhteen ääneen, että voisitsä tehdä arviontia, ni en mä kerkee ku mun pitää mennä tiskaamaan astioita tai kattamaan pöytä - - (R3.)

- - koen niinku johdon puolelta edelleenki sitä luottamuspulaa, mitä niinku sillon viime talvena ihmettelin, että, et oltiin ammattilaisia kaikki, pitkän, pitkän linjan työntekijöitä ja johtaja sano aivan selkeesti että hän ei voi luottaa, kun hän ei tunne meitä eikä hän tiedä meitä, eikä tiedä mitä me osataan - - Musta se niinku edelleenkin tietyllä tavalla näkyy, me ollaan vuosi tässä nyt oltu yhdessä - - Mutta se luottamuspulaa meidän osaamiseen näkyy vieläki, mitä suunnattomasti ihmettelen - - (R1.)

Yhdeksän työntekijän mielestä muutoksen koettiin olevan kesken ja jatkuvaa, mikä lisäsi epävarmuutta. Toisaalta osa vastaajista mielsi muutoksen työhön kuuluvaksi. Yhteisiä työkäytäntöjä toivottiin kehitettävän edelleen. Usein muutoksessa ja kehittämistyössä visiot ja kehittämisen tavoitteet jäävät ajatuksen tasolle ja niitä on vaikea käytännön tasolla hahmottaa. Tuolloin ne eivät ohjaa toimintaa. Siksi usein päädytään toteuttamaan pieniä yksittäisiä projekteja, joista työryhmän on helppo päästä yksimielisyyteen. Tämän seurauksena isot kehittämiskokonaisuudet jäävät puuttumaan. (Sotara & Lakso 2000, 91.)

Kaksi vastaajaa kuitenkin toivoi muutosten loppuvan, jotta tilanne rauhoittuisi ja työnteko helpottuisi. Helinin (2000, 92) mukaan työntekijät usein toivovatkin muutosten loppuvan, jotta olisi aikaa keskittyä varsinaiseen työhön.

Mut jotenki toivos, että silleeki rauhottus koko organisaatio ja mejän ylempi johtoki, et pikkuhiljaa päästäs jo jotenki vakiintuneempaan vaiheeseen. (R5.)

Sijoittuminen osastojen välillä

Haastateltavilta kysyttiin ajatuksia omasta sijoittumisesta osastojen välillä ja kaikki haastateltavat olivat tutkimushetkellä tyytyväisiä sijoittumiseensa, tosin yksi vastaaja kertoi omalle osastolle sopeutumisen vaatineen totuttelua. Tyytyväisyyteen vaikuttivat oman osaston profiloituminen ja työn sisällöt. Moni vastaaja mainitsi oman osaston työn olevan itselleen sopivaa; osa piti pitkäjänteisestä työskentelystä, osa vaihtuvuudesta. Kaksi vastaajaa toi kuitenkin esille, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa toisen osaston toiminnasta ja käytännöistä. Lisäksi kaksi vastaajaa toi esiin ihmyksensä siitä, miksi hyvät työryhmät piti aikanaan hajottaa.

- - nimenomaan halusin tehdä työtä nuorten kans lyhyen aikaa, pyörähtää niitten elämässä ja lähtee pois. (R2.)

Ehkä siitä johtuen ku en tunne enkä ymmärrä sitä (arviointiyksikön työtä) vielä niin hirmu tarkkaan et että olisko se sitte sitä mitä mää haluisin enempi tehdä, mutta jotenki musta tuntuu, että tämmönen käytännön, käytännön työ on enempi mun, lähellä minua kun tämmönen arvioiva, arvioiva, paljon kirjallista tuotosta vaativa, vaativa työskentelytapa. (R1.)

Myllyjärven nuorisokodin tulevaisuus

Tutkimuksessa kysyttiin, mitä työyhteisön jäsenet ajattelevat Myllyjärven nuorisokodin tulevaisuudesta. Kaksi vastaajista ei halunnut ajatella tulevaisuutta lainkaan. Yhdeksän haastatellun mielestä Myllyjärven nuorisokoti tulee säilymään lastensuojelulaitoksena, mutta muutoksia tulee tapahtumaan esimerkiksi profiloitumisen tai henkilöstöressurssien suhteen. Yksi vastaaja kokikin uusien muutosten olevan välttämättömiä Myllyjärven nuorisokodin säilymisen kannalta.

- - *must niinkun mejän vahvuus on se, et me ollaan kunnallinen laitos.*
- - *Must kunnalliset laitokset on siinä etulyöntiasemassa, et kunnilla kuitenkin täytyy olla nuoria varten niinku peruspalvelut. (R5.)*
- - *ei tulevaisuutta nykymuodossa. Periaatteessa voitais nyt jo rueta puhun, lopettaan tää pitkäaikais... Sitä ei meillä otsikkona tuu olemaan.*
- - *Sanokaa mun sanoneen että kahen vuoden päästä nostetaan kytkintä tai, alotetaan ihan jostain toisesta mallista. (R1.)*

Kaksi työntekijää pelkäsi, että kehitetty arviointiohjelma jää hyödyntämättä tai se siirretään johonkin toisaalle. Kolme vastaajaa näki mahdollisena myös sen, ettei Myllyjärven nuorisokodilla ole tulevaisuutta lainkaan, vaan se muutetaan esimerkiksi vanhus- tai mielenterveyspuolen yksiköksi.

- - *Mulla on semmonen kauhee tutina, että tota noin mejän hyvää työtä tän muutaman vuoden sisään, viijään johonki muuhun yksikköön toteutettavaksi. (R3.)*

8.6 Työyhteisön muutosta koskevat tutkimukset

Muutosta koskevat tutkimukset

Työyhteisön jäseniltä kysyttiin, miten he kokivat työyhteisönsä muutosta koskevat tutkimukset. Heistä kaksitoista piti tutkimuksia hyvänä ja tarpeellisena. Heidän mielestään tutkimusten avulla muutoksesta voi oppia jotakin ja niiden avulla on mahdollista kehittää työyhteisöä. Tutkimukset koettiin työyhteisön kannalta hyödyllisiksi myös ajatusten ja tunteiden purkamisessa.

- - *Mut et täähän on ollu loistava keino siis itselle niinku, puhua ja purkaa ja, saada täältä sisältä pois näitä asioita, että on se sillai palvelulla varmaan ihan henkilökuntaa - - (R4.)*

Mikä olis tietysti ihan järkevää et joku ottais opiks, ja me työntekijät nii varmaa tehää. Et sitte jatkossa ku Jyväskylän kaupunki kuitenkin tekee näitä ihania muutoksia vähän väliä että, näistä opittais jotain. Tässä ois varmaan hirveen paljon opittavaa tässä muutoksessa. (R2.)

Tutkimusten hyödyllisyyttä kyseenalaisti neljä vastaajaa. He epäilivät, meneekö tieto tuloksista eteenpäin ja käytetäänkö sitä hyödyksi. Tutkimustiedon saattaminen myös johtoportaan käyttöön nähtiinkin tärkeänä. Myös tutkimusten luotettavuutta pohti yksi vastaaja, sillä tutkijat olivat olleet hyvin lähellä työyhteisöä molempia tutkimuksia tehtäessä. Lisäksi kaksi haastateltavaa koki tutkimukset vaativiksi niihin käytetyn ajan ja voimavarojen suhteen.

Mutta sit tällä tutkimuksella ei oo mitään arvoa, jos sitä ei oteta sitä tietoo käyttöön, eikä sitä käytetä, että täältä tulis niinku sellasta rautasta tietoo jos sitä saa niinku johonki järkevään käyttöön. (R4.)

Ja varsinkii hyvä ihan tuonne johtoportaalalle ja ihan ylemmälle johtoportaalalleki tuoda sitä puolitieteellistä viestiä sitte... (R1.)

Edeltävä tutkimus

Tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin Kivimäen ja Peltosen (2007) tutkimuksen herättämiä ajatuksia. Tutkimus koettiin kahdeksan vastaajan taholta hyväksi. Se auttoi ymmärtämään muutosprosessia ja sen herättämiä tunteita. Osa oli sitä mieltä, että tulokset pitäisi tuoda julki laajemminkin ja muutoksesta tulisi oppia jotakin.

- - tän tyyppiset tutkimukset on niinkun suunnannäyttäjiä ja määrittäjiä. Myös sen avulla voidaan tehdä korjausliikkeitä, jotka tota auttaa asiaa eteenpäin. (R5.)

Neljä haastateltavaa piti tuloksia odotusten mukaisina, mutta kaksi haastateltavaa kaipasi vielä tietoa tuloksista. Kolme vastaajaa kertoi tutkimuksen herättäneen monenlaisia tunteita. Lisäksi yksi vastaaja kyseenalaisti Kiviniemen ja Peltosen (2007) tutkimuksen luotettavuutta, sillä kaikkia kyselylomakkeita ei palautettu ja tutkimushetkellä työntekijöiden tunteet olivat pinnassa.

- - vaikka ne tulokset niinku näyttää paperilla kovilta. Mut se, et ne on just sitä, mitä saatto odottaaki - - (R5.)

- - mä en oo sitä edellistä saanu tietooni, ni mä en pysty siitä sanomaan. (R3.)

Mut sitte mä jotenki et, oliko se kaikki ihan totuudenmukasta vai oliko sinne vaan helppo syytää sitte sitä kovaa tekstiä ja sit se toinen puoli, et niitä kaavakkeitaan ei palautettu, mikähän se prosentti sit olikaan, että, oliko se sitte hiljanen vastalause vai tota vaan välinpitämättömyyttä vai mikä viesti, koska niitähän vaan palautettiin, mä en muista niitä lukuja, liian vähä. (R4.)

Tutkimusten hyödyntäminen

Johtajistolta kysyttiin lisäksi, miten tutkimustuloksia aiotaan hyödyntää. Tutkimukset koettiin tärkeiksi ja tulevaisuuden toimintaa ohjaaviksi sekä tulosten avulla Myllyjärven nuorisokoti saa myös palautetta toiminnastaan. Johtajisto kertoi toimittavansa valmiit työt eteenpäin, jotta ylempi johtokin voi esitellä tuloksia työryhmässään.

9 POHDINTA

*Tilanne rauhottunu niinku vuojentakasesta iha hirveesti
ja nyt on niinku iha mukava olla ja kiva tulla töihi ja,
ja tiimi kehittyy kokoajan yhtenäisemmäks, pikkuhiljaa.*

Tutkimusaineisto on hyvin monimuotoinen ja laaja, joten tuloksista on vaikea koota yksiselitteisiä johtopäätöksiä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat esittäneet kukin useita näkökulmia tutkittaviin aiheisiin, eikä varsinaisesti yhtä ainoaa mielipidettä ole ollut kovinkaan monella haastateltavalla. Kuitenkin keskeisiä, suuntaavia linjoja on nähtävissä, jotka miellämme tärkeimmiksi johtopäätöksiksi.

Tulosten tarkastelua

Verrattaessa Kivimäen ja Peltosen (2007) Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön muutosta koskevan tutkimuksen johtopäätöksiin, työyhteisö on vuoden aikana kehittynyt ja päässyt eteenpäin. Kivimäen ja Peltosen (2007) tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä koettiin henkilöstön negatiivinen asenne työyhteisön muutosta kohtaan. Muutoksessa nähtiin lähinnä huonoja puolia eikä sitä koettu tarpeelliseksi. Muutos koettiin saneltavan ylhäältä päin, eivätkä ohjaajat sitoutuneet siihen. (Kivimäki & Peltonen 2007, 50.) Oman opinnäytetyömme tutkimushetkellä työntekijöistä moni koki edelleen vuodentakaisen muutoksen alkuvaiheen raskaana ja epämiellyttävänä, mutta

muutama kertoi, ettei muutos tuntunut kovin suurelta tai vaikuttanut merkittävästi työssäjaksamiseen. Lisäksi tutkimushetkellä työyhteisö oli haastateltavien mukaan kehittynyt ja ilmapiiri parantunut.

Opintojen ohella saatujen tietojen pohjalta meille oli rakentunut ennakkokäsitys siitä, että Myllyjärven nuorisokodin työyhteisössä näkyisi hyvin voimakkaasti kahden eri työkuultuurin olemassaolo. Odotimme, että Kivimäen ja Peltosen tutkimuksessa olisi esiintynyt selvemmin työyhteisön kahtiajako. Kuitenkaan niin edeltävässä kuin omassa tutkimuksessammekaan erottelu vanhan Myllyjärven ja vanhan Hovilan nuorisokotien työyhteisöjen välillä ei korostunut, vaan se mainittiin vain muutamissa vastauksissa. Enemmän huomiota sai uusi, kehittyvä työyhteisö ja yhteisten linjojen hakeminen.

Myös työssäjaksamisen oletimme olleen enemmän koetuksella. Kivimäen ja Peltosen (2007, 51) työssä kerrotaan muutoksen vaikuttaneen usean ohjaajan työssäjaksamiseen monen kokiessa sen raskaana ja väsyttävänä. Kuitenkaan omassa haastattelussamme muutoksen vaikutus työssäjaksamiseen ei näyttäydä niin suurena: reilu neljäsosa haastateltavista koki, ettei muutos vaikuttanut ainakaan merkittävästi heidän työssäjaksamiseensa, sillä muutos oli entuudestaan tuttua ja siihen kyettiin suhtautumaan ammatillisesti. Kuitenkin moni vastaaja kertoi muutoksen vaikuttaneen työssäjaksamiseen sitä heikentävällä tavalla. Lisäksi yksi tutkimukseen osallistunut kertoi muutoksen olleen toisaalta raskas, mutta toisaalta vaikuttaneen työssäjaksamista tukevalla tavalla antaessaan haasteita. Työyhteisön muutoksesta on kuitenkin keskusteltu melko negatiiviseen sävyyn molempien tutkimusten yhteydessä, mikä saattaa kertoa enemmän turhautumisesta ja pettymyksestä kuin varsinaisesta työuupumuksesta. Tutkimuksessamme käy ilmi, että työssäjaksamista tukevinä työyhteisöllisinä keinoina osa haastateltavista toivoi enemmän työnohjausta, keskustelua työyhteisössä ja esimiehen kanssa sekä tukea ja palautetta.

Haastatteluvastauksissa johtajuus oli keskeisessä asemassa. Tutkimukseen osallistuneilla oli ollut paljon odotuksia johtajuutta kohtaan tutkimustamme edeltävän vuoden aikana. He nostivat esille yleisiä, johtajuuteen kuuluvia piirteitä. Johtajuuden toteutumisesta kysyttäessä haastateltavat antoivat runsaasti palautetta. Johtajuudessa nähtiin puutteita, mutta myös positiivisia piirteitä sekä onnistumisia. Kivimäen ja Peltosen (2007, 51) tutkimuksessa johtajuuteen kohdistui valtavasti kritiikkiä, jota tutkijat selittivät syntipukki-ilmiöllä eli johtajan joutumisella syntipukin asemaan muutostilantees-

sa. Omassa tutkimuksessamme osa haastateltavista näki johtajuudessa uusia vaihtuvuusia ja koki ymmärtävänsä sitä paremmin. Keskustelua herätti kovasti johtajuuden jakautuminen kahteen osaan muutosprosessin ja työyhteisön kehittämisen ollessa kesken. Työyhteisön johtaminen usean esimiehen toimesta nähtiin epäselvänä ja huonona ratkaisuna, mutta toisaalta työyhteisöä voimistavana toimenä. Suurin osa vastaajista koki johtajuuden toteutuneen vaihtelevasti ja selkeän linjan puuttuneen. Myös henkilöstöjohtamisen osa vastaajista koki liian vähäiseksi. Tutkimukseen osallistuneet näkivät johtajuuden ulottuvan myös organisaation ylemmälle tasolle, joka sai ainoastaan negatiivista palautetta. Myös omassa tutkimuksessamme johtajisto sai siis syntipukin aseman.

Työyhteisön kehittäminen koettiin tärkeäksi ja työyhteisön jäsenet olivat etenkin alussa innokkaasti mukana. Kuitenkin alkuinnostus laantui ja joidenkin mielestä oli menty jopa takapakkia. Sotaraudan ja Lakson (2000) muutoksen johtamista ja Kainuun kehittämistoimintaa koskevassa tutkimuksessa todetaan keskittymisen herpaantumisen olevan yleistä. Alkuvaiheen innostus ei takaa riittävän syvää sitoutumista. Kehittämistyö voidaan kokea liian raskaana ja itsetarkoituksellisena eikä sen merkitystä osata hahmottaa. Liika kehittäminen voi synnyttää väsymystä. Sotaraudan ja Lakson (2000) tutkimus tuo esille myös yleisen oletuksen, että muutos- ja tasapainotilat voidaan erottaa. Muutosta johdetaankin usein ajatellen, että organisaatio johdatetaan uuteen tilaan, minkä jälkeen on mahdollista keskittyä taas muuhun. Muutos voidaan kuitenkin nähdä myös dynaamisena prosessina, jolloin muutos on luonnollinen olotila, työhön kuuluva ilmiö. (Sotarauda & Lakso 2000, 61–63, 81–82.) Myös omaan tutkimukseemme osallistuneista henkilöistä osa toivoi muutoksen ja kehittämisen loppuvan, jotta työyhteisö voisi rauhoittua ja keskittyä varsinaiseen työhön. Toisaalta osa haastatelluista sanoi ymmärtävänsä muutoksen ja kehittämisen kuuluvan työhön.

Perehtyessämme muutosta koskevaan teoretietoon ja kirjallisuuteen huomasimme lähes jokaisen teoksen käsittelevän samassa yhteydessä myös kehittymistä sekä kehittämistyötä. Muutos ja kehittäminen kuuluvatkin ilmeisen tiiviisti yhteen. Tutkimuksessamme nousi esiin työntekijöiden motivoituneisuus työyhteisön ja uusien työtapojen kehittämiseen; kehittäminen nähtiin työhön kuuluvana, automaattisena asiana ja kaikki vastaajat kertoivat olevansa siihen valmiita ja motivoituneita. Useat vastaajat näkivät muutosten ja niiden myötä kehittämistyön jatkuvan tulevaisuudessakin. Kuitenkin sekä Kivimäen ja Peltosen (2007) tutkimuksessa että omassa tutkimuksessamme nousi selkeästi esiin työntekijöiden muutosvastaisuus ja negatiivinen suhtautumi-

nen vuoden 2006 organisaatiomuutokseen. Jäimmekin pohtimaan, kuinka moni vastaajista on todellisuudessa niin valmis muutoksiin ja niiden mukanaan tuomiin kehitystarpeisiin kuin he vastauksissaan antavat ymmärtää. Jos muutos ja kehittäminen nähdään tarpeellisena ja oleellisena osana työtä, miksi tähän tutkimusten kohteena olevaan muutokseen ei kyetty suhtautumaan yhtä avoimesti ja valveutuneesti – miksi sen läpivieminen koettiin niin vaikeaksi?

Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksemme käsittelee tapausluontoisesti yhtä muutosta, sen toteuttamista sekä siitä selviytymistä. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutosta koskevista tutkimuksista voisi kuitenkin olla hyötyä vastaavanlaisissa organisaatiomuutoksissa sekä henkilöstölle että päättäjille. Sekä tutkimuksiin kootut teoriat että tutkimuksista saadut tulokset kertovat muutoksista paljon ja laajasti ja voivat antaa neuvoja vastaavissa tilanteissa. Tutkimuksista voi saada viitteitä siihen, että muutoksia tulee viedä eteenpäin suunnittelu, tiedottaminen ja henkilöstön näkökulma huomioon ottaen. Lisäksi myös henkilöstö voi tutkimusten avulla nähdä muutoksen monimuotoisuuden ja siihen kuuluvan luonnollisen prosessin – surutyö ja vaikeudet kuuluvat työyhteisön muutokseen ja kehittymiseen.

Muutos ja sen vaikutus työyhteisöön on tutkimusaiheena ajankohtainen. Pelkästään Jyväskylän sosiaali- ja terveystoimen alueella on todennäköisesti luvassa muutoksia tulevan vuodenvaihteen jälkeen Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden yhdistyessä Jyväskylään. Näiden yhä yleistyvempien kuntaliitosten myötä muutoksia on luvassa ympäri maata ja useiden eri toimialojen saralla. Muutos nähdään yleisesti muutenkin jatkuvana ja automaattisena, työhön kuuluvana tekijänä ja siitä selviytymiseen annetaan neuvoja esimerkiksi Kärjen (2008, 7) Keski-suomalaisessa 26.10.2008 julkaistussa artikkelissa ”Myönteiset tunteet selättävät uupumuksen”, jossa todetaan muutoksen olevan jatkuvaa ja kehoitetaan kohtaamaan se positiivisin mielin.

Aiemmissa opinnoissamme hallintoa ja johtajuutta on käsitelty vain vähän ja tutuimmekin moneen täysin uuteen aiheeseen. Opinnäytetyöprosessin ja aiheeseen tutustumisen myötä onkin helpompi ymmärtää erilaisia työyhteisöjä ja työtapoja. Työyhteisön kehittyminen ei ole aina yksinkertainen prosessi ja nyt voimme nähdä paremmin erilaisten muutosten ja uusien työntekijöiden vaikutukset työyhteisössä.

Opinnäytetyömme kautta olemme myös saaneet paljon uusia näkökulmia hallinnon ja esimiestyön tarkasteluun ja tätä kautta voimme pyrkiä paremmin katsomaan työyhteis-

söjä myös esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen myötä myös Jyväskylän kaupungin organisaation tuntemus on lisääntynyt varsinkin sosiaali- ja terveystoimen osalta.

Tutkimusprosessin tarkastelu

Jälkikäteen tutkimusprosessimme kulkua pohdiskellessamme olemme huomanneet seikkoja, joita olisimme voineet tehdä toisin tai jotka ovat osaltaan voineet vaikuttaa tutkimuksemme luotettavuuteen. Prosessin nopeatahtisen aloituksen seurauksena emme ehtineet tutustua esimerkiksi itse tutkimustyötä koskevaan teoriaan ennen kyselylomakkeiden ja haastattelujen suunnittelua. Jälkeenpäin olemmekin huomanneet, että kyselylomakkeemme ja sen myötä myös järjestämämme haastattelut olivat todella laajoja. Sen seurauksena saimme runsaan tutkimusaineiston kyselylomakkeiden ja haastattelumateriaalin muodossa. Kysymykset sivusivat toisiaan välillä niin, että samoja asioita tuli käsitellyksi useamman kysymyksen kohdalla. Aineiston käsittely olikin haastavaa ja selkeiden johtopäätösten vetäminen niin laajasta aineistosta suorastaan vaikeaa. Kysymysten tarkemmalla suunnittelulla tätä päällekkäisyyttä sekä suuren aineiston ongelmaa olisi mahdollisesti voitu karsia. Toisaalta on mahdotonta ennustaa, miten ihmiset vastaavat avoimiin kysymyksiin. Jälkikäteen olemme kuitenkin todenneet ryhmähaastattelun oivaksi menetelmäksi tutkimuksessamme.

Tutkimuksemme luotettavuutta olisi osaltaan parantanut suostumuksen pyytäminen jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla – nyt kun kaikki velvoitettiin osallistumaan tutkimukseen, emme voi olla varmoja tulosten luotettavuudesta. Motivoituneisuus tai mahdollinen motivoitumattomuus tutkimukseen osallistumiseen voi heijastua vastauksissa joidenkin valmistauduttua tutkimustilanteeseen tunnollisesti ja täytettyä huolella etukäteen jaetut kyselylomakkeet ja joidenkin tultua tilanteeseen lähestulkoon valmistautumatta.

Tutkimukseemme osallistui 14 henkilöä, mikä osoittautui määrällisesti sopivaksi, mutta olemme jälkikäteen miettineet tutkimusjoukon valinnan mielekkyyttä. Kaksi vaki-
tuista työntekijää jäi kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle työvuorosidonnaisten ja muiden olosuhteiden seurauksena. Näiden muutosprosessissa alusta saakka mukana olleiden mielipiteet ja kokemukset jäivät siis tutkimuksesta pois kun taas yksi tutkimukseen osallistuneista oli aloittanut työskentelyn Myllyjärven nuorisokodilla vasta organisaatiomuutosta seuranneena keväänä. Lisäksi päädyimme haastattelemaan erikseen johtajistoa – toisin kuin opinnäytetyösarjan ensimmäisessä tutkimuksessa tehtiin – ja tälle ryhmälle eli johtajalle ja vastaavan ohjaajan tehtäviä hoitaneelle ohjaajalle

laadittiin lisäksi muille suunnatusta lomakkeesta osittain poikkeava kyselylomake. Jälkeenpäin olemme kyseenalaistaneet toisistaan poikkeavien lomakkeiden ja haastatteluiden tarpeellisuutta; emme loppujen lopuksi nähneet järkevänä käsitellä johtajiston vastauksia erillään, sillä myös johtajiston anonymiteetti tuli suojata. Lisäksi olemme pohtineet, oliko johtajiston haastatteleminen näin laajasti järkevää, koska edellisestä tutkimuksesta ei ole käytössä vertailupohjaa johtajiston vastauksille.

Opinnäytettä työstäessämme emme tukeutuneet paljonkaan Kivimäen ja Peltosen (2007) tutkimukseen, jotta pystyisimme käsittelemään aihetta omasta mielestämme tärkeistä näkökulmista eivätkä toisten tutkijoiden näkemykset vaikuttaisi omiin valintoihimme. Vaikka nämä kaksi tutkimusta poikkeavatkin toisistaan näkökulman tullessa muutosprosessin eri vaiheista, ovat työmme todella pitkälti yhteneviä. Toisaalta näemme sen heikkoutena – mitä uutta opinnäytetyömme tarjoaa? – mutta toisaalta kuitenkin ymmärrämme, että tutkimusten tuleekin olla tarpeeksi samankaltaisia, jotta tuloksia on mahdollista vertailla.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa saimme käsityksen, että Kivimäen ja Peltosen sekä oman työmme lisäksi Jyväskylän ammattikorkeakoululta tilattaisiin vielä kolmas Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöä koskeva tutkimus. Työskentelymme aikana olemme kuitenkin tulleet siihen tulokseen, ettei samasta aiheesta tehtävä tutkimus toisi välttämättä enää paljonkaan uutta tietoa. Lisäksi uuden näkökulman löytäminen olisi varmasti tutkijoillekin suuri haaste. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunnan pöytäkirjoihin tutustuessamme huomasimme, että jo huhtikuussa 2006 oli tehty päätös nuortenhuoltolaitosten kehittämisen vaikutuksia seuraavan tutkimuksen tilaamisesta Jyväskylän ammattikorkeakoululta. Ilmeni, että uudistuksen ollessa valmisteilla henkilöstö oli ilmaissut huolensa päihdeosaamisen säilymisestä ja laitosten johtamisjärjestelmästä. Lisäksi löysimme tälle uudistamiselle asetetut tavoitteet:

- *poistetaan laitosten raja-aitoja yhdistämällä ja uudistamalla toimintoja*
- *päihdeosaaminen laajenee koko henkilöstöön koulutuksen avulla*
- *nykyinen laitosten välinen profilointi puretaan*
- *tehostetaan yhteisten voimavarojen käyttöä*
- *uudistetaan ohjaus- ja johtamisjärjestelmä vuoden 2006 loppuun mennessä*
- *kehitetään kustannustehokkuutta omien palvelujen ja ostopalvelujen käytössä.*

(Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta 2006a.) Kivimäen ja Peltosen (2007) tutkimus sekä oma tutkimuksemme käsittelevät muutosta vain Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön osalta, eikä tavoitteiden toteutumiseen ole paneuduttu ollenkaan. Tässä näemmekin mahdollisen jatkotutkimusaiheen; olisi mielenkiintoista sel-

vittää tarkemmin lautakunnan määrittelemien tavoitteiden onnistumista sekä laajemmin muutoksen vaikutuksia Jyväskylän kaupungin lastensuojeluun ja talouteen.

Jo tutkimuksemme alkuvaiheessa sovimme, että tulemme esittelemään opinnäytetyömme tulokset Myllyjärven nuorisokodin henkilökunnalle ja toimitamme valmiin työn heille luettavaksi. Kävimmekin työn valmistuttua esittelemässä heille tutkimuksemme kulkua ja keskeisiä tuloksia. Yhdessä Myllyjärven nuorisokodin johtajan kanssa valitsimme esittelyajankohdaksi koko työyhteisön palaveripäivän, jolloin mahdollisimman moni olisi paikalla ja saisi kuulla tutkimuksestamme. Saimme tutkimuksestamme paljon palautetta ja siitä heräsi melko paljon keskustelua työyhteisössä. Työntekijät kokivat tulosten olleen luotettavia ja totuudenmukaisia. Tarkoituksenamme on toimittaa Myllyjärven nuorisokodille vielä lopullinen kirjallinen työ sekä lähettää sähköinen versio työntekijöille sähköpostitse, jotta jokainen saa työn varmasti luettavakseen. Myllyjärven nuorisokodin johtaja ilmoitti puolestaan toimittavansa valmiin työn omille esimiehilleen. Myllyjärven nuorisokodissa tutkimuksemme käsittely jatkuu ja totesimmekin, että tutkimuksemme on toiminut myös arvokkaana vertaistyönohjauksellisena foorumina.

*Mut sentään se, et tää porukka täällä nyt on näyttäny sen,
et tuli vastaan mitä tuli,
ni vaikka nyt jupistaan ja kiukutellaan ja muuta
ni ni sitte lähetään siihe muutokseen ja lähetään sitä tekemään ja.
Sillai on sitoutunutta porukkaa tähä taloo ja tätä työtä kohtaan.
Se on niinku se rikkaus ja se voimavara Myllyjärvellä.*

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Aro, A. 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito. Helsinki: Edita.
- Elo, A-L. & Leppänen, A. 1997. Esimies työkyvyn tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Jyväskylä: Vastapaino.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat.
- Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Opettajakorkeakoulun julkaisu D:118. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakaari.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. p. Helsinki: Tammi.
- Jouhki, K. 2007. Psykiatrinen sairaanhoitaja, Myllyjärven nuorisokoti. Suullinen tiedonanto 23.11.2007.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta. 2006a. Pöytäkirja 27.4.2006. Esityslistat ja pöytäkirjat. Viitattu 11.9.2008. <http://www.jyvaskyla.fi>, Hallinto, Lautakunnat ja johtokunnat, Sosiaali- ja terveyslautakunta 2006, Pöytäkirja 27.4.2006.
- Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta. 2006b. Pöytäkirja 24.8.2006. Esityslistat ja pöytäkirjat. Viitattu 11.9.2008. <http://www.jyvaskyla.fi>, Hallinto, Lautakunnat ja johtokunnat, Sosiaali- ja terveyslautakunta 2006, Pöytäkirja 24.8.2006.
- Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä. 3. p. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Kananoja, A., Lähteinen, M., Marjamäki, P., Laiho, K., Sarvimäki, P., Karjalainen, P. & Seppänen, M. 2007. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Kivimäki, I. & Peltonen, V. 2007. Työyhteisön muutos. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen vaikutus Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala, sosiaalialan koulutusohjelma.

- Knuuttila, L. 2001. Mihin työnohjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Kyrönseppä, U. & Rautiainen, J.-M. 1993. Lapsi laitoksessa. Porvoo: WSOY.
- Kärki, A. 2008. Myönteiset tunteet selättävät uupumuksen. Keski-suomalainen 26.10.2008, 7.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki. Viitattu 6.10.2008. www.finlex.fi, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, 2007.
- Laitinen, I. 2000. Selviytymisopas työelämään ja sosiaalisiin tilanteisiin. Helsinki: Tammi.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Lastensuojelu 2008. Jyväskylän kaupungin Internet-sivut. Viitattu 28.9.2008. www.jyvaskyla.fi, Palvelut, Sosiaali- ja terveystoimi, Lapset, nuori ja perhe, Lastensuojelu.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.
- Manka, M.-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Myllyjärven nuorisokoti 2008. Jyväskylän kaupungin Internet-sivut. Viitattu 26.9.2008. www.jyvaskyla.fi, Palvelut, Sosiaali- ja terveystoimi, Lapset, nuori ja perhe, Lastensuojelu, Nuorisokodit, Myllyjärven nuorisokoti.
- Mäkelä, T. 2008. Nuorisokodin johtaja, Myllyjärven nuorisokoti. Haastattelu 15.10.2008.
- Ojanen, Anttila, Lähdesmäki, Oksala & Paavilainen 2004. Persoonaa. Persoonallisuuspsykologia. Helsinki: Edita.
- Pekonen, M. 2008. Työnohjaus. Luentomuistiinpanot 27.3.2008. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala, sosiaalialan koulutusohjelma.
- Pojjula, S. 2003. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Helsinki: Kirjapaja.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.

- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman Lapset.
- Sihvonen, A. 1996. Miten ehkäisen työuupumuksen. Helsinki: Suomen Mielenterveysseura.
- Sotarauta, M. & Lakso, T. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työhyvinvointi 2008. Työturvallisuuskeskuksen Internet-sivut. Viitattu 30.10.2008. www.tyoturva.fi/, Työturvallisuus, Työhyvinvointi.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Porvoo: WSOY.
- Vilko-Riihelä, A. 1999. Psyhyke. Psykologian käsikirja. Porvoo: WSOY.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutospurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Mikkeli: Työturvallisuuskeskus.

Liite 2. Haastattelulomake johtajistolle

HAASTATTELULOMAKE

Johtajisto

YLEISASENNE

- Mitä ajattelet vuoden takaisesta syksystä?

- Miten koet muutoksen nyt?

TYÖTEHTÄVÄT

- Miten muutos on vaikuttanut työtehtäviisi kuluneen vuoden aikana?

- Miten muutos on vaikuttanut oma-aikuisuuteen?

- Miten arviointi- ja pitkäaikaisyksikön kehittäminen on toteutunut kuluneen vuoden aikana?

JOHTAJUUS

- Miten johtajuus on toteutunut kuluneen vuoden aikana?

- Millaisena näet vastaavan ohjaajan roolin?

TYÖYHTEISÖ

- Miten kuvaillet työyhteisöä kuluneen vuoden aikana?

- Miten olet vaikuttanut työyhteisössäsi kuluneen vuoden aikana?

- Oletko motivoitunut kehittämään työyhteisöä edelleen?

- Miten henkilöstön aiempi työtausta näkyy työyhteisössä?

SELVIYTYMISKEINOT

- Miten muutos on vaikuttanut työssäjaksamiseesi?

- Mitkä keinot ovat auttaneet sinua selviytymään muutoksesta ja miten?

