



TYÖYHTEISÖN MUUTOS

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen
organisaatiomuutoksen vaikutus Myllyjärven nuorisokodin
työyhteisöön

Ilona Kivimäki ja Vilma Peltonen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2007



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Sosiaali- ja terveysala

Tekijä(t) PELTONEN, Vilma KIVIMÄKI, Ilona	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 56+8	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen saakka	
Työn nimi TYÖYHTEISÖN MUUTOS- Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiomuutoksen vaikutus Myllyjärven nuorisokodin työyhteisöön.		
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Meeri Pekonen ja Timo Hintikka		
Toimeksiantaja(t) Myllyjärven nuorisokoti		
Tiivistelmä Jyväskylän kaupunki lakkautti yhden nuorisokodin toiminnan kesällä 2006 ohjaten lasten- ja nuortenhuoltolaitosten henkilöstön sijoittumaan uudelleen työhön eri yksiköihin. Tästä seurasi työyhteisöjen muutos. Opinnäytetyössä tutkitaan Myllyjärven nuorisokodin uutta työyhteisöä. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelulomakkeen sekä ryhmähaastattelun muodossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää nuorisokodin ohjaajien kokemuksia muutoksesta, tutkia sen vaikuttavuutta heidän työtehtäviinsä sekä sitä miten muutokseen on pystytty vaikuttamaan. Tutkimus kartoittaa myös muutoksen vaikutusta ohjaajien työssäjaksamiseen, tutkii ohjaajien mielipiteitä uudesta työyhteisöstä ja siitä miten sitä on johdettu. Tutkimus selvittää myös ohjaajien ajatuksia nuorisokodin tulevaisuudesta. Tutkimuksen luonne on toteava. Siinä ei esiinny kehitysajatuksia, koska tutkimuksemme tarkoitus on tuoda näkyväksi muutosprosessi. Opinnäytetyössä pyritään teorian valossa selittämään ohjaajien kokemuksia ja tunteita. Teoriaosuudessa käsitellään muun muassa työyhteisön kulttuuria, työyhteisöä ja muutosta, muutuskriisiä, muutosvastarintaa, muutosjohtamista sekä muutosta ja työssäjaksamista. Monet ohjaajat kokivat muutoksen ylhäältä päin sanelluksi sekä tarpeettomaksi ja eivät siitä syystä olleet sitoutuneita edistämään muutosta. Muutos nähtiin taloudellisista syistä toteutetuksi, eikä sitä allekirjoitettu, että muutoksen avulla pyrittäisiin edistämään nuorten hyvinvointia ja lastensuojelupalveluiden laatua. Keskeisenä johtopäätöksenä tuloksista voi vetää yhteen ohjaajien muutosvastarinnan eli haluttomuuden muutokseen.		
Avainsanat (asiasanat) Työyhteisö, muutos, lastensuojelu, nuorisokoti		
Muut tiedot		

<p>Author(s)</p> <p>PELTONEN, Vilma</p> <p>KIVIMÄKI, Ilona</p>	<p>Type of Publication</p> <p>Bachelor's Thesis</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1011 371 1265 465"> <p>Pages</p> <p>56+8</p> </td> <td data-bbox="1265 371 1508 465"> <p>Language</p> <p>Finnish</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="1011 465 1508 562"> <p>Confidential</p> <p><input type="checkbox"/> Until _____</p> </td> </tr> </table>	<p>Pages</p> <p>56+8</p>	<p>Language</p> <p>Finnish</p>	<p>Confidential</p> <p><input type="checkbox"/> Until _____</p>	
<p>Pages</p> <p>56+8</p>	<p>Language</p> <p>Finnish</p>				
<p>Confidential</p> <p><input type="checkbox"/> Until _____</p>					
<p>Title</p> <p>CHANGE IN A WORK COMMUNITY – The effect of an organisation change on social- and healthcare services in the city of Jyväskylä on the working community of Myllyjärvi youth home.</p>					
<p>Degree Programme</p> <p>The Degree Programme in Social Care</p>					
<p>Tutor(s)</p> <p>Meeri Pekonen and Timo Hintikka</p>					
<p>Assigned by</p> <p>Myllyjärvi youth home</p>					
<p>Abstract</p> <p>The city of Jyväskylä axed one youth home's services in 2006. The staffs of the children and youth welfare homes were to relocate themselves to work in different units. This resulted in new working communities. Our Bachelor's Thesis sets out to explore the new working community of Myllyjärvi youth home. The study is a qualitative study that has been executed as a half structured theme interview form and a group interview.</p> <p>The goal of the study is to clarify the experiences of the youth home's employees on the change, to study its effects on their work duties and their chances to influence. The effects of the change on work fatigue, on managing and the future are charted.</p> <p>By nature the study is declarative. The experiences and feelings of the employees are explained in the light of our theory. In the theory part the essential subjects from the frame of reference are dealt with.</p> <p>As a major conclusion the study shows that the employees were resistant to the change and unwilling to participate in it.</p>					
<p>Keywords</p> <p>Work community, change, child welfare, youth home</p>					
<p>Miscellaneous</p>					

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 MUUTOKSEN TAUSTAT	4
3 LASTENSUOJELU JA LAITOSHUOLTO	6
3.1 Lastensuojelu.....	6
3.2 Laitoshuolto	7
3.2.2 Hovilan nuorisokoti	10
3.2.3 Myllyjärven nuorisokoti uudistuksen jälkeen.....	11
4 TYÖYHTEISÖ MUUTOSTILANTEESSA.....	11
4.1 Toimiva työyhteisö	11
4.2 Työyhteisö ja muutos.....	12
4.3 Muutoskriisi.....	14
4.4 Muutosvastarinta.....	15
4.5 Muutos ja työssäjaksaminen	17
4.6 Johtaja osana työyhteisöä	18
4.7 Muutosjohtaminen.....	19
5 TYÖYHTEISÖN KULTTUURI.....	21
5.1 Vanhan Myllyjärven työyhteisön kulttuuri.....	22
5.2 Hovilan työyhteisön kulttuuri	22
6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN	23
6.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	23
6.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
6.3 Kohdejoukko	25
6.4 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu.....	25
6.5 Tutkimuksen luotettavuus	27
6.6 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat.....	29
6.7 Aineiston analysointi	30
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	31

	2
7.1 Taustatiedot vastaajista	31
7.2 Nuorisokotien muutos	32
7.3 Vaikutusmahdollisuudet muutoksessa	35
7.4 Vaikutukset työtehtäviin	39
7.5 Työssäjaksaminen	41
7.6 Työyhteisö	43
7.7 Tulevaisuus	47
7.8 Ohjaajien kommentteja ja terveisiä	49
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
8.1 Yhteenveto.....	50
8.2 Opinnäytetyö oppimisprosessina	52
LÄHTEET	55
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelulomake.....	58

1 JOHDANTO

Syksyllä 2006 valmistauduimme sosionomiopintoihimme kuuluvaan lastensuojelunharjoitteluun. Opinnäytetyön aiheesta meillä ei ollut tietoaakaan. Samoihin aikoihin Myllyjärven nuorisokodin johtaja tuli kertomaan yhteistyöhankkeesta Myllyjärven nuorisokodin sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun välillä. Johtaja oli kiinnostunut tilaamaan ammattikorkeakoululta sarjan opinnäytetöitä, jotka koskisivat juuri tapahtunutta sosiaali- ja terveystoimen palvelujen organisaatiomuutosta. Muutoksessa Jyväskylän kaupunki oli lopettanut yhden nuorisokodin toiminnan ja sen seurauksena ohjannut koko lasten- ja nuortenhuoltolaitosten henkilöstön uudelleen sijoittumishakuun. Tämä tarkoitti sitä, että työntekijät saivat miettiä mihin kaupungin lastensuojelulaitokseen haluaisivat siirtyä työhön. Tästä seurasi uuden työyhteisön syntyminen Myllyjärven nuorisokodille. Myllyjärven nuorisokodin johtaja halusi tilata opiskelijoilta työn, joka tutkisi tätä muutosta ja sen vaikutuksia. Ajatuksena oli, että opiskelijat tekisivät lastensuojelunharjoittelun Myllyjärven nuorisokodilla ja toteuttaisivat tutkimuksen harjoittelun aikana.

Muutoksen tutkiminen tuntui haastavalta ajatukselta. Hieman epäröiden suositimme, koska kysymys siitä, mitä itse asiassa tutkimme, oli meille alussa epäselvä. Toisaalta valmis opinnäytetyön aihe ja työelämän yhteistyötaho houkuttelivat. Samalla tiesimme oman asenteemme elämään ja työntekoon: asioista ei kannata tehdä liian monimutkaisia, tehdään parhaamme niillä eväillä mitä meillä on.

Opinnäytteen aiheeksi on rajattu muutoksen kokeminen työyhteisön näkökulmasta. Tavoitteenamme on haastatella työyhteisöä ja tutkia miten muutos vaikuttaa heidän työnsä eri osa-alueisiin. Tärkeäksi nousi työyhteisön äänen kuuleminen, heidän mielipiteensä ja kokemuksensa muutoksesta. Tutkimus on ajankohtainen, sillä työntekijät olivat tutkimusajankohtana aloittaneet uutena työyhteisönä ja tunteet ja kokemukset olivat tuoreita. Se on ajankohtainen myös viestinä organisaatiolle ja muutoksen alkuunpanijoille siitä, kuinka henkilöstötasolla muutos koetaan. Tämä on tärkeä näkökulma nyky-yhteiskunnassa, alati lyhytjännitteisempään ja säästötavoitteellisempaan linjaan liikuttaessa.

Se, miten Myllyjärven nuorisokodin työyhteisö käyttää työtämme hyväksi, on rajattu tutkimuksemme ulkopuolelle. Keskitymme kertomaan työyhteisön mielipiteitä ja tunteita. Työmme tyyli on toteava ja se keskittyy ilmiön kuvaamiseen. Emme esitä kehittämissuhteita tai luo jotakin uutta työkalua tutkimuksemme pohjalta. Koemme, että työ on luonteeltaan terapeutinen ja sen arvo psykologista. Työyhteisö sai mahdollisuuden kertoa rehellisesti mitä mieltä he olivat asioista, he saivat foorumin yhdessä purkaa tunteitaan ja kertoa miltä heistä oikeasti tuntuu. Se miten johto ja työyhteisö aikoo työtä käyttää työpaikallaan, jää heidän päätettäväkseen. Opinnäytteen hyöty työntekijöille riippuu jokaisen yksilön omasta kokemuksesta. Sen hyöty voi toiselle olla vähäinen mutta toiselle jo se, että muutosajasta on jäänyt jotakin konkreettista käteen tämän työn muodossa, voi olla äärimmäisen tärkeää.

Oman ammatillisen kasvun näkökulmasta opinnäytteemme tarjoaa meille aivan uuden mahdollisuuden kurkistaa työelämään ja sen kokemiin muutoksiin. Saamme aitiopaikalta seurata yhden työyhteisön kamppailuja muutovoimien alla, nähdä sen hyvät hetket ja huonot ajat. Opinnäytteemme aihe liittyy vahvasti hallinnon- ja esimiestyön opintoihin ja on myös siksi tärkeä opintojamme ajatellen. Muutos on prosessi ja tutkimme prosessin yhtä vaihetta. Tutkimukseen tulee jatkoa kun seuraavan vuoden opiskelijat aloittavat lastensuojelunharjoittelun Myllyjärven nuorisokodissa ja opinnäytteensä tekemisen. Työmme on osa tutkimusten sarjaa, jossa hahmotetaan muutoksen vaikutuksia.

2 MUUTOKSEN TAUSTAT

Vielä keväällä 2006 Jyväskylän kaupungissa toimi kolme nuorisokotia sekä yksi lastenkoti. Yksi nuorisokodeista suljettiin, jonka seurauksena koko Jyväskylän kaupungin sijoituspaikkojen toimintarakenne joutui muutoksen alle. Muutoksia koettiin nuorisokotien tarjoamien palveluiden sisällöissä, tiloissa ja henkilöstössä.

Jyväskylän sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen pöytäkirjassa (27.4.2006) kerrotaan, että kuusitoistapaikkainen Mattilan perhetukikoti toimi ympärivuorokauti-

senä pienten lasten sijoituspaikkana ja turvakotina. Kuusipaikkainen Hovilan nuorisokoti hoiti päihteillä oireilevia nuoria ja heidän perheitään. Lotilan nuorisokoti oli päivystys- ja vastaanottoyksikkö, joka tarjosi lyhytaikaisen sijoituspaikan kuudelle nuorelle. Myllyjärven nuorisokodissa oli 14 paikkaa pitempiaikaista hoitoa tarvitseville nuorille. Yhteensä nuorisokodeissa oli 26 paikkaa.

Hovilan nuorisokodissa havaittiin hometta ja näin ollen nuorisokodin oli muutettava väliaikaismajoitukseen. Hovilan toiminnalle mietittiin uutta paikkaa. Jyväskylän sosiaali- ja terveyslautakunnan pöytäkirjan (27.4.2006) mukaan Hovilan nuorisokodin väistötiloista jouduttiin luopumaan kesäkuussa -06, jolloin vuokrasopimus päättyi. Väistötila ei myöskään ollut sopiva nuorisokodin toiminnalle. Nuorisokodille ei ollut saatavissa korvaavia vuokratiloja. Lastensuojelun palveluyksikössä aloitettiin syyskuussa 2005 henkilöstön kanssa keskustelut lasten- ja nuorisokotien tulevaisuuden palvelutarpeista, toimintasiältöjen kehittamisestä sekä resurssien kohdentamisesta. Haasteena oli Hovilan nuorisokodin tilojen poistuminen käytöstä ja toisaalta yksityisten ostopalveluiden kustannusten hillitseminen.

Pöytäkirjan (27.4.2006) mukaan 1.7.2006 aloitti uusi nuortenhuoltolaitosten kokonaisuus, joka toimii Lotilan nuorisokodin ja Myllyjärven nuorisokodin rakennuksissa. Kokonaisuus sisältää 21 osastopaikkaa ja 5 avotyön paikkaa kotona asuville nuorille. Toiminnan pääpaino on jyväskyläläisten nuorten hoidossa, jotta kaupungin ulkopuolisten sijoitusten määrää voidaan vähentää. Ratkaisuna päädyttiin siis Myllyjärven, Hovilan ja Lotilan toiminnan yhdistämiseen. Hovila oli erikoistunut päihdenuoriin, Myllyjärvi pitkäaikaiseen hoitoon ja Lotila oli päivystys- ja vastaanottoyksikkö. Myllyjärven ja Hovilan profiloinnit eli erikoistumiset purettiin. Lotila jatkoi päivystys- ja vastaanottoyksikkönä (kriisivastaanotto). Myös Mattilan perhetukikodin toiminta jatkui ennallaan. Myllyjärvelle luotiin kaksi uutta osastoa, arviointiyksikkö ja kuntoutusyksikkö.

Pöytäkirjassa (27.4.2006) kerrotaan myös, että lasten- ja nuortenhuoltolaitosten vakituinen henkilöstömäärä säilyi ennallaan. Kaikille ohjaajille, myös Mattilan perhetukikodin ohjaajille, tuli ilmoittautumismenettely uusiin toimintoihin ja työryhmiin. Koko kaupungin ohjaajat sekoitettiin Myllyjärven, Lotilan, Hovilan ja Mattilan kesken. He saivat toivoa mihin yksikköön he halusivat sijoittua.

Tavoitteena oli vahvan yhteistoiminnallisuuden rakentaminen. Toiminnan sisällön suunnittelusta ja vakiinnuttamisesta vastasi koko henkilöstö siten, että syksyn 2006 aikana nuortenhuoltolaitosten kokonaisuudelle muodostettiin yhteinen toiminta-ajatus ja tavoitteet. Sillä hetkellä kussakin neljässä laitoksessa oli oma johtaja. Hovilan toiminnan loppuessa myös johtajan virka lakkautettiin, jolloin nuortenhuoltolaitoksiin jäi kaksi johtajaa ja Mattilan perhetukikotiin yksi johtaja. Toiveena oli, että nuortenhuoltolaitosten ohjaus- ja johtamisjärjestelmä täsmentyy vuoden 2006 loppuun mennessä.

3 LASTENSUOJELU JA LAITOSHUOLTO

3.1 Lastensuojelu

Lastensuojelun tarkoituksena on vaikeaan elämäntilanteeseen joutuneiden lasten ja heidän perheidensä tukeminen. Heitä tuetaan selviytymään ongelmistaan sekä kehittymään ja kasvamaan tasapainoiseen elämään. Näin ollen lastensuojelu voidaan suppeasti ymmärtää osaksi perhe- ja yksilökeskeistä sosiaalityötä. (Mikkola 2004, 61.)

Päihteet, väkivalta, kasvatusvaikeudet sekä erilaiset perheristiriidat sekä vanhempien psyykkiset vaikeudet ovat asioita, jotka on eri vuosikymmeninä totuttu yhdistämään lastensuojeluun ja sen tarvetta aiheuttaviin tekijöihin. Nykypäivänä tarvetekijät ovat pitkälti samat. Yksi muuttunut asia on se, että näiden ongelmien keskellä eläviä lapsia on puolet enemmän kuin 1990-luvulla. Pienten lasten sijoituksen taustalla on yleensä lasten hoidon laiminlyönti ja vanhempien kyvyttömyys kohdata lasten tarpeita ja vastata niihin. Tähän syynä ovat pääasiassa vanhempien päihteidenkäyttö ja mielenterveysongelmat. Suurin yksittäinen syy on vanhempien vakava päihteiden ongelmakäyttö. Nuorten huostaanoton taustalla on nuoren psykososiaaliset oireet, jotka yleensä ilmenevät rikoksiin syyllistymisenä, koulunkäyntiongelmiana, erilaisena päihteiden liikakäyttönä ja itsetuhoisuutena. (Rousu & Holma 2003, 11–12.)

Kunnalla on velvollisuus järjestää lastensuojelu sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin kunnassa on tarvetta (Narikka 2004, 31). Kunnallinen sosiaali-

toimi on mukana kaikilla lastensuojelun vaikuttamisen tasoilla. Tasot voidaan jakaa kolmeen osaan, yleisiin sekä avohuollon ja sijaishuollon keinoihin. Yleisiin keinoihin, joita voidaan kutsua myös ehkäiseväksi lastensuojelutyöksi, kuuluvat koulu, päivähoito, äitiys- ja lastenneuvola, terveyskeskus sekä kulttuuri- ja liikuntapalvelut. Avohuollon keinoihin kuuluvat neuvonta ja ohjaus, tehostettu perhetyö, taloudellinen tuki, erityispäivähoito, perheneuvola, virike ja harrastustoiminta, tukiperheet ja tukihenkilötoiminta. Sijaishuollon keinoja ovat erityislastenkodit, lastenkodit, nuorisokodit, ammatilliset perhekodit sekä perhekodit. Lastensuojelun sijaishuoltoon ryhdytään, kun ilmenee sellaisia lasta koskevia ongelmia, joihin eivät auta yleiset keinot tai sosiaalipoliittiset toimenpiteet. Sijaishuoltoa voidaan järjestää perhehoitona tai laitoshuoltona. Perhehoidossa lapsen hoito ja kasvatus järjestetään perhekodissa, ja laitoshuollossa lastensuojelulaitoksessa. (Kyrönseppä & Rautiainen 1993, 15 – 17.)

3.2 Laitoshuolto

Sijaishuollolle on ominaista lasten arjen mahdollistaminen. Lastensuojelun sijaishuollon tavoitteena on mahdollistaa lapselle huolenpito, hoito ja kasvatus. Lasten on mahdollista viettää pitkiäkin aikoja laitoksissa. Sijaishuollossa tuetaan lapsen tai nuoren ihmissuhdeverkoston rakentumista ja toimintaa. Näin tuetaan arjen lisäksi myös sosiaalisia suhteita sekä yksilön identiteettiä. Laitostilaa on kritisoitu siitä, että se on etäällä lasten tavanomaisesta, kodinomaisesta ympäristöstä, ja siksi tavanomaiset arjen toiminnot eivät ole siellä luontevasti mahdollisia. Laitoksia on pyritty kehittämään kodinomaisemmiksi. Tilan käytön kontrolli on laitoshuoltoon toistuvasti liitetty ominaisuus. Laitoshoidossa syntyneet uudet toimintamuodot, kuten lähi- tai vierihoito, kytkeytyvät hyvin läheisesti tilan käyttöön. (Pösö 2004, 206 – 208.)

Törrösen (2003,127) mukaan laitospelämän arjen erittely tuo esiin myönteisiä sekä kielteisiä piirteitä. Lastenkodissa lasten elämäntilanteet paranevat. He saavat tärkeitä ihmissuhteita ja heidän arjestaan tulee säännönmukaista. Kielteisistä ovat alati vaihtuvat aikuiset, joiden toimintatavat ovat erilaisia. Negatiivista on myös laitospäinen kontrolli ajan ja rahan käytön suhteen.

Lastenkodissa on toistuvia rutiininomaisia toimintoja jotka tuovat lasten päiviin ennustettavuutta. Arki kulkee laitosten ja niiden aikuisten toivomusten mukaisesti ja lapset sopeutuvat siihen. Lapset ja aikuiset toimivat yhteisymmärryksessä. Lapset myös ilmaisevat mielipiteitään jotka eivät sovi yhteen yhteisten tavoitteiden kanssa. Lastenkodissa huomio keskittyy lasten arjen sujuvuuteen. Lastenkodissa lapset ovat ikään kuin kotonaan. Siellä aika ja tilan käyttö on kodinomaisista. Ajatus siitä että aikuiset vastaavat arjen pyörittämisestä luo turvaa. Kodinomaisuuteen liittyy myös lastenkotiajan pitkäaikaisuus. Siihen liittyy myös arjen yhteisöllisyys, jonka rajoissa lapsilla on mahdollisuus myös yksityisyyteen ja omaan paikkaan. Yhteisöllisyyden ja yksityisyyden yhtäaikaisuus luo kollektiivista kodinomaisuutta. Kollektiivinen kodinomaisuus tarkoittaa sitä että esimerkiksi nuorisokodissa on paikalla vaikka 7 nuorta ja 3 ohjaajaa. Kaikki toiminta tapahtuu yhteisön sääntöjen puitteissa. Nuorella on kuitenkin mahdollisuus vetäytyä omaan huoneeseensa sekä käydä häntä itseään koskevia keskusteluja ohjaajien kanssa. Lastenkodissa lapsille opetetaan säännöllistä päivärytmiä ja elämänhallintaa. Arjen kautta saadaan tietoa kotitöistä jotka tekevät heistä vastuullisia ja näin ollen kotityöt opettavat elämässä tärkeitä taitoja. Laitoksen säännöllinen elämänrytmi on lasten sosiaalistamista yhteiskuntaan ja valmentamista palkkatyön vaatimuksiin.

(Törrönen 2004, 100 - 101.)

Törrönen (2003, 76) kertoo, että lastenkodissa ajan- tai osaston tilankäyttöä ei säädellä tarkasti. Arjessa on kuitenkin myös laitosmaisia piirteitä, esimerkiksi laitoskeittiö, vuorotyötä tekevä henkilökunta, ostokset ostolapuilla, yhteys poliisiin yöpoissaoloista ja raportointi lasten toiminnasta. Toiminnan päämääriä ovat yhteiskuntaan integroiminen ja sosiaalistaminen. Kasvatuksellisuus on samankaltaista kuin vanhemmilla suhteessa lapsiinsa.

3.2.1 Myllyjärven vanha nuorisokoti

Tässä yhteydessä puhumme vanhasta Myllyjärvestä erottaaksemme nykyisen Myllyjärven nuorisokodin ja muutosta edeltäneen Myllyjärven nuorisokodin. Myllyjärven nuorisokoti tarjosi yksilöllistä hoitoa ja kasvatusta sijaishuollon tarpeessa oleville nuorille, ja oli tukena vanhemmille kriisitilanteissa. Myllyjärven nuorisokoti oli 14-paikkainen laitos joka sisälsi kaksi osastoa, Tyynelän ja

Pekkalan. Nuorisokoti oli profiloitunut psyykkisesti oireilevien ja kouluvaikeuksiin joutuneiden nuorten auttamiseen. Nuorisokodin toiminnassa arvostettiin avoimuutta, myönteisyyttä, yhteistyötä sekä yksilökeskeisyyttä. (Hyvönen & Kumpula 2002, 23 - 24.)

Myllyjärven nuorisokodin toimintaa kannatteli neljä peruspilaria. Ensimmäinen näistä oli yhteisöllisyys ja toiminnallisuus. Tämä tarkoitti sitä, että uskottiin sisällöltään mielekkään toiminnan olevan ensiarvoisen tärkeä tekijä kun pyrittiin parantamaan nuoren elämänlaatua ja ohjaamaan kasvua oikeaan suuntaan. Toisena peruspilarina toimi perhekeskeisyyden periaate. Tavoitteena oli säilyttää ja korjata suhteet kotiin sekä tukea vanhemmuutta positiivisessa mielessä, eli pyrkiä löytämään vanhempien voimavarat sekä valjastaa ne yhteiseen tehtävään eli nuoren kasvattamiseen. Kolmantena tuli verkostotyö, jonka tehtävänä oli taata jokaiselle nuorisokodista lähtevälle tukiverkko, joka koostui perheestä, sukulaisista ja muista nuorelle tärkeistä ihmisistä. Neljäs peruspilari muodostui itsenäistymisestä sekä jälkihuollosta. Nuoren itsenäistäminen alkoi heti nuoren saapuessa nuorisokotiin. Nuorelle opetettiin vastuuta omien asioiden hoidossa sekä arjessa selviytymisen taitoja. Jälkihuoltoa toteutettiin yhdessä Nuorten palvelukeskuksen kanssa. (Hyvönen & Kumpula 2002, 23 - 24.)

Suurin syy Myllyjärven nuorisokotiin johtaviin sijoituksiin olivat vanhemmuuteen liittyvät ongelmat. Toinen merkittävä syy nuoren sijoittamiseen oli ongelmat koulunkäynnissä. Tässä etuna oli pitkä yhteistyö koulujen kanssa. Profiloitumisen myötä Myllyjärven nuorisokodilla käynnistyi lasten ja nuorten mielen-terveys- ja psykiatristen palveluiden edistämiprojekti loppuvuodesta 2000. Henkilökunnan keskuudessa profiloitumisen keskeisimmiksi haasteiksi nousivat murrosiän normaalin kehityksen tunteminen siihen sisältyvine mielialan muuttumisineen, taito kohdata oireileva nuori ja hänen läheisensä, oman osaamisen rajojen tunnistaminen sekä tietämys siitä, mistä voi hakea apua ja neuvoja. Keinoja vastata näihin haasteisiin olivat koulutus, perhetyö ja peruspilareihin tukeutuva työ. (Hyvönen & Kumpula 2002, 23 - 24.)

Psyykkisesti oireileva nuori oli Myllyjärven nuorisokodissa arkipäivää. Selkeät rajat sekä turvallinen aikuisuus olivat niitä asioita, joilla nuoren tarpeisiin pyri-

tään ensisijaisesti vastaamaan. Lasten ja nuorten mielenterveys- ja psykiatristen palveluiden edistämiprojekti päättyi kestettyään seitsemän kuukautta. Myllyjärven nuorisokodilla pyrittiin kuitenkin pitämään aihetta yllä myös tulevaisuudessa. (Hyvönen & Kumpula 2002, 23 - 24.)

3.2.2 Hovilan nuorisokoti

Hovilan nuorisokoti oli suunnattu 13 -18-vuotiaille nuorille. Hovila tarjosi ympärivuorokautista laitoshoidoa sekä avohuollollisesti sijoitetuille että huostaan otetuille nuorille. Sijoituspaikkoja Hovilassa oli kuudelle nuorelle. (Hyvönen & Kumpula 2002, 20 -21.)

Hovilan nuorisokodin toiminta-ajatuksena oli palvella sijaishuollon menetelmin nuoria ja heidän vanhempiaan huomioimaan työskentelyssä nuoren yksilökohtaiset tarpeet. Hovilassa hoidon tavoitteena oli tukea nuoresta löytyviä voimavaroja kasvamiseen, kehittymiseen sekä muutokseen. Työskentely tapahtui perhekeskeisesti eri yhteistyötahojen kanssa. Henkilökunnan erityisosaaminen suuntautui päihde- ja huumetyöhön. (Hyvönen & Kumpula 2002, 20 -21.)

Hovilan nuorisokodin kriisi- ja arviointijaksolla tarkoitettiin nuoren kohdalla pysäytysjaksoa sekä rauhoittumista, jolloin arvioidaan nuoren elämäntilanne sekä psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hoidon tarve. Sijoituksen jatkuessa kuntouttavalla jaksolla toteutettiin psykososiaalista työskentelytapaa yhdessä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Näitä tahoja olivat mm. nuoren oma perhe, koulu, terveydenhuolto ja nuorisopsykiatria. Hovilan toiminnassa painotettiin yhteisöllisyyttä ja toiminnallisuutta. Hovilasta lähdön jälkeen nuori siirtyi kotiin- sa tai tukiasuntoon asumaan. Nuoret sijoitettiin Hovilan nuorisokotiin erilaisista syistä. Näitä olivat mm. päihde- ja psyykkiset ongelmat sekä vanhemmuuteen liittyvät ongelmat. Sijoitus Hovilassa kesti keskimäärin puolesta vuodesta vuoteen. Hovilan nuorisokodissa profiloitumisella tarkoitettiin sitä, että henkilökunnan erityisosaaminen suuntautui perhe- ja huumetyöhön. (Hyvönen & Kumpula 2002, 20 -21.)

3.2.3 Myllyjärven nuorisokoti uudistuksen jälkeen

Elokuusta 2006 lähtien Myllyjärven nuorisokodissa on toiminut kaksi osastoa, pitkäaikaisyksikkö ja arviointiyksikkö. Pitkäaikaispuoleksi kutsuttu osasto tarjoaa sijoituspaikan huostaan otetuille tai muuten pitkäaikaisesti sijoitetuille nuorille. Pitkäaikaispuoli (jotkut työntekijät kutsuvat myös ”kuntsariksi” eli kuntouttavaksi puoleksi) on kodinomainen osasto, jossa korostetaan nuorten arjen jatkuvuutta sekä arkirytmää. Pitkäaikaispuolella pyritään vahvasti kehittämään nuoren itsenäistymistaitoja. Pitkäaikaispuolella on käytössä itsenäistymishjelma, jolla pyritään tukemaan nuoren omaehtoista elämää laitossijoituksen jälkeen.

Arviointiyksikkö pyrkii arvioimaan nuoren lastensuojelun tarpeen. Lastensuojelutarpeen arvioinnissa määritellään mahdollisen jatkosijoituspaikan laatu. Jotkut nuoret palaavat arvioinnin jälkeen kotiin. Arvioinnissa nuori on lyhyen ajan, 1-3 kuukautta. Arvioinnin tilaa aina sosiaalityöntekijä. Psykiatrinen sairaanhoitaja sekä omahoitaja laativat arviointijakson koosteen sijoituksen lopussa, joka tulee sosiaalityöntekijän käyttöön. Arviointiyksikössä rajat ovat tiukemmat ja säännöt ovat kaikille samat. Tällä pyritään pysäyttämään nuori vaikeassa elämäntilanteessa sekä takaamaan, että nuori on nuorisokodissa mahdollisimman paljon läsnä arviointia varten.

4 TYÖYHTEISÖ MUUTOSTILANTEESSA

4.1 Toimiva työyhteisö

Suomen kielessä sana työyhteisö viittaa pieneen ryhmään, jossa vuorovaikutus on jatkuvaa. Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa kuitenkin koko työpaikkaa tai jotain sen osastoa. Työyhteisön perustekijöitä ovat toiminnan tarkoitus, jäsenten kokoaminen yhteen, voimavarojen hankkiminen tavoitteiden saavuttamiseksi, rakenne, joka jäsentää ja koordinoi toimintaa, johtajuuden uskominen jollekin, uskomukset sekä arvot ja normit. (Lindström 1994, 15.)

Työ on keskeinen sosiaalisen kanssakäymisen paikka. Työyhteisön syntyminen rakentuu yksilöiden yhteistoiminnan ja siitä kertyvien kokemusten varaan.

(Perkka-Jortikka 1994, 10.) Terve organisaatio delegoi, jakaa tietoa, on tasa-arvoinen, henkilöstökeskeinen ja suuntautuu tulokseen. Terveessä työyhteisössä on alhainen stressintaso, korkea työtyytyväisyys, alhaiset sairauspoissaolot ja vaihtuvuus, suhteet johdon ja henkilöstön välillä hyvät, työturvallisuus kunnossa sekä oikeudellisten ristiriitojen pelkoa ei ole (kuten ammatillinen huolimattomuus, korvausvaatimukset jne.). (Lindström 1994, 26.)

Tehokkaaseen työyhteisöön tarvitaan vahvasti yhteisöön sitoutuneita jäseniä. Edistävänä tekijänä sitoutumisessa on se, jos yhteisön kaikki jäsenet saavat olla mukana päättämässä yhteisestä työskentelystään ja muuttamassa sitä tarpeen tullen. Vasta sitoutuminen mahdollistaa työyhteisön rakentavan kasvun. Vuorovaikutustaidoista tulisi harjoitella avointen ja tunnustelevien kysymysten esittämistä, jotka edistävät uuden etsimistä ja pakottavat yhteisön jäsenet ajattelemaan itse. Aktiivinen kuunteleminen on merkittävä taito toisten työskentelyn tukemisen ohella. Työyhteisön rakennusaineiksi tarvitaan siis usko yhteisön onnistumiseen omana yksikkönään, organisaation täysi tuki työskentelylle, vuorovaikutustaidot hallitseva johtaja sekä yhteisön jäsenten itsetuntemusta. Lisäksi tarvitaan vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja. (Heikkilä 2002, 43.)

4.2 Työyhteisö ja muutos

Työpaikoilla toteutetuilla muutoksilla yritys yleensä hakee parempaa kilpailukykyä, tuottavuutta ja tehokkuutta. Tyypillisiä tämänkaltaisia muutoksia ovat: henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, kuten irtisanomiset, organisaatiouudistukset ja erilaiset työ- ja toimintatapamuutokset. (Järvinen 1998, 83 -85.) Työyhteisön ja sen jäsenet reagoivat muutoksiin hyvin samankaltaisesti. Ensisijaisesti muutokset koetaan uhkana, joka synnyttää ihmisten mielissä pelkoa, ahdistusta, epävarmuutta, jännitystä ja huolta. Työntekijöiden mielessä saattaa herätä kysymyksiä: Menetätkö työpaikkani? Miten minun käy? Huononeeko asemani? Ihmiset yksilöinä joutuvat tekemään valtavasti psyykkistä työtä etsiessään vastauksia näihin kysymyksiin. Oman henkilökohtaisen selviämisen lisäksi he joutuvat miettimään koko muutoksen tarkoitusta sekä mielekkyyttä. Kuka muutoksesta hyötyy? Onko se järkevä? Eikö löydy muita vaihtoehtoja? (Järvinen 1998, 83 -85.)

Jos organisaation johto ei perustele ja tiedota riittävästi muutoksen syitä, merkitsee se väistämättä erilaisten pelonsekaisten mielikuvien syntyä ja leviämistä henkilöstön keskuudessa. Se, että johto aktiivisesti tiedottaa muutoksesta, ei kuitenkaan yleensä vielä täysin estä huhujen syntyä ja leviämistä. Mielekkyyden lisäksi muutos uhkaa myös ihmisten itsemääräämispyrkimystä. Tässä vaiheessa on vaarana, että työntekijät kokevat olevansa vain pelinappuloita, joita ohjailaan ja siirrellään jostain ylhäältä. Tämän vuoksi olisi tärkeää että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksesta ja vaikuttaa niiden toteuttamiseen. Muutostilanteessa ihmisen haavoittuvuus sekä tarvitsevuus korostuvat. Työntekijä saattaa kokea koko minuutensa ja ammatillisen identiteettinsä horjuvan. Herää kysymyksiä: Onko työlläni ja osaamisellani enää mitään arvoa? Kohdellaanko minua kuin esinettä? (Järvinen 1998, 83 -85.)

Muutoksessa työyhteisön tunteet nousevat pintaan, mikä aiheuttaa negatiivista kuohuntaa ja jännitystä. Tästä seuraa työasioiden ja työnteon syrjäytyminen ja korvautuminen työntekijöiden peloilla sekä huolilla. Näissä tapauksissa ei ole harvinaista, että työyhteisö klikkiytyy ja lähtee etsimään syyllistä ongelmilleen. Työyhteisön muutos voi toteutua joko hallitusti tai se voi ajautua kriisiin. Työyhteisön uupumus ja stressi ovat vielä melko uusia ilmiöitä yrityksissä. Nyt on kuitenkin huomattu, että hyvin monilla työpaikoilla saattaa lähes koko työyhteisö olla nääntymässä työpaineiden alle. Julkisella sektorilla resurssien puute on johtanut henkilösupistuksiin, samalla kun työmäärä on pysynyt ennallaan tai kasvanut. Usein myös työuupumuksesta kärsivissä työyhteisöissä on eletty pitkään rajujen muutosten pyörteissä. Työyhteisö ja siihen kuuluvat jäsenet stressaantuvat, kun he kokevat menettävänsä hallinnantunteen työhönsä. Yhteisöä kalvaa huoli siitä, selviääkö se ylipäättään tehtävistään. Työn kokonaisuus ja mielekkyys ovat hajoamassa, ja tämä näkyy työyhteisön jäsenten vastakkaisina reaktioina: jotkut taistelevat ja ponnistelevat sitkeästi, kun taas jotkut alkavat luovuttaa ja muuttuvat kynnisiksi. Kun työyhteisö jakautuu kahteen vastakkaiseen ääripäähän, pahentaa sen entisestään tilannetta. Tämä saattaa johtaa siihen, että stressi alkaa purkautua ihmisten välisinä jännitteinä, ristiriitoina ja syyttelyinä. (Järvinen 1998, 83 -85.)

Tapahtuneet muutokset vaativat työntekijöiden taitojen ja työyhteisön kehittämistä. Erityisesti työn sisällön ja työmenetelmien muutos kuormittaa työntekijän mukautumiskykyä. (Puttonen 1993, 11.) Erilaiset muutostilanteet edellyttävät erilaista sopeutumista. Fuusiotilanteessa, jossa toimintoja yhdistetään ja päällekkäisyyksiä karsitaan, sulautuminen edellyttää uudelleenorganisointia. Vaaditaan myös eri kulttuurien kohtaamista ja uuteen isäntään sopeutumista. Johtajanvaihdos vaatii henkilöstöltä uusiin arvoihin, kulttuuriin ja odotuksiin sopeutumista. Työpaikan toiminta-ajatuksen muutos vaatii uusia pätevyys- ja uudenlaista osaamista työssä. Tällöin usein myös työnjako ja työryhmät muuttuvat. Myös työtä keskeisesti ohjaavat arvot joudutaan uudelleen arvioimaan muutoksen myötä. (Saarelma-Thiel 1994, 9-10.)

4.3 Muutoskriisi

Työyhteisön muutosta voi kokemuksena kuvata räjähdykseksi. Työntekijät menettävät muutoksen myötä työpaikan, työkaverit, ympäristön, turvallisuuden ja luottamuksen. Muutoksen aiheuttama trauma katkaisee ihmis- ja kiintymyssuhteiden jatkuvuuden, rikkoo käsitykset itsestä ja toisista, luo uudelleen perususkomukset maailmasta ja tulevaisuudesta. Seurauksena ovat trauma- ja surureaktiot, kriisi ja surutyö. (Poijula 2003, 25.) Raju muutos on aina kriisi. Kriisi-sanalla on kuitenkin monia merkityksiä. Se on uhka tai mahdollisuus, ratkaiseva käänne, äkillinen muutos tai kohtalokas häiriö. Kriisiin liittyy kyvyttömyys selviytyä vanhoin ongelmaratkaisukeinoin. Uutta tapaa reagoida ei vielä ole muodostunut. Kriisiin liittyy aina mahdollisuus joko hyvin myönteiseen tai hyvin kielteiseen lopputulokseen. Työkriisi vaikuttaa yksittäiseen ihmiseen esimerkiksi työmäärän lisääntymisen tai työtapojen muuttamispaheen kautta. Kriisin hoitaminen edellyttää työyhteisöltä nopeaa reagoitua. Kriisit uhkaavat toiminnan jatkuvuutta ja vakiintuneita arvoja ja toimintatapoja. Se kuluttaa inhimillisiä voimavaroja ja aiheuttaa pahoinvointia. Kriisit voivat olla myös myönteisiä jos niiden ratkaiseminen johtaa henkiseen uudistumiseen. (Saarelma-Thiel 1994, 7 - 8.)

Työyhteisössäkin kriisit etenevät tiettyjen vaiheiden mukaan. Kriisin ensimmäinen vaihe on sokkivaihe. (Saarelma-Thiel 1994, 11 - 12). Sokki ja kieltäminen ovat tyypillisiä suojaavia reaktioita heti järkyttävän tapahtuman jälkeen.

Sokkivaihe voi kestää joitakin minuutteja, tunteja tai päiviä. (Poijula 2003, 38.) Sokkia seuraa puolustautumisen, vihan ja kiihtymyksen vaihe. Henkilöstö janoaa lisää tietoa ja perusteluja. Tärkeää on tiedottaa rehellisesti, sillä uhan kokemus jatkuu niin kauan kuin epätietoisuus tilanteesta jatkuu. Todellisuuden kohtaaminen vie paljon aikaa ja psyykkisiä voimavaroja. Tutusta ja turvallises- ta luopuminen on usein surutyön paikka. Tärkeää olisi, että työntekijöille jär- jestettäisiin mahdollisuus tukeen. Vasta surutyön jälkeen henkilöstö on valmis siirtymään arviointivaiheeseen, jossa uudet mahdollisuudet ja valinnat kasvat- tavat uusiin rooleihin ja vastuuseen. Kriisi keskeyttää normaalien rutiinien hoi- tamisen ja alentaa tuottavuutta. Henkilöstö kohdistaa mielipahansa työpaikalle ja niihin henkilöihin, jotka ovat tilanteesta vastuussa. (Saarelma-Thiel 1994, 11 - 12.)

4.4 Muutosvastarinta

Miten työyhteisön muutosvastarinnan voisi välttää? Miten voisi toimia niin, että uudistukset eivät aiheuttaisi niin paljon kuohuntaa, mitä voisi tehdä toisin, että muutokset sujuisivat kitkattomammin, eikä hankalaa vastarintaa syntyisi? Miten ihmiset saadaan vastustuksen sijaan sitoutumaan muutokseen? Vasta- usta näihin kysymyksiin ei ole, sillä muutoksen vastustaminen ei ole haitalli- nen reaktio vaan tarpeellinen inhimillinen reaktio. (Järvinen 2000, 54 - 55) Muutoksessa ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Mitä suuremmaksi ihminen ennakoi menetyksensä, sitä vahvempaa ja voimak- kaampaa on muutosvastarinta. (Kvist & Kilpiä 2006, 135.)

Seuraavassa on esitelty muutamia yleisimpiä syitä muutosvastarinnan nou- suun. Muutoksen aikana työn jatkumisen epävarmuus lisääntyy. Työn menet- tämisen pelko sekä taloudellisen tilanteen heikkeneminen nousevat työnteki- jällä ajatuksiin. Siksi myös mukavuuden tunne ja turvallisuus katoaa. Odotta- maton muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja uhkaa siten ihmisten kokemaa turvallisuuden, mukavuuden, varmuuden ja itseluottamuksen tunnetta. Ihmi- nen kokee että hänen elinympäristöstä ja tulevaisuudesta tulee hallitsematon. Muutostilanteessa myös kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee. Muutoksen pelätään uhkaavan ihmisen kykyä hallita tulevaisuutta, itseä koskevia päätök- siä sekä työntekijän henkilökohtaista identiteettiä. On vaarana myös, että työn

tarkoitus sekä merkitys kadotetaan. Muutos saattaa vaarantaa ne tavoitteet, toiveet ja pyrkimykset, jotka tekevät työstä merkityksellisen. Tunne siitä, että työn perustarkoitus ja merkitys ovat välittömästi uhattuna, lisääntyy. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 136.)

Muutos saattaa aiheuttaa myös sen, että luottamus omaan osaamiseen heikenee. Tilanteesta aiheutuu pelko, että muutos vähentää mahdollisuuksia tehdä oma työ hyvin. Tämänkaltaiset tekijät puolestaan aiheuttavat riittämättömyyden ja häpeän tunnetta sekä itseluottamuksen heikkenemistä. Aiemmin töissä luotujen sosiaalisten suhteiden pelätään vaarantuvan. Pelko siitä, että asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin luodut suhteet katkeavat. Tämä menetyksen tunne on yleensä kaikista traumaattisin, koska ihmisten omakuva muodostuu hyvin pitkälti muihin ihmisiin rakennettujen suhteiden kautta. Muutoksen seurauksena menetetään kontrollia omaan vastuualueeseen tai reviiriin. Reviiri koostuu työtilasta, työtehtävistä, tittelistä, tehtävänimikkeestä sekä psykologisesta liikkumatilasta. Muutos uhkaa myös hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia niin työssä kuin myös henkilökohtaisessa elämässä. Pelätään, että muutos vähentää omia mahdollisuuksia toimia tehokkaasti. Muutos synnyttää myös kokemuksia siitä että työntekijän sosiaalinen status laskee. Koetaan, että muutos saattaa heikentää sitä statusta ja asemaa, joka on saavutettu vaikutusvallalla, asemalla ja kovalla työllä. Myös tunne siitä, että muutos on viemässä itseltä jotain arvokasta, saattaa heikentää luottamusta ja uskoa muihin, kuten esimieheen, yrityksen johtoon ja työtovereihin. Muutoksen aiheuttama epäpätevyyden tunne saattaa aiheuttaa myös itsenäisyyden sekä autonomian heikkenemisen tunnetta. Kyky johtaa ja ohjata itseään helposti vähenee muutoksen seurauksena. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 136.)

Muutosvastarinta saattaa ilmetä monella eri tavalla. Sen eri muotoja on esimerkiksi aktiivinen vastustaminen, joka ilmenee puheen tasolla. Passiivinen vastustaminen ilmenee selittelynä ja "kaksinaamaisuutena". Kasvokkain ollaan samaa mieltä, mutta selän takana vastustetaan. Kolmas vastarinnan muoto on henkilö, joka ottaa vastaan muutostehtäviä, mutta toteuttaa ne kuitenkin oman mielensä mukaan tai jättää kokonaan tekemättä. Tämä vastarinnan muoto on vaikein havaita ja se vahingoittaa eniten muutosprosessin etenemistä. (Koivisto 2001, 72 - 73.) Muutosvastarintaa esiintyy myös tahdon tasolla. Keskeisin

asia tahdon alueella on tulevaisuuteen liittyvä pelko. Pelkoa koetaan myös muutosta, luopumista ja menettämistä kohtaan. Tahdon vastarinta saattaa näkyä lamaantumisenä, välinpitämättömyytenä, kyynisyytenä tai aktiivisena vastaiskuna. (Petäjä & Koponen 2002, 69.)

Työpaikan muutostilanteet ovat jäsenille hankalia, koska ne järkyttävät yksilön minän perusrakenteita, joiden varassa ihmisen koko henkinen tasapaino ja hyvinolontunne ovat. Muutokset koettelevat ihmisen mielekkyyskokemusta, joka on keskeinen ihmisen toimintaa ohjaava periaate. Aikuinen haluaa aina ymmärtää asioiden merkityksen. Jos ihminen menettää työnsä mielekkyuden tai jopa koko elämänsä mielekkyuden, kokee hän tämän seurauksena toivottomuutta, masennusta, ahdistusta ja tarkoituksettomuutta. Työpaikan muutostilanteet koettelevat aina mielekkyyskokemusta. Ihmiset kyseenalaistavat muutoksen mielekkyyttä ja hyötyä. Miksei voida jatkaa vanhalla tavalla? Kuka takaa sen, että uudistus tai muutos onnistuu? Kenen intressejä se palvelee? (Järvinen 2000, 54 - 55.)

4.5 Muutos ja työssäjaksaminen

Työelämässä on 1990-luvulla siirrytty jatkuvan ja vaikeasti hallittavan muutoksen aikakauteen. Nykyisin työelämään kuuluvat kiire ja kasvavat tehokkuus- ja tulosvaatimukset. Jatkuva tehokkuusvaatimus pitää ihmiset kiireisinä ja vireinä. On taisteltava omasta työpaikasta ja se vaatii jatkuvaa panostusta etenkin muutoksen hallintaan sekä epävarmuuden sietoon. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että suuri osa työvoimasta kokee uupumusta. (Koivisto 2001, 18.) Turvattomuus on yleistä työelämässä. Turvattomuutta aiheuttaa työtömyys tai sen uhka, työn henkinen rasittavuus, ristiriidat ja vaikeudet työpaikoilla. Työn henkinen rasittavuus korostuu erityisesti palvelualoilla. Työssäjaksamiseen vaikuttaa työntekijän työroolin sekä työtehtävän selkeys. Harvoin työtehtävät ovat valmiiksi annettuja ja muuttumattomia. Työssä ratkaistaan uusia ongelmia sekä jatkuvasti kehitetään toimintaa, ja opitaan uusia asioita. Ammattitaito koostuu tietojen ja taitojen hallinnasta sekä niiden kommunikoinnista, yhteistyöstä toisten kanssa, että kyvystä ja halusta jatkuvasti kehittää työtä. (Kemppainen 2000, 6.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon alan erityispiirteenä voidaan pitää vastuuta ihmisistä, heidän hyvinvoinnista sekä terveydestään. Lisäksi työn luonne asiakastyönä tuo mukanaan sosiaalisiin suhteisiin ja niiden hallitsemiseen liittyvän rasituksen. (Sinervo & Lindström 1992, 10.) Näiden lisäksi sosiaalialan työtä leimaavat ryhmätyö, vaativa päätöksenteko, epäsäännölliset työajat ja eettiset ongelmat. Kaiken kaikkiaan sosiaalityö on profiililtaan raskas. Kiire, raskas vastuu, jatkuvasti kovenevat vaatimukset osaamisen, tiedon ja sosiaalisten taitojen suhteen rasittavat työntekijöitä supistuvien henkilöstökehysten ja säästötoimien paineessa. (Elovainio & Lindström 1993, 12.)

Työssäjaksaminen vaikeutuu usein työyhteisön muutostilanteessa. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi, kun yhteisöön on tullut uusi esimies tai työntekijä, on otettu käyttöön uusi työmenetelmä tai toimintatapa, on tullut täysin uusi tai uudelleen profiloitu tehtävä, työskentelyolosuhteet ovat muuttuneet tai meneillään on työyhteisön kehittämisprosessi. (Koivisto 2001, 160 - 161.)

Jaksamisen kannalta on tärkeää, että työyhteisö keskustelee avoimesti ja miettii jaksamisensa edellytyksiä. Myös työyhteisön ilmapiiri on tärkeää. Jokainen voi omalla panoksellaan vaikuttaa sen muodostumiseen. Jaksamisen avainsana on arvostus. Arvostettu henkilö kokee viihtyvänsä ja jaksaa silloin paremmin. Arvostettu työntekijä on myös motivoitunut ja innostunut. (Koivisto 2001, 160 - 161.) Jaksamista helpottaa myös se, että työntekijä huomaa, että muutoksenkin jälkeen jotakin vanhaa on säilynyt. Muutostilanteessa nämä pysyvyydet ovat erittäin tärkeitä selviytymisen alustoja. Mieltä voi vaivata epävarmuus uusien tehtävien sisällöstä ja siitä osaako kaiken mitä pitää. Koulutus on yksi vaihtoehto, joka lisää uskoa itseen ja omaan osaamiseen. Tärkeää on myös kuulla omaa sisäistä ääntään ja antaa itselleen lupa käydä läpi muutoksen herättämiä tunteita. (Ylikoski 1993, 88 - 90.)

4.6 Johtaja osana työyhteisöä

Esimieheltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia ja taitoja, jotta hänellä olisi mahdollisuus saada johtamansa työyhteisö toimimaan. Johtajana toimiminen edellyttää vallan käyttöä ja auktoriteettina toimimista, liika samaistuminen työntekijöihin ei siis myöskään ole hyvästä. Hyvä johtaja arvostaa omaa johtajuuttaan,

haluaa toimia ihmisten johtajana, on itsekriittinen ja silti samalla varustettu riittävän hyvällä itsetunnolla ja hänellä tulee olla kyky surra pettymyksiä. (Järvinen 2000, 27.)

Johtamisessa pitäisi pyrkiä avoimeen kommunikaatiokulttuuriin, jotta työntekijät voisivat kehittää työtänsä sekä sitoutua siihen. Onnistunut työyhteisö edellyttää myös toimintakulttuurin muuttamista sellaiseksi, että työntekijöiden erilaista koulutus- sekä kokemustaustaa pystytään käyttämään hyväksi. (Heikkilä 2002, 14.)

Työyhteisöllä tulisi olla aktiivinen johtaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on toimia työyhteisön työskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Johtajan tulee todella uskoa työyhteisön voimaan ja pyrkiä rakentamaan tehokas yhteisö. Johtajan sekä yhteisön jäsenten tulisi henkilökohtaisesti opetella tuntemaan itsensä yksilöinä. Jos ryhmän johtaja on itselleen sekä muille rehellinen, ja tiedostaa omat heikkoutensa sekä vahvuutensa, on hänellä mahdollisuus kasvattaa tehokas työyhteisö. Johtajalta odotetaan johdonmukaista, kaikki huomioon ottavaa toimintaa ja käyttäytymistä. Työyhteisössä tulisi myös muistaa, että tieto on voimaa ja valtaa. Yhteisesti jaettu tieto edistää työhön sitoutumista ja luo intiimin työskentelyilmapiirin. (Heikkilä 2002, 43.)

4.7 Muutosjohtaminen

Johtamisessa on totuttu erottamaan kaksi puolta: asiat ja ihmiset. Muutosten johtamisen näkökulmasta niillä on kuitenkin iso ero: ihmiset osaavat vastustaa muutosta -asiat eivät. Muutosten johtamisen perusilmiö on muutosvastarinta. Sen ymmärtäminen ja käsittelytaito erottaa hyvät johtajat muutoksen ”läpivirtaajista”. (Helin 1993,13)

Muutoksissa on kyse toimintatapojen, järjestelmien ja voimavarojen uudelleen järjestämisestä. Toiseksi on myös kyse ihmisten tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden sekä suhtautumisen muutoksista. Muutosjohtamisessa pyritään sovittamaan nämä kaksi puolta yhteen, järjestelmä ja ihmisten sisäinen maailma. Jos muutoksen suunnittelu jättää ihmisten tarpeet ja vuorovaikutuksen huomiotta, vallitsee järjestelmäkeskeisyys. Organisaatio, toimenkuvat ja raha oh-

jaavat ratkaisua. Tällöin ihmiset kokevat itsensä ulkopuolisiksi ja toiminta saattaa jähmettyä. Muutosjohtajan rooliksi lankeaa sätkynuken rooli vailla omaa tietoista tahtoa, jota ohjaa ulkoiset tekijät. Jos muutos taas painottuu ihmisuhteiden hoitamiseen, kunkin henkilökohtaisten halujen tyydyttämiseen tai keskenään sopivien työparien kemioiden säätelyyn, ollaan toisessa ääripäässä. Tässä on vaarana normittomuus ja kaaos. Johtajan rooliksi saattaa langeda kaikkivoivan ihmeidentekijän rooli. Muutosjohtajan ensimmäinen perustehtävä on toteuttaa ratkaisuja, joissa vältetään ääripäät ja luodaan tasapainoinen rakenteiden ja ihmisten ratkaisu.

(Ylikoski 1993, 79.)

Hyvän muutosjohtajan tärkein työkalu on kehittynyt mielikuva siitä, millaisia vaiheita muutosprosessiin kuuluu, miten ihmiset reagoivat uusiin asioihin ja millä vauhdilla muutosprosessit yleensä etenevät. (Helin 1993, 117.)

Muutoksessa herää tunteita, jotka voivat hämmentää myös muutosjohtajan. Kuitenkin vain tunteiden hyväksyminen ja niille tilan antaminen vapauttaa niihin sitoutuneen energian. Muutoksen sokkivaiheessa yksilöiden toimintakyky ja tuottavuus laskee tilapäisesti. Tätä lisäävät epävarmuuden tunteet ja luopumisesta johtuva masennus. Syntyy ”epävarmuus tyhjiö”, joka kokemattomalle muutosjohtajalle saattaa tulla yllätyksenä. Epävarmuustyhjiöstä ja muutostunteista ei kuitenkaan tule pyrkiä eroon liian nopeasti. Tunteille pitää tehdä tilaa ja henkilöstöä pitää tukea niiden kohtaamiseen. Muutosjohtamiseen kuuluu alaisten tukeminen tiedottamalla heille muutokseen liittyvistä asioista tarkasti. Tieto poistaa uhan ja epävarmuuden kokemuksia, jotka pikkuhiljaa kääntyvät aktiivisuudeksi. Muutosjohtajan tulee huolehtia riittävästä muutoksen siirtymäajasta sekä tapahtumien ja viestinnän oikein ajoittamisesta. Aika on ainoa tekijä, joka mahdollistaa luopumisen ja uuteen kiinnittymisen. Henkilöstölle tulee osoittaa arvostusta ja kannustusta, näin vältetään itsetunnon järkkymiseltä ja nopeutetaan uuteen ammattirooliin sopeutumista. Myös yhteisölle pitää antaa tukea, sillä se vähentää eristymistä ja tehostaa työyhteisön toimimista. Työyhteisölle tulee muutosjohtajan toimesta myös järjestää mahdollisuus tukipalveluun, jossa nekin, joiden on vaikea kohdata tunnereaktiotaan ajan kuluessa voivat purkaa ajatuksiaan.

(Ylikoski 1993, 80 -81.)

5 TYÖYHTEISÖN KULTTUURI

Työyhteisön kulttuuri on ilmiönä hyvin moniulotteinen. Kulttuuria on kuvattu yhteisten merkitysten verkostoksi, joka muodostuu työyhteisön sekä sen jäsenten historian ja kokemusten kautta. Monesti kulttuuria pyritään määrittämään organisaation toiminnassa selkeästi havaittavien ilmiöiden kautta. Ilma-
piirimittauksilla, työtyytyväisyyskyselyillä, palkitsemisjärjestelmien analyyseillä tai yrityksen perusarvoja tarkastelemalla pyritään muodostamaan käsitys organisaation toiminnan perusteista. Nämä kaikki asiat kertovat jotain itse työyhteisöstä, mutta eivät yksinään anna riittävää kuvaa työyhteisössä vallitsevasta kulttuurista. Työyhteisön kulttuuri muodostuu yhdessä opituista arvoista, uskomuksista ja olettamuksista, jotka ajan myötä muuttuvat jaetuiksi ja pysyviksi. Työyhteisön kulttuuria heijastavien toimintamallien ja arvojen jäsentäessä todellisuutta riittävän laajasti, ne myös siirtyvät työyhteisön uusille jäsenille tapana ajatella ja toimia. (Kvist & Kilpiä 2006, 115 -116.)

Työyhteisön sosiaalisessa piirissä työntekijät arvioivat toisiaan, toistensa tietoja, taitoja, luotettavuutta ja moraalisia ominaisuuksia. Työyhteisön kulttuuri koostuu näistä arvioista ja niihin pohjautuvista toimintamalleista. Toisinaan odotukset muiden työntekijöiden ominaisuuksista eivät vastaa todellisuutta, mutta odotukset silti ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Työtovereiden tietoja ja taitoja koskevat odotukset ovat tärkeitä työyhteisön toiminnan kannalta. Hankkeiden eteenpäin meno, tehtävien jakaminen ja yleensäkin töiden hoitaminen on sen varassa, että ihmisillä on paitsi tietoja ja taitoja, mutta myös odotuksia muiden tiedoista ja taidoista. (Kamppinen, 2003.)

Kun puhutaan työpaikan ajatusmallista sekä tavoista, ollaan kulttuurin ytimessä. Työyhteisön kulttuuri ilmenee esimerkiksi toimintamalleista, palveluasenteesta, tiloista, työntekijöistä sekä työskentelytavoista. Työyhteisön kulttuuriin vaikuttavat monet tekijät, kuten historia, toimintaympäristö sekä johtamistyyli. (Hursti, 2006). Johtajalla on erityisasema taitojen ja tietojen tunnistamisessa. Osaamisen esille saamiseen tarvitaan hyvää pelisilmää ja strategioita. Myös työntekijät suunnittelevat toimiaan sen mukaan, millaisia tietoja ja taitoja olettavat johtajalla olevan. Pääsääntöisesti johtaja on ihminen, joka tietää ja osaa

ja joka tarjoaa työntekijöille eräänlaisen pysyvemmän ja ennustettavamman kiintopisteen kuin muut työtoverit. (Kamppinen, 2003.)

5.1 Vanhan Myllyjärven työyhteisön kulttuuri

Sovimme kahden vanhan Myllyjärven ohjaajan ja kahden Hovilan ohjaajan kanssa, että saisimme haastatella heitä. Haastattelut käsittelivät vanhan Myllyjärven työyhteisön kulttuuria ja Hovilan työyhteisön kulttuuria. Haastattelut olivat täysin erillisiä tutkimushaastatteluista. Saimme myös luvan käyttää henkilökohtaisessa tiedonannossa haastateltavien nimiä lähdeviitteinä.

Myllyjärven nuorisokodin työpaikkakulttuurille ominaista oli vahva työmoraali. Työyhteisö ja kokeneet työntekijät saivat arvostusta sekä johtajalta että alueen sosiaalityöntekijöiltä. Heidän työtään kunnioitettiin, joka taas tuki vahvaa työmoraalia. Myllyjärven työpaikkakulttuurissa johtaja antoi vastuuta ja tilaa työntekijöille. Hän oli osa työyhteisöä ja kiinnostunut nuorista ja heidän tilanteestaan. Leimallista myllyjärveläisille oli myös vahva ammattitaito, joka näkyi esimerkiksi jatko- ja lisäkoulutusten muodossa. (Hanhinen & Julkunen 2007.)

Koska Myllyjärven nuorisokodilla oli sama työyhteisö pitkään, muodostivat he vankan yhteisen linjan työmenetelmien osalta. Vaikka näitä menetelmiä ei kirjattukaan ainoiksi oikeiksi menetelmiksi, pätevät ne kaikkien työntekijöiden kasvatustyössä. Nuoren yksilölliset tarpeet on otettu huomioon nuoren kasvatuksessa, ja työntekijät ovat aina tukeneet toisiaan työssään, ja tukeminen ulottui aina myös toiseenkin osastoon. Koskaan ei jätetty työkaveria pulaan, vaan oltiin valmiita joustamaan toimivan yhteisön puolesta. Myllyjärven nuorisokodin työpaikkakulttuurissa myös keittiöhenkilökunnalla oli keskeinen rooli kasvatustyössä, ja he ottivat myös vastuuta nuorista. (Hanhinen & Julkunen 2007.)

5.2 Hovilan työyhteisön kulttuuri

Hovilan nuorisokoti oli pieni yksikkö, jossa oli tiivis työyhteisö. Sen työskentelylle ominaista oli joustavuus suhteessa työkavereihin, työaikoihin ja työtehtäviin. Koska Hovilassa ei ollut erityistyöntekijöitä, tekivät kaikki kaikkea. Käy-

tännön työtehtävien hoitamisen tasolla oli vastualueet määritelty ja jaettu työntekijöille. Näitä olivat tilitykset, työvuorolistat, auto sekä bändisoittimet. Työkulttuuri oli vastuullista ja sitä kannettiin koko talosta ja sen toiminnasta. Vastuun jakamisen myötä työyhteisössä vallitsi vankka yhteisöllisyys. Se tarkoitti myös työn tekemisen rentoutta, ”ihmiset veivät työtä eteenpäin”. (Ahonen & Eronen 2007.)

Erikoistuminen päihde- ja huumenuoriin vaikutti osaltaan työpaikkakulttuuriin. Hovilassa kehitettiin ns. Hovilan hoitomalli, arviointijakso, joka takasi työyhteisölle yhtenäiset työmenetelmät. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista nuorta koski samat säännöt ja sanktiot. Hoitomalli vaikutti Hovilan ilmapiiriin niin, että nuoretkin tiesivät tarkalleen miten Hovilassa toimitaan ja se osaltaan vahvisti koko yhteisön yhteenkuuluvuutta. Leimallista Hovilalle oli myös perhetyö ja sen kehittäminen. Vanhempien ja nuorten suhdetta tuettiin ja Hovilassa kehitettiin oma perhetyön malli. Hovilan nuorisokoti oli elänyt 1990-luvun alusta asti jatkuvan muutospaineen alla, johtuen tilojen vaihtamisesta ja eri kokeilujen toteuttamisesta. Tämä vahvisti halua selviytyä vaikeistakin tilanteista ja muutoksista. Osaltaan se kuitenkin aiheutti myös tunteen ”Miksi aina me joudumme joustamaan?”. Hovilasta on aina puuttunut vahva johtajuus. Tämä on vaikuttanut siihen, että työyhteisön on pitänyt tulla toimeen omillaan. (Ahonen & Eronen 2007.)

6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää:

- miten ohjaajat ovat kokeneet nuorisokotien muutoksen
- sen vaikuttavuutta heidän työtehtäviinsä
- miten he ovat itse pystyneet vaikuttamaan muutokseen
- muutoksen vaikutusta ohjaajien työssäjaksamiseen
- ohjaajien mielipiteitä uudesta työyhteisöstä
- ohjaajien mielipiteitä muutoksen johtamisesta
- ohjaajien ajatuksia nuorisokodin tulevaisuudesta

Opinnäytetyömme saa jatkoa, kun seuraavan vuoden sosionomiopiskelijat tekevät samasta aiheesta opinnäytetyön. Seuraavan vuoden opiskelijat tutkivat sitä, miten muutos on edennyt vuoden aikana ja missä prosessin vaiheessa työyhteisö on. Teemme opinnäytetyön yhteistyössä Myllyjärven nuorisokodin kanssa ja toivomme, että tutkimuksestamme on hyötyä nykyisen Myllyjärven nuorisokodille työyhteisön sekä työpaikkakulttuurin rakentamisessa. Opinnäytetyömme toivottavasti auttaa myös työntekijöitä näkemään muutosprosessin kokonaisuuden ja sen missä prosessin vaiheessa he kulloinkin liikkuvat. Kohdejoukkomme siis koostuu Hovilan sekä Myllyjärven nuorisokodin ohjaajista, jotka nykyään työskentelevät uudistuksessa Myllyjärven nuorisokodissa. Tutkimuksen suoritamme kvalitatiivisin menetelmin.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997,161.)

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan yleensä ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän itse tehtyihin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tälle perusteena on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Monet tutkijat käyttävät tiedon hankinnassa apuna myös lomakkeita ja testejä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa seikkoja, joita ei osattu odottaa. Tämän vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan myös metodeja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Näitä metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä ryhmähaastattelut. Yleensä myös kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 1997,165.)

Koska tutkimuskohteena ovat ohjaajien tunteet sekä kokemukset, koimme että kvalitatiivinen tutkimus on tähän sopiva tapa selvittää niitä. Tämä tukee myös sitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä, ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei sattumalta. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.) Tarkoituksena on tehdä tutkimuksesta toteava, eikä meidän tehtävänä ole etsiä kehitysmenetelmiä.

6.3 Kohdejoukko

Tutkimuksemme kohdejoukko koostuu Jyväskylän kaupungin lastensuojelutyöntekijöistä, jotka tällä hetkellä työskentelevät uudistetussa Myllyjärven nuorisokodissa. Ohjaajat ovat entisiä Hovilan nuorisokodin sekä vanhan Myllyjärven nuorisokodin työntekijöitä. Uudelleenhakumenettelyssä myös Mattilan perhetukikodin ja Lotilan nuorisokodin ohjaajat saivat mahdollisuuden hakea uuteen Myllyjärven nuorisokotiin. Yksi työntekijä vaihtoi Myllyjärven nuorisokodista Mattilan perhetukikotiin, mutta Mattilasta ei tullut Myllyjärvelle ketään. Myllyjärveltä kaksi ohjaajaa siirtyi Lotilan nuorisokotiin mutta Myllyjärvelle ei tullut Lotilasta ketään. Hovilan nuorisokodista siirtyi useampi ohjaaja Lotilaan. Ohjaajilla on eripituisia kokemuksia lastensuojelutyöstä laitoksessa. Kohdejoukkoon kuului 16 ohjaajaa.

6.4 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmänä käytimme puolistrukturoitua ryhmähaastattelua. Puolistrukturoitu tutkimustapa tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja mutta haastatteliija voi halutessaan vaihdella niiden järjestystä. Lisäksi on huomioitavaa, että haastateltavat saavat vastata omin sanoin, ilman haastattelijan johdattelua tai valmiita määreitä. Kolmanneksi voidaan ajatella että kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta haastatteliija voi vaihdella vapaasti niiden sanamuotoja. Käytännössä tämäntyyppisen haastattelun tekeminen edellyttää, että tutkija on etukäteen tutustunut tutkimuskohteena olevan ilmiön sisältöön, jotta haastatteluiden pääteemat pystytään määrittele-

mään. Eli vaikka tarkoituksena on kartoittaa haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, tehdään tämä kuitenkin jo olemassa olevien tietojen ja valmiiksi todennettujen teemojen avulla. (Hirsjärvi 2000, 47 - 48.)

Opinnäytteen on ammattikorkeakoululta tilannut Myllyjärven nuorisokodin johtaja. Tarkoituksena oli, että kaksi työyhteisön ulkopuolelta tulevaa henkilöä tarkkailevat ja havainnoivat työyhteisön ilmapiiriä ja tämän jälkeen haastattelevat työyhteisöä. Suoritimme lastensuojelun harjoittelumme Myllyjärven nuorisokodissa, molemmat eri osastoilla. Näin saimme tietoa molempien osastojen työyhteisöstä, ajatuksista ja ilmapiiristä. Vietimme Myllyjärvellä seitsemän viikkoa, jonka aikana havainnoimme työyhteisön ilmapiiriä, osallistuimme yhteisön arkeen, kehittämispäiviin ja muuhun toimintaan. Havaintojen pohjalta suunnittelimme haastattelulomakkeet yhteistyössä ohjaavien opettajien ja Myllyjärven nuorisokodin edustajien kanssa. Tämän jälkeen haastattelimme ryhmät. Haastatteluryhmiä oli neljä, koska haastattelimme kahta osastoa erikseen, ja jaoin osastotkin vielä kahteen ryhmään. Koska yksi työntekijä teki vain yövuoroja, oli hänelle järjestettävä haastattelu yksin. Haastattelutilanteita toteutimme yhteensä viisi. Näistä viidestä haastattelusta neljä teki Vilma Pelttonen, koska Ilona Kivimäki oli sairauslomalla.

Haastateltavat saivat mahdollisuuden tutustua kysymyksiin etukäteen, koska heille jaettiin kyselylomakkeet, jotka oli täytettävä ennen haastattelua. Haastattelutilanteessa oli kaikilla tukena täytetty kyselylomake, joka käytiin kohta kohdalta läpi ryhmässä. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja kyselylomakkeet kerättiin pois haastattelun jälkeen. 16 ohjaajaa osallistui ryhmähaastatteluihin. Kuitenkin heistä vain 10 palautti haastattelulomakkeen. Tutkimustuloksemme siis perustuvat jokaisen Myllyjärven nuorisokodin ohjaajan haastatteluissa ilmaisemiin mielipiteisiin sekä 10 ohjaajan lomakevastauksiin. Harjoittelun aikana tekemäämme havainnointia käytimme ainoastaan apuna haastattelulomakkeidemme rakentamisessa.

Haastatteluissa koimme myös vastoinikäymisiä teknologian kanssa. Vilma Pelttonen aloitti haastattelut, ja hän lainasi ammattikorkeakoulun vahtimestarilta nauhoituskonetta, jolla oli tarkoitus nauhoittaa ensimmäinen haastattelu.

Ensimmäisessä haastattelussa oli mukana vain yksi ihminen. Nauhoituksen jälkeen illalla kävi kuitenkin ilmi, että nauhasta ei kuulunut mitään, ja näin ollen haastattelu epäonnistui, emmekä voineet käyttää sitä tutkimuksessamme. Seuraavana aamuna oli sovittuna uusi haastattelu, eikä siinä välissä ollut enää mahdollista käydä koululla vaihtamassa konetta. Vilma Peltonen nauhoitti siis myös seuraavan haastattelun vahtimestarin antamalla nauhurilla ja toivoi parasta.

Seuraavaan haastatteluun Vilma Peltonen hankki itse ystävän kautta sanelukoneen, koska luottamus koulun välineisiin oli mennyt. Tähän sanelukoneeseen tarvittiin mikrokasetteja ja kävikin ilmi, että kyseisiä mikrokasetteja ei enää edes valmistettu. Haastatteluun lähdettiin yhden mikrokasetin kanssa, jonka nauhoitusaika oli 1 tunti. Haastattelu kesti melkein 2 tuntia joten haastattelusta jäi melkein tunti nauhoittamatta.

Haastattelutilanteet olivat sisällöltään asiallisia ja pienten muistutusten avulla haastateltavat pysyivät aiheessa. Useat haastateltavat lukivat vastaukset suoraan haastattelulomakkeesta, eikä kovin laajoja keskusteluja syntynyt. Ilmapiiri oli kaikissa haastatteluissa vapautunut. Koimme, että haastateltavat saivat sanottua kaiken mitä halusivat.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Työntekijät täyttivät haastattelulomakkeet omalla tai työajallaan. Ohjeistimme ainoastaan, että lomakkeet tulee olla täytettyinä haastatteluun tultaessa. Muutoin emme neuvoneet tai vaikuttaneet niiden täyttöön. Haastatteluissa ohjasimme keskustelua ainoastaan kehotuksilla siirtyä seuraavaan kysymykseen joko ajankäytöllisistä syistä tai aiheesta eksymisen vuoksi. Tämän pystyimme vielä tarkistamaan nauhoilta litterointivaiheessa, jolloin toinenkin tutkija, joka ei ollut paikalla, pystyi kuulohavainnolla vahvistamaan, että omilla mielipiteillä ei ollut vaikutettu haastatteluun. Tämä oli tärkeää erityisesti siksi, että toinen tutkija oli toteuttanut viidestä haastattelusta neljä. Näin pystyi toinenkin tutkija toteamaan, ettei tutkimukseen vaikuttanut se, kuka haastattelija oli. Litteroidessamme emme myöskään muuttaneet ihmisten sanomisia, vaan pyrim-

me mahdollisimman tarkkaan lauseiden toistamiseen. Tämä oli haastavaa, koska koulun nauhurilla nauhoitetut haastattelut kuuluivat todella huonosti.

Haastatteluihin osallistui koko kohdejoukko, mutta haastattelulomakkeisiin vastasi vain 10 henkilöä. Syitä vähäiseen vastauslomakkeiden palauttamiseen olivat unohtelu sekä kiireinen työaikataulu. Kehotimme kaikkia haastateltavia täyttämään lomakkeen, ottamaan sen mukaan haastatteluun ja palauttamaan sen välittömästi haastattelun jälkeen. Haastattelun jälkeen osa ohjaajista pyysi lisää aikaa haastattelulomakkeen täyttämiseen. Tämä luultavasti johti siihen, että osa heistä unohti palauttaa lomakkeen kun sitä ei heti vaadittu.

Yhden haastattelun jouduimme hylkäämään kokonaan, koska puheesta ei saanut mitään selvää. Toisen haastattelun kohdalla kasetti loppui yhden tunnin jälkeen, vaikka haastattelu kesti kaksi tuntia. Haastattelu, jonka jouduimme hylkäämään, vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen vain vähän, koska haastattelu oli ainoa tekemämme yksilöhaastattelu ja kyseinen haastateltava oli täyttänyt haastattelulomakkeen. Kasetin loppuminen yhdessä ryhmähaastattelussa on voinut vaikuttaa suorien lainauksien määrään ja laatuun. Tämä tarkoittaa ainakin sitä, ettei opinnäytteessämme ole kyseiseen haastatteluun osallistuneiden henkilöiden suoria ajatuslainauksia, siltä osin kun nauhoitus epäonnistui. Eniten vaikutusta luotettavuuteen on sillä, että koko kohdejoukko ei palauttanut kyselylomaketta. Tämä johtuu siitä, että nauhoitetuista haastatteluista otimme suoria lainauksia ja ajatuksia, mutta lomakkeista kirjasimme kaiken opinnäytteeseemme. Koemme kuitenkin, että haastattelut ja kyselylomakkeet täydensivät toisiaan niin, että vastausten voidaan sanoa kuvastavan Myllyjärven nuorisokodin työyhteisön yleistä mielipidettä.

Reliabiliteettia eli mittareiden luotettavuutta osaltaan paransi se, ettei haastatteluissa ollut mukana esimiestehtävissä toimivia henkilöitä, eikä työn tilaajaa. Tämä varmisti rehellisemmän ja avoimemman keskustelun. Luotettavuuteen olisi vaikuttanut työn tilaajan läsnäolo, sillä monilla työntekijöillä nousi huoli luottamuksellisuudesta ja moni koki osallistumisen riskitekijänä suhteessa työpaikkaansa ja omaan asemaansa työyhteisössä. Tämä oli kuitenkin asia, josta työyhteisössä lähinnä vitsailtiin. Emme saaneet suoraa palautetta keneltäkään, että työntekijä ei haluaisi osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksemme sisäinen validiteetti eli teorian ja mittareiden yhteensopivuus on hieman tulkinnanvarainen kysymys, sillä se miten ihmiset kokevat muutoksen on tärkeintä. Emme vertaa tai luokittele kokemuksia. Teoria liittyy muutokseen ilmiönä yleistasolla, sen psykologisiin ilmenemismuotoihin ja prosessin vaiheisiin. Kuvaamme siis ensin yleismaailmallista ilmiötä ja sen jälkeen yksilöllistä ja tapauskohtaista kokemusta samasta ilmiöstä.

Ulkoinen validiteetti eli tutkimusaineiston riittävyys on työssämme kohdallaan. Täydentäviä kysymyksiä tai haastatteluja ei tarvitse järjestää. Tutkimusaineistoa meillä on noin 60 sivua, joka kaikki käsittelee henkilöstön kokemuksia muutosvaiheessa. Koemme, että kaikki mitä he ovat halunneet tuoda julki, on sanottu.

6.6 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat

Hirsjärven ym. (1997, 27 - 28) mukaan tutkimusongelman tai kohteen valinta on jo eettinen ratkaisu. Tässä valinnassa kysytään kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Koska työ on tilattu meiltä, emme ole voineet vaikuttaa työn aiheeseen tai näkökulmaan (henkilöstön tutkiminen) ja eettinen ratkaisu tutkimuksen aiheen valinnasta on jäänyt tilaajalle.

Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin on selvitettävä miten henkilöiden suostumus hankitaan, minkä tyyppistä tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä osallistumiseen sisältyy (Hirsjärvi ym. 1997, 28). Tulimme tekemään tutkimusta Myllyjärven nuorisokodille niin, että työntekijöille oli kerrottu tulostamme ja tutkimuksen tekemisestä. Haastatteluihin osallistuminen tapahtui työaikana ja lähijohtaja oli heitä haastatteluista informoinut ennen tuloamme. Meillä ei ole tietoa oliko haastatteluista mahdollisuus kieltäytyä lähijohtajalle, joka oli hankkeen alullepanija. Meille kukaan ei ilmaissut haluttomuuttaan osallistua. Annoimme tietoa tutkimuksen toteuttamisesta työntekijöille. Jossain kohdin omakin punainen lankamme oli hukassa, emmekä aina osanneet vastata kysymyksiin valmiin työn muodosta ja näkökulmista. Joillakin työntekijöillä nousi huoli luottamuksellisuudesta ja omasta suhteestaan työn tilaajaan, joka kuitenkin oli heidän lähijohtajansa. Tutkimukseen rehellisesti osallistumisen moni

koki riskitekijänä suhteessa työpaikkaansa ja omaan asemaansa työyhteisössä.

Hirsjärvi ym. (1997, 29) kertovat, että tutkimustyössä vältetään epärehellisyyttä sen kaikissa osavaiheissa. Keskeisiä asioita ovat ainakin seuraavat: toisten tuotoksia ei kopioida, toisten tutkijoiden osuutta ei vähätellä, tuloksia ei yleistetä kriitikittömästi, niitä ei sepitetä eikä kaunistella ja raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. Tutkimuksemme tulosten raportoinnissa on käytetty ainoastaan suoria lainauksia haastattelulomakkeista sekä nauhoitetuista keskusteluista. Näin varmistamme tutkimuksen luotettavuuden.

Tutkimuksemme aineisto on arkaluontoinen. Vastaukset olivat hyvin suoria, eivätkä haastateltavat peitelleet tuntemuksiaan muutoksesta. Tutkimuksemme kohdejoukko on nimetty ja tunnistettavissa. Työyhteisöön kuuluvat työntekijät sekä lähijohtaja ovat muutoksen sekä tutkimuksen keskiössä ja täten aineiston arkaluonteisuus vaikuttaa tutkimuksemme eettisyyteen. Asiasta on keskusteltu työn tilaajan kanssa ja osapuoli on antanut suostumuksensa aineiston julkiseen esillepanoon. Eettisestä näkökulmasta tulosten tulkinnan tulee olla hienovaraista ja mahdollisimman suoraa lainausta. Tähän olemme pyrkineet koko tulososiossa.

6.7 Aineiston analysointi

Raportoimme tutkimusaineistoa tulososassa mukailtuna puolistrukturoidun teemahaastattelun teemojen mukaan. Teemoja ovat nuorisokotien muutos, vaikutusmahdollisuudet muutoksessa, vaikutukset työtehtäviin, työssäjaksaminen, työyhteisö, tulevaisuus sekä ohjaajien kommentteja ja terveisiä. Emme käytä raportoinnissa mitään analyysimenetelmää vaan kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista toteavaa ilmaisutyyliä.

Harjoittelun aikana teimme työyhteisössä havaintoja, joiden avulla rakensimme kyselylomakkeen. Havainnoinnin tuloksia emme käyttäneet muuhun tarkoitukseen opinnäytetyössämme. Haastattelulomakkeita palautui yhteensä 10 kappaletta ja ryhmähaastatteluihin osallistui koko kohdejoukko eli 16 ohjaajaa.

Aineistoa lähdimme keruuvaiheen jälkeen purkamaan niin, että purimme vastaukset teemahaastattelulomakkeen runkoon. Kuuntelimme esimerkiksi ryhmähaastattelunauhast ja kirjoitimme kaiken puhtaaksi tietokoneelle, jokaisen kommentin siihen kuuluvan kysymyksen alle. Haastattelulomakkeet purimme myös sanasta sanaan samaan lomakerunkoon, jossa olivat myös nauhoitettujen haastattelujen aineisto. Aineistoa opinnäyteyössämme käytimme niin, että teemahaastattelulomakkeista olemme kirjanneet kaikki niihin vastatut asiat opinnäytteeseemme. Haastatteluista litteroitua aineistoa olemme käyttäneet sopivin ja täydentävin osin, suorien lainausten muodossa. Tutkimuksemme tuloksissa on käytetty tasapuolisesti kaikkien vastaajien antamia suoria lainauksia. Olemme lisänneet teoretietoa tulosten väliin, niiltä osin kun olemme kokeneet sen täydentävän ja selkeyttävän ohjaajien antamia vastauksia. Näitä ovat muun muassa ryhmäilmiöt, jotka ovat yleismaailmallisia ja huomattavissa myös kohdejoukostamme. Koska kohdejoukkomme on nimetty ja tunnistettavissa oleva joukko ihmisiä, olemme anonyymiteetin suojaamisen vuoksi jättäneet kirjaamatta tuloksiin mitään tietoja vastaajista. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajia ei ole numeroitu.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Taustatiedot vastaajista

Haastattelun kohteena tutkimuksessamme olivat Myllyjärven nuorisokodin ohjaajat. Haastateltavan taustatietoja kartoitimme haastattelulomakkeessa, kysymällä kummalla osastolla ohjaaja työskentelee sekä hänen työkokemuksensa pituutta. Arviointiyksiköstä haastattelimme kahdeksan työntekijää. Myös pitkäaikaisiä yksiköstä ryhmähaastatteluun osallistui kahdeksan työntekijää. Haastattelulomakkeita meille palautettiin 10 kappaletta. Työkokemuksen pituuteen on vastannut kahdeksan kymmenestä lomakkeen palauttaneesta, kaksi ei ole kommentoinut mitään. Pitkäaikaispuolelta työkokemuksen pituus vaihteli 17 - 32 vuoden välillä. Kaksi pitkäaikaispuolen työntekijää eivät kertooneet työkokemuksensa pituutta. Arviointiyksikössä lyhin työkokemus oli 4 vuotta 2 kuukautta ja seuraavaksi lyhin 5 vuotta työtä tehneellä. Kahdella vastanneella työkokemusta oli hieman yli 10 vuotta ja pisin työkokemus oli yhdellä vastaajalla 22 vuotta.

7.2 Nuorisokotien muutos

Kysyimme ohjaajilta, kuinka he kokivat nuorisokotien muutoksen. Pääsääntöisesti vastaajat olivat luonnehtineet omia kokemuksiaan muutoksesta negatiivisilla sanankänteillä, monet koettivat kuitenkin nähdä muutoksessa myös hyviä puolia. Neljä vastaajaa kuvaili muutosta stressaavaksi ja voimia kuluttavaksi. Kahden vastaajan mielestä muutos oli ollut sekava. Kaavakkeissa mainittiin myös hallitsemattomuus. Aron (2002, 59) mielestä muutokseen reagoinnissa on muistettava, että jokaisen reaktionkulku on yksilöllinen. Muutoksen tuottama oireilu eroaa yksilötasolla paljon sekä voimakkuudeltaan että sisällöltään.

”..stressaavaa tää on ollut, kerta kaikkiaan toista vuotta jatkuvaa matalaa stressaamista, joka on näkynyt pitkässä jaksossa väsymyksenä. Kaiken kaikkiaan en oo alun perin ymmärtänyt tätä mistä tää on lähtenyt ja miksi, mutta oon ymmärtänyt, että muutakaan vaihtoehtoo ei oo. Oon nähnyt tän myöskin semmosena hyvänä asiana eli jotakin uuttakin saadaan aikaan. Ja toisaalta se työ mitä mä tein ennen täällä oli tullut tiensä päähän. Toisaalta en nää mitään muutosta siihen edelliseen työhön kun hoidin pitkäaikasia.--- Meille sanottiin, että osastolla tulee porukka vaihtumaan kaiken aikaa, mutta niin ei oo käynyt. Meillä on arviointi tukossa koko ajan. Tää on kauheen negatiivista mitä mä tässä ajattelen, mutta yritän ajatella myös positiivisesti, eteenpäin mennään ja kaitää joskus selkiää..”

Lomakkeista kävi ilmi, että muutoksen koettiin lähtevän ylhäältä alaspäin - pakon sanelema. Rakenne koettiin hyvänä, mutta toteutus vääränä. Muutos oli runnomista, joka toteutettiin liian nopeasti, josta seurasi se, että henkilöstön ääni kuului vain ajoittain, muttei saanut vastakaikua. Kiire ja pakko mainittiin. Organisointia pidettiin huonona ja koettiin epävarmuutta, koska ilmoilla oli monenlaisia muutossuunnitelmia. Pitkäkestoinen epävarmuus oli mainittu useammassa lomakkeessa.

” Musta tuntuu, että mä oon palannut 1800-luvulle. Ja silloin mä tiesin, että näin siinä tulee käymään. Niin paljosta joutu luopumaan, että se luopuminen on ollut tosi kovaa. Ja se oli hirveen sekavaa ja nopeeta ja ne vaan tuli bääbädäpädää, käskyt tuli vaan yläältä ja työntekijät pidettiin pimennossa ja johtajatkin pidettiin pimennossa. Ja selän takana puuhasteltiin aika paljon niitä asioi-

ta, ne oli lyöty lukkoon paljon aikaisemmin kun niitä meille kerrottiin, että siinä mielessä se muutos miten se vietiin, vähä paska makuhan siitä jäi. Ei siinä ollut paljon tehtävissä, siinä mietti vaan, et tää oli nyt tässä ja piste.”

Aron (2002, 56) mukaan suuri osa muutoksista tapahtuu lupaa kysymättä.

Ulkoapäin tullutta muutosta voidaan huomattavasti pehmentää ja sen haittavaikutuksia vähentää osallistamalla ihmisiä muutokseen.

Erään vastaajan mielestä Hovila ja Myllyjärvi yhdistettiin pakolla. Toinen kommentoi, että Hovilassa tapahtui työuran aikana paljon muutoksia, joten nuorisokotien muutos ei herättänyt suuria tunteita. Yhden vastaajan mielestä Lotilan nuorisokoti säilyi ennallaan, muutoksessa vain Myllyjärvi ja Hovila sulautuivat keskenään. Epäusko leimasi erästä vastaajaa: ”En ymmärrä vielä kään miksi Hovila ja Hovilan hoitomalli piti lopettaa”. Hovilaan liittyvänä mielipiteenä ilmaistiin myös, että profilointia ei olisi pitänyt purkaa, sillä nyt Jyväskylässä kukaan ei hoida kunnoilla alaikäisiä päihdenuoria.

Lastensuojelullista näkökulmaa oli tuotu esiin osassa vastauksista. Ohjaajat kokivat, että muutoksesta puuttui laaja-alainen lastensuojelun näkökulma ja että sijoitetut nuoret joutuivat sijaiskärsijöiksi. Resurssien vähenemisen myötä laitospaikkoja on vähemmän. Koska henkilökuntapulaa oli kesän aikana, ei nuoria ehditty valmistella muutokseen. Muutoksen myötä koettiin, että uusien työyhteisöjen muodostuminen sisältää haasteen ja mahdollisuuden.

Lomakkeissa mainittiin myös, että tehtävänkuvat ovat vielä hieman epäselviä, varsinkin arvioinnin ja vastaanoton välillä. Erään vastaajan mielestä muutos oli täysin turha henkilöstön sekoitus, joka on vain lisännyt ongelmia. Muutama vastaaja kommentoi muutosta seuraavasti: ”Ihan mitätön juttu”, ”Huonompaan menttiin” sekä ”Ei nähdä metsää puilta ja tehdään lyhyen ajan säästötavoitteita”.

Kysyimme ohjaajilta myös heidän kokemuksiaan muutoksesta haastatteluhetkellä. 1.7.2006 aloitti uusi nuortenhuoltolaitosten kokonaisuus ja Myllyjärvellä uusi työyhteisö. Teimme haastattelut joulukuun 2006 alussa, kun uusi työyhteisö oli työskennellyt yhdessä viisi kuukautta. Seuraavassa käymme läpi ohjaajien kokemuksia haastatteluhetkellä, kun kokemusta yhdessä työskentelemisestä on jo jonkin verran.

”Mä oon sanonut sen ennenkin, et kuitenki kun se toiminta alko silloin elokuussa mä koin jotain kauheen raikastavaa tässä Mylskän ilmapiirissä. Täällä oli tietynlainen porukka ollu pitkään töissä ja tietynlaiset linkkiytymät jne. Mutta ihan älyttömästi myöskin raikastu tää ilmapiiri kun tänne tuli uusia ihmisiä, uutta verta, uusia ajatuksia ja tota kehitystä koitetaan viiä eteenpäin. Mut semmosen mihihn mä oon ite törmänny on, et mun oma arvomaailma ei kohtaa kaikkia asioita mitä täällä työpaikalla tapahtuu. Ja se on ollut hirveen iso ristiriita.”

Haastatteluhetkellä muutos koettiin vielä keskeneräiseksi. Tämä oli mainittu melkein joka vastauslomakkeessa. Lomakkeissa mainittiin myös, että prosessi on vielä kesken ja että työyhteisö hakee vielä toimintatapaansa ja kulttuuriaan. Muutos jatkuu edelleen joten tuntemukset eivät ole vakiintuneet. Erään vastaajan mukaa vieläkään ei ole tietoa mihin muututaan ja milloin muutos loppuu, jotta voisi tehdä oikeaa työtä. Toisen mielestä eteenpäin on menty pienin askelin. Yksi ohjaaja kuvailee haastatteluhetken tilannetta niin, että viiden portaan muutosmittarissa he ovat askelmalla kaksi.

”Minun mielestäni myöskin eteenpäin on tässä menty ja hyviäkin asioita tullu, mutta että edelleenkin tää on kuluttavaa ja epävarmaa. Tulevaisuus on epävarma, eikä ole rauhallinen ja vakaa olo.”

Kehittäminen koettiin turhauttavana ja vähän junnaavana. Johdon suunnitelmat paperilla ovat eri asia kuin mitä henkilökunta kokee pystyvänsä toteuttamaan käytännössä. Eräs ohjaaja on esittänyt kysymykseemme vastakysymyksiä: ”Minkä muutoksen? Mikä on muuttunut?”. Työ koettiin edelleen hektiseksi, kuormittavaksi, stressaavaksi sekä uuvuttavaksi. Edelleen kuluttavaksi mainittiin epävarmuus.

”Tällä hetkellä kun mä katon itteeni ja työtovereitani niin me ollaan aika uupuneita. Kertakaikkiaan. Se, ettei oo tapahtunut mitään, se et se polkee paikallaan. Se et jos joku sanois, että zäp zäp zäp näin tää homma toimii, niin se meniskin eteenpäin.”

Hyvääkin löytyi; arviointijakson kehittäminen paremmaksi ja toimivammaksi koettiin positiivisena. Toisaalta eräs toinen ohjaaja koki, että arviointiyksikkö ei toimi kunnolla, koska arviointiyksikkö joutuu vastaamaan myös avoimuuden

tukitoimena sijoitettujen nuorten tarpeisiin. Kahden ohjaajan mielestä säännöt ja selkeys puuttuvat. Myös yhteinen ”työnäky” ja yhteiset työmenetelmät ovat kateissa. Eräs vastaaja mainitsi, että suunniteltua yhteistyötä arviointiyksikön ja kriisi/vastaanottoyksikön kanssa ei ole. Työntekijät ajalehtivat virran mukana. Toiveikkuuttakin löytyi: ”Kaikki toivottavasti löytää vähitellen paikkansa”.

7.3 Vaikutusmahdollisuudet muutoksessa

Kysyimme vastaajilta, mihin asioihin he pystyivät vaikuttamaan muutosvaiheessa. Haastattelulomakkeessa kysyimme ohjaajilta myös mihin he olisivat muutoksessa halunneet vaikuttaa. Halusimme kartoittaa kohtasivatko vaikutusmahdollisuudet ja asiat, joihin työntekijät olisivat halunneet vaikuttaa toisensa.

Viisi vastaajaa ilmoittaa voineensa vaikuttaa omiin asenteisiinsa muutosta kohtaan. Eräs ohjaajan mainitsee, että hän on voinut vaikuttaa omaan muutoshalukkuuteensa. Toinen sanoo vaikuttaneensa vanhojen kaavojen romuttamiseen. Neljä ohjaajaa kertovat voineensa vaikuttaa siihen mihin yksikköön he sijoittuvat. Yksi ohjaaja kertoo, että esitti yhteisissä palaverissa ja tapausmisissa omat mielipiteensä, mutta ne menivät taivaan tuuliin. Myös toinen ohjaaja koki, että ainoa vaikuttamismahdollisuus oli se, että hänellä on muutospalaverissa ollut puheoikeus.

”Siihen varmaan pystyi vaikuttaan et mihin yksikköön sijoittui ja missä alottaa tässä uudessa systeemissä. Se oli varmaan se ainut. Jossain määrin sit siihen et ketä nuoria tuolta toiselta puolelta tulee pitkäaikaispuolelle—Oliko sekään nyt sitten aitoa vaikuttamista että sehän oli selvää ratkasua et ketä tuolta oikeen tulee. Paljon oli näitä tilaisuuksia ja monenlaisissa palaverissa hypättiin. Mulle ei ainakaan jääny mitään konkreettista niistä käteen minkä ois voinu ajatella että siinä palaverissa sanottiin näin. Et se näkyy tässä ja tässä et tuntuu vaan juna menee näin ja sitten siinä voi puuhastella ympärillä sitten.”

Ohjaajat kokivat, että muutos oli ylhäältä johdettu ja että henkilökunnan mielipidettä kysyttiin, mutta sillä ei ollut suurta vaikutusta. Ohjaajilla oli tunne, että asiat on jo päätetty. Edes aikatauluihin ei voitu vaikuttaa vaikka ohjaajat olivat vahvasti sitä mieltä, että muutoksen aikataulu on liian nopea.

”Se miltä musta tuntuu, että se kaikki kävi niin nopeesti. Että alkaa uudet tilanteet ja toiminta yhtäkkiä—ois pitänyt olla aikaa suunnitella. Sitä se on nytkin, koko ajan vaan tehään, tehään ja tehään ja sitten kolmen kuukauden päästä todetaan, ettei tästäkään tuu mitään.”

Kahden vastaajan mielestä he eivät pystyneet käytännössä vaikuttamaan juuri mihinkään. Aro (2002,55) pohtii, että niin kuin jo aiemmin todettiin, hyvin tärkeä seikka on se missä määrin henkilöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun. Muutosta, jossa itse on psykologisesti mukana, on helpompi sietää kuin täysin itsen ulkopuolelta tulevaa muutosta, johon on vain sopeuduttava. Tämä perustuu ihmisen autonomian tarpeeseen eli tarpeeseen olla itsemääräytyvä. Mielekkyyden ja eheyden kokeminen edellyttää riittävää kokemusta autonomiasta.

”..en mihinkään. Sellaista näennäisdemokratiaa--palavereita missä meille saneltiin mitä meidän pitää tehdä. Siellä ei jaettu puheenvuoroja—en mää ainakaan kokenut olevani siinä millään tavalla mukana. Plus, että meille sanottiin, ettei täällä oo pakko olla töissä. --tavalla tai toisella kiristettiin sillä, että turpa kiinni—meille luotiin semmoinen helekkurin hieno kuva tästä jutusta, että jopa itte alko uskoo siihen---ja se miten mä tän ajattelen niin semmonen perusluottamus on mennyt, että puhutaan mitä puhutaan, mutta sillä ei oo mitään merkitystä meille..”

Yksi ohjaaja kokee vaikuttaneensa olemalla mukana Hovilan kannanotossa, joka oli muutosta käsittelevälle lautakunnallekin lähetetty.

”Ainoo mikä mulla tuli oli, että pysty esittämään niissä yhteisessä palaverissa omat mielipiteensä---Hovilassakin tehtiin näitä kannanottoja ja lähetettiin lautakunnalle, että ootteko te tosissaan lakkauttamassa näitä palveluja? Semmonen olo jäi, ette käytännössä oo mihkään pystynyt vaikuttamaan. Ainoo oli siinä pakollisessa sijottautumismenettelyssä, sinne se rasti ruutuun.”

Toisen ohjaajan kohdalla vaikuttamismahdollisuus on ilmennyt mahdollisuutena suunnitella toimintaa ja toteuttaa sitä osana työyhteisöä sen jälkeen kun muutossuunnitelma oli lyöty lukkoon. Yksi vastaaja kokee pystyneensä vaikuttamaan jossain määrin nuoriin. Kaksi ohjaajaa eivät olleet palveluksessa kun muutos aloitettiin.

Vastauksissa tuli selkeästi ilmi, että monet olisivat halunneet vaikuttaa yksiköiden sijoittumiseen eli siihen mitä toimintaa tarjotaan missäkin talossa. Tämä mainitaan neljässä lomakkeessa, joista yhdessä se on muodossa: ”Olisin halunnut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun.”

” Kyllä näitten yksiköiden sijaintiin ja sisältöihin, jossain lauseessa siellä Minnansalissa pulahdin, että tehkää sinne Myllyjärvelle semmonen superyksikkö, että laittakaa sinne se vastaanotto ja arviointi toimimaan saman katon alle niin ehkä siitä jotakin tulis. Tässä on lopputulos.---”

Eräs työntekijä toivoo, että olisi saanut vaikuttaa työntekijöiden sijoittumiseen. Vastauksista kävi ilmi, että ohjaajat olisivat halunneet käydä työyhteisönä oman surutyön loppuun ja aloittaa vasta sitten uutena yhteisönä. He olisivat halunneet olla paremmin valmistautuneita (ryhmytyneitä) ennen uuden työyhteisön aloittamista. Ylikoski (1993, 26) kertoo, että yleisesti ajatellaan, että muutoksessa lähtee liikkeelle sitä tukevia tai sitä jarruttavia tunteita. On kuitenkin liiallista pitää aina alkuvaiheessa esiintyviä epävarmuuden, pelon tai katkeruuden, eristäytymisen ja välinpitämättömyyden tunteita muutoksen vastavoimina, jotka tulee kitkeä, jotta myönteisinä pidetyt innostus, oppiminen, kehittämis- ja yhteistyöhalu sekä kasvava itseluottamus saisi tilaa. Tärkeää on tehdä tilaa kaikkien tunteiden ilmaisulle, varsinkin negatiivisille tunneilmaisuille. Kielteisten tunteiden ilmaisuun saatetaan tarvita jopa tukea, sillä ne monesti mielletään heikkoudeksi, epälojaalisuudeksi ja niitä on jo lähtökohtaisesti vaikeampi kokea kuin positiivisia tunteita.

Tiedotukseen, muutoksen järjeistämiseen sekä tilaratkaisuihin olisi haluttu vaikuttaa. Pitkäaikaispuolen ohjaajat olisivat halunneet valmistella nuoret muutokseen. Yksi ohjaaja olisi halunnut vaikuttaa siihen, että kentän ääntä olisi kuultu.

*”Olisin halunnu vaikuttaa yleensäkin tämmöseen että ryhmyty-
miseen tässä työyhteisössä ja sitten suunnitelmalliseen työsken-
telyyn olisin halunnu vaikuttaa ja olla osallisena et miten tätä työtä
tehään ja sitten näihin työmenetelmiin oisin halunnu vaikuttaa—”*

*”Nythän ne oli todennut johtoryhmässä, että hups, ne ei oo muis-
tanut huomioida sitä ollenkaan Hovila teki niin paljon tulosta. Ups
vaan, että se on kokonaan kumitettu pois.”*

”Kaikki puhu siellä Minnansalissa, Hovilan porukka, että mikä teijän tulos on, muttei kukaan niinku kuunnellu sitä.”

Ohjaajilta kysyttiin myös miten he ovat itse edesauttaneet muutosprosessin etenemistä. Ajattelutapaan liittyviä vastauksia tuli paljon. Ohjaajat vaikuttivat olemalla joustavia, suvaitsevaisia, yhteistyökykyisiä. Ohjaajat pyrkivät olemaan avoimia uusille asioille, sietämään epävarmuutta ja olemaan halukkaita uuteen. He olivat valmiita unohtamaan aikaisemmat tyylit ja aloittamaan puhtaalta pöydältä.

”Yrittänyt olla avoimin mielin. Ei tässä oikein voinu. Jotenkin mulla on ollut semmonen turhautunut olo. Sit on vaan pitänyt vaan aukasta ja ottaa vähän niinku kaikki vastaan.”

Kvistin ja Kilpiän (2006, 145–146) mukaan ihmisen muuttumiskyvyssä on kyse siitä, että hän kykenee helposti sopeutumaan vastoinkäymisiin ja muutoksiin. Muuttumiskykyinen pystyy nopeasti toipumaan työn tai ympäristön äkillisen muutoksen aiheuttamista pettymyksistä. Nämä ihmiset näkevät haasteet ja ongelmat mahdollisuuksina. Muuttumiskykyyn liittyy myös epäonnistumisista ja virheistä oppiminen ja menestymisen halu alkuhankaluuksista huolimatta. Muuttumiskykyinen ei tunne häpeää tai masennu epäonnistumisesta vaan muuttaa avuttomuuden tai pelon tunteen voimavaraksi. Hän ei anna pelolle tai ahdistukselle valtaa vaan säilyttää realistisen optimistisuuden ja huumorintajun stressinkin alla. Muuttumiskykyiset ihmiset pitävät itseään selviytyjinä – eivät uhreina.

Loput vastaukset olivat toiminnallisia. Ohjaajat kokivat edesauttaneensa muutosta muun muassa hoitamalla nuorten asioita ammattitaitonsa mukaisesti, antamalla oman panoksensa uuden perustan luomisessa ja rakentamisessa, osallistumalla palavereihin ja kehittämispäiviin, osallistumalla keskusteluihin, olemalla osa työyhteisöä, osallistumalla palavereihin ja työnohjaukseen. Yksi ohjaaja oli myös antanut muille mahdollisuuden tehdä kehitystyötä tekemällä itse yövuoroja. Ohjaajat ovat olleet eri työryhmissä. Eräs ohjaaja kertoo edistäneensä muutosprosessia olemalla mukana arviointiyksikön ja perhetyön ke-

hittämisprosessissa. Yksi ohjaaja kertoo yrittäneensä saada toimintaan selkeyttä.

” Omalta pieneltä osaltani olen osa tätä työyhteisöä niin hyvässä kuin pahassakin ja se tarkoittaa osallistumalla näihin kehittämispäiviin ja työnohjaukseen, palavereihin missä nyt luodaan niitä yhteisiä käytäntöjä ja toimintatapoja pikkuhiljaa pienin askelin kerrallaan.”

Eräs ohjaaja kokee osallistuneensa muutokseen pitämällä yllä omaa terveyttään.

”No nyt ku sanoit ton kysymyksen ääneen niin jostain syystä tuli ekana mieleen että pitämällä itsestäni huolta. Että mulla on ny korostunu jotten sairastuisi ja stressaantuisi liikaa et mun on niinku enempi pitäny satsata että mä niinku tsemppaan vapaaajallakin. Pysin hoitamaan itseäni ja omaa fysiikkaani että mä jaksaisin tässä näin. Mutta katotaan jaksanko vai uuvahdanko kesken kaiken. Kyl mä oon koittanu ottaa sen avoimen mielen ja semmsen positiivisuuden. Eihän tässä selviä jos joutuu koko ajan murehtiin ja märehtiin niinku voi voi ja ai ai. Siinä korostuu myöski se että päivä kerrallaan että ei pitkällä tähtäimellä halua ees funtsailla vaan joka päivä uuteen aamuun niinku iloisin mielin kaikesta huolimatta.”

7.4 Vaikutukset työtehtäviin

Kartoitimme myös muutoksen vaikutusta nuorisokodin ohjaajien työtehtäviin. Halusimme tietää miten työtehtävät eroavat edelliseen työyhteisöön ja työpaikkaan verrattuna, jos mitenkään.

Eräs ohjaaja kertoo lomakkeessaan, että työnkuvasta on jäänyt paljon pois. Esimiehen tuuraaminen on jäänyt pois, opiskelijoiden ohjaaminen on jäänyt pois, tilitys ja vastuu ovat jääneet pois sekä oppisopimusopiskelijoiden ohjaaminen jäänyt pois. Myös muutaman muun ohjaajan itsenäinen päätäntävalta on vähentynyt huomattavasti.

”Aikalailla muuttunu. En tee enää niin tehokasta työtä ku ennen, enkä niin monipuolista. Totta kai mä teen työtä, mutta niinku erilaista. Voisin sanoa että oon tottunu aikasemmin tekemään tätä erilailla, tehokkaammin ja sillee on ollu vaativampaa ennen. Nyt tää on ollu henkisesti uuvuttavampaa. Tämä ei ole yhtä vaativaa, mutta henkisesti on vaativampaa kuin työ mitä ennen tein.”

Neljä ohjaajaa vastaa, että muutos ei ole vaikuttanut mitenkään työtehtäviin, perustyö on pysynyt samana. Yksi heistä kuitenkin lisää, että uutena on tullut kuntoutus ja itsenäistämisuunnitelmat sekä vankempi päihdetyö.

”Mulle se muutos ei ollut niin kovin suuri kuin täällä oli tutut ihmiset ja tutut nuoret. Heidän kaa oli helppo lähteä työskentelemään.”

Eräs ohjaaja taas koki, että työnsisältö on muuttunut todella paljon, koko entinen työn sisältö on nyt arjesta pois. Työtehtäviin on vaikuttanut kirjallisten töiden määrän lisääntyminen, koska kirjaamismenettelyt ovat osittain muuttuneet.

”Semmonen ajatus mulle tossa tuli että niinku mä oon tääläki sanonu että tätä ohjaajan työtä voi tehdä niin monella tavalla. Mä teen edelleen täysin niitä samoja hommia kuin tein sillonkin ennen tätä muutosta. Se on se ohjaajantyökuva mikä on mulle sillon aiemmin tullu. Ja mä koen että sellanen kirjallinen suorittaminen on lisääntynyt, nyt täytyy olla enemmän mustaa valkosella, faktaa. Tästä varmaan tulee se ero Hovilan ja Mylskän työtavoissa.”

Eräs ohjaaja vastasi, että hänelle työtehtävät ovat edelleen hieman epäselvät. Yksi ohjaaja kertoo, että teki kehittämistyötä jo edellisessä työpaikassaan ja näin nykyinen työnteko on helpompaa. Helpommaksi sen koki myös eräs toinen ohjaaja ja perusteli sitä näin: ”Yövuoroissa on tuplamiehitys, illoissa 2-3 ohjaajaa, täällä on selkeä johtaja ja johtajuus.”

Lomakkeista ilmeni myös yhteisten linjojen puuttumisen vaikutus työtehtäviin, koska ilmassa on epävarmuutta työtavoista ja linjoista. Yksi ohjaaja vastasi, että muutos ei ole kovin paljon vaikuttanut hänen työtehtäviinsä.

Halusimme tietää myös, vaikuttiko muutos ohjaajien työmäärään. Suuren osan mielestä muutoksen vaikutus työtehtäviin oli kasvattava. Uuden opettelu ja kehittäminen on lisännyt työtä. Arviointiyksikössä työskentelevät kokivat pääsääntöisesti, että heidän työmääränsä on lisännyt arviointijakso ja siihen liittyvät kirjaamismenetelmät. Töitä saa paistaa tosissaan ja silti tuntuu, ettei aika riitä. Työmäärän lisääntymiseen mainittiin vaikuttavan myös se, että on enemmän palavereja ylitöinä. Kehittämisprosessien eteenpäinvieminen lisää osaltaan työmäärää. Myös yökon tehtävien koettiin lisääntyneen.

”On paljo yhen päivän vapaita eikä yövuoron jälkeen oo vapaata et sais levätä. Ihan liikaa on henkilökuntaa pommitettu näillä vuoroilla. Ihan ollaan ääri rajoilla menty että tästä ei kyllä voi kiristää enää yhtään.”

”Kyllä työvuorot on raskaampia kuin ennen ku on noita yövuoroja ja sit noita palavereita niin paljon---Voisko tälle asialle tehdä jotain jatkossa..”

Kahden vastaajan mielestä työmäärä on vähentynyt tai ei ole olennaisesti muuttunut. Heistä toinen kuitenkin mainitsee, että on enemmän kiirettä ja painetta saada aikaiseksi sitä sun tätä.

”Tavallaan se vähän niinku itellä ainakin kun on ollut siinä arviointijakson sisällön kehittämisessä niin se on niinku..se työmäärä on lisääntynyt, mut ku muita tehtäviä on jäänyt pois niin sinällään työmäärä ei oo lisääntynyt. Mutta kuitenkin tuntuu, että kokoa ajan on kiire ja tuntuu, että mittään hommaa ei saa valmiiks asti tehtyä. Ja sitten kun on paineet ja deadlineet, että pitäis saada tehtyä, välillä tuntuu, että pakolla.”

7.5 Työssäjaksaminen

Halusimme kuulla ohjaajien kokemuksia siitä, miten muutos on vaikuttanut heidän työssäjaksamiseensa, mitkä asiat ovat helpottaneet sitä ja mitkä asiat ovat uuvuttaneet ohjaajia. Monet ohjaajat kokivat, että muutos on vaikuttanut heidän työssäjaksamiseensa jollakin tavalla. Vastauksissa vaikuttajiksi mainittiin muun muassa pitkät työputket, jotka ovat muuttuneet epäinhimillisemmiksi ja vaikuttavat psyykkisesti sekä fyysisesti, johtaminen, epävarmuus, jatkuva ammattitaidon kyseenalaistaminen, yhden päivän vapaat, joiden aikana ei ehti palautua rasituksesta.

Seitsemän ohjaajaa mainitsi työssäjaksamista helpottavana tekijänä työyhteisön tuen ja hyvän työryhmän. Yksi heistä korosti hyvää työilmapiiriä. Erästä ohjaajaa helpotti se, että kaikki muutkin ovat yhtä tympääntyneitä.

”Mulla on tässä, että työssäjaksamista helpottaa, että kaikki muut on yhtä kyrpääntyneitä. Jos mä olisin tässä aino, jota vituttas tää homma, se ois ihan kauheeta. Mutkun mä nään, että kaikkia muitakin vituttaa ja kaikki taistellaan samaa mörköä vastaan, sillon se

tuntuu tietyllä tavalla helpottavalta. Onhan sit kaikki nää vapaa-aika ja perhe ja nää kaikki perinteiset jutut.”

”Kollektiivinen itsemurha.”

Kaksi ohjaajaa mainitsi jaksamista helpottavana työnohjauksen. Vapaapäivät mainittiin kaksi kertaa ja lyhennetty työaika kerran. Muualta tulleen palautteen koki tärkeäksi kaksi ohjaajaa. Toisella palaute tuli nuorilta, toisella tärkeää oli verkostojen, yhteistyökumppaneiden ja entiset työtovereiden palaute. Tärkeiksi työssäjaksamista helpottaviksi tekijöiksi koettiin puoliso, lapset ja ystävät. Jaksamista helpottaviksi nimettiin myös riittävä miehitys sekä selkeä johtaja.

”Mä vaan en keksi mitään mikä ois mua helpottanu.”

Lähestulkoon kaikki ohjaajat mainitsivat, että työnkuvan puuttuminen ja työvuorojen sekavuus, kiire ja stressi, sääntöjen ja selkeiden toimintatapojen puuttuminen vaikeuttavat työssäjaksamista. Epävarmuus ja epätietoisuus mainittiin monessa lomakkeessa.

”Ehkä sit uuvuttavana mulla kans se epätietoisuus ja epäselvyys tästä tilanteesta. Niinku koko ajan liikkuu niitä uusia huhuja, et mitä tule tapahtuun ja sit viel se, et meil on näihin käytännön työasioihin sellasta selventämistä ja tarkentamista meille kaikille. Puhumista yhteisistä systeemeistä.”

Myös erilaiset työvuorot mainittiin useaan otteeseen. Kukin työvuoroista maininnut ohjaaja koki omalla kohdallaan jonkin tietyn työvuoron tai työvuoroyhdistelmän vaikeaksi itselleen ja niiden tekemisen työssäjaksamista vaikeuttavaksi.

”Tohon äskeseen luetteloon missä tuli noi uuvuttavat jutut niin lisään sinne nää työvuorot ja se että yövuoroja on enemmän mitä on aikasemmin joutunu tekeen. Tämmöset kaikki kokeilut mitä johtaja haluaa kokeilla, niin ne on myöskin aika uuvuttavia kokeilua. Niinku tehä puoli yötä ja tulla sitte 8 tunnin päästä takasin, niin kyl ne on sellasia että hengen ne ottaa pois. Eikä kenenkään mun mielestä tarvii jaksakaan, et joku tolkku täytyy olla. Vaikka kuinka kehitetään uutta, niin ei meistä oo kehittämään jos meidän työvuorot tappaa meidät.”

Eräs ohjaaja koki johtamisen työssäjaksamistaan vaikeuttavana. Lisäksi mainittiin johtajakeskeisyys.

”...mut sit uuvuttavana on ollu tän muutoksen huono valmistelu ja tää sekavuus mikä tässä on ollut. Tosi uuvuttavaa on ollu nää työryhmän ristiriidat ja sen ryhmäytyminen. Ja tää esimies-toiminta on ollut tosi uuvuttavaa ja oon kokenu että johtajuus kyllä ollu tästä kaukana.”

Toista uuvutti se, ettei ole tarpeeksi aikaa olla kotona. Uuvuttavana mainittiin myös se, että yhden päivän vapaat ovat lisääntyneet huomattavasti, eikä ehdi palautua rasituksesta, eikä kerätä uusia voimia vapaa-ajalla. Jatkuva ammattitaidon kyseenalaistaminen vaikuttaa motivaatioon ja jaksamiseen ja työn tekemisen mielekkyyteen. Kehittämistyö koettiin uuvuttavana turhauttavana, kun aina pitää palata alkuun. Pimeä ja sateinen syksy mainittiin myös työssäjaksamista vaikeuttavana. Myös uuden työkuulttuurin puuttuminen uuvutti; vääntö kahden työtavan välillä. Montaa ohjaajaa väsytti jatkuva poukkoileva muutos sekä loputtomat palaverit ja kehittämisspäivät.

”Jotkut asiat jotka on toimineet Myllyjärvellä ja Hovilassa, miksi joitain asioita täytyy lähteä uudistamaan? Miksi lyödä päätä karjanmäntyyn? Miksei voida niitä hyviä asioita mikkä meillä on toiminut niin tuoda tänne toimiviksi? Miks meidän täytyy kokeilla aina uutta, kokeilla kokeilun vuoksi? ”

Vaikeita ohjaajille olivat myös, mitätöiminen, iva, ylikäveleminen, toisten trauman kohtaaminen ja nuorten ”hädän” kohtaaminen.

7.6 Työyhteisö

Halusimme ohjaajilta tietoa, miten he kokivat uuden työyhteisön. Uutta työyhteisöä luonnehdittiin vielä vieraaksi. Tutustuminen on vielä kesken. Yhteisten kokemusten kautta saavutettava luottamus puuttuu. Ohjaajat mainitsivat, että he eivät vielä tunne toistensa työtapoja ja työkäytäntöjä ja, että erilaisten työkuulttuurien yhteensovittaminen vie aikaa. Kvistin & Kilpiän (2006, 118-119) mukaan hetkellinen työyhteisön kulttuurin muutos voidaan saada aikaan muuttamalla toimintamalleja ja -tapoja, mutta pysyvää muutosta ei saada aikaan ilman työyhteisön kulttuurin kyseenalaistamista. Ajan kuluessa vakiintuneen

työyhteisön kulttuurin muuttaminen on monimutkaista. Kulttuurin muutos edellyttää uskomusten, asenteiden, arvojen ja olettamusten poisoppimista ja niiden korvaamista uusilla.

”Mä oon ainaki tosi sekasin. On koko ajan negatiivinen varaus ja sellanen luottamuspula. Mun ammatillisuutta kyseinalaistetaan tosi paljon. Esimiehen silmissä on epätasa-arvoisuutta. Vaikka on työntekijänä, niin osa meistä on epätasa-arvoisessa asemassa. Tää on ollu sillee aika jähmee työryhmä, johtuuko se sit siitä pelosta. Tietty o ollu mukava tavata uusia ihmisiä. Ohan siinä pakko olla myöski ne hyvät asiat. Kun ammatillisuutta kerran löytyy niin ihmisten täytyis uskaltaa ottaa käyttöön.”

Osa työkavereista oli vastaajille ennestään tuttuja ja koettiin yhdessä toimimista helpottavana. Eräs ohjaaja mainitsi, että työyhteisö hakee yhteistä ”työnäkyä”. Toinen kommentoi, että kaikkien kanssa pitää työn merkeissä tulla toimeen. Siitä maksetaan, ei siitä pitääkö kyseinen ohjaaja jostain vai ei. Työyhteisössä koettiin olevan positiivisen yrittämisen henki, mutta avoimuutta kaivattiin vielä lisää. Työyhteisöä kommentoitiin myös sanoilla luotettava, turvallinen, ammattitaitoinen, kokenut, hauska, salliva, mukava, ihan ok, epäselvä, kehityskelpoinen ja rönsyilevä.

” Mä koen hirveen hyvänä. Itseasiassa mä olin hirveen tyytyväinen kun mä sain kuulla ketä tänne on valittu—tosi hyvä porukka tänne on valittu. Mä koen tän työyhteisön turvallisena ja luotettavana ja ennen kaikkee kun on oppinut uusia puolia uusista ihmisistä, kun on vähän pidempään ollut. Siinä sen näkeekin, että se tutustuminen vaatii oman aikansa--.”

Eräs ohjaaja vastasi, että välillä ollaan vuoronperään ihan pihalla tilanteiden muuttumisesta. Positiivisena koettiin tulevaisuusnäkökulma, työyhteisöllä on yhteneväisiä ajatuksia ja toiveita työn suhteen.

Kysyimme ohjaajilta miten omassa työyhteisössä on muutosta johdettu. Eräs ohjaaja kuvaili muutoksen johtamista lauseella: ”Pöytää siivotaan” eli ylhäältä johdetaan ja toivotaan että kaikki jaksavat. Toinen ohjaaja koki, että johtaja yrittää antaa suuntaa ja neuvoja, mutta nekin tuntuvat muuttuvan vähän väliä, ylempää tulleiden ohjeiden mukaan.

”---se on vaan yks pelinappula---käsikassara---”

Ohjaajat kokivat muutoksen johtamisessa sekä positiivisia sekä negatiivisia sävyjä: johtaminen ei toimi; pomo ajattelee asiat työnantajan näkökulmasta eikä ota vastaan neuvoja. Esiin tullessiin ongelmiin on pyritty puuttumaan, aina se ei ole onnistunut rakentavalla tavalla. Johtaja tullut mukaan muutosvaiheessa – sitä ennen ei puoleen vuoteen ollut vakituista johtajaa.

”Tää on ollut kaaosmaista. Meillä on ihan helkkaristi hommia, mutta aika hyvin tästä on selvitty. En ihmettele yhtään, että meillä on miesjohtaja, tästä ei ois nainen pärjännyt.—johtaja on ollu rehellinen, mut sitä mä en ymmärrä miks pitää huutaa alaisille. Jos on väsynyt niin on väsynyt sillon pitää saada unta, että jaksaa.”

”Jostain syystä tulee mieleen että se on ollu ihan sanelupolitiikka ja sit taitamattomasti. On unohdettu se pieni työntekijä joka sen työn tekee ja yrittää hoitaa. Ja kannustus ja kiitos puuttuu täysin. Palautetta hyvässä en oo ainakaan saanu millään lailla. Nuhteita ja huutoa kyllä jonkin verran.”

Yksi vastaajista kommentoi, että pidetään palaveria palaverin perään, koko ajan on uusia vaateita ja uhkakuvia. Osin joutavanpäiväistä vääntöä, joka vie ajan työltä. Ehkäpä nämä lillukanvarret kuuluvat muutokseen. Eräs ohjaaja vastasi, että sisään otettavan aineksen rajaaminen (johtaja rajaa) on livennyt käsistä. Muutoksen johtamista ohjaajat kuvailivat autoritääriseksi, epävakaaksi, huonoksi, epäjohdonmukaiseksi ja vaihtelevaksi. Epäluottamus vallitsee molemmin puolin ja henkilöstöjohtaminen sekä tunneäly puuttuvat. Yksi työntekijä koki, että muutos on johdettu työntekijöiden työkokemusta ja ammattitaitoa vähätellen. Pessin (1999, 76) mukaan yksilön motivaatio on hyvä kun hänellä on pätevyyttä, taitojaan ja tietojaan edellyttämää vastuuta työstään. Työyhteisön johtamismenetelmän tulee pyrkiä tähän tavoitteeseen niin, että päätöksenteko delegoidaan mahdollisimman hyvin sinne, missä on paras asiantuntemus sekä niin, että vastuu sopii hyvin henkilön pätevyyteen.

Toinen kommentoi, että vallalla ovat kovat arvot. Eräs ohjaaja kuvaili johtajaa moniammatilliseksi ja visionääriksi, mutta koki, että hän ei ole aina muutoksen/muutoksessa johtamisessa johdonmukainen.

”Muutosta on johdettu, niinku 1800-luvulla tehdään. En oo ikään ollu näin byrokraattisessa yksikössä kun nyt. Tää on näennäisde-

mokraattista ja on paikka missä asiat päätetään eli henkilökunnan palaverit ym. Mun mielestä järjenkäyttö on sallittua, se on viety meiltä pois. Se menee ihan naurettavuuksiin. Tää on kaikkee muuta ku muutosta. Asioiden uudistamisessa on kyl menty takapakkia aika rajustikin. Täältä on hullu luovuus viety pois ja tilalla on byrokraattisuus ja johtajakeskeisyys. En koe, et kyse on johtajuudesta vaan vallanköytöstä et täälä niinku porukka pysyy nyt ruodissaan. Se ei oo kehitystä. Sellasen oma kehittämisen mahdollisuus on meiltä otettu pois.--se, joka meillä tätä muutosta vetää on johtaja, eikä johtajakaan tiä mihin sen pitäs tätä muutosta viiä. Et tavallaan se epävarmuus on myöskin hänellä. Sieltä sitten tulee niitä ylilyöntejä, varmaan niistä samoista syistä kun niitä tulee meilläkin. Eli sekavuudesta, epätietosuudesta, epävarmuudesta ja ehkä siinä sitten se kokemattomuus siinä tavallaan niinku näkyy, että aika pitkälle se delegointi on unohdettu, mikä tän päivän tapa niitä muutoksia eteenpäin viedä. Muutosta ei voi tapahtua jos se ei tuu työntekijöistä käsin, silloin ei tule aitoo muutosta. Silloin se muutos on mahottomuus ja kehittyminen mahottomuus, että jos se on niinku johtajavetosta, et nyt muutos tapahtuu tähän asiaan näin ja piste ja nyt päätetään se yhdellä porukalla. Ei ihmiset voi sitoutua kun sää et oo silloin ollut mukana aidosti vaikuttamassa. --- Hukassa ollaan kaikki.”

Ylikosken (1993, 83) mukaan esimies esittää työyhteisössä auktoriteettia. Hänen odotetaan huolehtivan yhteisöstään monin eri tavoin sekä järjestämään sille toiminnan edellytyksiä ja voimavaroja. Muutostilanteessa työyhteisö hämmentyy ja pettymyksen, uhan ja kiukun tunteet aktivoituvat. Näitä tunteita on joskus vaikea kohdata ja siksi niitä sijoitetaan mielen tasolla toisen ominaisuudeksi. Lähes poikkeuksetta sijoittaminen suunnataan esimieheen, jolla on auktoriteetin asema. Muita tyypillisiä tunteidenkohteita ovat luottamusjärjestelmän sekä henkilöstöhallinnon edustajat. Tunteiden kanavointi näihin tahoihin on sitä yleisempää mitä vähemmän työyhteisöllä on yksilöinä tai ryhmänä valmiutta kokea itse omat tunteensa.

Tutkimuksessamme selvitimme myös, miten ohjaajat kokevat nuorten suhtautuneen muutokseen. Ohjaajien mielestä nuoret ovat suhtautuneet muutokseen kielteisesti, pysymällä hengissä, protestoimalla ja oireilemalla entistä enemmän. Erään ohjaajan mukaan nuoret ovat suhtautuneet paremmin kuin hän odotti. Myös toinen ohjaaja oli sitä mieltä, että nuoret sopeutuvat ja hyväksyvät. Ohjaajat kokivat, että työyhteisön eripura on lähinnä vaikuttanut nuoriin negatiivisesti. Nuoret käyttävät ajanpuutetta hyväkseen eli aikuisilla ei ole yk-

silöllistä aikaa/hoitoa nuorelle. Ohjaajat huomasivat myös syytöksiä Hovilaa ja Hovilan työntekijöitä kohtaan nuorten parissa. Epävarmuus ja pelko muutoksesta aiheuttivat ”muukalaisvihaa”. Nuorten suusta kuultiin arvostelua siitä, että huoneita jouduttu vaihtamaan. Nuoret kokivat hankalaksi myös uudet käytännöt ja säännöt, joita on muutoksen myötä tullut. Selkeys puuttuu ja sen koettiin aiheuttavan nuorissa levottomuutta.

”Mä puhun nyt vanhana talon työntekijänä, kun se yks nuoriherra, joka siirty mun mukana tonne, niin se vastusti sitä yli kaiken. Minä ihmeen takia hänen pitää mennä tonne?---kyllähän sen mukaisista näkee kun aikuiset on hukassa niin ne osaa käyttää, siinä hän ne on hyviä, että ne osaa lukea meitä aikuisia.”

7.7 Tulevaisuus

Halusimme tietää millaisena ohjaajat näkevät Myllyjärven nuorisokodin kolmen vuoden kuluttua. Yhdeksän kymmenestä haastattelulomakkeeseen vastanneesta ohjaajasta oli sitä mieltä, että kolmen vuoden kuluttua Myllyjärven nuorisokotia ei ole olemassa sellaisena kun se nyt on tai ei ollenkaan. Alla erittelemme ohjaajien antamia perusteluja.

Eräs ohjaaja vastasi, että tuskin on koko nuorisokotia olemassa, ehkä yksityinen asumisyksikkö tai vastaava. Parannukseksi hän ehdotti, että jos jotain on pelastettavissa, niin jako uusiksi. Eli Hovilan porukka hoitaa arvioinnin ja Myllyjärvi pitkäaikaisyksikön. Toisen ohjaajan mielestä Myllyjärven nuorisokoti on todennäköisesti lakkautettu kaupungin säästötoimien takia. Toinenkin ohjaaja oli samaa mieltä säästämisestä: ”Epäilen onko koko paikkaa enää edes olemassa. Kaupunki todennäköisesti ulkoistaa lastensuojelun laitospaikat säästöhuumassaan.”

”Mä uskon siihen, että Myllyjärvi on olemassa ja täällä kaksi osastoa, arviointi ja pitkäaikaisyksikkö. Ja kolmen vuoden kuluttua arviointi on jo jossain kuosissa, mutta sitä on jo ruvettu uudelleen kehittämään. Taas joku kehitysprojekti (naurua)..”

Toiset olivat sitä mieltä, että Myllyjärven nuorisokoti saattaa olla pystyssä, mutta erilaisella osastojaolla. Yksi ohjaaja kertoo, että tällä vauhdilla ja tyyliillä ei taideta olla pystyssä tällaisena kolmen vuoden kuluttua. Voidaankin jo alkaa miettiä uutta sosiaalitoimen organisaatiomuutosta, uudet haasteet, uudet muutokset. Kaksi ohjaajaa kommentoi, että Myllyjärvellä saattaa olla arviointi- ja vastaanottoyksikkö. Pitkäaikaisyksikköä ei enää ehkä ole olemassakaan. Eräs ohjaaja epäili, että pitkäaikaisyksikkö siirtyisi Lotilan nuorisokotiin. Vain yksi oli sitä mieltä, että Myllyjärvi on olemassa kolmen vuoden kuluttua sellaisena kun se nyt on. Tämä ohjaaja arveli, että Myllyjärvellä tehdään laadukasta lastensuojelutyötä. Tavoitteet, työmuodot, työmenetelmät ovat selkiytyneet. Osastojen ”työnimet” ovat ehkä uudet.

Kysyimme miten ohjaajat haluaisivat tulevaisuudessa kehittää omaa työyhteisöään. Työyhteisöjen kehittämisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia, työyhteisön sekä sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Työn ja työyhteisön hyvyys tai terveys ovat tavoitetoimia, joihin kehittämistoiminnalla pyritään. (Lindström 1994, 24-25)

Viisi ohjaajaa mainitsi selkeät yhteiset käytännöt ja säännöt kehittämisen kohteeksi. Yksi heistä kaipasi rauhaa ja pysyvää muutosten suuntaa, jotta sääntöjä voitaisiin lähteä kehittämään. Toinen kaipasi lisää aikaa, jonka puitteissa toimintaperiaatteet ja luottamus muodostuisi.

”Kaatumisharjoituksia me ei ruveta tekeen!”

”Mitäs ne on?”

”Luottamusharjoituksia--ota mut kii!”

Kaksi ohjaajaa mainitsi yhteistyön ja kunnioituksen. Toinen heistä mainitsi myös erityisosaamisen käyttöönoton, nuorten parhaaksi. Kaksi ohjaajaa koki koko työyhteisön kehittämisen mahdottomaksi. Toisen mielestä koko muutosta ajatellen kehittyminen tässä uhkavaatimusten tilanteessa on vaikeaa. Toisen mielestä on mahdotonta kehittyä, koska on liian vähän henkilökuntaa kehittämässä. Yksi ohjaaja erottaisi Pitkäaikaisyksikön Arvioinnista. Toinen ohjaaja lisäisi joustavuutta ja lopettaisi pikkuasioista narisemisen. Hän toivoi myös yhtenäistä vastarintaa toimimattomia käytäntöjä ja päätöksiä kohtaan.

Eräs ohjaaja kehittäisi työyhteisöään kokoamalla Arviointijakson sisällön kaasaan kerralla, ottamalla sen käyttöön ja kouluttamalla kaikki työntekijät sen käytöstä.

”Yhteistä aikaa enemmän pelisääntöjen kertaamista, semmosta yhteisöllisyyden tuntoa.”

7.8 Ohjaajien kommentteja ja terveisiä

Lopuksi annoimme ohjaajille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä vapaasti. Toiset kommentoivat suorittamaamme tutkimusta, toiset sen herättämiä ajatuksia, toiset taas lähettivät terveisiä.

Eräs ohjaaja halusi lisätä, että hänen mielestään arviointiyksikkö on paperilla hyvä ja hieno ratkaisumalli, mutta se vaatii henkilökunnalta resursseja ja aikaa, jotta voitaisiin vastata tilaajan haasteisiin. Toinen kertoi, että muistelu nosti pintaan vielä sen vitutuksen, joka oli päällä ennen muutosta ja muutoksen tapahduttua. Yksi ohjaaja summasi koko haastattelun annin näin: ”Näen kaiken kaikkiaan, että muutos on ollut todella huono”.

” Mä haluaisin sanoa sen, että miks meiltä tullaan ees mitään kysymään jos meitä ei kuunnella ja jos siellä ei oo kuitenkaan rahaa--”

Eräs vastaajista halusi lisätä, että työntekijöiden irtisanoutumisia tulee olemaan paljon jos asiat eivät parane. Myös toinen ohjaaja oli samoilla linjoilla. Hänen mielestään työntekijät on jätetty selviämään omin voimin, kukaan ei ole todella kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta muutosprosessissa (työterveys, johto). Myös johtajalle haluttiin antaa palautetta, että johtajan sanelupolitiikka ei ole tämän päivän johtamista. Yksi ohjaaja lisäsi, että säästöjä haetaan, mutta näin maallikon silmissä tästäkin herrojen ajatuksesta tulee iso lasaku kaupungin veronmaksajille. Toinen ohjaaja kertoi, että homma etsii vielä itseään. Muutos vie aikaa ja siihen sopeutuminen on haastavaa.

” Kyllä tässä sitten monenlaista luopumista on joutunut tekeen, omista työkavereista, joiden kanssa on tehnyt niin kauan töitä. Ja siitä yhteistyöstä mitä ollaan tehty. Niin kyllä mä sanon, että jos tällä kaupungilla on kerran varaa heittää sellaisia hyviä työpärejä

pois vaan tosta noin, koska musta se on tehokasta työtä sillon kun se toimii, siihen on niinku vuosikausia sitä rakennettu. Mun mielestä on kauheen kurjaa, että sillä ei oo mitään väliä, koska sillä ihan oikeesti on väliä.”

Ohjaajat antoivat myös palautetta kyselylomakkeellemme: ”Hyviä kysymyksiä”. Eräs ohjaaja toivotti hauskaa joulun odotusta. Eräs ohjaaja halusi lopettaa sanoihin: ”Olemme arjen ammattilaisia ja sankareita kaikki”.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää, miten ohjaajat ovat kokeneet nuorisokotien muutoksen, sen vaikuttavuutta heidän työtehtäviinsä sekä miten he ovat itse pystyneet vaikuttamaan muutokseen. Halusimme myös kartoittaa muutoksen vaikutusta ohjaajien työssäjaksamiseen, sekä tutkia ohjaajien mielipiteitä uudesta työyhteisöstä ja siitä miten sitä on johdettu. Viimeisenä halusimme tietää ohjaajien ajatuksia nuorisokodin tulevaisuudesta.

8.1 Yhteenveto

Vastauksista kävi ilmi, että pääsääntöisesti ohjaajat kokivat muutoksen huonoksi. Harjoittelumme aikana teimme havaintoja, että työntekijöiden asenne muutosta kohtaan oli negatiivinen ja muutosta sekä siihen liitettyjä henkilöitä haukuttiin monin sanankääntein. Monet ohjaajat ovat maininneet muutoksen olleen ylhäältä saneltua, joka osaltaan vaikutti muutosvastaisuuteen. Tämän olemme todenneet työssä myös teorian avulla. Ohjaajat eivät kokeneet muutosta tarpeelliseksi, eivätkä olleet itse sitoutuneet edistämään muutosta. Tämä aiheutti muutosvastarintailmiön. Ohjaajat kokivat muutoksen taloudellisista syistä toteutetuksi, eivätkä allekirjoittaneet sitä, että muutoksen avulla pyritäisiin edistämään nuorten hyvinvointia ja lastensuojelupalveluiden laatua.

Muutoksen vaikutus ohjaajien työtehtäviin oli vaihteleva. Osalla muutos oli lisännyt työtä, osalla vähentänyt. Neljän vastaajan kohdalla työtehtävät eivät olleet muuttuneet ollenkaan. Ohjaajat kokivat muutoksen jälkeisen tilanteen sekavaksi ja keskeneräiseksi, joka vaikutti myös työtehtäviin. Ohjaajat kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa muutokseen minimaaliksi. Edelleen tuli ilmi

ylhäältä saneltu muutos ja sen läpi runnominen, työntekijöiden mielipidettä kysymättä. Monet kuitenkin mainitsivat vaikutusmahdollisuudekseen sen, että heiltä kysyttiin mihin lastensuojeluyksikköön he halusivat sijoittua. Ohjaajat kokivat voineensa muutoksessa vaikuttaa ainoastaan omaan suhtautumiseensa ja ajatteluunsa sekä muutoshalukkuuteensa, eivät itse muutokseen.

Monet ohjaajat kokivat, että muutos on vaikuttanut heidän työssäjaksami-
seensa. Tärkeimpinä tekijöinä mainittiin epävarmuus, työvuorot ja johtaminen. Harjoittelumme aikana seurasimme työyhteisöä ja koimme, että työssäjaksaminen ei ollut niin näkyvä asia, kuin muut muutoksen mukanaan tuomat kysymykset. Monia ”otti päähän” ja harmistus oli työpaikalla näkyvin asia. Itse työ ei väsyttänyt vaan epävarmuus ja muut negatiiviset tunteet ja niiden alituisen kohtaaminen työyhteisössä ja työpaikalla. Ohjaajat olivat aloittaneet uudessa työyhteisössä elokuussa 2006 ja tutkimuksemme suoritusajankohdalla he olivat vasta tutustumisvaiheessa. Uutta työyhteisöä kuvailtiin vieraaksi, keskeneräiseksi mutta myös kehityskelpoiseksi. Havaintojemme pohjalta mielestämme Arviointiyksikössä uusi työyhteisö koettiin positiivisempänä ja parempana kuin Pitkäaikaisyksikössä. Ohjaajat kokivat tarvitsevansa aikaa tutustumiseen ja yhteisten työmenetelmien kehittämiseen, sillä yhteisten menetelmien puute kulutti työyhteisöä.

Muutoksen johtaminen sai paljon kritiikkiä osakseen ohjaajilta. Positiivisia kommentteja oli vain vähän. Tutkijana on vaikea erotella onko johtaminen todella ollut niin huonoa kuin tutkimuksen perusteella voisi vetää yhteen vai onko muutosvastarinta ja negatiivisten tunteiden henkilöityminen johtajaan vaan niin voimakas ilmiö. Olemme myös teorialla selittäneet johtajan joutumista kritiikin kohteeksi muutostilanteissa. Opinnäytteemme tiimoilta jouduimme ensi kertaa vastatusten muutosjohtamisen kanssa. Tämän tiedon pohjalta emme siis osaa vertailla mikä osa on oikeasti huonoa johtamista ja mikä osa lähijohtajaan projisoituneita tunteita. Teorian valossa voimme kuitenkin päätellä, että lähijohtajan asema on syntipukin asema, jossa johtajan parhaatkin yritykset parantaa työoloja, hautautuvat muutoksesta aiheutuvien negatiivisten tunteiden alle. Lähijohtaja myös tasapainottelee ylemmän johdon käskyjen ja työyhteisön hyvän välillä.

Ohjaajat kokivat oman työyhteisönsä ja Myllyjärven nuorisokodin tulevaisuuden epävakaaksi. Monet ennustivat, että nuorisokotia ei tuossa muodossa enää ole olemassa. Monet ohjaajat epäilivät, että juuri Jyväskylän kaupungin säästötoimet lakkauttavat nuorisokotien toiminnan. Osa epäuskosta tulevaisuutta kohtaan johtui teoriaan nojautuen siitä, että työntekijät olivat menettäneet perusluottamuksensa tulevaisuuteen ja jatkuvuuteen muutoksen jälkeen. He kokivat kriisin ja olivat siinä kriisin vaiheessa, jossa tulevaisuuteen katsominen oli vaikeaa. Muutoksen suuntaa toivottavasti voimme tutkia jo vuoden kuluttua, seuraavasta opinnäytetyöstä.

Keskeisenä johtopäätöksenä tuloksista voi vetää yhteen:

- ohjaajien muutosvastarinnan eli haluttomuuden muutokseen
- muutosvastarinta ja jatkuva uusien asioiden opettelu johtaa väsymiseen
- väsyminen johtaa ristiriitoihin työpaikalla
- tämä näkyi eritoten alainen - johtaja suhteessa.

Tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä olivat muun muassa haastattelujen nauhoituksen epäonnistuminen, joka johti yhden haastattelun hylkäämiseen ja yhden haastattelutunnin poisjäämiseen sekä se, että kuudestatoista ohjaajasta vain kymmenen palautti teemahaastattelulomakkeen. Muita työhön vaikuttaneita seikkoja ovat se, että työ on tilattu ja sen näkökulma ja aihe valmiiksi päätetty.

8.2 Opinnäytetyö oppimisprosessina

Opinnäytetyöprosessimme oli pitkä. Aloitimme työn tekemisen marraskuussa 2006 ja lopetimme työn tekemisen marraskuussa 2007. Kun menimme Myllyjärven nuorisokotiin lastensuojelun harjoitteluun, emme tienneet mikä meitä ovien takana odotti. Nuorisokotien määrän vähentäminen ja siitä seurannut henkilöstön muutos olivat meille uusia asioita ja koko Jyväskylän kaupungin sosiaalipalvelurakenteen hahmottaminen vei kauan aikaa. Työn tilaajat sekä opettajat puhuivat paikoista ja tapahtumista ihan kuin asiat olisivat itsestään selviä ja kaikki tietäisivät niiden olemassaolon. Me emme olleet koskaan kuulleetkaan Myllyjärvestä, Hovilasta tai Lotilasta. Olimme vasta vaiheessa, jossa oli tarkoitus tutustua lastensuojeluun. Eteemme tuli siis kova haaste selvittää

koko lastensuojelun palvelurakenne ja siihen kohdistuneet muutokset ja vielä hahmottaa miten oman opinnäytteen voisi aiheesta toteuttaa.

Koimme, että opinnäytteen ohjauspalaverit Myllyjärven johtajan, vastaavan ohjaajan sekä ohjaavien opettajiemme kesken hakivat alussa suuntaansa. Kaikilla osapuolilla oli toteutusehdotuksia, joista lähdimme kehittämään yhteistä toteutustapaa. Yhteinen sävel löytyi ja lähdimme toteuttamaan tutkimustamme. Kirjoitusvaiheessa keskityimme oman näkökulmamme ja äänemme hakemiseen. Näin jälkikäteen ajateltuna meidän olisi kuitenkin tullut kirjoitusvaiheessa aktiivisemmin hakeutua ohjaukseen.

Harjoitteluaika oli meille raskas, koska laitoshuolto oli meille uusi asia ja yritimme samaan aikaan opetella käytännön asioita ja havainnoida työyhteisöä opinnäytettä varten. Litterointivaiheen ja opinnäytteen kirjoittamisen teimme helmikuun 2007 ja marraskuun 2007 välillä. Huomasimme vasta keväällä 2007, että olimme päässeet eteenpäin omassa oppimisessamme ja ymmärsimme nyt aiheita riittävästi, jotta pystyimme kirjoittamaan siitä. Harjoittelu ja opinnäytteen aihe veivät veronsa ja vaativat pureskeluaikansa. Oli hyvä, että työn tekeminen aloitettiin niin aikaisin.

Olimme kertomassa opinnäytetyömme tuloksista Myllyjärven nuorisokodilla torstaina 25.10.2007. Esitimme yhteenvedon tuloksista, jonka pohjalta käytiin pienimuotoista keskustelua. Ohjaajat tunnistivat tuloksista silloiset ajatuksensa sekä asenteensa muutosta kohtaan. Saimme hyvää palautetta ja kiitosta siitä, että olemme jaksaneet tehdä haastavan työn. Olemme itse samaa mieltä saamamme palautteen kanssa niiltä osin, että oppimisprosessi on ollut vaativa, mutta antoisa. Olemme oppineet valtavan paljon ryhmäilmiöistä, muutoksista, prosesseista ja kaupungin organisaatiosta. Koemme, että opinnäytetyön tärkein anti meille on ollut sen sisältämä monikerroksinen tieto, jota on joutunut rakentamaan ajan kanssa. Olemme erittäin tyytyväisiä oppimiskokemukseemme.

Työmme oli luonteeltaan toteava, emmekä sen vuoksi pohdinnassa esitä tuloksien pohjalta kehitysehdotuksia tai ratkaisuja tilanteeseen. Tämä ei olisi muutenkaan tarpeen, sillä muutos herättää aina yhteisössä reaktion, joka on

normaalia ja yleismaailmallista. Tutkimamme työyhteisö oli muutosprosessin alkuvaiheessa, jossa muutosta vihattiin ja vasta pienin askelin opeteltiin hyväksymään. Jatkotutkimusaihe on jo sovittuna ja seuraavat tutkijat tutkivat muutosta vuoden kuluttua ensimmäisestä haastattelusta ja vertaavat työyhteisön haastattelutuloksia meidän työmme tuloksiin. Jatkotutkimusaiheesta olisi mielenkiintoista ilmetä myös haastateltavien suhtautuminen tutkimukseen sekä se miten meidän valmista työtä on työyhteisössä hyödynnetty.

LÄHTEET

- Ahonen, T. & Eronen, J. Myllyjärven nuorisokodin ohjaajat. Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2007.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima.
- Elovainio, M. & Lindström, K. 1993. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa. Stakes. Raportteja 113. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Hanhinen, R. & Julkunen, R. Myllyjärven nuorisokodin ohjaajat. Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2007.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Helin, K. 1993. Tuplavoimin muutokseen - Osallistaminen johtamisessa. Tummanvuoren kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Tampere: Tammer-Paino.
- Hursti, A-M. 2006. Helsingin ja uudenmaan sairaanhoitopiirin internet-sivut. Viitattu 15.10.2007.
<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,2052,11786,14487,2058,13680,13691,13696>.
- Hyvönen, M. & Kumpula, H. 2002. Jyväskylän ja Jyväskylän maalaiskunnan nuorisokotien profiloituminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma.
- Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta. 27.4.2006, 15.00 Lasten- ja nuortenhuoltolaitosten selvitys ja kehittäminen. Esityslistat ja pöytäkirjat. Viitattu 20.3.2007.
<http://www.jyvaskyla.fi/paatos/stlk/2006/27041500.0/frmtxt58.htm>.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien tuomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kamppinen, M. 2003. Luottamus ja vuoropuhelu johtamisessa - Eli hiljaa hyvä tulee. Viitattu 15.10.2007.
<http://org.utu.fi/tyyala/nirvana/samsara/kevat2003/luottamus.htm>.

- Kemppainen, R. 2000. Työssäjaksaminen ensihoidossa - Kyselytutkimus yksityissektorin sairaankuljettajille. Pro gradu- tutkielma. Oulun yliopisto, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kyrönseppä, U. & Rautiainen, J-M. 1993. Lapsi laitoksessa. Porvoo: WSOY.
- Lindström, K. (toim.). 1994. Terve työyhteisö - Kehittämisen malleja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mikkola, M. 2004. Lastensuojelu ja eurooppalaiset ihmisoikeudet. Teoksessa Lastensuojelu tänään. Toim. Puonti, A., Saarnio, T. & Hujala, A. Helsinki: Tammi.
- Narikka, J. 2004. Palvelujen järjestäminen - Hallinto, ohjaus ja rahoitus. Teoksessa Lastensuojelu tänään. Toim. Puonti, A., Saarnio, T. & Hujala, A. Helsinki: Tammi.
- Petäjä, M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Helsinki: Hakapaino.
- Perkka-Jortikka, K. 1994. Lähellä työyhteisö. Jyväskylä: Gummerus.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino.
- Pojjula, S. 2003. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Puttonen, M. 1993. Työyhteisön kehittäminen. Juva: WSOY.
- Pösö, T. 2004. Kasvatustyö sijaishuollossa. Teoksessa Lastensuojelu tänään. Toim. Puonti, A., Saarnio, T. & Hujala, A. Helsinki: Tammi.
- Rousu, S. & Holma, T. 2003. Lastensuojelupalvelujen hankinta ja tuottaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Saarelma-Thiel, T. 1994. Kriisistä ylös – Työpaikan valmius ja selviytyminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sinervo, T. & Lindström, K. 1992. Terveysthuollon ammatit ja työn organisointi. Tutkimuskatsaus. Katsauksia 124. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Törrönen, M. 2003. Lasten arki laitoksessa. Helsinki: University Press.
- Ylikoski, Matti. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa - Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Mikkeli: Työturvallisuuskeskus.

Hei!

Jyväskylän ammattikorkeakoulu tekee yhteistyötä Myllyjärven nuorisokodin kanssa liittyen Jyväskylän kaupungin nuorisokotien kokemiin muutoksiin. Teemme opinnäytetyömme Myllyjärven nuorisokodille. Aiheenamme on selvittää muutosta työntekijöiden näkökulmasta.

Haastattelun toteutamme puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna. Tämä tarkoittaa, että jokainen haastatteluun osallistuva täyttää kyselylomakkeen, jonka pohjalta nauhoitettavat keskustelut käydään. Toivottavaa siis olisi, että lomake olisi täytettynä haastatteluun tultaessa. Keskusteluihin on aikaa käytettävissä noin 2 tuntia. Pienryhmissä toteutettavat haastattelut tehdään molemmilla osastoilla erikseen. Molemmat osastot haastatellaan kahdessa ryhmässä.

Toivomme kaikilta avointa ja rehellistä keskustelua!

Ystävällisin terveisin:

Vilma Peltonen

Ilona Kivimäki

OSASTO:

TYÖKOKEMUS:

YLEISASENNE

Miten olet kokenut nuorisokotien muutoksen?

Miten koet muutoksen tällä hetkellä?

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET MUUTOKSESSA**Mihin asioihin pystyit itse vaikuttamaan muutosvaiheessa?****Mihin asioihin olisit vielä halunnut vaikuttaa?**

Miten olet itse edesauttanut muutosprosessin etenemistä?

MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖTEHTÄVIIN

Miten muutos on vaikuttanut työtehtäviisi?

Minkä olet kokenut

a) työssäjaksamista helpottavana?

b) uuvuttavana?

SOSIAALISET SUHTEET / TYÖYHTEISÖ

Miten koet uuden työyhteisösi?

Miten omassa työyhteisössä muutosta on johdettu?

Miten mielestäsi nuoret ovat suhtautuneet muutokseen?

TULEVAISUUS

Millaisena näet Myllyjärven nuorisokodin 3 vuoden kuluttua?

Miten vielä kehittäisit työyhteisöä?

Mitä vielä haluaisit sanoa?