

Mari Kurikkala

ETSIVÄ NUORISOTYÖ JA SEN JOHTAMINEN

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

YAMK

Joulukuu 2015

TIIVISTELMÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Joulukuu 2015	Tekijä/tekijät Mari Kurikkala
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK		
Työn nimi ETSIVÄ NUORISOTYÖ JA SEN JOHTAMINEN		
Työn ohjaaja Yliopettaja KT Pirjo Forss-Pennanen	Sivumäärä 74 + 9	
Työelämäohjaaja Nuorisotoimen ylitarkastaja Annika Kattilakoski		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli, jonka avulla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn avulla. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston etsiville nuorisotyöntekijöille lähetettiin Webropol-ohjelmalla sähköinen puolistrukturoitu kyselylomake. 56 etsivää nuorisotyöntekijää vastasi kyselyyn.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimustulosten avulla pystyttiin etsiville nuorisotyöntekijöille ja heidän lähiesimiehilleen luomaan perustehtäväluettelot. Lisäksi havaittiin, että etsivää nuorisotyötä johdetaan autonomisen johtamistyylin avulla. Johtamistyyli on tyypillistä, että etsivät nuorisotyöntekijät vastaavat itse etsivän nuorisotyön suunnittelusta, toteutuksesta sekä kehittämisestä. Lähiesimies toimii hallinnollisena johtajana, joka ei osallistu etsivän nuorisotyön toteuttamiseen, mutta on tarvittaessa käytettävissä. Johtamistyyli ei ole riittävä, koska etsivistä nuorisotyöntekijöistä 34 toivoi johtamisen kehittämistä. Kehittämistä toivottiin hallinnolliseen, taloudelliseen ja henkilöstöhallinnolliseen johtamiseen.</p> <p>Etsivän nuorisotyön toteutustavan, etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiensä perustehtävien avulla voitiin löytää johtamisen malli tiimijohtamisesta.</p>		
Asiasanat etsivä nuorisotyö, johtaminen, perustehtävät, tiimijohtaminen		

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari Unit	Date December 2015	Author/s Mari Kurikkala
Degree programme Master of Social and Health Care		
Name of thesis OUTREACH YOUTH WORK AND ITS MANAGEMENT		
Instructor Principal Lecturer Pirjo Forss-Pennanen		Pages 74 + 9
Supervisor Super Inspector of the Youth Work Annika Kattilakoski		
<p>The aim of this thesis was to find a style of management in the outreach youth work which would make management more controlled and goal-directed. Furthermore the purpose of the thesis was to map out the management of the outreach youth work in its present state and necessity of improving.</p> <p>The method used was constructive research and the data was analyzed by content analysis and differentiation. The electronic questionnaire, made by Webropol, was sent to outreach youth workers of Western and Inland Regional State Administrative Agencies. 56 outreach youth workers replied the questionnaire.</p> <p>The list of main tasks for the outreach youth workers and their managers could be created based on the theory and the research results of this thesis. Furthermore it was noticed that the outreach work was managed in autonomic style. Typically the autonomic style of management is that the outreach youth workers themselves are in charge of planning, implementing and developing the outreach work. Manager is administrative manager who does not participate in outreach work, but is available when needed. The autonomic style of management is not sufficient because 34 outreach workers wished that management of outreach work should be improved. The improving was wished for in administrative, economical and human resource management.</p> <p>The way outreach work is implemented and with the list of main tasks for the outreach youth workers and their managers outreach management was developed towards team management.</p>		

Key words

management, outreach youth work, team management, the main tasks

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	3
3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
3.1 Etsivän nuorisotyön määritelmä	4
3.1.1 Etsivän nuorisotyön historia apuna työn määrittelemisessä	6
3.1.2 Etsivä nuorisotyö nuorisolaissa ja politiikkaohjelmissa	7
3.1.3 Aikaisemmat tutkimukset etsivästä nuorisotyöstä	8
3.2 Etsivän nuorisotyön perustehtävä	9
3.2.1 Etsivä nuorisotyöntekijä	11
3.2.2 Etsivät nuorisotyöntekijät työparina	12
3.3 Johtamisen määritelmä	13
3.3.1 Etsivän nuorisotyön johtaminen	14
3.3.2 Etsivän nuorisotyön lähiesimiehen perustehtävät	15
3.3.3 Etsivän nuorisotyön johtamistyyli	18
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	21
4.1 Konstruktiivinen tutkimus ja opinnäytetyöprosessi	23
4.2 Aineistonkeruumenetelmä	26
4.3 Aineiston analysointi sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn avulla	28
4.4 Opinnäytetyön tulokset	29
4.4.1 Etsivien nuorisotyöntekijöiden taustatiedot	30
4.4.2 Etsivien nuorisotyöntekijöiden lähiesimies ja työyhteisö	33
4.4.3 Etsivien nuorisotyöntekijöiden ja lähiesimiesten perustehtävät	36
4.4.4 Etsivän nuorisotyön johtaminen	40
4.4.5 Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittäminen	44
5 OPINNÄYTETYÖN KONSTRUKTIO	47
5.1 Etsivän nuorisotyöntekijän perustehtäväluettelo	47
5.2 Lähiesimiehen perustehtäväluettelo	49
5.3 Autonominen johtamistyyli etsivässä nuorisotyössä	51
5.4 Tiimijohtaminen etsivän nuorisotyön johtamisen malliksi	54
5.4.1 Tiimin määritelmä ja tiimityöskentelyn perusteet	55
5.4.2 Lähiesimies ja tiimijohtaminen	56
5.5 Oma pohdinta	57
5.6 Tutkimusetiikka ja opinnäytetyön luotettavuus	65
6 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET	69
LÄHTEET	71
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1.	Opinnäytetyön konstrukttiivinen tutkimusprosessi	24
KUVIO 2.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaika	30
KUVIO 3.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden työsuhteiden pysyvyys suhteessa työskentelykunnan toteuttamaan etsivään nuorisotyöhön	31
KUVIO 4.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden taustaorganisaatiot	32
KUVIO 5.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden työskentelypaikkakunnan koko	32
KUVIO 6.	Etsivän nuorisotyön toteutus aika kunnassa	33
KUVIO 7.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden lähiesimiehet	34
KUVIO 8.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden työyhteisön koko	34
KUVIO 9.	Työyhteisön jäsenten työnimikkeet	35
KUVIO 10.	Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämisen johtamiskokonaisuudet	44

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät	37
TAULUKKO 2.	Lähiesimiesten perustehtävät etsivässä nuorisotyössä	39
TAULUKKO 3.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden ja lähiesimiesten yhteiset perustehtävät	40
TAULUKKO 4.	Etsivän nuorisotyön johtaminen	42
TAULUKKO 5.	Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittäminen johtamistehtävissä	45
TAULUKKO 6.	Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät työajan jakautumisen mukaan (mukaillen Auvinen-Tornberg 2008, 9–10)	48
TAULUKKO 7.	Lähiesimiesten perustehtävät hallinnollisissa, taloudellisissa ja henkilöstöhallinnollisissa johtamistehtävissä (mukaillen Mikkonen 2007, 37–40)	49
TAULUKKO 8.	Positiiviset, negatiiviset ja neutraalit ilmaisut sekä etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämisen johtamistyyleitään	52

1 JOHDANTO

Tämä on etsivää nuorisotyötä tutkiva opinnäytetyö. Opinnäytetyö alkaa etsivän nuorisotyön määrittämisellä ja perehtyy tarkemmin sekä opinnäytetyön tietoperustassa että tuloksissa etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiensä perustehtäviin sekä etsivän nuorisotyön johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Ammatillisen etsivän nuorisotyön perustehtävänä on etsiä, löytää ja auttaa alle 29-vuotiaita nuoria, jotka ovat avuntarpeessa, eivätkä jostain syystä käytä palvelujärjestelmää tai eivät koe saavansa siitä apua. Tehtävänä on myös tiedottaa yhteistyötahoja nuorten tarpeista ja edistää kunnallisen palveluverkoston kehittämistä nuorten tarpeita vastaavaksi.

Etsivien nuorisotyöntekijöiden työ voidaan jakaa kenttätyöhön, asiakastyöhön ja tukevaan työhön. Kenttätyön tarkoituksena on kartoittaa nuorten elinoloja ja luoda pohja etsivän nuorisotyön toteuttamiselle. Asiakastyö on konkreettista nuorten auttamista. Se on nuorten motiivointia ja palveluihin ohjaamista sekä rinnalla kulkemista. Tukeviin töihin kuuluu erilaisia toimintaa ja työhyvinvointia ylläpitäviä tehtäviä. Lähiesimiesten etsivään nuorisotyöhön liittyvät perustehtävät ovat hallinnollisia, taloudellisia tai henkilöstöhallinnollisia johtamiskonaisuuksia. Hallinnollisesti lähiesimiehet vastaavat etsivän nuorisotyön organisoimisesta ja tiedottamisesta. Tärkeintä on, että lähiesimiehet tuntevat etsivän nuorisotyön ideologian ja työn erityspiirteet ja osaavat perustella etsivän nuorisotyön tarpeellisuutta osana kuntien nuorille tarjoamaa palvelujärjestelmää. Henkilöstöhallinnollisesti lähiesimiehen on huolehdittava työntekijöidensä jaksamisesta ja työkyvyn ylläpidosta. Lähiesimiehiltä toivotaan tukea ja kannustusta. Säännölliset palaverit ja luottamussuhde työntekijöiden ja lähiesimiehen välillä on tärkeää. Taloudellisesti lähiesimiesten tehtävänä on taata etsivälle nuorisotyölle resurssit toiminnan toteuttamiseksi.

Etsivä nuorisotyö on selkeästi tullut jäädäkseen yhdeksi nuorille tarjottavista palveluista. Etsivä nuorisotyö on nykyaikaista, toimistoista ulospäin suuntautuvaa ja sektorirajat ylittävää asiakaslähtöistä palveluohjausta, jota toteutetaan erikokoisissa tiimeissä. Etsivän nuorisotyön toimintakenttä on laaja. Siihen vaikuttavat asiakkaiden erilaisuus, kuten nuorten ikäkauma, heidän taustansa ja ongelmiensa kirjo, mutta myös ympäristötekijät, esimerkiksi et-

sivän nuorisotyön taustaorganisaatio, erikokoiset paikkakunnat ja paikkakuntien palvelutarjonta. Työtä tehdään konkreettisesti myös eri tavalla riippuen kuntien koosta. Isommissa kaupungeissa työpari jalkautuu kadulla, pienemmillä paikkakunnilla työtä tehdään enemmän toimistosta käsin. Nuoria tavataan nuortenilloissa ja kouluilla, toisaalta myös nuorten kotona. Toiminnan ja työntekijöiden lisääntyminen ja hallinnon jakautuminen eri organisaatioihin muokkaa toimintaa. Edellä esiteltyt etsivän nuorisotyön perustehtävät eivät ehkä toteudu toivotulla tavalla. Taustaorganisaatiot tavoittelevat eri asioita, ja toisaalta kunnilla on hyvin erilaiset tarpeet. Rahoittaja haluaa vaikuttaa työn sisältöön. Tärkeintä työssä on kuitenkin nuorten etu ja heidän auttaminen. Voidaan vain kysyä, miten tällaista hyvin moniulotteista ja haastavaa toimintakokonaisuutta voidaan organisoida ja johtaa?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli, jonka avulla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Jotta voitaisiin ymmärtää etsivän nuorisotyön johtamisen erityispiirteitä, täytyy miettiä etsivän nuorisotyön perustehtävää ja toimintakentän erityispiirteitä. Selkeyttämällä etsivien nuorisotyöntekijöiden sekä lähiesimiesten perustehtäviä voidaan luoda lähiesimiehille johtamiskokonaisuuksia ja näin luoda johtamisteorioita hyödyntäen johtamisen malli etsivään nuorisotyöhön.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli, jonka avulla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Johtamisen mallin löytämisessä hyödynnetään etsivien nuorisotyöntekijöiden käytännön työstä nostamia johtamisen näkökulmia ja olemassa olevia johtamisteorioita. Ammatillinen etsivä nuorisotyö on melko uusi toimintamuoto Suomessa, ja näin ollen siitä ei ole olemassa paljon tutkimustietoa. Eri-tyisesti etsivän nuorisotyön johtamista on tutkittu vähän. Etsivän nuorisotyön johtamisen mallin löytyminen selkeyttää ammatillista etsivää nuorisotyötä ja lisää etsivän nuorisotyön hallittavuutta ja tavoitteellisuutta. Toivoisin, että opinnäytetyöni tuo ylipäänsä uutta näkökulmaa ja lisäarvoa etsivään nuorisotyöhön. Opinnäytetyötä tehdessä minulla on tilaisuus nähdä erilaisia johtamisen malleja ja samalla kehittää omaa johtamisosamistani sekä teorian että käytännön avulla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen. Etsiville nuorisotyöntekijöille lähetettävällä sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella kartoitetaan etsivien nuorisotyöntekijöiden ajatuksia heidän ja heidän lähiesimiestensä perustehtävistä ja siitä, millaista etsivän nuorisotyön johtaminen on tällä hetkellä ja minkälaisia toiveita työntekijöillä on johtamisen kehittämisen suhteen. Empiirisen aineiston avulla etsiville nuorisotyöntekijöille ja heidän lähiesimiehille luodaan selkeät perustehtävät. Lähiesimiesten perustehtävät ja etsivien nuorisotyöntekijöiden vastauksissaan esiin nostamat johtamisen näkökulmat ja kehittämishaasteet luovat pohjan etsivän nuorisotyön johtamisen mallin löytymiselle. Saadut näkökulmat mallinnetaan olemassa oleviin johtamisteorioihin.

Tutkimustehtävinä on selvittää:

1. Mitä ovat etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä perustehtävät?
2. Miten etsivää nuorisotyötä johdetaan?
3. Miten etsivän nuorisotyön johtamisesta tulisi kehittää?
4. Minkälainen johtamisen malli sopii etsivään nuorisotyöhön?

3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään etsivän nuorisotyön käsitettä, perehdytään etsivän nuorisotyön perustehtävään sekä tarkastellaan etsiviä nuorisotyöntekijöitä ja etsivän nuorisotyön johtamista muun muassa lähiesimiesten etsivään nuorisotyöhön liittyvien perustehtävien ja etsivän nuorisotyön johtamistyylien kautta. Tietoperustasta löytyy oma kapaleensa myös erilaisista tutkimuksista, joita etsivästä nuorisotyöstä on tehty.

3.1. Etsivän nuorisotyön määritelmä

Opinnäytetyön tietoperusta alkaa etsivän nuorisotyön määrittämisestä. Tehtävä ei olekaan helppo sillä, etsivää nuorisotyötä käsitteenä ei ole tarkkaan määriteltä, eikä etsivään nuorisotyöhön liittyvää termistöä ole yleisesti hyväksytty. Ruotsalainen tutkija Andersson (2010) on huomionnut, että etsivästä työstä kirjoitettaessa käsitteet jäävät usein määrittelemättä (Andersson 2010, 37). Puurosen (2014) mukaan suomenkielisten termien ja vakiintuneiden sisältömäärittelyjen käyttöä tulisi johdonmukaisesti vahvistaa esimerkkinä sana *etsivä*. Olisi hyvä käyttää muun muassa termejä *etsivä nuorisotyö* ja *etsivä katutyö/jalkautuva etsivä nuorisotyö*. (Puuronen 2014, 9, 14.) Tässä opinnäytetyössä etsivästä nuorisotyöstä puhutaan myös etsivänä työnä, koska osassa kirjallisuutta tätä termiä on käytetty, eikä opinnäytetyön tekijä halua muuttaa tutkijan käyttämää sanaa. Merkitys on kuitenkin sama. Omassa tekstissään opinnäytetyön tekijä käyttää termejä *etsivä nuorisotyö* ja *etsivä nuorisotyöntekijä* sekä etsivän nuorisotyön lähiesimies ja etsivän nuorisotyön johtaminen.

Eurooppalaisia termejä etsivälle nuorisotyölle ovat muun muassa outreach youth work, uppsökande ungdomsarbete (etsivä nuorisotyö), detached youth work, fältarbete (katutyö) sekä esimerkiksi amerikkalaisten käyttämä street work. Pohjoismaalainen termistö Norjasta ja Ruotsista on lähes vastaava suomalaisen termistön kanssa. (Puuronen 2014, 13–15.) Kielestä toiseen käännettäessä termit tarkoittavat siis samaa asiaa. Voidaan olettaa, että työn sisältökin on Pohjoismaissa samanlaista.

Andersson (2010), joka on itse tutkinut etsivän työn käsitettä paljon, on löytänyt kirjallisuudesta kolme tapaa työn määrittämiseksi. Ensinnäkin etsivä työ *koskee kaikkea avun tarjoamista ihmisille, jotka sitä tarvitsevat, mutta eivät olisi sitä muutoin käyttäneet*. Toiseksi etsivä työ on *työmenetelmä*, joka tarkoittaa yhden tai useamman ihmisen lähentymistä keskenään. Toisin sanoen *etsivä nuorisotyöntekijä pyrkii aktiivisesti luomaan kontakteja yhden tai useamman työn kohteena olevan henkilön kanssa*. Kolmanneksi etsivä työ on *yhteisölähtöinen lähestymistapa, jolla pyritään tavoittamaan erilaisia kohderyhmiä, jotka eivät löydy normaalien yhteiskunnallisten palveluiden avulla*. Anderssonin (2010) mukaan etsivä työ on verkostoituvaa ja resursseja välittävää työtä, joka kohdistuu apua tarvitseviin ryhmiin, jotka on vaikea tavoittaa. Avunanto tapahtuu sellaisessa ympäristössä, joita etsivä nuorisotyöntekijä ei voi organisoida tai kontrolloida. (Andersson 2010, 37–38.)

Rhodesin (1996) mukaan etsivä nuorisotyö (outreach youth work) jakautuu kolmeen pääluokkaan. Pääluokat ovat etsivä työ yksityisalueella (domiciliary youth work), institutionaalinen etsivä työ (peripatetic youth work) ja katutyö (detached youth work). Etsivää työtä yksityisellä alueella toteutetaan nuorten kodeissa ja lähiympäristöissä. Instituutionaalinen etsivä työ on kartoittavaa. Työtä tehdään muun muassa kiertämällä oppilaitoksissa, nuorisotiloilla tai vankiloissa. Yksilöiden sijaan tavoitellaan erikokoisia ryhmiä jopa instituutioita. Katutyö on riippumatonta kadulla tapahtuvaa jalkautuvaa työtä. (Rhodes 1996, 25–26.)

Suomessa tehtävä etsivä nuorisotyö on outreach work -yläkäsitteen mukaista sosiaalista nuorisotyötä, jossa keskeisenä on detached youth work eli jalkautuvan etsivän katutyön painotus, määrittelee Puuronen (2014) omassa tutkimuksessaan. Kaikki Rhodesin pääluokat voi löytää suomalaisesta etsivästä nuorisotyöstä. Etsivä työ yksityisalueella tähtää nuorten yksilöohjaukseen ja sopii erityisesti pienempiin suomalaiskuntiin. Instituutionaalinen etsivä työ luo kontakteja nuoriin esimerkiksi oppilaitoksissa. Tavoitteena on löytää uusia etsivän nuorisotyön asiakkaita ja tarjota heille apua. Katutyö on kaduilla tapahtuvaa etsimistä ja nuorten vapaaehtoista osallistumista etsivään nuorisotyöhön, nuorten palveluihin saattamista. Katutyötä tehdään erityisesti isommilla paikkakunnilla, ei niinkään pienissä kunnissa. Nuorisolaikiin perustuva lisääntynyt ohjaus instituutiotasolta, lähinnä oppilaitoksista, vähentää resursseja katutyöltä. Myös katutyöhön liittyvä vapaaehtoisuus vähenee, kun nuoret ohjataan etsivän nuorisotyön piiriin lakiperustein. (Puuronen 2014, 13–21.)

3.1.1 Etsivän nuorisotyön historia apuna työn määrittelemisessä

Muita etsivän nuorisotyön kuvauksia voi löytää toiminnan syntyhistoriasta ja siitä, minkälaisiin tarpeisiin toiminnalla tänä päivänä vastataan. Ammatillinen etsivä nuorisotyö on aloitettu Suomessa 1990-luvulla projektimuotoisena. Vuonna 2011 ilmestyneeseen uuteen nuorisolakiin lisättiin pykälät etsivästä nuorisotyöstä ja vuonna 2013 voimaan astuneen nuorisotakuun avulla etsivä nuorisotyö pyrittiin laajentamaan koko Suomeen. Suomalainen nuorisotakuumalli on huomioitu Euroopan unionissa ja sitä suositellaan otettavaksi käyttöön muissakin Euroopan maissa. Etsivä nuorisotyö on huomioitu muun muassa sekä viime vuosien hallitusohjelmissa että erilaisissa lasten, nuorten ja perheiden politiikkaohjelmissa, myös EU-tasolla. Lisäksi Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa 2012–2015 on mainittu etsivä nuorisotyö. Työ- ja elinkeinoministeriön tuore raportti vuodelta 2015 suosittaa budjettimäärärahan jatkamista etsivän nuorisotyön toteuttamiseksi. Ja juuri julkaistussa Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa 2015 etsivää nuorisotyötä aiotaan edelleen vahvistaa.

Etsivän työn perinteitä löytyy lääketieteellisestä, sosiaalisesta ja kasvatuksellisesta kehitysavusta ympäri maailman. Pelastusarmeija lienee yksi merkittävin etsivän työn edelläkävijä. Suomessa etsivän työn historia on pirstaleinen ja toteuttavat tahot ovat hajallaan toisistaan. Etsivän nuorisotyön juuret löytyvät kuitenkin Norjasta, jossa Hjortin (1995) mukaan on tehty suunnitelmallista ja ammatillista etsivää työtä vuodesta 1960. Perusteena etsivälle työlle oli jo tuolloin se, että oli olemassa joukko norjalaisia nuoria, jotka tarvitsivat sosiaali – ja terveydenhuollon palveluita, mutta joita palvelut eivät saavuttaneet. Ammatillinen etsivä nuorisotyö eroaa vapaaehtoisesta avustustyöstä siten, että etsivät nuorisotyöntekijät tarvitsevat koulutuksen, työstä saadaan palkkaa ja työn täytyy olla tuloksellista. (Hjort 1995, 15; Auvinen-Tornberg 2008, 4, 48.)

Suomessa ammatillinen etsivä työ sai alkunsa Tampereella vuonna 1991 alkaneesta etsivän työn nelivuotisesta projektista, joka toteutettiin Tampereen kaupungin ja Nuorten Palvelut ry:n kesken. Projektin tarkoituksena oli kokeilla norjalaista etsivän työn mallia suomalaisen sektoroituneeseen palvelujärjestelmään. Projektin tavoitteena oli luoda moniammatillinen kenttätönnön malli, jolla autettiin riskiolosuhteissa olevia nuoria palvelujen piiriin. Työtä tehtiin työpareittain Tampereen lähiöissä ja keskustassa. Toinen työntekijöistä oli sosiaalityön,

toinen nuorisotyön ammattilainen. Pilottiprojektin myötä uusi työmalli laajeni hiljalleen isompiin kaupunkeihin Helsinkiin, Joensuuhun, Turkuun, Kuopioon ja Lappeenrantaan. (Auvinen-Tornberg 2008, 4.)

Vuonna 2008 työpajat saivat valtionavustusta sellaisten työparien palkkaamiseen, joiden työpajoilla keskittyi etsivään nuorisotyöhön. Työpajoilla tarkoitetaan alle 29-vuotiaille työttömille nuorille tarkoitettuja harjoittelupaikkoja, joissa on mahdollisuus nuorten elämäntaitojen kehittämiseen, aikuistumiseen, yhteisölliseen kasvuun ja työssäoppimiseen (Opetus ja kulttuuriministeriö 2015). Pajojen yhteyteen syntyi 54 matalan kynnyksen palveluja tarjoavaa etsivän työparin hanketta ympäri Suomen. (Walldén & Häggman 2008, 4.) Hankkeet olivat osa nuorisolain (27.1.2006/72) nuorten sosiaalisen vahvistamisen tavoitteita sekä osa hallituksen lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelmaa 2007–2011 ja lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelmaa, joissa molemmissa määriteltiin matalan kynnyksen palvelujen tehostamisesta ja työpajojen kehittämistä hyödyntämällä etsivän nuorisotyön menetelmiä. (Walldén & Häggman 2008, 4; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2007, 56; Wrede 2007.) Nuorisolain (27.1.2006/72) pykälässä 4 määritetään valtioneuvoston neljän vuoden välein hyväksymästä nuorisopolitiikan kehittämisohjelmasta. Kehittämisohjelma sisältää valtakunnalliset nuorisopolitiikan tavoitteet ja raamit aluehallintovirastojen sekä kuntien nuorisopolitiikan ohjelmatyölle.

3.1.2. Etsivän nuorisotyö nuorisolaissa ja politiikkaohjelmissa

Nuorisolakiin (27.1.2006/72) lisättiin vuonna 2011 pykälä 7b etsivän nuorisotyön määrittämiseksi. Lain mukaan etsivän nuorisotyön tehtävänä on tavoittaa tuen tarpeessa oleva nuori ja auttaa hänet sellaisten palvelujen piiriin, joilla tuetaan hänen kasvuaan ja itsenäistymistään sekä pääsyään koulutukseen ja työmarkkinoille. Etsivää nuorisotyötä tehdään ensisijaisesti nuoren omiin tietoihinsa perustuen ja häneen omaan arvioonsa tuen tarpeesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014), joka rahoittaa etsivää nuorisotyötä valtakunnallisesti, määrittelee etsivän nuorisotyön erityisnuorisotyöksi, jonka tavoitteena on olla läsnä nuorten keskuudessa ja tarjota mahdollisuus turvalliseen ja luottamukselliseen aikuiskontaktiin. Etsivään nuorisotyöhön osallistuminen on nuorelle aina vapaaehtoista.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (2011) mainitaan, että nuorisotyöttömyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen torjumiseksi jokaiselle nuorelle taataan opiskelu- työ- harjoittelu- tai kuntoutuspaikka. Etsivää nuorisotyötä edistetään ja nuorten työpajatoimintaa kehitetään. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 37.) Hallitusohjelman seurauksena perustettiin työryhmä panemaan täytäntöön nuorten yhteiskuntatakuu eli nuorisotakuu, joka astui täysimääräisenä voimaan vuoden 2013 alussa. Nuorisotakuun avulla etsivä nuorisotyö on saatu levitettyä 94 % :in Manner-Suomen kunnista ja valtionavustuksen avulla on voitu maksaa palkkoja 364 henkilöstötyövuoden verran vuoden 2013 aikana. Vuonna 2013 valtioavustusta jaettiin lähes 12 miljoona euroa (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014). Työ- ja elinkeinoministeriön raportti (2015) suosittelee, että etsivää nuorisotyötä nuorten henkilökohtaisessa ohjauksessa ja tuen vahvistamisessa jatketaan, takaamalla toiminnalle jatkossakin oma budjettimääräraha. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 26–27, 59.)

Etsivä nuorisotyö on kirjattu myös yhdeksi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman, Kaste 2012–2015 tavoitteista. Toimenpiteessä 5, joka käsittelee lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistamista, asetetaan tavoitteeksi nuorisotakuun kanssa lisätä syrjäytymisuhan alla olevien nuorten koulutus- ja työmahdollisuuksia. Lisäksi halutaan vahvistaa nuorisososiaalityötä ja etsivää nuorisotyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 23.)

3.1.3 Aikaisemmat tutkimukset etsivästä nuorisotyöstä

Erityisesti 2010-luvulla on tehty useita opinnäytetöitä etsivästä nuorisotyöstä. Opinnäytetöiden näkökulmina ovat muun muassa nuorten kokemukset etsivästä nuorisotyöstä, työntekijöiden näkemykset toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä yhteistyökumppaneiden arviot etsivästä työstä. Tutkimukset ovat pääsääntöisesti ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, mutta esimerkiksi Männikkö on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheesta Etsivää työtettä etsimässä - Kehittämistoimintaa nuorten palveluverkostossa vuonna 2010. Lisäksi etsivästä nuorisotyöstä on tehty pro gradu -tutkimus ”On sinusta kiinni joudutko pataan vai pääsetkö juhlimaan leirinuotiolle, narratiivinen tutkimus etsivän työn tekijöiden tarinoista työstään (Auvinen-Tornberg 2008).

Männikön tutkimuksesta (2010, 39) selviää etsivän työtteen menetelmät. Tutkimuksessa selvitettiin nuorten parissa työskenteleviltä työntekijöiltä heidän käyttämiään työmenetelmiä, joista voitiin muodostaa selkeitä kokonaisuuksia etsivän työn menetelmiksi. Tärkeimmät työmenetelmät ovat nuorten tavoittaminen, yhteistyön tekeminen ja toiminnan kehittäminen. Nuoren tavoittamiseen sisältyvät yhteydenotto nuoreen, toiminnan näkyvyyden lisääminen ja palvelujen saavutettavuus. Yhteistyön tekemisessä tärkeitä elementtejä ovat paitsi palveluverkostojen tuntemus myös ohjausyhteistyö. Toiminnan kehittäminen pitää sisällään palvelujen kehittämisen lisäksi myös työntekijöiden osaamisen kehittämisen.

Pääsääntöisesti edellä kuvatut etsivän nuorisotyön menetelmät on koettu hyväksi. Esimerkiksi Leppäkankaan (2013) sekä Pukaralammin ja Pulkkisen (2013) opinnäytetöiden mukaan nuoret ovat kokeneet palvelun hyväksi ja ovat saaneet konkreettista apua oman elämäntilanteensa selvittämiseen. Yhteistyötahot kokivat etsivän nuorisotyön Leppäkankaan (2013) sekä Rantamäen ja Tikkakosken (2012) tekemien opinnäytetöiden mukaan tärkeäksi. Haastateltavien mukaan etsivä nuorisotyö on löytänyt hyvin paikkansa palveluverkostossa ja pystyy reagoimaan ja auttamaan nuoria nopeasti. Työn koetaan hyödyttävän yhteistyökumppaneiden työtä. Nuoria on helppo ohjata etsiville nuorisotyöntekijöille, koska heidän ammattitaitoonsa ja osaamiseensa luotetaan.

Etsivän nuorisotyön johtamista on aukaistu Männikön selvityksessä Etsivän nuorisotyön ja työmenetelmien pika-analyysi (2011). Selvityksestä ilmenee, että johtaminen on tärkeä elementti uuden toiminnan eteenpäin viemiseksi ja monialaisen yhteistyön syntymiseksi. Esimies voi olla organisatoristen lähtökohtien ja yleisen johtamiskulttuurin myötä joko hyvin hallinnollinen tai vastaavasti hyvin yhteisöllinen. Näin ollen etsivät nuorisotyöntekijät saavat tehdä työtä hyvin itsenäisesti luottamussuhteessa esimieheensä nähden tai hyvin kontrolloidusti esimiehen valvonnassa.

3.2 Etsivän nuorisotyön perustehtävä

Etsivän nuorisotyön määritelmän jälkeen on perusteltua käydä tarkemmin läpi etsivän nuorisotyön perustehtävää. Tärkeimmät kysymykset etsivän nuorisotyön toteuttamisen lähtökohdiksi ovat kunnassa kerätty tieto siitä, että etsivää nuorisotyötä tarvitaan ja se, että etsivä

nuorisotyö ylipäänsä on sopiva ja tarkoituksenmukainen vastaus tähän tarpeeseen. On siis tärkeä tiedostaa etsivän nuorisotyön perustehtävä. (Tiffany 2012, 129–130.) Lisäksi kuvailaan perustehtävää toteuttavia etsiviä nuorisotyöntekijöitä ja heidän toimintatapaansa. Etsivien nuorisotyöntekijöiden koulutukseen tai osaamiseen ei lainsäädäntö tai rahoittaja anna laajoja erityisvaatimuksia, mutta kirjallisuudessa kuvaillaan hyvin yksityiskohtaisesti, mitä taitoja, tietoja ja osaamista etsiviltä nuorisotyöntekijöiltä odotetaan.

Hjortin (1995) mukaan etsivä nuorisotyöntekijä työskentelee ennen kaikkea ehkäisevästi. Etsivän nuorisotyöntekijän perustehtäviin kuuluu solmia kontakteja, jotka ovat merkityksellisiä nuorelle ja synnyttävät nuorella luottamusta. Etsivän nuorisotyöntekijän on motivoitava nuorta, kannustettava nuorta parempaan itseluottamukseen, muutokseen ja uskoon paremmasta elämästä. Lisäksi etsivän nuorisotyöntekijän on saatava nuori verkostossa eteenpäin. Suhde nuoreen ei pääty siihen, että nuori saadaan palvelujen piiriin, vaan etsivä nuorisotyöntekijä toimii avustajana ja rinnalla kulkijana palveluverkostossa. Etsivän nuorisotyöntekijän tarkoituksena on motivoida myös palveluverkosta, jotta nuoren asiat menisivät eteenpäin. (Hjort 1995, 53.)

Etsivän nuorisotyön perustehtävä on etsiä, löytää ja auttaa etsivän työn menetelmiä hyödyntäen nuoria, jotka ovat avuntarpeessa, eivätkä jostain syystä käytä palvelujärjestelmää tai eivät koe saavansa siitä apua. Tehtävänä on myös informoida muita toimijoita nuorten tarpeista ja edistää palvelutarjonnan kehittymistä. Etsivän nuorisotyön avulla täydennetään olemassa olevia nuorten palveluja. Etsivä nuorisotyöntekijä on läsnä nuorten keskuudessa ja tarjoaa ammatillista, turvallista ja luottamuksellista apuaan. Työtä tehdään työparina. (Auvinen-Tornberg 2008, 8; Huhtajärvi 2007, 446.)

Etsivä nuorisotyö on julkisesti rahoitettua ja viranomaisten ohjaamaa, joten se muovaa etsivän nuorisotyön perustehtävää yhteiskunnan kokonaisedun kannalta taloudellisesti kannattavampaan suuntaan (Kaartinen-Koutaniemi 2012, 27–28). Opetus- ja kulttuuriministeriön (2014) mukaan etsivä nuorisotyö etsii vastauksia nuoren elämässä ilmenneisiin pulmatilanteisiin ja auttaa hänet tarvitsemiensa palvelujen piiriin. Etsivän nuorisotyön *ensisijaisena* tehtävänä on lainsäädännön mukaisesti auttaa alle 29-vuotiaita nuoria, jotka ovat koulutuksen ja työelämän ulkopuolella tai nuoria, jotka tarvitsevat apua palveluihin kiinnittyäkseen.

Kaartinen-Koutaniemen (2012, 28) mukaan etsivän nuorisotyön välittömänä tavoitteena on haittojen vähentäminen, joka itsessään on jo tarpeellista ja taloudellisesti kannattavaa työtä. Etsivästä työtä 45 % on kenttätyötä, jonka tarkoituksena on kartoittaa ja havainnoida nuorten elinoloja ja ongelmia ennalta määritetyillä alueilla ja näin luoda perusta etsivän nuorisotyön tekemiselle. Tavoitteena on sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisy ja vähentäminen sekä turvallisuuden lisääminen. Kenttätyö on kontaktin luomista varten. Etsivästä työstä 40 % kuluu kontaktien kautta syntyneissä asiakassuhteissa – nuorten auttamisessa. Loput 15 % tulisi käyttää etsivää nuorisotyötä tukeviin töihin kuten tiimipalavereihin, työnohjaukseen ja koulutuksiin. Etsivän nuorisotyön tulisi aina olla suunniteltua, tavoitteellista ja työprosesseja arvioivaa. (Auvinen-Tornberg 2008, 9–10, 30.)

Lainsäädäntö ja opetus- ja kulttuuriministeriö toiminnan rahoittajana antavat raamit etsivän nuorisotyön perustehtävän ympärille, mutta ne ovat ristiriidassa perinteisen etsivän työn perustehtävän kanssa (Kaartinen-Koutaniemi 2012, 28). Puurosen (2014) mukaan ristiriitoja syntyy, kun valtio ja etsivä nuorisotyö osana nuorisotakuuta määrittelevät perustehtävänsä suhteessa alle 29-vuotiaaseen nuoreen. Valtion näkökulmasta nuorten syrjäytyminen on uhka nuorelle itselleen, hänen läheisilleen, mutta myös yhteiskunnalle. Nuorisolain (27.1.2006/72) mukaan etsivällä nuorisotyöllä on keskeinen tehtävä nuorten sosiaalisessa vahvistamisessa ja resurssien kohdentamisessa sitä tarvitseville nuorille, ensin tavoittamalla nämä nuoret ja sen jälkeen löytämällä tavoitetulle nuorelle oikeat palvelut. Nuoren oma intressi voi kuitenkin olla täysin erilainen kuin institutionaalisesti olisi suotavaa. (Puuronen 2014, 62–66.)

3.2.1. Etsivä nuorisotyöntekijä

Etsivän nuorisotyöntekijän tulee olla suvaitsevainen, itsevarma, rohkea, kestävä, asialle omistautunut, nöyrä, itsenäinen, herkkä, avomielinen, järjestelmällinen, tarvittaessa joustava, helposti lähestyttävä, uskottava ja motivoiva (Mikkonen 2007, 30).

Nuorisolain (27.1.2006/72) mukaan etsivillä nuorisotyöntekijöillä on oltava riittävä koulutus ja työkokemusta nuorten parissa toimimisesta. Koska etsivä nuorisotyö on hyvin haastavaa, tarvitsee etsivä nuorisotyöntekijä laajan osaamisen. Etsivä nuorisotyöntekijä tarvitsee töihin

ryhtyessään raportointi-, analysointi- ja dokumentointitaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi etsivällä nuorisotyöntekijällä tulee olla hyvät tiedot palvelujärjestelmästä ja lainsäädännöstä. Etsivä nuorisotyöntekijä käyttää työssään myös omaa persoonaansa. Työntekijällä on oltava kyky kohdata erilaisia ihmisiä, kommunikoida, kuunnella, ymmärtää ja kunnioittaa. (Kaartinen-Koutaniemi 2012, 35–36; Mikkonen 2007, 30.)

Etsivältä nuorisotyöntekijältä vaaditaan persoonallisuutta, joka on uskottava molempiin suuntiin sekä nuorten keskuudessa että viranomaisverkostoissa. Työ vaatii arviointikykyä ja tilanteiden lukutaitoa sekä tulevaisuuteen suuntautuvaa strategista suunnittelua. (Auvinen-Tornberg 2008, 46.) Hjort (1995) pitää erittäin tärkeänä sitä, miten etsivät nuorisotyöntekijät asennoituvat työhönsä. Tärkeintä on toimia aikuisen mallina, jonka positiivisia puolia voi omaksua ja negatiivisia puolia väistää. Tärkeää on myös vaitiolovelvollisuus, joka synnyttää asiakkaisissa luottamuksen. (Hjort 1995, 79.)

3.2.2 Etsivät nuorisotyöntekijät työparina

Mikkosen mukaan (2007, 27) etsivillä nuorisotyöntekijöillä on hyvä olla työpari. Myös Kaartinen-Koutaniemen (2012) mukaan etsivää työtä tulisi tehdä työpareittain. Työparityökentely mahdollistaa henkilökohtaisen turvallisuuden, välittömän palautteen antamisen ja saamisen sekä ongelmien purkamisen ja analysoimisen toisen työntekijän kanssa. Parhaimmillaan etsivät nuorisotyöntekijät täydentävät toisiaan ja osaamistaan. Vanhemmalta ja kokenemmalta työntekijältä voi nuorempi työntekijä oppia työn tekemisestä paljon. Kyseessä on refleктоiva työote. Etsivät nuorisotyöntekijät havainnoivat samoja tilanteita eri näkökulmista. Toiselta työntekijältä voi kysyä, hänelle voi ehdottaa tai analysoida yhdessä tapahtunutta tai koettua asiaa. (Kaartinen-Koutaniemi 2012, 45–46.)

Työparitoiminta takaa laadukkaan etsivän nuorisotyön. Työparin kanssa on mahdollista kehittää omaa työtotetta ja osaamista. Asiakastyössä tämä näyttäytyy oikeanlaisena asiakkaiden kohtaamisena ja palvelun tuloksellisuutena. Lisäksi kehitetään työnkuvaa tekemällä ehdotuksia esimiehelle etsivän nuorisotyön painotuksista. (Pohjantammi 2013, 55.) Etsivä työparitoiminta on moniammatillista työparityötä, jossa työpari suunnittelee, raportoi ja kantaa vastuun kentällä tehdyistä päätöksistä. Esimiehen ja työntekijöiden välillä on oltava vankka

luottamussuhde. Esimiehellä tulee olla myös visio siitä, mihin suuntaan työtä ohjataan, jotta se etenee ja tuottaa tuloksia. (Huhtajärvi 2007, 450–451.)

3.3 Johtamisen määritelmä

Johtamisen tutkimisella on pitkät perinteet 1900-luvun teollistumisesta tämän päivän alati muuttuvaan työelämään. Johtamisen tutkimisessa näkyvät aikakausien trendit ja kehittämisen kohteet. Teorioita syntyy täydentämään toisia, toiset taas rakentuvat aivan uusista oivalluksista ja suuntauksista. Tämän päivän johtamisessa korostuvat alati muuttuva toimintaympäristö, asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, ja jatkuva tarve kehittää työntekijöiden osaamista. Lähiesimiehet eivät voi hallita kaikkea erityisosaamisalueita, vaan niistä vastaavat työntekijät. Työn pitää olla kustannustehokasta, vaikka organisaatorakenteita halutaan keventää ja työntekijöitä vähentää.

Sydänmaalakka (2006) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa työntekijään tai työyhteisöön, saavuttaakseen tavoitteet tehokkaasti. Johtamisessa erotellaan perinteisesti asioiden (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Asioiden johtamisen ydintä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Toisin sanoen asioiden johtaminen pitää sisällään suunnittelua, budjetoimintaa, organisointia, työntekijöiden rekrytointia, kontrollointia ja ongelmien ratkaisua. Ihmisten johtamisessa tavoitteena on saada aikaan muutosta. Ihmisten johtamisessa keskeistä on näin ollen visiointi, strategia-työskentely, viestintä, motivointi ja yhteistyötaitojen ylläpito. Johtamisen perustehtävät ovat suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. (Sydänmaalakka 2006, 22–25.)

Perinteinen esimiesvetoinen johtamismalli tarkoittaa sitä, että esimiehen ympärille on koottu työyhteisöjä, jossa esimies päättää ja kantaa vastuun. Työntekijöillä on omat tehtäväalueensa, josta he vastaavat. Ongelmia esimiesvetoisessa johtamismallissa syntyy, kun työtehtävät monimutkaistuvat, esimerkiksi asiakkaiden ongelmien laajetessa. Esimies ei voi tietää kaikkia työntekijöidensä työtehtäviä niin tarkasti, että hänen olisi mahdollista määrittää, ohjeistaa tai seurata niitä. Näin ollen päätökset työn tekemisen metodeista ovat siirtyneet työntekijöille itselleen. (Salminen 2014.) Etsivä nuorisotyö on esimerkki tällaisesta itsenäisestä

asiantuntijatyöstä, jota tekevät alan ammattilaiset (Kaartinen-Koutaniemi 2012, 43). Aitan (2012) artikkelin mukaan johtaminen on tänä päivänä erityisesti tiedon ja ihmisten johtamista. Tieto- ja asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat itsenäiseen työskentelyyn kykeneviä, sitoutuneita itsensä johtajia. Esimies vastaa siitä, että sovitut työt tulevat tehdyksi ja työstä syntyy tulosta. Johtaminen perustuu esimiehen ja työntekijöiden jatkuvaan vuorovaikutukseen. Esimies ei voi hallita kaikkea erityisosaamisalueita yksityiskohtaisesti, mutta hänen on syytä olla selvillä toimenkuvista ja työnjaosta. (Aitta 2012, 10.)

Kaste-ohjelman 2012–2015 pyrkii toimenpiteellä 12 vahvistamaan johtamista uudistamaan palvelurakenteita ja asiakaslähtöisiä toimintatapoja, jotka tukevat strategista osaamista ja muutoksien johtamista. Tavoitteena on johtamisen avulla luoda asiakaslähtöisempiä palvelukokonaisuuksia ja edistää työntekijöiden osallistumista prosessien toimivuuden parantamisessa. Lisäksi kehitetään henkilöstön monialaista työskentelyä ja yhteisvastuullisuutta asiakaspalvelun joustavuuden takaamiseksi. Lisäksi toimenpiteessä 13 halutaan vahvistaa johtamista, joka edistää henkilöstön riittävyttä ja osaamisen kehittämistä, korostamalla muun muassa moniammatillista työssäoppimista ja tehtäväkuvien ja -rakenteiden kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30–31.)

Tässä opinnäytetyössä ei esitellä erilaisia johtamisoppeja tai -teorioita, vaan esitellään Männikön (2011, 17–19) tutkimuksessa esiintyvät etsivän nuorisotyön johtamista kuvaavat johtamistyyli. Opinnäytetyön konstruktiot osioissa etsivän nuorisotyön johtamistyyli sovelletaan lähimpänä olevaan johtamisteoriaan - tiimijohtamiseen.

3.3.1 Etsivän nuorisotyön johtaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen. Teoriatietoa etsivän nuorisotyön johtamisesta on vähän ja se on melko hajanaista. Etsivän nuorisotyön johtamisen peruseräkkeet ovat kuin, minkä tahansa muunkin toiminnan ja ihmisten johtamisen mutta toisaalta etsivä nuorisotyö on uudentyyppistä asiantuntijatyötä, johon perinteisimmät ja vanhimmat johtamisopit eivät sovellu. Johtamisen nykytilan selvittäminen on siis hyvin perusteltua ja tärkeää.

Nuorisolain (27.1.2006/72) mukaan kunnat voivat tarvittaessa sisällyttää kunnan nuorisotyöhön etsivää nuorisotyötä. Jos kunta päättää etsivää nuorisotyötä järjestää, tarvitsee sen nimetä etsivän nuorisotyön toimeenpanosta vastaava kunnan viranhaltija tai kuntaan työsopimussuhteessa oleva henkilö. Nuorisolain mukaan kunta voi toteuttaa etsivää nuorisotyötä itsenäisesti tai sitä voivat järjestää kunnat yhteistyössä. Myös palvelun ostaminen nuorten palveluja tuottavalta yhteisöltä on mahdollista, kunhan kunta vastaa siitä, että etsivää nuorisotyötä toteutetaan lain edellyttämällä tavalla.

Etsivä nuorisotyö on aina osa jotain organisaatiota, yleensä osa kunnan palveluja tai järjestön toimintaa. Erityisesti vuonna 2008 etsivän nuorisotyön lisääntyessä siirtyi toteuttamisvastuu sosiaalitoimelta nuorisotoimen alaisuuteen. Näiden kahden kunnallisen hallinnonalan lisäksi isommissa kunnissa erilaiset kuntouttavat säätiöt ja kolmas sektori vastaavat etsivän nuorisotyön toteuttamisesta, yleensä pajatoiminnan yhteydessä. Pienemmät kunnat ovat järjestäneet etsivää nuorisotyötä myös seutukunnallisesti. (Pohjantammi 2013, 64–65.) Sipilän (2012) selvityksen mukaan etsivää nuorisotyötä toteuttavista tahoista 44 % on kuntia, 35 % kaupungeja, 5 % säätiöitä ja loput muita toimijoita yksinään tai yhteistyössä (Puuronen 2014, 90).

Männikön tutkimuksesta (2011) käy ilmi, että yli 80 % etsivästä nuorisotyöstä johdetaan korkeamman johdon kautta. Esimiehinä toimivat muun muassa nuorisotoimenjohtaja, sivistystoimenjohtaja, työpajaesimies tai toiminnanjohtaja. Toinen vaihtoehto on jakaa töitä etsivän nuorisotyön koordinaattorin ja hallinnollisen esimiehen välillä. Koordinaattori työskentelee tiiminsä kanssa ja vastaa myös käytännön etsivästä nuorisotyöstä, mutta hänen vastuullaan on myös toiminnan kehittäminen. Hallinnollinen esimies hoitaa henkilöstöhallintoa ja on taloudellisesti vastuussa etsivästä nuorisotyöstä. (Männikkö 2011, 16–17.)

3.3.2 Etsivän nuorisotyön lähiesimiehen perustehtävät

Lähiesimies on henkilö, joka asettaa toiminnalle tavoitteet ja resurssit, arvioi työntekijöiden suorituksia ja vastaa työntekijöiden palkitsemisesta. Lähiesimiehen tehtäviin etsivässä nuorisotyössä kuuluu organisoida, johtaa ja asettaa etsivän työn tekemiselle raamit. Etsivän nuorisotyön lähiesimieheltä edellytetään työn ideologian ja rakenteiden merkityksen sekä työn erityispiirteiden ymmärtämistä sekä kykyä perustella työtä ulospäin yhteistyöverkostolle

osana kunnallista palvelujärjestelmää. Lähiesimiehen on hankittava etsivälle työlle sen tarvitsemat resurssit kuten rahoitus, työntekijöitä, koulutusta, työnohjausta ja toimitilat. Lisäksi lähiesimies huolehtii työntekijöidensä turvallisuudesta ja jaksamisesta, kuten työntekijöiden työnohjauksesta, kehityskeskusteluista ja yhteisistä tiimipalavereista. Lähiesimiehen on oltava myös saatavilla henkilökohtaisempaa keskustelua varten. Lähiesimies pyrkii kehittämään etsivää nuorisotyötä yhteistyössä työntekijöiden tuottaman kokemuksen ja nuorten kohtaamisten kautta. (Mikkonen 2007, 37; Kaartinen-Koutaniemi 2012, 44.)

Puurosen tutkimuksen (2013) mukaan etsivät nuorisotyöntekijät listaavat lähiesimiestensä tärkeimmiksi tehtäviksi selkeän henkilöstöjohtamisen ja esimiehen roolin toimialan edustajana kunnan eri hallinnonalojen yhteistoimintaverkostoissa, kuten toiminnan kehittämisessä alan määrittelyä ja linjausta koskevissa laajemmissa suunnitelmissa. Etsivän nuorisotyön johtaminen merkitsee lähiesimiehen osoittamaa kiinnostusta ja tukea. (Puuronen 2013, 72–73.) Männikön (2011, 36) mukaan etsivien nuorisotyöntekijöiden johtamisen painopisteet ovat muun muassa työntekijöiden asiantuntijuus sekä työntekijöiden ja lähiesimiesten välinen luottamus.

Eurooppalaisista etsivän työn osaajista kootun asiantuntijaryhmän (Correlation Outreach) mukaan, etsivän nuorisotyön johtamisen tärkeimmät tehtävät ovat resurssien hankkiminen, etsivän nuorisotyön palveluaseman luominen osana kunnallista palvelujärjestelmää sekä etsivistä nuorisotyöntekijöistä huolehtiminen. Correlation Outreach asiantuntijaryhmän on koostunut etsivän työn johtamisesta teemoja, jotka toistuvat Euroopan valtioista toiseen. Teemat ovat *resurssit, ammatillinen asema ja työn oikeutus, työn organisointi ja johtaminen, työntekijöiden turvallisuus ja hyvinvointi, sekä henkilökunnan rekrytointi*. Etsivän nuorisotyön resurssit liittyvät toiminnan rahoittamiseen, riskien kartoittamiseen sekä tiedon keruuseen ja käyttöön. Työtä ei voi tehdä ilman organisaatiosta tulevia resursseja, puitteita, ohjausta tai tukea, ja arkityö on järjestettävä asianmukaisesti. Hyvin tärkeää on kerätä tietoa etsivän nuorisotyön kustannustehokkuudesta ja tiedottaa siitä poliitikkoja, kuntapäätäjiä ja rahoittajia. Verkostoja tulisi rakentaa ja toimenpiteistä yhteistyökumppaneiden kanssa keskustella avoimesti. Etsivästä työstä vastaavan organisaation on siis pidettävä yllä työn vaatimia rakenteita. (Mikkonen 2007, 37–40; Kaartinen-Koutaniemi 2012, 42–43.)

Organisaation ja lähiesimiesten vastuulla on tehdä töitä etsivän nuorisotyön ammatillisen aseman ja työn oikeutuksen puolesta. Etsivän nuorisotyön tekeminen tunnetuksi ammatillisessa verkostossa on tärkeää. Työn organisointi pitää sisällään työntekijöiden rekrytoimisen, perehdyttämisen ja työn järjestämisen työparityönä. (Mikkonen 2007, 38, 39; Kaartinen-Koutaniemi 2012, 43.)

Etsivien nuorisotyöntekijöiden turvallisuus ja hyvinvointi ovat työn tekemisen edellytys. Työn luonteen vuoksi työntekijöiden fyysisen ja henkisen turvallisuuden takaaminen on tärkeää. Turvallisuuden syntymisestä tulisi keskustella työntekijöiden kanssa ja selvittää strategiat erilaisten odottamattomien tilanteiden ja tapahtumien varalta. Työnohjauksen järjestäminen ja asianmukaiset lomat ja niiden mahdollistaminen kuuluvat lähiesimiehelle. (Mikkonen 2007, 38–39.)

Etsivän nuorisotyön lähiesimieheltä vaaditaan Mikkosen (2007) mukaan taloushallinnon ymmärtämistä, tietojen tallentamisen ja analysoinnin taitoja, kykyjä ja halukkuutta ottaa kantaa poliittisiin kysymyksiin ja kykyä suojella työntekijöitään ulkoapäin tulevalta vastustukselta. Lähiesimiehen on osattava priorisoida. Hänen on oltava järjestelmällinen ja luova. Lähiesimieheltä vaaditaan kuuntelemisentaitoa, yhteistyötaitoja sekä suhdetoimintataitoja, kykyä rakentaa verkostoja ja hyvää työilmapiiriä. Lähiesimiehen on pystyttävä tekemään vaikeitakin päätöksiä. (Mikkonen 2007, 40.)

Etsivän nuorisotyön onnistumisen edellytys on, että etsivät nuorisotyöntekijät kartoittavat nuorten olosuhteita ja elinympäristöä yleisesti, mutta myös nuorten kokemuksia, vaikuttamismahdollisuuksia, pelkoja ja toiveita, ja vievät tiedon eteenpäin. Lähiesimiehen tärkein tehtävä on huolehtia, että etsivät nuorisotyöntekijät keräävät tätä tietoa ja tuovat sen lähiesimiestensä tietoisuuteen. Etsiviä nuorisotyöntekijöitä on kannustettava ja koulutettava saamiensa tietojen tallentamiseen, analysoimiseen ja raportoimiseen. (Tiffany 2012, 129–132.)

Etsivän nuorisotyön kehittämisessä on tärkeää se, että esimiehet ymmärtävät etsivän nuorisotyön luonteen. Se, että yritetään säilyttää kaikki apua tarvitseva nuoret etsivän nuorisotyön piiriin, saa aikaan johtamisen ongelmia. Mitä tarkemmin määritelty tavoite etsivällä nuorisotyöllä kunnassa on, sen helpompaa johtaminenkin on. Tärkeintä on, että lähiesimiehellä

on ymmärrys siitä, mitä etsivä nuorisotyö on. Usein on niin, että lähiesimiehellä ei ole kokemusta etsivästä nuorisotyöstä, eikä nuorisotyöstä yleensä. Tällöin on tärkeää, että lähiesimies on valmis hankkimaan tarvitsemansa tiedon kyseisestä työstä. Etsivä nuorisotyö on asiakaslähtöistä matalan kynnyksen palvelua, joka vaatii etsiviltä nuorisotyöntekijöiltä ja lähiesimiehiltä joustavuutta ja resursseja toteuttaa etsivää nuorisotyötä. (Tiffany 2012, 126–129.)

Kuntien ja kaupunkien tulisi tukea etsivien nuorisotyöntekijöiden verkottumista. Isommissa kaupungeissa erityisen tärkeää on selkeyttää työnjako eri organisaatioiden kesken, jotta etsivän nuorisotyön perustehtävä tulee hoidettua. (Pohjantammi 2013, 64.)

3.3.3 Etsivän nuorisotyön johtamistyylit

Etsivän nuorisotyön johtamistyylit ovat Männikön (2011) mukaan yhteisöllisyys, autonomisuus, asiantuntijuus ja hallinnollisuus. Johtamistyylien jakautumiseen vaikuttavat lähiesimiehen ja työntekijöiden roolit ja se kuinka paljon lähiesimies on läsnä arjen työssä tai vastaavasti tukemassa toimintaa. Johtamistyyleissä on myös eroja vastuun jakamisessa työntekijöiden ja lähiesimiehen välillä suhteessa toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Myös vuorovaikutus lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä on johtamistyyleissä erilainen. (Männikkö 2011, 17.)

Yhteisöllisessä johtamistyyliässä on tyypillistä, että työntekijöillä ja esimiehellä on luottamukselliset välit ja toimiva vuorovaikutus. Työntekijät voivat rohkeasti ottaa esille työssä nousevia epäkohtia. Toiminnan rakenteisiin kuuluvat viikoittaiset palaverit, työtilanteiden purku ja työnohjaus. Rakenteiden muokkaaminen on mahdollista, eikä työn toteuttamiselle ole selkeää mallia. Työntekijät käyttävät omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan työssä ja voivat kokeilla erilaisia toimintatapoja vapaasti. Lähiesimiehellä on usein kokemusta käytännön työstä, ja hän ottaakin kantaa asiakastilanteisiin. Työhyvinvoinnin ylläpito ja työssä jaksamisen tukeminen ovat lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Myös positiivisen työilmapiirin luominen on lähiesimiehelle tärkeää. Lähiesimies vastaa toiminnan tiedottamisesta ja on mukana toiminnan kehittämisessä. (Männikkö 2011, 17–19.)

Asiantunteva johtamistyyli perustuu työntekijöiden substanssiosaamisen kunnioittamiseen. Johtamistyylin erityispiirteisiin kuuluu tasavertaisuus ja dialogisuus työntekijöiden ja lähiesimiehen välillä. Lähiesimies antaa työntekijöiden tehdä työtä itsenäisesti omilla persoonallisilla vahvuuksillaan ja taidoillaan. Palaverit ovat säännöllisiä, ja lähiesimies on työntekijöidensä käytettävissä. Lähiesimies tuntee toiminnan rakenteet ja on mukana selvittämässä toiminnallisia ongelmia, mutta työhön liittyvät ratkaisut tekee työntekijä itse. Työntekijöiltä vaaditaan hyviä ongelmanratkaisutaitoja. Työntekijöiden on tiedostettava itse omat rajansa ja huolehdittava työkykynsä ylläpitämisestä. Tukea saa toisilta työntekijöiltä ja tiimistä. Lähiesimies vastaa toiminnan tiedottamisesta ja on mukana kehittämässä etsivää nuorisotyötä. (Männikkö 2011, 18–19.)

Autonomisessa johtamistyyllissä ominaista on, että lähiesimies on ollut luomassa toiminnalle raamit yhteistyössä työntekijöidensä kanssa. Perehdyttäminen työhön on tärkeää. Lähiesimies on hallinnollinen johtaja ja on työntekijöiden käytettävissä tarvittaessa. Autonominen johtajuus korostaa työntekijän vastuuta etsivän nuorisotyön suunnittelussa, toteutuksessa sekä kehittämisessä. Lisäksi työntekijät rakentavat yhteistyöverkostonsa ja toimintatansa itsenäisesti. Työntekijöiden on huolehdittava itse jaksamisestaan ja luotava toimivat tukiverkostot. Työntekijöiden on kyettävä johtamaan itseään. (Männikkö 2011, 18–19.)

Hallinnollisessa johtamistyyllissä johtajalla on keskeinen rooli etsivän nuorisotyön sisällön määrittelyssä ja ulkoisten puitteiden luomisessa. Lähiesimies ei tapaa työntekijöitään usein, jolloin yhteisesti sovitut käytänteet ovat jääneet selvittämättä ja saattavat tuottaa ongelmia. Esimies tekee laaja-alaista yhteistyötä eri toimijoiden keskuudessa ja toimii etsivän nuorisotyön promoottorina. Työntekijät toteuttavat työtään substanssiosaajina tiettyjen raamien ja tavoitteiden puitteissa yhteistyössä yhteistyötahojen kanssa. Lähiesimiehellä on laaja tuntemus toiminta-alueesta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Toiminnan kehittäminen kuuluukin lähiesimiehen vastuulle, mutta työntekijät eivät saa osallistua kehittämistyöhön. Palavereita käydään esimiestasolla. (Männikkö 2011, 18–19.)

Opinnäytetyössä esitetyn tietoperustan tarkoituksena on antaa kokonaiskuva siitä, millaista etsivä nuorisotyö on, kuka työtä tekee ja kenellä on vastuu työn organisoimisesta ja siitä, millä tavalla työtä kunnissa toteutetaan. Opinnäytetyössä esitellään etsivää nuorisotyötä ja sen perustehtävää. Etsivän nuorisotyön tarkoituksena on etsiä ja löytää avuntarpeessa olevia

alle 29-vuotiaita nuoria, jotka eivät välttämättä kuulu minkään palvelun piiriin. Työ on vaativaa erityisnuorisotyötä, johon tarvitaan osaavia ammattilaisia. Etsivä nuorisotyö tarvitsee toteutuakseen organisaation, jonka kautta luodaan resurssit työn toteuttamiselle. Olipa taustaorganisaatio mikä hyvänsä, on työn toteuttamiselle olemassa lainsäädännölliset raamit. Toiminnasta vastaa lähiesimies, jonka tulisi ymmärtää etsivän nuorisotyön ideologia ja toiminnan erityispiirteet ja antaa työntekijöilleen mahdollisuus toteuttaa työtään itsenäisesti omalla substanssiosaamisellaan ja persoonallaan. Perinteinen esimiesvetoinen johtamisen malli ei sovellu etsivän nuorisotyön itsenäisen asiantuntijatyön johtamiseen, vaan lähiesimiehet tarvitsevat uudentyyppistä johtamisosaamista.

Tietoperusta toimii pohjana opinnäytetyön seuraavissa osioissa. Sen avulla ovat syntyneet tutkimustehtävät, kyselylomakkeen runko, analysoinnin teemoitus ja tuloksien tulkinta. Tietoperusta antaa myös mahdollisuuden luoda konstruktio. Yhtä tärkeässä asemassa on tietysti myös saatu empiirinen aineisto.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja luotettavasti. Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua kyselylomaketta, joka mahdollistaa myös kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimustulosten esiin tuomista. Heikkilän (2010, 16) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia kuvataan numeraalisten suureiden avulla ja niitä voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvion. Tätä kvantitatiivisen tutkimuksen mahdollisuutta on hyödynnetty tutkimustulosten esittämisessä. Metsämuurosen (2007) mukaan peruslähtökohdaltaan laadulliseen tutkimukseen voi liittää pienimuotoisia määrällisiä mittauksia jostain kiinnostavasta aiheesta, joka lisää laadullisen raportin havainnollisuutta. Jopa neljän havainnon perusteella voidaan tehdä tilastollisesti yleistettäviä päätelmiä. (Metsämuuronen 2007, 234.)

Airan (2005, 1073) mukaan oleellisinta laadullisessa tutkimuksessa on kuvata selkeästi ja yksityiskohtaisesti tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointitapa. Kvalitatiivisen opinnäytetyön avulla voidaan tuoda esille tosiasioita ja todentaa niiden oikeellisuutta aineistoa monipuolisesti tarkastellen. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole jonkin teorian tai hypoteesin testaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 160–164.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen.

Kvalitatiivisen opinnäytetyön tutkittava kohde valitaan tarkoituksenmukaisesti. Airan (2005) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää löytää sellaisia aineiston tuottajia, joilla on paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja toisaalta erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Aira 2005, 1074.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteeksi valikoitui Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston maakuntien etsivät nuorisotyöntekijät, koska yhteistyötä tehtiin jo esimerkiksi koko Pohjanmaan etsivien nuorisotyöntekijöiden kesken ja yhteisiä koulutuksia ja tapaamisia oli järjestetty Aluehallintoviraston kautta kyseisellä alueella. Tutkimuslupa pyydettiin Aluehallintovirastosta, joka mahdollisti kyseisten maakuntien ottamisen mukaan tutkimukseen. Etsivät nuorisotyöntekijät ovat parhaita vastaamaan

etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaan ja mahdolliseen johtamisen kehittämiseen työntekijänäkökulmasta.

Kvalitatiivisen aineiston kokoa on vaikea määritellä numeraalisesti ennen opinnäytetyön aloittamista. Kvalitatiivisessa opinnäytetyössä voidaankin käyttää saturaatiota, aineiston kylläntymistä. Saturaatio tarkoittaa siis sitä, että aineistoa kerätään, kunnes samat asiat alkavat kertaantua. Tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkittavasta aiheesta on mahdollista saada, eikä lisääaineiston kerääminen enää tuota uutta informaatiota asiasta. Saturaatiota ei kuitenkaan voi tapahtua, jos opinnäytetyön tekijä ei tiedä, mitä hän aineistostaan etsii. Kvalitatiivisen aineiston kerääminen tapahtuu yleensä samaan aikaan aineiston analysoimisen kanssa. Kvalitatiivisessa opinnäytetyössä päätelmien yleistettävyyks ei ole oleellisinta, vaan ilmiön merkittävyys. (Hirsjärvi ym. 2013, 160–164; Eskola & Suoranta 2005, 62–64.)

Kvalitatiivinen aineisto voidaan kerätä haastattelun, kyselyn, havainnoinnin ja erilaisten dokumenttien avulla. Haastattelujen ja kyselyjen ideana on kysyä asianomaisilta itseltään ajatuksia ja toimintatapoja, selvittää erilaisia ilmiöitä ja saada heiltä vastauksia erilaisiin ongelmiin. Haastatteluissa ja kyselyissä ei voida kysyä mitä tahansa mukavaa tai hyödyllistä, vaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle on siis löydettävä perusteet opinnäytetyön tietoperustasta. Havainnointia voidaan käyttää yksinään tai yhdessä toisen aineistonkeruumenetelmän kanssa. Havainnoinnin avulla lisätään tutkittavaa aineistoa, kytketään aineistonkeruumenetelmiä yhteen ja paljastaa uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–77.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä on Webropol-kysely, jossa on sekä puolistrukturoituja monivalintakysymyksiä että strukturoimattomia avoimia kysymyksiä.

Kvalitatiivinen aineisto analysoidaan joko aineistolähtöisesti (induktiivinen), teoriaohjaavasti (abduktiivinen) tai teorialähtöisesti (deduktiivinen). Aineistolähtöisessä analysoinnissa tutkittavasta asiasta pyritään luomaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien mukainen teoreettinen kokonaisuus, jossa aikaisemmat havainnot, tiedot ja teoriat eivät saisi vaikuttaa tutkittavan ilmiön tulkintaan. Teoriaohjaavassa analysoinnissa käytetään teoreettisia kytkentöjä, jolloin analyysiyksiköitä voidaan valita käyttämällä aikaisempaa tutkimusta. Aikaisemman käytetyn tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia näkökulmia antava.

Sekä aineistolähtöinen että teoriaohjaava analyysi tapahtuvat kolmivaiheisesti aineiston pelkistämällä, aineiston ryhmittelyllä ja aineiston käsitteellistämällä. Teorialähtöinen analysointitapa on perinteisin, tiettyyn teoriaan nojaava lähestymistapa. Teorialähtöinen analysointi testaa aikaisempaa tietoa uudessa asiayhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Tämä opinnäytetyö on analysoitu teoriaohjaavasti.

4.1. Konstruktiivinen tutkimus ja opinnäytetyöprosessi

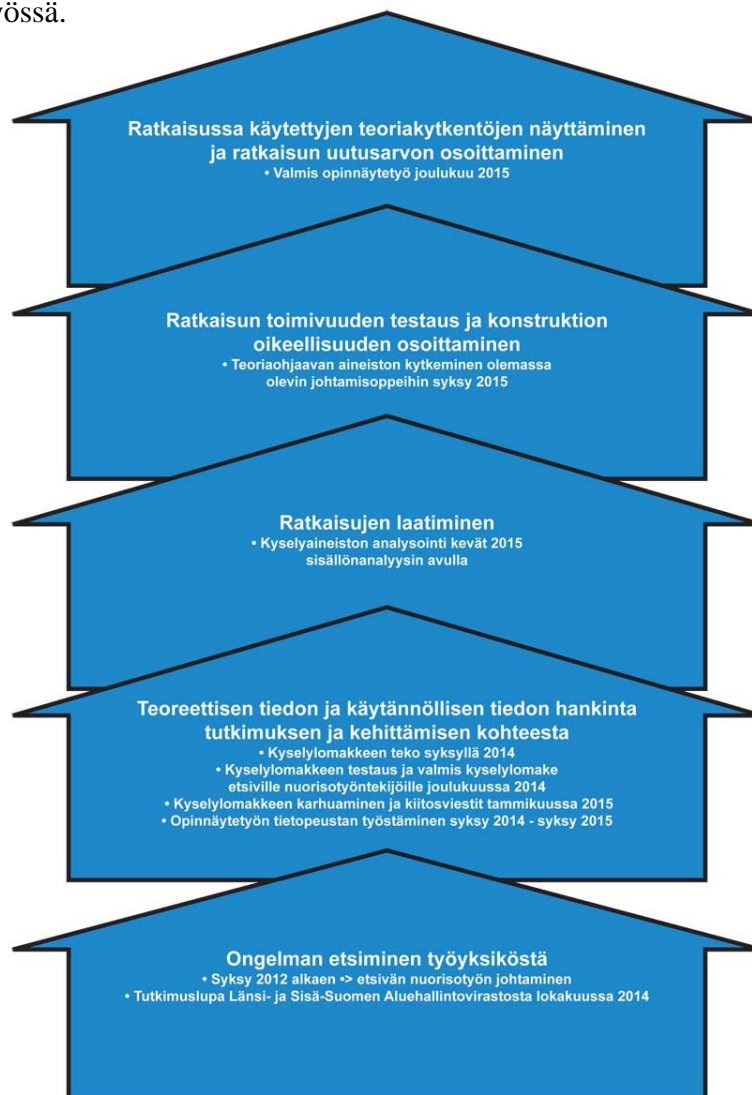
Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on konstruktiivinen tutkimus, sillä konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään olemassa olevan teorian valossa kehittämään uusia malleja. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli, jonka avulla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen. Etsiville nuorisotyöntekijöille lähetettävällä sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella kartoitetaan etsivien nuorisotyöntekijöiden ajatuksia heidän ja heidän lähiesimiestensä perustehtävistä ja siitä, millaista etsivän nuorisotyön johtaminen on tällä hetkellä ja minkälaisia toiveita työntekijöillä on johtamisen kehittämisen suhteen. Empiirisen aineiston avulla etsiville nuorisotyöntekijöille ja heidän lähiesimiehilleen luodaan selkeät perustehtävät. Lähiesimiesten perustehtävät ja etsivien nuorisotyöntekijöiden vastauksissaan esiin nostamat johtamisen näkökulmat ja kehittämishaasteet luovat pohjan etsivän nuorisotyön johtamisen mallin löytymiselle. Saadut näkökulmat mallinnetaan olemassa oleviin johtamisteorioihin.

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, jos tutkimustehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Uuden luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä nousevaa tietoa. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännöstä nousseeseen ongelmaan uudenlainen teoreettisesti perusteltavissa oleva ratkaisu. Konstruktiivinen lähestymistapa suunnitteluiheen ja mallintamisineen vaatii käytännön toimijoiden ja esimerkiksi organisaation johdon aktiivista mukana oloa prosessin eri vaiheissa. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatio saa

puolueettoman ja teoreettiseen tietoon perustuvan ratkaisun. Kohdeorganisaation on sitou-
duttava tutkimusprosessiin ja toiminnan kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti
2009, 65–66.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät voivat olla monenlaisia.
Ehkä on suotavaakin käyttää useampaa tiedonkeruumenetelmää, jotta saisi mahdollisimman
kattavan aineiston. Konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä voivat olla muun mu-
assa havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti koko kehittämisprosessi kuvataan tarkasti
vaihe vaiheelta. Tämä lisää luonnollisesti myös opinnäytetyön luotettavuutta. Alla olevassa
kuviossa 1 on kuvattu konstruktiivisen tutkimusmenetelmäprosessin eteneminen tässä opin-
näytetyössä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön konstruktiivinen tutkimusprosessi

Konstrukttiivinen tutkimusprosessi alkoi siitä, kun opinnäytetyön tekijä aloitti työskentelyn etsivänä nuorisotyöntekijänä syksyllä 2012. Päästyään työn imuun alkoi *mielekkään ongelman etsiminen* omasta työyksiköstä (KUVIO 1). Opinnäytetyön aihe syntyi, kun opinnäytetyön tekijä keskusteli lähiesimiehensä kanssa erilaisista etsivän nuorisotyön kehittämiseen liittyvistä vaihtoehdoista. Keskustelu synnytti tapahtumaketjun, jonka seurauksena oltiin yhteydessä Opetus- ja kulttuuriministeriön neuvottelevaan virkamieheen Jaana Walldéniin, joka puolestaan kehotti ottamaan yhteyttä Nuorisotutkimusverkoston tutkija Anne Puuroseen. Häneltä oli juuri valmistumassa laaja tutkimus etsivästä nuorisotyöstä. Puurosen havainto siitä, että etsivän nuorisotyön johtamista on tutkittu vähän, johti opinnäytetyön tekijän tutkimustehtävän äärelle. Tutkimuksen aihe esiteltiin etsivän nuorisotyön lähiesimiehille heille suunnatussa esimiesfoorumissa Kannuksessa marraskuussa 2013. Tutkimuslupaa (LIITE 1) haettiin ja se saatiin Aluehallintoviraston nuorisotoimen ylitarkastaja Simo Luukkaiselta lokakuussa 2014.

Syvällisen teoreettisen tiedon hankintaa on tehty koko opinnäytetyön työstämisen ajan (KUVIO1). Opinnäytetyöhön on pitänyt etsiä kahdenlaista teorian tietoa. Ensinnäkin etsivään nuorisotyöhön liittyvää teorian tietoa, jota on loppujen lopuksi vielä aika vähän olemassa. Eri tutkijat käyttävät pitkälle samaa kirjallisuutta hakien niistä erilaisia omaan tutkimukseensa liittyviä näkökulmia. Toiseksi opinnäytetyön tekijä on etsinyt johtamisteorioista ja -opeista etsivään nuorisotyöhön sopivaa johtamistyyliä, johtamisen teoriaa tai mallia. Opinnäytetyössä ei ole mahdollista eritellä erilaisia johtamisteorioita kattavasti, vaan opinnäytetyön tekijä on etsinyt teorioista etsivään nuorisotyöhön sopivan johtamisteorian, jota avataan tässä opinnäytetyössä enemmän Opinnäytetyön konstruktio-osiossa. *Käytännöllisen tiedon hankinta* aloitettiin tekemällä kyselylomake, muokkaamalla se sähköiseen Webropol-ohjelmaan, esitestaamalla se kolmella henkilöllä ja lähettämällä kyselylomake saatekirjeineen (LIITE 2) etsiville nuorisotyöntekijöille joulukuussa 2014 (KUVIO 1). Sekä tietoperustaa että opinnäytetyön toteutusosaa eli aineiston analysointia työstettiin samanaikaisesti keväällä 2015.

Ratkaisujen laatiminen aloitettiin keväällä 2015 (KUVIO 1). Kyselyaineiston analysointi alkoi aineistoon tutustumalla ja kyselylomakkeen kysymysten teemoittamisella kolmeen kokonaisuuteen. Opinnäytetyön tekijä on hyödyntänyt analysoinnissa Webropol-ohjelman omaa analysointimenetelmää mutta tehnyt analysointia myös käsin. Tuloksien analysointiin

käytettiin sisällönanalyysia ja sisällön erittelyä. *Ratkaisujen toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen* perustuu opinnäytetyön tekijän tulkintaan (KUVIO 1). Aineistosta nousee selkeästi esille tarve kehittää johtamista, joten tällä hetkellä tietoperustassa esiin nostettu etsivän nuorisotyön johtamistyyli ei ole riittävä. Opinnäytetyössä luodaan etsiville nuorisotyöntekijöille ja heidän lähiesimiehilleen perustetehtäväluettelo. Lisäksi johtamistyyli selvitetään ja luodaan sen avulla etsivään nuorisotyöhön tiimijohtamisen malli. Kehittämisprosessi kuvataan opinnäytetyössä, mutta sen oikeellisuutta ei päästä testaamaan niin, että tulokset voitaisiin kirjata tähän opinnäytetyöhön. *Ratkaisussa käytettyjen teoriakäytäntöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen* tulee esille valmiissa opinnäytetyössä (KUVIO 1). Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on valmiin opinnäytetyön tuloksien ja konstruktion esittelemine etsivän nuorisotyön lähiesimiehille heille suunnatussa etsivän nuorisotyön esimiesfoorumissa.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tähän opinnäytetyöhön tarvittava tutkimusaineisto on kerätty Webropol-ohjelmalla tehdyllä sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (LIITE 2). Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voi kerätä laajoja tutkimusaineistoja esimerkiksi tosiasiasta, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2013, 195–197).

Opinnäytetyön tekijä teki kyselylomakkeen itse, koska ei löytänyt valmista kyselylomakke-pohjaa, jota olisi voinut omassa opinnäytetyössään hyödyntää. Kyselylomakkeen tekemisessä opinnäytetyön tekijä käytti apunaan esikartoitusta selvittämällä parilta lähikunnan etsivältä nuorisotyöntekijältä heidän näkemyksiään siitä, mitä ovat etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä perustehtävät. Sähköposti kyselylomakkeen esikartoitusta varten lähetettiin toukokuussa 2014 yhdelletoista etsivälle nuorisotyöntekijälle, joista neljä vastasi. Kysymyslomakkeen pohjana käytettiin myös työkirjaa *Etsivä työ - Euroopan syrjäytyneiden väestönosien parissa*. Työkirjasta opinnäytetyön tekijä hyödynsi etsivän nuorisotyön johtamisen teemoja. Kun kyselylomakkeen valmistelussa käytetään apuna esitutkimusta, voidaan kyselylomake laatia selkeäksi ja kysymykset voidaan suunnata varsinaista tutkimusta varten (Hirsjärvi ym. 2013, 202).

Opinnäytetyön tekijä halusi aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun kyselylomakkeen, koska tutkimuksen aihe on sellainen, josta opinnäytetyön tekijä halusi laajemman numeraalisestikin todennettavan kokonaiskäsityksen. Tarkoituksena oli saada laajempi näkemys etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilasta ja kehittämisen tarpeesta työntekijöiden näkökulmasta, eikä keskittää tutkimusta yhden kunnan etsivän nuorisotyön johtamisen tutkimiseen. Puolistrukturoitu kyselylomake sopi aineistonkeruumenetelmäksi, koska sillä tavalla voitiin tavoittaa isompi määrä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ja kohdentaa kysymyksiä tarkoituksenmukaisesti perustehtävien ja johtamisen ympärille. Puolistrukturoidut kysymykset ovatkin sopivia, kun selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen tai kun niitä on rajoitetusti. (Heikkilä 2010, 50.)

Kyselylomake on jaettu ja otsikoitu neljään osa-alueeseen: taustatietoihin, etsivän nuorisotyöntekijän perustehtäviin, lähiesimiehen perustehtäviin ja etsivän nuorisotyön johtamiseen (LIITE 2). Puolistrukturoituja monivalintakysymyksiä on kaikkiaan 9 ja avoimia kysymyksiä 8. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013) mukaan avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja jätetään tyhjää tilaa vastausta varten, kun taas monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee hänelle sopivimman vaihtoehdon. Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden vastata kysymyksiin omin sanoin johdattelematta vastaajaa mihinkään suuntaan. Lisäksi avoimilla kysymyksillä on mahdollisuus kerätä kaikki vastaajien tieto ja osaaminen tutkittavasta aiheesta. Monivalintakysymysten avulla vertailtavuus on helpompaa, ja niitä on helpompi analysoida esimerkiksi tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2013, 198–201.)

Kyselylomakkeen valmistuttua joulukuussa 2014 opinnäytetyön tekijä esitesti kyselylomakkeen kolmella henkilöllä, jonka jälkeen se lähetettiin sähköpostitse Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueen etsiville nuorisotyöntekijöille. Kysely lähti 116 henkilölle 15.12.2014. Kyselyä karhuttiin niiltä, jotka eivät olleet kyselyyn vielä vastanneet, 7.1.2015. Kaikille lähetetyn kiitos-sähköpostin yhteydessä 15.1.2015, kyselyyn oli mahdollista vielä vastata, jos sitä ei jostain syystä ollut tehnyt ennen sitä.

4.3. Aineiston analysointi sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn avulla

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analysoinnin avulla tutkittavasta aineistosta tiivistetään ja selkeytetään siihen sisältyvä informaatio. Analyysivaiheen alussa opinnäytetyön tekijälle selviää, minkälaisia vastauksia hän on saanut ja vastaako aineisto esitettyihin kehittämisiongelmiin. Saatu aineisto onkin syytä lukea läpi useita kertoja, jotta se tulee tekijälleen tutuksi. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tarkistetaan saatu aineisto. Virheellistä tai puutteellista tietoa, ei voi hyödyntää opinnäytetyössä lainkaan. Tässä vaiheessa aineistoa voi vielä yrittää täydentää muun muassa karhuamalla sitä tai hankkimalla aineistoa toisella menetelmällä lisää. (Hirsjärvi ym. 2013, 221–222; Eskola & Suoranta 2015 137, 150.)

Ensimmäisenä tehtävänä laadullisessa analyysissä on kerätä raaka-aineistosta kaikki tutkimustehtävien kannalta olennainen tieto. Seuraavaksi aineisto järjestellään tiedon tallentamista ja varsinaista analysointia varten purkamalla aineisto teknisesti käsiteltävään muotoon esimerkiksi teemoittamalla, tyyppittelemällä tai luokittelemalla. Samalla selkeytyy analyysimenetelmä. Analysoimisen jälkeen voidaan siirtyä tulkitsemaan saatua aineistoa. Tarkoituksena on selittää tai ymmärtää asioita. (Hirsjärvi ym. 2013, 223–224; Eskola & Suoranta 2015 151.)

Tämän opinnäytetyön aineistoa on lähdetty selkeyttämään teemoittamalla saatu aineisto kyselylomakkeen osioiden mukaisesti vastaajien taustatietoihin (sisältää useampia teemoja), etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtäviin, lähiesimiesten perustehtäviin ja etsivän nuorisotyön johtamiseen sekä johtamisen kehittämiseen. Sen jälkeen aineistosta on alettu sisällönanalyysin avulla etsiä erilaisia merkityksiä, samankaltaisia ilmaisuja tai toisistaan selkeästi eroavia ilmaisuja. Näitä ilmaisuja on kuvattu vielä määrällisesti sisällön erittelyn avulla. Sisällönanalyysi onkin tekstianalyysiä, jossa tutkittava aineisto pyritään tiivistämään ja järjestämään erilaisiin yläkäsitteisiin selkeäksi kokonaisuudeksi ja mikä tärkeintä kuvaamaan sanallisesti. Tässä opinnäytetyössä on käytetty myös aineiston kvantifiointia sisällön erittelyn avulla, jolloin voidaan määrällisesti laskea tutkimusaineistosta esimerkiksi sitä, kuinka monta kertaa sama asia ilmenee aineistossa. Perinteinen sisällön erittely kuvaa kvantitatiivisesti tekstisisältöä. Mittaus tapahtuu frekvenssi- tai volyymimittauksena, eli lasketaan kuinka monta kertaa jostakin asiasta on kirjoitettu tai kuinka usein jotain termiä on käytetty.

Yksinkertaisimmillaan frekvessimittaus on yksittäisten sanojen esiintymisten laskemista. Moniulotteisempaa siitä saadaan, kun lasketaan lausumia tai ajatuksellisia kokonaisuuksia. Kvantifioinnin avulla on tarkoitus tuoda laadulliseen tutkimukseen enemmän näkökulmaa. Toisaalta aineistot ovat laadullisessa tutkimuksessa usein niin pieniä, että uudet näkökulmat saattavat jäädä vähäisiksi. Lisäarvoa voidaan saada esimerkiksi, kun avoimet kysymykset selkeytetään kvantifioinnin avulla. Näin saadaan teemoitetusta aineistosta selville, kuinka monta kertaa jokin teemoista on esiintynyt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–108, 120–122; Eskola & Suoranta, 2005, 185.)

Strukturoidut kysymykset opinnäytetyön tekijä analysoi Webropol-ohjelman ryhmittelytyökalun avulla (LIITE 3). Avoimet kysymykset opinnäytetyön tekijä ryhmitteli itse Wordissa tai Excelissä, riippuen aineiston muodosta (numeraalinen aineisto tai kirjallinen aineisto) ja siitä, halusiko opinnäytetyön tekijä muodostaa tuloksistaan erikseen kuvioita (LIITE 4). Jos opinnäytetyön tekijä olisi nähnyt, erityisesti numeraalisten vastausten osalta, enemmän vai-vaa kyselylomaketta laatiessa ja tehnyt kyselylomakkeesta strukturoidumman, olisi analysoinnissa säästynyt aikaa, Webropol-ohjelman tehdessä osan opinnäytetyön tekijän puolesta. Webropol-ohjelma kategorioi ja muodosti valmiit kuviot opinnäytetyön tekijän tekemistä strukturoiduista kysymyksistä. Näitä kysymyksiä oli yhteensä seitsemän. Numeraaliset avoimet vastaukset, joita saatiin kolmeen kysymykseen, oli kuitenkin helppo analysoida ryhmittelemällä ne käsin Webropol-ohjelman ryhmittelytyökalua mukaillen 3-5 kategoriaan ja tekemällä niistä kuviot. Loput seitsemän kysymystä oli avoimia, joiden analysointiin tarvittiin enemmän työtä. Opinnäytetyön tekijä keräsi sanalliset vastaukset Webropol-ohjelmasta ja teemoitteli ne aihealueittain. Samankaltaisia teemoja yhdistettiin värikoodein ja niille muodostettiin yläkäsitteitä. Aineistosta etsittiin samankaltaisia ilmaisuja, mutta myös eroja. Kaikki aineisto saatettiin myös numeraaliseen muotoon esimerkiksi ilmaisuja laskemalla.

4.4. Opinnäytetyön tulokset

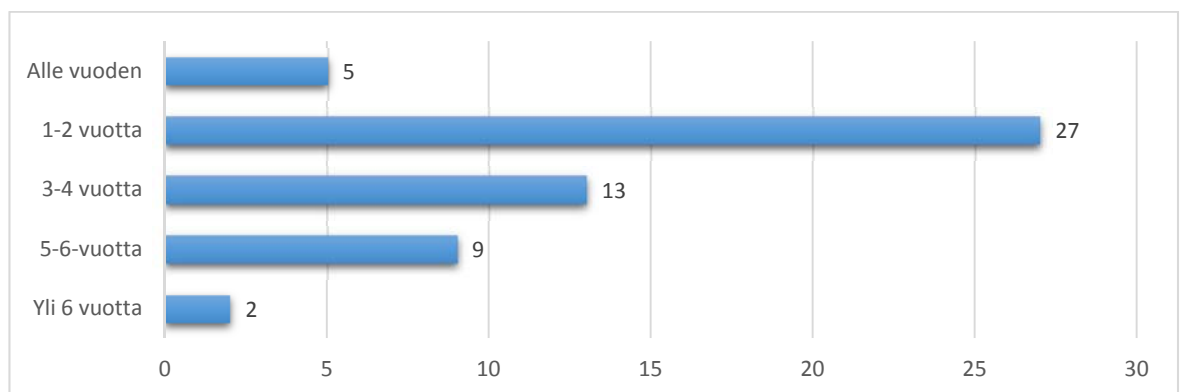
Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tulokset. Tulosten esittely alkaa kyselyyn vastanneiden etsivien nuorisotyöntekijöiden taustatietojen esittelyllä. Taustatietojen avulla kartoitetaan etsivän nuorisotyön kenttää, jossa etsivät nuorisotyöntekijät työskentelevät. Lisäksi tuloksissa

esitellään etsivien nuorisotyöntekijöiden näkemyksiä työyhteisöstään sekä näkemyksiä etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä perustehtävistä. Perustehtävien avulla tarkoitetaan työtehtävien jakautumista etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä kesken. Lopuksi selvitetään etsivän nuorisotyön johtamista ja johtamisen kehittämisen haasteita vastaajien näkökulmasta.

Kyselyyn vastasi 56 etsivää nuorisotyöntekijää Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueelta. Vastauksia tuli kaikista aluehallintoviraston maakunnista eli Pirkanmaalta, Keski-Suomesta Etelä-Pohjanmaalta, Keski-Pohjanmaalta ja Pohjanmaalta. Vastausprosentti on 48. Kyselylomakkeella ei selvitetty vastaajien sukupuolta, koska sen ei koettu olevan oleellinen tieto tutkimuksen kannalta. Se, mitä haluttiin selvittää, oli etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaika, työntekijöiden taustaorganisaatio, työskentelypaikkakunnan koko ja etsivän nuorisotyön toteuttamisen kesto työskentelykunnassa.

4.4.1 Etsivien nuorisotyöntekijöiden taustatiedot

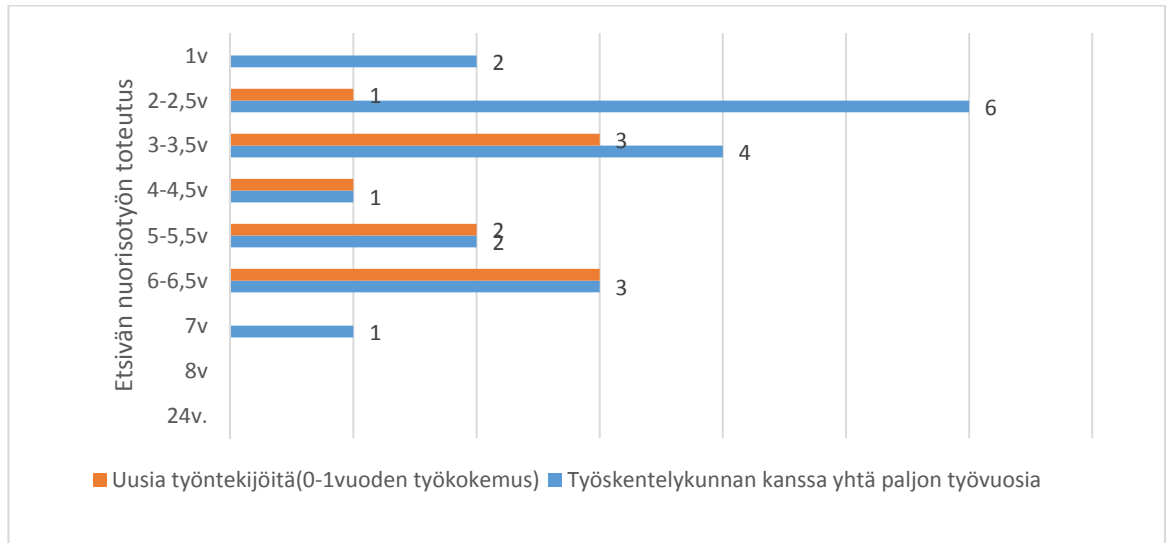
Etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaika jakautui vastaajien kesken seuraavasti (KUVIO 2).



KUVIO 2. Etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaika

Kuviosta 2 näkyy, että kyselyyn vastanneista etsivistä nuorisotyöntekijöistä 27 on työskennellyt 1–2 vuotta etsivänä nuorisotyöntekijänä. 3–4 vuotta työskennelleitä on 13 ja 5–6 vuotta etsivää nuorisotyötä tehneitä on 9. Alle vuoden töissä on ollut 5 vastaajaa. Yli 6 vuotta työskennelleitä on kaksi, toinen etsivistä nuorisotyöntekijöistä on ollut työsuhteessa 7 ja toinen 9 vuotta (KUVIO 2).

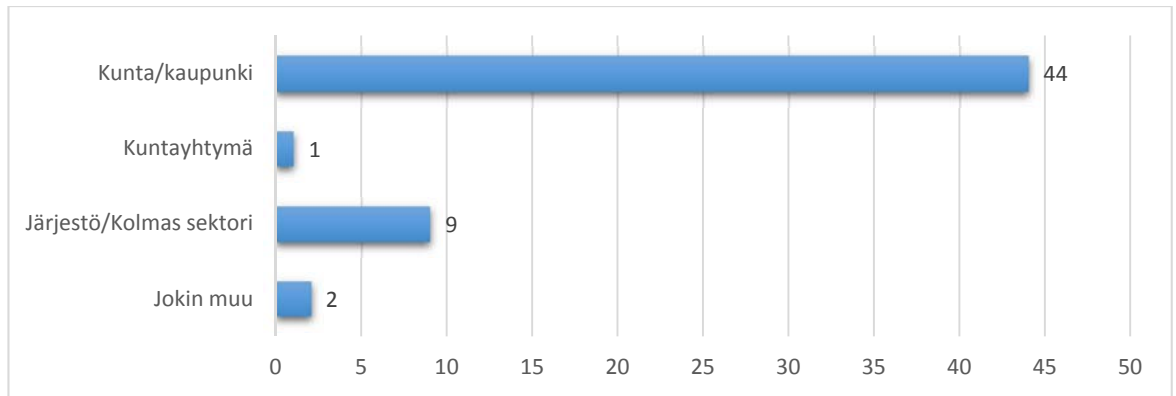
Kyselyaineiston pohjalta saatiin selvitettyä myös sitä, miten etsivät nuorisotyöntekijät pysyvät työsuhteessa, vertaamalla etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaikaa etsivän nuorisotyön toteuttamisaikaan kunnassa (KUVIO 3).



KUVIO 3. Etsivien nuorisotyöntekijöiden työsuhteiden pysyvyys suhteessa työskentelykunnan etsivän nuorisotyön toteutusaikaan

Kuviosta 3 selviää, että 19 etsivää nuorisotyöntekijää on työskennellyt etsivänä nuorisotyöntekijänä yhtä pitkään kuin työskentelykunnassa on toteutettu etsivää nuorisotyötä. Työsuhteet ovat vuodesta seitsemään vuoteen saakka. Uusia työntekijöitä, joilla on alle vuodesta vuoteen työkokemusta, on kuvion 3 mukaan 12. Tähän lukuun on lisätty mukaan myös ne kaksi etsivää nuorisotyöntekijää, jotka ovat työskennelleet kunnassa, jossa etsivää nuorisotyötä on toteutettu vasta vuoden. Loput 27 etsivää nuorisotyöntekijää on ollut työsuhteessa erimittaisia määriä puolestatoista vuodesta eteenpäin.

Etsivien nuorisotyöntekijöiden taustaorganisaatiot jakautuivat vastaajien kesken seuraavasti (KUVIO 4).

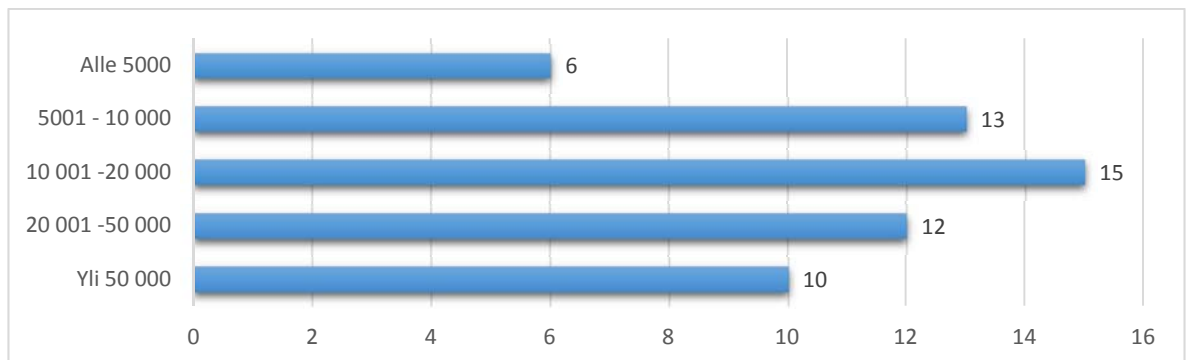


KUVIO 4. Etsivien nuorisotyöntekijöiden taustaorganisaatiot

Kyselyssä selvittiin etsivien nuorisotyöntekijöiden taustaorganisaatiota. Kuviosta 4 voidaan nähdä, että 44 etsivää nuorisotyöntekijää työskentelee kunnallisella puolella ja yksi kuntayhtymässä. Lisäksi kuviossa 4 näkyy se, että yhdeksän etsivää nuorisotyöntekijää on töissä kolmannella sektorilla ja vastaajista kaksi on valinnut vastausvaihtoehdoista jonkin muun taustaorganisaation.

Lisäksi selvitettiin sitä, minkä hallinnon alla kunnallisella sektorilla työskentelevät etsivät nuorisotyöntekijät ovat. Jostain syystä kaikki vastaajat eivät olleet hallinnonalaa merkinneet, vaan tieto puuttui 16 vastaajalta. Vastanneista etsivistä nuorisotyöntekijöistä 13 työskentelee sivistystoimen alaisuudessa, 7 nuorisotoimen ja 3 vapaa-aikatoimen alaisuudessa. Muita hallinnonaloja olivat työllisyyspalvelut 3 ja perusturva 3 vastaajaa.

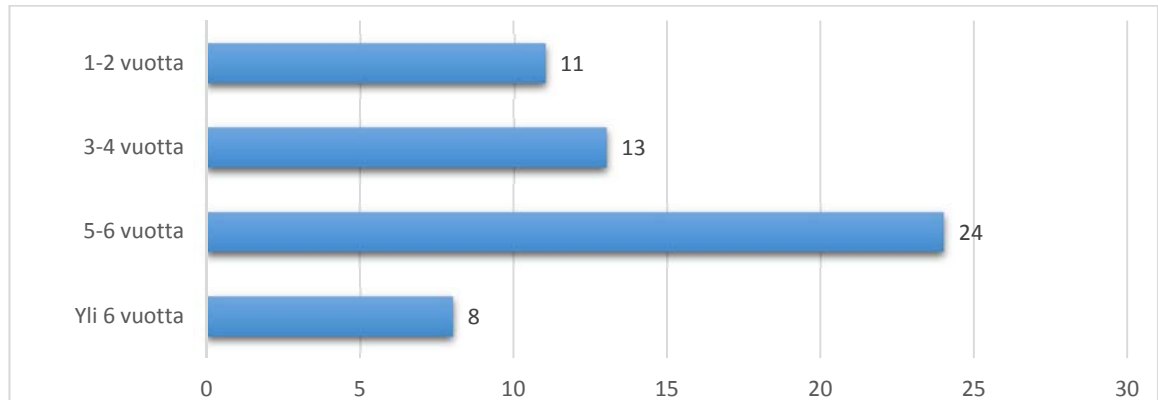
Opinnäytetyössä haluttiin tarkastella sitä, minkä kokoisissa kunnissa etsivää nuorisotyötä tehdään (KUVIO 5).



KUVIO 5. Etsivien nuorisotyöntekijöiden työskentelypaikkakunnan koko

Kuntien koot jakautuivat melko tasaisesti vastaajien kesken. Kuviosta 5 voi nähdä, että 15 etsivää nuorisotyöntekijää ilmoitti työskentelevänsä 10 001–20 000 asukkaan kunnissa. 5001–10 000 asukkaan kunnissa etsiviä nuorisotyöntekijöitä on 13 ja 20 001–50 000 asukkaan kunnissa työntekijöitä on 12. Alle 5000 asukkaan kunnissa vastaajien määrä on 6 ja yli 50 000 asukkaan kunnissa työskentelee 10 vastaajaa (KUVIO 5).

Etsivää nuorisotyötä on toteutettu kunnissa seuraavasti (KUVIO 6):

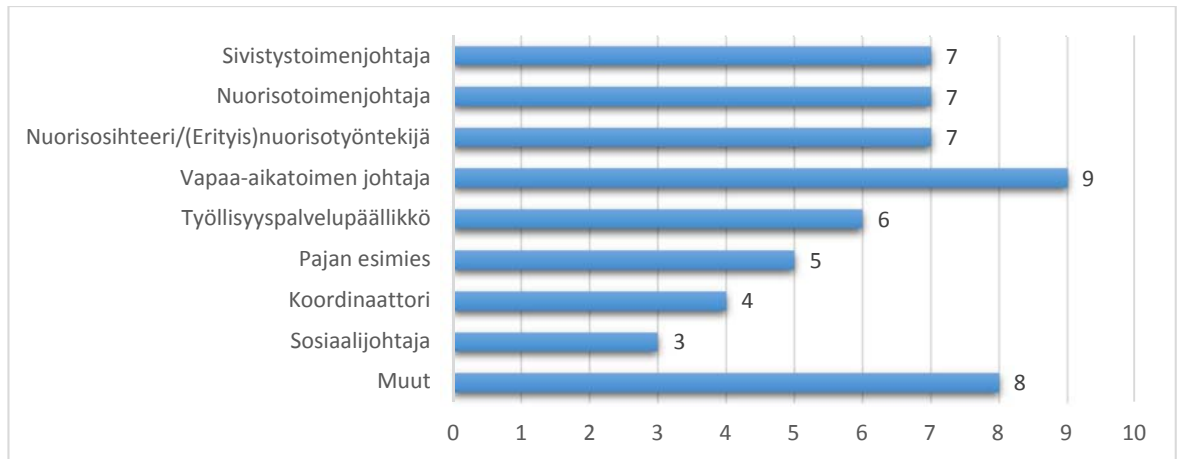


KUVIO 6. Etsivän nuorisotyön toteutusaika työskentelykunnassa

Kuviosta 6 voidaan havaita, että kyselyyn vastanneista 24 kertoi, että omassa työskentelykunnassa on toteutettu etsivää nuorisotyötä 5–6 vuotta. 3–4 vuotta kokemusta etsivän nuorisotyön toteuttamisesta on 13 työskentelykunnalla. 1–2 vuotta etsivää työtä on toteutettu 11 työskentelykunnassa ja yli 6 vuoden kokemus on 8 vastaajien työskentelykunnalla (KUVIO 6). Kolme etsivää nuorisotyöntekijää työskentelee paikkakunnalla, jossa on toteutettu etsivää nuorisotyötä 24 vuotta, toisin sanoen koko suomalaisen ammatillisen etsivän nuorisotyön syntyhistorian ajan.

4.4.2 Etsivien nuorisotyöntekijöiden lähiesimies ja työyhteisö

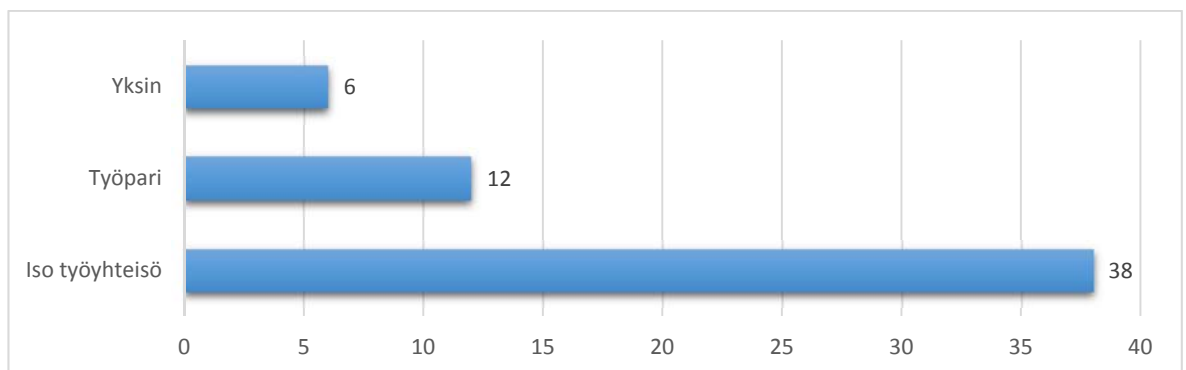
Kyselyn avulla haluttiin selvittää, ketä etsivien nuorisotyöntekijöiden lähiesimiehet ovat ja minkälaisissa työyhteisöissä etsivää nuorisotyötä toteutetaan. Vastaukset jakautuvat kuvion 7 mukaisesti.



KUVIO 7. Etsivien nuorisotyöntekijöiden lähesimiehet

Lähesimiehinä toimii sivistystoimenjohtajia, nuorisotoimenjohtajia, nuorisosihteerejä sekä vapaa-aikatoimenjohtajia. Lisäksi työllisyyspalvelupäällikkö, koordinaattori, sosiaalijohtaja tai pajan esimies voi olla etsivän nuorisotyöntekijän lähesimies (KUVIO 7). Taulukosta 7 löytyy kohta Muut, johon on sisällytetty muun muassa palveluesimiehet, toimialajohtajat, järjestövastuujohtajat ja toiminnanjohtajat, koska heitä ei voinut laittaa selkeästi muihin kategorioihin.

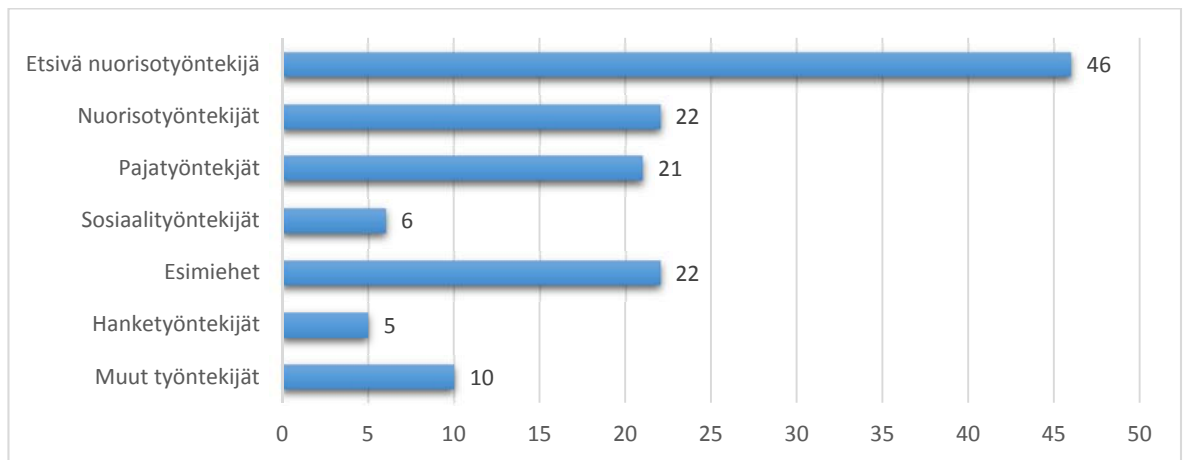
Lisäksi selvitettiin, kuinka monta työntekijää etsivät nuorisotyöntekijät kokevat omaan työyhteisöönsä kuuluvan. Vastaukset jakautuvat kuvion 8 mukaan.



KUVIO 8. Etsivien nuorisotyöntekijöiden työyhteisön koko

Kuviosta 8 voidaan havaita, että 38 etsivää nuorisotyöntekijää kertoo kuuluvansa isompaan työyhteisöön, 12 etsivällä nuorisotyöntekijällä on työpari, mutta kuusi vastaajista ilmoittaa tekevänsä työtä yksin.

Työyhteisön jäseniä selvitettiin vielä tarkemmin. Työnimikkeiden perusteella pystyttiin selvittämään, minkälaisissa työyhteisöissä etsivät nuorisotyöntekijät työskentelevät. Työnimikkeet on poimittu niiden esiintyvyyden mukaan alla olevaan kuvioon 9.



KUVIO 9. Työyhteisön jäsenten työnimikkeet esiintyvyyden mukaan

Työyhteisön jäsenten erilaisia työnimikkeitä löytyi vastaajien mainitsemina yhteensä 132 kappaletta. 46 etsivää nuorisotyöntekijää kertoi, että työyhteisöön kuuluu etsivä nuorisotyöntekijä (KUVIO 9). Vastaajat kirjoittivat etsivistä nuorisotyöntekijöistä, etsivistä, työparista, etsivän nuorisotyön ohjaajista, etsivän nuorisotyön yksilöohjaajista ja yksilövalmentajista sekä nuorisoneuvojista. 22:n työyhteisöön kuului nuorisotyöntekijöitä (KUVIO 9). Heitä kutsuttiin nuoriso-ohjaajiksi, perusnuorisotyöntekijöiksi ja vapaa-ajanohjaajiksi. Lisäksi nuorisotyöntekijöiden joukkoon lisättiin nuorisotiedottajat ja erityisnuorisotyöntekijät sekä nuorisosihteerit, joita ei oltu erikseen mainittu esimiehiksi. 21 etsivää nuorisotyöntekijää kertoi työyhteisöönsä kuuluvan pajaohjaajia (KUVIO 9). Pajaohjaajista puhuttiin muun muassa nuorten valmentajina, starttipajaohjaajina, (työ)pajaohjaajina ja työvalmentajina. Kuusi etsivää nuorisotyöntekijää mainitsi sosiaalityöntekijän kuuluvan omaan työyhteisöönsä.

22 etsivää nuorisotyöntekijää mainitsi esimiehen kuuluvan työyhteisöönsä (KUVIO 9). Lisäksi hanketyöntekijöistä puhui viisi vastaajaa (KUVIO 9). Tämän joukon työntekijät voivat olla etsiviä nuorisotyöntekijöitä tai muita työyhteisön hanketyöntekijöitä. Maininnasta ei voinut suoraan päätellä, onko kyseessä mikä hanketyöntekijä, ja siksi ne eriteltiin omaksi ryhmäkseen. Etsivät nuorisotyöntekijät mainitsivat työyhteisöön kuuluvaksi myös muita

työntekijöitä muun muassa toimistohenkilökuntaa ja koulun henkilökuntaa (kuraattori, terveydenhoitaja, opinto-ohjaaja, Jopo-luokan henkilökunta) sekä muita työntekijöitä (KUVIO 9).

4.4.3 Etsivän nuorisotyöntekijän ja lähiesimiehen perustehtävät

Kysymyslomakkeen toinen osio tarkasteli etsivien nuorisotyöntekijöiden ja lähiesimiesten perustehtäviä. Kysymyksillä haluttiin saada selville, mitkä ovat vastaajien mielestä etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä kuusi tärkeintä perustehtävää. Samalla selvitettiin perusteluineen kokivatko vastaajat perustehtävän valinnan helpoksi vai vaikeaksi. Lisäksi vastaajille annettiin vielä mahdollisuus valita lisää perustehtäviä perustehtävälue- losta sekä etsiville nuorisotyöntekijöille että heidän lähiesimiehilleen.

32 etsivää nuorisotyöntekijää piti perustehtävien valintaa etsiville nuorisotyöntekijöille hel- pona (TAULUKKO 1). Ne 20 vastaajaa, jotka pitivät etsivien nuorisotyöntekijöiden perus- tehtävän valintaa vaikeana, perustelivat asiaa työn moniulotteisuudella ja tehtäväkentän laa- juudella. He kokivat tekevänsä enemmän tai vähemmän kaikkea perustehtävälue- telossa ole- vaa ja perustehtävien rajaaminen kuuteen oli vaikeaa. Neljä etsivää nuorisotyöntekijää ei osannut sanoa, onko perustehtävien valinta vaikeaa vai helppoa. Kysymys ”Haluaisitko nos- taan jonkin perustehtävän vielä listallesi?” jakoi vastaajat niin, että vain 23 vastaajaa ei ha- lunnut lisätä mitään perustehtäviä etsiville nuorisotyöntekijöille, mutta 33 vastaajaa mainitsi omassa vastauksessaan etsivälle nuorisotyöntekijälle perustehtäviä yhden tai useamman.

Etsivien nuorisotyöntekijöiden vastaukset pystyttiin jakamaan selkeästi kahteen päälinjaan; työntekijöiden henkilökohtaiseen kokemukseen perustehtävien keskeisyydestä sekä ulkoa- päin asetettuihin vaatimuksiin, jotka muokkaavat perustehtävien keskeisyyden esimerkkinä paikkakuntakohtaiset erot.

..valitsin ne kuusi, jotka omasta mielestäni ovat keskeisimpiä..

..työn painopiste ja vastuunjako voi olla erilainen paikkakunnasta riippuen..

Myös lähiesimiesten perustehtävät olivat etsivien nuorisotyöntekijöiden mielestä helppoja valita, sillä 34 etsivää nuorisotyöntekijää pystyi valitsemaan lähiesimiehelleen kuusi perustehtävää (TAULUKKO 2). 18 vastaajaa olisi halunnut valita lähiesimiehelleen enemmän kuin kuusi perustehtävää. Osa vastaajista perusteli asiaa sillä, että etsivät nuorisotyöntekijät tekevät kaikkea perustehtävälueetelossa olevista perustehtävistä, jolloin lähiesimies tekee jotakin muuta. Perusteluissa lähiesimiehet saivat paljon negatiivista palautetta siitä, että he eivät tiedä etsivään nuorisotyöhön liittyviä perustehtäviään, eivät ehdi tai heitä ei kiinnosta tehdä niitä ollenkaan. neljä vastaajaa ei osannut sanoa, oliko lähiesimiesten perustehtävien valinta vaikeaa vai helppoa. Kysymys ”Haluaisitko nostaa jonkin lähiesimiehesi perustehtävän vielä listallesi?” jakoi vastaajat siten, että 19 etsivää nuorisotyöntekijää ei halunnut lisätä lähiesimiehelleen muita perustehtäviä, mutta 37 vastaajaa mainitsi lähiesimiehelleen vastauksessaan perustehtäviä yhden tai useamman.

Hänellä on niin paljon taas muita työtehtäviä jolloin etsivään nuorisotyöhön liittyviä tehtäviä on vähemmän.

Listalla on paljon esimiehen tehtäviä, valitsemistani tehtävistä esimies ei tee mitään tai tekee tehtävät hutiloiden.

TAULUKKO 1. Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät

ETSIVÄN NUORISOTYÖNTEKIJÄN PERUSTEHTÄVÄT	KYS. 7	KYS. 9	YHT.
Yksilöllistä nuorten kohtaamista ja rinnalla kulkemista	56	4	60
Muutokseen motivointia ja nuorten haastamista toimintaan	51	2	53
Palveluohjausta ja osallistumista palavereihin nuoren kanssa	50	3	53
Verkostojen rakentamista ja niiden ylläpitoa	37	9	46
Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia nuorille	30	4	34
Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille	10	10	20
Etsivää nuorisotyötä internetissä ja sosiaalisessa mediassa	20	0	20

Taulukosta 1 näkyy, että etsivät nuorisotyöntekijät pitävät tärkeimpänä konkreettista asiakastyötä. Esimerkiksi kaikki 56 vastaajaa oli valinnut perustehtäviin nuorten yksilöllisen kohtaamisen ja rinnalla kulkemisen (kysymys 7). Lisäksi se mainittiin kysymyksessä Haluaisitko nostaa jonkin perustehtävän vielä listallesi?” neljästi (kysymys 9) (TAULUKKO 1).

Nuorten kuuntelu ja heidän kanssaan keskusteleminen..

Tukea ja ohjausta tarvitsevan nuoren tavoittaminen.

Lisäksi taulukossa 1 muutokseen motivointi oli 51 etsivän nuorisotyöntekijän ja palveluohjaus 50 etsivän nuorisotyöntekijän mielestä yksi perustehtävistä (kysymys 7). Molemmat saivat myös mainintoja kysymyksessä 9.

Nuorten kannustaminen ja nuorten hyvien ominaisuuksien esiin tuominen..

Nuorten ohjaaminen palveluverkostoissa siten että on suunnitelmat a, b ja ehkä c niin että asiat, toiveet tavoitteet, tai varatavoitteet tulle mahdollistettua nuorille loppuun asti.

Perustehtävien kuuden kärkeen nousi myös verkostojen rakentaminen ja niiden ylläpito, sillä 37 etsivän nuorisotyöntekijän (kysymys 7) lisäksi verkostojen tärkeyttä korostettiin jopa yhdeksässä maininnassa kysymyksessä 9 (TAULUKKO 1).

..jatkuva vuorovaikutus verkostojen kesken..

.. nuorten jatko-ohjauspolkujen kehittäminen.

Toiminnasta tiedottaminen ja markkinointi nuorille oli 30 etsivän nuorisotyöntekijän mukaan perustehtävien kuuden kärjessä (kysymys 7) (TAULUKKO 1). Myös markkinointi ja tiedottaminen yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille, koettiin yhdeksi etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävistä (kysymys 7) (TAULUKKO 1). Markkinointi ja tiedottaminen yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille ei saanut kovin suurta suosiota perustehtäväluetelossa, mutta se mainittiin kysymyksessä haluaisitko nostaa jonkin perustehtävän vielä listallesi peräti 10 kertaa, jonka vuoksi se nousi kuuden tärkeimmän perustehtävän listalle (kysymys 9) (TAULUKKO 1). Jaetulle kuudennelle sijalle etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtäväksi nousi vielä etsivä nuorisotyö internetissä ja sosiaalisessa mediassa yhteensä 20 maininnalla (kysymys 7) (TAULUKKO 1).

Jalkaudumme myös nuorisotiloille ja kouluille, näin teemme itseämme tunnetuksi jonka jälkeen on helpompi luoda luotettavia suhteita nuorten kanssa jos tulevat meidän asiakkaaksemme..

Teemme paljon myös tiedottamista, toiminnan markkinointia kuntapäättäjille ja yhteistyökumppaneille.

TAULUKKO 2. Lähiesimiesten perustehtävät etsivässä nuorisotyössä

LÄHIESIMIEHEN PERUSTEHTÄVÄT ETSIVÄSSÄ NUORISOTYÖSSÄ	KYS. 11	KYS. 13	YHT.
Osallistumista taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen mm. talousarvion tekoon ja tulostavoitteiden saavuttamiseen	38	3	41
Hankerahoitushakemuksen laatimista	38	1	39
Työssäjaksamisen vahvistamista	34	4	38
Henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta vastaamista	36	2	38
Raportointia etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista kuntapäättäjille ja yhteistyökumppaneille	35	2	37
Etsivän nuorisotyön vuosittaista hankeraportointia rahoittajalle	24	2	26

Taulukosta 2 näkee, että lähiesimiesten perustehtävät poikkeavat etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävistä merkittävästi. Lisäksi vastaukset jakautuvat melko tasaisesti kuuden perustehtävän ympärille ja saivat vain muutamia mainintoja kysymyksessä haluaisitko nostaa jonkin perustehtävän vielä lähiesimiehesi perustehtävälistalle. 38 etsivän nuorisotyöntekijän mielestä tärkeimmiksi lähiesimiehen perustehtäväksi koettiin osallistuminen taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen sekä hankerahoitusten laatiminen (kysymys 11) (TAULUKKO 2). Työssäjaksamisen vahvistaminen oli 34 etsivän nuorisotyöntekijän ja työturvallisuudesta vastaaminen 36 etsivän nuorisotyöntekijän mielestä selkeitä lähiesimiehen perustehtäviä (kysymys 11) (TAULUKKO 2). Myös toiminnan ja tulosten raportointi sekä kunnassa kuntapäättäjille ja yhteistyökumppaneille, mutta myös rahoittajalle koettiin lähiesimiehen perustehtäväksi (TAULUKKO 2).

Kysymyslomakkeen kohdasta ”Haluaisitko nostaa jonkin lähiesimiehen perustehtävän vielä listalle?” (kysymys 13), ei kuvailtu lähiesimiesten perustehtäviä samalla tavalla kuin vastaavassa etsiville nuorisotyöntekijöille tarkoitettussa kohdassa. Maininnat olivat selkeitä, sanatarkkoja poimintoja perustehtävien luettelosta.

Opinnäytetyön aineistosta voidaan selkeästi erottaa joukko perustehtäviä, jotka saavat paljon mainintoja sekä etsivien nuorisotyöntekijöiden että heidän lähiesimiestensä osalta (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiensä yhteiset perustehtävät

YHTEISET PERUSTEHTÄVÄT	ESIMIES	ETSIVÄ
Hankerahoitushakemus ja raportoinnit	82	18
Etsivän nuorisotyön toiminnan ja tuloksien raportointia	37	13
Etsivästä nuorisotyöstä tiedottaminen, toiminnan markkinointi	23	54
Osallistumista nuorten ohjaus- ja palveluverkostoon	22	18
Verkostotyö	13	46
Työn arvioiminen, työn kehittäminen ja vakiinnuttaminen/mahdollistaminen	5	4

Taulukosta 3 näkyy, että yhteiset perustehtävät liittyvät esimiesvetoisesti hankerahoitushakemusten tekemiseen ja etsivän nuorisotyön toiminnan ja tuloksien raportoimiseen. Myös lähiesimiesten ja etsivien nuorisotyöntekijöiden molempien osallistuminen nuorten ohjaus- ja palveluverkostoon koetaan tärkeäksi. Toiminnasta tiedottaminen kuuluu erityisesti etsiville nuorisotyöntekijöille, mutta on myös lähiesimiehen vastuulla. Myös verkostotyö katsotaan kuuluvaksi etsiville nuorisotyöntekijöille mutta myös lähiesimiehille (TAULUKKO 3).

4.4.4 Etsivän nuorisotyön johtaminen

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa selvitettiin sitä millä tavalla etsivää nuorisotyötä johdetaan tällä hetkellä, voivatko etsivät nuorisotyöntekijät vaikuttaa johtamiseen ja tarvitseeko vastaajien mielestä etsivän nuorisotyön johtamista kehittää.

Etsivän nuorisotyön johtamisesta saadut kuvaukset voidaan analysoida kolmella eri tavalla. Ensinnäkin kuvaukset voidaan jakaa positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin etsivän nuorisotyön johtamisen kuvauksiin. Positiivisia johtamisen kuvauksia oli 24, negatiivisia kuvauksia 19 ja neutraaleja kuvauksia 10. Kaksi vastaajaa ei kommentoinut johtamista millään tavalla.

Positiivinen kuvaus: Lähiesimiehemme tuntee nuorisotyön kentän hyvin ja hän ymmärtää työn luonteen myös oman perustyönsä kautta erinomaisesti. On saatavilla ja tukena aina tarvittaessa ja hoitaa hallinnolliset tehtävät.

Negatiivinen kuvaus: Esimiehellä ei ole kunnollista tietotaitoa johtaa työtä. Me kentällä saamme melko vapaasti toimia, esimies ei ole luonut rajoja ja ohjeistuksia työn tekemiseen, tätä osittain kaipaaisin. Joudumme tehdä paljon hallinnollisia tehtäviä, jotka kuuluisivat esimiehelle (esim. rahoitushakemuksen laadinta) ja tämä kuormittaa omaa jaksamista. Esimiehen tulisi osoittaa enemmän kiinnostusta työtämme kohtaan. Ilman tukea työnteko on raskasta ja stressaavaa, kun aina ei tiedä tekeekö oikein. Välillä tuntuu, että esimies ei edes tiedä mitä työhömmme kuuluu ja mitä teemme. Joudumme paljon vaatia asioita, että saamme oman työn sujuvaksi, esimies ei oma-aloitteisesti ehdota/kehitä.

Neutraali kuvaus: Toimialan johtaja johtaa. Koordinaattori "koordinoi".

Toiseksi vastaajien kuvauksista voidaan erottaa vertikaalista (ylhäältä alaspäin) ja horisontaalista (sivulta sivulle) johtamista. Etsivät nuorisotyöntekijät kuvailivat johtamista niin, että vastauksista löytyi 11 mainintaa ylemmästä johdosta osana etsivän nuorisotyön johtamista. Lähiesimies/esimies mainittiin 35 kertaa, kun etsivät nuorisotyöntekijät kuvasivat johtamista. Tällä lähiesimiestasolla puhuttiin myös johtamisesta vertikaalisesti. Esimerkiksi isommilla paikkakunnilla, missä useampi taho toteuttaa etsivää nuorisotyötä, johtamista tapahtuu myös vertikaalisesti yhteistyössä toisten toteuttajatahojen kanssa. 12 mainintaa koski sitä, että etsivät nuorisotyöntekijät johtavat itse itseään; suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät toimintaa itsenäisesti.

Vertikaalista johtamista: Lähiesimies(pajan)-->hänen esimies(Vapaa-aikatoimen johtaja). Lähiesimies hoitaa/johtaa käytännön toimintaa ja vapaa-aikatoimen johtaja tekee sitten päätökset resursseista sekä laajemmista linjauksista(teoriassa) käytännössä laittaa vain nimen alle.

Horisontaalista johtamista: On nimetty kaupungin organisaatiosta henkilö, joka koordinoi/on yhdyshenkilönä etsivässä työssä. Jokaisella etsivää työtä tekevällä taholla on kuitenkin oma esimiehensä.

Itsensä johtamista: Itse omaa työtäni ohjaillen, seuraten ja kehittäen.

Kolmanneksi vastauksista pystyttiin selvittämään myös, millaista etsivän nuorisotyön johtaminen on tällä hetkellä. Taulukosta 4 näkyy kuinka johtaminen voitiin kategorioida hallinnollisiin ja taloudellisiin sekä henkilöstöhallinnollisiin johtamistehtäviin. Hallinnollisia tehtäviä mainittiin etsivien kuvauksissa 15 kertaa, taloudellisia tehtäviä 7 kertaa ja henkilöstöhallinnollisia tehtäviä 25 kertaa (TAULUKKO 4).

TAULUKKO 4. Etsivän nuorisotyön johtaminen

ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMINEN	Maininnat
Hallinnolliset tehtävät	15
Etsivän nuorisotyön suunnittelu ja toiminnan kehittäminen	5
Verkostoyhteistyö	4
Hallinnolliset paperityöt	4
Tiedottaminen kunnan päättäjille	2
Taloudelliset tehtävät	7
Budjetit, toteuma	4
Hankerahoitukset ja raportoinnit	3
Henkilöstöhallinnon tehtävät	25
Palaverit/tapaamiset/tiimikokoukset työntekijöiden kanssa	14
Tuki, ymmärrys, kannustus	7
Työntekijöiden työsuhteasiat	4

Taulukon 4 mukaan hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat erilaiset paperityöt. Hallinnollista johtamista on myös etsivän nuorisotyön suunnittelu ja toiminnan kehittäminen. Lisäksi yhteistyöverkoston ylläpito kollegoiden, kuntapäättäjien sekä yhteistyökumppaneiden kesken kuin myös toiminnasta tiedottaminen kuuluu hallinnolliseen johtamiseen (TAULUKKO 4). Taloudellisiin tehtäviin etsivät nuorisotyöntekijät mielsivät raha-asioiden hoidon, budjettien laadinnan ja toteuman seurannan sekä etsivässä nuorisotyössä että laajemmalti omassa organisaatiossa. Lisäksi talousjohtamista on etsivän nuorisotyön hankerahoitusten laatiminen ja hankkeiden raportointi (TAULUKKO 4).

Henkilöstöhallinnolliset tehtävät sisälsivät erilaisia mainintoja etsivien nuorisotyöntekijöiden työsuhteisiin liittyvistä asioista (TAULUKKO 4). Yksi vastaaja mainitsi esimerkiksi etsivän nuorisotyöntekijän työnkuvan muodostamisen yhdessä esimiehen kanssa. Henkilöstöjohtamisen yhteydessä etsivät nuorisotyöntekijät kuvasivat hyvin tarkasti sitä, kuinka henkilöstöjohtamiseen kuuluu lähiesimiehen kannustus, tukeminen ja etsivän nuorisotyön ymmärtäminen (TAULUKKO 4). 14 etsivää nuorisotyöntekijää mainitsi palaverit/tapaamiset henkilöstöjohtamisen välineenä. Palaverit lähiesimiehen kanssa ovat joko säännöllisiä tai niitä pidetään tarvittaessa (TAULUKKO 4).

Kun etsivät nuorisotyöntekijät kertoivat itse vastaavansa johtamisesta, he mainitsivat johtamisen osa-alueiksi erilaisia hallinnollisia ja taloudellisia tehtäviä, muun muassa hankerahoitusten laadinnan ja raportoinnin. Lisäksi etsivät nuorisotyöntekijät vastasivat toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä.

Kyselyn avulla saatiin myös selville, kuinka etsivät nuorisotyöntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa johtamiseen. 22 etsivää nuorisotyöntekijää oli sitä mieltä, että vaikuttamismahdollisuuksia johtamiseen ei ole. Syiksi koettiin se, että työtä tehdään niin itsenäisesti. Johtamiseen ei voi vaikuttaa, koska etsivä nuorisotyöntekijä tekee kaiken yksin, esimiestä ei ole tai johtamistaidot puuttuvat.

Koska selkeää työn johtamista ei ole, vaan työntekijät joutuvat ottamaan itse vastuun työn kehittömisestä ja toteuttamisesta, ei tavallaan tarvitse vaikuttaa johtamiseen. Toki olisi kiva joskus saada palautetta työstään sekä keskustella esimiehen kanssa työn toteutuksesta ja onnistumisista. Tavallaan siis ei ole keinoja vaikuttaa johtamiseen kun sitä ei tavallaan ole.

33 etsivää nuorisotyöntekijää oli kuitenkin sitä mieltä, että johtamiseen voi itse vaikuttaa. Jokaisessa vastauksessa mainittiin suoraan tai välillisesti keskustelun tärkeys. Johtaminen ja toiminnan kehittäminen yleisesti, voidaan ottaa esille joko suoraan esimiehen kanssa esimerkiksi yhteisissä palavereissa, kehityskeskusteluissa tai ohjausryhmän kautta.

Aktiivisella osallistumisella ja keskustelulla voi vaikuttaa.

On. Koen, että roolit ovat olleet selvät alusta alkaen ja suora keskusteluyhteys sekä asioiden esille nostaminen on luontevaa.

Myös itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa ja yksi vastaajista on kiteyttänyt sen:

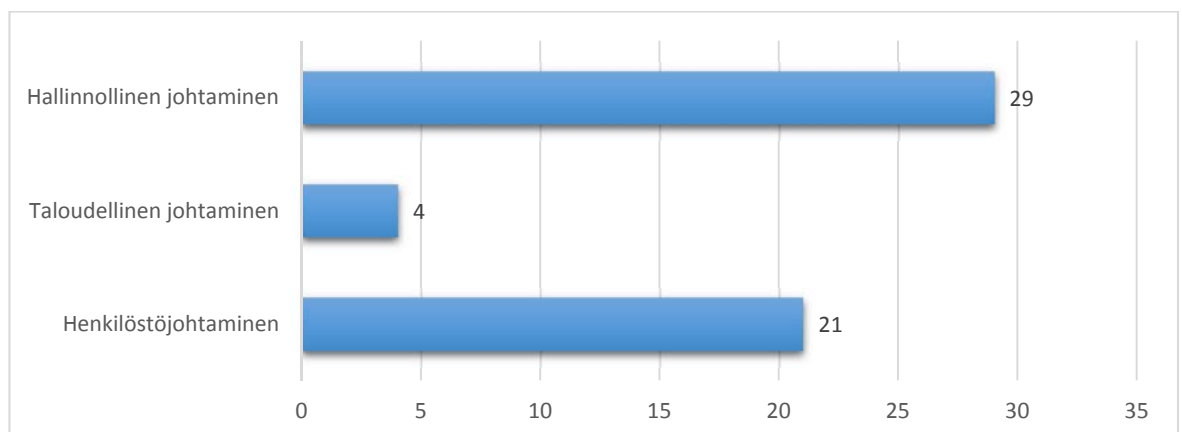
Kyllä. Etsivässä työssä arkipäivän johtajuus on työntekijässä itsessään.

4.4.5 Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittäminen

Selvittäessä etsiviltä nuorisotyöntekijöiltä pitäisikö johtamista kehittää, 34 etsivää nuorisotyöntekijää halusi, että johtamista kehitettäisiin, ja kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että kehittämistä ei tarvita. 14 etsivää nuorisotyöntekijää ei osannut sanoa mielipidettä kehittämisen puolesta tai vastaan.

Johtamisen positiiviset, negatiiviset ja neutraalit ilmaisut jakautuivat johtamisen kehittämisen suhteen niin, että kaikki kahdeksan vastaajaa, joiden mielestä kehittämistä ei tarvita, ilmaisivat johtamisen positiivisena. Ne 14 vastaajaa, jotka eivät osanneet sanoa johtamisen kehittämisen puolesta tai vastaan, jakoivat myös johtamisen ilmaisuja. Positiivisia johtamisen ilmaisuja oli viisi, negatiivisia kolme ja neutraaleja ilmaisuja viisi. Yksi ei ollut kommentoinut johtamista millään tavalla. Myös 34 johtamisen kehittämisen kannalla olevan etsivän nuorisotyöntekijän ilmaisut etsivän nuorisotyön johtamisesta jakautuivat selkeästi positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin ilmaisuihin. Positiivisia johtamisen ilmaisuja oli 12, negatiivisia 16 ja neutraaleja ilmaisuja viisi. Yksi vastaaja ei kommentoinut johtamista millään tavalla.

Johtamisen kehittämiseen liittyvät maininnat jaettiin kolmeen johtamiskokonaisuuteen (KUVIO 10).



KUVIO 10. Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämisen johtamiskokonaisuudet

Johtamisen kehittämisen johtamiskokonaisuuksien sisältö on vielä aukaistu tarkemmin alla olevassa taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Etsivän nuorisotyön johtamisen kehittäminen johtamistehtävissä

ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	Mai- ninnat
Hallinnolliset tehtävät	29
Selkeä näkemys etsivän nuorisotyön toiminnasta/sisällöstä, työn luonteen ymmärtäminen	6
Esimiehenä toimiminen, johtamistaitojen päivitys	6
Työn vakiinnuttaminen, mahdollistaminen, edunvalvonta, kehittäminen	5
Oman esimiestyön rajaaminen, esimiestöiden priorisointi, kiireen hallinta	4
Tiedottaminen toiminnasta kunnassa yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille sekä alaisille	4
Ylemmän johdon kiinnostus ja arvostus työtä kohtaan	2
Koordinaattorin työnkuvan selkeyttäminen hallinnollisena työntekijänä/johtajana	2
Taloudelliset tehtävät	4
Resursseja etsivään nuorisotyöhön	4
Henkilöstöhallinnolliset tehtävät	21
Palaverit, tavoitettavissa tarvittaessa, dialogi työntekijöiden kanssa	7
Tasapuolinen kohtelu, luottamus	6
Kiinnostus, arvostus ja kannustus	5
Työssäjaksamisesta huolehtiminen, työnohjauksen järjestäminen	2
Työnkuvien selkeyttäminen	1

Taulukosta 5 voidaan nähdä, että eniten kehittämistä toivottiin yleisesti etsivän nuorisotyön hallinnolliseen johtamiseen. Lähiesimiesten toivottiin perehtyvän etsivän nuorisotyöntekijöiden perustehtäviin ja ymmärtävän etsivän työn toiminnan ja sisällöt sekä ymmärtävän työn luonteen (TAULUKKO 5). Tärkeäksi koettiin se, että lähiesimies omaa esimiestaidot ja on valmis päivittämään johtamisosaamistaan esimerkiksi esimiehille suunnatuissa koulutuspäivissä. Lähiesimiehen toivottiin toimivan etsivien nuorisotyöntekijöiden edunvalvojana ja työn tekemisen mahdollistajana. Etsivän nuorisotyön sisältöä tulisi vastaajien mukaan aika ajoin pohtia ja työtä kehittää yhteistyössä lähiesimiehen kanssa (TAULUKKO 5). Etsivät nuorisotyöntekijät mainitsivat lähiesimiestensä kiireen häiritsevän asioiden hoitamista ja toivoivatkin lähiesimiestensä hallitsevan esimiestöiden priorisoinnin (TAULUKKO 5).

Tiedotuksen parantaminen koettiin tärkeäksi (TAULUKKO 5). Etsivät nuorisotyöntekijät toivoivat, että heidän tekemänsä havainnot palvelukentästä ja nuorten tilanteesta menisivät

ylemmän johdon ja kunnan päättäjien tietoisuuteen lähiesimiehen kautta. Myös tiedotus toiseen suuntaan eli ajankohtaisten asioiden jakaminen etsiville nuorisotyöntekijöille koettiin tärkeäksi. Lähiesimiehen toivottiin tiedottavan etsivästä nuorisotyöstä laajasti kunnassa, jolloin arvostus työtä kohtaan lisääntyisi ylemmässäkin johtoportaan. Lähiesimieheltä toivottiin kokonaisvaltaista kunnallisten palvelujen hahmottamista, jolloin kehittämissuhteita etsivään nuorisotyöhön löytyisi laajemmalti.

Taulukosta 5 voi havaita, että toiseksi eniten kehittämistä toivottiin henkilöstöjohtamiseen. Tärkeintä oli, että lähiesimiehellä ja työntekijöillä olisi hyvä keskusteluyhteys ja luottamus. Etsivät nuorisotyöntekijät toivoivat säännöllisiä palaverieita ja sitä, että lähiesimies olisi ajan tasalla etsivien nuorisotyöntekijöiden asioista. Tärkeäksi koettiin myös se, että lähiesimies olisi tarvittaessa tavoitettavissa. Lähiesimiehen toivottiin olevan enemmän läsnä (TAULUKKO 5). Osa vastaajista oli saanut esimieheltään eriarvoista kohtelua muihin työntekijöihin nähden ja toivoi tasapuolisempaa kohtelua lähiesimieheltään (TAULUKKO 5). Joku koki henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessaan huonoksi. Etsivät nuorisotyöntekijät halusivat, että lähiesimies olisi kiinnostunut etsivästä nuorisotyöstä ja arvostaisi, kannustaisi sekä innostaisi työntekijöitään (TAULUKKO 5). Myös työssäjaksamisen huolehtimisessa ja työohjauksen järjestämisessä sekä työnkuvien selkeyttämisessä koettiin olevan kehitettävää (TAULUKKO 5).

Myös talousjohtamisen osalta toivottiin johtamisen kehittämistä (TAULUKKO 5). Etsivillä nuorisotyöntekijöillä oli huoli etsivälle nuorisotyölle osoitetuista taloudellisista resursseista. Lisäksi huoli oli siitä, että resurssien vähäisyys näkyy työntekijävajeena, jolloin myös esimiestyöt kasaantuvat ja kaatuvat työntekijöiden vastuulle. Yksi etsivä nuorisotyöntekijä mainitsi myös toimitiloista huolehtimisen puutteelliseksi, jolloin perustyön tekeminen on vaikeaa.

5 OPINNÄYTETYÖN KONSTRUKTIO

Konstrukttiivisen tutkimuksen mukaisesti opinnäytetyö esittelee tietoperustan ja empiirisen aineiston avulla kehitetyn konkreettisen tuotoksen, konstruktion. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli, jonka avulla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Johtamisen mallin löytämisessä hyödynnetään olemassa olevia johtamisteorioita ja etsivien nuorisotyöntekijöiden käytännön työstä nostamia johtamisen näkökulmia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja mahdollista johtamisen kehittämistä. Tämän opinnäytetyön yhtenä kehittämistehtävänä on luoda etsiville nuorisotyöntekijöille ja heidän lähiesimiehilleen selkeät perustehtävät. Lähiesimiesten perustehtävät ja etsivien nuorisotyöntekijöiden vastauksissaan esiin nostamat johtamisen näkökulmat ja kehittämishaasteet luovat pohjan etsivän nuorisotyön johtamisen mallin löytymiselle. Saadut näkökulmat mallinnetaan olemassa oleviin johtamisteorioihin.

Opinnäytetyön aineiston avulla on luotu etsiville nuorisotyöntekijöille ja lähiesimiehille etsivään nuorisotyöhön liittyvä perustehtäväluettelo, jonka avulla pystytään suuntaamaan etsivän nuorisotyön sisällöllistä toteuttamista ja jakamaan etsivien nuorisotyöntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä työtehtäviä. Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävien kirkastaminen helpottaa työhön perehdyttämistä ja työnkuvien muodostamista. Lähiesimiesten perustehtävien kirkastamisen avulla löydetään lähiesimiehille johtamiskokonaisuudet ja johtamistyyli, jotka sovelletaan johtamisen malliin.

5.1. Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtäväluettelo

Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtäväluettelon määrittelemisessä on käytetty apuna Auvinen-Tornbergin (2008) etsivän nuorisotyön työajan jakautumista kenttä-, asiakas- ja tukevaan työhön (TAULUKKO 6). Kenttätöön tarkoituksena on kartoittaa ja havainnoida nuorten elinoloja ja ongelmia ennalta määritetyillä alueilla ja näin luoda perusta etsivän nuorisotyön tekemiselle. Tavoitteena on sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisy ja vähentäminen

sekä turvallisuuden lisääminen. Kenttätyö on näin ollen kontaktien luomista varten. Asiakastyö on kontaktien kautta syntyneitä konkreettista nuorten auttamista ja tukeviin töihin kuuluvat muun muassa tiimipalaverit, työnohjaus ja koulutukset. Etsivien nuorisotyöntekijöiden työajasta 45 % tulisi kulua kenttätyössä, 40 % asiakastyössä ja loput 15 % tukevassa työssä. (Auvinen-Tornberg 2008, 9–10.) Kyselyyn vastanneiden etsivien nuorisotyöntekijöiden vastaukset antavat prosenttilukemiksi kenttätyöhön 32, asiakastyöhön 51 ja tukevaan työhön 17.

TAULUKKO 6. Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät työajan jakautumisen mukaan (mukaillen Auvinen-Tornberg 2008, 9–10.)

<u>KENTTÄTYÖ;</u>	
<u>KARTOITUS, HAVAINNOINTI, ENNALTAEHKÄISEVÄ TYÖ</u>	
<i>Etsivästä nuorisotyöstä tiedottaminen, toiminnan markkinointi</i>	
Osallistuminen nuorille suunnattuihin tilaisuuksiin	
Osallistuminen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston	
Etsivän nuorisotyön toiminnan ja tuloksien raportointi	
Työn arvioiminen, työn kehittäminen ja vakiinnuttaminen/mahdollistaminen	
Ennaltaehkäisevä työ	
Jalkautuva katutyö	
<u>ASIAKASTYÖ; YKSILÖOHJAUS</u>	
<i>Nuorten yksilöllinen kohtaaminen</i>	
<i>Muutokseen motivointi, nuorten itsetunnon kohentaminen</i>	
<i>Palveluohjaus, konkreettinen apu</i>	
<i>Asiakastyö nuorten elinalueilla ja internetissä</i>	
Ryhmätoiminta	
<u>TUKEVA TYÖ;</u>	
<u>PALAVERTI, TYÖNOHJAUS, KOULUTUKSET</u>	
Verkostotyö	
Hankerahoitushakemusten laatiminen ja raportointi	
Tilastointi Parentiin (Tilastointijärjestelmä)	
Kouluttautuminen, Etsiväpäivät,	
Työturvallisuus ja työssäjaksaminen	

Taulukon kuusi mukaan etsivien nuorisotyöntekijöiden kenttätöihin (kartoitus, havainnointi ja ennaltaehkäisevä työ) kuuluvat etsivästä nuorisotyöstä tiedottaminen ja toiminnan markkinointi, osallistuminen nuorille suunnattuihin tilaisuuksiin ja osallistuminen ohjaus- ja pal-

veluverkostoon. Kenttätöihin luetaan myös toiminnan ja tuloksien raportointityöt. Kenttätöissä näkyvät toiminnan arviointi kehittäminen ja vakiinnuttaminen sekä ennaltaehkäisevä työ (TAULUKKO 6).

Asiakastyössä (yksilöohjaus) näkyy selkeästi nuorten yksilöllinen ohjaus, nuorten kohtaaminen, muutokseen motivointi ja palveluohjaus. Lisäksi asiakastyötä tehdään sosiaalisessa mediassa ja toteuttamalla ryhmätoimintaa (TAULUKKO 6).

Taulukossa kuusi tukeviin töihin on sisällytetty verkostotyö, yhteistyön luominen eri yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten kesken. Etsivän nuorisotyön projektimaisuus näkyy rahoitushakemusten laatimisena ja raportoisena. Myös toiminnan tilastointi on tärkeää. Lisäksi tukeviin töihin kuuluvat kouluttautumiset ja erilaiset työssäjaksamisen elementit esimerkiksi työnohjaus ja tiimipalaverit (TAULUKKO 6).

Taulukossa kuusi näkyvät kursivoidut työtehtävät ovat ne kuusi etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävää, jotka nousivat etsivien nuorisotyöntekijöiden vastauksissa esille tärkeimpinä. Opinnäytetyön tekijä on lisännyt perustehtäväluetteloon kaikki mainintoja saaneet tehtävät. Huomioitavaa on, että tällä hetkellä etsivät nuorisotyöntekijät käyttävät työajastaan vähemmän aikaa niin sanottuun kartoittavaan kenttätööhön. Tämä tulee esille myös Puurosen (2014, 20) tutkimuksessa, jonka mukaan ohjaus instituutionaaliselta taholta lisää asiakastyötä, jolloin kenttätöön osuus vähenee.

5.2 Lähiesimiesten perustehtäväluettelo

Lähiesimiesten perustehtäväluettelo on jaettu hallinnollisen, taloudellisen ja henkilöstöjohtamisen johtamiskokonaisuuksiin. Perustehtävien jakamiseen on käytetty Mikkosen (2007, 37) teoksessa olevaa Correlation Outreach asiantuntijaryhmän etsivän nuorisotyön johtamisen teemoitusta. Teemat työn organisointi ja tiedottaminen sekä työn oikeutus ja suojele sopivat sisällöllisesti hallinnollisiin perustehtäviin (TAULUKKO 7). Taloudellisiin perustehtäviin kuuluu teema resurssit (TAULUKKO 7). Henkilöstöhallinnollisiin perustehtäviin

opinnäytetyön tekijä lisäsi teemat työntekijöiden turvallisuus ja hyvinvointi sekä henkilökunnan rekrytointi (TAULUKKO 7). Näin syntyi lähiesimiesten perustehtäväluekkelo. Kursoituna ovat etsivien nuorisotyöntekijöiden nimeämät kuusi tärkeintä lähiesimiesten perustehtävää (TAULUKKO 7).

TAULUKKO 7. Lähiesimiesten perustehtävät hallinnollisissa, taloudellisissa ja henkilöstöhallinnollisissa johtamistehtävissä (mukaillen Mikkonen 2007, 37–40)

HALLINNOLLISET PERUSTEHTÄVÄT, TYÖN ORGANISOINTI JA TIEDOTTAMINEN, TYÖN OIKEUTUS JA SUOJELU
<i>Strateginen työ</i>
<i>Etsivän nuorisotyön toiminnan ja tuloksien raportoiminen</i>
Etsivästä nuorisotyöstä tiedottaminen, toiminnan markkinointi
Osallistuminen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston
Verkostotyö
Työn arvioiminen, työn kehittämisen ja vakiinnuttaminen/mahdollistaminen
TALOUDELLISET PERUSTEHTÄVÄT, RESURSSIT
<i>Hankerahoitushakemusten laatiminen ja raportointi</i>
HENKILÖSTÖHALLINNOLLISET PERUSTEHTÄVÄT; TYÖNTEKIJÖIDEN TURVALLISUUS JA HYVINVOINTI, HENKILÖKUNNAN REKRYTOINTI
<i>Työturvallisuus ja työssäjaksaminen</i>
<i>Työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen</i>
Esimiestyö
Kouluttautuminen, Etsiväpäivät, Esimiesfoorumit

Hallinnollisiin perustehtäviin on taulukossa 7 sijoitettu strateginen työ, etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista raportoiminen, etsivästä nuorisotyöstä tiedottaminen ja toiminnan markkinointi kunnassa erityisesti yhteistyötahoille ja kuntapäätäjille. Lähiesimiehet osallistuvat nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tapaamisiin, luovat verkostoja ja ovat mukana työn arvioimisessa, kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa kuntaan. Taloudellisiin tehtäviin kuuluvat taulukon 7 mukaan hankerahoitushakemusten laatiminen ja niihin liittyvä raportointi rajoittajille.

Henkilöstöhallinnollisiin perustehtäviin on taulukossa 7 lisätty työturvallisuudesta ja työssäjaksamisesta huolehtiminen sekä työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen. Lisäksi

esimiestyö erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta korostuu. Koulutukset lisäävät sekä työntekijöiden, että lähiesimiesten osaamista.

Osa perustehtävistä löytyy sekä etsivien nuorisotyöntekijöiden että lähiesimiesten perustehtävuettelosta. Näiden tehtävien osalta on tärkeää, että ei tehdä päällekkäistä työtä, mutta huolehditaan siitä, että työt tulevat kuitenkin tehdyiksi. Yhteisten perustehtävien osalta johtamisen tärkeys korostuu entisestään.

5.3. Autonominen johtamistyyli etsivässä nuorisotyössä

Tämänhetkistä etsivän nuorisotyön johtamistyyliä voidaan havainnoida Männikön (2011) tutkimuksen mukaan neljän johtamistyylin, yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden, autonomisuuden ja hallinnollisuuden avulla. Tämänhetkinen etsivän nuorisotyön johtaminen jakautuu vastaajien kuvauksien mukaan johtamistyyliin seuraavasti. (Männikkö 2011, 17.)

Yhteisölliseen johtamistyyliin liittyviä kuvauksia oli viidellä etsivällä nuorisotyöntekijällä.

Lähiesimiehemme tuntee nuorisotyön kentän hyvin ja ymmärtää työn luonteen myös oman perustyönsä kautta erinomaisesti. On saatavilla ja tukena aina tarvittaessa ja hoitaa hallinnolliset tehtävät.

Asiantuntevaan johtamistyyliin liittyviä kuvauksia löytyi 8 etsivän nuorisotyöntekijän kuvauksista.

Esimes hoitaa rahoitushakemuksiin ja talousarvioihin liittyvät tehtävät ja osallistuu vuosittaiseen etsivän työn kyselyyn vastaamiseen yhdessä etsivän työntekijän kanssa. Esimes on myös etsivän nuorisotyöntekijän linkki ja "puoletapuhuja" kuntapäätäjille ja muille kunnan viranhaltijoille esim. johtoryhmässä yms. Muuten esimes ei puutu esim. työvuorojen tai työtehtävien suunnitteluun vaan työntekijällä itsellään on vapaus suunnitella ja toteuttaa omaa työtään melko vapaasti oman asiantuntijuutensa pohjalta.

Autonomisen johtamistyyliin liittyviä kuvauksia löytyi 24 etsivän nuorisotyöntekijän kuvauksista.

Esimes on tietoinen mitä nuorisolaissa kerrotaan etsivästä nuorisotyöstä ja sen mukaan on etsivien työnkuvakin muodostettu. Etsivät saavat hyvin vapaasti toimia työssään. Esimieheltä voi tarvittaessa pyytää tukea.

Hallinnolliseen johtamistyyliin löytyi yksi kuvaus.

Suunnitelmallisesti, poikkihallinnollista yhteistyötä kehittäen ja vahvistaen sekä seuraten valtakunnallisesti, seudullisesti ja paikallisesti kohderyhmän tarpeita, muutoksia ym.

Alla olevassa taulukossa kahdeksan on esitelty johtamistyyliä vaakariveille jaetut positiiviset, negatiiviset ja neutraalit johtamisen ilmaisut. Samassa taulukossa kahdeksan näkyy pystyriveillä myös se, miten johtamistyyliä jakavat ajatuksia johtamisen kehittämisestä. 18 vastausta jäi määrittelemättä mihinkään johtamistyyliin. Syynä tähän on se, että vastauksista neljä ilmaisi johtamisen tällä hetkellä hyväksi ja viisi huonoksi. Kaksi vastaajaa ei kommentoinut johtamista millään tavalla. Lisäksi 7 vastaajaa kuvaili johtamista vain nimeämällä esimiehen ja hänen tehtävänsä.

TAULUKKO 8. Positiiviset, negatiiviset ja neutraalit johtamisen ilmaisut sekä etsivän nuorisotyön johtamisen kehittäminen johtamistyyleitään.

JOHTAMISTYILI	JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN			
YHTEISÖLLINEN JOHTAMISTYILI	EI	EOS	KYLLÄ	YHTEENSÄ
Positiivisia ilmaisuja	1		2	3
Neutraaleja ilmaisuja		1	1	2
YHTEENSÄ	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>5</u>
ASiantunteva johtamistyyli	EI	EOS	KYLLÄ	YHTEENSÄ
Positiivisia ilmaisuja	3	2	3	8
YHTEENSÄ	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>8</u>
Autonominen johtamistyyli	EI	EOS	KYLLÄ	YHTEENSÄ
Positiivisia ilmaisuja	1	2	7	10
Negatiivisia ilmaisuja		3	11	14
YHTEENSÄ	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>18</u>	<u>24</u>
Hallinnollinen johtamistyyli	EI	EOS	KYLLÄ	YHTEENSÄ
Positiivisia ilmaisuja	1			1
YHTEENSÄ	<u>1</u>			<u>1</u>
YHTEENSÄ	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>24</u>	<u>38</u>
Muut	2	6	10	18
YHTEENSÄ	<u>8</u>	<u>14</u>	<u>34</u>	<u>56</u>

Taulukosta kahdeksan käy ilmi, että autonominen johtamistyyli oli vastausten johtamistyyleistä yleisin. Autonomiselle johtamistyyliä on tyypillistä se, että toiminnan raamit sovitaan toiminnan alkaessa yhdessä organisaation johdon kanssa, minkä jälkeen etsivällä nuorisotyöntekijällä on vastuu työn suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä. Lähiesimies on käytettävissä tarvittaessa. Autonomisessa johtamistyyliä etsivällä nuorisotyöntekijällä on oltava vahvat ongelmanratkaisutaidot. Lisäksi työntekijät rakentavat itse yhteistyöverkostonsa ja toimintatapansa. Työntekijälle jää huolehdittavaksi myös työssä jaksaminen. Autonomisessa johtamistyyliä etsivät nuorisotyöntekijät toimivat itsensä johtajina ja lähiesimies on hallinnollinen esimies. (Männikkö 2011, 18-19.)

Taulukosta kahdeksan näkyy myös se, että kaikki negatiiviset johtamistyyliä kuvaavat ilmaukset löytyvät autonomisesta johtamistyylistä. Yhteisöllisessä johtamistyyliä on vain yksi neutraali kuvaus, mutta muuten muiden johtamistyylien kuvaukset ovat pelkästään positiivisia (TAULUKKO 8). Myös johtamisen kehittämistä toivotaan eniten autonomisessa johtamistyyliä (TAULUKKO 8). Huomioitavaa on se, että asiantuntevassa johtamistyyliä on yhtä monta kehittämisen puolesta olevaa vastaajaa, kuin heitä, joiden mielestä kehittämistä ei tarvitse (TAULUKKO 8). Näin ollen tämänhetkinen johtamisen kehittäminen on perusteltua ja taulukkoa tulkitsemalla mahdollisesti asiantuntevampaan ja yhteisöllisempään suuntaan.

Autonomisen johtamisen kehittämishaasteet ovat etsivien nuorisotyöntekijöiden johtamisen kehittämisen osiossa esille nostamia asioita. Erityisesti johtamistyyliä on kehittämistä hallinnollisissa tehtävissä, joka kaikkien tulisi autonomisen johtamistyylin mukaan olla lähiesimiehen vastuulla. Kyselyyn vastanneet etsivät nuorisotyöntekijät kokevat, että heidän lähiesimiehiltään puuttuu selkeä näkemys etsivän nuorisotyön toiminnasta ja sisällöstä sekä ymmärrys työn luonteesta. Lähiesimiehiltä toivotaan parempaa johtamisotetta ja oman esimiestyön priorisointia ja rajaamista. Lähiesimiehen tehtävänä on etsivän nuorisotyön vakiinnuttaminen, mahdollistaminen ja kehittäminen, toisin kuin autonominen johtamistyyli edellyttää. Taloudellisissa tehtävissä etsivät nuorisotyöntekijät toivovat lähiesimiehen hankkivan resursseja etsivään nuorisotyöhön.

Lisäksi etsivät nuorisotyöntekijät kokevat, että henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä on kehitettävää. Autonomisen johtamistyylin mukaisesti lähiesimies on käytettävissä tarvittaessa.

Etsivät nuorisotyöntekijät toivovat kuitenkin lisää säännöllisiä tapaamisia, tasapuolista ja luottamuksellista kohtaamista. Tärkeää on myös, että lähiesimies huolehtisi työntekijöidensä jaksamisesta ja työnohjauksesta, vastoin autonomista johtamistyyliä.

Salminen (2013, 25) kuvaa teoksessaan organisaatioiden kehitysasteita esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön. Etsivän nuorisotyön johtamisessa näkyy kuitenkin tällä hetkellä itsenäisyysvaihe, joka tarkoittaa sitä, että esimies on luovuttanut osan päätäntävallastaan työntekijöilleen, koska esimies ei pysty tarkasti ohjaamaan ja valvomaan työntekijöidensä työtä, eikä hänellä ole saamista kaikilta vastuualueilta. Kun vastuuta on annettu työntekijöille, esimiehen tehtävänä olisi ensisijaisesti sopia tavoitteet työntekijöidensä kanssa ja seurata niiden toteutumista. Asiantuntijat eivät kuitenkaan tee työtä yhdessä, ennemminkin kilpailevat keskenään. (Salminen 2013, 25.)

5.4 Tiimijohtaminen uudeksi etsivän nuorisotyön johtamisen malliksi

Autonominen johtamistyyli ei siis riitä etsivien nuorisotyöntekijöiden johtamistyyliksi, vaan johtamiseen on saatava lisäelementtejä muista johtamisteorioista. Etsivää nuorisotyötä toteutetaan moniammatillisissa tiimeissä, jotka kootaan asiakkaan ympärille nuoren tarpeiden mukaan. Etsivän nuorisotyön toiminnasta työntekijätasolla, jossa vastaajat yleisesti puhuvat itsensä johtamisesta, sekä lähiesimiesten tavasta hoitaa etsivän nuorisotyön johtamista, on opinnäytetyön tekijän mielestä erittäin paljon samankaltaisuuksia tiimijohtamisessa. Näin ollen etsivän nuorisotyön johtamiseen sopivin johtamisteoria löytyy tiimijohtamisesta.

Tiimi eroaa tavallisesta työyhteisöstä valtasuhteissa ja vastuunjaossa. Perinteiset organisaatiot ovat esimiesvetoisia, joissa johtaminen ja päätöksenteko tapahtuu ylhäältä käsin. Esimies on vastuussa toiminnasta ja kaikilla työntekijöillä on henkilökohtaiset tehtävät. Aidot tiimit toimivat itseohjautuvasti, eli päätöksenteko tapahtuu yhteisymmärryksessä tiimin jäsenten kesken. Ylin johto vastaa tiimin resursseista ja asettaa toiminnalle raamit ja ohjaa itse tiimiä lähinnä tiimin tavoitteiden kautta. Vastuu tiimissä on kaikilla sen jäsenillä siten, että tiimi vastaa esimiehelleen tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksista, mutta tiimin jäsenillä voi olla lisäksi omat vastuualueensa tiimin sisällä. Tiimitoiminnan syntyessä työntekijöiden keskinäinen riippuvuus kasvaa ja ryhmä alkaa tiimiytyä. Yksittäiset työntekijät tarvitsevat

toisiaan ollakseen tehokkaampia ja saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimi saa lisää päätösvaltaa ja esimies johtaa tiimiä kokonaisuutena. Tiimissä toimii tiimivalmentaja. (Salminen 2013, 24–26.)

5.4.1 Tiimin määritelmä ja tiimityöskentelyn perusteet

Katzenbacin ja Smithin vuonna 1994 julkaisema määritelmä tiimistä on tänäkin päivänä käytöissä. Heidän mukaansa tiimi on *pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin*, ja jotka pitävät itseään *yhteisvastuussa suorituksistaan*. Pienenä ryhmänä voidaan pitää joukkoa työntekijöitä, jossa sen jäsenten on helppo tunnistaa toisensa ja toisten osaaminen. Pieni ryhmä on läpinäkyvä, eikä sen taakse voi yksittäinen työntekijä piiloutua. Kaikilla on selkeä tehtävä tiimissä ja osaamisen rajapinnat tiedostetaan ja niitä voidaan hyödyntää. Pienessä ryhmässä on erityisen tärkeää luottamus ja avoin vuorovaikutus työntekijöiden välillä. Muuten turvallisesta työpaikasta tulee ahdistava, eikä töitä saada sovitulla tavalla tehtyä. (Huusko 2007, 13, 67–68; Salminen 2013, 23.)

Tiimi johtamisessa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista. Näiden tarpeiden ympärille koostetaan asiantuntijoista koostuva tiimi, tässä tapauksessa etsivät nuorisotyöntekijät ja nuoren tilanteesta riippuen muu verkosto. Tiimityön peruseriaate on yhteisvastuu. Jokaisella tiimin jäsenellä on paitsi vastuu omasta toiminnasta, myös vastuu koko tiimistä. Virallinen johtajuus on kuitenkin säilytettävä, ja se tulee tiimin ulkoa lähiesimieheltä. (Isoherranen 2005, 105; Sydänmaalakka 2006, 52.)

Tiimityöskentelyyn siirtyminen on pitkä kehitysprosessi organisaatiossa, ja se edellyttää runsaasti sisäistä koulutusta. Ryhmästä kehittyy todellinen tiimi erilaisten tiimiytymisvaiheiden kautta. Todellinen tiimi voi ylittää huippusuorituksiin, ja tällaisia tiimejä käytetäänkin usein luomaan parempaa tuottavuutta, resurssien hyödyntämistä, päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisua, laatua sekä parempia mahdollisuuksia innovaatioiden ja luovuuden kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2006, 47–48.)

Etsivässä nuorisotyössä tiiminä voidaan pitää jo etsivää nuorisotyöntekijää ja hänen työpariansa. Empiirisessä aineistossa selvitettiin etsivän nuorisotyöntekijöiden työyhteisöä, josta löytyi etsivien nuorisotyöntekijöiden lisäksi muitakin asiantuntijoita, joista voidaan muodostaa asiakaslähtöinen työntekijäverkosto nuoren tarpeiden mukaan. Näin saadaan aikaan pieniä tiimejä, joissa työntekijöiden osaaminen täydentää toisiaan. Toisiaan täydentävät taidot tarkoittavat Katzenbach ja Smithin (1994) määritelmän mukaan teknis-toiminnallista osaamista, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Teknis-toiminnallinen osaaminen tarkoittaa alan substanssiosaamista eli selkeää koulutusta alalle. Ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä tiimin toimimisen kannalta. Lisäksi tiimiroolit ja tiimin jäsenten luontainen erilaisuus sekä persoonallisuudet huomioidaan toisia täydentäviin taitoihin. (Huusko 2007, 70–71.)

Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, mitattavissa oleviin päämääriin ja toimintatapoihin ja tiimillä on oltava riittävä toimintavalta sen toteuttamiseen. Toiminnasta kannetaan vastuuta yhdessä. Tiimin jokaisen jäsenen tulisi mieltää tavoite tiimin yhteiseksi, mutta samalla myös henkilökohtaiseksi ja organisaation tavoitteeksi. Selkeä tavoite mahdollistaa yhteisen toimintamallin kehittymisen. Samalla jalkautetaan käytännössä organisaation tavoite käytänteisiin toteuttaa työtä ja työntekijöiden kesken syntyy yleisesti hyväksyttävä työskentelytapa. (Sydänmaalakka 2006, 48; Huusko 2007, 82–85.)

Yhteisvastuu syntyy, kun tiimi pystyy sopimaan kokonaisvaltaisesta toimintakokonaisuudesta, joka voidaan tiimin sisällä jakaa tiimin jäsenille. Jaettu vastuu on näin ollen aina myös yksilöllistä. Tiimin jäsen on osakokonaisuudesta vastuussa tiimille, joka on yhteisvastuussa työstään työnantajalle. Kyseessä on siis kollektiivinen vastuu. Juridisesti yhteisvastuuta ei voi määrittää, sillä lainsäädäntö ei sellaista tunne. Lainsäädännössä tunnetaan vain henkilökohtainen vastuu, jonka kautta yhteisvastuun määrittelemisen tapahtuu. Yhteisvastuun saavuttaminen on mahdollista johtamisen keinoilla, kun tiimi kokee yhteisvastuun yhteisesti otetuksi vastuuksi. (Huusko 2007, 86–87.)

5.4.2 Lähiesimies tiimissä ja tiimijohtaminen

Lähiesimiehen rooli on tiimin kehitysvaiheesta ja toimintatavoista riippuen hyvin erilainen. Ryhmässä johtajan rooli on melko tyypillinen, mutta itseohjautuvassa tiimissä johtajuus on

jaettu tiimin jäsenten kesken. Tiimin virallinen esimies saattaa olla etäinen ja niin kiireinen muiden tehtäviensä kanssa, että hänen osallistumisensa tiimiin voi olla hyvin vähäistä. Hän on käytettävissä tarvittaessa. (Sydänmaalakka 2006, 48.)

Tiimijohtamisessa on tärkeää, että toiminnan tarkoitus ja tavoitteet ovat selvät. Myös työntekijöiden ja lähiesimiehen roolit ja vastualueet on jaettu, ja ne ovat selkeät. Asioiden käsittely on tehokasta ja ongelmanratkaisu toimii. Toiminnan täytyy olla suunniteltua ja tuloksellista. Tietoa on jaettava riittävästi. Työntekijöillä on oltava riittävästi osaamista ja toimintaprosessit täytyy kuvata. Johtamisen on oltava toimivaa. Tärkeää on, että yhteistyö toimii ja henkilöstö on motivoitunutta ja toimintaan sitoutunutta. Yksilöitä kunnioitetaan ryhmässä ja muista työntekijöistä välitetään. Palautetta pystytään antamaan rakentavasti ja sitä voidaan myös vastaanottaa. Vuorovaikutustaidot korostuvat ja työilmapiiri on avoin. Jatkuva oppiminen on tärkeä osa työskentelyä. Itsehjautuvuus toimii. (Sydänmaalakka 2006, 50.)

5.5 Omaa pohdintaa

Pohdinnan tarkoituksena on käydä läpi opinnäytetyön tuloksia ja kehittämisprosessin tuloksena syntyneitä perustehtäväluetteloita sekä löytynyttä johtamisen mallia. Ensiksi auki kirjoitan opinnäytetyöni tuloksiin vaikuttavia seikkoja, jonka jälkeen pohdin perustehtäväluettelon ja johtamisen mallin syntymistä ja niiden hyödynnettävyyttä. Tarkoituksena on miettiä myös omaa oppimisprosessia ja tuoda esille jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lopuksi paneudun vielä tutkimuksen etiikkaan ja luotettavuutta lisääviin tai heikentäviin seikkoihin ja selvitan, ovatko ne toteutuneet tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen muun muassa selvittämällä etsivien nuorisotyöntekijöiden ja lähiesimiesten perustehtävät. Tutkimustehtävänä piti löytää vastauksia siihen, millaisia perustehtäviä etsivillä nuorisotyöntekijöillä ja heidän lähiesimiehillään on, miten etsivää nuorisotyötä johdetaan tällä hetkellä, tarvitseeko johtamista kehittää ja löytyykö etsivään nuorisotyöhön sopivaa johtamisteoriaa.

Sähköpostitse lähetettyyn kyselyyn vastasi 56 etsivää nuorisotyöntekijää Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueelta. Postituslistan sain työpaikaltani ja tiedot tarkistin käymällä sähköpostiosoitteet läpi Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston kuntien omilta kotisivuilta. Vastausprosentti on 48. Yhtenä mahdollisuutena vastaamatta jättämiseen oli kyselyn julkaisuajankohta hieman ennen joulua. Kyselyn karhuaminen tammikuun alussa, ei kuitenkaan enää muuttanut vastaajien määrää radikaalisti. Kyselyä lähettäessäni tiesin, että joulunalusaikaan monella etsivällä nuorisotyöntekijällä on töissä asiakkaiden osalta rauhallisempaa. Näin ollen oletin, että kyselyyn vastaaminen ei unohtuisi kiireiden alle, enkä uskonut vastaamisen häiritsevän arkityön tekoa. Lisäksi muuta kirjallista raportointia ei ollut samanaikaisesti. Vastaamatta jättämisen syynä voi olla se, että kaikki eivät ole saaneet kyselyä. Sähköpostilistaa olisi pitänyt ennen kyselyn lähettämistä vielä tarkistaa aluehallintovirastosta. Näin olisin varmistanut, että kaikki alueen etsivät nuorisotyöntekijät olisivat saaneet sähköpostinsa. Jos sähköposti olisi tullut aluehallintoviraston kautta, olisi vastausprosentti voinut olla vielä suurempikin.

Kyselyssä selvitin etsivien nuorisotyöntekijöiden taustatietoja, kuten työssäoloaika, taustaorganisaatiota, työskentelykunnan kokoa ja etsivän nuorisotyön toteuttamisaikaa työskentelykunnassa. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston teettämän oman kyselyn mukaan etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaika jakautuu Länsi- ja Sisä-Suomen maakunnissa keskiarvoiltaan siten, että alle vuoden töissä olleita on 16 % (opinnäytetyöhön vastanneista 9 %), alle kaksi vuotta töitä tehneitä on 19 % (opinnäytetyöhön vastanneista 48 %), alle neljä vuotta töitä tehneitä on 40 % (opinnäytetyöhön vastanneista 23 %) ja yli neljä vuotta töitä tehneitä on 25 % (opinnäytetyöhön vastanneista 20 %). (Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto 2015.)

Kun opinnäytetyön kyselyyn vastanneiden etsivien nuorisotyöntekijöiden työssäoloaikoja verrataan aluehallintoviraston vastaaviin tuloksiin, voi huomata, että 3–4 vuotta töitä tehneet etsivät nuorisotyöntekijät ovat vastanneet tämän opinnäytetyön kyselyyn laiskimmin. Näyttää siltä, että erityisesti 1–2 vuotta töissä olleita etsiviä nuorisotyöntekijöitä on kysely kiinnostanut, sillä heitä on noin puolet vastaajista. Tämä väistämättä muovaa opinnäytetyön tuloksia vähemmän töitä tehneiden etsivien nuorisotyöntekijöiden näkemysten mukaisesti. Opinnäytetyössä oleva jakauma työssäoloajan pituuksista antaa kuitenkin samansuuntaisiin tuloksia aluehallintoviraston oman jakauman kanssa.

Enemmistö kyselyyn vastanneista työskentelee kunnallisella työnantajalla, jolloin näkemykset kolmannelta sektorilta jäävät vähäisemmäksi. Opinnäytetyössä ei näin ollen voi verrata keskenään kunnallista ja kolmannen sektorin työnantajaa.

Vastaajista vähän alle puolet työskentelee kunnassa, jossa etsivää nuorisotyötä on toteutettu 5–6 vuotta. Loput vastaajat, kahdeksaa henkilöä lukuun ottamatta, työskentelevät kunnassa, jossa etsivää nuorisotyötä on toteutettu vielä vähemmän aikaa. Mitä ilmeisemmin se, että työtä on toteutettu kunnissa alle kymmenen vuotta, eivätkä työsuhteet ole sen pitempiä, lisää tarvetta etsivän nuorisotyön kehittämiseen. Huomioitavaa on sekin, että 3 vastaajaa oli paikakunnalta, jossa etsivää nuorisotyötä on tehty yli 20 vuotta, ja siitä huolimatta heidän vastauksensa eivät eronneet muista vastauksista merkittävästi, vaan he vastasivat samalla tavalla perustehtävien valinnan vaikeuteen tai kehittämisen tarpeeseen kuin muutkin.

Mielestäni oli tärkeä selvittää, keitä etsivien nuorisotyöntekijöiden lähiesimiehet ovat. Lähiesimiehinä toimii sivistystoimenjohtajia, nuorisotoimenjohtajia, nuorisosihteerejä sekä vapaa-aikatoimenjohtajia. Lisäksi työllisyyspalvelupäällikkö, koordinaattori, sosiaalijohtaja tai pajan esimies voi olla etsivän nuorisotyöntekijän lähiesimies. Lähiesimiehet ovat usein kunnassa ylintä johtoa, jolloin heillä on paljon muita velvollisuuksia, eikä aikaa etsivän nuorisotyön johtamiselle jää paljon. Tähän viittaavat opinnäytetyön tulokset, joiden mukaan eniten johtamisen kehittämistä toivottiin sivistystoimenjohtajien, nuorisosihteereiden, vapaa-aikatoimenjohtajien ja nuorisotoimenjohtajien alaisuudessa.

Pidin tärkeänä myös sitä, että selvitin minkälaisissa työyhteisöissä etsivät nuorisotyöntekijät työskentelevät. Kysymällä asiaa etsiviltä nuorisotyöntekijöiltä, sain tietää, miten työntekijät itse tulkitsevat oman työyhteisönsä. Samalla tein johtopäätöksiä siitä, voisiko etsivän nuorisotyöntekijöiden työyhteisöstä muodostaa moniammatillisia tiimejä asiakastyön tukemiseksi. Näyttäisi siltä, että etsivät nuorisotyöntekijät mieltävät työyhteisöönsä hyvin laajan työntekijäjoukon, jolloin yhteistyö ja toimiminen moniammatillisissa tiimeissä lienee helppoa.

Opinnäytetyön tekijänä halusin ensin selvittää sitä, millaiset perustehtävät etsivillä nuorisotyöntekijöillä ja heidän lähiesimiehillään on. Etsiville nuorisotyöntekijöille oli vastaajien

(32) mukaan helppo valita kuusi perustehtävää. Kuitenkin kysyttäessä haluaisiko joku nostaa perustehtävälistalle vielä joitakin perustehtäviä, enemmistö (33) halusi lisätä niitä. Kun etsiviä nuorisotyöntekijöitä pyydettiin määrittelemään lähiesimiehilleen etsivään nuorisotyöhön liittyvät kuusi tärkeintä perustehtävää, pystyi 34 vastaajaa määrittämään ne omasta mielestään helposti. Myös lähiesimiesten kohdalla enemmistö (37) halusi lisätä perustehtäviä lähiesimiehilleen. Etsivät nuorisotyöntekijät kokivat, että heidän tekemänsä työ on niin moniulotteista ja tehtäväkenttä on laaja, että perustehtäviäkin on paljon. Osa vastaajista perusteli asiaa sillä, että etsivät nuorisotyöntekijät tekevät kaikkea perustehtävälistalla olevista perustehtävistä, jolloin lähiesimies tekee jotakin muuta. Perusteluissa lähiesimiehet saivat paljon negatiivista palautetta siitä, että he eivät tiedä etsivään nuorisotyöhön liittyviä perustehtäviään, eivät ehdi tai heitä ei kiinnosta tehdä niitä ollenkaan.

Mielestäni perustehtävien kirkastaminen selkeyttää molempien osapuolten, työntekijöiden ja lähiesimiesten, vastuuta, velvollisuuksia ja oikeuksia. Ehkä kysymys siitä, mitkä ovat etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät, onkin ollut selkeämpi kuin se, mitkä ovat lähiesimiesten etsivään nuorisotyöhön liittyvät perustehtävät. Näyttäisi siltä, että joko etsivät nuorisotyöntekijät joutuvat tekemään paljon johtamiseen liittyviä perustehtäviä puutteellisen johtamisen vuoksi tai he tekevät niitä haluamatta antaa vastuuta lähiesimiehilleen, jotka eivät ehkä tunne riittävästi etsivän nuorisotyön luonnetta.

Tässä opinnäytetyössä on pystytty hyvin jakamaan perustehtävät etsiville nuorisotyöntekijöille ja lähiesimiehille. Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävien painopiste on selkeästi käytännön asiakastyössä. Lähiesimiesten pitäisi tukea etsiviä nuorisotyöntekijöitä asiakastyön toteuttamisessa, tarjoamalla puitteet työn tekemiselle, hallinnollisesti, taloudellisesti ja henkilöstöhallinnollisesti. Perustehtävien lisäksi on olemassa työtehtäviä, jotka jakautuvat etsiville nuorisotyöntekijöille ja lähiesimiehille. Nämä tehtävät vaativat avointa dialogia ja vastuun selkeyttämistä, toisaalta myös selkeää yhteistyötä työntekijöiden ja lähiesimiehen välillä.

Opinnäytetyön tulokset antavat viitteitä siitä, että etsivän nuorisotyöntekijän perustehtävien valinta on helpompaa vähemmän aikaa työskennelleille etsiville nuorisotyöntekijöille. Kaikki ei osaa sanoa – vastaukset löytyvät kaksi vuotta tai vähemmän töissä olleiden vastauksista. Samalla tavalla etsivän nuorisotyöntekijän perustehtävät koettiin helpommaksi

löytää 20 001–50 000 asukkaan kunnissa. Sellaisissa työskentelykunnissa, joissa on toteutettu pitempään etsivää nuorisotyötä, etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävien valinta koettiin helpoksi kuitenkin niin, että yli kuusi vuotta etsivää nuorisotyötä toteuttaneissa kunnissa etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävien valinta jakautui vastaajien kesken puoliksi, osalle valinta oli helppo osalle vaikea.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että lähiesimiehen perustehtävien valinnan helppous lisääntyy sitä enemmän, mitä pitempään töitä on tehnyt. Ei osaa sanoa -vastaukset sijoittuvat neljä vuotta tai vähemmän töitä tehneiden vastaajien joukkoon, siis laajemmalle haitarille kuin etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät. Lähiesimiesten perustehtävien valintaa pidettiin helpompana 5001–20 000 asukkaan kunnissa ja sellaisissa työskentelykunnissa, joissa on toteutettu pitempään etsivää nuorisotyötä, kuitenkin niin, että yli kuusi vuotta etsivää nuorisotyötä toteuttaneissa kunnissa lähiesimiesten perustehtävien valinta oli vastaajien mielestä vaikeaa.

Taustaorganisaatioiden mukaan jaoteltuna tulokset viittaavat siihen, että etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät ovat helpompia valita kolmannella sektorilla kuin kunnallisella puolella, mutta lähiesimiesten perustehtävien valinta on vastaavasti helpompaa kunnallisella puolella.

Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävien valinta on jakautunut melko tasaisesti eri lähiesimiesten välillä. Puolet vastaajista kokee etsivän nuorisotyöntekijän perustehtävien valinnan helpoksi, kun lähiesimies on sivistystoimenjohtaja tai nuorisosihteeri. Nuorisotoimenjohtaja, vapaa-aikatoimenjohtaja, pajan esimies ja sosiaalijohtaja saavat hieman paremmat tulokset. Parhaimmat pisteet saavat koordinaattorit, koska kaikki etsivät nuorisotyöntekijät, joilla on koordinaattori lähiesimiehenä tietävät ovat perustehtävänsä. Huonoimmalta tilanne näyttää työllistämispalvelupäälliköiden alaisilla. Lähiesimiesten perustehtävät on helpoin nimetä lähes kaikille muille lähiesimiehille, paitsi nuorisotoimenjohtajille. Koordinaattorit ja sosiaalijohtajat saavat molemmat pelkkiä ei- vastauksia, mikä tarkoittaa, että heidän alaisensa osaavat nimetä perustehtävät esimiehilleen helposti.

Toinen asia jonka opinnäytetyön tekijänä halusin saada selville, oli etsivän nuorisotyön johtaminen ja mahdolliset johtamisen kehittämistarpeet. Analysoin johtamista kuvaavat avoimet vastaukset kolmella tavalla. Ensimmäinen erottelin aineiston positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin johtamisen kuvauksiin, sillä ne erottuivat aineistosta niin selkeästi. Toiseksi poimin aineistosta johtamisen tasoja. Vastauksista korostui erityisesti myös itsensä johtaminen.

Etsivän nuorisotyön johtaminen jakautuu vastaajien mukaan hallinnollisen, taloudellisen sekä henkilöstöhallinnollisiin johtamiskokonaisuuksiin. Olisin toivonut hieman selkeämpiä vastauksia ja pitempiä kuvauksia, esimerkkejä siitä, miten etsivää nuorisotyötä johdetaan tällä hetkellä. Vastaukset ”hyvin” tai ”huonosti” ilman perusteluita eivät anna mahdollisuutta kuvata johtamisen nykytilaa. Kysymyksen asettelu oli ehkä huono tai johtamisen kuvaaminen koettiin vaikeaksi.

Johtamisen kehittämistä toivottiin hallinnolliseen, henkilöstöhallinnolliseen ja talousjohtamiseen. Eniten kehittämistä toivottiin etsivän nuorisotyön hallinnolliseen johtamiseen (29 mainintaa). Lähiesimiesten toivottiin perehtyvän etsivän nuorisotyöntekijöiden perustehtäviin ja ymmärtävän työn luonteen. Tärkeäksi koettiin se, että lähiesimies omaa esimiestaidot ja on valmis päivittämään johtamisosaamistaan esimerkiksi esimiehille suunnatuissa koulutuspäivissä. Lähiesimiehen toivottiin toimivan etsivien nuorisotyöntekijöiden edunvalvojana ja työn tekemisen mahdollistajana ja kehittäjänä. Etsivät nuorisotyöntekijät mainitsivat lähiesimiestensä kiireen häiritsevän asioiden hoitamista ja toivoivatkin lähiesimiestensä hallitsevan esimiestöiden priorisoinnin. Tiedotuksen parantaminen koettiin tärkeäksi. Etsivät nuorisotyöntekijät toivoivat, että heidän tekemänsä havainnot palvelukentästä ja nuorten tilanteesta menisivät ylemmän johdon ja kunnan päättäjien tietoisuuteen lähiesimiesten kautta. Ylipäänsä etsivän nuorisotyön toiminnan tiedottaminen kunnassa koettiin tärkeäksi.

Toiseksi eniten kehittämistä toivottiin henkilöstöjohtamiseen (21 mainintaa). Etsivät nuorisotyöntekijät toivoivat säännöllisiä palaverieita ja sitä, että lähiesimies olisi ajan tasalla etsivien nuorisotyöntekijöiden asioista. Etsivät nuorisotyöntekijät halusivat, että lähiesimies olisi kiinnostunut etsivästä nuorisotyöstä ja arvostaisi, kannustaisi sekä innostaisi työntekijöitään. Myös työssäjaksamisen huolehtimisessa ja työohjauksen järjestämisessä sekä työnkuvien selkeyttämisessä koettiin olevan kehitettävää. Myös talousjohtamisen (4 mainintaa) osalta

toivottiin johtamisen kehittämistä. Etsivillä nuorisotyöntekijöillä oli huoli etsivälle nuorisotyölle osoitetuista taloudellisista resursseista.

Opinnäytetyön aineisto viittaa siihen, että kehittämisen puolesta puhuvat vähemmän töitä tehneet etsivät nuorisotyöntekijät, mutta toisaalta myös 5–6 vuotta töitä tehneiden joukossa on enemmän niitä, jotka haluaisivat kehittää johtamista, kuin niitä, jotka ovat johtamiseen tyytyväisiä. 3–4 vuotta töitä tehneiden joukossa on eniten niitä, jotka eivät osaa sanoa kehittämisen puolesta tai vastaan. Johtamisen kehittämiseen ei vaikuttanut juurikaan se, miten pitkään etsivää nuorisotyötä kunnassa on toteutettu. Aineisto antaa viitteitä siitä, että kehittämistä toivotaan vähän aikaa etsivää nuorisotyötä toteuttaneissa kunnissa, mutta myös pitkempään toimineissa kunnissa. Kuitenkin kaikki ei-vastaukset, eli kehittämistä ei tarvita, sijoittuvat kuntiin, joissa on toteutettu etsivää nuorisotyötä 5 vuotta ja enemmän.

Yksi kolmasosa vastaajista, jotka ovat johtamisen kehittämisen kannalla, työskentelee 10 001–20 000 asukkaan kunnassa. Tämän kokoisissa kunnissa ei ole ketään, jonka mielestä kehittämistä ei tarvitsisi ollenkaan, mutta osa ei osaa sanoa kehittämisen puolesta tai vastaan. Toisaalta myös alle 5000 asukkaan kunnissa, ollaan kehittämisen puolesta tai ei osata sanoa tarvitaanko sitä, mutta kukaan ei koe, että kehittämistä ei tarvita. Kunnan koko ei suoraan selitä kehittämisen tarvetta.

Taustaorganisaatio jakaa johtamisen kehittämisen suhteessa vastaajien määrään melko lailla tasan. Kunnallisella puolella reilu puolet ja kolmannella sektorilla vähän vajaa puolet vastaajista on kehittämisen kannalla.

Johtamisen kehittämisessä suhteessa lähiesimiehiin, vastaukset jakautuvat enemmän. Työllisyyspalvelupäällikön johtamisessa on tulosten mukaan vähiten kehitettävää. Myös koordinaattorien johtamisen kehittämistä toivovat vain puolet vastaajista. Eniten johtamisen kehittämistä toivottiin sivistystoimenjohtajien, nuorisosihteereiden, vapaa-aikatoimenjohtajien ja nuorisotoimenjohtajien alaisuudessa.

Konstruktion kehittäminen on vaatinut paljon aikaa ja vielä enemmän pohdintaa muotoutukseen sellaiseksi, kun se tässä opinnäytetyössä näyttäytyy. Olin alun perin luomassa johtamisen mallia, mutta loppujen lopuksi päädyinkin oikeinlaisen mallin löytämiseen. Konstruktiona pidän sitä, että olen kehittänyt etsivään nuorisotyöhön perustehtäväluettelot sekä etsiville nuorisotyöntekijöille että heidän lähiesimiehilleen ja soveltanut tämänhetkisen etsivän nuorisotyön johtamistyylin teoreettiseen johtamisen malliin, joka oikein käyttöön otettuna helpottaa varmasti monia tämänhetkisiä etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämishaasteita. Tiimijohtaminen sopii mielestäni etsivän nuorisotyön johtamisen malliksi hyvin. Työtä on kuitenkin tehty tähänkin asti erikokoisissa asiantuntijatiimeissä nuorten hyväksi. Johtamisen mallin löydyttyä voidaan ryhtyä toimenpiteisiin johtamisen kehittämiseksi todellisia tiimejä ja tiimijohtamista silmällä pitäen.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut kaikin puolin pitkä ja mielenkiintoinen prosessi. Aiheen löytäminen vei aikaa, mutta kun se selkeni, oli itsestään selvää, että teen opinnäytetyön etsivän nuorisotyön johtamisesta. Asia oli ikään kuin ollut nenäni edessä koko ajan. Aiheen valintaan vaikutti sen mielenkiintoisuus ja ajankohtaisuus. Ammatillinen etsivä nuorisotyö on valtakunnallisesti uusi työmuoto, eikä kirjallisuutta ja tutkimustietoa ole paljon. Etsivän nuorisotyön johtamista on tutkittu itse asiassa vähän. Toivon, että tämä opinnäytetyö on keskustelua herättävä, uusia näkökulmia avaava ja toivottavasti laittaa myös etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämisen alulle laajemmalti. Aihe oli loppujen lopuksi helppo rajata, mutta esimerkiksi tarkoituksen, tavoitteen ja tehtävän muoto selkeytyi opinnäytetyönsuunnitelmasta lopulliseen opinnäytetyöhön merkittävästi.

Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä on ollut tietoperustan luominen. Koin tutkimuksellisen tiedon etsimisen ja tietoperustan kirjoittamisen kaikista työläimmäksi. Etsivä nuorisotyö oli aiheena tuttu ja siitä oli helppo kirjoittaa. Aineistoa karttui tietoperustaan mukavasti, mutta johtamisen osuus jäi suppeammaksi. Pidän tietoperustaa kuitenkin loogisena kokonaisuutena, joka sisältää tuoreita ja kansainvälisiäkin lähteitä. Se, että opinnäytetyötä on prosessoitu pitkään, on synnyttänyt hirvittävän määrän oivalluksia siitä, miten tutkimuksellista työtä tehdään. Aihe on kypsynyt ja kirjallisen tuottamisen rohkeus lisääntynyt. Aineiston analysointi on kiinnostavaa ja perehdyin siihen heti, kun kyselylomakkeiden palautusaika umpeutui. Analysointi olisi kannattanut aloittaa tutustumalla analysointitekniikoihin ennen

varsinaiseen aineistoon perehtymistä, sillä se vei niin mukanaan, etten aluksi osannut määrittellä, mitä analysointitekniikkaa olen todellisuudessa käyttämässä. Uskon, että kaikki oleellinen tieto, mitä aineistosta on ollut saatavissa, on nostettu esille. Ja olen tyytyväinen saamaani tuloksiin. Analysoinnissa ja aineiston tulkinnassa olen pyrkinyt huolellisuuteen ja rehellisyyteen.

Selkeä puute konstruktiivisessa opinnäytetyössäni on se, että en ole osannut hyödyntää tai saanut tarvittavaa tukea työyhteisöltä kehittämisprosessiin. Olen lähettänyt opinnäytetyöni tulokset aluehallintovirastoon ja käynyt läpi niitä entisten työkavereiden kanssa pikaisesti, mutta johtamisen mallin työstäminen jäi yksipuoliseksi omien tulosten tulkitsemiseksi. Varsinaista mallin kokeilua ei tämän opinnäytetyöprosessin aikana ehtinyt aloittaa. Tarkoituksenani on kuitenkin tuoda tutkimustulokset ja johtamisen malli esille etsivän nuorisotyön esimiehille järjestetyissä esimiesfoorumeissa.

Hyvä jatkotutkimus olisi lähiesimiesten omien johtamiskäsitysten selvittäminen. Minua kiinnostaa, millä tavalla lähiesimiehet näkevät oman johtamisensa etsivässä nuorisotyössä ja, onko se esimerkiksi kuinka poikkeava etsivien nuorisotyöntekijöiden näkemyksistä. Toisaalta myös tiimijohtamisen käyttöönottoa voisi selvittää tapaustutkimustyyppisesti sellaisessa etsivän nuorisotyön taustaorganisaatiossa, jossa olisi halukkuutta sitoutua todellisen itseohjautuvan tiimin luomiseen.

5.6 Tutkimusetiikka ja opinnäytetyön luotettavuus

Tieteellinen tutkimus on toteutettava hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden mukaisesti, jotta se olisi eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. Tutkimuksen toteuttamisen reunaehdoista vastaa lainsäädäntö esimerkkinä perustuslain (11.6.1999/731) pykälä 16 tieteen vapaudesta. Toisaalta tutkittavia suojaa mm. yksityiselämän suoja perustuslain pykälässä 10 tai henkilötietolaki (22.4.1999/523), jonka tarkoituksena on yksityiselämän suojaaminen sekä muun yksityisyyden turvaaminen henkilötietoja käsiteltäessä sekä tietojenkäsittelytavan kehittäminen ja noudattaminen. Ihmistieteisiin luettavissa tutkimuksissa on kolme eet-

tistä periaatetta. Ne ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Tutkimuksen tekemisessä noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, joka ulottuu tutkimuksen tekemiseen, mutta myös tulosten tallentamiseen, esittämiseen ja arviointiin. Eettiset kysymykset, joihin opinnäytetyön tekijä törmää opinnäytetyöprosessinsa aikana, liittyvät tutkimusluvan saamiseen, aineiston keräämiseen, tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, tutkimukseen osallistuvien vapaaehtoiseen hyödynnettävyyteen ja opinnäytetyöstä tiedottamiseen. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien pitää olla eettisesti kestäviä ja näin ollen koko tutkimusprosessi täytyy perustua avoimuuteen ja vastuullisuuteen. Tärkeää on osata käyttää opinnäytetyön kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Eskola & Suoranta 2005, 52; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013.)

Oma opinnäytetyöprosessi on pitänyt suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti, ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tärkeää tutkimuksen toteuttamisessa on jo suunnitteluvaiheessa sekä myös tutkimusta tehdessä tallentaa kaikki tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen ohjeiden mukaisesti, huolehtia tutkimuslupien hankinnasta asiallisesti ja huomioida tutkijoiden oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa tutkija itse. Tutkimuksellista työtä tekevän täytyy ottaa huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla ja kunnioituksella. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että muiden tutkimuksiin viitataan omassa tutkimuksessa asianmukaisesti ja omassa tutkimustyössä tuodaan esille muiden tutkimustulosten merkitys ja arvo. (Hirsjärvi ym. 2013, 23–24; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012–2014.)

Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä korostuvat paitsi tieteen tekemisen myös organisaation omat eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla moraalisia, työ tulee tehdä rehellisesti ja huolellisesti ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkittavien itsemääräämisoikeuteen katsotaan kuuluvaksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vapaaehtoisuus osallistua, olla osallistumatta, vastata tai jättää vastaamatta. Tutkittava voi antaa suostumuksensa joko kirjallisesti tai suullisesti esimerkiksi niin, että kyselyyn vastaaminen osoittaa tutkittavan suostuneen tutkittavaksi. On tärkeää, että tutkittavat informoidaan asianmukaisesti muun muassa kuvaamalla

tutkittaville tutkimuksen aihe ja mitä osallistuminen tutkimukseen tarkoittaa. (Ojasalo ym. 2009, 48–49; Hirsjärvi ym. 2013, 26; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012–2014.)

Kehittämislähtöisessä opinnäytetyössä tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa tutkittavalta joukolta vain, kun ketään ei yksilöidä ja kerättävä tieto pysyy luottamuksellisena. Rehellisiin arviointeihin vaikuttaa myös se, että kehittämistyö perustellaan riittävän hyvin tutkittaville. Ylipäänsä yksityisyyden suojaus kuuluu tutkimuseettisiin peruseriaatteisiin. Yksityisyyden suojaus pitää huolehtia sekä tutkimuksen toteuttamis- että analysointivaiheessa sekä tutkimusaineiston säilyttämisessä ja hävittämisessä oikealla tavalla. Tärkeää on huomioida sekä paperillisten aineistojen että sähköisten aineistojen tietosuojat. Tutkimusaineistoja ei saa luovuttaa edelleen. (Ojasalo ym. 2009, 48–49; Hirsjärvi ym. 2013, 26; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012–2014.)

Opinnäytetyön luotettavuus on tutkimuksellisen työn tärkeimpiä tunnusmerkkejä. Luotettavuuden tulkitseminen kohdistuu kaikkiin opinnäytetyön vaiheisiin; tutkimusmenetelmien oikeanlaiseen valintaan, itse tutkimusprosessiin sekä tutkimustulosten luotettavuuden osoittamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Työelämälähtöisen opinnäytetyön luotettavuutta lisätään välttämällä toisten tai oman aikaisemman tekstin plagiointia eli luvaton lainaamista sekä korostamalla muiden tutkijoiden ja kehittäjien osuutta oman opinnäytetyön teoriaosuuden ja tutkimustulosten muodostamisessa. Koko kehittämisprosessi on auki kirjoitettava. Kehittämistyön tulokset on esiteltävä kriittikittömästi, rehellisesti ja vääristelemättä. Toisin sanoin tutkimustuloksia ei voi sepittää tai kaunistella, eikä lukijaa saa johtaa harhaan. Lisäksi on tiedostettava se, että kaikilla, niin tutkittavilla kuin opinnäytetyön tekijällä itselläänkin, on ennakkokäsitys asiasta, joka ohjaa ilmiöiden tulkintaa. Kehittämiskohteena olevassa organisaatiossa työskentelevän kehittäjän on tiedostettava oma roolinsa, niin työntekijänä kuin kehittäjänäkin sekä opinnäytetyön raporttoijana. (Ojasalo ym. 2009, 49–50; Hirsjärvi ym. 2013, 27.)

Kvalitatiivisen (laadullisen) ja kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä. Erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuk-

nessä käytetään käsitteitä reliabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Kenen tahansa tutkijan pitäisi päätyä samoihin tutkimustuloksiin, käyttäessään tutkimuksessa esitettyjä metodeja ja aineistoa. Validius puolestaan kertoo, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty kuvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Opinnäytetyön tekijän on vakuutettava lukijansa opinnäytetyönsä luotettavuudesta, tuomalla esille opinnäytetyön tekemiseen liittyneet omakohtaiset valinnat, tulkinnat ja intressit sekä perustelut niihin päätymisestä. (Toikko & Rantanen 2009, 121; Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Olen pyrkinyt toteuttamaan oman opinnäytetyöni eettisten periaatteiden mukaisesti ja luotamuksellisesti. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdin tutkimusluvan hankkimista erikseen kaikilta etsivää nuorisotyötä toteuttavilta kunnilta Sisä- ja Länsi-Suomen aluehallintoviraston alueella. Päädyin pyytämään tutkimusluvan kuitenkin suoraan aluehallintovirastosta ja jokainen kyselyn saanut etsivä nuorisotyöntekijä sai vastata tai jättää vastaamatta kyselyyn oman harkintansa mukaisesti. Saatekirjeessä kerroin lyhyesti, mihin kyselyaineisto käytetään ja kerroin, ettei tutkimuksen tekovaiheessa tai valmiista opinnäytetyöstä pysty tunnistamaan ketään. Tästä syystä muun muassa opinnäytetyön tuloksien suoria lainauksia ei ole identifioitu tai numeroitu millään tavalla.

Opinnäytetyön tekovaiheessa ja aineistojen analysoimisessa olen pyrkinyt huolellisuuteen ja rehelliseen tulkintaan. Opinnäytetyössä kuvataan opinnäytetyön prosessi mahdollisimman tarkkaan ja perustellaan omia valintoja ja tulkintoja. Webropol-kyselyn vastaukset ovat suojatun salasanan takana, eikä sähköpostilistaa esimerkiksi ole tulostettu ohjelmasta ulos olleena. Vain kyselyyn saadut vastaukset on tallennettu tietokoneelle analysointia varten. Kun opinnäytetyö on valmis, saatu tutkimusmateriaali, sekä sähköinen että tallennettu, tuhoetaan asianmukaisesti.

Opinnäytetyön tulokset puhuvat johtamisen kehittämisen puolesta. Opinnäytetyön tulokset tuovat rehellisesti esille lähiesimiesten tämän hetkisen johtamisosaamisen, joka näyttäytyy positiivisena osaamisena, mutta myös negatiivisena osaamisena. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole tuottaa mielipahaa tai syyllistää ketään, vaan nostaa tutkimusaineistosta esille asioita, joilla voidaan herättää keskustelua ja mahdollistaa etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämisen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lopuksi esitellään vielä opinnäytetyön johtopäätökset. Johtopäätöksissä opinnäytetyön tekijä vastaa lyhyesti tutkimustehtäviin.

1. Etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävät ovat yksilöllinen nuorten kohtaaminen ja rinnalla kulkeminen, muutokseen motivointi ja nuorten haastaminen toimintaan, palveluohjaus ja osallistuminen palaveriin nuoren kanssa, verkostojen rakentaminen ja niiden ylläpito, etsivästä nuorisotyöstä tiedottaminen ja toiminnan markkinointi niin nuorille kuin yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille sekä etsivä nuorisotyö internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Lähiesimiehen perustehtävät ovat taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen sekä tulostavoitteiden saavuttamiseen osallistuminen, hankerahoitushakemusten laatiminen, työssäjaksamisen vahvistaminen, henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta vastaaminen, etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista raportointi kuntapäätäjille ja yhteistyökumppaneille sekä etsivän nuorisotyön vuosittaisesta hankeraportoinnista vastaaminen.
2. Etsivää nuorisotyötä johdetaan autonomisen johtamistyylin avulla. Johtamisen kuvauksista 24 oli autonomisen johtamistyylin kuvauksia. Johtamistyyllille on tyypillistä, että etsivät nuorisotyöntekijät vastaavat itse etsivän nuorisotyön suunnittelusta, toteutuksesta sekä kehittämisestä. Lähiesimies toimii hallinnollisena johtajana, joka ei osallistu etsivän nuorisotyön toteuttamiseen, mutta on tarvittaessa käytettävissä. Tämänhetkinen johtaminen voitiin kategorioida hallinnollisiin ja taloudellisiin sekä henkilöstöhallinnollisiin johtamiskokonaisuuksiin. Etsivien nuorisotyöntekijöiden mukaan hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat erilaiset paperityöt. Hallinnollista johtamista on myös yhteistyöverkoston ylläpito niin kollegoiden kuin kuntapäätäjien ja yhteistyökumppaneiden kesken. Taloudellisiin tehtäviin etsivät nuorisotyöntekijät mielsivät raha-asioiden hoidon, budjettien laadinnan ja toteuman seurannan sekä etsivässä nuorisotyössä, että laajemmalti omassa organisaatiossa. Lisäksi talousjohtamista on etsivän nuorisotyön hankerahoitusten laatiminen ja hankkeiden raportointi. Henkilöstöhallinnolliset tehtävät sisälsivät erilaisia mainintoja etsivien nuorisotyöntekijöiden työsuhteisiin liittyvistä asioista. Henkilöstöjohtamisen yhteydessä etsivät

nuorisotyöntekijät kuvasivat hyvin tarkasti sitä, kuinka henkilöstöjohtamiseen kuulu lähiesimiehen kannustus, tukeminen ja etsivän nuorisotyön ymmärtäminen. 14 etsivää nuorisotyöntekijää mainitsi palaverit/tapaamiset henkilöstöjohtamisen välineenä.

3. Etsivän nuorisotyön johtamista tulisi kehittää. Kyselyyn vastanneista etsivistä nuorisotyöntekijöistä 34 oli johtamisen kehittämisen kannalla, 14 ei osannut sanoa kehittämisen puolesta tai vastaan ja 8 etsivää nuorisotyöntekijää oli sitä mieltä, ettei etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämistä tarvita. Eniten kehittämistä toivottiin yleisesti etsivän nuorisotyön hallinnolliseen johtamiseen, kuten etsivien nuorisotyöntekijöiden perustehtävien hallintaan ja etsivän työn toiminnan ja luonteen ymmärtämiseen. Tärkeäksi koettiin se, että lähiesimies omaa esimiestäidot ja on valmis päivittämään johtamisosaamistaan. Etsivät nuorisotyöntekijät mainitsivat lähiesimiestensä kiireen häiritsevän asioiden hoitamista ja toivoivatkin lähiesimiestensä hallitsevan esimiestöidensä priorisoinnin. Myös tiedottamisen parantaminen koettiin tärkeäksi. Toiseksi eniten kehittämistä toivottiin henkilöstöjohtamiseen. Tärkeintä oli, että lähiesimiehellä ja työntekijöillä olisi hyvä keskusteluyhteys ja luottamus. Etsivät nuorisotyöntekijät toivoivat säännöllisiä palavereita ja lähiesimiehen läsnäoloa. Etsivät nuorisotyöntekijät halusivat, että lähiesimies olisi kiinnostunut etsivästä nuorisotyöstä ja arvostaisi, kannustaisi sekä innostaisi työntekijöitään. Myös talousjohtamisen osalta toivottiin johtamisen kehittämistä. Etsivillä nuorisotyöntekijöillä oli huoli etsivälle nuorisotyölle osoitetuista taloudellisista resursseista.
4. Autonominen johtamistyyli ei riitä etsivien nuorisotyöntekijöiden johtamistyyliksi, vaan johtamiseen on saatava lisäelementtejä muista johtamisteorioista. Etsivän nuorisotyön johtamiseen sopii autonomisesta johtamistyylistä sovellettu tiimijohtamisen teoria. Etsivää nuorisotyötä tehdään tälläkin hetkellä erikokoisissa asiantuntijatiimeissä nuorten hyväksi. Tiimityöskentelyn kulttuuri on jo siis olemassa, vain tiimijohtaminen osaaminen puuttuu. Tiimit toimivat itseohjautuvasti. Lähiesimies johtaa tiimiä kokonaisuutena. Ylin johto vastaa tiimin resursseista ja asettaa toiminnalle raamit ja ohjaa itse tiimiä lähinnä tiimin tavoitteiden kautta. Vastuu tiimissä on kaikilla sen jäsenillä siten, että tiimi vastaa esimiehelleen tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksista, mutta tiimin jäsenillä voi olla lisäksi omat vastualueensa tiimin sisällä.

LÄHTEET

Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim* 121, 1073–1077.

Aitta, U. 2012. Asiantuntijoiden johtaminen on vuorovaikutuslaji. *Akavalainen-lehti* 1, 10–11.

Anderson, B. 2010. Erfarenheter av uppsökande arbete mex vuxna och unga vuxna. En rapport baserad på fem forskningscirkclar on uppsökande arbete. pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.grkom.se/download/18.54458419143bb14cb5c48a/1390827445833/2010_erfa-renheter_uppsokande_arbete.pdf. Luettu 30.4.2015.

Auvinen-Tornberg, O. 2008. ”On sinusta kiinni joudutko pataan vai pääsetkö juhlimaan leirinuotiolle” Narratiivinen tutkimus etsivän työn tekijöiden tarinoista työstään. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7-8.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hjort, H. 1995. Etsivän työn psykologia. Suom. S-L. Laatunen. Helsinki: Suomen nuori-soyhteistyö Allianssi ry.

Huhtajärvi, P. 2007. Ammatillinen etsivä nuorisotyö. Teoksessa T. Hoikkala & A. Sell (toim.) Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto. 446–457.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita Prima OY.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Kaartinen-Koutaniemi, J. 2012. Etsivässä työssä. Helsinki: LK-kirjat.

- Leppäkangas, E. 2013. Asiakkaiden ja yhteistyötahojen kokemuksia etsivästä nuorisotyöstä Kuusiokunnissa. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.
- Metsämuuronen, J. 2007. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2 korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: SP-kustannus.
- Mikkonen, M. 2007. Etsivä työ Euroopan syrjäytyneiden väestönsien parissa: suuntaviivoja yhdenmukaisiin etsivän työn palveluihin. Helsinki: A-klinikkasäätiö.
- Männikkö, J. 2010. Etsivää työtettä etsimässä: kehittämistoimintaa nuorten palveluverkostossa. Opinnäytetyö ylempi amk. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali – ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.
- Männikkö, J. 2011. Etsivän nuorisotyön ja työtöteen pika-analyysi.
- Nuorisolaki 27.1.2006/72
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Opetusministeriö ja kulttuuriministeriö. 2007. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2007-2011. ”Tulevaisuus velvoittaa, tämä päivä ratkaisee”. Opetusministeriön julkaisu 2007:41. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus ja kulttuuriministeriö. 2014. Etsivä nuorisotyö. www-dokumentti. Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Nuoriso/nuorisotyoen_kohteet_ja_rahoytus/etsiva_nuorisotyoy/?lang=fi. Luettu 30.4.2015.
- Opetus ja kulttuuriministeriö. 2015. Nuorten työpajat. pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Nuoriso/nuorisotyoen_kohteet_ja_rahoytus/tyoepajat/?lang=fi. Luettu 16.10.2015.
- Pohjantammi, I. 2013. Etsivä nuorisotyö ja nuorten työpajapalvelut monialaisessa palveluyhteistyössä. Tampere: Sosiaalikehitys Oy.
- Pukaralammi, N. & Pulkkinen, S. 2013. Nuorten kokemuksia etsivästä nuorisotyöstä: etsivä nuorisotyö Lahdessa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.
- Puuronen, A. 2014. Etsivän katse. Etsivä nuorisotyö ammattina ja ammattialan kehittämisen – näkökulmia käytännön työstä. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelma 2015.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011.

Rantamäki, K. & Tikkakoski, O. 2012. Etsivä nuorisotyö Seinäjoella yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.

Rhodes, T. 1996. Outreach work with drug users: principles and practice. Council of European Publishing.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Sisä- ja Länsi-Suomen aluehallintovirasto. 2015. Etsivä nuorisotyö. Powerpoint-kalvosarja. 16.4.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma Kaste 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 1/2012. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Tiffany, G. 2012. Towards an intelligence based approach to detached youth work management. Teoksessa J. Ord. Critical issues in youth work management. London: Routledge 125-135.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012–2014. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet>. Luettu 14.11.2015.

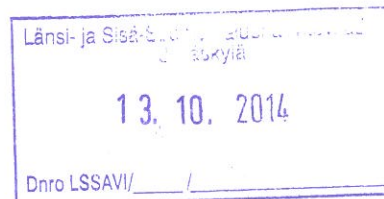
Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen luokkausepäilyjen käsitteleminen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Nuorten yhteiskuntatakuu 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 8/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Nuorisotakuutyöryhmän loppuraportti ja suositukset jatkotoimiksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Walldén J. & Häggman E. 2008. Etsivä työparitoiminta. Nuorten työpajatoimintaan liittyvä etsivä työ. Raportointi 1/2008. Helsinki: Opetusministeriön Nuorisoyksikkö. pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisotyoen_kohdeet_ja_rahoitus/etsiva_nuorisoty/liitteet/etsivanuorisoty2008.pdf. Luettu 23.4.2015

Wrede, G.H. 2007. Lapset, nuoret ja perheet hallituksen politiikkaohjelma 2007–2011. Syrjäytymisen ennaltaehkäiseminen. www-dokumentti. Saatavissa: http://www.minedu.fi/lapset_nuoret_perheet/Osa-alueet/Nuoret/?lang=fi. Luettu 31.5.2015.



TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

 Organisaatio, jolle anomus osoitetaan LÄNSI- JA SISÄSUOMEN ALUEHALLINTOVIKASTO

 Vastuuhenkilö organisaatiossa ANJALKA KATTHAKOSKI SIMO LUOKKAINEN

 Tutkimuslupan anoja(t) MARI KURIKKALA

 Osoite KUOKKAKUJA 7, 69100 KÄNNUS

 Puhelin 050-5376578

 Sähköpostiosoite mari.kurikkala@gmail.com

 Tutkimuksen nimi ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMISEN

 Tutkimuksen tarkoitus KARTOITTAAN ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMISEN MALLEJA JA NIIDEN TOIMIVUUTTA.

 Tutkimuksen kohderyhmä ETSIVÄT NUORISOTYÖNTEKIJÄT JA HEIDÄN ESIMIEHET LÄNSI- JA SISÄSUOMEN AVIOL ALUEELLA

 Aineiston keruun arvioitu ajankohta MARRASKUU 2014

 Tutkimusmenetelmä KONSTRUKTIIVISEN TUTKIMUS

 Tutkimussuunnitelma hyväksytty 31 / 5 2014

 Tutkimuksen ohjaaja 

Lupa myönnetään

 paikka JYVÄSKYLÄ aika 16 / 10 2014
 anomuksen mukaisesti
 muutosehdotuksin
 hylätty

 Luvanmyöntäjän allekirjoitus Simo Luukkainen

LIITTEET

 Tutkimussuunnitelma Kysely/haastattelulomake Muut liitteet, mitkä _____

Hyvä etsivä nuorisotyöntekijä!

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää AMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyötä aiheesta etsivän nuorisotyön johtaminen. Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää etsivään nuorisotyöhön johtamisen malli, jonka avulla etsivää nuorisotyötä voitaisiin johtaa hallitusti ja tavoitteellisesti. Johtamisen mallin löytämisessä hyödynnetään olemassa olevia johtamisteorioita ja etsivien nuorisotyöntekijöiden käytännön työstä nostamia johtamisen näkökulmia. Etsivän nuorisotyön johtamisen mallin löytyminen selkeyttää ammatillista etsivää nuorisotyötä ja lisää etsivän nuorisotyön hallittavuutta ja tavoitteellisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etsivän nuorisotyön johtamisen nykytilaa ja tarvetta johtamisen kehittämiseen.

Edessäsi on linkki opinnäytetyöni kyselylomakkeelle. Pyydänkin Sinua nyt vastaamaan sähköiseen kyselyyn. Aikaa kyselyn vastaamiseen kuluu noin 10 min. Kyselyn vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, niin ettei kirjallisesta opinnäytetyöstä ole mahdollista tunnistaa yksittäisten henkilöiden vastauksia. Mielipiteenne, kokemuksenne ja ajatuksenne ovat arvokkaita etsivän nuorisotyön johtamisen kehittämiseksi. Kiitos Sinulle panoksestasi kehittämistyöhön!

Annan mielelläni opinnäytetyöhön tai kyselyyn liittyen lisätietoja.

Mari Kurikkala, Kannus
mari.kurikkala@gmail.com

ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMINEN

Ole hyvä ja valitse yksi tilannetasi parhaiten kuvaava vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan.

I TAUSTATIETOJA VASTAAJASTA JA ORGANISAATIESTA

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt etsivänä nuorisotyöntekijänä? *

2. Mikä on sinun taustaorganisaatiosi? *

- Kunta/kaupunki hallinnonala
- Kuntayhtymä
- Järjestö/kolmas sektori
- Jokin muu mikä

3. Kuinka paljon kunnassa, jossa työskentelet on asukkaita? *

- alle 5000 asukasta
- 5001 - 10000 asukasta
- 10 001- 20 000 asukasta
- 20 001 – 50 000 asukasta
- Yli 50 000 asukasta

4. Kuinka monta vuotta etsivää nuorisotyötä on toteutettu kunnassa, jossa työskentelet? *

3 merkkiä jäljellä

Keskeytä

Seuraava -->

(Sivu 1 / 4)

ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMINEN

II ETSIVÄN NUORISOTYÖNTEKIJÄN PERUSTEHTÄVÄT

5. Kuinka monta henkilöä kuuluu omaan työyhteisösi (esim.työpari)? *

6. Ketä oman työyhteisösi jäsenet ovat? Luettele asiantuntijoiden työnimikkeet (esim. etsivä nuorisotyöntekijä). *

7. Etsivän nuorisotyöntekijän perustehtävät ovat mielestäsi. Valitse **kuusi keskeisintä** tehtäväluettasi *

- Yksilöllistä nuorten kohtaamista ja rinnalla kulkemista
- Muutokseen motivointia ja nuorten haastamista toimintaan
- Palveluohjausta ja osallistumista palaveriin nuoren kanssa
- Yhteydenpitoa nuoren lähipiiriin kanssa
- Jalkautuvaa katutyötä
- Talotyötä nuorisotiloilla ja –kahiloissa
- Työtä kouluilla; koulupäivystykset, Jopo-luokat jne.
- Etsivää työtä internetissä ja sosiaalisessa mediassa
- Osallistumista kutsuntoihin
- Osallistumista nuorten palvelu- ja ohjausverkostoon
- Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia nuorille
- Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille
- Verkostojen rakentamista ja niiden ylläpitoa
- Etsivän nuorisotyön tilastointia Parent-järjestelmään
- Etsivän nuorisotyön vuosittaista hankeraportointia rahoittajalle
- Raportointia etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista kuntapäätäjille ja yhteistyökumppaneille
- Hankerahoitushakemusten laatimista
- Toimintasuunnitelmien ja toimintakertomusten tekoa toimintakaudelta
- Osallistumista taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen mm. talousarvion tekoon ja tulostavoitteiden saavuttamiseen.
- Henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta vastaamista
- Työssäjaksamisen vahvistamista
- Työnohjauksen järjestämistä
- Työntekijöiden rekrytointia
- Työntekijöiden perehdyttämistä
- Muita tehtäviä

8. Oliko etsivän nuorisotyöntekijän perustehtävien valinta vaikeaa? Jos vastasit Kyllä, perustelee miksi *

Kyllä

En osaa sanoa

Ei

9. Haluaisitko nostaa jonkin perustehtävän vielä listallesi? Mikä tämä tehtävä olisi? *

ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMINEN

III LÄHIESIMIEHEN PERUSTEHTÄVÄT

10. Kuka on lähiesimiehesi? *

(Lähiesimies on henkilö, joka asettaa työllesi tavoitteet ja resurssit, arvioi suorituksiasi, ja vastaa palkitsemisestasi.)

11. Lähiesimiehesi etsivään nuorisotyöhön liittyvät perustehtävät ovat mielestäsi. Valitse **kuusi keskeisintä** tehtäväaluetta. *

- Yksilöllistä nuorten kohtaamista ja rinnalla kulkemista
- Muutokseen motivointia ja nuorten haastamista toimintaan
- Palveluohjausta ja osallistumista palavereihin nuoren kanssa
- Yhteydenpitoa nuoren lähipiiriin kanssa
- Jalkautuvaa katutyötä
- Talotyötä nuorisotiloilla ja –kahviloissa
- Työtä kouluilla; koulupäivystykset, Jopo-luokat jne.
- Etsivää työtä internetissä ja sosiaalisessa mediassa
- Osallistumista kutsuntoihin
- Osallistumista nuorten palvelu- ja ohjausverkostoon
- Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia nuorille
- Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille
- Verkostojen rakentamista ja niiden ylläpitoa
- Etsivän nuorisotyön tilastointia Parent-järjestelmään
- Etsivän nuorisotyön vuosittaista hankeraportointia rahoittajalle
- Raportointia etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista kuntapäätäjille ja yhteistyökumppaneille
- Hankerahoitushakemusten laatimista
- Toimintasuunnitelmien ja toimintakertomusten tekoa toimintakaudelta
- Osallistumista taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen mm. talousarvion tekoon ja tulostavoitteiden saavuttamiseen.
- Henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta vastaamista
- Työssäjaksamisen vahvistamista
- Työnohjauksen järjestämistä
- Työntekijöiden rekrytointia
- Työntekijöiden perehdyttämistä
- Muita tehtäviä

12. Oliko lähiesimiehesi perustehtävien valinta vaikeaa? Jos vastasit Kyllä, perustele miksi *

Kyllä

En osaa sanoa

Ei

13. Haluaisitko nostaa jonkin lähiesimiehesi perustehtävän vielä listalle? Mikä tämä tehtävä olisi *

Keskeytä

<-- Edellinen

Seuraava -->

ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMINEN

IV ETSIVÄN NUORISOTYÖN JOHTAMINEN

14. Kerro, millä tavalla etsivää nuorisotyötä johdetaan paikkakunnallasi? *

15. Onko sinulla työntekijänä keinoja vaikuttaa johtamiseen? *

16. Onko johtamistavoissa mielestäsi kehitettävää? Jos vastasit kyllä/ei, perustele miksi? *

Kyllä

En osaa sanoa

Ei

17. Mitä muuta huomioitavaa? *

Keskeytä

<-- Edellinen

Lähetä

Ryhmät

	Ryhmä	Yleisimmin esiintyvät sanat
1.	alle vuoden	
2.	1-2 vuotta	
3.	3-4 vuotta	
4.	5-6 vuotta	
5.		

Vastaukset

- | | |
|----------------|--------------|
| • 3 | • 3 |
| • 1,5 | • 1,3 |
| • 5 | • 6,5 |
| • 5 | • 1 |
| • 2 | • 5 |
| • 3 kk | • 2,5 |
| • 1,5v | • 3 |
| • 6 | • 7 |
| • 2 | • 1 |
| • 2 | • 5 |
| • 6 | • 4,5 |
| • 0 | • 1,5 vuotta |
| • 1 | • 2 |
| • 4kk | • 3 |
| • 1v 4kk | • 1 |
| • 4 | • 5 |
| • yhden vuoden | • 3 |
| • 2 | • 2 |
| • 2v5kk | • 2 |
| • 3 | • 3 |
| • 3 | • 2 |
| • 4kk | • 4,5 |
| • 2 | • 4 |
| • 2 | |
| • 5,5 | |
| • 2,5 | |
| • 2 | |
| • 2 | |
| • 12kk | |
| • 1,5 | |
| • 4kk | |
| • 9 | |
| • 3,5 | |

ALAKÄSITTEET; kaikki perustehtävälisiä perustehtävät

Etsivien nuorisotyöntekijöiden ja lähiesimiesten perustehtävät	Etsivä
Yksilöllistä nuorten kohtaamista ja rinnalla kulkemista	60
Muutokseen motivointia ja nuorten haastamista toimintaan	53
Palveluohjausta ja osallistumista palaveriin nuoren kanssa	53
Yhteydenpitoa nuoren lähipiiriin kanssa	7
Jalkautuvaa katutyötä	2
Talotyötä nuorisotiloilla ja -kahvilassa	1
Työtä kouluilla; koulupäivystykset ja Jopo-luokat	11
Etsivää nuorisotyötä internetissä ja sosiaalisessa mediassa	20
Osallistumista kutsuntoihin	16
Osallistumista nuorten ohjaus- ja palveluverkostoon	18
Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia nuorille	34
Etsivästä nuorisotyöstä tiedottamista, toiminnan markkinointia yhteistyökumppaneille ja kuntapäätäjille	20
Verkostojen rakentamista ja niiden ylläpitoa	46
Etsivän nuorisotyön tilastointia Parent-järjestelmään	14
Etsivän nuorisotyön vuosittaista hankeraportointia rahoittajalle	9
Raportointia etsivän nuorisotyön toiminnasta ja tuloksista kuntapäätäjille ja yhteistyökumppaneille	13
Hankerahoitushakemuksen laatimista	4
Toimintasunnitelmien ja toimintakertomusten tekoa toimintakaudelta	5
Osallistumista taustaorganisaation strategian laatimiseen ja toteuttamiseen mm. talousarvion tekoon ja tulostavoitteiden saavuttamiseen	1
Henkisestä ja fyysisestä työturvallisuudesta vastaamista	0
Työssäjaksamisen vahvistamista	2
Työnohjauksen järjestämistä	0
Työntekijöiden rekrytointia	0
Työntekijöiden perehdyttämistä	0
Ennaltaehkäisevä työ	3
Ryhmätoiminta	1
Etsivän nuorisotyön arvioiminen, kehittäminen ja vakiinnuttaminen/mahdollistaminen	4
Tiedon jatkuva päivittäminen, koulutus, Esimiesfoorumi	2
Oman työn suunnittelu ja organisointi	1
Alueellinen koordinointi	1
Esimiehenä toimiminen, keskustelut, luottamus,	0

YLÄKÄSITTEET:

KENTTÄ TYÖ

ASIAKASTYÖ

TUKEVA TYÖ

RAAKATEKSTIÄ

- Esimiehen työn rajaaminen, ylemmältä taholta kaadetaan sellaisia tehtäviä, jotka eivät hänen toimenkuvaansa oikeasti kuuluisi.
- liian kiire, työn määrä on liian iso - välillä aikaa asioiden hoitamiseen ei ole. Enemmän aikaa.
- Uusi johtaja, tulisi perehtyä etsivän työn perustehtäviin. Perustehtävä olisi siis riittävän tiedon hankkiminen etsivästä nuorisotyöstä, Esimiehen tulisi itse ymmärtää etsivän työn luonne. Työn ymmärtämistä Osallistuminen etsivien esimiehille yhteisesti järjestettäviin tapahtumiin, kokouksiin
- Koordinaattori tekisi vain markkinointia, tilastointia, suunnittelua, eli "paperityötä"
- Tietyissä asioissa jämäkkyyttä(asioiden eteen päin viemisissä)
- Työn vakiinnuttamisen eteen työskentely, Työn mahdollistaminen, Yleisesti ottaen etsivän työmuodon "edunvalvonta" sekä työn kehittämiseen, yhteistyössä etsivien kanssa työn kehittäminen, Etsivän nuorisotyön kehittäminen omalla alueella, ideoita/vinkkejä siihen mihin etsivät voisivat suunnata toimintaansa ja selkeä näkemys siihen, esim. lähdetäänkö järjestämään ryhmätoimintaa vai ei, sisällön pohdinta
- Ei minkäänlaista johtajuutta, Kokonaisvaltainen johtaminen puuttuu, ei ole mitään suuntaviivoja tai punaista lankaa johtamisen puolelta. Suunta etsitään itse. johtamistaitoja pitäisi päivittää, Olisi paljon kehitettävää
- Esimiehemme ei tee juuri mitään, mikä hänelle kuuluisi. esimiehenä toimiminen
- Väliportaana esimiestyötä ei tarvita.
- parempi kokonaiskuva alueen nuorten palveluista ja viedä kehittämis ehdotuksia eteenpäin ja keksiä parannuksia myös itse. tulisi nähdä puutteet olemassa olevissa palveluissa ja kuunnella kentältä tulevaa tietoa ja ajatuksia.
- Lähiesimies tuntee työkenttämme ja työtavat, hänestä ylemmät pomot eivät niinkään. Ylempien esimiestemme suunnalta toivoisimme myös kiinnostusta työtämme kohtaan. Olisi mukava mikäli he välillä kysyisivät mitä meille kuuluu. Tuoda työtä tunnetummaksi ylemmille tahoille kunnassa.
- tiedotuksessa on parannettavaa. , ajankohtaisista tapahtumista/asioista tiedottaminen - tiedon jakaminen meille

**ALAKÄSITTEITÄ**

Hallinnolliset tehtävät	
Esimiestyön rajaaminen	1
Liian kiire, aikaa asioiden hoitamiseen ei ole	3
Etsivän nuorisotyön ymmärtäminen,	6
Koordinaattorien selkeä työnkuva, hallinnollisena johtajana	2
jämäkkyys	
Työn vakiinnuttaminen, mahdollistaminen, edunvalvonta, kehittäminen	6
Johtamistaitojen päivittäminen	5
Kokonaiskuva alueen palvelurakenteesta, tiedon vastaanotto kentältä	1
Tiedottaminen työstä ylemmille tahoille	2
Tiedottaminen	2
...	2

**YLÄKÄSITE**

HALLINNOLLINEN JOHTAMINEN; TYÖN ORGANISOINTI JA TIEDOTTAMINEN, TYÖN OIKEUTUS JA SUOJELU