LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Setlementtipohjaisen asukastalon johtaminen

Tulkki, Sointu

2015 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Setlementtipohjaisen asukastalon johtaminen

Sointu Tulkki
Terveyden edistämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi
Terveyden edistämisen koulutusohjelma
Johtaminen perhekeskeisessä työssä

Tiivistelmä

Sointu Tulkki

Setlementtipohjaisen asukastalon johtaminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 70

Kalliolan setlementti hallinnoi kahta asukastaloa pääkaupunkiseudulla, Matinkylän Asukastalo Kylämajaa sekä Pasilan asukastaloa. Asukastalo Kylämajan ja Pasilan asukastalon toiminnan tarkoituksena on olla alueen asukkaiden sekä muiden toimijoiden ja toiminnasta kiinnostuneiden matalan kynnyksen kohtaamispaikka. Asukastalot toimivat myös välityömarkkinaympäristönä, jonka tarkoituksena on tarjota työskentelymahdollisuuksia ihmisille, joilla on syystä tai toisesta vaikea työllistyä avoimille työmarkkinoille.

Opinnäytetyössä arvioidaan työllistettyjen johtamista setlementtipohjaisissa asukastaloissa. Tavoitteena oli arvioida miten asukastalon toimintaperiaatteet on saatu käytäntöön asukastalon johtamis- ja toimintakäytännöissä työllistettyjen näkökulmasta sekä selvittää asukastalojen esimiesten käsityksiä setlementtipohjaisen asukastalon johtamisesta. Tarkemmin keskitytään asukastalo Kylämajan johtamisen arviointiin.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan setlementtipohjaisen asukastalon toimintaa työllistettyjen johtamisen, moninaisuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmista. Aineisto kerättiin lomakyselyllä asukastalojen työllistetyiltä ja opiskelijoilta sekä haastattelemalla kolmea asukastalon vastaavaa työntekijää. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla.

Tulokset osoittivat, että arvot ja toimintaperiaatteet on saatu pääosin hyvin käytäntöön. Erityisen tyytyväisiä oltiin ihmisten vastaanottoon sekä kannustavaan johtamiseen. Kuitenkin asukastalon vastaavat kokivat johtamisen olevan samaan aikaan hyvin haastavaa ja monimuotoista. Työllistettyjen kokema tuen puutteellisuus ja jatkopolkujen vähyys nousi tuloksissa esiin. Tulosten mukaan asukastalot tarvitsevat lisäresursseja työllistettyjen ohjaamiseen.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jo olemassa olevien ja tulevien asukastalojen johtamisen kehittämisessä. Tuloksia voidaan osin hyödyntää myös muissa matalankynnyksen kohtaamispaikoissa. Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska uusia asukastaloja on kehitteillä Espooseen. Asukastalojen toiminta on matalankynnyksen yhteisöllistä toimintaa, jonka tarkoitus on lisätä omatoimisuutta ja osallisuutta Espoossa.

Asiasanat: Kalliolan setlementti, asukastalo, välityömarkkinat, arviointitutkimus, johtaminen

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Otaniemi
Master's Degree Programme in Health Promotion

Abstract

Sointu Tulkki

Community house management through settlement values

Year 2015 Pages 70

Kalliola Settlement manages two different community centres in the capital region: Matinkylä Community Centre Kylämaja and Pasila Community Centre. The purpose of Kylämaja Community Centre and Pasila Community Centre is to provide a grass-roots meeting place for residents, as well as other people who are interested in the centres' activities. Community centres act as a transitory labour market environment for people who have struggled to find employment in the open labour market.

This thesis evaluates the management of the subsidized employees in settlement-based community centres. The aim of this study was to assess how the community centres' policies and operating practices have been implemented, in particular from the perspective of long-term unemployed residents to obtain subsidized employment, and to clarify manager´s understanding about community centers management through settlement values. The thesis includes more specific focus on the management of Kylämaja Community Centre.

The focus of the theoretic frame of reference is to describe the operation of settlement-based community centres from the perspectives of subsidized employees, diversity and leadership by coaching approach. The data for this thesis was collected with a questionnaire for subsidized employees and students. In addition three different community centre managers were interviewed. The data was analyzed with data-driven content analysis.

The finding showed that the values and principles have been mostly realized in a positive manner. The way of people were met and the supportive management, in particular, got positive feedback. However the managers of the community centres felt that the management was challenging and diverse. The lack of support and opportunities for further employment were highlighted in the findings. According to the finding the community centres need more resources to support the subsidized employees. The finding of this thesis can be utilized in the development of the existing and the future community centres. The finding can be utilized also in other easy-access community meeting places.

This thesis is topical as there are plans for new community centres in Espoo. The purpose of the community centre is to provide easy access social and communal activities, which aim to increase self-reliance and social integration in Espoo.

Keywords: Kalliola Settlement, community centre, intermediate labor market, evaluation research, management

Sisällys

1 Johdanto 7
2 Asukastalo Kylämaja 9
2.1 Setlementtityötä nykyajassa 9
2.2 Asukastalo Kylämajan arvot ja toimintaperiaatteet 10
2.3 Asukastalon toimijat 11
2.4 Yhteistyön tarkoitus Espoon kaupungin ja Kalliolan setlementin välillä 12
2.5 Asukkaat ja muut toimijat asukastalon suunnittelussa 13
2.6 Asukastalo Kylämajan kävijät ja vapaaehtoiset 14
3 Asukastalo välityömarkkinoiden työpaikkana 16
3.1 Työllistäminen 16
3.2 Palkkatukityö 17
3.3 Työkokeilu 19
3.4 Kuntouttava työtoiminta 20
3.5 Työllistettyjen tukeminen Asukastalo Kylämajassa 21
3.6 Asukastalotoiminnan ominaispiirteitä 22
4 Asukastalon johtaminen 23
4.1 Kolmas sektori kansalaistoiminnan kenttänä 24
4.2 Kalliolan setlementin organisaatio 26
4.3 Setlementtipohjaisen asukastalotoiminnan ihmiskäsitys 27
4.4 Valmentava johtaminen 28
4.5 Monimuotoisuuden johtaminen 31
4.6 Johtamisen haasteet Asukastalo Kylämajassa 32
5 Opinnäytetyön tutkimusprosessi 35
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät 35
5.2 Arviointitutkimus 36
5.3 Haastattelut 37
5.4 Lomakekysely työllistetyille 38
5.5 Aineistoanalyysi 39
6 Opinnäytetyön tulokset 41
6.1 Alue- ja asukaslähtöisyys 42
6.2 Asukastalon johtamisen rakenteet 42
6.3 Työllistettyjen johtaminen 43
6.4 Kyselylomakkeen tulokset 45
6.4.1 Kyselylomakkeen taustatiedot 45
6.4.2 Asukastalo työ- ja harjoittelupaikkana 46
6.4.3 Asukastalon arvojen ja toimintaperiaatteiden toteutuminen 49
7 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset 51

7.1 Kokonaisvaltainen johtaminen 51
7.2 Johtamisen rakenteet 52
7.3 Työllistettyjen johtaminen 54
8 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus 56
8.1 Opinnäytetyön eettisyys 56
8.2 Opinnäytetyön luotettavuus 57
9 Yhteenveto ja kehittämisehdotukset 59
Lähteet 61
Liitteet 65

1 Johdanto

Matthies (2008) määrittelee asukastalot tai -tilat asuinalueilla sijaitseviksi matalan kynnyksen kohtaamispaikoiksi, kuten kansalaistalot, sosiokulttuuriset keskukset, lähiön toimintakeskukset, perhekahvilat, kylätalot tai korttelin asukastuvat. Edellä mainitut pitävät kaikki sisällään samantapaisia yhteisymmärrystä ja yhdessä tekemistä vahvistavia toimintoja. Niiden kaikkien toiminta perustuu asukkaiden tasavertaiseen ja kaikille avoimeen mahdollisuuteen tulla mukaan toimimaan.

Kalliolan setlementti hallinnoi kahta eri asukastaloa pääkaupunkiseudulla, Matinkylän Asukastalo Kylämajaa sekä Pasilan asukastaloa. Asukastalo Kylämajan ja Pasilan asukastalon toiminnan tarkoituksena on olla alueen asukkaiden sekä muiden toimijoiden ja toiminnasta kiinnostuneiden matalan kynnyksen kohtaamispaikka. Toiminnalla tuetaan kävijöiden ja asukkaiden osallisuutta sekä mahdollistetaan omaehtoista toimintaa, vuorovaikutuksellisia kohtaamisia ja edistetään alueen hyvinvointia. Asukastalossa on mahdollisuus saada tukea, ohjausta ja neuvontaa tarvittaessa.

Pasilan asukastalon ensimmäisistä toimintavuosista vuosina 2008-2010 kertovassa julkaisussa setlementtiperustainen asukastalo on määritelty seuraavasti:

> ”Asukastalo on setlementtiarvoihin perustuva, asukkaiden omaa toimijuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta tukeva kohtaamispaikka, kokoontumistila ja toimintapiste. Toiminnan perustana oleva yhteistoiminnallisuus ja vuorovaikutuksellisuus mahdollistavat vastavuoroisten suhteiden ja luottamuksen syntyä erilaisten ihmisten välillä, mikä voi osaltaan vahvistaa toiminta-alueen sosiaalista pääomaa. Asukastalon tuottavat alueen asukkaat ja toimijat yhdessä työntekijöiden kanssa. Parhaimmillaan asukastalo kokoaa yhteen erilaisia ihmisiä ja ryhmiä ja siitä muodostuu monenlaisten toimintojen sekä vakiintuneiden ja väliaikaisten vuorovaikutusverkostojen kohtaamispaikka. Asukastalon tehtävä on vastata toiminnoillaan paikallisista olosuhteista nouseviin haasteisiin ja se on aktiivinen toimija yksilöiden, ryhmien ja toiminta-alueen hyvinvointia edistävissä asioissa sekä ongelmien ratkomisessa.” (Väisänen, Immonen & Ojaksela 2011, 3.)

Asukastalo Kylämajan toiminta pohjaa Pasilan asukastaloon ja sen kehittämisessä on pyritty hyödyntämään kaikki se tieto, mitä asukastalotoiminnasta oli Pasilan toiminnan perusteella kertynyt. Matinkylän asukastalon, Asukastalo Kylämajan suunnittelu käynnistyi vuonna 2010 Espoon kaupungin aikuissosiaalityön aloitteesta osana kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelurakennemuutosta. Asukastalon toiminnan toteutuskumppaneiksi tulivat Espoon

kaupunki, Kalliolan setlementti ja Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry. Lisäksi Kylämaja on osa laajempaa kumppanuus – ja yhteistyöverkostoa Suur-Matinkylän alueella. Asukastalo avattiin lokakuussa 2011.

Kumppanuussopimus Espoon kaupungin kanssa velvoittaa Asukastalo Kylämajaa järjestämään sosiaalista kuntoutusta sekä työllistymisedellytyksiä tukevia toimintoja yhteistyössä muiden järjestöjen ja toimijoiden kanssa. Myös Pasilan asukastalossa on samankaltaisia velvoitteita. Täten asukastalot toimivat myös välityömarkkinaympäristönä. Filatovin (2013) selvitystyössä välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä kuvataan välityömarkkinoita siirtymien työmarkkinoina, joissa ihmiset tarvitsevat erilaista tukea. Näitä siirtymiä ovat muun muassa koulutuksesta työhön siirtymiset sekä siirtymät työn ja työllisyyden välillä. Suomessa siirtymätyö ja välityömarkkinakeskustelu rajoittuvat lähinnä työttömyydestä työhön pääsyn edistämiseen. Välityömarkkinoiden tarkoitus on tarjota työskentelymahdollisuuksia ihmisille, joilla on syystä tai toisesta vaikea työllistyä avoimille työmarkkinoille. Välityömarkkinat muodostuvat kahdesta erilaisesta kokonaisuudesta, sosiaalipolitiikasta, jossa kuntouttavan työtoiminnan avulla pyritään ylläpitämään ihmisen toimintakykyä ja parantamaan elämänhallintaa sekä työvoimapolitiikasta, jonka avulla työttömälle ihmiselle tarjotaan työtä, jonka tarkoituksena on edistää henkilön mahdollisuutta työllistyä avoimille työmarkkinoille.

Opinnäytetyössäni arvioidaan työllistettyjen johtamista setlementtipohjaisissa asukastaloissa. Tiedonhankintaa on tehty sekä Pasilan asukastalon, Malmin toimintakeskuksen että Asukastalo Kylämajan toiminnasta vastaavilta sekä Pasilan asukastalon että Kylämajan työllistetyiltä ja opiskelijoilta. Vastaavalla tarkoitetaan toimintojen lähiesimiestä, jonka vastuulla on asukastalojen päivittäisjohtaminen. Keskiössä opinnäytetyössä on Asukastalo Kylämajan johtaminen. Setlementtipohjaisten asukastalojen johtamista ei ole aiemmin tutkittu ja kuitenkin työllistetyt ovat merkittävässä osassa asukastalojen arjen toiminnassa ja tuovat omanlaisensa haasteen asukastalojen johtamiseen. Aihe on myös ajankohtainen Espoon kaupungin suunnitellessa kahta uutta asukastaloa Espooseen. Toiveena on, että tulevaisuudessa jokaisesta Espoon viidestä suuralueesta löytyisi oma asukastalo. Tämän lisäksi sosiaalisen kuntoutuksen käsitettä pohditaan parhaillaan ja uusia työllistämisen tukemiseen liittyviä aktivointitoimenpiteitä on kehitteillä. Tämän hetkinen yhteiskunnallinen tilanne on työttömyyden kannalta haasteellinen ja pitkäaikaistyöttömiä tulee koko ajan lisää. Näin ollen välityömarkkinoiden osuus saattaa tulevaisuudessa jopa kasvaa ja nähtäväksi jää millainen rooli asukastaloilla on tulevaisuudessa työllistämisen ja välityömarkkinoiden suhteen.

Tämän opinnäytetyön aihe rajautui työllistettyjen johtamiseen ja siihen liittyvien ilmiöiden arviointiin. Opinnäytetyössä kuvataan yleisesti Asukastalo Kylämajan toimintaympäristö, kävijät sekä työllistetyt. Tarkemmin keskitytään kuvaamaan ja arvioimaan setlementtipohjaisen

asukastalon toimintaperiaatteita ja taustalla olevaa ihmiskäsitystä, työllistämistä ja sen johtamista asukastalossa. Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä lomakekyselyä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy kuvaamaan setlementtipohjaisen asukastalon toimintaa työllistettyjen johtamisen, moninaisuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmista. Haastatteluiden ja lomakekyselyn lisäksi opinnäytetyössä käytettiin päiväkirjaa itsearvioinnin tukena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida setlementtipohjaisen asukastalon johtamista ja tuoda esiin asukastaloissa työskentelevien henkilöiden kokemuksia johtamisesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: 1) Miten asukastalojen esimiehet arvioivat setlementtipohjaisen asukastalon johtamista? ja 2) Miten työllistetyt arvioivat asukastalon arvojen ja toimintaperiaatteiden toteutumista asukastalon johtamis- ja toimintakäytännöissä? Tuloksia voidaan hyödyntää asukastalon johtamisen kehittämisessä ja uusien asukastalojen suunnittelussa.

2 Asukastalo Kylämaja

2.1 Setlementtityötä nykyajassa

Ensimmäinen setlementti Toynbee Hall perustettiin vuonna 1884 Lontoon East Endin työläiskortteleihin. Suomessa ensimmäinen Lontoon mallin mukainen setlementtitalo, Kalliola, perustettiin Helsingin Kallioon vuonna 1919. Toynbee Hallista mallia hakenut toiminta käynnistyi Yhdysvalloissa, Chicagossa 1889 Jane Adamsin perustamassa Hull Housessa. Yhdysvalloissa alkuvuosien toimintaa ohjanneet lähimmäisen rakkauden periaatteet korvautuivat sittemmin yhteiskuntafilosofisemmalla ja tieteellisellä lähestymistavalla. Tähän vaikuttivat muun muassa Adamsin kiinnostus selvittää ja tuoda esiin tieteellisen tutkimuksen keinoin alueen yhteiskunnallisia epäkohtia sekä yhteydet pragmatistina ja kasvatuksen filosofina tunnetuksi tulleeseen John Deweyhin. Sosialistisia vaikutteita taloon toi puolestaan Florence Kelley. (Puurunen & Röpelinen 2004, 153.)

Suomessa setlementtityö aloitettiin sisällissodan jälkitunnelmissa. Luonnollista on, että erityisesti korostettiin yhteyksien rakentamista yhteiskuntaluokkien välille; taustalla olivat kristilliset lähimmäisen rakkauden periaatteet. Setlementtiliike on mihinkään tiettyyn ideologiaan sitoutumatta ammentanut monista lähteistä ja samalla tuottanut ainesta monenlaiseen käyttöön. (Väisänen ym. 2011, 5 – 6.). Ensimmäisiin setlementtitaloihin asetuttiin asumaan (to settle), jotta päästiin läheisiin kosketuksiin asukkaiden kanssa. Nykyisissä asukastaloissa ei asuta, mutta perinteiden mukaisesti asetutaan alueelle toimimaan yhdessä asukkaiden kanssa.

Kalliolan näkökulmasta vuonna 2008 käynnistyneen Pasilan asukastalon, samoin Asukastalo Kylämajan, toiminta on setlementtityötä tässä ajassa ja samalla eräänlaista paluuta setlementtityön juurille. Tänä päivänäkin asukastalojen toiminnan sisällöissä on hyvin paljon yhtäläisyyksiä perinteisten asukastalojen kanssa.

2.2 Asukastalo Kylämajan arvot ja toimintaperiaatteet

Asukastalo Kylämajaa perustettaessa mukaan suunnitteluun otettiin alueen asukkaat ja muut toimijat. Tämän lisäksi suunnittelussa huomioitiin Pasilassa toimivan setlementtipohjaisen asukastalon hyviä käytäntöjä, joita osin pyrittiin myös siirtämään Asukastalo Kylämajaan. Asukastalon toiminnan perustana ovat setlementtiarvot, jotka on Kalliolassa määritetty seuraavasti: Erilaisuuden hyväksyminen, luottamus ihmisen ja yhteisön kykyyn ratkaista itsenäisesti ongelmia, tasa-arvoisuus ja yksilön oikeuksien kunnioittaminen. Asukastalo Kylämajan arvot ja toimintaperiaatteet ovat samat kuin Pasilassa asukastalon käynnistämisvaiheessa (2008–2011) ja ovat sittemmin toiminnan mallinnukseen kirjattu (Väisänen ym. 2011, 19):

- Asukastalo Kylämajan toiminta on avointa eikä tulijoita tunnisteta tai luokitella ongelmien mukaan, vaikka toiminnan tarkoitukseksi voidaan nähdä ongelmien ennalta ehkäisy. Tiedetään, että ihmisten mukana erilaisia ongelmia tulee kohdattaviksi ja niitä ratkotaan yhdessä yksilöiden ja ryhmien kanssa sekä vaikuttamistoiminnan keinoin. Asukkaat ja paikalliset toimijat ovat asukastalon vahvuus. Toiminnan painopiste on siinä, mitä voidaan tuottaa yhdessä ja millaisten tavoitteiden toteuttamiseksi voimat on yhdistettävissä.

- Yksittäisten ihmisten avun tarpeisiin vastataan ymmärtäen, että ihmisten oman elämän hallinnalla on rajansa, samoin keskinäisavun ja yhteisöjen keinoilla vastata erilaisiin avun tarpeisiin. Tämän vuoksi verkostoituminen muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluiden kanssa on tärkeää.

- Toiminnan taustaoletuksena on, että ihmisten voimavarojen vahvistamista voidaan edistää toimimalla heitä arvostaen, rohkaisten ja tarvittaessa auttaen sekä mahdollistamalla toimintavapauksia, osallistumista ja vaikuttamista. Voimaantuminen nähdään sekä yksilöllisenä että sosiaalisena prosessina; ketään ei voi voimaannuttaa, mutta voimavarojen löytymistä voidaan hienovaraisesti tukea.

- Voimavarojen käyttöön saamisen tukemisella ei tavoitella mitään tietynlaista toimijuutta eli ei määritetä, millainen ihmisen tulisi olla tai millaiseksi tulla. Oletetaan, että esimerkiksi omien asioiden hallinnan lisääntyminen, yhteisöllisyyden vahvistuminen ja yhteinen alueen asioihin vaikuttaminen ovat toisiinsa liittyviä

”asukastaloprosessin” osia. Näihin erilaisiin prosesseihin liittyy ja ne synnyttävät monenlaista toimintaa ja toimijuuksia.

- Asukastalon toiminnassa pyritään laajaan yhteistyöhön ja verkostoitumiseen, mikä on avuksi toiminnan kehittämisessä, ihmisten ongelmien ratkomisessa ja mahdollistaa aluetason vaikuttamista. Setlementtityön perinteisiin nojautuen katsotaan myös, että eritaustaisten ihmisten vuorovaikutukseen saaminen lisää keskinäistä ymmärrystä ja jonkin ryhmän olosuhteiden parantaminen edellyttää tätä ryhmää laajemman toimijoiden mukaan saamisen.

Lisäksi toiminnan järjestämisen ja työmenetelmien valinnan taustalla on työtekijöiden ammatillinen osaaminen ja monialainen työstä kertynyt tieto. Setlementtitoiminnan periaatteiden ymmärtäminen ja setlementtityön toteuttaminen käytännössä, on kulkenut tietoisena valintana läpi prosessin. (Immonen & Miettinen 2015, 6.)

2.3 Asukastalon toimijat

Asukastalo Kylämaja Espoon Matinkylässä toteutettiin yhdessä asukkaiden, alueen järjestöjen, seurakunnan, kumppanuusosapuolten, oppilaitosten, vapaaehtoisten ja muiden toimijoiden kanssa. Kalliola vastaa Kylämajan toiminnan toteutuksesta yhteistyössä Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry:n kanssa. Espoon kaupunki tarjoaa palveluohjausta Kylämajan tiloissa ja mahdollistaa tilat sekä yhden henkilön palkkakulut. Toiminnassa on mukana myös muita alueen järjestöjä. Kalliola sai Raha-automaattiyhdistykseltä rahoituksen asukastalon toiminnan käynnistämistä tukevaan projektiin. Työllistämistoimintaa on kehitetty yhteistyössä Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry:n, Askeleen ja Pasilan asukastalon kanssa. (Immonen & Miettinen 2015, 3.)

Asukastalotoiminnan käynnistäminen Espoossa tapahtui osana Espoon kaupungin palveluverkkouudistusta. Sen tavoitteena oli sosiaalipalveluiden keskittäminen, minkä ohella suunniteltiin luotavaksi alueellisia tiloja, joissa sosiaalityöntekijät voivat tavata asiakkaitaan. (Aarnio, Koivula & Sjelvgren 2011.) Ensimmäinen asukastalo perustettiin Matinkylään. Asukastalotoiminnan käynnistämistä käsiteltiin kesäkuussa 2010 sosiaali- ja terveyslautakunnan kokouksessa, seuraavasti:

> Tavoitteena on luoda matalankynnyksen yhteisöllistä toimintaa Espoon Matinkylään. Toiminnalla tavoitellaan asiakkaiden omatoimisuutta ja osallisuutta. Tiloihin varattaisiin sosiaalityöntekijän ja asiakkaiden vastaanotolle tilat. Tulevaisuudessa olisi tavoitteena, että jokaisella neljällä suuralueella olisi asukastilat, joissa sosiaali- ja terveystoimen palveluja tarjotaan matalankynnyksen pal-

> veluina. Tiloissa järjestetään asiakastapaamisia, verkostokokouksia, maahanmuuttajien kielikursseja sekä vertaistukiryhmiä.
>
> Matalankynnyksen asukastilojen kehittäminen edistää maahanmuuttajien kotoutumista osaksi yhteisön elämää. Toiminta ehkäisee myös nuorten syrjäytymistä tarjoamalla yhteistyössä järjestöjen kanssa mm. vertaistukea ja toiminnallisia mahdollisuuksia. Matalankynnyksen asukastilojen toimintaa kehitetään yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimen, espoolaisten järjestöjen, seurakunnan ja yritysten kesken. Palvelukonseptissa yhdistetään olemassa olevat maahanmuuttajien toimintakeskukset ja muut sosiaalityön ylläpitämät asukastilat uudenlaisiksi asukkaiden ja sosiaalityön areenoiksi. (Sosiaali- ja terveyslautakunnan muistio 10.6.2010.)

Espoon kaupungin aikuisten sosiaalipalvelujen aluepäällikkö Tapio Niemisen mukaan Kalliolan setlementin kokemus asukastalotoiminnasta Pasilassa oli yhtenä syynä siihen, että Kalliola valittiin kumppaniksi asukastalohankkeeseen. Yhteistyötä pohjusti myös se, että kaupungilla oli hyviä kokemuksia yhteistyöstä ja kumppanuudesta Espoon keskuksessa Pappilantiellä toimivien järjestöjen kanssa. Näitä toimijoita ovat Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry ja Kalliolan setlementin kohtaamispaikka Askel. (Nieminen 25.1.2013). Oleellista oli myös se, että Kalliolan setlementti on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton eikä se ole minkään ryhmän etujärjestö. (Immonen & Miettinen 2015, 3-5.)

Asukastalotoiminta soveltui hyvin Espoon mielenterveysyhdistyksen tapaan toimia: Emy:llä on useita matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja ja se on mahdollistanut vertaistukea ja mielekästä tekemistä Espoossa lähes 30 vuoden ajan. Toiminta on avointa kaikille ja toimintaan osallistumiseen ei tarvita diagnoosia eikä lähetettä. Emy:n toimintavalikoimaan kuuluvat retket, leirit, matkat sekä monenlainen ryhmä- ja vertaistukitoiminta. Emy:n ja Kalliolan yhteistyöllä on pitkät perinteet. Molempien toiminnan perustana on ihmislähtöisyys sekä tuen saamisen ja osallisuuden mahdollistaminen myös heille, jotka ovat heikossa yhteiskunnallisessa asemassa tai muutoin ongelmallisessa elämäntilanteessa. (Immonen & Miettinen 2015, 5.)

2.4 Yhteistyön tarkoitus Espoon kaupungin ja Kalliolan setlementin välillä

Yhteistyösopimuksessa Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sekä Kalliolan kannatusyhdistys ry:n välillä on kuvattu yhteistyön tarkoitusta seuraavasti: Yhteistyön tarkoituksena on edesauttaa sellaisten toimintamallien, työkäytäntöjen ja palvelukokonaisuuksien kehittymistä, joiden avulla vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja osallistuvaa elämäntapaa Matinkylässä ja Matinkylän asukastalossa. Asukastalon toiminnan suunnittelussa ovat aktiivisesti mukana alueen asukkaat ja toimijat. Asukastalo tarjoaa tilat ja puitteet mm. vertaistukiryhmille, maahan-

muuttajien kielikoulutuksille ja muulle yhteisöllisyyttä vahvistavalle asukastoiminnalle. Asukastalossa on erikseen varatut tilat sosiaali- ja terveystoimen ammattilaisten vastaanotolle. Tilaa voivat käyttää yhdessä sovitulla tavalla alueen asukkaat ja järjestöt virka-aikaan ja iltaisin. Asukastalon tavoitteena on kehittää kuntouttavaa työtoimintaa ja muuta työllistymisedellytyksiä tukevaa toimintaa ja sosiaalista kuntoutusta Matinkylän asukastalossa yhteistyössä muiden järjestöjen ja toimijoiden kanssa. (Espoon kaupunki, Kalliolan Kannatusyhdistys ry. 2014. Yhteistyösopimus)

2.5 Asukkaat ja muut toimijat asukastalon suunnittelussa

Matinkylässä asukastalon suunnittelu käynnistettiin osana kaupungin palvelurakennemuutosta. Tämän vuoksi oli tärkeää, että jo asukastalon suunnitteluvaiheessa huolehdittiin siitä, että toiminnan toteuttajapohja on laaja. Asukastalolla järjestettiin asukastilaisuuksia, joilla pyrittiin varmistamaan, että asukastalosta tulisi alueen oma tila eikä ulkoa tuotu. Suunnittelupalavereissa oli edustajia myös muun muassa Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksesta, Laurea-ammattikorkeakoulusta ja Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselta. (Immonen & Miettinen 2015,4.)

Asukkaiden, järjestöjen ja muiden toimijoiden tapaamisten järjestäminen aloitettiin loppuvuodesta 2010. Tilaisuuksissa keskusteltiin alueen tilakysymyksistä yleensä ja osin hyvinkin pikkutarkasti tulevan asukastalon mahdollisista toiminnoista sekä tilojen käyttömahdollisuuksista. Yleisesti toivottiin tilaa erilaisille toiminnoille ja paikkaa, jossa ihmiset voisivat tavata tuttuja ja uusia ihmisiä. Haluttiin yhdessä oloa ja keskustelua. Kyseltiin tuleeko kahvila, voiko lukea lehtiä, saako apua erilaisiin ongelmiin, onko toiminta maksutonta ja saako tiloja myös yksityiskäyttöön. Tilaisuuksiin ei osallistunut maahanmuuttajataustaisia ihmisiä ja toivomuksena esitettiin, että myös he löytäisivät asukastalon. Asukastalon käynnistämishankkeen hakemukseen kirjattiin työntekijän keskittyvän erityisesti maahanmuuttajien tavoittamiseen. Asukastalon auettua kuitenkin havaittiin, että maahanmuuttajia oli alusta alkaen mukana toiminnoissa. (Immonen & Miettinen 2015,5.)

Laurea-ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijat kartoittivat keväällä 2011 pienimuotoisesti alueen asukkaiden sekä Matinkylä-Olarin opiskelijoiden ja maahanmuuttajanuorten asukastalotoimintaan liittyviä tarpeita. Haastattelujen perusteella erityisesti maahanmuuttajanuorilla oli kiinnostusta tutustua suomalaisiin ikätovereihinsa ja suomalaiseen kulttuuriin. Suomalaistaustaiset opiskelijat puolestaan eivät tunteneet vetoa asukastalotoimintaan, sillä heillä oli jo paljon muita aktiviteetteja elämässään. Alueen asukkaat olivat kiinnostuneita asukastalon suunnitteluun osallistumisesta, mutta toiminnan organisointivastuuseen suhtauduttiin varauksellisemmin. Vastauksissa toivottiin muun muassa, että asukastalossa olisi matalampi kynnys hakea apua kuin sosiaalipalvelutoimistosta, ja että ihmiset tulisivat kohdatuiksi ja autetuiksi.

Asukastalossa toivottiin myös tapahtuvan eri-ikäisten ja eri kulttuuritaustaisten kohtaamisia, ja painotettiin sitä, että paikka olisi tarkoitettu kaiken ikäisille. (Immonen & Miettinen 2015,5.)

2.6 Asukastalo Kylämajan kävijät ja vapaaehtoiset

Asukastalo Kylämajan suurimmat kävijäryhmät ovat alusta alkaen olleet eläkeikäiset ja maahanmuuttajataustaiset henkilöt. Kasvavana ryhmänä ovat pikkulapsiperheet. Tähän kasvuun on vaikuttanut erilainen perheille suunnattu toiminta, kuten perhekahvilatoiminta, isä-lapsi -kerho ja koululaisten läksykerhot. Kylämajassa ryhmätoimintoja toteutetaan pääosin päivisin tai alkuiltapäivästä, mutta myös työ- ja koulupäivien jälkeen, mikä on omalta osaltaan lisännyt mahdollisuuksia osallistua asukastalon toimintaan. Ilta- ja viikonloppukäyttö monipuolistaa käyttäjäkuntaa, koska silloin tiloissa on paljon asukkaiden omaa toimintaa. Asukastalon toiminnan aikana on järjestetty muun muassa syntymäpäivä- ja valmistujaisjuhlia sekä muistotilaisuuksia. Viikonloppujen vakinaista toimintaa ovat olleet erilaiset kulttuuriryhmät ja miniatyyrikerho. Asukastalo tiloineen muuntautuu erilaiseksi sen mukaan, millaista toimintaa, ja keiden toimesta, sitä toteutetaan. On erityisen tärkeää säilyttää ja vaalia toimintaperiaatetta, että Asukastalo Kylämaja on tarkoitettu kaikille. Suur-Matinkylän alueella olisi tarvetta useammallekin asukastalolle, sillä väkiluku on noin kymmenkertainen esimerkiksi Itä-Pasilaan verrattuna. (Immonen & Miettinen 2015, 16.)

Asukastalon erilaisissa toimintaprosesseissa tapahtuu siirtymiä kävijästä osallistujaksi ja mahdollisesti jossakin vaiheessa toimijaksi, erilaisten asukastalotoimintojen toteuttajaksi, vapaaehtoiseksi. Viimeksi mainittuun tarvitaan usein työntekijän tukea. Vapaaehtoisia tulee asukastalolle myös muita reittejä pitkin, kuten esimerkiksi Espoon Vapaaehtoisverkoston tai muiden yhteistyötahojen kautta. Asukastalon toimintarakenteeseen kuuluu tuen antaminen sekä kasvulle uuteen rooliin että roolissa toimimiseen. Tavoitteena on myös tukea ihmisiä laajentamaan verkostoaan ja saamaan tukea toinen toisiltaan. Esimerkkinä tästä tuesta ovat muun muassa Kylämajan ryhmänohjaajien vertaistuelliset tapaamiset. Asukastalon toimijaryhmä on myös eräs esimerkki tästä rakenteesta. Toimijaryhmässä erilaissa vapaaehtoistoiminnan tehtävissä Kylämajassa toimivat henkilöt tai asukastaloaktiivit voivat tavata toisiaan, keskustella, vaihtaa ajatuksia ja ideoita sekä kehittää asukastalon toimintaa. Toimijaryhmään osallistuu myös Kylämajan työntekijä. (Immonen & Miettinen 2015, 16.)

Asukastalossa toimii useita erilaisia ryhmiä, jotka ovat vapaaehtoisten ohjaamia. Tämän lisäksi asukastalossa toimii myös vertaistuellisia ryhmiä. Kuviossa 1 on kuvattu käyntikerrat Asukastalo Kylämajassa vuosina 2011–2014.

Käyntikerrat asukastalossa 2011 – 2014				
	2011 (10.10.alk.)	2012	2013	2014
Ryhmätoiminnat (harrastus-, vertais-tuki- ja ohjatut ryhmät)	601	6 820	7 860	9 561
Infotilaisuudet, ohjaus- ja neuvonta	6	322	455	495
Verkostojen kokoukset	231	1 722	1 798	1 482
Yksittäiset käynnit (olohuone, muut pisteet)	219	1 927	3 213	7 430
Tapahtumat, tutustumiskäynnit	490	896	1 302	955
Viikonlopun käyttö	285	2 636	1 690	1 998
Yhteensä	2 233	14 745	16 318	21 921

Kuvio 1. Asukastalo Kylämajan käyntikerrat vuosina 2011-2014. (Immonen & Miettinen 2015, 15).

Vapaaehtoistyö määritellään Nylund & Yeungin (2005) mukaan palkattomana, vapaasta tahdosta kumpuavana yleishyödyllisenä toimintana, joka useimmiten on organisoitunut jonkin tahon avustuksella. Vapaaehtoistyö on eri ihmisten tai yhteisöjen hyväksi tehtyä toimintaa, josta ei saa rahallista korvausta eli palkkaa.

Vapaaehtoistyön motiivina on yleensä henkilölle itselleen merkittävä asia ja he usein tuottavat itse sitä toimintaa, johon osallistuvat. Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta eikä vapaaehtoistyöhön liity käytännöllinen välttämättömyys kuten palkkatyöhön. Usein vapaaehtoistyötä tehdään palkkatyön rinnalla. Vapaaehtoistyö voidaan nähdä itsensä toteuttamisena, mielekkäänä elämänsisältönä, sydämen asiana ja osana identiteettiä. Se on usein ihmistä lähellä olemista, vertaisuutta, jakamista ja vastuun kantamista. Se on oman äänen esille saamista, koettujen vääryyksien korjaamista sekä muutosten toteuttamista. Perhettä tai sukua kohtaan tehtävä auttamistyö, jota pidetään velvollisuutena perhettä kohtaan, ei lasketa vapaaehtoistoiminnaksi. Osa yhteisöistä, jotka organisoivat vapaaehtoistoimintaa saattavat maksaa kulukorvauksia vapaaehtoisilleen. Vapaaehtoistyötä tehdään aina omien kykyjen ja voimavarojen mukaan. Vapaaehtoistyötä tehdään tavallisen ihmisen taidoin. (Mäki & Palonen 2012,294 – 296.)

Palveluiden kehitys näyttää menevän siihen suuntaan, että vapaaehtoistyö ja kansalaistoiminta nähdään nykyään mahdollisuutena vähentää julkisia palveluja. On tultu tilanteeseen, jossa sosiaali- ja hoivapalvelut eivät enää riitä, ja vapaaehtoistoimintaa tarvitaan koko ajan enemmän. Suomessa vapaaehtoistoiminta on hyvää eurooppalaista tasoa ja aktiivisuus moneen

maahan verrattuna jopa korkeampaa. Vapaaehtoistoiminnan käsitteitä on ollut erilaisia riippuen yhteiskunnan vaiheista. Pitkäaikaisessa valossa niitä on ollut esimerkiksi talkootyö, armeliaisuus, vapaa huoltotyö ja hyväntekeväisyys. Viimeisten vuosikymmenien kuluessa käsitteiksi on noussut vapaaehtoistoiminta, vapaaehtoisuus ja vapaaehtoistyö. Vertaistukitoiminnassa on sen sijaan ollut pinnalla sellaiset käsitteet kuten oma-apu, itseapu, keskinäinen tuki sekä vertaistuki. Vapaaehtoisuutta ja vertaisuutta yhdistää auttaminen, mutta erona on se, että vertaisuus perustuu samaan kokemukseen, kun taas vapaaehtoisuus perustuu erilaisista lähtökohdista olevien ihmisten auttamiseen ja kohtaamiseen. Näihin kohtaamisiin riittää tavallisen ihmisen taidot ja kokemukset. (Nylund & Yeung 2005, 13 -15.)

Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen sisältää kuitenkin samoja vaatimuksia kuin palkatun tai työllistettynä toimivan henkilökunnan johtaminen. Vapaaehtoistyön johtajan täytyy tuntea myös vapaaehtoistyön filosofiaa. Vapaaehtoistyön lähtökohdat ovat erilaisia ja sen määrä on erilaista. Työvoiman kirjo aiheuttaa haasteita vapaaehtoistyön johtamiselle. Vapaaehtoistoiminnan tehokas hyödyntäminen vaatii vapaaehtoisen henkilökohtaisten ominaisuuksien, taitojen ja kokemusten kartoittamista. Näin vapaaehtoistoimijat saadaan ohjattua tehtäviin, jotka vastaavat heidän osaamistaan. Se on tärkeää vapaaehtoistoimijan kannalta, koska he eivät saa rahallista korvausta vaan palkkio tulee onnistuneista ja motivoivista tehtävistä. (Väisänen 2010, julkaisematon.)

Vapaaehtoisten ohjaaminen Asukastalo Kylämajassa on pääasiallisesti Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry:n työntekijän vastuulla. Emy:n työntekijä on asukastalolla kahdesta kolmeen päivään viikossa, muina aikoina vapaaehtoisten ohjaaminen on asukastalon vastaavan tai projektivastaavan tehtävä.

3 Asukastalo välityömarkkinoiden työpaikkana

Työllistämistoiminta on ollut alusta alkaen osa Asukastalo Kylämajan toimintaa. Kylämajan toiminnassa työllistetyt ja opiskelijat ovat olleet tärkeä osa toiminnan mahdollistumista. Esimerkiksi talon siisteyteen, viihtyvyyteen ja kävijöiden vastaanottamiseen liittyvät toimet eivät hoituisi nykyisessä laajuudessaan ilman työllistettyjä. Myös opiskelijoiden panos asukastalotoimintaa uudistavien toimintamuotojen kokeilussa ja kehittämisessä on ollut ja on tärkeä. (Immonen & Miettinen 2015, 21.)

3.1 Työllistäminen

Helmikuuhun 2013 saakka Kylämajan työllistämistoimintaa toteutettiin yhteistyössä Espoon mielenterveysyhdistyksen Audentes -hankkeen kanssa. Hankkeen rahoituksen päätyttyä toiminnan hallinnointi siirtyi asukastalon vastaavan tehtäviksi. Yhteistyökumppaneita ovat Es-

poon Järjestöjen Yhteisön Sektori II -hanke sekä Uudenmaan työ- ja elinkeinopalvelut ja Espoon työvoiman palvelukeskus. Sektori II -hankkeen (2011-2015) tavoitteena on työllistää vaikeasti työllistyviä henkilöitä Espoossa tai Helsingissä kotipaikkaansa pitäviin yhdistyksiin. Asukastalo Kylämajassa työskentelevät voivat olla palkkatukityössä, erilaisissa työharjoitteluissa, työkokeiluissa, kuntouttavassa työtoiminnassa ja työelämän valmennuksessa. Tavoitteena on tarjota mahdollisuus saada tuntumaa työelämään tai päästä kokeilemaan voimavarojaan työelämässä. Periaatteena on, että työtehtävät ovat mielekkäitä ja kaikilla on mahdollisuus osallistua asukastalon toiminnan suunnitteluun sekä eri toimintojen toteuttamiseen. (Immonen & Miettinen 2015, 21.)

Työllistämistoimintaa Kylämajassa on kehitetty jo muutaman vuoden ajan yhdessä Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry:n, Pasilan asukastalon ja kohtaamispaikka Askeleen kanssa. Työllistämisen edistämiseksi on muun muassa tuotettu yhteinen koulutus työllistetyille. Työllistämistoiminta on työntekijöitä ajoittain hyvinkin paljon työllistävää, vaikka toisaalta saadaan työvoimaa myös toiminnan pyörittämiseen. Yhteinen näkemys on, että toimintaa on tarvetta selkeyttää sekä löytää käytäntöjä, jotka soveltuvat kumppaniosapuolten toimintaympäristöön eli sellaisiin matalan kynnyksen paikkoihin, joiden ensisijainen tehtävä ei ole työllistäminen. (Immonen & Miettinen 2015, 21.)

Filatovin (2013) raportin mukaan palkkatuetun työn ja koulutuksen yhdistäminen nähtiin sekä TE-toimistojen, työvoiman palvelukeskusten ja järjestöjen vastauksissa tärkeäksi keinoksi lisätä toimien vaikuttavuutta. Raportin mukaan puolet välityömarkkinatoimijoista on valmis panostamaan tulevaisuudessa enemmän koulutukseen ja enemmistö oli valmis järjestämään asiakkaan työtehtävät siten, että työskentely mahdollistaa omaehtoisen kouluttautumisen.

Asukastalon arki on usein hyvin kiireistä ja aika-ajoin talossa on samaan aikaan käynnissä monta erilaista ryhmää ja vähintäänkin yhtä monta erilaista ihmistä osallistuu niihin. Talo on tarkoitettu kaikille alueen asukkaille, joten ihmiset ja heidän tarpeensa ovat vaihtelevia. Vaikka asukastalo toimii vahvasti työllistämistoiminnassa tarjoten työssä oppimisen mahdollisuuksia erilaisissa elämäntilanteissa oleville ihmisille, työllistämistoiminta ei kuitenkaan ole asukastalon päätehtävä. Asukastalon päätehtävänä on antaa tilaa elämän eri asioille ja ihmisille. Auttamis- ja tukitoiminnan tarkoituksena on auttaa ihmisiä eteenpäin. Tämän lisäksi asukastalon toimintaan kuuluvat olennaisesti myös opiskelu- ja kieliharjoittelijat. Asukastalon vastaava toimii kaikkien työllistettyjen esimiehenä.

3.2 Palkkatukityö

Työ- ja elinkeinotoimisto voi myöntää työnantajalle palkkatukea työttömän henkilön palkkauskustannuksiin, jos työnhakija ei työllisty avoimille työmarkkinoille, sijoitu koulutukseen

tai jolla on vaikeuksia työllistyä. Työllistymistä voi vaikeuttaa muun muassa pitkä työttömyys, ammattitaidon puute, vamma tai sairaus. Palkkatuki on aina harkinnanvarainen, ja se perustuu työttömän työnhakijan tarpeisiin. Työ- ja elinkeinotoimisto arvioi, kuinka hyvin palkkatuettu työ parantaa työttömän ammatillista osaamista ja avoimille työmarkkinoille työllistymistä. (TE-palvelut, viitattu 20.4.2014)

Palkkatuki perustuu lakiin julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. Palkkatuella järjestettävän työn tarkoituksena on parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa sekä edistää pääsemistä avoimille työmarkkinoille. Tukea voidaan myöntää joko toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen työsuhteeseen. Työllistetty henkilö voi sijoittua mihin tahansa tehtävään yrityksen palveluksessa. (TE-palvelut.)

Palkkatukea myönnettäessä työnantajaa koskevat tietyt edellytykset. Tukea ei voida myöntää, mikäli työnantaja on irtisanonut, lomauttanut tai osa-aikaistanut henkilökuntaansa samoista tai samanlaisista tehtävistä edeltävän 12 kuukauden aikana. Tukea ei voida myöntää, mikäli työhön ottaminen aiheuttaisi muiden irtisanomisen tai lomauttamisen. Myös yrityksen verovelka on tuen myöntämisen esteenä. Tukea voidaan kuitenkin myöntää, mikäli verottajan kanssa on laadittu maksusuunnitelma ja sitä on noudatettu. Työnantajan saama muu valtion tuki tuella palkattavan palkkaamiseen tai työllistämiseen estää tuen myöntämisen mikäli kyseessä ei ole oppisopimuskoulutuksessa maksettavasta kulukorvauksesta tai Raha-automaattiyhdistyksen avustuksesta tai veikkausvaroista maksettavasta avustuksesta. Myönnettävä palkkatuki ei saa vääristää muiden samoja tuotteita tai palveluja tarjoavien tahojen välistä kilpailua. (TE-palvelut.)

Kylämajassa toimii neljästä seitsemään palkkatuella toimivaa työllistettyä kerrallaan. Ohjautuminen palkkatuettuun työhön Kylämajaan tapahtuu joko Espoon järjestöjen Sektori-hankkeen kautta, muiden yhteistyötahojen ohjaamana tai henkilö hakeutuu itse suoraan asukastaloon työtä kysymään. Koska palkkatukityö on oikeaan työsuhteeseen verrattavissa oleva työsuhde, josta kertyy muun muassa lomapäiviä, työntekijöillä on myös enemmän vastuuta työtehtävistään kuin esimerkiksi työkokeilijalla. Asukastalolla on erilaisia työtehtäviä, joita sekä työkokeilijat että palkkatuella työskentelevät henkilöt tekevät. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi vahtimestarin, siistijän, keittiötyöntekijän, käsityöohjaajan, ryhmänohjaajan sekä tiedottajan tehtävät. Mikäli kyseessä on työllistetty, joka tarvitsee erityistä tukea ja ohjausta työssään, hän työskentelee toisen työllistetyn työparina avustavissa tehtävissä.

Palkkatuella työllistettyinä olevista henkilöistä valitaan yksi henkilö, joka toimii kaikkien työllistettyjen tiimivastaavana. Tiimivastaava ohjaa joka-aamuiset tiimipalaverit sekä perehdyttää uuden työntekijän talon käytäntöihin, yhdessä asukastalon vastaavan kanssa. Tiimivastaava on ikään kuin asukastalon vastaavan työpari, joka huolehtii arjen asioiden sujumisesta

myös silloin kun vastaava itse ei ole paikalla. Tiimivastaavalla on kokonaiskuva hallussaan ja hän voi myös tarvittaessa pyytää tiedottajaa ja ryhmänohjaajaa osallistumaan talon muihin työtehtäviin. Onnistuakseen omissa töissään, työllistetyillä täytyy olla riittävä ohjaus ja tuki työtehtäviensä suorittamiseen.

3.3 Työkokeilu

Työkokeilu on tarkoitettu työttömille työnhakijoille, joilla ei ole ammatillista koulutusta, tai jotka ovat vaihtamassa alaa. Tällöin tavoitteena on selvittää onko alavaihtoehto sopiva valinta. Työkokeilulla voidaan käyttää myös silloin, kun henkilö on ollut pitkään poissa työmarkkinoilta. Tavoitteena on tukea työmarkkinoille paluuta ja selvittää minkälaista tukea työelämään paluuseen tarvitaan. Työkokeilun avulla voidaan selvittää myös yrittäjyyden mahdollisuutta. (TE-palvelut.)

Työpaikalla toteutettavan työkokeilun voidaan työnantajalle näyttää osaamista ja motivaatiota ja saada sitä kautta niin sanotusti jalkaa oven väliin. Työkokeilun järjestäjä antaa palautetta työkokeilusta ja suosittelee jatkotoimia. Työkokeilun jälkeen voidaan miettiä esimerkiksi palkkatuettua työtä, mikäli siihen on oikeus. (TE-palvelut.)

Työkokeilun kesto vaihtelee, sillä asiakkaiden tilanteet ja kokeilun tavoitteet ovat erilaisia. Työkokeilu kestää enintään 12 kuukautta. Samalla työnantajalla voi kokeilla työtä enintään kuusi kuukautta. Jos työkokeilun järjestää kunta, voi samaa tehtävää kokeilla enintään kuusi kuukautta. Myös työkokeilun päivittäinen ja viikoittainen työaika voi vaihdella tilanteestasi riippuen. Työkokeilua voidaan järjestää enintään viitenä päivänä viikossa ja neljästä kahdeksaan tuntia päivässä. (TE-palvelut.)

Työkokeilu ei velvoita työnantajaa palkanmaksuun, vaan työkokeilussa oleva henkilö saa työkokeilun ajalta työttömyyskorvausta. Työkokeilun voi suorittaa valtion, kunnan, kuntayhtymän, säätiön tai yksityisen elinkeinoharjoittajan palveluksessa. Työkokeilun kesto on enimmillään 12 kuukautta, joista enintään kuusi kuukautta samassa tehtävässä. Yleensä työkokeilun kesto on muutama kuukausi. (TE-palvelut.)

Työkokeilusta tehdään kirjallinen sopimus. Sopimukseen kirjataan työkokeilun tavoite ja tehtävät, kokonaiskesto sekä päivittäinen ja viikoittainen kesto sekä henkilö, joka vastaa työkokeilun valvonnasta työpaikalla. Työnantaja ilmoittaa työpaikan luottamusmiehelle sopimuksesta. (TE-palvelut.)

Työkokeilu voidaan purkaa myös, jos poissaoloja on yhteensä viisi päivää peräkkäin tai niitä kertyy yhteensä niin paljon, että työkokeilulle asetetut tavoitteet eivät täyty. TE-toimisto ja

työkokeilun järjestäjä voivat purkaa työkokeilua koskevan sopimuksen myös muusta syystä ilmoittamalla siitä kirjallisesti muille osapuolille. Sopimusta ei saa kuitenkaan purkaa laissa kielletyn syrjinnän tai muuhun epäasialliseen syyn perusteella. (TE-palvelut.)

Työkokeilijoita Kylämajassa on vaihtelevasti, kahdesta neljään henkilöä kerrallaan. Työkokeilijan toimenkuvat liittyvät samoihin tehtäviin kuin palkkatuellakin, mutta vastuuta työstä on vähemmän. Työkokeilija toimii usein palkkatuetun työllistetyn työparina asukastalossa.

3.4 Kuntouttava työtoiminta

Lindqvist, Oksala & Pihlmanin (2001) mukaan kuntouttava työtoiminta on tarkoitettu pitkään työttöminä olleille henkilöille työllistymismahdollisuuksien ja elämänhallinnan parantamiseksi. Kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on parantaa henkilön elämänhallintaa ja toimintakykyä ja sitä kautta edistää henkilön työllistymistä, koulutukseen hakeutumista tai muihin työllistymistä edistäviin palveluihin osallistumista.

Kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen perustuu lakiin kuntouttavasta työtoiminnasta. Kuntouttava työtoiminta on myös sosiaalihuoltolain mukaista sosiaalipalvelua ja työttömyysturvalain mukaista työllistymistä edistävää palvelua. Sitä voidaan järjestää esimerkiksi työtoimintana, ryhmätoimintana, yksilövalmennuksena sekä toimintakyvyn arviointia. Kuntouttavaan työtoimintaan voidaan yhdistää myös muita palveluja. Laissa ei ole määritelty kuntouttavan työtoiminnan sisältöä, vaan oleellista on, että palvelu edistää asiakkaan elämänhallintaa ja työelämävalmiuksia. Kuntouttava työtoiminta on sovitettava henkilön työ- ja toimintakyvyn sekä osaamisen mukaan niin, että se parhaalla mahdollisella tavalla edistäisi hänen elämänhallintaansa ja toimintakykyään. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 2014, viitattu 10.5.2015)

Kuntouttavan työtoimintaan osallistuvien toimintakyky vaihtelee, jonka vuoksi on tärkeää, että kuntouttava työtoiminta räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Osalle kuntouttava työtoiminta voi sisältää selkeitä ja vastuullisiakin työtehtäviä. Joidenkin osalta se on totuttamista säännölliseen päivärytmiin ja ohjattuun toimintaan. Kuntouttava työtoiminnan on prosessi, joka muuttuu asiakkaan toimintakyvyn parantuessa. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 2014.)

Asiakas ei ole kuntouttavan työtoiminnan aikana työsuhteessa, vaan asiakkaana palvelussa. Työtehtävät voivat vastata todellisia työtehtäviä, mutta asiakkaalla ei ole työsuhteeseen liittyvää vastuuta tai velvollisuuksia. Kuntouttavaa työtoimintaa voidaan järjestää kuntien, valtion, säätiöiden ja yhdistysten toimesta. Kuntouttavaa työtoimintaa ei voi järjestää yrityksissä. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 2014.)

Kuntouttavalla työtoiminnalla ei saa korvata virka- tai työsuhteessa tehtävää työtä. Kuntouttavassa työtoiminnassa oleva asiakas ei voi esimerkiksi korvata työtoimintapaikan työntekijää tai toimia sijaisena. Kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden tehtäviä suunniteltaessa esimerkiksi kunnan toimipaikkoihin, on mietittävä, että niillä ei korvata palkkasuhteista työtä. Yleissääntönä voidaan pitää, että esimerkiksi kunnan palveluiden ollessa kyseessä toimipaikka ei saa olla riippuvainen kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden työpanoksesta. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 2014.)

Asukastalo Kylämajassa oli aiemmin henkilöitä kuntouttavassa työtoiminnassa, mutta käytäntöä muutettiin 2014 vuoden alussa, koska tarpeellisia resursseja kuntouttavan työtoiminnan ohjaamiseen ei ollut riittävästi. Käytäntöä muutettiin niin, että kuntouttavassa työtoiminnassa olevat henkilöt ohjataan asukastalo Kylämajan yhteistyökumppanille Espoon Mielenterveysyhdistykseen, josta voi jatkossa päästä eteenpäin työkokeiluun tai palkkatukeen Asukastalo Kylämajaan.

3.5 Työllistettyjen tukeminen Asukastalo Kylämajassa

Asukastalo Kylämajassa tuettiin jatkotyöllistymistä erillisellä kurssilla, työnhakuklubilla, syksyn 2014 aikana. Suunnittelukokouksessa oli mukana Asukastalo Kylämaja, Espoon kaupunki–KOPPI-hanke, Espoon mielenterveysyhdistys EMY ry, Espoon järjestöjen Jalkautuva Talousneuvontahanke ja työnohjaaja Tmi Mika Ikkala. Tapaamisessa yhteistyökumppaneiden kanssa pohdittiin miten innostaa ihmisiä hakemaan töitä ja miettimään jatkopolkuja työelämässä tai opiskeluissa.

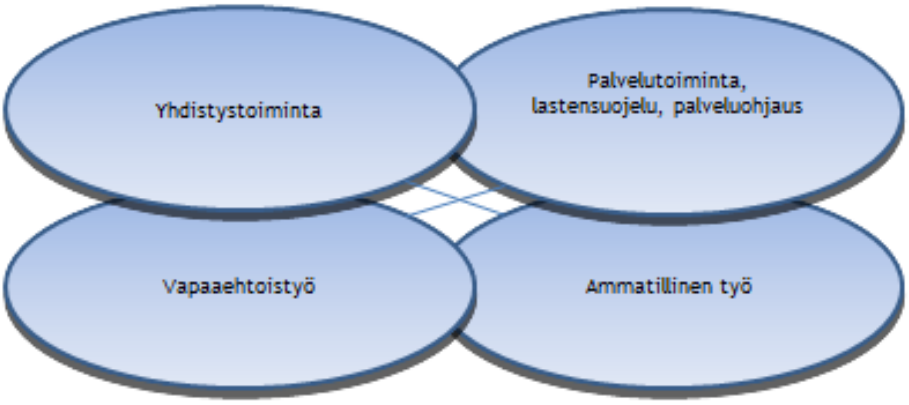
Yhteistyökumppaneiden kanssa järjestettiin yhteinen koulutus syksyllä 2014 kuntouttavassa työtoiminnassa, palkkatuella sekä työkokeilusopimuksella oleville henkilöille. Työnhakuklubin tavoitteet oli saada Espoon mielenterveysyhdistyksessä sekä Asukastalo Kylämajassa oleville henkilöille välityömarkkinasopimuksen päätyttyä joko opiskelu- tai koulutuspaikka, työpaikka avoimilta työmarkkinoilta tai jatkosopimus muilta yhteistyökumppaneilta. Tavoitteena oli myös selkeyttää ja herättää kiinnostusta eri mahdollisuuksista työmarkkinoilla ja työnhakuun liittyvistä seikoista.

Työnhakuklubin sisältöön kuului muun muassa työhakemuksien kirjoittaminen, työhaastatteluharjoitus- ja työhaastatteluun valmistautuminen. Tämän lisäksi päivitettiin työnhakijoiden ansioluettelot sekä tarkistettiin osallistujien taloudellinen tilanne ja tarvittaessa ohjattiin velkaneuvontaan. Päivien sisältöön kuului tämän lisäksi vierailut eri tapahtumiin ja oppilaitoksiin. (Heikkinen 2015, julkaisematon.) Asukastalo Kylämajasta työnhakuklubiin osallistui kolme työllistettyä.

Johtamisen yksi tärkeä tehtävä asukastalossa on luoda uskoa työntekijöihin ja heidän kykyihin työntekoon liittyen. Myös Arnkil ym. (2008) korostavat välityömarkkinoiden tuntemusta työllistymisen edellytyksenä. Kyseessä on hyvinvointipalvelujärjestelmän reagoiminen syrjäytymisvaarassa olevien kansalaisten puolesta. Tarvitaan aitoja mahdollisuuksia työntekoon ja erilaisia työn tekemisen tapoja. Työttömyyden ja palkkatyön väliin tarvitaan lisää erilaisia vaihtoehtoja. Työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus on tärkeää. Tukityöllistämisjaksot ovat aina määräaikaisia. Jotta työllistämisjaksosta olisi työntekijälle todellista hyötyä eikä se näyttäisi vain työnantajan työvoimatarpeen täyttämiseltä, tulisi asiakkaalle tarjota tukea työllistymiseen työllistymisjakson aikana. Yksi keino tukea työllistymistä työllistymisjakson aikana, on tarjota työntekijälle mielekkäitä työtehtäviä sekä työhönvalmennusta. (Arnkil, Karjalainen, Saikku, Spangar & Pitkänen 2008, 113 – 115.)

3.6 Asukastalotoiminnan ominaispiirteitä

Kuvio 2 kuvaa asukastalon toimintoja työnohjaaja Paavo Viirkorven (2015) esityksen perusteella. Nämä erilaiset toiminnan lähtökohdat luovat osaltaan jännitteitä asukasatalon toimintaan ja johtamiseen.



Kuvio 2. Asukastalon toiminnot. (Viirkorven työnohjaus, 2015)

Yhdistystoiminta nähdään perinteisesti ihmisten yhteenliittymisenä jonkin asian puolesta tai vastaan. Se on laaja-alaista toimintaa, joka voidaan nähdä myös rajattomuutena. Siihen liittyy usein aatteellisuutta ja arvopohjaa sekä jonkin aatteen tai arvon ajamista. Yhdistystoiminnassa vaikuttamisen mahdollisuuksia on paljon ja siinä korostuvat osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemukset. Asukastaloilla on myös palvelutoimintaa, joka on ammatillisesti tuotettua palvelua ja selkeitä asiakassuhteita. Palvelutoiminnan rahoituspohja koostuu tilaajasta ja rahoittajasta. Palvelua ohjaa laadunhallintaan liittyvät asiat ja palvelu pyrkii tasalaatuisuuteen. Palvelujen pohjana on tarvelähtöisyys ja erityispiirteinä on maksullisuus. Pal-

velutoiminnassa joudutaan huomioimaan tehokkuus ja toimivuus sekä kilpailukyky. Palvelukenttä on hyvin monenkirjava ja palvelut ovat hyvin eriytyneitä. Asukastalon palvelutoimintaan kuuluu Espoon kaupungin lastensuojelu sekä palveluohjaus sekä Espoon kaupungin maahanmuuttajapalvelun tuottama palvelu kotoutumisvaiheessa oleville maahanmuuttajille.

Asukastalossa tehtävä vapaaehtoistyö on tavallisen ihmisen taidoilla tehtävää työtä, josta ei saa palkkaa. Vaikka se ei ole työsuhde, se edellyttää sitoutumista. Vapaaehtoistyö on tekijän vapaa-aikaa ja vapaaehtoistyöntekijät saavat siitä henkilökohtaisesti jotain. Ihmisten halu tehdä hyvää on usein vapaaehtoistyön taustalla. Asukastalon arjessa vapaaehtoistyöntekijöiden työpanos on mittava. Suurin osa ryhmistä pyörii vapaaehtoistyöntekijöiden voimin. Vapaaehtoistyön lisäksi asukastalossa tehdään myös ammatillista työtä. Ammatillinen työ on säädeltyä ja se perustuu lakiin ja eettiseen arvopohjaan. Osaamisvaatimukset ja koulutus on määritelty. Pitkälle viety organisoituneisuus ja työ tehdään ammatillisissa organisaatioissa. Ammatillista työtä ohjaa tulostavoitteellisuus. Ammatillisesti toteutetussa työssä pyritään ajamaan tietyn profession etuja. (Paavo Viirkorven työnohjaus, 2015.)

Edellä mainitut ulottuvuudet ovat mukana asukastalon todellisuudessa toisiinsa sekoittuneina ja eri tavoin painottuneina. Ulottuvuuksien välillä on myös jännitteitä mikä vaikuttaa asukastalon kävijöihin. Asukastalolle tullaan erilaisista lähtökohdista käsin. Osa tulee asiakkaaksi palveluun ja osa hakemaan vertaissuhteita. Osa puolestaan odottaa ammattimaista palvelua ja heidän saattaa olla vaikea suhtautua siihen, että myös asukastalon työ on pääsääntöisesti tuotettu tavallisen ihmisen taidoin.

4 Asukastalon johtaminen

Järjestöjen johtamisen erityispiirteiden ja haasteiden ymmärtäminen perustuu sekä organisoituneen toiminnan että erityisesti kansalaistoiminnan luonteen ymmärtämiseen. Yhdistys- ja järjestötoiminta ovat enemmän tunteikasta ja motivoitunutta toimintaa. Siihen liittyy henkilökohtaisuutta enemmän kuin palkkatyöhön keskimäärin. Kannustimena toimii työn merkitys toimijalle itselleen, aatteen palo ja merkityksellinen elämänsisältö. Mukana olevien ihmisten kirjo on hyvin moninainen ja tekijät ovat taidoiltaan monitasoisia. Usein halu toimia riittää mukana olemiseen. Karsintaa ei käytännössä tehdä ja henkilöiden koulutukset voivat olla hyvin erilaisia. Yhdistystoiminnalle ominaista on epämuodollisuus ja yhteisöllisyys. Se, että joku saa työstä palkkaa ja joku taas ei, luo jännitteitä toimintaan ja heijastuu koko järjestön johtamiseen. (Mäki & Palonen 2012, 296 – 298.)

Tässä luvussa esitellään asukastalon johtamiseen vaikuttavia taustatekijöitä. Luvussa kuvataan kolmatta sektoria kansalaistoiminnan kenttänä, Kalliolan organisaatiota, asukastalotoi-

minnan erityispiirteitä, setlementtipohjaisen asukastalotoiminnan taustalla olevaa ihmiskäsitystä, sekä talon toimintaympäristöön relevantteja johtamisteorioita.

4.1 Kolmas sektori kansalaistoiminnan kenttänä

Kansalaistoiminnasta käytettyjä käsitteitä ja jäsennyksiä on lukuisia, kuten kansalaisyhteiskunta, kolmas sektori, yhdistys, järjestö ja vapaaehtoistoiminta. Kattokäsite on kansalaisyhteiskunta, joka vastaa myös käsitettä kolmas sektori erotuksena yksityisestä ja julkisesta sektorista. Käsite pitää sisällään vapaamuotoisen kansalaistoiminnan, yhdistys- ja järjestötoiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, puoluetoiminnan, uskonnollisten yhdyskuntien toiminnan, uusosuuskunnat, säätiöt, vapaan sivistystyön ja sosiaalisen median. (Mäki & Palonen 2012, 293.)

Kolmas sektori koostuu yhdistysmuotoisista yhteenliittymistä, yhdistyksistä ja järjestöistä sekä joissakin määritelmissä myös vapaasta kansalaistoiminnasta. Kansalaistoiminnan monenlaiset tarkoitukset näkyvät erilaisissa järjestötyypeissä ja näiden tehtävissä. Nämä tehtävät voidaan jakaa kolmeen eri päätyyppiin: 1)vaikuttaminen osana edustuksellista demokratiaa, 2) yhteiskunnan hälytyskelloina toimiminen, vertaistuki ja auttaminen sekä 3) lähimmäisen kohtaaminen että palvelutoiminta jossa korostuu harrastaminen ja identiteetti, yksilölle mielekkään vapaa-ajan toiminnan toteuttaminen. (Mäki & Palonen 2012, 294 – 295.)

Suomessa on itsenäisyyden aikana rekisteröity 125 000 yhdistystä, joissa toimii palkattuja päätoimisia tai osa-aikaisia toimihenkilöitä noin 80 000. Neljä viidestä suomalaisesta on jäsenenä jossain yhdistyksessä. Suuresta luvusta huolimatta kolmatta sektoria luonnehditaan myös näkymättömäksi sektoriksi. Kolmas sektori koostuu yhdistysmuotoisista yhteenliittymistä, yhdistyksistä ja järjestöistä sekä joissakin määritelmissä myös epävirallisesta kansalaistoiminnasta. Kansalaistoiminnan monenlaiset tarkoitukset näkyvät erilaisissa järjestötyypeissä ja näiden tehtävissä. (Mäki & Palonen 2012, 294 – 295.)

Järjestäytyneen kansalaistoiminnan lähtökohta on, että ihmiset liittyvät omaehtoisesti ja vapaaehtoisesti yhteen itselle merkityksellisen ja tietylle joukolle yhteisen tarkoitusperän toteuttamiseksi. Yhdistystoiminnan ydinpiirteet on johdettavissa tästä lähtökohdasta käsin ja sillä on iso merkitys järjestöjen johtamisen kannalta. (Mäki & Palonen 2012, 294 – 295)

Kansalaistoiminta voidaan määritellä niin, että se on ihmisen aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi. Kansalaistoiminnan ensimmäinen tunnusmerkki on aktiivinen kansalainen, joka toimii konkreettisella tavalla. Toiminnan tulee suuntautua itsestä poispäin ollakseen kansalaistoimintaa. Kansalaistoiminnassa toimitaan eri tavoin yhdessä mui-

den ihmisten kanssa yhteiseksi, ei omaksi hyödyksi. Kansalaistoimintaan liittyy siis yhteisöllinen ulottuvuus. (Mäki & Palonen 2012, 294 – 295.)

Järjestöjohtamisessa nousee esiin ihmisten johtaminen, vision, arvojen ja innostamisen kautta. Järjestöjohtaminen on vaativaa johtamista ihmisten korkean sitoutumisen vuoksi. Se on jatkuvaa eri ihmisten tarpeiden ja toiveiden koordinointia, konfliktien ratkaisua ja toimintapiteiden varmistamisen varmistamista. Se on erilaisten tulokulmien yhteensovittamista. Suurin ero yhdistys- ja järjestötoiminnan sekä julkisen sektorin suhteen on se, ettei ensin mainitulla ole käytössään ”porkkanaa” tai ”keppiä”. Johtaminen perustuu ennen kaikkea ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ihmissuhdetaitoihin, kannustamiseen, suostutteluun, sitouttamiseen, palkitsemiseen ja kiittämiseen. Se perustuu myös tavoitteiden, pelisääntöjen, roolien ja muiden organisaation peruselementtien jatkuvaan kertaamiseen ja sitä kautta moniäänisyyden suuntaamista yhteiseen maaliin. Se edellyttää ihmisen toiminnan motiivien ymmärtämistä ja niiden rakentavaa hallintaa ja suuntaamista, joustavuutta, pitkämielisyyttä ja usein itsehillintää. Ilman porkkanaa ja keppiä johtamisessa korostuu motivoiminen. (Mäki & Palonen 2012, 298 – 301.)

Vastuu hyvinvointiyhteiskunnasta on hajautunut. Julkishallintokeskeisestä hyvinvointivaltiosta on siirrytty monitoimijamalliin, jossa kannatetaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä. (Möttönen & Niemelä 2005, 3 – 8.) On katsottu, että kunnalla ja järjestöllä on yhteinen vastuu järjestää palveluja ja kantaa huolta kansalaisten perusturvallisuudesta. Järjestöt voidaan nähdä yhteisöllisyyden edistäjinä ja kansalaisyhteiskunnan rakentajina. (Möttönen ym. 2005, 3 – 8.) Yhdistykset ja järjestöt käyvät keskustelua siitä mihin ne asemoivat itsensä muuttuvassa maailmassa. Myös kansalaistoiminnan kentällä on arvojännitteitä, joita kuvataan kuviossa 3.

Organisoitu (ry)		Organisoitumaton (liike)
Yhdistys		Osakeyhtiö
Yleishyödyllisyys		Elinkeinotoiminta
Vapaaehtoiset		Ammattilaiset
Jäsenyys		Asiakkuus
Yhteisöllinen		Sopimuksellinen
Paikallinen		Globaali
Perustoiminta		Palvelutoiminta
Perinteinen tapa		Uudistettu tapa toimia

Kuvio 3. Kansalaistoiminnan arvojännitteet (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 28).

Järjestöjen paikka ja erityisesti setlementtityön asemoituminen yllä olevaan arvoasteikkoon on moninainen ja vaihteleva. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön myötä myös asemoi-

tuminen vaihtuu ja täsmentyy. Vaikka Kalliolan kannatusyhdistys onkin organisoitu yhdistys, niin siinä on paljon myös organisoitumattomia kansalaisliikkeille tyypillisiä puolia. Esimerkiksi Pasilan asukastalon perustamiseen vaikutti kansanliike, jonka johdosta asukastalo ylipäätään perustettiin alueelle.

Kansalaistoimintaan ja kolmanteen sektoriin kohdistuu jatkuvia muutospaineita toimintaympäristön vuoksi. Kalliolan palvelutuotannon mahdollinen siirtyminen osakeyhtiöksi on juuri meneillään oleva prosessi, jonka tuomia muutoksia ei vielä tiedetä. Palvelutuotannon puoli siirtyy vahvasti osakeyhtiömuotoon ja samaan aikaan kansalaistoiminnan osuus vahvistuu. Palvelutuotannon ja kansalaistoiminnan asettuminen tähän kokonaisuuteen on selkeästi ristiriitainen. Vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhteistyö määrittyy niin, että ammattilaiset organisoivat vapaaehtoistoimintaa. Sopimuksellinen tapa toimia sekä siirtyminen palvelutuotantoon on lisääntynyt.

Asukastalo on kunnan ja järjestöjen yhteistyönä toteutettu matalan kynnyksen kohtaamispaikka. Asukastalo on jo itsessään eräänlainen innovaatio, jolla on haettu uudenlaista lähestymistapaa sosiaalityön kentässä. Palvelut on pyritty tuomaan lähemmäksi ihmistä ja poistamaan kynnystä palveluiden käyttämiseen. Yhden katon alle on saatettu yhteen niin kaupungin kuin kolmannen sektorin työntekijöitä. Raja-aitoja on rikottu ja yhdessä tekemisen tapa on katsottu olevan asukastalossa toimiva konsepti haastavien sosiaalisten ongelmien kanssa tehtävään työhön.

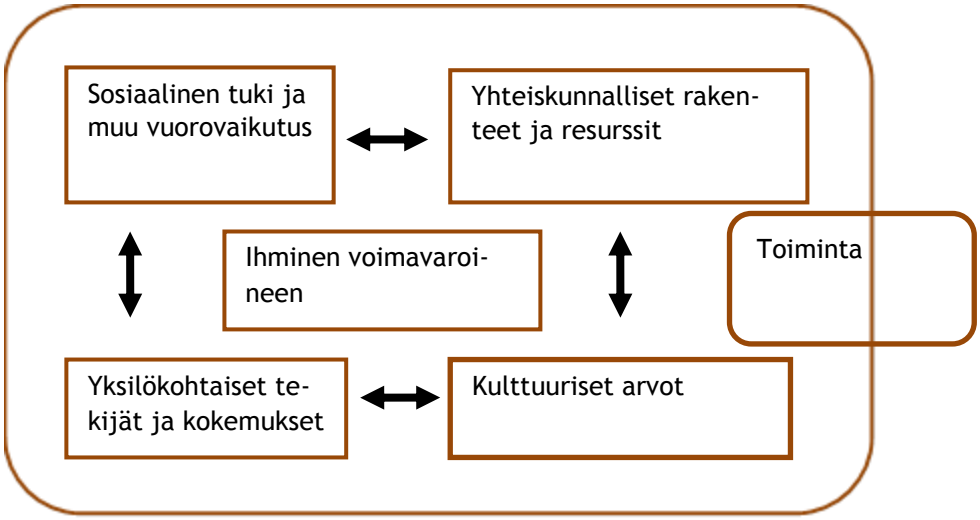
4.2 Kalliolan setlementin organisaatio

Kalliolan setlementti on monialatoimija, joka koostuu kolmesta eri juridisesta organisaatiosta. Kalliolan senioripalvelusäätiö ry, Kalliolan kannatusyhdistys ry ja Kalliolan Nuoret ry ovat kaikki erillisiä toimijoita. Kalliolan kansalaistoiminta ja asukastalotoiminta toteutuu osana Kalliolan kannatusyhdistys ry:n toimintaa. Myös Kalliolan Nuorilla on kansalaistoimintaa, jonka kanssa Kalliolan kannatusyhdistys tekee yhteistyötä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kahta Kalliolan kannatusyhdistyksen hallinnoimaa asukastaloa, Pasilan asukastaloa ja Asukastalo Kylämajaa. Voidaan ajatella, että asukastalot toimivat omina ”paikallissetlementteinään”, joiden esikuvana ovat setlementit suurissa Euroopan kaupungeissa, kuten esimerkiksi Toynbee Hall Lontoossa.

4.3 Setlementtipohjaisen asukastalotoiminnan ihmiskäsitys

Alla olevaan kuvioon on tiivistetty asukastalotoiminnan kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen pohjautuva tausta-ajattelu. Ihmisten vuorovaikutuksella ja sosiaalisilla suhteilla nähdään olevan merkitystä voimaantumisen kokemuksiin.

Kuvioon 4 on tiivistetty Ihmisen voimavarojen muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukailtu Lavikainen, Lahtinen & Lehtinen 2001).



Kuvio 4. Ihmisen voimavaroihin vaikuttavat tekijät.

Immosen ja Miettisen (2015) esittämä kuvio (ks. Lavikainen, Lahtinen & Lehtinen 2001) kuvaa sitä, että yksittäisessä ihmisessä erilaiset tekijät kohtaavat ja saavat muotonsa, kun ovat vuorovaikutuksessa juuri tuon ihmisen kanssa. "Tulos" voi olla voimissaan oleva ihminen, pärjäävä ihminen, uupunut ihminen, fyysisesti tai psyykkisesti sairastunut ihminen. Ihmisen voimavarojen muotoutumisen tarkastelu edellä kuvatulla tavalla tarkoittaa ihmisen näkemisen kokonaisuutena. Ymmärretään, että kullakin on omanlaisensa fyysinen, sosiaalinen, psyykkinen ja henkinen ulottuvuutensa sekä oma elinympäristönsä ja edeltänyt elämä sosialisaatioprosesseineen.

Asukastaloympäristössä voidaan vaikuttaa moniin kuvion sisältämiin asioihin. Suurimmat mahdollisuudet ovat sosiaalisen tuen, vuorovaikutuksen ja monien yksilöllisten tekijöiden alueilla. Osa ihmisten ongelmista on sen luonteisia, että niiden ratkomiseen ei ole mahdollisuuksia. Myös arvomaailma voi pienissä puitteissa kehittyä sallivampaan, erilaisuuden hyväksyvämpään suuntaan. Yhteiskunnan rakenteisiin ja resursseihin ei juuri voida vaikuttaa, vaikka yhteiskuntapolitiikan vaikutukset ovat kyllä nähtävillä työttömyytenä, köyhyytenä ja muina ongelmina. Tässä mielessä lähidemokratian kehittäminen, niin tärkeää kuin se onkin paikallisten olojen

parantamisen ja ihmisten osallistumisen kannalta, ei ole riittävä demokratian toteutumisen tai osallisuuden mahdollistumisen tae. Sosiaalinen tuki, osallisuus yhteisössä, sallivuus, itsearvostuksen vahvistaminen, vuorovaikutuksen rikastaminen ja osallistuminen ovat keskeistä asukastalotoiminnassa. (Immonen & Miettinen 2015, 43.)

Ihmisten kohtaamisen ja toiminnan perustaa ovat ihmisarvo, kunnioitus, yhdenvertaisuus, rehellisyys, luottamus, välittäminen, kuulluksi tuleminen ja oikeudenmukaisuus. Nämä ovat myös voimaantumisen mahdollistamisen perusasioita.

4.4 Valmentava johtaminen

”Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan eettisesti kestävää ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on sekä tapa olla että tapa toimia. Valmentavan johtamisen tavassa toimia yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus” (Carlsson & Forssell 2008, 22-23).

Jokaisessa ihmisessä ja yhteisössä on voimavaroja, jotka mahdollistavat muutoksen. Tärkeintä on saada nuo voimavarat käyttöön arjen elämässä ja työssä. Valmentavan johtamisen näkökulmasta luottamus ihmisen ja yhteisön kykyyn ratkaista itsenäisesti ongelmia on keskeisin arvo Kalliolan setlementissä ja tuokin perustellusti esiin sen, että valmentavaa johtajuutta tulee käyttää myös välityömarkkinoiden johtamisessa.

Valmentavan johtamisen lisääntyminen on viime vuosina ollut nopeaa. Se sopii hyvin nopeiden, muuttuvien tilanteiden johtamiseen. Johtamisen prioriteetit muuttuvat määräävästä ja käskevästä johtamisesta kohti tukemista ja motivoimista. Myös johtajan oma valmennettavana oleminen tukee valmentavan johtamisen otetta. Valmentavassa johtamistyylissä yhdistyvät tuloksellisella tavalla yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Vaikka se on tehokasta, se ei tarjoa lyhytkestoista pika-apua vaan tavoitteena on pysyvä toimintatavan muutos. Valmentavassa johtamisessa johtajuus on samalla kertaa ajattelutyyli, taitopohja ja työkalupakki. (Harmaja & Hellbom 2007, 16-18, 213; Hirviluhta 2006, 12-13.)

Valmentavan johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä ovat vaikuttaneet humanistinen psykologia, aikuiskasvatustiede, kognitiivinen terapia ja psykoanalyyttinen terapia. Vahvimpana näistä ehkä humanistinen lähestymistapa, josta valmentavaan johtamiseen on tullut käsitys ihmisestä vastuullisena ja tavoitteellisena oman elämänsä asiantuntijana. Myös poikkitieteellisistä suuntauksista oman osansa ovat tuoneet positiivinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis – ja muutosteoriat, urheilupsykologia ja psyykkinen valmennus. Valmentava johtaminen eroaa muista ohjausmenetelmistä esimerkiksi siten, että asiakkaalla ajatellaan olevan tieto ja ratkaisut itsellään, valmentajan tehtävä on tehdä oikei-

ta kysymyksiä ratkaisujen löytymiseksi. Valmentavassa johtajuudessa tutkitaan tavoitetilaa nykytilan sijaan. (Harmaja & Hellbom 2007, 215-217.)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu, että johtamiskulttuurilla saadaan niin työntekijät, johtajat kuin asiakkaatkin hyötymään enemmän tarjotuista palveluista. Tämä tapahtuu kiinnittämällä huomiota yksilökohtaisesti niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin tarpeisiin. Tällainen asiakaslähtöinen tapa toteuttaa palveluja sopii asukaslähtöisyyden arvoon. Samalla tavoin kuin johto tukee työntekijöitä ottamaan vastuuta työtehtävistään ja sitä kautta omasta työhyvinvoinnistaan niin myös työntekijät tukevat asiakkaita tiedostamaan paremmin omia palveluntarpeitaan. Ristikangas & Ristikangas (2010) kehottavat työntekijöitä etsimään yhteyksiä omien arvojen ja organisaation arvojen välillä, sillä tällöin arvoja toteutetaan omista lähtökohdista lähtien ja niiden merkitys asiakastyölle ymmärretään.

Johtamiskulttuuri tarvitsee uudistumista. Tulevaisuudessa, piakkoinkin tulee osaajista olemaan huutava pula. Menestyvät yritykset ja työpaikat houkuttelevat ja sitouttavat todelliset osaajat. Johtamisessa painottuvat aiempaa enemmän inhimillisemmät tekijät. Valmentavan johtamisen ajattelumallit valtaavat asteittain alaa organisaatioiden johtamis- ja toimintatavoissa. (Ristikangas & Ristikangas 2010,13, 18-20.)

Uudenlaisiin työelämän tarpeisiin ja muutoksiin valmentava johtaminen on saanut myös erityisen muodon, oivaltavan valmentamisen. Kun työntekijät viihtyvät työssään ja voivat kokea organisaation tavoitteet omikseen, säilyy tuloksellisuus. Oivaltava valmentaminen keskittyy erityisesti vahvuuksien löytämiseen heikkouksien ja esteiden sijaan. Hyvä itsetunto ja itseluottamus ovat tärkeässä roolissa vahvuuksiemme löytymisessä ja niiden käyttämisessä. Siksi valmentavassa johtamisessa tulee keskittyä myös itsetuntemuksen ja itseluottamuksen kehittämiseen. (Carlsson & Forssell 2012, 13-15,187-193; Kurttila ym. 2010, 30-31, 37-38, 42-43, 46; Seeck 2008, 39, 43-44.) Myös Lawson (2005) toteaa, että valmentavasta johtamisesta hyötyvät erityisesti työyhteisöt, jotka kohtaavat osaamispulaa. Työntekijät hyötyvät valmentavasta johtamisesta ja saavat kehittyneempiä taitoja työnsä hoitamiseen.

Valmentava johtaja käyttää arvoja johtamisensa apuna. Arvomaailmamme heijastuu kaikkialla elämässämme. Arvot ovat yksi tärkeimmistä kytköksistämme omannäköiseen elämäämme. Jos elämme arvojemme mukaan, tunnemme elävämme hyvää elämää. Jos taas elämme arvojemme vastaisesti, murennamme itsetuntoamme ja joudumme ponnistelemaan asioiden sujumiseksi. Mikäli työpaikkamme arvot ovat kovin ristiriidassa omien arvojemme kanssa, koemme itsemme voimattomiksi ja haluttomiksi. Siksi valmentavassa johtamisessa on tärkeää tulla tietoiseksi omista arvoista ja työpaikan arvoista ja analysoida niiden välisiä suhteita. (Carlsson & Forssell 2012, 181-186.)

Kierrätyskeskus on iso välityömarkkinatoimija pääkaupunkiseudulla, joka on soveltanut valmentavaa johtamista. Kierrätyskeskus on tehnyt esimiehilleen oppaan valmentavasta esimiestyöstä. Kierrätyskeskus on valmentava työyhteisö, jossa esimiehet valmentavat työntekijöitä työssä ja sen ohessa. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan ja itseään. Tavoitteena on edistää työntekijöiden mahdollisuuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille tai aloittaa opiskellut työjakson jälkeen. Valmentava esimiestyö ei ole erillinen osa esimiestyöstä, vaan se kulkee sen rinnalla kokoajan. Esimiehen tehtävänä on kannustavalla ja ratkaisukeskeisellä otteella ohjata työntekijää oivaltamaan työn merkitys. Valmentavalla työotteella annetaan työntekijälle aikaa. Esimies toimii valmentajana, joka mahdollistaa päämäärien saavuttamisen, tukee ja innostaa, on läsnä, näkee potentiaalin ja uskoo toiseen. (Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus.)

Valmentava esimies on esimerkkinä työntekijöilleen. Muiden ihmisten kunnioitus ja arvostaminen on hyvä kivijalka valmentavalle johtajuudelle. Myös vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa. Haastavaksi esimiestyön tekee se, että jokainen työntekijä on erilainen ja omaa erilaiset työntekemisen taidot. (Sydänmaanlakka 2009, 159–160.)

Valmentaminen ja voimavarojen antaminen toiselle on helpompaa kuin niiden hankkiminen itselle. Neuvojen ja erilaisten ohjeiden antaminen on helppoa siksi, ettei itse joudu kokemustasolla jäsentämään ohjeita eikä kokeilemaan niitä käytännössä. Hyvä esimies muistaa olevansa palvelutehtävässä. Huippusuoritukseen valmentaminen on eräänlaista auttamissuhteessa olemista toiseen henkilöön. Suhteen on kestettävä kolhuja, sillä menestys saavutetaan vasta lukuisten epäonnistumisien jälkeen. (Juuti 2002,91 – 104.)

Säntin (2007) mukaan valmentavassa johtamisessa tarkastellaan oppimisen kannalta oleellisia motivaation ja persoonallisuuden alueita. Näitä alueita ovat arvot, asenteet ja mielenkiinnon kohteet. Näitä kohtia tarkastellessa nousevat esiin muun muassa suoritustarve ja -motivaatio, itsensä ja omien kykyjen näkeminen suhteessa tehtäviin ja vaatimuksiin sekä muutosvalmius. Tällainen itsetiedostus on jokaiselle työntekijälle ja esimiehelle voimaantumisen väline. Tiedostamisen kautta työ ja siihen sisältyvät muuttuvat tilanteet eivät enää vie yksilöitä vaan nämä yksilöt ohjaavat itseään ja toisiaan hyvässä hengessä.

Voimaantuminen on valmentavan johtamisen lähikäsite. Juuti ja Vuorela (2002) toteavat johtamisen olevan ” Ihmisten valoisten puolten esille saamista”. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista tarinaa voidaan muokata. Esimiehen työ on palvelutyötä, jonka keskiössä on ihmisen arvostaminen. Suhtautumisellaan toisiin ihmisiin, esimies ratkaisee millaiseksi esimieheksi tai –naiseksi hän työssään kasvaa. Siitosen (1999) mukaan voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään, eikä sitä voi antaa toiselle. Kyseessä on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi. Voimaantuminen ei myöskään ole pysyvä tila, mutta sitä voidaan yrittää tukea mah-

dollistavilla toimenpiteillä, kuten avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella sekä turvallisuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä. Voimaantumisen nähdään olevan yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Esimiesasemassa olevien henkilöiden nähdään hyötyvän voimaantumisprosessin tuntemisesta, heidän pyrkimyksissään mahdollistaa työntekijöidensä hyvinvointia työpaikoilla.

Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Se perustuu siellä työssä olevien ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen ja edesauttaa voimaantumisen kokemusta. Ilmapiirin parantamiseksi työryhmän on opittava puhumaan avoimesti. Jos asioista ei puhuta avoimesti, se saattaa aiheuttaa monenlaisia vääriä tulkintoja. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta, joka taas parantaa vuorovaikutuksen laatua. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja pyrkimystä onnistua omassa työssään. (Juuti & Vuorela 2002, 25, 71-73.) Uudenlainen johtajuus tekee johtamisesta kaikkien asian. Tämä tarkoittaa valtuutuksen ja voiman antamista muille (Juuti 2001, 343).

Usko ihmisen kasvuun ja usko siihen, että ihmiset kasvavat tehtäviensä mukaan on hyvä pohja ihmisten johtamiselle. Valmentava johtaminen perustuu kunkin työntekijän vahvuuksille. Valmentava johtaja ajattelee henkilöitä heidän mahdollisuuksiensa kannalta. Työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja näkeminen on tärkeää ja vaikuttaa heidän suoritukseensa. Myös erilaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää. (Kalliola pro- esimiesvalmennus-ohjelma, 29.1.2013.) Luottamus ihmisen ja yhteisön kykyyn ratkaista itsenäisesti ongelmia on keskeinen arvo Kalliolan setlementissä ja tuokin perustellusti esiin sen, että valmentavaa johtajuutta tulee käyttää myös välityömarkkinoiden johtamisessa.

4.5 Monimuotoisuuden johtaminen

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Menestystä monimuotoisuudesta (2005), on määritelty monimuotoisuuden tarkoittavan organisaation henkilöstön, asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta. Ihmiset ovat eri-ikäisiä ja edustavat jotain sukupuolta, etninen tai kansallinen alkuperä sekä kieli ovat jokaisella omansa ja tämän lisäksi jokaisella on oma uskontonsa tai vakaumuksensa. Ihmiset ovat erilaisia fyysisiltä toimintakyvyiltään, terveydentilaltaan sekä seksuaaliselta suuntautumiseltaan. Monimuotoisuus ilmenee myös eroina näkökulmissa, käsityksissä, osaamisessa, toiminnassa tai tarpeissa ja odotuksissa.

Monimuotoisuutta voidaan ryhmitellä esimerkiksi seuraavien tekijöiden suhteen: sukupolvi, organisaatio, ammatillinen tausta, etninen tausta, vammaisuus, kieliryhmä, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto, sosiaaliluokka sekä vähemmistöt ja enemmistöt. Monikulttuurisuus lisääntyy kovaa vauhtia ja koskee kaikkia työyhteisöjä entistä useammin. Suomessa on perinteisesti ollut hyvin homogeeninen henkilöstö. Viimeisten vuosien aikana tilanne on muuttunut

nopeasti. Suomessa asuu jo 130 000 ulkomaalaista ja yhä useammilla työpaikoilla työskentelee erilaisia ihmisiä erilaisilla kansallisilla kulttuuritaustoilla. (Hamel 2007, 172.)

Monimuotoisuus asettaa haasteita johtamiselle ja palvelujen tuotannolle. Se voidaan nähdä myös kilpailuetuna ja asiakaskunnan monimuotoisuus liiketoimintamahdollisuutena. Useissa suomalaisissa organisaatioissa monimuotoisuuden johtaminen on jo arkipäivää. Kaikissa työyhteisöissä on myös useita erilaisia yksilöitä tai ryhmiä, jotka on saatava työskentelemään mahdollisimman hyvin keskenään. Myös tämä asettaa johtamiselle uusia haasteita. Monimuotoisuuden johtaminen ei olekaan pelkästään vähemmistöjen asia, vaan osa hyvää johtamista. Hyvä johtaminen kuuluu jokaiselle. Tiimien ja työyhteisöjen monimuotoisuus (diversity) on positiivinen asia, kun sitä osataan johtaa. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2005, 6; Hamel 2007, 172.)

Monimuotoisuuden johtaminen pohjautuu ihmisoikeuksien ja yhdenvertaisuuden periaatteisiin. Tutkimuksissa aihetta lähestytään myös muun muassa liiketoimintaetujen sekä yhteiskunta- ja yritysvastuun näkökulmista. Monimuotoisuuden johtamisella maksimoidaan monimuotoisuuden edut ja minimoidaan sen haitat. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset tiedostetaan ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin etsitään ratkaisuja. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2005,6.)

Jokaisella tulisi olla yhdenvertaiset mahdollisuudet päästä työelämään ja edetä urallaan. Työntekijän tai työnhakijan osaamista arvioidessaan taitava johtaja, osaa jättää henkilön iän, sukupuolen, etnisen taustan, vammaisuuden, uskonnon, seksuaalisen suuntautumisen tai muut henkilökohtaiset ominaisuudet taka-alalle. Olennaista on ammattitaito, ei henkilön ulkoasu tai tausta. Tarjolla olevan työvoiman, henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuus asettaa haasteita johtamiselle, mutta antaa samalla monenlaisia mahdollisuuksia. Työntekijöiden ja asiakkaiden monimuotoisuuden voi kääntää eduksi. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2005,9.)

4.6 Johtamisen haasteet Asukastalo Kylämajassa

Asukastalon johtaminen pitää sisällään monenlaisia tehtäviä. Niitä ovat asukastalon toiminnan johtaminen, työntekijöiden johtaminen, työyhteisön johtaminen sekä hyvin moninaisten yhteisöjen ja verkostojen johtaminen. Välityömarkkinoilla olevien henkilöiden johtaminen on erityisen haastavaa, jonka vuoksi tässä opinnäytetyössä välityömarkkinat ja työllistettyjen johtaminen ovat erityisen tarkastelun kohteena.

Asukastalossa toimivat työntekijät toimivat välityömarkkinoilla. Käsite on nostettu esiin viime vuosina käsiteltäessä rakennetyöttömyyden purkua ja ehkäisyä. Välityömarkkinat on määritelty avointen työmarkkinoiden ja työttömyyden väliin jääviksi palveluiksi, aktivointiohjelmiksi ja työtilaisuuksiksi niille, joiden sosiaalinen selviytyminen on heikentynyt pitkäaikaistyöttömyyden vuoksi. Välityömarkkinoilla puhutaan sekä siirtymämarkkinoista että välittävistä markkinoista. Siirtymämarkkinoilla tarkoitetaan työntekijöitä, joilla on edellytyksiä työllistyä avoimille työmarkkinoille, jolloin siirtymää työttömyydestä työhön tuetaan ammattitaitoa tukemalla ja osaamisen parantamisella. Välittävillä markkinoilla työnhakijoilla ei välttämättä ole tarvittavaa koulutusta, jolloin osin sosiaalipolitiikan toimenpiteillä pyritään ylläpitämään henkilön työkykyä ja parantamaan elämänlaatua. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2008, 100.) Asukastalon kohdalla voitaneen puhua enemmänkin välittävistä työmarkkinoista.

Välityömarkkinoiden toiminta vaihtelee elämänhallinnan tukemisesta, kuntoutukseen ja avoimille työmarkkinoille tähtäävään palkkatuettuun työhön. Tuella palkatut tarvitsevat usein ohjausta varsinaisten työtehtävien tekemisessä. Osa asiakkaista tarvitsee myös työtehtäviin liittymätöntä henkilökohtaista tukea. Työllistettyjen ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat. Joukossa on osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa ja toisessa ääripäässä on moniongelmaiset ihmiset, joiden elämänhallinnan saavuttaminen vaatii syvää moniammatillista osaamista palkatulta henkilökunnalta. Asiakaskunnan erilaisuus asettaa erityisiä osaamispaineita välityömarkkinoiden ohjaavalle henkilökunnalle. (Filatov 2013, 68.)

Maahanmuuttajien onnistuminen työssä raportissa (2013) paikannettiin keskeisiä voimavaratekijöitä, jotka tukevat muun muassa maahanmuuttajien työssä onnistumista. Yksilöiden väliset tekijät osoittautuivat merkittäviksi työssä onnistumisen osatekijöiksi niin subjektiivisen kuin organisatorisen onnistumisen kannalta. Myös yksilöstä itsestään kumpuava myönteinen asennoituminen työhön ja työn arvostaminen sekä maahanmuuttajien tasapuolinen kohtelu työpaikalla edistivät työssä onnistumista. Tulokset kertovat erityisesti työyhteisöllisten tekijöiden keskeisestä merkityksestä maahanmuuttajien työssä onnistumisessa: työyhteisön avoimuus, onnistunut työhön perehdyttäminen, toimiva esimiestyö ja työtovereilta saatava tuki olivat olennaisia monien onnistumisindikaattorien perusteella. Kannustava ja oikeudenmukainen esimies edesauttaa toiminnallaan monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointia ja työntekijöiden välisten suhteiden rakentumista. Tulokset myös osoittavat huolellisen perehdyttämisen ja avoimen vuorovaikutuksen olevan olennaisia työssä onnistumisen kannalta. Kun työyhteisö toimii hyvin, asukastalon henki pysyy toivotunlaisena. (Airila, Bergbom, Yli-Kaitala, Koskinen, Toivanen, Väänänen 2013, viitattu 10.5.2015.)

Valtaistumisen etiikkaa voidaan soveltaa sellaiseen ammatilliseen työhön, jossa asiakkaan elämässä pyritään muutokseen (Juujärvi, Myyry & Pesso 2007, 194). Valtaistumisen tavoitteina ovat muun muassa mahdollistaa jäsenten voimistuminen omassa elämässään ja toisaalta

vaikuttaa heidän yhteiskunnalliseen asemaansa. Asukastalon työllistämistyöllä tavoitellaan myös vaikutuksia työllistettyjen elämään. Näitä vaikutuksia ovat olleet muun muassa arjen sujuvoituminen, aloitekyvyn lisääntyminen, kielitaidon parantuminen ja omien kykyjen löytäminen. Palkkatukijakson jälkeen on ollut rohkeutta jatkomahdollisuuksien hakemiseen. Esimerkiksi uusien taitojen oppiminen ja oikean työn tekemisen kokemukset ovat tukeneet itseluottamuksen vahvistumista.

Työelämä on isossa murroksessa, koska työpaikat vähenevät koko ajan. Työttömyys kasvaa ja avoimet työmarkkinat ovat osalle entistä vaikeammin saavutettavissa. Tästä syystä välityömarkkinoiden kehittäminen on entistä keskeisemmässä asemassa. Välityömarkkinoita joudutaan kehittämään, koska pitkäaikaistyöttömien määrä kasvaa koko ajan. Välityömarkkinoilla tulee ymmärtää enemmän yksittäisen työntekijän lähtökohtia, jotta hänen työllistymisen edellytyksiä voidaan lisätä. Valmentavan johtamisen tapa voisi hyvin olla tulevaisuuden työmarkkinoilla vallitseva johtamistyyli. Valmentava johtaminen sopii hyvin moneen erilaiseen työyhteisöön. Sitä tukee tutkimustieto työn tuloksellisuuden kasvusta valmentavan johtamisen myötä.

Asukastalon johtaminen on monimuotoisen työyhteisön johtamista, jonka taustalla on ajatus yhdenvertaisuudesta ja ihmisoikeuksista. Monimuotoisuuden johtamisessa on olennaista, miten ihmisten keskinäiset erilaisuudet saadaan hyödynnettyä ja erilaiset osaamiset näkyviksi. Erilaisuus ja henkilöstön monimuotoisuus nähdään monilla aloilla voimavarana. Monikulttuuristen organisaatioiden johtamisessa erilaisuuden johtaminen on elinehto. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 64.)

Haasteena on jatkossa uusien innovaatioiden kehittäminen eikä asukastalolla ole varaa jäädä paikalleen. Asukastalon toimintaa tulee koko ajan kehittää ja arvioida. Innovaatioparadigmassa on kyse uudistumisesta. Innovaatioteoria ja jatkuvan muutoksen paineet näkyvät rakenteessa. Johtamisen painopisteet ovat uuden tuottamisessa. Innovaatiot nähdään ratkaisuna ongelmiin, mahdollistaen osaamisen tuotteistamisen, mittaamisen ja sitä kautta yhtenä tapana arvioida osaamista. (Seeck 2008, 290.)

Yhteiskunta ei enää välttämättä pysty tuottamaan kaikkia kansalaisten tarvitsemia palveluita. Hvinden ja Johansson (2007) katsovat tarpeelliseksi kehittää yhteiskuntaa osallistavampaan suuntaan. Hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee kansalaisia sekä asukkaita osallistumaan ja toimimaan. Yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ja tasa-arvon ylläpitäminen edellyttää kansalaisosallistumisen mahdollistavia rakenteita. Myös työttömillä on tahtoa ja taitoa osallistua (Lindroos, 2013, 7).

Asukastalon työntekijät koostuvat pääasiassa työllistetyistä, joilla ei välttämättä ole vaadittavaa koulutusta työn tekemiseen. Tämä vaatii valmentavan sekä monimuotoisen johtamisen toimintatapaa sekä ihmisten tukemista. Työntekijöiden on pystyttävä toimimaan talolla myös ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa. Asukastalon esimiehen työ on liikkuvaa. Asukastalon esimiestyö on onnistunut, kun johdettavat suoriutuvat tehtävissään myös silloin kun esimies ei ole läsnä asukastalolla. Työllistetyt ovat oikeutettuja ohjaukseen ja erityiseen tukeen työssään. Asukastalon työllistetyt vaihtuvat usein ja työyhteisö on jatkuvan muutoksen keskellä. Arkityöhön kuuluu uuden työllistetyn tai harjoittelijan perehdyttäminen ja uusien kävijöiden sekä vapaaehtoisten ohjaaminen. Henkilöstön osallistaminen on tärkeää, jotta ihmiset voivat ilmaista itseään sekä kokea tulleensa kuulluksi. Tämä vaatii esimieheltä sitkeyttä ja kärsivällisyyttä.

Suutarinen & Vesterisen (2010, 112 – 115) mukaan erilaisissa organisaatioissa on ollut nähtävissä, että pelkkä ammatillinen osaaminen ei välttämättä riitä hyvään työsuoritukseen vaan työntekijällä on oltava myös sosiaalisia taitoja, työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoinen työntekijä tietää työpaikan tavoitteet ja menetelmät. Työntekijä pyrkii tekemään työnsä hyvin ja ottaa vastuun omista tekemisistään. Hän pyrkii pitämään huolta hyvinvoinnistaan sekä noudattaa työaikoja. Työntekijä on yhteistyökykyinen ja osaa toimia ryhmässä. Työyhteisötaitoinen työntekijä osaa tuoda mielipiteensä julki ja kykenee noudattamaan pelisääntöjä. Hän osaa pyytää tarvittaessa apua, ymmärtää erehdyksiä ja on joustava. Työroolissa tulee osata käsitellä, siirtää, hillitä ja hallita tunteensa. Tunnetaidot koostuvat omien tunteiden tiedostamisesta ja käsittelykyvystä. Työyhteisötaitojen harjoittelu kannattaa. Avoimen keskustelukulttuurin vaaliminen on tärkeää.

Asukastaloissa työyhteisötaitojen hallinnan tarve korostuu. Asukkaat ja kävijät tuottavat paljon erilaisia tilanteita, joissa työyhteisötaitoja tarvitaan. Työyhteisötaitojen kehittämisen takia tiimipalaverit on luotu ja niissä on sovittu yhteisiä pelisääntöjä. Asukastalon työyhteisö on myös sitoutunut hyvin yhteisiin pelisääntöihin ja pyrkinyt toimimaan niiden mukaan. Johtamisen näkökulmasta työyhteisötaitojen puute tarkoittaa tilanteita, joihin tulee puuttua. Työyhteisötaitoja käydään läpi muun muassa kehityskeskusteluissa ja tiimipalavereissa. Päivittäisjohtamisessa voi tulla tilanteita, joissa täytyy nopeastikin tarttua työyhteisötaitojen puutteen vuoksi esiin tulleisiin tilanteisiin. Joidenkin henkilöiden kohdalla sovitaan työyhteisötaitojen harjaantumissuunnitelma, jossa sovitaan työyhteisötaitojen harjoittelusta. Joskus tämä yhteinen sopimus voi olla jopa työsuhteen jatkumisen edellytys.

5 Opinnäytetyön tutkimusprosessi

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida miten setlementtipohjaisen asukastalon arvot ja toimintaperiaatteet toteutuvat asukastalon johtamis- ja toimintakäytännöissä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten asukastalojen esimiehet arvioivat setlementtipohjaisen asukastalon johtamista?
2. Miten työllistetyt arvioivat asukastalon arvojen ja toimintaperiaatteiden toteutumista asukastalon johtamis- ja toimintakäytännöissä?

5.2 Arviointitutkimus

Arviointi (evaluaatio) määrittelee jonkin asian arvoa tai ansiota ja näin se erottuukin tutkimuksesta, joka liittyy perinteisesti kuvaamiseen, selittämiseen ja ymmärtämiseen ilman arvottamista (Robson 2001, 24 – 25). Myös Anttilan (2007) mukaan arviointi on systemaattista arvon tai ansion määrittämistä ja sen suhteuttamista arviointikohteeseen. Ilman arvon määrittelyä arviointitutkimus on arvotonta. Arvioinnin pohjana on ominaisuus ja tavoitteellisuus. Ominaisuuksia voi olla jokin, joka on hyväksi todettu, tehokas tai hyvä tapa toimia. Ominaisuus ja tavoitteet ovat aina arvosidonnaisia.

Arvioinnista täytyy hyötyä käytännössä ja arvioinneissa kerättyjä tietoja käytetään usein toimintojen kehittämisessä. Arviointi on myös tapa oppia ja kehittyä omassa työssään ja se on väline, jolla voi osoittaa oikeutuksen valinnoille, joita erilaisissa tilanteissa on tehty. Yleensä arviointitutkimus lähteekin tarpeesta selkeyttää tai parantaa jotain toimivaa järjestelmää, jossa on havaittu jokin ongelma. Arviointi tutkimusotteena on edelleen vahvasti kehittymässä oleva ja uusia lähestymistapoja ja sovellusalueita tulee esiin koko ajan. (Anttila 2007, 15-17, 26 & Robson 2001, 24 -25.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida asukastalojen työllistettyjen johtamista. Asukastalojen johtamista ei ole aiemmin tutkittu.

Arviointitutkimuksessa on erilaisia käsityksiä siitä, tuleeko arvioijan tuntea arvioitava aihe vai ei. Toisaalta voidaan ajatella, että arvioinnin tekemiseen vaaditaan taustatietoa arvioitavasta ohjelmasta ja että hyvä arviointi edellyttää toimintaympäristön, hankkeen tai toiminnan riittävää tuntemusta. Ulkopuolinen arviointi saattaa tuottaa lisäarvoa esimerkiksi rahoittajalle, mutta siitä ei nähdä olevan kovin paljon hyötyä toiminnan kehittämiselle tai organisaatiolle itselleen. Arvioinnilla ei saada aikaan tuloksia vaan tulokset liittyvät siihen kokonaisuuteen jota arvioidaan. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen – Ollonqvist 2009, 9 – 12.)

Nyky-yhteiskunnassa on tärkeää tuoda esiin yksilöiden hyvinvointi, yhteisöllisyys ja moninaisuus. Näiden asioiden esiin saaminen on kuitenkin ollut hankalaa ulkopuolelta tulevin tutkimuskeinoin ja ne jäävätkin helposti piiloon erilaisina tuntemuksina ja kokemuksina. Ulkoi-

sesta arvioinnista onkin siirrytty yhä enemmän toimijoiden itsensä tehtäviin, sisäisiin arviointeihin. (Anttila 2007, 17, 27, 48.)

Sisältäpäin tulevaa arviointia kutsutaan itsearvioinniksi. Itsearvioinnin voidaan sanoa olevan arviointia tai evaluaatiota, jonka suorittaa joko tekijä itse tai jokin kehittämistyön yksikkö. Sen on todettu olevan luontevin arvioinnin muoto yhteisöllisesti kehittävälle toiminnalle. Itsearviointi voi olla joko yksiöllistä tai yhteisöllistä, yhteisesti suoritettavaa arviointia. Se voidaan nähdä myös osana johtamisen kehittämistä. Itsearviointia käytetään usein erilaisten kehittämistöiden tukena ja se painottuukin yhä enemmän yhteistoiminnalliseen monitahoarviointiin. Itsearviointi on systemaattisempi tapa kuin arkiseen ajatteluun pohjaava arviointi, mutta se kuitenkin nähdään kevyemmäksi kuin varsinainen arviointi. Itsearviointi nähdään tärkeänä työkaluna yhteisön sekä yksilön oppimisen ja kehittymisen kannalta. (Anttila 2007, 48-50.)

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt itsearviointia yhtenä arviointimenetelmänä. Sisäisessä arvioinnissa yhtenä arvioinnin menetelmänä käytetään päiväkirjaa. Se on yksittäinen ja tehokas väline itsereflektioon. Päiväkirjan hyötynä nähdään oman paikan hahmottumiseen liittyvät mahdollisuudet sekä omien ajatusten ja kokemusten jäsentäminen. Päiväkirjan sisällössä tulee näkyviin yksilöllisempi näkökulma, ennen sekoittumista muihin käsityksiin. (Anttila, 2007.) Olen pitänyt kirjaa erilaisista johtamiseen liittyvistä tilanteista ja käsitellyt niitä muun muassa omassa työnohjauksessani. Päiväkirja on auttanut jäsentämään tutkimusprosessia ja auttamaan johtopäätöksiä, joita tutkimuksessa esiintyy. (Anttila, 2007, 51.)

Monitahoarviointi on laajennettu arviointimenettely, jossa on sekä sisäistä että ulkoista arviointia. Tässä opinnäytetyössä monitahoarviointia suorittavat asukastalojen työllistetyt, opiskelijat ja esimiehet. Tässä tavassa painottuvat kaikkien äänien kuuleminen ja sille on yleistä monien eri menetelmien rinnakkainen käyttö. Monitahoisuus tulee esiin eri tahojen sekä yksilöarviointien näkemyksinä, joita sovitetaan yhteen. Tavoitteena on saavuttaa yksimielisyys, johon kaikki asianosaiset voivat sitoutua. (Anttila 2007, 49 – 50.)

5.3 Haastattelut

Haastatteluiden menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (Liite 1), joka voidaan nähdä lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 95). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelija on työstänyt etukäteen valitsemansa pääkohdat, mutta voi kuitenkin vaihdella kysymyksissä käytettäviä sanamuotoja tai järjestystä (Robson 2001, 137). Vilkka (2011) toteaa, että haastattelulomakkeen laatijalla on huomattavan paljon tutkittavaa yhteisöä koskevia oletuksia ja ilman näitä oletuksia ei kysymysten laatiminen olisi mahdollista. Tässä opinnäytetyössä haastattelurunko laadittiin sel-

laisilla teemoilla, joiden oletettiin olevan keskiössä asukastalon johtamisessa. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen sekä niistä kerättiin kirjallinen suostumuslomake (Liite 2), jossa käsiteltiin mm. salassapitoasiat ja saatujen tietojen käyttötarkoitus.

Haastattelun etuina muihin tiedonkeruumenetelmiin on se, että siinä voidaan joustavasti säädellä aineiston keruuta, tilanteen ja haastateltavan mukaan. Haastateltaville annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään ja työtään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Toisaalta haastattelujen teko edellyttää huolellista valmistautumista ja aikaa vievää suunnittelua ja siihen katsotaan liittyvän myös virhelähteiden mahdollisuus. (Hirsjärvi ym. 2001, 191 – 206.) Tehdyissä haastatteluissa haastateltavat olivat ammattilaisia, joiden voidaan ajatella ymmärtävän oma roolinsa haastateltavana. Toisaalta taas halu antaa työstään parempi kuva voi vaikuttaa haastattelun sisältöön.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea asukastalon vastaavana tai muissa vastaavissa tehtävissä toimivia henkilöitä. Keskeisenä kriteerinä haastateltavien valintaan vaikutti työskentely setlementtipohjaisen asukastalon vastaavan tai johtajan ominaisuudessa. Haastateltavien valinta perustui harkinnanvaraiseen näytteeseen, joka on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2001.) Haastattelut toteutettiin henkilöiden omilla työpaikoillaan, erikseen sovittuina ajankohtina. Haastattelupaikkoina olivat Malmin toimintakeskus, Pasilan asukastalo sekä Asukastalo Kylämaja. Haastattelut olivat kestoltaan 45 – 65 minuuttia. Haastattelut äänitettiin ja heti haastatteluiden jälkeen kuuntelin haastattelut uudestaan. Kahden haastattelun litterointi suoritettiin Tutkimustie Oy:ssa ja yhden litteroin itse. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 30 sivua ja ne oli kirjoitettu fontilla Times New Roman 10 ja rivivälillä yksi.

5.4 Lomakekysely työllistetyille

Työllistetyiltä aineisto kerättiin lomakekyselynä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sillä voidaan kerätä laaja aineisto ja mukaan voidaan saada paljon henkilöitä. Menetelmänä se on tehokas ja aikaa säästävä. Toisaalta kyselytutkimukseen liitetään haittoja kuten vastaajien mahdolliset väärinymmärrykset sekä mahdollinen tietämättömyys kysyttävästä asiasta. Myöskään ei ole mahdollista varmistua siitä, että vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, jolloin ei voi myöskään tietää ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja ymmärrettäviä vastaajien näkökulmasta käsin. (Hirsjärvi ym. 2001, 182 – 191.) Kyselylomakkeen suunnittelussa täytyy ottaa huomioon, että tutkimusongelma tulee kattavasti esiin, mutta samalla kyselylomakkeen tulee olla yksinkertainen ja helppotajuinen. Suunnittelussa tulee myös ottaa huomioon se, että vastaajat harvoin tuntevat aihealueen yhtä hyvin kuin kysymysten laatija. Lomakkeeseen vastanneiden henkilöiden täytyy jaksaa ja osata vastata kyselyyn. Vastaajien tulee ymmärtää kysy-

mykset mahdollisimman samalla tavalla. Tämä edellyttää kysymysten laatimisessa täsmällistä ja yksinkertaista kieltä. Yksinkertaisuuden vaatimus koskee myös kysymysten pituutta. Hyvä kysymys on aina kohtuumittainen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kyselylomake osoitettiin Kalliolan kahdessa eri asukastalossa toimiville työllistetyille. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 17 henkilöä, joista 15 toimii tukityöllistettynä ja kaksi opiskelijaharjoittelussa asukastalossa. Asukastalo Kylämajasta vastauksia tuli 11 ja Pasilan asukastalosta vastauksia tuli kuusi. Kyselyn perusjoukko on lähtökohtaisesti rajallinen koskien vain kahta setlementtipohjaisen asukastalon työllistettyjä, mutta vastaavasti lähes kaikki työllistetyt vastasivat kyselyyn. Tavoitteena oli saada kaikilta sillä hetkellä työllistettynä olevilta vastaukset kysymyksiin, jonka takia neljälle henkilölle, joille lomakkeen täyttäminen oli haasteellista kieliongelmien takia, järjestettiin ryhmämuotoinen lomakkeen täyttötilaisuus Pasilan asukastalossa, jossa oli mukana somaliankielen tulkki. Vastauksia tuli sähköisesti 13 ja tulostettuja vastauksia neljä. Kysely järjestettiin tammi -helmikuun aikana 2015. Lähes kaikki, yhtä työllistettyä lukuun ottamatta, vastasivat kyselyyn. Yhden vastaajan poisjääminen liittyi kirjoitus- ja lukutaidon puutteeseen.

5.5 Aineistoanalyysi

Opinnäytetyön aineisto käsiteltiin laadullisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sitä voidaan käyttää yksittäisenä metodina tai osana väljempää teoreettista kehystä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysilla aineisto saadaan järjesteltyä johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 105.)

Tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sen analysoimisen tavoitteena on luoda sanallinen ja helposti ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen ja selkeän kokonaisuuden kokoaminen hajanaisesta aiheesta. Tutkimusaineiston käsittely pohjautuu loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110).

Sisällönanalyysissa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi on kolmevaiheinen prosessi. Ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään, tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja kol-

manneksi aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Aineiston pelkistämisen aloittamista ennen tulee päättää analyysiyksikkö. Se voi olla yksittäinen sana tai kokonainen lause. Tämän lisäksi se voi olla ajatuskokonaisuus, joka sisältää monia eri lauseita. Analyysiyksikön valintaan vaikuttaa itse tutkimustehtävä sekä millainen aineisto on analysoitavana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-112.)

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta kerätyt alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti etsien samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa koskevat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään luokaksi sekä nimetään se aineistosta nousseella käsitteellä esimerkiksi ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Ryhmittelyssä aineisto tiivistyy ja siinä luodaan pohja tutkimuksen rakenteelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112 – 113.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ryhmittely on jo osa teoreettisten käsitteiden luomista. Käsitteellistämisessä käytetään alkuperäisiä ilmauksia, josta muodostetaan teoreettinen käsite ja johtopäätökset. Tätä tehdään niin kauan kuin se on aineiston kannalta mahdollista. Tavoitteena on saada vastauksia tutkimustehtävään käsitteitä yhdistämällä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114 – 115.)

Tämän opinnäytetyön analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopi hyvin aineiston analysointiin, koska halusin saada syvempää tietoa eri asukastalon vastaavien kokemuksista asukastalojen johtamiseen liittyen. Haastattelut äänitettiin ja heti haastatteluiden jälkeen kuuntelin haastattelut uudestaan. Kahden haastattelun litterointi suoritettiin Tutkimustie Oy:ssa ja yhden litteroin itse.

Pelkistin litteroidusta aineistosta pois tutkimuksen kannalta epäoleellisen tiedon. Kävin aineiston alkuperäisilmaukset läpi tarkasti useaan otteeseen etsien samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Alkuperäisilmauksien analyysiyksikkönä toimi kokonainen lause. Merkitsin alkuperäisilmaukset eri väreillä niin, että samaa tarkoittavat virkkeet olivat luettelossa samalla värillä. Ryhmittelin samaa tarkoittavat käsitteet yhdeksi ryhmäksi.

Tämän jälkeen tulostin paperit ja leikkasin yksittäiset virkkeet erillisiksi suikaleiksi. Tarkastelin alkuperäislauseita useaan otteeseen. Tarkan perehtymisen jälkeen järjestelin samaa tarkoittavat virkkeet keskenään ja tein jokaisesta alkuperäisilmauksesta pelkistetyn ilmauksen. Tuomi & Sarajärvi (2011) toteavat, että pelkistetyistä ilmauksista voidaan luoda alaluokka, kun niitä on vähintään kaksi samanlaista. Pelkistämisen jälkeen etsin niistä samankaltaisia ilmauksia ja yhdistin ne samaan ryhmään. Näistä ryhmistä muodostin alaluokan. Alaluokista muodostin yläluokkia. Sisällönanalyysin tuloksena muodostui kolme yläluokkaa ja yksi pääluokka. Kuviossa 5 on aineistosta muodostuneet ala-ja yläluokat sekä pääluokka.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Tilan tärkeys Paikan erityisyys Tarvelähtöisyys Ihmisten tarpeet Verkostojen kanssa tehtävä työ	1. Alue- ja asukaslähtöisyys	
Strategia Kielitaidon tärkeys Palkatun henkilökunnan tarve Setlementtityön toimintaperi-aatteet Sosiaalityön toimintaperiaatteet Seuranta ja raportointi Rakenteiden kehittäminen	2. Asukastalon johtamisen rakenteet	
Asukastalo välityömarkkinaym-päristönä Ammatillinen johtaminen Henkilöstöjohtaminen Kokonaisvaltainen johtaminen Voimaannuttava johtaminen Muu johtaminen Ryhmän ohjaamistaidot Ryhmädynamiikan ymmärtämi-nen Erilaisten ihmisten johtaminen Eteenpäin ohjautuminen	3. Työllistettyjen johtami-nen	1. Asukastalojen johtami-nen

Kuvio 5. Ala-ja yläluokat sekä pääluokka.

6 Opinnäytetyön tulokset

Haastatteluiden tutkimustulokset esitetään pääluokan, yläluokan ja alaluokkien mukaan. Tulosten mukaan pääluokkana on asukastalon johtaminen ja kolme yläluokkaa ovat alalukujen otsikoita, joiden alla on kuvattu niiden sisältö alaluokkien perusteella. Tulosten yhteyteen on liitetty suoria lainauksia kuvamaan haastateltavien ”omaa ääntä” ja samalla selventämään tutkimustuloksia.

6.1 Alue- ja asukaslähtöisyys

Asukastalon johtamisen lähtökohtana on, että asukastalon toiminta on alue- ja asukaslähtöistä toimintaa, jossa oleellisia asioita ovat tilan tärkeys, paikan erityisyys ja tarvelähtöisyys. Haastatteluiden perusteella asukastalon johtamisen rakenteisiin ohjaavat setlementtityön toimintaperiaatteet sekä sosiaalityön periaatteet. Keskiössä on työllistettyjen johtaminen asukastalossa.

Haastatteluissa tuli esiin tilan tärkeys, erityisyys ja tarvelähtöisyys. Asukastalo nähtiin omana erityisenä paikkanaan, jonne ihmiset ovat voineet tulla huolineen ja murheineen ja kaikkine tarpeineen. Asukastalon pyörittämiseen tarvitaan sekä tilat että työntekijät. Asukastalossa tehtävä työ on jalkautuvaa matalankynnyksen kohtaamistyötä, jossa tila toimii koko työn lähtökohtana ja menetelmänä ihmisten tavoittamisessa. Asuinalueiden erityispiirteet ja ihmisten hyvinvoinnin tarpeet ovat tausta-ajattelussa tärkeitä. Asukastaloissa on lähdetty tarveperustaisesti kehittämään toimintaa ihmisten kokemuksiin ja tarpeisiin perustuen, huomioiden koko asuinalue jossa toimitaan. Alueen kehittämisen verkostot, niihin osallistuminen sekä koolle kutsuminen ovat asukastalojen keskeisiä tehtäviä.

> ”Tarvitaan tila ja työntekijät. Se on ehdoton edellytys, että on palkatut työntekijät.” (H1)

Haastatteluiden mukaan asukastalo on paikka, jossa kokoontuu paljon erilaisia verkostoja. Verkostot voivat liittyä joko ihmisten erilaisiin elämäntilanteisiin tai alueen kehittämiseen liittyviin verkostoihin. Nämä, alueen kehittämiseen liittyvät verkostot, keskittyvät usein rakenteisiin, joita asuinalueelle halutaan tai sitten työ liittyy erilaisten tapahtumien tai toiminnan ympärille.

> ”Asukastalossa on ihan älyttömästi erilaisia verkostoja”. (H2)

Monilla alueilla yhdyskuntatyöntekijä tai aluetyöntekijä toimii koollekutsujana ja hallinnoi kaikkia verkostoja. Asukastalolla on verkostojen hallinnan lisäksi myös vahva tekijän rooli. Sitä ainakin odotetaan ja oletetaan. Käytännössä on kysymys siitä, mikä on mahdollista toteuttaa niillä resursseilla mitä on ja toisaalta mihin kaikkeen asukastalon työntekijät suostuvat. Usein erilaisten kokousten järjestäminen asukastalossa merkitsee sitä, että asukastalon työntekijälle lankeaa vähintäänkin sihteerin rooli.

6.2 Asukastalon johtamisen rakenteet

Asukastalon johtamisen rakenteet olivat yksi haastatteluiden kolmesta yläluokasta. Tämän alaluokiksi tulivat haastatteluiden perusteella setlementtityön toimintaperiaatteet ja sosiaalityön periaatteet.

Tausta-ajattelun ja rakenteiden suhteen haastatteluissa toistui vaatimus toiminnan ja toimintakentän ymmärtämiseen. Asukastalo- ja setlementtityö on yhdessä tekemistä. Asukastalossa ei ole asiakkaita vaan kävijöitä ja heitä pyritään innostamaan mukaan toimintaan. Työntekijät ovat omistautuneita työhön ja ymmärtävät setlementtityön periaatteet ja asukastalon merkityksen. Kumppanuudet kaupungin kanssa nähtiin tärkeänä, mutta myös tuovan erilaisia velvoitteita asukastalon toimintaan. Asukastalolle tuleekin kumppanuuksien kautta monta eri tehtävää. Näitä tehtäviä ovat muun muassa alueen asiat, työllistäminen sekä ihmisten jatkopoluttaminen avoimille työmarkkinoille. Tämän lisäksi toimitaan auttamis- ja neuvontatyössä esimerkiksi koulutukseen, asunnon hankintaan, työllistymiseen sekä kielen oppimiseen liittyvissä asioissa.

> ”Mut sitten kun kaupunki on kumppani, niin sieltä tulee myös sellasia velvotteita olla yleisesti kaupunkilaisten ja muutenkin. Meille tuleeki yhtäkkiä monta tehtävää”. (H1)

Asukastalon johtamisessa tärkeitä ovat sen arjen sujumista tukevat rakenteet. Asukastaloilla on kokeilemalla kehitetty erilaisia rakenteita. Niitä on uskallettu kokeilla, jonka jälkeen niitä on korjattu, jos on todettu, etteivät valitut toimintamallit ole olleet toimivia.

Haastateltavat näkivät asukastalon työn eräänlaisena rakenteellisena sosiaalityön muotona, jonka perustana on Jane Adamsin sosiaalityön teoria. Ihmisten tavoittaminen jalkautuvan sosiaalityön ja matalankynnyksen työn kanssa yhdessä on tärkeää. Asukastalo kokoaa yhteen erilaisia ihmisiä sosiaalityön kylkeen.

6.3 Työllistettyjen johtaminen

Työllistettyjen johtamisen yläluokka koostui seuraavista alaluokista: Erilaisten ihmisten johtaminen, kokonaisvaltainen johtaminen, voimaannuttava johtaminen ja ihmisten tarpeet.

Erilaisten ihmisten johtamiseen liittyvät erilaisuuden ymmärtäminen, erilaiset taustat sekä kielitaidottomuuden tuomat haasteet. Asukastalon ja työllistettyjen johtamisessa tarvitaan pitkiä hermoja ihmisten erilaisuudesta johtuen. Se on jatkuvaa tasapainoilua sen välillä että asiat tulee hoidetuksi samalla työntekijöiden ja kävijöiden erityisyys huomioiden. Asukastalolla korostuvat ihmisten erilaiset polut muun muassa työelämässä. Työurassa saattaa olla katkonaisuutta tai työura ei ole päässyt oikein edes käyntiin.

> ”Osaamisen puolelta vaatii sen, että hahmottaa jotenkin elämän…ihmisen rajallisuuden ja koko kirjon”. (H3)

Työllistettyjen taustalla saattaa olla pitkäaikaissairautta tai kielitaidottomuutta. Asukastalon johtamisessa täytyykin ottaa huomioon inhimillisiä näkökulmia enemmän kuin jossain muussa työpaikassa. Ihmiset nähtiin yksilöinä, yksilöllisine tarpeineen. Haastateltavat olettivat, että asukastalolla ymmärretään ihmisten rajallisuutta. Asukastalon johtaminen nähtiin omanlaisena ja erilaisena. Työllistettyjen johtamiseen ei haastateltavien mukaan ole yhtä ”sapluunaa”, jota voisi käyttää. Ihmisten yksilöllisyyden huomioimisen korostuminen tuli kaikissa haastatteluissa esiin. Hierarkian vähyys on asukastaloja yhdistävä tekijä.

> ”Voit saada apua, tukea sekä osallistumisen kokemuksia, osallisuutta ja yhteisöön kuulumisen tunnetta”. (H2)

Asukastalon johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, johon kohdistuu enemmän vaatimuksia kuin asiantuntijajohtamiseen. Siihen kuuluu muitakin tehtäviä kuin ihmisten johtamista, kuten käytännön asioiden järjestelyä. Asukastalon vastaavan työnkuva on epämääräinen ja johtamisessa vaaditaan kokonaisvaltaista otetta. Kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyy myös vahvasti ammatillinen toiminta sekä perinteisiä johtamisen elementtejä. Asukastalon kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyy myös arvojohtamista sekä yhdessä tekemistä. Johtamisen koettiin olevan omanlaistaan johtamista ja erilaisten johtamistyylien yhteensovittamista.

Haastatteluissa nousi esiin voimaannuttavan johtamisen käsite. Voimaannuttavaan johtamiseen liittyy innostamista, kannustamista sekä voimavarojen etsimistä ja löytämistä. Voimaannuttava johtaminen on erilaisten polkujen etsimistä ja löytämistä. Nämä polut voivat johtaa joko opintoihin tai työelämään. Voidaan ajatella, että työllistettyjen työtä määrittelee jonkinlainen laadukkuus. Haastateltavien mukaan jokin voimaannuttava elementti on täytynyt olla, jos henkilö on päässyt jatkamaan polullaan eteenpäin. Myös omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeä osa asukastalon työllistettyjen työssä, joka vaikuttaa oleellisesti voimaantumisen kokemuksiin. Myös kuuluminen työyhteisöön, jossa mielipiteitä kunnioitetaan ja kuullaan, on tärkeää. Voimaannuttava johtaminen on vertaisena johtamista. Asukastalon arkea määrittelevät myös erilaiset säännöt ja määräykset.

> ”Et ei se voimaannuttaminen, innostaminen ja kannustaminen voi mitään pellossa juoksentelua kuitenkaan olla.” (H3)

Haastateltavien mukaan asukastalot ovat avoimia uusille ideoille. Työhyvinvointiin kiinnitetään paljon huomiota. Asukastalon johtajan tulee ymmärtää ryhmädynamiikkaa ja hänellä

tulee olla kokemusta ryhmän ohjaamisesta. Päivittäisjohtamista tehdään koko ajan; keskustellaan, sovitaan ja puhutaan. Johtamisen kärki on ihmisissä itsessään. Asukastalon työllistettyinä toimivat ihmiset ovat niin kuin missä tahansa työyhteisössä, omanlaisiaan ja tulevan töihin omina itsenään.

> ”Jos on hyvä tyyppi siitä pitää mielellään kiinni. Oppipoika – kisälli malli”. (H2)

Tämän lisäksi todettiin, että asukastalojen asiat täytyy saada hoidetuksi ja sopimuksista täytyy pitää kiinni. Arkijohtamisen lisäksi tulee arvioida miten erilaiset prosessit ja ihmisten eteenpäin meneminen onnistuvat. Asukastalon johtamista luonnehtii ihmisten tarpeisiin vastaaminen.

> ”Kaikilla on sikana tarpeita, miten voikin olla ihmisten elämä niin väärällään kaikkea”. (H2)

Työllistettyjen tarve asioiden jakamiseen on suurta ja kaikki pitää päästä sanomaan heti. Asioiden kanssa ei malteta odottaa vaan asioiden jakamisella on kiire.

> ”Kyllä asukastalon johtaminen on myös syli avoinna olemista. Tarjotaan paikka ihmisille tulla ja olla, ilman mitään erityistä lokeroon asettamista. Tarvitaan paljon henkilöstöjohtamista ja sikapaljon tukea”. (H3)

6.4 Kyselylomakkeen tulokset

6.4.1 Kyselylomakkeen taustatiedot

Kyselylomakkeessa esitettiin väittämiä asukastalon arvoista ja toimintaperiaatteista, jotka liittyvät asukastalojen työllistämistoimintaan (liite 3). Lisäksi kyselylomakkeessa esitettiin eri arvoja ja toimintaperiaatteita. Lomake tehtiin ns. Likertin asteikon periaatteella, joka on 10-portainen ja jossa vaihtoehdot muodostavat skaalan täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä – en osaa sanoa. Vastaaja valitsi vastausvaihtoehdoista sen, joka vastasi eniten hänen mielipidettään asiasta. Kyselylomake sisälsi 21 väittämää, kolme monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä.

16 väittämää liittyivät asukastalon johtamisen toimintaperiaatteiden arviointiin ja viisi asukastalon arvoihin. Johtamisen toimintaperiaatteiden arviointia koskevat väittämät perustuivat kolmeen eri teemaan: Henkilöiden johtaminen, johtamisen käytännöt ja rakenteet sekä työllistymisen tukeminen. Tämän lisäksi lomake sisälsi kaksi avointa kysymystä liittyen asukasta-

lon johtamiseen. Väittämistä vastaajan tuli valita väittämä, joka vastasi hänen arviointiaan eniten.

6.4.2 Asukastalo työ- ja harjoittelupaikkana

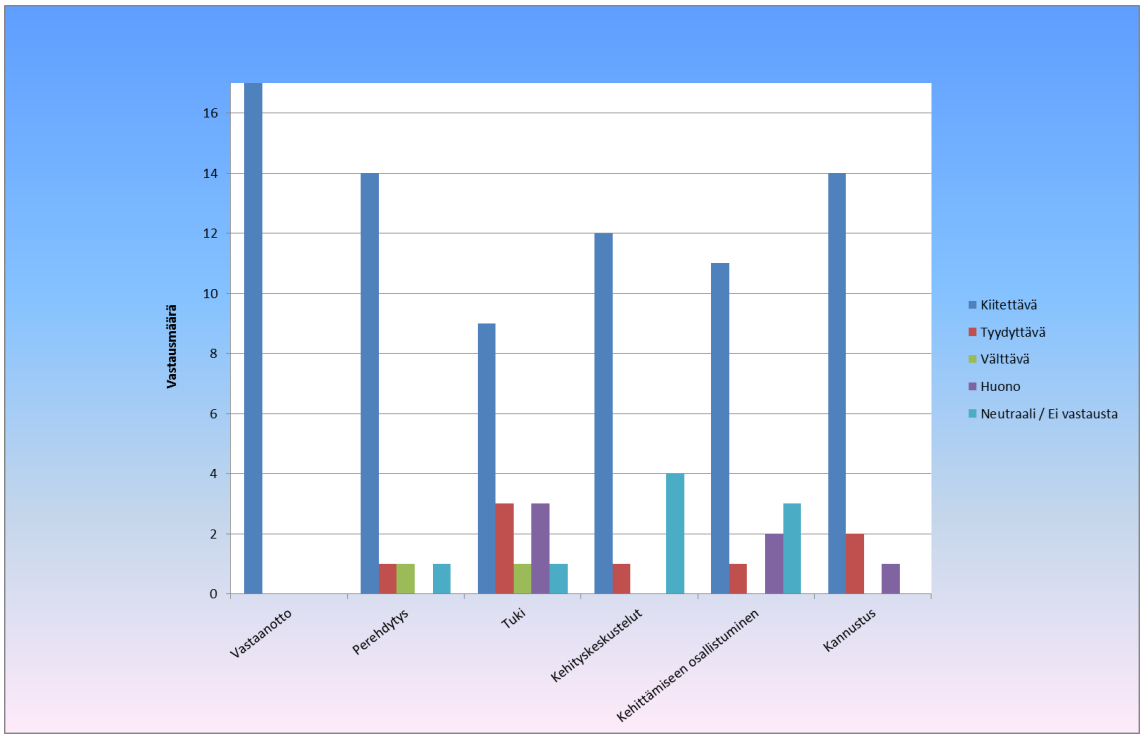
Kuvio 6 esittää vastausten jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat liittyen väittämiin asukastalosta työ-ja harjoittelu-paikkana.

Väittämät: Asukastalo työ- ja harjoittelupaikkana	10	9	8	7	6	5	4	3	2		Keski-arvo	Keski-hajonta
Minut on otettu hyvin vastaan asukastalossa	15	2	0	0	0	0	0	0	0		9,9	0,3
En ole saanut riittävää perehdyttämistä	0	0	1	0	0	0	1	4	10		2,8	1,5
Olen kaivannut enemmän tukea työssäni	3	0	1	0	0	0	3	1	8		4,3	3,1
Esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat tukeneet työtäni	9	3	0	1	1	0	0	0	0		9,3	1,2
En ole saanut osallistua riittävästi toiminnan kehittämiseen	2	0	0	0	1	0	1	4	7		3,7	2,7
Johtaminen on ollut kannustavaa	11	3	2	0	0	0	0	1	0		9,2	2,1
Työyhteisön työnohjaus on tukenut työtäni	3	5	1	2	1	0	0	0	0		8,6	1,3
Työyhteisön yhteiset suunnittelupäivät ovat tukeneet työtäni	5	2	2	1	1	0	0	0	0		8,8	1,3
Työyhteisön yhteiset tiimipalaverit ovat olleet tarpeettomia	1	1	0	1	0	0	0	1	12		3,3	2,6
Työtehtäväni ovat olleet mielekkäitä	7	8	2	0	0	0	0	0	0		9,3	0,7
Työtehtäviä on ollut sopivasti	7	7	2	0	0	0	0	0	0		9,3	0,7
Työtehtävien jako on ollut toimivaa	4	7	2	0	2	0	1	0	0		8,4	1,7
En ole saanut tukea jatkotyöllistymiseeni	1	0	1	1	0	0	0	3	5		4,0	2,8
Olen oppinut uusia taitoja asukastalotyössä	6	6	1	2	1	0	0	0	0		8,9	1,2
Työni asukastalossa on parantanut mahdollisuuksiani työllistyä	4	3	3	2	0	1	0	0	0		8,5	1,4
Olen viihtynyt asukastalossa hyvin	12	3	1	0	0	0	0	1	0		9,3	1,7

Kuvio 6. Asukastalo työ- ja harjoittelupaikkana

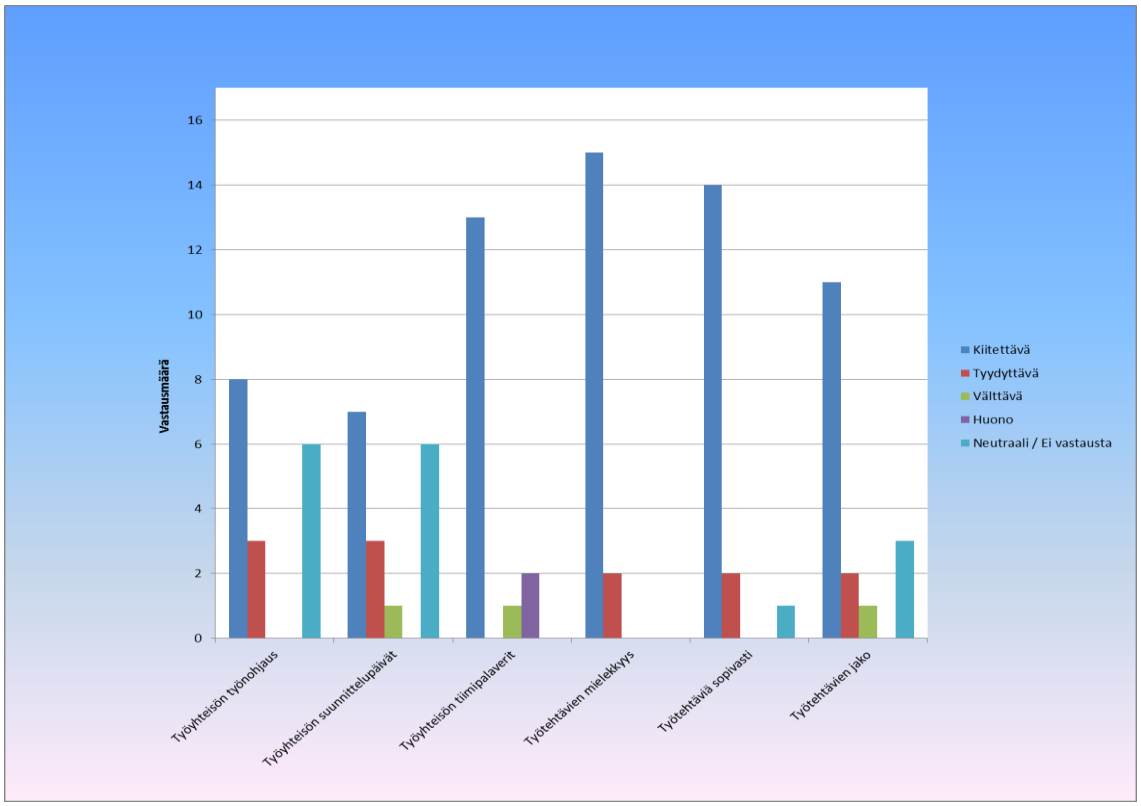
Kuviot 7 ja 8 havainnollistavat johtamisen arviointiin liittyvät väittämät. Kuvioissa kiitettävä vastaa taulukon numeroita yhdeksän ja kymmenen, tyydyttävää vastaa numerot seitsemän ja kahdeksan, välttävää vastaa numerot neljä ja viisi, huonoa vastaa numerot kaksi ja kolme, neutraalia tai ei osaa sanoa vastaa numerot kuusi ja yksi. Käänteisissä väittämissä kiitettävää vastaa taulukon numeroita kaksi ja kolme, tyydyttävää neljä ja viisi, välttävää seitsemän ja kahdeksan, huonoa yhdeksän ja kymmenen, neutraalia tai en osaa sanoa kuusi ja yksi. Kuvio 7 kuvaa henkilöiden johtamista asukastaloissa.

Vastaajat arvioivat henkilöiden johtamisen toteutuvan asukastaloissa erittäin hyvin. Heidät on otettu hyvin vastaan asukastalossa, kehityskeskustelut ovat tukeneet työtä ja perehdyttäminen on ollut riittävää. Ainoa poikkeama myönteisestä arvioinnista on väittämässä ” Olen kaivannut enemmän tukea työssäni”. Neljä vastaajaa 16 vastaajasta oli väittämästä samaa tai melkein samaa mieltä.



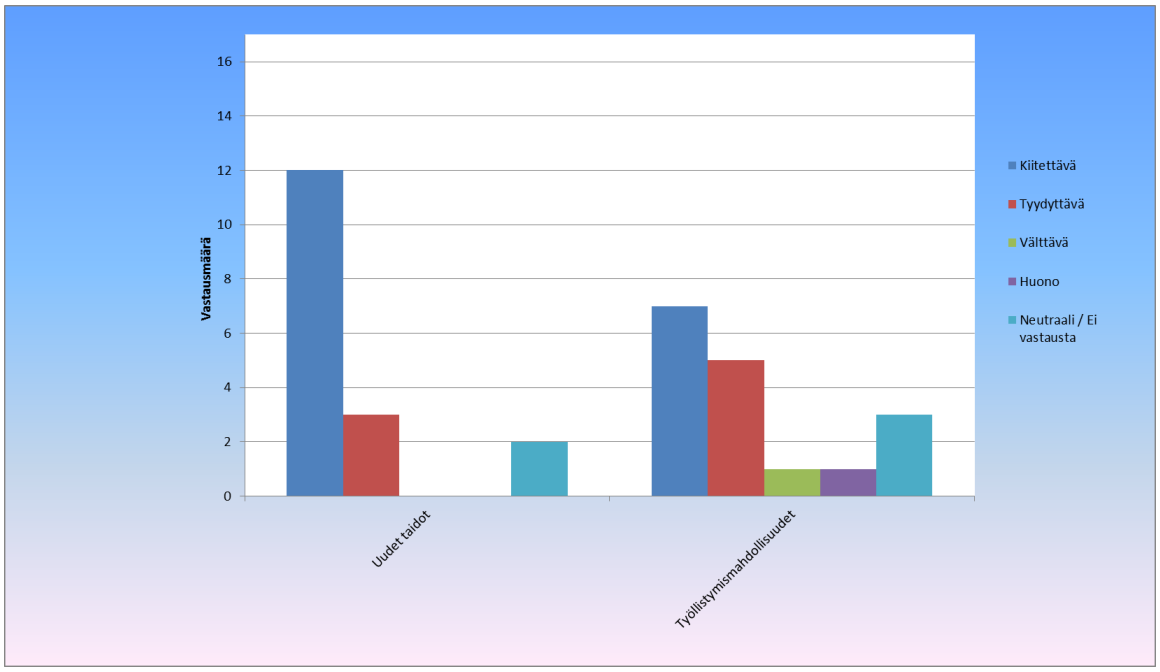
Kuvio 7. Henkilöiden johtaminen.

Vastaajat arvioivat johtamisen käytännön ja rakenteiden toteutuvan asukastaloissa hyvin tai erittäin hyvin. Työyhteisön työnohjaus on tukenut työtä, työyhteisön yhteiset suunnittelupäivät ovat tukeneet työtä, työtehtävät ovat olleet mielekkäitä, työtehtäviä on ollut sopivasti ja työtehtävien jako on ollut toimivaa. Ainoa poikkeama myönteisestä arvioinnista on väittämässä ”Työyhteisön tiimipalaverit ovat olleet tarpeettomia”. Kaksi vastaajaa oli väittämästä samaa tai melkein samaa mieltä. Kuvio 8 havainnollistaa johtamisen käytäntöihin ja rakenteisiin liittyvät väittämät.



Kuvio 8. Johtamisen käytännöt ja rakenteet.

Työllistymisen tukemisen vastaajat arvioivat toteutuvan asukastaloissa erittäin hyvin. He ovat oppineet uusia taitoja asukastalotyössä, työ asukastaloissa on parantanut mahdollisuuksia työllistyä ja asukastaloissa on viihdytty hyvin. Ainoa poikkeama myönteisestä arvioinnista on väittämässä ” En ole saanut tukea jatkotyöllistymiseeni”. Yksi vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä ja yksi oli jonkin verran samaa mieltä. Kuvio 9 havainnollistaa työllistymisen tukemiseen liittyvät arvioinnit.



Kuvio 9. Työllistymisen tukeminen

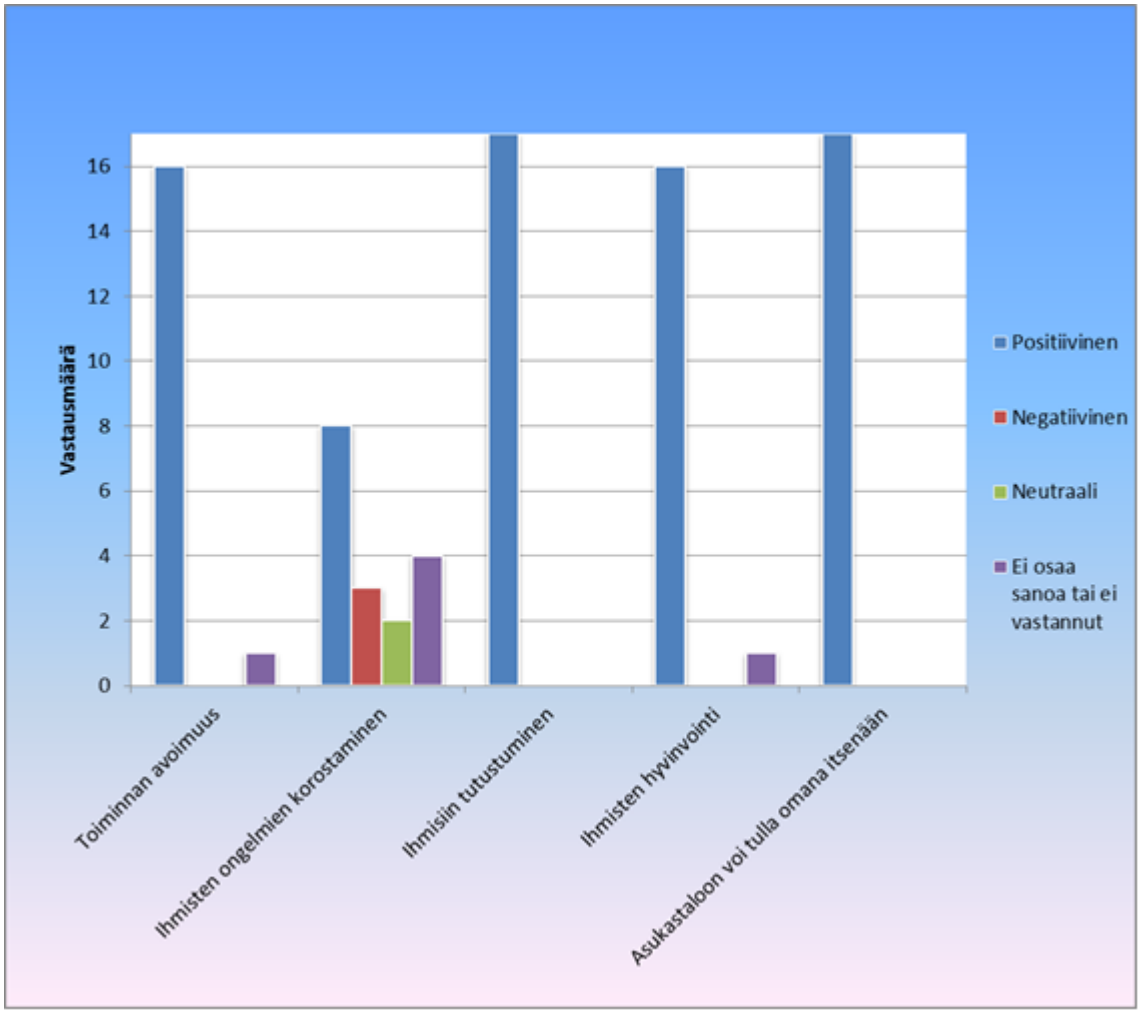
6.4.3 Asukastalon arvojen ja toimintaperiaatteiden toteutuminen

Kuviossa 10 esitetään asukastalon arvoja ja toimintaperiaatteita koskevien väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat

	Vastausten jakauma (10 = täysin samaa mieltä, 2 = täysin eri mieltä)											
Väittämät: Arvo- ja toimintaperiaatteet	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**		**Keski-arvo**	**Keski-hajonta**
Asukastalon toiminta on kaikille avointa	13	2	1	0	0	0	0	0	0		9,8	0,6
Asukastalon toiminnassa korostetaan ihmisten ongelmia	0	0	3	0	1	0	1	2	5		4,2	2,5
Asukastalossa tutustuu erilaisiin ihmisiin	15	2	0	0	0	0	0	0	0		9,9	0,3
Asukastalon toiminta vahvistaa ihmisten hyvinvointia	8	7	1	0	0	0	0	0	0		9,4	0,6
Asukastaloon voi tulla omana itsenään	13	4	0	0	0	0	0	0	0		9,8	0,4

Kuvio 10. Arvo- ja toimintaperiaatteiden toteutuminen

Vastaajat arvioivat asukastalojen toiminnan olevan arvojen ja toimintaperiaatteiden mukaista. Asukastalon toiminta on kaikille avointa, asukastalossa tutustuu erilaisiin ihmisiin, asukastalon toiminta vahvistaa ihmisten hyvinvointia sekä asukastaloon voi tulla omana itsenään. Ainoa poikkeama myönteisestä arvioinnista on väittämässä ” Asukastalon toiminnassa korostetaan ihmisten ongelmia”. Kolme vastaajaa oli väittämästä lähes samaa mieltä. Kuvio 11 kuvaa asukastalojen arvojen toteutumista.



Kuvio 11. Asukastalon arvojen toteutuminen

Vastaajilta kysyttiin väittämien lisäksi kaksi avointa kysymystä: ”Miten mielestäsi asukastalon johtamista pitäisi muuttaa?” ja ” Mitä muuta haluaisit sanoa?” Ensimmäiseen kysymykseen vastasi yksi henkilö. Vastauksessa toivottiin, että perehdyttäminen jatkuisi myös työsuhteen alkua pidemmälle. Vastaaja arvioi palkatun henkilökunnan olevan kiireistä, jolloin muihin asioihin ei ehditä riittävästi perehtyä. Vastaaja arvioi myös organisaatiomallin olevan hieman epäselvä. Hän myös kysyi kuinka monelta eri henkilöltä asukastalossa tulee ottaa määräyksiä vastaan. Vastaajan mielestä pienessä organisaatiossa yksi esimies ja päättäjä suhteessa työn-

tekijöihin riittäisivät. Vastauksessa toivottiin täsmennystä työnkuviin ja vastuisiin, koska työssä oli väliin tullut esiin katvealueita, joista kukaan ei vastaajan mielestä ottanut vastuuta. Vastaaja arvioi saaneensa osallistua oman työn ja työpaikan toiminnan kehittämiseen, mutta ei riittävästi. Jotkut asiat vastaaja arvioi jääneen puolitiehen. Vastaaja arvioi, että vallan ja vastuun rajat tulisi määritellä tarkemmin.

Toiseen avoimeen kysymykseen vastasi yksi henkilö. Vastaaja oli sitä mieltä, että työnohjaus on yrityksenä ollut hyvä, mutta käytännössä vastaaja arvioi työnohjauksen lähinnä tilannekatsaukseksi talon tapahtumiin.

7 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa setlementtipohjaisen asukastalon vastaavilta lähiesimiehiltä ja työllistetyiltä työntekijöiltä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: 1) Miten asukastalojen esimiehet arvioivat setlementtipohjaisen asukastalon johtamisen? ja 2) Miten työllistetyt arvioivat asukastalon toimintaperiaatteiden toteutumista asukastalon johtamis- ja toimintakäytännöissä? Saatujen tulosten perusteella voidaan kehittää setlementtipohjaisten asukastalojen johtamista. Asukastalon johtaminen sisältää monenlaista johtajuutta: asukastalon toiminnan johtamista, työyhteisön ja työntekijöiden johtamista sekä moninaisten yhteisöjen ja verkostojen johtamista.

7.1 Kokonaisvaltainen johtaminen

Tulosten mukaan setlementtipohjaisen asukastalon johtaminen on moninaista. Asukastalon toimintaa ohjaavat setlementtityön ja sosiaalityön toimintaperiaatteet. Setlementtityötä ei ole virallisesti määritelty, mutta Roivainen (2004) kuvaa setlementtityön lähtökohtien liittyvän yhteisöllisen sosiaalityön ammatilliseen perinteeseen, josta ei kuitenkaan ole yhtenäistä teoreettista näkemystä. Vaikkakin tulokset osoittivat asukastalon johtamisen onnistuvan hyvin, niin esiin tuli myös kehittämiskohteita. Yhdyskuntatyöstä muodostui yksi sosiaalityön työmenetelmä.

Sosiaalialan työ puolestaan määritellään työnä, joka on sosiaalialan ammattihenkilöstön toimintaa. Sillä pyritään myönteiseen muutokseen asiakkaan elämäntilanteessa, vahvistetaan ihmisten omia toimintaedellytyksiä sekä ratkaistaan ja torjutaan sosiaalisia ongelmia heidän elinympäristössään. Sosiaalialan ammattihenkilöstön työ jakautuu sosiaalityöhön, sosiaaliohjaukseen sekä hoiva- ja huolenpitotehtäviin. Nämä tuottavat toisiaan täydentävää osaamista sosiaalialan käytäntöihin. (Talentia, viitattu 12.5.2015.)

Tulosten mukaan nämä toimintaperiaatteet soveltuvat hyvin asukastalojen toiminnan ja johtamisen ohjenuoraksi. Kuitenkin yhteistyö kaupunkien kanssa tuo asukastaloihin monta eri tehtävää, joiden hoitaminen vähäisillä resursseilla on haastavaa. Näitä tehtäviä ovat muun muassa alueen asiat, työllistäminen sekä ihmisten jatkopoluttaminen avoimille työmarkkinoille. Tämän lisäksi toimitaan auttamis- ja neuvontatyössä esimerkiksi koulutukseen, asunnon hankintaan, työllistymiseen sekä kielen oppimiseen liittyvissä asioissa.

Verkostojen johtaminen on yksi asukastalon tehtävistä. Tulosten mukaan asukastalo on paikka, jossa kokoontuu paljon erilaisia verkostoja. Alueen kehittämisen verkostot, niihin osallistuminen sekä koolle kutsuminen ovat asukastalojen keskeisiä tehtäviä. Asukastalolla on verkostojen hallinnan lisäksi myös vahva tekijän rooli. Sitä ainakin odotetaan ja oletetaan. Käytännössä on kysymys siitä, mikä on mahdollista toteuttaa niillä resursseilla mitä on ja toisaalta mihin kaikkeen asukastalon työntekijät suostuvat. On syytä pohtia perusteluja miksi se on asukastalojen tehtävä. Usein erilaisten kokousten järjestäminen asukastalossa merkitsee sitä, että asukastalon työntekijälle lankeaa vähintäänkin sihteerin rooli. Se, että asukastalossa kokoontuu paljon erilaisia verkostoja, tarkoittaa aina jonkinlaista lisätyötä asukastalon työntekijöille. Ihmiset eivät ohjaudu talossa itsekseen vaan pelkästään tilojen käyttöön liittyy paljon asioita, joita järjestellään ja sovitaan. Asukastalon johtamista luonnehtii ihmisten tarpeisiin vastaaminen.

7.2 Johtamisen rakenteet

Monimuotoisuuden johtamisen (2009) tutkimuksessa todetaan työyhteisön avoimuuden ja luottamuksen lisääntyvän, kun työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yhteisten asioiden valmistelussa paranevat. Samalla saadaan työntekijöiden koko osaamispotentiaali työyhteisön käyttöön. Muodollisten työkokousten lisäksi työyhteisöissä on tärkeää järjestää tilaisuuksia, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen keskenään ja organisaation johdon kanssa. Työllistettyjen osallistamisen kannalta tulee varmistaa, ettei kukaan jää näiden tapaamisten ulkopuolelle. Käytännön keinoja henkilöstön osallisuuden lisäämiseksi ovat esimerkiksi epämuodolliset työnantajan edustajan ja työntekijöiden väliset säännöllisesti järjestettävät tapaamiset tai tiettyä organisaationryhmää koskevat palaverit. Tapaamisissa voidaan käsitellä etukäteen sovittua aihetta ja jokainen osallistuja voi tuoda niissä näkemyksensä esiin. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää eri sukupuolia edustavien, eri-ikäisten ja vähemmistöihin kuuluvien työntekijöiden äänen kuuluvuudelle.

Kuitenkin juuri työyhteisön rakenteisiin liittyvistä asioista tulokset olivat jokseenkin ristiriitaisia. Tämä näkyi suhtautumisessa tiimipalavereihin sekä yhteisiin kehittämis- ja suunnittelupäiviin. Toisaalta työntekijät odottivat parempia mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen ja samaan aikaan areenoja työn kehittämiseen ja työn suunnitteluun osin epäiltiin.

Sydänmaalakka (2009, 160 - 176) toteaa tiimityössä vuorovaikutuksellisuuden rakentamisen työyhteisössä johtamisen yhtenä tärkeimpänä puolena. Työyhteisöt ovat siirtyneet viime vuosien aikana yksilökeskeisestä johtamisesta enemmän jaettuun johtamiseen ja yhteisvastuullisuuteen. Tiimityön johtaminen nähdään yhtenä todellisena mahdollisuutena kehittää työyhteisöjä ja niiden yhteistoimintaa. Asukastalon vastaava tapaa työntekijöitä päivittäin kokoontuvassa tiimipalaverissa, jossa käydään läpi tulevan päivän tapahtumat ja jakaa työtehtäviä työntekijöiden kesken. Tämän lisäksi tiimipalaverissa jaetaan akuutit tiedotettavat asiat yhteisössä. Jokainen talon työntekijä osallistuu palaveriin. Tiimipalaverissa toimiminen vaatii toisten huomioonottamista ja on tingittävä omista näkökulmistaan. Asukastalon tiimipalavereissa on käsitelty asukastalon arkeen liittyviä haasteita sekä työstä nousseita epäkohtia ja ongelmia.

Työyhteisön johtamisen yksi periaate on ollut, että opitaan yhdessä tekemisen taitoja sekä keskinäisten ristiriitojen käsittelytaitoja. Tiimipalaveriin osallistumista on pidetty työvelvollisuutena eikä niistä ole tingitty. Asukastalo Kylämajan toiminnan rakenteeseen kuuluvat tiimipalaverien lisäksi vuoden alussa sekä kesälomien jälkeen pidettävät työryhmän yhteiset kehittämis- ja suunnittelupäivät, joissa käsitellään asukastalon tavoitteita, arvoja ja työyhteisötaitoja. Näiden yhteisten päivien tavoitteena on luoda yhteistä näkemystä ja arvopohjaa ryhmälle, joka toimii työllistettynä asukastalossa. Tavoitteena on myös muodostaa ja kehittää yhtenäistä työryhmää, jotka kokevat omistajuutta tekemässään työssä ja kokemusta siitä, että he ovat osa kokonaisuutta, johon he voivat itse vaikuttaa. Ainoa poikkeama myönteisestä arvioinnista työn rakenteisiin liittyen koski tyytymättömyyttä tiimipalavereihin. Tulosta voidaan pitää ilmentymänä siitä, että sitoutuminen työyhteisöön vaihtelee tai osin voi olla kyse siitä, että yhteiset tilanteet voivat olla työyhteisötaitojen kannalta haasteellisia.

Johtamisen rakenteiden kehittämisen tekee haasteellisesti välityömarkkinoiden sopimusten lyhytaikaisuus. Täyden palkkatukioikeuden voi saada vain 10 kuukaudeksi kerrallaan ja uusien ohjeistuksien astuessa voimaan tämän vuoden alusta, täyden palkkatukioikeuden pituus lyheni entisestään, ollen tällä hetkellä kuusi kuukautta.

Asukastalon työssä tarvitaan omien tunteiden tunnistamista ja siksi työllistetyille on järjestetty oma työnohjaus. Tuloksien mukaan työnohjausta ei nähdä kovin tarpeellisena työllistettyjen keskuudessa. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että Pasilan asukastalolla ei ole työnohjausta ja toisaalta kokemattomuudesta työnohjauksen käyttöön. Käytännössä työnohjauksen käyttö on osoittautunut haasteelliseksi. Odotukset työnohjauksesta ovat selkiytymättömiä ja esimieheltä odotetaan selkeää työtehtävää. Toisaalta taas johtamisen näkökulmasta on tärkeää yhdessä tekeminen ja yhteisöllinen tapa toimia, joka saattaa olla työtapana erilainen mihin vastaajat ovat tottuneet. Asukastalon ydintä on ihmisten kohtaaminen ja toisarvoista

on esimerkiksi millaista pullaa talolla on kulloinkin tarjolla. Asioiden priorisointi saattaa olla työntekijöille välillä vaikeaa.

7.3 Työllistettyjen johtaminen

Työllistetyille suoritetun kyselyn mukaan he olivat tyytyväisiä johtamiseen. Erityisen tyytyväisiä oltiin ihmisten vastaanottoon sekä kannustavaan johtamiseen. Kuitenkin asukastalon vastaavat kokivat johtamisen olevan samaan aikaan hyvin haastavaa ja monimuotoista. Työllistettyjen kokema tuen puutteellisuus ja jatkopolkujen vähyys nousi tuloksissa esiin. Johtaminen on moninaista, jossa tulee ymmärtää erilaisia taustoja sekä huomioida kielitaidottomuuden tuomat haasteet. Asukastaloilla korostuvat työllistettyjen erilaiset polut työelämässä. Työurassa saattaa olla katkonaisuutta tai työura ei ole päässyt käyntiin.

Vaikeasti työllistettävien tilannetta ja palveluita selvittävässä raportissa (Terävä, Virtanen, Uusikylä & Köppä 2011, 87 – 100) tulee esiin, että parhaimmat työelämävalmiudet omaavat työllistetyt ohjataan yrityksiin ja heikommat muille sektoreille. Koska juuri asukastalolle ohjautuvien työelämävalmiudet ovat heikommat niin myös ohjausta ja tukea tarvitaan enemmän.

Tulosten perusteella työllistetyt tarvitsevat kokonaisvaltaista tukea työssään. Tukityöllistämisen tulisi lisätä asiakkaan työllistymisedellytyksiä. Onkin tärkeää, että työyhteisöt tarjoaisivat tukityöllistetyille heidän osaamista vastaavia työtehtäviä, jotka lisäävät työllistymisedellytyksiä. Esimiehen valmentava työote tukee tukityöllistetyn työssä onnistumista. (Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 9/2011.)

Arjen työssä vastaava ei ole aina läsnä. Tämän vuoksi toiminnan rakenteeseen on luotu niin sanottu tiimivastaava malli, jossa yksi työllistetyistä vastaa arjen työn sujuvuudesta asukastalolla. Tällä hetkellä niin sanotun työvalmentajan toimenkuvaa tekee Asukastalo Kylämajan vastaava sekä palkkatuella palkattu siistijä, koska varsinaista työvalmentajaresurssia ei ole. Tähän työvalmentajavajeeseen on pyritty vastaamaan työnohjauksella sekä koulutuksella. Asukastalo maksaa työllistettyjen työnohjauksen ja koulutuksen vuotuisista toimintarahoistaan.

Välityömarkkinoilla joudutaan usein tilanteeseen, jossa ”työtön taluttaa toista työtöntä”. Syynä tähän on useimmiten rahoituksen puute. Valtaosa toimijoista toimii työvoimapoliittisin tuin, joissa ohjaavakin henkilökunta on palkkatuella palkattua. Osalla toimijoista on vakaa taloudellinen pohja, mutta se ei mahdollista runsasta työllistettyjen jatkopalkkaamista. Järjestöjen työllistämisessä on selvä ristiriita; työtä ja tekemistä on, mutta ei rahaa palkanmaksuun. (Filatov 2013, 68.)

Myöskään asukastaloilla ei ole mahdollisuuksia palkata henkilöitä palkkatuetun kauden päättyessä. Usein silloin, kun palkkatuettu työjakso päättyy, työllistetty on oppinut talon toimintatavat ja olisi oikea resurssi asukastalon arjen työssä.

Filatovin (2013) raportin mukaan tuella palkatut tarvitsevat usein yksilöllistä ohjausta varsinaisten työtehtävien tekemisessä. Osa tarvitsee suoraan työtehtäviin liittymätöntä henkilökohtaista tukea. Eriytynyt asiakaskunta asettaa erityisiä osaamispaineita välityömarkkinoiden ohjaavalle henkilökunnalle. Tavoitteena tulisi olla ammatillisempi välityömarkkinakenttä, jossa työnjako eri toimijoiden välillä on selkeä.

Asukastalon vastaavan työssä on syytä pohtia, mikä osa siitä on varsinaista esimiestyötä ja mikä on enemmän työelämän sopeuttamiseen tähtäävää työvalmennusta. Väliin arjen työssä täytyy opettaa työllistetyille suomalaisen työelämän perusasioita, joita esimiesten ei yleensä tarvitse työntekijöilleen opettaa. Työssä joutuu käyttämään runsaasti aikaa työvalmennukseen, koska saatavilla ei ole ollut työresurssia tähän tarpeeseen. Kysymyksenä voisi esittää, onko asukastalojen tehtävä ottaa näin suurta vastuuta työllistämisestä. Jos vastuu kuuluu asukastaloille, kaupungin tulisi resurssoida asukastaloille työvalmentaja, jonka tehtäviin kuuluu työvalmennukselliset tehtävät sekä jatkopolkujen etsiminen.

Tulosten perusteella vastaajat ovat kokeneet saaneensa uusia taitoja ja tältä osin voidaan arvioida työllistymisen mahdollisuuksien parantuneen. Itse vastaajat eivät kuitenkaan koe työllistymismahdollisuuksiensa parantuneen, vaikka uusia taitoja on opittu. Asukastaloissa tehtävät työtehtävät ovat erityislaatuisia, joita ei sellaisenaan ole tarjolla muissa työpaikoissa. Työllistymisen mahdollisuuden kokemuksiin ei ole selkeää vastaavaa tehtävää johon voisi hakeutua. Asukastalossa ei ole voitu tarjota suoraa koulutuksellista opintosuoritusta, joka tekisi pätevöitymisen näkyväksi.

Tulokset ovat yhteneväisiä Filatovin (2013) raportin kanssa, jonka mukaan suurin osa palkkatuella toimivista henkilöstä ovat tehtävissä, joita ei koeta työllistymistä edistäväksi siirtymätyöksi. Siirtymätyöllä tarkoitetaan työtä, jossa on mahdollisuus parantaa osaamistaan ja ammattitaitoaan tehtävissä, joita on tarjolla avoimilla työmarkkinoilla. Jatkopolutukseen liittyvät haasteet johtuvat osittain työpaikkojen vähäisyydestä sekä hankalasta yhteiskunnallisesta työtilanteesta.

Asukastalon työllistettyjen johtamiseen liittyy myös se ristiriitainen asetelma, että jos asukastalossa on hyvä työntekijä, niin hänet pyrittäisiin mieluummin pitämään asukastalossa kuin ohjaamaan hänet ulos sieltä. Tämä on myös eettisesti hankala kysymys. Tuloksista tuli esiin asukastalon vastaavien tarve pitää kiinni hyvistä työntekijöistä asukastalojen arjen toiminnan

turvaamiseksi. Toisaalta taas välityömarkkinoilla jatkopolutus ja eteenpäin ohjautuminen on ykköstavoite.

Työllistämistoiminnassa olevat ihmiset, joiden tehtävänä on hoitaa asukastalon siisteyteen ja viihtyvyyteen liittyviä töitä, ovat ”suuren” tehtävän edessä. Perustehtävänsä lisäksi he kohtaavat päivittäin talon kävijöitä, kuuntelevat heidän huoliaan ja yrittävät parhaansa mukaan auttaa kävijöitä heidän moninaisissa avuntarpeissaan. Heillä ei ole sosiaali- tai terveydenhuollon koulutusta ja asukastalon sosiaalinen kuormitus on ajoittain suuri. Kävijöiden esiin tuomat asiat saattavat olla välillä raskaita, jos ei ole kykyä käsitellä kohtaamisista herääviä tunteita. Kohtaamisia ei matalankynnyksen paikoissa voi juurikaan puskuroida eikä rakentaa puskureita vuorovaikutuksen säätelyyn. Tämä herättää kysymyksen kuinka pitkälle voi rakentaa toimintamallia, joka toimii pääsääntöisesti osatyökykyisten ihmisten työpanoksella.

Välityömarkkinoilla on tarvetta valmentavalle johtamiselle, jolla voidaan tukea työntekijän motivaation säilymistä ja työn mielekkyyttä sekä lisätä työllistettävän työllistymisedellytyksiä ja voimaantumisen kokemuksia. Terävä ym. (2011) toteavat todellisten työllistymisen esteiden liittyvän ns. hyvinvointivajeeseen. Tämän takia voimaannuttavaa johtamisen tapaa on syytä jatkaa asukastaloissa. Lawson (2005) on pohtinut yhtenä työvalmennuksen osana itsensä johtamista. Sillä tarkoitetaan itseohjauksen vahvistumista ja toiminnan tavoitteellisuuden kirkastamista. Moninaisuuden johtaminen edellyttää keskittymistä valmentavaan työotteeseen. Valmentavaa ja voimaannuttavaa johtamisen tapaa on syytä jatkaa asukastaloissa.

8 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

8.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen hyväksyttävyyden, luotettavuuden sekä uskottavuuden edellytys on hyvän tieteellisen käytännön mukainen toiminta. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä sekä tiedeyhteisön hyväksymiä. Tiedonhankinta perustuu tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen ja asianmukaisiin tietolähteisiin. Tutkimuksen tekijän tulee noudattaa rehellisyyttä ja tarkkuutta sekä toimittava kaikissa toimissaan vilpittömästi. Suunnittelun, toteutuksen sekä raportoinnin tulee olla laadukasta ja luotettavaa. (Hirsjärvi ym. 2001, 213 – 215.)

Aiemmissa luvuissa olen esitellyt tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Työskentelyni asukastalon vastaavana luo haasteen kriittisyyden ja objektiivisuuden säilyttämiseksi tutkimuksessa. Toisaalta taas tutkimuskohteen syvällinen tuntemus auttaa asian ymmärtämisessä. Se, että toimin itse toisen setlementtipohjaisen asukastalon vastaavana, helpottaa asian ja asu-

kastalolla tapahtuvan prosessin ymmärrystä, mutta samalla asettaa haasteen aineiston analyysille. Itsereflektiota tulee suorittaa koko prosessin ajan.

Eettisyys sisältyy kaikkiin tutkimuksen eri vaiheisiin. Näitä vaiheita tutkimuksessa on aiheen valinta, teorian liittäminen tutkimukseen, rajaukset ja tutkimuskysymysten laadinta sekä tutkijan omaan suhde suhteessa tutkimuskohteeseen, aineiston hankinnan toteuttamisen eri vaiheet sekä analyysivalinnat. (Hirsjärvi ym. 2001.) Myös (Kuula 2006) korostaa että hyvät tieteelliset toimintatavat, tiedot ja taidot, ovat eettisesti hyvän tutkimuksen edellytys.

Tutkimuksen laatua arvioidaan osaltaan sen pohjalta, kuinka siinä on käsitelty eettisiä ongelmia. Eettisten ongelmien esille ottaminen ja käsittely ovat olennaista tutkimuksen laatua arvioitaessa. Tutkimuksen laatu ja pätevyys tulee tarkasta tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytyksenä ovat hyvät tieteelliset toimintatavat. (Heikkinen ym. 2008, 158.)

Opinnäytetyössäni olen huolehtinut siitä, että keräämäni aineisto ei joudu muiden käsiin eikä tutkittavien työyhteisöjen työntekijät tai asiakkaat ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Olen myös pohtinut omaa rooliani tutkijana ja työyhteisön jäsenenä ja sen vaikuttamista opinnäytetyöprosessiin. Laadullisen tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa tulee ottaa huomioon tutkimusaiheen valinta. Miksi ja kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu? (Tuomi & Sarajärvi 2002, 126.)

Setlementtipohjaisen asukastalon johtamista ei ole Suomessa aiemmin tutkittu. Aihe on ajankohtainen Espoon kaupungin suunnitellessa kahta uutta asukastaloa Espooseen. Myös työllistämiseen liittyvät aktivointitoimenpiteet ovat viime vuosien aikana lisääntyneet. Tämä luo omanlaisensa haasteet kolmannen sektorin toimijoille, jotka toimivat välityömarkkinapaikkoina tarjoten työssä oppimisen paikkoja pitkäaikaistyöttömille. Aiheen tutkimisesta on hyötyä sekä setlementtipohjaisen asukastalon johtamiseen että siellä työskenteleville työllistetyille.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa luotettavia tuloksia. Se arvioi tulosten pysyvyyttä. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tulokset eivät muutu, vaikka tutkimus toistettaisiin samanlaisena eri tutkijan toimesta. Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus. Tutkimuksen tulosten yleistettävyydessä huomioitavaa on, ettei tuloksia tule yleistää toiseen aikaan tai paikkaan, koska ne ovat aika- ja paikkasidonnaisia. (Vilkka 2005, 149.)

Tässä opinnäytetyössä laadittiin kyselylomake, joka perustui setlementtipohjaisten asukastalojen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Kyselylomake kohdistui asukastalojen työllistetyille. Kyselylomakkeen laatimisen yhteydessä keskusteltiin myös Kalliolan kehittämissuunnittelijan kanssa. Kyselylomake koostui väittämistä asukastalosta työ- ja harjoittelupaikkana. Työskentelyni toisen asukastalon vastaavana aiheutti haasteen, että vastaaja ei halua tai pysty vastaamaan rehellisesti kyselyyn. Tämän välttämiseksi kyselylomake tuotettiin sähköiseen muotoon Kalliolan intranettiin, jolloin jokainen työllistetty pystyi vastaamaan nimettömästi kyselyyn. Kyselyn pystyi myös tulostamaan tarvittaessa vastaamisen helpottamiseksi. Näin toimittaessa vastausten luotettavuus lisääntyi ja mahdollisuus vastaajien tunnistamiseen pieneni.

Hirsjärven ym. (2001) mukaan laadullisissa tutkimuksissa reliaabelius ja validius ovat saaneet monenlaisia tulkintoja ja termit liitetäänkin enemmän määrällisen tutkimuksen puolelle. Laadullisessa tutkimuksessa käsitteitä pyritään välttämään niiden epäselvyyden takia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli validiutta voidaan arvioida tutkimusprosessin tarkalla kuvauksella. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita sekä vaatii niiden rehellistä ja totuudenmukaista selostusta.

Erilaisten tallenteiden käyttö haastatteluissa lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voi analysoida aineistoa ja vertailla havaintoja. Tutkimuksessa on myös tärkeää erotella tutkijan käsitteet tutkittavien käsitteistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä suoritetut haastattelut äänitettiin ja litteroitiin luotettavuuden lisäämiseksi. Haastatteluiden tarkka läpikäyminen helpotti analyysin tekemistä.

Itsearviointiin sisältyy haasteita. Näitä haasteita ovat tulosten luotettavuuteen ja uskottavuuteen liittyvät seikat. Onko aineisto oikeasti vastannut arvioitavaan asiaan vai onko arvioinnissa unohdettu hankalat asiat ja kenties epäonnistuneet prosessit? Itsearviointia käytettäessä täytyy koota riittävästi taustatietoa aiheesta. Tämän lisäksi täytyy olla kypsyyttä ja itsereflektointikykyä katsoa myös niitä arvioinnin kohteita, jotka ovat toiminnan kannalta huonoja tai epäonnistuneita. (Anttila 2007, 48-50.) Haasteena tutkimuksessa on ollut selvittää, mikä vaikutus on talon johtamisella ja mikä taas johtuu asukastalon toimintaympäristöstä. Tämän lisäksi tuli varautua tuloksiin, jotka saattoivat olla oman työn näkökulmasta epäsuotuisia.

Tässä tutkimuksessa olen arvioinut setlementtipohjaisen asukastalon johtamista keräämäni aineiston pohjalta ja tuonut esiin asiat, jotka vaativat kehittämistä. Aiheen syvällinen tunteminen on ollut keskeinen voimavarani tutkimuksessa ja samalla luonut haasteen objektiivisuuden säilyttämiseen. Tutkimuksen tekeminen on vahvistanut omaa ammatillisuuttani. Juujärvi ym. (2007) korostavat eettisen osaamisen olevan iso osa ammatillisuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi on tärkeää, että luotettavuuden tarkastelu voidaan liittää luontevasti omaan tutkimukseen ja siihen valittuun lähestymistapaan. Myös Tuomi & Sarajärvi (2002) painottavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava työn kokonaisuus ja sisäinen johdonmukaisuus. Tutkimuksen lähtökohdat ja käytettävät menetelmät tulee pohjautua teoriaan ja olla tarkkaan mietityt. Suojanen (1992) tuo esiin prosessin auki kirjoittamisen merkitystä, jotta jokainen voi lukiessaan itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyössä on pyritty luomaan johdonmukainen kuva työn kokonaisuudesta sekä sisäisestä johdonmukaisuudesta. Opinnäytetyössä käytetyt tiedonhankinta ja analyysimenetelmät ovat pohjautuneet teoriaan ja ovat asianmukaisesti valitut. Tulokset pohjautuvat opinnäytetyössä hankittuun aineistoon ja niiden analysointi on kuvattu opinnäytetyössä. Haasteena opinnäytetyön tekemisessä asukastalon johtamisesta on ollut tutkimuskohteen rajaaminen. Asukastalon johtamisen kokonaisvaltaisuus vaikeutti selkeiden tutkimuskysymysten määrittelyä. Johtamisen tarkastelun kohdistuminen työllistettyjen johtamiseen tapahtui vasta prosessin edetessä. Myös tulosten analysointi osoittautui haasteelliseksi. Omien kokemusten tuomista tuloksiin täytyi tietoisesti välttää.

9 Yhteenveto ja kehittämisehdotukset

Asukastalon johtamiseen sisältyy asukastalotoiminnan johtaminen, välityömarkkinoiden työllistettyjen johtaminen ja verkostojen johtaminen. On epäselvää, miten näiden tulisi painottua asukastalotoiminnassa. Jos johtamisessa menee liikaa yhteen johtamisen osa-alueeseen, on jo pulassa toisten kokonaisuuksien kanssa.

Vaikka työllistetyt ovat tyytyväisiä johtamiseen ja asukastalossa on kehitetty johtamiseen toimivia rakenteita, asukastalon kokonaisvaltaiseen johtamiseen yhden henkilön resurssi on riittämätön. Talon johtaminen vaatii paljon näkymätöntä taustatyötä, joka mahdollistaa asukastalon pyörimisen päivästä toiseen. Se on selkeästi ammattihenkilöiden tekemää työtä, jonka tavoitteena on myös työllistettyjen ammatillisuuden lisääminen. Kysymys kuulukin, voiko asukastalo olla hyvin pitkälle organisoitu ja selkeä kokonaisuus, kun samaan aikaan on vahvasti mukana vapaaehtoistyö, työllistäminen ja osallisuus? Vaikuttaa siltä, että rakenteiden luomisen kautta voidaan vain rajatulta osin johtaa asukastalon kaltaisia paikkoja.

Kun kaupungin sosiaalipalvelut antavat asukastaloille velvoitteita, tulisi sen antaa myös riittävät resurssit velvoitteiden täyttämiseen. Tämä opinnäytetyö rajautui asukastalojen työllistettyjen johtamiseen. Työllistäminen ei kuitenkaan ole asukastalojen päätehtävä, joten siltä osin opinnäytetyö kuvaa vain pienen osan asukastalon toiminnasta. Se, että työllistäminen ei

ole asukastalojen päätetehtävä, antaa jatkossa aiheen pohtia työllistämiseen liittyvien resurssien lisäämistä asukastaloihin. Tämä olisi syytä ottaa huomioon uusien asukastalojen suunnittelussa.

Työllistettyjen johtaminen edellyttää valmentavaa johtamista ja valmennusresursseja. Valmentavalla johtamisella on yhteys työn positiivisiin tuloksiin. Välityömarkkinoilla valmentavalla johtamisella voidaan tukea työllistettävän työllistymisedellytysten lisääntymistä ja voimaantumisen kokemuksia. Tämän takia voimaannuttavaa johtamisen tapaa on syytä jatkaa asukastaloissa.

Vaativaa kohtaamistyötä sisältävä toimintamalli, joka perustuu valtaosin työllistettyjen työpanokseen, herättää eettisiä kysymyksiä. Lisäksi palkkatuetun työn kannustavuus on järjestöissä nykypäivänä kyseenalainen. Järjestöillä ei suurimmaksi osaksi ole resursseja muuhun työllistämiseen kuin palkkatuella tapahtuvaan. Työllistyminen järjestöön voi olla sisällöllisesti antoisaa, mutta taloudellisesti ei ole aina kannattavaa, eikä aina nosta työtöntä köyhyydestä. Esimerkiksi velkaantuneen asiakaskunnan kohdalla muut kuin työsuhteiset aktivointikeinot voisivat olla taloudellisesti kannattavampia. (Filatov 2013, 8.) Asukastalon toimintamallia ei voida rakentaa pelkästään työllistettyjen työpanoksen varaan.

Asukastalojen toimintamallin toteuttaminen vaatisi uudenlaista organisointia. Asukastalon vastaavan ja projektivastaavan lisäksi vakituisina resursseina tulisi olla ehdottomasti työvalmentaja. Tämän opinnäytetyön tuloksissa ei nouse sosiaalityö esiin mitenkään problemaattisena, mutta jos sosiaalista kuntoutusta aletaan toteuttaa asukastaloissa, se tuo myös sosiaalityölle uusia haasteita. Yleensä erilaiset sosiaalityön yksiköt tai palvelupisteet säätelevät vahvasti asiakasroolia. Asukastalossa sen sijaan on niin sanottu määrittelemätön asiakkuus. Kaikki ovat tervetulleita asukastalolle.

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen – Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskus. Pori: Kehitys Oy.

Aarnio, S., Koivula, E. & Sjelvgren, J. 2011. Matinkylä-Olarin asukastalo-hankeen projektiraportti.

Airila, A., Toivanen, M., Väänänen, A., Bergbom, B., Yli-Kaitala, K., & Koskinen, A. 2013. Maahanmuuttajien onnistuminen työssä. Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista Suomessa. TEM raportteja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Arnkil, R., Karjalainen, V., Saikku, P., Spangar, T. & Pitkänen, S. Kohti työelämälähtöisiä integroivia palveluja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 18/ 2008.

Apo, S. & Mäkelä, K.1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Carlson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching, oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma.

Eskola, J. & Suoranta, J.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Espoon kaupunki & Kalliolan Kannatusyhdistys ry. 2014. Yhteistyösopimus.

Filatov, T. 2013. Selvitystyö välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä. TEM raportteja 7/2013. Viitattu 10.5.2015. http://www.tem.fi/files/35574/TEMrap_7_2013.pdf

Grönfors, M. & Vilkka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyön menetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu. Vilkka: Hämeenlinna, 49-74. Viitattu 30.4.2014. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Hakkarainen, T., Londén, P. & Peltosalmi, J. 2015. Sosiaalibarometri. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä palvelujärjestelmän muutoksesta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Hamel, G. & Green, B. 2007. Johtamisen Tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen, H. & Förbom, J. 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Lahti: Aldus Oy.

Heikkala, J. 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K & Palonen, (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirviluhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Immonen, T. & Miettinen, M. 2015. Asukastalon käynnistämishankkeen (2012–2014) loppuraportti. Asukastalo Kylämaja – ihmisten ja kulttuurien yhdistäjä.

Juslen, J. 1996. Sosiaalisten vaikutusten arviointi (SVA). Monipuolisempaan suunnitteluun. Stakes raportteja 180.

Juujärvi, S., Myyry, L. & Pesso, K. 2011. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus

Juuti P. & Virtanen, P. 2009.Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Jämsen, A. 2008. Johda sosiaalialaa. Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu. Kuopio. Viitattu 11.5.2015. http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISOn+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842

Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, T. 2007. Tunnejohtaja – työyhteisön sydän. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut Oy.

Kokkola, A., Kiikkala, I., Immonen, T. & Sorsa, M. 2002. Mitä sinä elämältäsi haluat?. Helsinki: Stakes.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.

Lavikainen, J., Lahtinen, E. & Lehtinen, V. 2001. Public Health Approach on Mental Health in Europe. Ministry of Social Affairs and Health, European Commission, Stakes. Helsinki.

Lawson, K. 2005. Successful coaching & mentoring. London: New Holland Publishers.

Lindqvist,T., Oksala, I. & Pihlman, M. 2001. Kuntouttavan työtoiminnan käsikirja. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lindroos, I. 2013. Työttömästä toimijaksi - Asukastalotoiminta mahdollistajana. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Matthies, A. 2008. Kansalaisosallistuminen ja yhteisöllisyys eurooppalaisen hyvinvointipolitiikan murroksessa teoksessa Roivainen, I,. Nylund, M,. Korkiamäki, R. & Raitakari, S. (toim.) Yhteisöt ja sosiaalityö. Kansalaisen vai asiakkaan asialla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Möttönen, S., Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori - Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus. sivunumero?

Mäkilouko, M 2003. Muticultural Leadership – Strategies for Improved Performance. Helsinki: Multikustannus.

Nour, S. & Nellemann Thisted, L. 2005. Menestystä monimuotoisuudesta–elinvoimaa erilaisuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 10.5.2015. https://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf

Nylund, M. & Yeung, A. 2005. Vapaaehtoistoiminta anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Pirnes, U. 2000. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Pitkäaikaistyöttömien työllistyminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Tuloksellisuustarkastuskertomus 229/2011. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 28.4.2015 http://www.vtv.fi/files/2650/2292011_Pitkaaikaistyottomien_tyollistyminen_netti.PDF.

Puurunen, P. & Röpelinen, A-M. 2004. Kohtaamisia lähiötyössä. Jane Addamsin setlementtityö 1800 – 1900 –lukujen taitteessa ja vanhemmuuden tukeminen nykypäivän lähiöprojektissa. Teoksessa Puurunen, P. & Röpelinen, A-M. (toim.) Arvot, aatteet ja auttamisen arki. Juhlakirja professori Juha Hämäläisen täyttäessä 50 vuotta 10.2.2004. Kuopio: Kopijyvä.

Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus. Valmentava esimies - Välineitä Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen esimiehille.

Rantanen, T. & Toikko, T.2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Tammi.

Roivainen, I. 2004. Yhdyskuntatyöstä yhteisösosiaalityöhön. Viitattu 10.5.2015. http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/yhdyskuntatyosta-yhteisososiaalityohon

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.5.2015. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sosiaali- ja terveyslautakunnan muistio (10.6.2010). Aikuisten sosiaalipalvelujen palveluverkon kehittäminen 2011 – 2020. Viitattu 30.1.2013. http://prod07.tjhosting.com/Espoo/Epadyna/intrakun_e.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/64CADF0621FAC76BC22577D1003781D9?OpenDocument

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Säntti, R. 2007. Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus - Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Talentia. Sosiaalityön määritelmä. Viitattu 11.5.2015. http://www.talentia.fi/tyoelamassa/sosiaaliala/tyo/tyon_maaritelmat

Terävä, E., Virtanen, P., Uusikylä, P. & Köppä, L.2011. Vaikeasti työllistyvien tilanteita ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 10.5.2015 https://www.tem.fi/files/29948/TEM_23_2011_netti.pdf

Tukea rekrytointiin, palkkatuki. TE-palvelut. Viitattu 8.5.2014. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html

Tukea työlllistymiseen, työkokeilu.TE-palvelut. Viitattu 8.5.2014. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työllisyys, terveys ja hyvinvointi– Paltamon työllistämismallin vaikutustenarviointitutkimus 2009–2013,Hankkeen loppuraportti. Kokko, R-L., Nenonen, T., Martellin, T., Koskinen, S. (Toim.) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Työ- ja hyvinvoinninlaitos. 2014. Kuntouttavan työtoiminnan opas. Viitattu 10.5.2015 https://www.thl.fi/fi/web/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja

Vesterinen, P 2007. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa Juuti, P (toim.)Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut Oy.

Väisänen, V., Immonen, T. & Ojaksela, A. 2011. Setlementtityön juurilla nykyajassa - Itä-Pasilan asukastalon loppuraportti ja kuvaus asukastalon ensimmäisistä vuosista. Kalliolan setlementin julkaisuja 4. Helsinki: Aksidenssi Oy.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko 67
Liite 2 Suostumuslomake 69
Liite 3 Lomakekysely 70

HAASTATTELURUNKO

Päivämäärä alkoi loppui haastateltava

HAASTATTELUN ALOITUS

- Esittely
- Luottamuksellisuus
- Haastattelun äänittäminen

TAUSTA-AJATTELU

- toimintafilosofia
- mitä tästä seuraa toiminnalle?
- mitä tästä seuraa johtamiselle?
- mitä tarkoittaa käytännössä?
- missä pääpaino johtamisessa, ihmiset vai prosessit?

ASUKASTALON JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT JA RAKENTEET

- Mitä asukastalon johtamisessa tulee ottaa huomioon?
- strategia, seuranta, arviointi
- Mitä johdetaan?
- prosesseja, ihmisiä
- Esimiestyö
- kuka johtaa arjen töiden jakamisen?
- miten työalat on jaettu?
- mitä teet itse, mitä delegoit?
- Miten rakenteet ovat kehittyneet asukastalolle?

HENKILÖIDEN JOHTAMINEN

- Miten toimintafilosofia näkyy ihmisten johtamisessa?
- työntekijät
- työllistetyt
- Kuinka suuri osa asukastalon tavoitteesta on toimia välityömarkkinaympäristö nä?
- Kuinka paljon työllistetyt vievät päivittäisestä työajastasi?
- Kuinka monta työntekijää asukastalolla on?
- Kuinka monta työllistettyä asukastalolla on?
- Miten he työllistyivät asukastalolle?
- Työnteon tavoite työllistetyn elämässä?

- Millaisia työnkuvia asukastalolla on?
- Millainen tuen tarve työllistetyillä on?
- Millaisia käytäntöjä henkilöiden johtamisessa on?
- Kuka heitä johtaa?
- Työnteko / filosofia
- Vapaaehtoisten johtaminen?

VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

- Erityiset tavat toimia verkostojen kanssa?
- Kuuluuko työhösi verkostojen johtaminen?
- Kuvaa millaisia erilaisia verkostoja johdat työssäsi?
- Onko kyseessä johtaminen vai asioiden organisointi?
- Yhteistyökumppanit?

MUUTA

Liite 2

SUOSTUMUS HAASTATTELUUN JA TIETOJEN KÄYTTÄMISEEN OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Opinnäytetyö käsittelee asukastalon johtamisen käytäntöjä ja rakenteita sekä niiden kehittämistä. Haastattelut nauhoitetaan ja saatuja tietoja käytetään opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyössä ei käytetä tunnistettavia tietoja henkilöistä eikä niitä luovuteta ulkopuolisten käyttöön.

Haastattelussa esiin tulleita asioita on lupa käyttää opinnäytetyössä.

Espoossa ____ / ____

Haastateltavan allekirjoitus

Liite 3

ASUKASTALO TYÖ- JA HARJOITTELUPAIKKANA

Alla on väittämiä, jotka liittyvät asukastalojen työllistämistoimintaan. Merkitse asteikkoon, missä määrin väittämät vastaavat omia kokemuksiasi.

	10 = täysin samaa mieltä, 2 = täysin eri mieltä, 1 = en osaa sanoa tai kysyttyä toimintaa ei ole										**Voit halutessasi täydentää vastaustasi.**
	10					1					
Minut on otettu hyvin vastaan asukastalossa											
En ole saanut riittävää perehdyttämistä											
Olen kaivannut enemmän tukea työssäni											
Työyhteisön työnohjaus on tukenut työtäni											
Työyhteisön yhteiset suunnittelupäivät ovat tukeneet työtäni											
Työyhteisön yhteiset tiimipalaverit ovat olleet tarpeettomia											
Esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat tukeneet työtäni											
Työtehtäväni ovat olleet mielekkäitä											
Työtehtäviä on ollut sopivasti											
Työtehtävien jako on ollut toimivaa											
En ole saanut osallistua riittävästi toiminnan kehittämiseen											
En ole saanut tukea jatkotyöllistymiseeni											

Johtaminen on ollut kannustavaa											
Olen viihtynyt asukastalossa hyvin											
Olen oppinut uusia taitoja asukastalotyössä											
Työni asukastalossa on parantanut mahdollisuuksiani työllistyä											

Miten mielestäsi asukastalon johtamista pitäisi muuttaa?

(avovastaus)

Vielä muutama väittämä asukastalojen toiminnasta. Mitä mieltä olet?

	10 = täysin samaa mieltä, 2 = täysin eri mieltä, 1 = en osaa sanoa									
	10					1				
Asukastalon toiminta on kaikille avointa										
Asukastalon toiminnassa korostetaan ihmisten ongelmia										
Asukastalossa tutustuu erilaisiin ihmisiin										
Asukastalon toiminta vahvistaa ihmisten hyvinvointia										
Asukastaloon voi tulla omana itsenään										

Mitä muuta haluaisit sanoa?

(avovastaus)