

Seija Laitinen ja Pia Niilo-Rämä

NUORISOTOIMEN
ORGANISAATIOMUUTOS:
CASE PIEKSÄMÄKI


Opinnäytetyö
YAMK




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 				
Tekijä(t) Seija Laitinen, Pia Niilo – Rämä	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Järjestö ja nuorisotyö				
Nimeke Nuorisotyön organisaatio muutos; Case Pieksämäki					
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön aiheena on nuorisotoimen organisaatiomuutos Pieksämäellä. Tavoitteena oli tuottaa konkreettinen organisaatiomalli miten nuorisotyö asemoituu sivistystoimeen. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa nuorisotoimi kuului vapaa-aikatoimen organisaatioon ja oli vuoden 2013 alusta siirtymässä sivistystoimen organisaatioon tavoitteenaan tiivistää monialaista yhteistyötä koulutoimen kanssa merkittävästi. Tässä opinnäytetyössä kuvaamme muutosprosessia nuorisotoimen näkökulmasta</p> <p>Muutosjohtaminen oli tapa jolla muutosta Pieksämäellä käsiteltiin ja vietiin eteenpäin sekä organisaatioetta yksilötasolla. Muutosjohtaminen edellytti huolellista suunnittelua ja tilanneherkkää toteutusta sekä ennen kaikkea muutokseen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuulemista ja osallistumista. Yksi muutoksen läpiviemisen keskeisiä menestystekijöitä organisaatiossa oli myös pedagoginen johtajuus. Muutoksen suunnittelussa käytimme apuna SWOT – analyysia ja kehittämiskeskustelujen kautta kartoitimme nuorisotyöntekijöiden pedagogista osaamista.</p> <p>Pieksämäen nuorisotoimen kehittämistyön teoreettinen tausta pohjaa vahvasti lapsi- ja nuorisopoliittikan kehittämisohjelman 2012 - 2015 strategisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Kehittämistyön avain tavoitteet lähtevät lapsi - ja nuorisopoliittisen kehittämisohjelman strategioista kahdeksan ja yhdeksän. Strategia kahdeksan tuodaan esiin ennaltaehkäisyn tärkeys lasten ja nuorten hyvinvoinnin ylläpidossa ja strategia yhdeksän edellyttää yhteistyön voimistamista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden koordinoinnissa ja toimijoiden osaamisen vahvistamista. Nämä tavoitteet sekä paikallinen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmatyö antoivat vahvan pohjan uuden organisaatiomallin luomiseen Pieksämäellä.</p>					
Asiasanat (avainsanat) organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, pedagoginen johtaminen					
Sivumäärä 75	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">Kieli</td> <td style="border: none;">URN</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">suomi</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>	Kieli	URN	suomi	
Kieli	URN				
suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä) 					
Ohjaavan opettajan nimi Katja Komonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Pieksämäen kaupunki				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis	
Author(s) Seija Laitinen, Pia Niilo-Rämä		Degree programme and option NGO and youth work	
Name of the master's thesis Organizational change of youth services ; Case study Pieksämäki			
Abstract			
<p>The subject of this thesis is the organizational change of youth services in Pieksämäki. The objective of this development project is a specific model as to how youth work is positioned in the Education services. At the beginning of the development process youth services were moving from the leisure time board to the education board. The aim was to intensify the cross-sectional co-operation with the educational organization. In this thesis we describe the process of change from the perspective of youth services</p> <p>Management of change was the way the change in Pieksämäki was discussed and taken forward at the organizational as well as at the individual level. Change management careful planning and sensitive implementation, and above all, the consultation and participation of the people who were affected by the change. One of the main success factors of change in the organization was the pedagogical leadership. A SWOT - analysis was used as an aid in the planning of the change and through development discussion the youth workers' pedagogical competences were studied.</p> <p>The theoretical background of this development work is strongly based on the strategic objectives and measures of the child and youth development program 2012 - 2015. The key objective of the development work comes from a child - and youth policy development strategies, eight and nine. Strategy eight highlights the importance of preventive measures for children's and young people's well-being, strategy nine requires closer cooperation, coordination and improvement of workers' skills in the services for the children, young people and families. These objectives provided a strong foundation for the creation of a new organizational model in Pieksämäki.</p>			
Subject headings, (keywords)			
organizational change, change management, pedagogical leadership			
Pages	Language	URN	
75	Finnish		
Remarks, notes on appendices			
Tutor Katja Komonen		Master's thesis assigned by The municipality of Pieksämäki	

1. JOHDANTO.....	2
2. KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARVE.....	4
2.1 Nykytila.....	4
2.1.1 Henkilöstö.....	7
2.1.2 Tilat.....	7
2.1.3 Johtamisrakenne	9
2.1.4 Talous	9
2.1.5 Toiminnot	11
2.1.6 Toimenkuvat	14
2.2 Tarve ja tahtotila	15
2.2.1 Lait, asetukset ja ohjelmat	15
2.2.2 Paikallinen tahtotila	17
3. KEHITTÄMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	20
3.1 Kuntien palvelurakenteen muutos.....	20
3.2 Nykynuoruuden haasteet.....	23
3.3 Organisaatioiden kehittämistoiminta	25
3.4 Organisaatiomuutoksen erityispiirteitä	27
4. KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS.....	29
4.1 Kehittämisen tavoite.....	29
4.2 Kehittämismenetelmät.....	31
4.2.1 Pedagoginen johtaminen.....	32
4.2.2 Muutosjohtaminen	34
4.3 Keskeiset toimenpiteet	37
4.3.1 Muutostarpeen määrittely	40
4.3.2 Yhteisen näkemyksen luominen	42
4.3.3 Muutoskyvystä huolehtiminen.....	47
4.3.4 Toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön	51
4.3.5 Muutoksen arviointi nuorisotyön näkökulmasta	56
5. TULOKSET/JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1 Uusi organisaatio malli	59
5.2 Johtopäätökset.....	61
LÄHTEET	67

1. JOHDANTO

Nuorisolain (2006) mukaan nuorisotyön toteuttajia ovat kunnat, järjestöt ja nuorisoyhdistykset. Toteutuksen elementtejä ovat myös monialainen yhteistyö eri viranomaisien, nuorten ja järjestöjen kanssa sekä alueellinen kuntayhteistyö. Nuorisolaki on suosituksellinen ja sellaisena se velvoittaa kuntia vain periaatteellisesti. Laki ei määrittele nuorisotyötä tai nuorisopolitiikkaa nuoren subjektiiviseksi oikeudeksi, vaan se antaa kunnille mahdollisuuden tulkita nuorisotyön ja politiikan toteutumisen riittävyys. Kunnat voivat myös itse määritellä nuorisotyön toteuttajan. Lain velvoite kuntia kohtaan ei siis ole erityisen vahva vaan kunnat voivat itse määritellä sen miten toteuttavat nuorisotyötä. (Nuorisolaki 72/2006.)

Monissa kunnissa nuorisotoimet ovat eräänlaisessa muutostilassa. Perinteisesti vapaa-aikatoimeen vahvasti liitetty nuorisotyö on siirtymässä sivistystoimessa saman lautakunnan alle kuin opetus. Varhaiskasvatus on myös saman murroksen kourissa. Kasvatustyö nähdään elämänkaarellisesti ja perinteisistä koulutoimista tai sivistystoimista muodostetaan erilaisia kasvun ja kasvatuksen yksiköitä, joissa varhaiskasvatus, peruskoulu ja nuorisokasvatus toimivat yhdessä. Organisaatiot liittyvät yhteen ja muodostavat uusia hallintokuntia.

Pieksämäellä on laadittu monialaisena yhteistyönä Lasten ja nuorten Pieksämäki hyvinvointisuunnitelma. Suunnitelman laadinnasta vastaava työryhmä asetti hyvinvointisuunnitelman tavoitteeksi lasten ja nuorten kasvu- ja elinolojen nykytilan kirjaamisen sekä palvelujen ja monialaisen yhteistyön kehittämisen Pieksämäellä. Niin suunnitellun kuin suunnitelman tavoitteena oli laatia työkalu, jonka avulla kehitetään ja uudistetaan organisaatioita, johtamisrakennetta, monialaista yhteistyötä sekä palveluprosesseja Pieksämäellä. (Laitinen 2010, 16.)

Suunnitelmatyön, nuorisotoimen henkilöstön tahtotilan ja erilaisten valtiollisten ohjeistuksien myötä Pieksämäen nuorisotoimi elää nyt muutosvaihetta ja on siirtynyt vapaa-aikatoimen alaisuudesta koulutoimeen organisaatioon vuoden 2013 alussa.

Kehittämistyössä toteutettiin muutosprosessi Pieksämäen kaupungin nuorisotoimen organisaatiossa. Muutosjohtaminen oli tapa jolla muutosta Pieksämäellä käsiteltiin ja vietiin eteenpäin sekä organisaatio- että yksilötasolla. Muutosjohtaminen edellytti huolellista suunnittelua ja tilanneherkkää toteutusta sekä ennen kaikkea muutosten vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuulemista ja osallistumista. Yksi muutoksen läpiviemisen keskeisiä menestystekijöitä oli myös pedagoginen johtajuus.

Pieksämäen nuorisotoimen kehittämistyön teoreettinen tausta pohjaa vahvasti lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman 2012 - 2015 strategisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Kehittämistyön avaintavoitteet lähtevät lapsi - ja nuorisopoliittisen kehittämisohjelman strategioista kahdeksan ja yhdeksän. Strategioissa korostetaan ennaltaehkäisyä lasten ja nuorten hyvinvoinnin kaikilla alueilla sekä edellytetään yhteistyön voimistamista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden koordinoinnissa ja toimijoiden osaamisen vahvistamista. Nämä strategiat antavat vahvan pohjan uuden organisaatiomallin luomisessa Pieksämäellä. (Lapsi ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012 - 2015, 35 - 39.)

Tässä opinnäytetyössä kuvaamme muutosprosessia nuorisotyön näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö ei ole perinteinen tutkimustyö, vaan toiminnallinen kehittämistyö. Kehittämistyö on muutosprosessin läpivieminen, jonka tuotos on uusi organisaatiomalli. Tavoitteena on tuottaa konkreettinen organisaatiomalli miten nuorisotyö asemoituu sivistystoimeen Pieksämäellä.

2. KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARVE

2.1 Nykytila

Suomessa nuorisotyön toteuttamisesta vastaavat valtio ja kunnat, jotka pyrkivät nuorisotyöllä parantamaan nuorten elinoloja ja luomaan edellytyksiä nuorten kansalaistoinnille. Suomi on jaettu kuuteen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen, jotka koordinoivat oman alueensa alueellista nuorisotyötä. Opetus- ja kulttuuriministeriö tulosohjaa ja resursoi alueellista nuorisotyötä, mutta käytännön nuorisotyön toteuttamisesta vastaavat kunnat yhdessä nuorisoyhdistysten ja muiden nuorisotyötä tekevien yhteisöjen kanssa. (Nuorista Suomessa 2012, 56.)

Kunta muodostaa lasten ja nuorten välittömän lähiympäristön. Kunnan eri toimialat yhdessä eri toimintojensa kautta luovat puitteet, joissa lapset ja nuoret kasvavat sekä oppivat. Kunnallispoliittisilla ratkaisuilla vaikutetaan lasten ja nuorten hyvän elämän edellytyksiin. (Gretschel & Kiilakoski 2007, 8.)

Kunnan toimialaan kuuluu nuorisotyö. Kun nuorisotoimen muutosprosessi Pieksämäellä aloitettiin, nuorisotoimi oli osa vapaa – aikatoimen organisaatiota. Vapaa-aikatoimen organisaatioon kuuluivat nuorisotoimen lisäksi liikuntatoimi, kirjastotoimi ja kulttuuritoimi. Vapaa-aikatoimi kuului sivistystoimen organisaatioon ja nuorisotoimen asioista päätti vapaa-aikalautakunta. Vapaa-aikalautakunnan yläpuolella toimii kaupunginhallitus, joka valmistelee asiat kunnan ylintä päätäntävaltaa käyttävään Pieksämäen kaupunginvaltuustoon. Alueellista nuorisotyötä koordinoi Pohjois-Savon ELY- keskus.

Valtioneuvosto hyväksyy joka neljäs vuosi nuorisopolitiikan kehittämisohjelman, jota kutsutaan lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelmaksi. Kehittämisohjelma sisältää nuorisolain mukaiset tavoitteet alle 29-vuotiaiden kasvu- ja elinolojen parantamiseksi. Kehittämisohjelmaan on koottu ja täsmennetty hallitusohjelmaan kirjattuja lasten ja nuorten kannalta keskeisiä asioita. Kehittämisohjelma sisältää valtakunnalliset nuorisopoliittiset tavoitteet sekä läänien ja kuntien nuorisopoliittisen ohjelmatyön suunta- viivat, jotka liittyvät mm. nuorten koulutukseen, työllisyyteen, toimeentuloon, tervey-

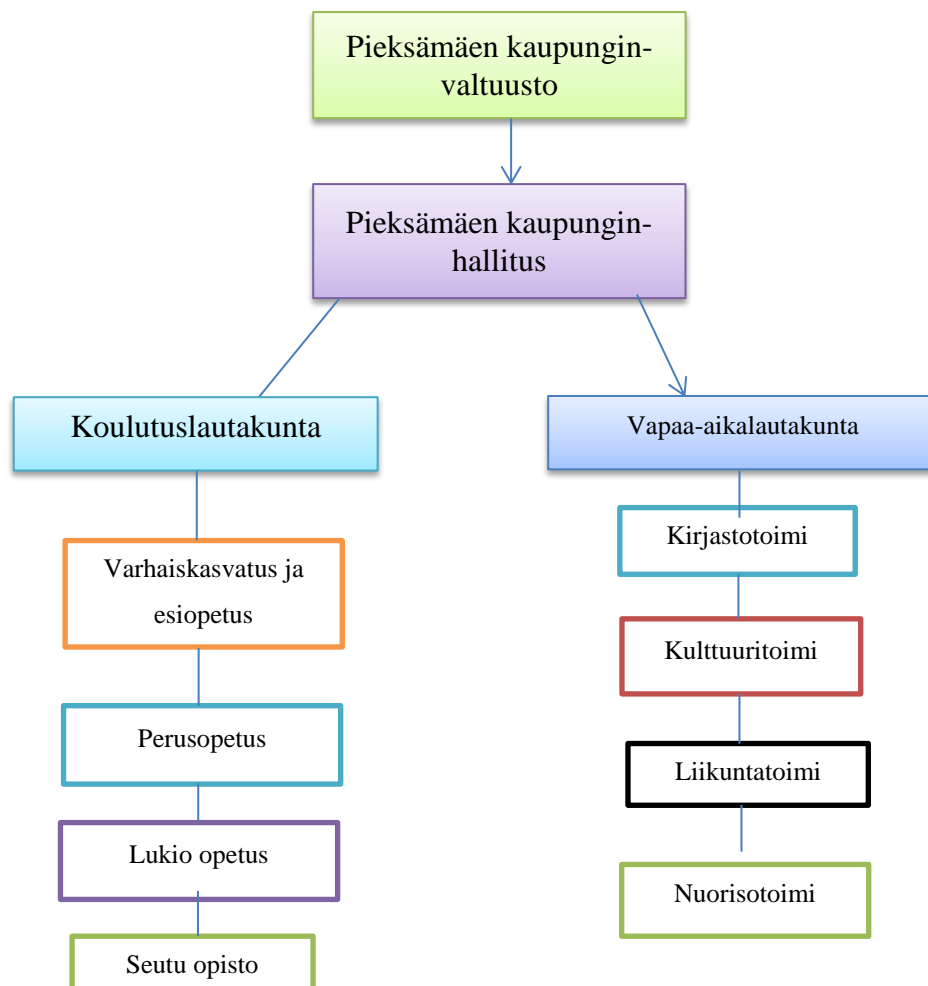
teen, aktiiviseen kansalaisuuteen ja sosiaaliseen vahvistamiseen, asumiseen, yrittäjyyteen, asevelvollisuuteen ja siviilipalveluun. (Valtioneuvoston asetus 103/2006.)

Lasten ja nuorten terveyden edistämässä on ennaltaehkäisevällä toiminnalla iso merkitys etenkin silloin kun toiminta kohdistuu koko ikäryhmään tai määriteltyihin riskiryhmiin ilman, että on vielä havaittu oireita tai on syntynyt huolta. Tällöin korostuvat monipuolisen nuorisotyön mahdollisuudet. (Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2012 - 2015, 50 - 53.)

Pieksämäen nuorisotoimen toiminta perustuu monialaisessa yhteistyössä laadittuun lasten ja nuorten Pieksämäki hyvinvointisuunnitelmaan. Lasten ja nuorten Pieksämäki- hyvinvointisuunnitelma pitää sisällään paikallisen lapsi- ja nuorisopoliittisen kehittämissuunnitelman joka pohjaa valtioneuvoston hyväksymään valtakunnalliseen nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelmaan. Lisäksi lasten ja nuorten Pieksämäki - hyvinvointisuunnitelma pitää sisällään lastensuojelulain 12§ vaatiman lastensuojelusuunnitelman sekä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelman vaatiman suunnitelman. Usean suunnitelman yhdistämisen tarkoituksena on luoda lasten ja nuorten palveluista saumaton kokonaisuus, jotta pystytään parempaan ja joustavampaan yhteistyöhön sekä asiakkaiden kasvun ja hyvinvoinnin tukemiseen monialaisen yhteistyön myötä mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Tavoitteena on myös lisätä elämänkaarimallin mukaisesti eri toimijoiden välistä yhteisöllisyyttä.

Elämänkaarimallilla tavoitellaan entistä kuntalais- ja asiakaslähtöisempää palvelutoimintaa. Saman väestöryhmän palvelut kootaan ehyemmiksi kokonaisuuksiksi niin, että kuntalaisen on helpompi käyttää väestöryhmälle tarkoitettuja palveluja. Kuntalaisen tarvitsema palvelu toteutuu monesti usean eri toimijan työn tuloksena. Elämänkaarirajattelun keskeinen tavoite on edistää niiden toimijoiden välistä yhteistyötä, jotka työskentelevät samankaltaisten tehtävien parissa ja näin hyötyvät eniten tiivistä yhteistyöstä – puhutaan ns. keskinäisistä synergiaeduista. Hyvin toimiva yhteistyö parantaa palvelutoiminnan vaikuttavuutta - eli kuntalainen saa parhaimman mahdollisen palvelun. Samalla alueella toimivat voivat tehokkaammin huolehtia, että väestöryhmälle tarkoitettut palvelut toimivat kokonaisuutena niin kuin pitää ja voivat ohjata voimavaroja ja kehitystyötä sen mukaan mikä parantaa väestöryhmän palvelutarpeita. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:15, 19.)

Pieksämäen nuorisotoimi on asettanut monialaisen suunnitelmatyön myötä tavoitteeseen pyrkimyksen parantaa nuorten elinoloja keskittymällä sellaisiin toimenpiteisiin, joilla pyritään nuorten sosiaaliseen vahvistamiseen luomalla edellytykset vapaalle kansalaistoiminnalle sekä mahdollistamaan nuorisotalojen ja -tilojen käytön monipuolisesti erilaiset nuorisoryhmät ja yhteiskunnallinen tilanne huomioiden. Toimintajatuksena on tuottaa monipuolisia palveluja ja edistää viihtyvyyttä Pieksämäen seutukunnalla sekä tukea oman elämänhallinnan keinojen lisäämistä, edistää tasa-arvoa ja suvaitsevaisuutta.



KUVIO 1. Pieksämäen sivistystoimen organisaatio 2012

2.1.1 Henkilöstö

Suomessa kunnat vastaavat nuorisotyön toteuttamisesta yhdessä nuorisoyhdistysten ja muiden nuorisotyötä tekevien yhteisöjen kanssa Ruohonjuuritasolla nuorisotyötä tekevät kuntien lisäksi seurakunnat ja järjestöt. ELY- keskusten kunnille vuonna 2011 tekemän kyselyn mukaan kuntien nuorisotoimien palveluksessa on 2 200 henkilöä ja nuorisotyössä tehdään noin 1 500 henkilötyövuotta, joten nuorisotyön ydintehtävissä työskentelee noin 1 700 henkilöä. Kyselyn mukaan perusnuorisotyötä tekevät kunnalliset nuorisotyöntekijät yhdessä erilaisten verkostojen kanssa. (Nuorista Suomessa 2012, 54 - 56.)

Pieksämäellä nuorisotyön toteutuksesta vastaa Pieksämäen kaupunki yhdessä Pieksämäen seurakunnan nuorisotyön ja järjestöjen kanssa. Pieksämäen nuorisotoimessa työskentelee nuorisosihteerin lisäksi kolme vakituista erityisnuorisotyöntekijää, kaksi nuorisotyöntekijää, etsivän nuorisotyön sekä koulunuorisotyön hanketyöntekijät ja kolme tuntityöntekijää. Toimistosihteerin on yhteinen liikuntatoimen kanssa. Vuoden 2010 aikana nuorisotoimi on saanut lisäresurssia erityisnuorisotyön puolelle yhden vakituisen viran sekä hankerahaa etsivään nuorisotyöhön että koulunuorisotyön kehittämiseen. Henkilöstön toimenkuvia tarkastellaan vuosittain toimintasuunnitelmaa tehtäessä. Pienen yksikön tavoin kukaan ei tee vain yhtä kapeaa nuorisotyön alaa, vaan tehtäviä on jaettu osaamisen, vahvuuksien ja toiveiden mukaan.

2.1.2 Tilat

Tiloja nuorisotoimella on kantakaupungin lisäksi entisen maalaiskunnan alueella Naarajärvellä sekä Jäppilässä että Virtasalmella. Kaikilla tiloilla on aukioloaikoja alakoululaisille ja yläkoululaisille, talosta riippuen 3-6 päivää viikossa. Kaikki nuorisotalot tarjoavat lapsille ja nuorille maksuttomat internet-yhteydet ja mahdollisuuden erilaisiin peleihin sekä turvallisen aikuiskontaktin. Toiminta kaikilla tiloilla on päihteetöntä ja uskonnollisesti sekä poliittisesti sitoutumatonta.

Kantakaupungin alueella toimiva nuorisokahvila Cafe76sata on auki kaikkina muina päivinä paitsi perjantaina eikä edellytä kävijäkorttia kuten muut tilat. Toimintaneliöitä

kahvilalla on 270 m² ja tavoitteena on tarjota nuorille paikka, jossa voi piipahtaa tai viettää aikaa päihteettömästi turvallisten aikuisten kanssa. Nuorisokahvila toimii myös nuorisokulttuurin pienimuotoisena areenana. Nuorisokahvilalla on ollut mm. bändi-iltoja, valokuvanäyttelyitä sekä erilaisia teemailtoja niin nuorille kuin aikuisillekin. Nuorisokahvilan toiminnassa on ollut mukana myös paikallinen 4H toteuttaen kahvilalla erilaisia teemailtoja kädentaitoihin liittyen. Nuoret ovat itse suunnitelleet ja toteuttaneet erilaisia toimintoja kirpputorista leffailtoihin yhdessä nuorisovaltuusto Piston kanssa.

Naarajärven taajamassa toimiva nuorisotalo Wateksi sijaitsee Maaselän alakoulun vieressä ja nuorisotalolla on toimintaneliöitä 520 m². Nuorisotoimen avoimen toiminnan lisäksi nuorisotalo Wateksilla toimii Maaselän koulun tekstiilityön opetus sekä koululasten iltapäiväkerho. Tavoitteena on kehittää tilojen yhteiskäyttöä ja yhteistyötä Maaselän koulun kanssa esimerkiksi pienryhmätoimintojen myötä. Maaselän alakoulu käyttää nuorisotaloa hyväkseen myös päiväsaikaan opetustilana.

Jäppilän taajaman nuorisotila sijaitsee monitoimitalon alakerrassa ja Jäppilän alakoulun ja kirjaston välissä, mikä mahdollistaa uudenlaisen yhteistyön esimerkiksi koulutoimen kanssa. Nuorisotilalla on avointa toimintaa ja monitoimitalolle on lisätty erilaista tarjontaa lapsille, nuorille ja heidän perheilleen. Toiminnasta vastaavat nuorisotoimi, Pieksämäen seutuopisto ja liikuntatoimi sekä eri järjestöt.

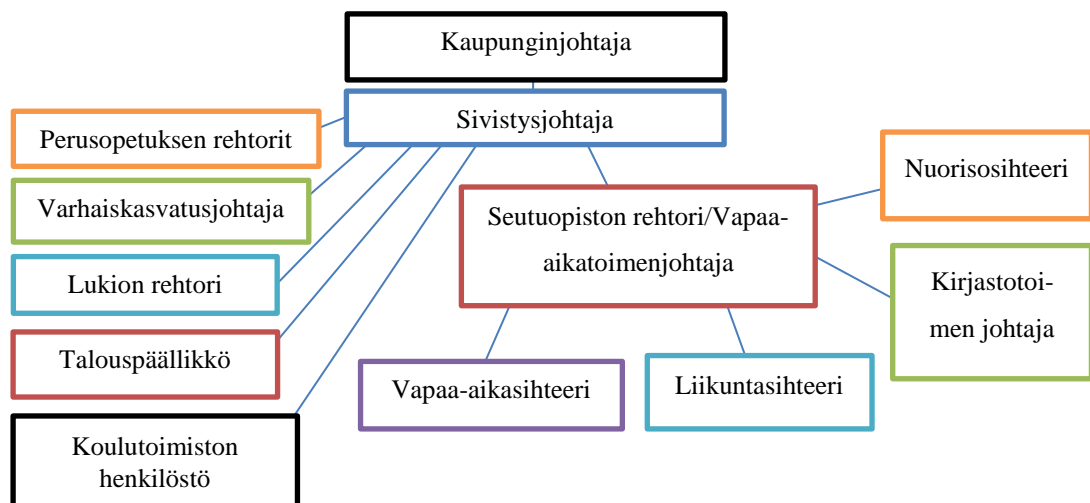
Virtasalmen nuorisotila toimi vielä 2012 Virtasalmen virastotalon alakerrassa, mutta se muutettiin vuoden 2013 alusta koulun läheisyydessä sijaitsevaan monitoimitalon yhteyteen. Samassa rakennuksessa sijaitsevat koulun liikuntatila ja ruokala. Virtasalmen alakoululla ja nuorisotilalla on yhteinen piha- ja ulkoilualue. Tämän muutoksen myötä Virtasalmella pyritään tiivistämään yhteistyötä koulutoimen kanssa.

Lisäksi Pieksämäen pääkirjastossa eli Poleenissa on nuorten tila. Kirjaston nuorten tila on syntynyt nuorten aloitteesta ja sen suunnittelusta sekä toteutuksesta vastasi vapaaehtoinen nuorten ryhmä yhdessä nuoriso- ja kirjastotoimen henkilöstön kanssa. Nuorten tila tarjoaa nuorille paikan jossa voi kirjaston aukioloaikana lukea, katsoa leffoja, pelata pleikkaria ja hengata kavereiden kanssa. Myös koulut ovat käyttäneet tilaa omissa ryhmätoiminnoissaan. Tilassa ei ole alan ammattilaista töissä, vaan se toimii

nuorten itsensä valvomana. Nuorten tila on vapaasti käytettävissä kirjaston aukioloaikoina. Tilaa ei voi varata omaan käyttöön, vaan kaikilla on sinne vapaa pääsy. Erilaisilla yhdistyksillä ja järjestöillä on mahdollisuus kokoontua vapaasti tilassa.

2.1.3 Johtamisrakenne

Muutosprosessin alkuvaiheessa keväällä 2012 koko sivistystoimen toimialajohtajana toimi sivistysjohtaja. Hänen esimiehenään on kaupunginjohtaja. Nuorisosihteeri toimii nuorisotoimen esimiehenä ja nuorisosihteerin lähiesimiehenä toimii Pieksämäen seutuopiston rehtori joka oman työnsä ohessa vastaa myös vapaa-aikatoimenjohtajan työtehtävistä. Nuorisosihteerin sijaisena toimii tarvittaessa nimetty erityisnuorisotyöntekijä.



KUVIO 2. Sivistystoimen johtamisrakenne 2012

2.1.4 Talous

Valtio myöntää taloudellista tukea nuorisotyölle ja tuen käytöstä päättää opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Vuonna 2012 valtio jakoi nuorisotyömäärärahoina noin 69,8 miljoonaa euroa ja valtion budjetin nuorisomäärärahat kasvoivat edellisestä vuodesta 4,7 miljoonaa. Perinteisen nuorisotyön rahoitus on laskenut faktisesti, koska uutena kohteena nuorten yhteiskuntatakuuta rahoitetaan 7 miljoonalla eurolla. Valtion

tuki nuorisotyölle on tällä hetkellä noin 0,13 prosenttia valtion koko budjetista. Valtionosuutta kunnat saavat laskennallisesti 15 euroa jokaista alle 29-vuotiasta asukasta kohti. Valtionosuus kattaa kuntien nuorisotoimien käyttökustannuksista 4,2 prosenttia. (Nuorista Suomessa 2012, 58 – 60.)

Henkikirjoittajan tilaston mukaan Pieksämäellä oli vuoden 2012 lopussa alle 29-vuotiaita nuoria 5405 ja laskennallinen valtionosuus Pieksämäen nuorisotyölle oli 24 257 euroa. Valtionosuus kattoi vuonna 2012 4,7% Pieksämäen nuorisotoimen käyttömenoista.

TAULUKKO 1. Pieksämäen nuorisotoimen valtio-osuudet 2011-2013

	TP2011	TP2012	TA 2013
PIEKSÄMÄKI			
Valtionosuus (29,7%)			
Nuor.työn yks.hinta €/alle 29v. asukas	15,00	15,00	15,00
Valtionosuus	24 850	24 257	24 079

(TP = tilinpäätös, TA= talousarvio)

Kuntien nuorisotoimien käyttömenot olivat vuoden 2010 tilinpäätöstietojen mukaan noin 180 miljoonaa euroa. Suomen kuntaliitto on arvioinut, että vuonna 2012 kuntien nuorisotoimien käyttömenot olisivat 200 miljoonaa euroa. Vuonna 2009 kuntien nuorisotoimien käyttömenot olivat keskimäärin 33 euroa asukasta kohti. (Nuorista Suomessa 2012, 60.)

Pieksämäellä vuonna 2012 nuorisotoimen nettomenot tilastokeskuksen mukaan olivat 24 euroa asukasta kohti. Kun lukua vertaillaan koko maan vastaavaan lukuun eli 30 euroa/asukas, voidaan todeta, että nuorisotyö Pieksämäellä toteutetaan edullisemmin kuin koko maassa. Kun lukua taas vertaillaan lähikaupunkeihin, rahaa nuorisotyöhön Pieksämäellä kohdennetaan kuitenkin enemmän kuin esimerkiksi Varkaudessa tai Savonlinnassa.

TAULUKKO 2. Nuorisotoimen nettokustannukset 2011 (www.tilastokeskus.fi)

	Koko- maa	Etelä- Savo	Pohjois- Savo	Pieksämäki	Mikkeli	Savonlinna	Varkaus
Nuorisotoimen nettokustannukset €/as 2011	30	21	29	24	23	12	21

Pieksämäen nuorisotoimen budjetti on ollut viime vuosina noin puolimiljoonaa euroa/vuosi. Budjetti pitää sisällään kaikki nuorisotyön toimintamenot työntekijöiden palkoista tilavuokriin ja kaikki muu siltä väliltä. Tulot koostuvat eri hankerahoituksesta, osallistumismaksuista ja kahvilan tuloista. Toimintamenot vaihtelevat sen mukaan, miten hankerahoitusta saadaan eri lähteistä. Kun hankerahaa saadaan, näkyy se tulojen nousuna, mutta myös toimintamenojen kasvuna. Oleellista kuitenkin on että, toimintakatetta ei vuositasolla ylitetä. Toimintakatetta ei ole ylitetty Pieksämäellä viime vuosien aikana kertaakaan.

TAULUKKO 3. Nuorisotoimen tilinpäätökset 2011- 2013

	Tilinpäätös 2011	Tilinpäätös 2012	Talousarvio 2013
Tuotot	80 000	75 000	19 000
Toimintamenot	547 000	513 000	496 000
Kate	467 000	437 000	477 000

2.1.5 Toiminnot

Nuorisotyön toimintoja hahmottaakseen täytyy ensin ymmärtää mikä on nuorisotyön tehtävä ja mitä tavoitteita nuorisotyölle on asetettu.

Niemisen (2007, 22) mukaan ”nuorisotyö voidaan määritellä nuorten tarpeisiin ja vapaaehtoisuuteen perustuvaksi ohjatuksi ja yhteisölliseksi toiminnaksi, jonka tehtävänä on auttaa nuoria liittymään yhteiskuntaan että tarjota heille oppimismahdollisuuksia persoonallisuuden, yhteiskunnan ja kulttuurin kehittämiseksi.”

Nuorisolain seitsemännessä pykälässä sanotaan, että kunnan nuorisotyöhön ja -politiikkaan kuuluu nuorten kasvatuksellinen ohjaus. Nuorisotyö tukee ja toteuttaa erilaisia ohjausta sisältäviä työmuotoja, joiden piirissä nuori voi saada niin nonformaalin kasvuympäristön tavoite - ja menetelmätietoista ohjausta kuin myös informaalia aikuisen ihmisen avoimeen läsnäoloon ja kuuntelemiseen perustuvaa ohjausta. Nuorisotyön ohjaukseen sisältyy nuoren socialisaatioon tähtääviä taidollisia, tiedollisia, emotionaalisia ja sosiaalisia tavoitteita. (Korhonen & Nieminen 2010, 6.)

Lisäksi nuorisolain seitsemännessä pykälässä sanotaan, että kunnan nuorisotyöhön ja -politiikkaan kuuluvat myös toimintatilat ja harrastusmahdollisuudet, tieto- ja neuvontapalvelut, nuorisoyhdistyksien ja muiden nuorisoryhmien tuki, liikunnallinen, kulttuurinen, kansainvälinen ja monikulttuurinen nuorisotoiminta, nuorten ympäristökasvatus sekä tarvittaessa nuorten työpajapalvelut ja etsivä nuorisotyö tai muut paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivat toimintamuodot. (Nuorisolaki 72/2006.)

Lain lähtökohdat muodostavat nuorisotyön arvopohjan. Siinä otetaan huomioon nuorten elinympäristössä vaikuttavat tekijät ja suunnataan nuorten parissa tehtävän työn tavoitteita. Nuoret kasvavat kotona, koulussa ja vapaa-ajalla. Nuorisotyöllä vaikutetaan erityisesti nuorten oman ajan käyttöön edistämällä mm. nuorten harrastustoimintaa. Nuorisotyö on kasvatustyötä, jossa yhdistyvät ammatillisuus ja vapaaehtoisuus. (Nuorisolaki 2006; Aaltonen 2009, 27.)

Kunnat tekevät nuorisotyötä tarjoamalla nuorisopalveluita. Kunnallisen nuorisotyön perustehtäviksi on määritelty: nuorisotilatoiminta, lasten ja nuorten osallisuus ja vaikuttaminen, järjestötyö, nuorisotiedotus, ennaltaehkäisevä- etsivä-, ja erityisnuorisotyö, nuoriso-ohjaajien työssä jaksamisen edistäminen sekä muut nuorisotoimen työtehtävät. (Gretschel 2009, 24).

Nuorisotyötä tekevillä organisaatioilla on kuitenkin oikeus määritellä tehtävänsä itse. Niinpä eri yhteisöt ja organisaatiot ovat ilmaisseet harjoittamansa nuorisotyön tehtävät ja tavoitteet monin eri tavoin. (Hoikkala ja Sell toim. 2007, Nieminen 22.)

Näin on toimittu myös Pieksämäellä, jossa nuorisotoimen strategiaan on kirjattu nuorisotoimen toiminta-ajatus. Toiminta-ajatuksen mukaan nuorisotyön tehtävänä on lasten ja nuorten kasvun, kehityksen ja itsenäistymisen tukeminen. Tavoitteena on lisätä lasten ja nuorten aktiivista kansalaisuutta, elämäntaitoja sekä parantaa paikallisia kasvu- ja elinoloja. Työssä lasten ja nuorten luovuutta, osallistumista ja osallisuutta tuetaan ajanmukaisin toiminnoin. Nuorisotoimessa suunnitellaan ja toteutetaan asiakaslähtöisesti erilaisissa ympäristöissä nuorten sosiaaliseen vahvistamiseen tähtääviä ennaltaehkäiseviä ja pitkäjänteisiä varhaisenpuuttumisen toimintoja. Toiminnoilla pyritään lisäämään myös yhteisöllisyyttä ja yhteistoimintaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansainvälisestikin. Työssä huomioidaan myös erilaiset ja erityistuen tarpeessa olevat nuoret ja nuorisoryhmät. Nuorisotyön tavoitteet perustuvat laadittuun lasten ja nuorten Pieksämäki- hyvinvointisuunnitelmaan, nuorisolakiin sekä lapsi- ja nuorisopoliittiseen kehittämisohjelmaan. (Pieksämäen nuorisotoimen strategia 2012.)

Pieksämäen nuorisotoimi on jatkuvasti kehittyvä yksikkö ja sen toimintoja uudistetaan ajan mukaan. Vuoden 2013 alusta nuorisotoimella on avointa eli talotoimintaa neljällä eri tilalla, kulttuurista nuorisotyötä koululaisten diskojen ja bänditapahtumien muodossa. Osallisuustoiminta käsittää talotoimikunnat, nuorisovaltuuston ja syksyn 2013 aikana perustettavan Pieksämäen lasten ja nuorten parlamentin. Etsivää nuorisotyötä ja erityisnuorisotyötä tehdään tiiviisti kouluihin päin kuitenkin unohtamatta katupartiointia. Ennaltaehkäisevä päihdetyö leikkaa läpi kaikki toiminnot, mutta sen tiimoilta Viisari- työryhmä vastaa koko Pieksämäen kaupungin ennaltaehkäisevästä päihdetyöstä. Hanketyö on iso osa nuorisotoimen kehittämistä ja sen avulla on kehitetty paljon osallisuutta, erityis- ja etsivää nuorisotyötä. Koulunuorisotyö on ohjauksellista toimintaa, läsnäoloa ja pienryhmätoimintoja sekä työparitoimintaa kuraattorin kanssa. Nuorisotiedotus ja aloitekanava toimivat tärkeänä osana päivittäistä toimintaa. Nuorisotiedotus toimii Po1nt Savon nuorten portaalin avulla, jonka toiminnassa on mukana 22 kuntaa Pohjois- ja Etelä-Savon alueelta. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman koordinoitavuuden myötä, nuorisotoimen eri toiminnot ovat avautuneet verkostolle sekä päättäjille ja sitä kautta on saatu nuorisotyölle lisäarvoa Pieksämäellä.

2.1.6 Toimenkuvat

Nuorisotoimen organisaatiomuutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat nuorisotoimen osalta nuorisosihteeri Seija Laitinen ja erityisnuorisotyöntekijä Pia Niilo-Rämä. Erityisnuorisotyöntekijä Pia Niilo - Rämän tehtävä on olla tukena ja rinnalla kulkijana niille nuorille, joiden elämönhallinnantaidot kaipaavat sosiaalista vahvistamista tai jotka ovat muuten erityisen tuen tarpeessa. Nuorisotyön menetelmäosaamisessa erityisnuorisotyöntekijä Pia Niilo - Rämä vastaa nuorisotoimen osallisuustyöstä ja sen toteutumisesta Pieksämäen kaupungissa. Osallisuustyön menetelmiä käytetään myös sosiaalista vahvistamista tarvitsevien nuorten arjenhallinnan tukemisessa ja työtä toteutetaan monialaisissa verkostoissa lasten ja nuorten kanssa työtä tekevien eri viranomaisten sekä muiden nuorisokasvatuksen alalla toimivien yhteisöjen ja sidosryhmien kanssa Pieksämäen seudulla. Työnkuvassa on myös ennaltaehkäisevän päihdetyön tehtävät koordinoitusti sekä kulttuurinen nuorisotyö. Pia Niilo – Rämä toimii myös nuorisosihteerin sijaisena tarvittaessa. Osallisuus ja osallisuustyön menetelmät ovat Pia Niilo – Rämän vahvaa osaamisaluetta ja siksi Pian vastuulle kehittämissä jätettiin nimenomaan nuorisotyöntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin osallisuustyön eri menetelmin. Pia toteutti SWOT – analyysin ja Webropol- kyselyn nuorisotoimen henkilöstölle sekä tietoisesti aktivoi työyhteisöpalavereissa että kahvipöytäkeskusteluissa nuorisotyöntekijöitä keskustelemaan organisaatiomuutoksesta sekä kertomaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan muutosprosessin aikana.

Nuorisosihteeri Seija Laitinen toimii Pieksämäen kaupungin nuorisotoimen esimiehenä ja vastaa nuorisotoimen taloudesta ja henkilöstöjohtamisesta sekä ylläpitää yhteistyötä nuorisopolitiikasta vastaaviin viranomaisiin Pieksämäen seudulla ja muihin nuorisokasvatuksen alalla toimiviin yhteisöihin ja sidosryhmiin. Nuorisosihteeri seuraa nuorten elinoloja ja tekee aloitteita nuorisotyön kehittämiseksi eri toimijatahoille sekä vastaa oman työn ohessa lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman koordinoinnista. Toimenkuvaan kuuluu myös suunnitella, osallistua ja toteuttaa koko sivistystoimeen liittyviä paikallisia sekä alueellisia projekteja eri yhteistyötahojen kanssa. Viime vuosina työn painopisteenä on ollut nimenomaan toimintojen kehittäminen. Nuorisotoimen esimiehen roolina muutosprosessissa oli toimia nuorisotoimen yhdyshenkilönä koulutoimen organisaatioon osallistumalla niin suunnittelupalavereihin kuin kehittämisseminaareihinkin tuoden nuorisotyön näkemystä näkyville sekä samalla toimia

nuorisotyön edunvalvojana uutta organisaatiota rakennettaessa. Nuorisotoimen esimiehen vastuulla oli myös konkreettinen muutosjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen koko muutosprosessin ajan. Nuorisotoimen esimies johti, kehitti ja valvoi organisaatiomuutosta nuorisotyön toimialan tulokulmasta koko muutosprosessin ajan.

2.2 Tarve ja tahtotila

Muutos Pieksämäellä lähti nuorisotoimen henkilöstön aloitteesta ja nuorisotoimen organisaatiomuutosta ohjaisivat nuoriso- ja perusopetuslaki sekä nuorisopolitiikan kehittämisohjelma ja lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma sekä Pieksämäen kaupungin oma kaupunkistrategia ja lasten ja nuorten Pieksämäki hyvinvointisuunnitelma.

2.2.1 Lait, asetukset ja ohjelmat

Perusopetuslain mukaan opetuksen tulee tukea lasten ja nuorten kasvua ihmisyyteen ja vastuulliseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa lapsen ja nuoren elämässä tarpeelliset tiedot ja taidot. Opetuksen tavoitteena on edistää sivistystä ja tasa-arvoisuutta yhteiskunnassa sekä mahdollistaa oppilaiden osallistuminen koulutukseen. (Perusopetuslaki 628/1998.)

Nuorisolain tarkoituksena on tukea nuorten kasvua ja itsenäistymistä, edistää nuorten aktiivista kansalaisuutta ja nuorten sosiaalista vahvistamista sekä parantaa nuorten kasvu- ja elinoloja. Kunnan nuorisotyöhön ja -politiikkaan kuuluvat nuorten kasvatuksellinen ohjaus, toimintatilat ja harrastusmahdollisuudet, tieto- ja neuvontapalvelut, nuorisoyhdistyksien ja muiden nuorisoryhmien tuki, liikunnallinen, kulttuurinen, kansainvälinen ja monikulttuurinen nuorisotoiminta, nuorten ympäristökasvatus sekä tarvittaessa nuorten työpajapalvelut ja etsivä nuorisotyö tai muut paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivat toimintamuodot. (Nuorisolaki 72/2006.)

Nuorisotyötä ja -politiikkaa toteutetaan monialaisena yhteistyönä sekä nuorten, nuorisoyhdistysten ja muiden nuorisotyötä tekevien järjestöjen ja yhteisöjen kanssa yhdes-

sä. Nuorisotyön palveluja tuotetaan myös alueellisesti kuntien yhteistyönä. Nuorisolaki koskee alle 29-vuotiaita. (Nuorista Suomessa 2012, 54 - 56.)

Sekä lastensuojelulaissa että kansanterveyslaissa nousee esiin kunnan vastuu lasten ja nuorten terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisesta. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma, terveyserojen kaventamisohjelma sekä KASTE-ohjelma (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma) edellyttävät entistä parempaa huolehtimista lasten ja nuorten hyvinvoinnista. Näiden ohjelmien painopisteenä on erityisesti ehkäisevä työ ja varhainen puuttuminen. Ohjelmat vahvistavat lapsiystävällistä Suomea, jossa tuetaan lasten, nuorten ja perheiden arjen hyvinvointia, vähennetään syrjäytymistä, lisätään lasten ja nuorten osallistumista ja kuulemista sekä lasten oikeuksista tiedottamista. Näillä toimilla vähennetään pitkällä aikavälillä pahoinvoinnista aiheutuvia kustannuksia. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan useita samansuuntaisia toimia eri hallinnonaloilla. Ohjelmien tavoitteena on parantaa hallinnonalojen välistä yhteistyötä ja koordinaatiota lasten, nuorten ja perheiden osalta. (Lasten ja nuorten Pieksämäki – hyvinvointisuunnitelma 2009 - 2013, 5.)

Lasten ja nuorten hyvinvointi on kokonaisuutena asia, joka edellyttää poikkihallinnollista tarkastelua ja usein myös monialaista työskentelyä etenkin paikallistasolla. Tällöin oleellista on tehdä yhteistyötä asioiden valmistelussa, suunnittelussa ja toiminnan ohjauksessa ja arvioinnissa. Toimintaprosesseja tulee nykyistä enemmän tarkastella kokonaisuudessaan ja varmistaa, että eri osat toimivat saumattomasti yhteen. Monialaisella yhteistyöllä turvataan palvelujen saatavuutta, riittävyttä, laatua sekä yhteensopivuutta. Toimintojen uudelleen organisointioikeus ja -velvollisuus ovat yleensä toimialojen johtajilla. Lasten ja nuorten parissa toimivien aikuisten osaaminen on uusien haasteiden edessä. Koska lasten ja nuorten elinympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ovat heidän parissaan työskentelevät aikuiset uusien haasteiden edessä. Tämä edellyttää lasten ja nuorten parissa toimivilta herkkyyttä tunnistaa arjen ilmiöitä ja kykyä vastata uusiutuviin tarpeisiin. (Lapsi - ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012 - 2015, 37 - 40.)

Pieksämäen nuorisotoimen kehittämistyön teoreettinen tausta nousee vahvasti lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman 2012 – 2015 (2012, 35 - 41) strategisista tavoitteista ja toimenpiteistä. Kehittämistyön avaintavoitteet lähtevät lapsi - ja nuorisopoli-

tiikan kehittämisohjelman strategioista kahdeksan ja yhdeksän. Strategiassa kahdeksan esiin tuodaan ennaltaehkäisyn tärkeys lasten ja nuorten hyvinvoinnin ylläpidossa, opilas- ja opiskelijahuollossa, kiusaamisen estämisessä, vanhemmuuden tukemisessa ja sekä päihde- että mielenterveysasioissa. Strategia yhdeksän edellyttää yhteistyön voimistamista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden koordinoinnissa ja toimijoiden osaamisen vahvistamista. Näiden tavoitteiden avulla lähdettiin kehittämään Pieksämäen uutta organisaatiota mallia.

Lähtökohta koulun ja nuorisotyön yhteistyölle on luonteva, ovathan perusopetus- ja nuorisolain tavoitteet yhtenevät elämänhallintataitojen, aktiivisen osallistumisen ja elinympäristön kunnioittamisen osalta. Molempien lakien tavoite on kasvattaa vastuullisia, yhteiskunnasta ja omasta itsestään huolehtivia kansalaisia.

2.2.2 Paikallinen tahtotila

Pieksämäellä on laadittu monialaisena yhteistyönä Lasten ja Nuorten Pieksämäki hyvinvointisuunnitelma vuosille 2009 -2013. Suunnitelman laadinnasta vastaava työryhmä asetti hyvinvointisuunnitelman tavoitteeksi lasten ja nuorten kasvu- ja elinolojen nykytilan kirjaamisen sekä palvelujen ja monialaisen yhteistyön kehittämisen Pieksämäellä. Tavoitteena oli myös löytää monialainen hallinnonrajat ylittävä yhteinen tahtotila lasten ja nuorten palveluiden kehittämisessä Pieksämäellä. Työryhmä halusi lisätä myös päättäjien ymmärrystä niin ehkäisevän työn merkityksestä kuin sen resursoinnin tärkeydestä. Niin suunnittelun kuin suunnitelman tavoitteena oli laatia työkalu, jonka avulla kehitetään ja uudistetaan organisaatioita, johtamisrakennetta, monialaista yhteistyötä sekä palveluprosesseja Pieksämäellä. (Laitinen 2010, 2.)

Lasten ja nuorten hyvinvointi kytkeytyy suoraan myös perheiden hyvinvointiin. Yhteiskunnan eri toimijoiden tulee tehdä saumatonta yhteistyötä ja ennaltaehkäistä tehokkaasti ongelmien syntymistä sekä edistää hyvinvointia. Avain vaikuttavaan ja tehokkaaseen hyvinvointityöhön on poikkihallinnollinen yhteistyö. Kaikkien toimijoiden suunnitelmallisella yhteistyöllä voidaan merkittävästi edistää lapsiin nuoriin ja heidän perheisiinsä kohdistuvan toiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Poikkihallinnollinen työskentelykulttuuri edellyttää uudenlaista ja ennakkoluulotonta

ajattelu- ja toimintatapaa. Yhteistoiminnan on oltava suunnitelmallista ja sen toteutuksesta on tuettava. (Lasten ja nuorten Pieksämäki – hyvinvointisuunnitelma 2009 – 2013, 6.)

Pieksämäen kaupungille on tehty kuntastrategia vuoteen 2020 asti. Strategia toimii työvälineenä, jonka avulla kuntapäätäjät valitsevat kehittämisen linjaukset neljän vuoden välein. Yhtenä tärkeänä päämääränä on tarjota kuntalaisille palveluita, joiden laatu ja määrä ylittävät suomalaisten kuntien keskimääräisen tason. Tämä tarkoittaa sitä että kaupungin palvelut on oltava selvästi keskimääräistä tehokkaammin tuotettu ja että henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja sisäistää asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyys on toiminnan suunnittelun tärkein lähtökohta. Perusopetuksen ja nuorisotyön tiiviimpi yhteistyö on osa kuntastrategian sekä lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman toteutusta, yhteistyöllä pyritään tehostamaan palvelua ja osaamista. (Pieksämäen kaupungin strategia 2020, 2 - 7.)

Pieksämäen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa seurataan ja arvioidaan monialaisesti joka vuosi. Arvioinnista ja seurannasta vastaa lasten ja nuorten Pieksämäki työryhmä, jonka puheenjohtajana nuorisotoimen esimies toimii. Arvioinnin laadinnan aikana käydään verkoston kanssa laaja-alainen keskustelu siitä, kuinka lasten ja nuorten palvelut ovat Pieksämäellä rakentuneet ja kuinka niitä tulisi arvioinnin, lakien ja tutkimuksen valossa kehittää sekä tiedolla johtaa.

Viime vuosina Pieksämäellä on eletty koulutuselämän murrosta. Ikäluokat pienevät ja on jouduttu vähentämään kouluja sekä kohdentamaan palveluja uudella lailla. Pieksämäen kaupungissa on tehty laaja opetuspalvelujen ja kasvatuksen kehitystyö. Selvityksen aikana on kartoitettu ja tehty päätöksiä toimenpiteistä, joilla kasvatus- ja opetustyötä kehitetään nyt ja tulevina vuosina. Työ on keskittynyt perusopetukseen, mutta myös esiopetuksen, varhaiskasvatuksen, nuorisotyön, lukiokoulutuksen ja toisen asteen ammatillisen koulutuksen tulevaisuutta on pohdittu. Työtettä kaikissa Pieksämäen kaupungin lasten ja nuorten palveluissa on kohdennettu entisestään verkostoyhteistyössä mahdollisemman oikea aikaan varhaiseen tukeen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmatyön mukaisesti.

Pieksämäellä määriteltiin varhainen tuki toimintana, jolla pyritään tunnistamaan, ehkäisemään ja helpottamaan lasten, nuorten ja perheiden ongelmia mahdollisimman varhain heti huolen havaitsemisen jälkeen. Toiminnan ytimenä on ihmisten aito osallisuus, läheisverkostojen tuen hyödyntäminen sekä joustava, rajoja ylittävä yhteistyö. Varhaisessa vaiheessa tarjottu laadukas tuki on vaikuttavaa ja tuloksellista. Vanhempien omat voimavarat ja motivaatio ovat onnistumisen tärkeitä lähtökohtia. Niitä voidaan hyödyntää, kun tukea tarjotaan perheen pulmien ollessa vielä pieniä. Keskeistä onnistumiselle on myös kaikkien lapsiperheiden kanssa työskentelevien yhteistyö lapsen hyvinvoinnin turvaamiseksi. (Pieksämäen varhaisen tuen käsikirja 2011, 2 - 3.)

Nuorisotyön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että nuorisotoimen on uudistettava omaa hallinnonalaansa Pieksämäellä ja tehtävä entistä enemmän ennaltaehkäisevää varhaiseen tukeen perustuvaa työtä siellä, missä lapset ja nuoret ovat eli koulussa yhteistyössä koulutoimen, vanhempien ja verkoston kanssa. Nuorisotoimen henkilöstö koki, että nuorisotyön tulee kiinnittyä samaan organisaatioon varhaiskasvatukseen, perusopetuksen ja lukiopetuksen kanssa jakamaan yhteistä kasvatusvastuuta. Toimiminen samassa organisaatiossa antaa paremmat mahdollisuudet tehdä konkreettista yhteistyötä esimerkiksi koulunuorisotyön eri toimintojen kautta ja edesauttaa joustavuuden ja laadukkuuden parantamista. Pienenä ja ei-lakisääteisenä hallinnonalana nuorisotoimen liittyminen vahvaan ja lakisääteiseen opetuksen toimialaan koettiin samalla vahvistavan nuorisotoimen asemaa Pieksämäellä.

Pohjolan (2010, 27 - 28.) mukaan nuorisotyön ja koulutoimen arvopohjat ja työlle asetetut tavoitteet ovat varsin yhteneväiset sekä toisiaan täydentävät. Yhteistyön kehittämistä voidaankin perustella yhteisillä kasvatustavoitteilla. Nuorisolain mukaan nuorisotyön tavoitteena on vahvistaa nuorten osallisuutta, edistää kansalaiseksi kasvamista sekä vahvistaa elämänhallintaa (Nuorisolaki 72/2006, Asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta 103/2006, Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2007), samat tavoitteet voidaan löytää monelta osin niin perusopetuslaista (628/1998) kuin perusopetuksen opetussuunnitelman perusteistakin. Nuorisotyö on viimeisten vuosien aikana ammatillistunut ja nuorten kasvatuksellisuus on noussut esiin entistä enemmän.

Koulu nuorisotyön yhtenä työympäristönä on nuorisotyön näkökulmasta perusteltu, sillä siellä tavoitetaan koko lasten ja nuorten ikäluokka. Monialaiseen työskentelyot-

teeseen orientoituvan nuorisotyön on helppo kiinnittyä koulun arkeen ja kasvatusyhteisöön. Nuorisotyö koulussa on ensisijaisesti kasvamaan saattamista ja nuorten kasvatustamahdollisuuksia turvaavaa. Yhteisöllisyyden vahvistaminen on nuorisotyössä keskeisellä sijalla, samoin toimiminen ryhmien kanssa. Keskiössä ovat osallisuus, vaikuttaminen ja vuorovaikutteisuus. Yhteisöllisyys ja osallisuus tarvitsevat tuekseen ohjaamista, joka on nuorisotyön vahvaa osaamisen aluetta. Nuorisotyön eri menetelmin voidaan vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, kun koko kouluyhteisö eri toimijoinen jakaa yhteisesti sovitun vision kasvun, kasvamisen ja osallisuuden muodoista. (Pohjola 2010, 6, 26 - 30).

Monialaisen yhteistyön ja koulunuorisotyön avulla voi nuorisotyö Pieksämäellä olla omalta osaltaan vastaamassa modernin yhteiskunnan tuomiin muutoksiin ja haasteisiin lasten ja nuorten kasvatuksen osalta.

3. KEHITTÄMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Kuntien palvelurakenteen muutos

Suomen kansantalouden kannalta maailmantalouden näkymät ovat edelleen heikot. Koko maailman bruttokansantuotteen kasvu on ollut alkuvuonna 2013 kolmen prosentin luokkaa, mutta euroalueella kasvu on ollut vaisua eikä sanottavaa piristystä ole luvassa ennen vuotta 2014. Suomen talous seuraa muuta Eurooppaa, ja Suomen viennille arvioidaan varsin vaatimatonta kasvua lähivuosina, suhdannenusu voi tapahtua näillä näkymin vasta vuonna 2015. Vallitseva epävarmuus hidastaa Suomessa työllisyyden kasvua ja kuntatalouden näkymät kiristyvät lähivuosina valtiontalouden sopeutustoimien ja verotulojen vaimean kasvun takia. (Kuntaliitto 2013, 5 - 7.)

Samaan aikaan suomalainen kunnallishallinto on keskellä itsenäisyytemme ajan voimakkainta murrosta. Maailma kuntien ympärillä oli aina 1990-luvulle saakka suhteellisen yksinkertainen ja sitä hallittiin vuosikymmenien aikana tutuksi tulleilla ja selkeillä toimintatavoilla. Nämä opitut toimintatavat eivät kuitenkaan enää toimi niin kuin ennen. Kuntien todellisuuteen tänä päivänä vaikuttavat mm. seuraavat muutokset:

- kuntapalvelut ja rakenteet sekä yhteiskunnan instituutiot ovat voimakkaan ja nopeutuvan uudistamisen kohteena,
- toimijoiden rooli muuttuu ja uusia toimijoita ilmaantuu,
- kuntien toiminta areenoille tutut ja turvalliset paikalliset toimijat häviävät taloudellisen muutoksen myötä,
- muutos poliittisessa kulttuurissa ja käyttäytymisessä on käynnissä,
- väestö ikääntyy ja siitä johtuu palvelukysynnän kasvu ja työvoimapula,
- kuntien välinen polarisaatio kasvaa. (Haveri, Majoinen & Jäntti. 2009,6.)

Valtiolla ja kunnilla ei ole enää samanlaista erityistä asemaa muiden yläpuolella olevina instituutioina kuin muutama vuosikymmen sitten. Olennaista kuntien tilanteelle on vahva polarisaatio; kunnat jakautuvat voittajin ja häviäjiin. Osa kunnista pystyy selviytymään lakisääteisistä velvoitteistaan hyvin sekä tarjoamaan kuntalaisille myös muitakin hyvinvointia lisääviä palveluja ja osalla on pysyviä vaikeuksia huolehtia edes lakisääteisten velvoitteiden toteutumisesta. (Mts.6.)

Suomen kunnissa toteutetaan parhaillaan monitasoisia uudistuksia, jotka toteutuvat vaihtelevin tavoin organisaatioiden eri tasoilla. Valtio ohjaa kuntia uudistumisessa, mutta toteutukseen vaikuttavat myös ympärillä tapahtuvat rakennemuutokset sekä kunnan asemoituminen toimintaympäristöönsä että paikallinen keskustelu ja ilmapiiri kuntalaisten ja päätöksentekijöiden keskuudessa. Kunnan historiaan ja itsehallintoon suhteutettuna näistä tekijöistä muodostuu kompleksisia konteksteja, joissa kuntauudistuksia toteutetaan organisatorisina muutoksina. Organisaatiomuutokset eivät toteudu itsestään tai pelkästään päätöksentekijöiden ja johdon toimesta, vaan kuntaorganisaatiot toimivat ja kehittyvät henkilöstön voimin. Tästä johtuen kuntauudistusten keskiössä ovat ihmiset, jotka työskentelevät kuntien eri työyhteisöissä. (Vakkala 2012, 18.)

Kuntien päättäjät ja johtajat elävät monien muutosten keskellä. Suurimpina haasteina mainitaan mm. palvelurakenteiden uudistukset sekä uudistuvan lainsäädännön tuomat haasteet. Useat säännökset velvoittavat kuntia ja ammattilaisia monialaiseen yhteistoimintaan, mutta antavat vähän varsinaista ohjausta siihen, miten toimintojen yhteensovittaminen toteutetaan käytännössä. Myös lasten, nuorten ja perheiden palvelut järjestetään kunnissa hyvin eri tavoin palveluja tuottavien yksiköiden nimet ja kokoonpanot vaihtelevat suuresti eri kuntien välillä. Osa kunnista järjestää lasten, nuorten ja

perheiden palvelut alueyhteistyönä ja osa taas kehittää kunnan sisäisiä organisaatio ja palvelumalleja. (Perälä yms. 4 -19.) Kuntien johdon mukaan palvelurakennemuutosten lisäksi pitää kehittää myös eri kuntien välistä yhteistyötä. Samaa esitetään kuntaliiton 2003 toteuttamassa kuntarakennemuutos tutkimuksessa. (Haveri yms. 2003, 13 - 15.)

Kuntauudistuksilla kunnat pyrkivät karsimaan myös raskaiden organisaatioiden aiheuttamia ylläpitomenoja. Kuitenkin talouskriisissä olevat kunnat käyttävät edelleen varovaisesti lainsäätäjän tarjoamia mahdollisuuksia toimia kilpailukykyisemmin. Oman lisän varovaisuuteen tuo lautakuntien jäsenet ym. luottamusmiehet. Nuorisosalta löytyy monia tapoja tuottaa palvelut talousahdingosta huolimatta. Palveluja tuotetaan joko yhteistyössä, ostopalveluina tai toimintaa tehostamalla. Nuorisosalalla on ollut luontevaa tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. On luontevaa, että esimerkiksi alalla toimivat järjestöt ovat yhteistyössä toteuttamassa tapahtumia ja toimintaa. (Sirniö & Honkanen 2007, 40, 51.)

Airaksisen(2009) mukaan hallinnon uudistamisessa tarvitaan luovia, uudenlaisia ratkaisuja, jotka voivat syntyä vain moniäänisyyden ja vuoropuhelun kautta (Vakkala 2012, 23).

Joissakin kunnissa on tehty uudenlaisia ratkaisuja ja siirrytty toimintojen organisoinnissa ns. elämänkaarimalliin. Elämänkaarimallissa lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelut on koottu yhteiseen hallintokuntaan. Malli vahvistaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin kokonaistarkastelua ja parantaa lasten ja nuorten hyvinvointipolitiikan koordinaatiota, ohjausta, seuranta ja arviointia. (Opetusministeriö 2010, 19.)

Noin 67 000 asukkaan Hämeenlinna on viime vuosina uudistanut omia palvelujaan elämänkaarimallin mukaisesti. Nuorisotyön asioista päättää lasten ja nuorten lautakunta ja palveluiden organisoinnissa toimitaan tilaaja-tuottaja -mallin mukaisesti siten, että tilaajan ja tuottajan tehtävät on erotettu toisistaan. Tilaaja vastaa palvelujen järjestämisestä päättämällä mitä palveluja kuntalaisille tarjotaan ja mistä tarvittavat palvelut hankitaan. Tilaajan vastuulla on myös palvelu- ja asiakasohjaus. Poliittinen päätöksenteko tapahtuu lasten ja nuorten lautakunnassa, jonne asiat valmistelevat lapset, nuoret ja elämänlaatu-tiimi. Lasten ja nuorten lautakunta päättää varhaiskasvatus-, opetus- ja

lasten sekä nuorten kasvua tukevien palveluiden asioista. Tilaajatiimien moniammatillista osaamista käytetään laajasti ja monipuolisesti yli lautakuntarajojen. (Hämeenlinnan kaupunki.)

Myös Sastamalan kaupunki on uudistanut organisaatiotaan sekä palvelujaan ja on päättänyt palvelutuotannossaan käyttämään prosessimaista toimintamallia. Toimintamallin mukaan kaupungin palvelutuotanto jakaantuu kolmeen ydinprosessiin. Ydinprosesseja ovat sosiaali- ja terveystyö, kasvu ja kulttuuri ja yhdyskunta ja ympäristö. Kasvu ja kulttuuri ydinprosessi toimii kasvatusjohtajan johdolla kasvatus- ja opetuslautakunnan ja kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisena. Ydinprosessin toimialaan ja tehtäviin kuuluvat varhaiskasvatus, perusopetus, lukiokoulutus, nuorisopalvelut, liikuntapalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, kulttuuripalvelut, musiikin opetuspalvelut ja vapaan sivistystyön palvelut (Sastamalan kaupunki.)

3.2 Nykynuoruuden haasteet

Myös lasten, nuorten ja perheiden maailma on muuttunut. Perherakenne on monimuotoistunut ja työelämässä on tapahtunut perheiden arkeen heijastavia muutoksia. Nuorten toimintakulttuuri on murroksessa ja erityisesti sosiaalisen median ja teknologian kehittyminen on muuttanut lasten ja nuorten vapaa-aikaa. (Perälä yms. 2012, 12.)

Työelämän ja työmarkkinoiden muutos on vaikuttanut etenkin nuorten elämään ja tulevaisuuden hahmottamiseen. Ennen tavanomaisen elämänkulun eri vaiheet muotoutuivat työuran ympärille. Lapsuus ja nuoruus nähtiin työhön valmistautumisena, aikuisuus työn tekemisenä ja vanhuus työstä eläkkeelle jäämisenä. Nyt elämäntie on pitkien opiskeluaikojen ja sirpaleisten työurien myötä muuttunut. Elämäntie vuorottelevat työelämään, perhe-elämään, opiskeluun sekä vapaa-aikaan osallistumisen jaksot. Pirstaleiset työurat vaikuttavat nuorten aikakäsityksiin, ajankäyttöön ja tulevaisuuteen suuntautumiseen. Samaan aikaan nuoruuden ja tulevaisuuden suhde on aiempaa problemaattisempaa, nuoria vaaditaan yhä aiemmin tekemään omaa tulevaisuuttaan koskevia valintoja, kun taas samaan aikaan tulevaisuus on nopean muutoksen aikaa ja entistä vaikeammin ennakoitavaa ja suunniteltavaa. Ajan kulku on kiihtynyt

nopean muutoksen ja reaaliaikaisen kommunikaation sekä tietotulvan myötä, jonka myötä huomio kiinnittyy entisestään nykyhetkeen. (Kojo 2010, 23 - 28.)

Modernisaatiokehitykseen olennaisena liittyvä yksilöllistyminen ja yksilöllisyyden syveneminen tuovat oman haasteensa myös nuorisokasvatukselle ja sen ammattilaisille. Aittolan (2010) mukaan yksi tärkeimpiä myöhäismodernia tilannetta kuvaava koordinaatti on yksilöllistyminen, joka tulee esiin kaikilla keskeisimmillä elämänalueilla ja nuorten elämää ohjaavana periaatteena. Yksilöllistyminen onkin avannut mahdollisuuksia oman elämän suunnitteluun, mutta toisaalta yksilöllistyminen on jättänyt nuoret yksin vastuuseen omasta elämästään ja tekemistään valinnoista. (Aittola 2010, 340; Nivala & Saastamoinen 2010, 15 - 16.)

Aittolan (2010, 341) mukaan myös kulutuksen merkitys nuoren identiteetin rakentamisessa on lisääntynyt. Nykynuoret elävät aikaisempia sukupolvia pidempään erilaisen kulutuksellisten ja vastaanottavien oppimisprosessien parissa. Samanaikaisesti koulutusajat ovat pidentyneet mikä mahdollista erilaisia identiteetikokeiluja, mutta samalla oman hyödyllisyyden kokeminen siirtyy myöhäisempään ajankohtaan. Tästä aiheutuu myös se, että vanhemmat huolehtivat lastensa toimeentulosta pidempään, mikä lisää nuorten henkistä riippuvuutta vanhemmistaan sekä vastuunotto omasta toimeentulosta siirtyy. Lisäksi nuoret kohtaavat yhä vanhempina työelämän käyttäytymisnormit sekä toimintatavat, jolloin niitä ohjaaviin normeihin sopeutuminen siirtyy myös myöhäisemmäksi

Nuorten monimutkaistuvat tilanteet yksilöllisyyttä korostavassa tietoyhteiskunnassa sekä muuttunut sosiaalisuus haastavat ammattikasvattajia kohtaamaan nuoria ja heidän perheitään uudenlaisissa tilanteissa. Koulun kasvatusvastuuta jakamaan tarvitaankin sosiaalisuuden asiantuntijoita ja koska nuorisotyö toimii niin sosiaalisen kuin pedagogiikan pinnoilla, löytää nuorisotyö asiantuntijuuteensa soveltuvia tehtäviä molemmista. (Leppä 2012, 85 – 86.)

Pieksämäellä nuorisotyö on asemoimassa paikkaansa koululle yhdeksi koulun toimijaksi. Asemointiinsa nuorisotyö hakee perusteluja mm. edellä esitetyistä nuorten yhteiskunnallisista tarpeista sekä peruspalvelujärjestelmän katvealueelta eli siitä mihin opetustyön ja sosiaalityön resurssit nuoren varhaisessa tukemisessa eivät riitä. Nuori-

sotyö koulussa on rajapintatyöskentelyä esimerkiksi koulun yhteisöllisyyden tukemisessa sekä erilaisten tehostetun ja yleisen tuen toteuttamisessa. (Mts. 86.)

Nuorisotoimen siirtyminen koulutoimen alaisuuteen tiivistää yhteistyötä lasten ja nuorten palveluiden osalta. Teoriapohja kehittämiselle lähtee Pieksämäen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmasta, jossa yhdeksi keskeiseksi asiaksi on nostettu yhteistyön ja palveluprosessien kehittäminen lasten ja nuorten kasvun tukemiseksi Pieksämäellä. Lasten ja nuorten Pieksämäki- hyvinvointisuunnitelman lainsäädännöllinen velvoite tulee nuorisolaista (72/2006) ja lastensuojelulaista (417/2007), jotka kytkeytyvät vahvasti valtioneuvoston lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelmaan. Perustana valtioneuvosto on käyttänyt Suomen perustuslakia ja YK:n lasten oikeuksien sopimusta.

Suomen perustuslaki velvoittaa turvaamaan lapsen oikeudet ja ottamaan huomioon lapsen edun kaikessa yhteiskunnan toiminnassa. Lapsella ja nuorella on perustuslakimme mukaiset kansalaisen oikeudet, oikeudet osallistumiseen, oppimiseen, palveluihin sekä huolenpitoon ja erityiseen suojeluun (L 731/1999). Lapsen oikeuksien sopimuksen (Sops 59; L 60/1991) mukaan eri artiklat ryhmitellään usein kolmeen ryhmään; 1) lapsella on oikeus osallistua ja tulla kuulluksi häntä koskevissa asioissa; 2) lapsella on oikeus osuuteen yhteiskunnan voimavaroista ja 3) lapsella on oikeus erityiseen suojeluun. (Kuntaliitto 2008, 6.)

3.3 Organisaatioiden kehittämistoiminta

Kehittämistoiminta on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään parantamaan vanhentuneita käytäntöjä ja toimintoja. Toikko ja Rantanen kirjassa (2009, 14 - 16) tutkimuksellinen kehittämistoiminta esittelevät perusteellisesti kehittämistä. Kehitystoiminta on pitkäjänteistä, tavoitteellista ja muutokseen tähtäävää. Toikko ja Rantanen jäsentävät kehittämisen kuuden sanaparin avulla, jotka ovat: toimintatavan vai toimintarakenteen kehittäminen, rajatut yksikkökohtaiset uudistukset vai laaja-alaiset reformit, ulkoapäin määritelty tavoite vai toimijoiden itsensä määrittelemä, hankeperustainen vai jatkuva kehittämistoiminta, innovaatio vai diffuusio, sisäinen kehittäminen vai toimitusprojekti. Pieksämäen muutos jäseneltynä näiden sanaparien avulla on toimintarakenteen

sisäistä kehittämistä, joka on toimijoiden itsensä määrittelemä ja jatkuva. Kehittäminen ei lopu organisaatiomuutokseen vaan se on osa perustoimintaa, jonka avulla nuorisotoimi arvio toimintaansa vuosittain.

Kirjassa Lasten ja nuorten perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen (Perälä ym. 2012, 108 - 115) esitellään hyvin mitä on käytännön kehittämistyö ja miten se etenee. Teoksessa kerrotaan, että kehittämisprosessin eteneminen ja palvelukokonaisuuksien muuttaminen lähtee kehittämiskohteiden tunnistamisesta. Perustana toimivat lakisääteiset hyvinvointisuunnitelmat, monialaisten työryhmien luomat kehittämistavoitteet asiakastyön parantamiseksi sekä myös kuntalaisten palaute. Tunnistamisen jälkeen seuraava vaihe on tavoitemallin kehittäminen paikallisesti tai alueellisesti ja kun kehittäminen on saatu käyntiin, voidaan laatia käyttöönottosuunnitelma. Käyttöönottosuunnitelman toimeenpano vastuu on hallinnonalojen ja työyksiköiden johtajilla. Toimeenpano voidaan toteuttaa asteittain ja arvioida jokaista vaihetta ennen seuraavaan toimenpiteeseen siirtymistä. Osa muutoksista toteutetaan hallinnonalan johdon sisäisinä päätöksinä mutta isommat muutokset on hyväksyttävä kunnan ylimmän johdon kautta. Pieksämäellä tämä tarkoitti lautakunnan muutoksen hyväksyttämistä ja vahvistamista johdon kautta. Toimintojen sisältöjen muuttamista työyhteisön ja nuorisosihteerin päätöksinä niin, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toiminnan edelleen kehittäminen ja tavoitteiden saavuttaminen näin ollen kuuluu myös nuorisotoimelle. Koska muutosprosessi on aloitettu vuoden 2012 lopulla ja varsinainen lautakunnan muutos on tapahtunut vuoden 2013 alusta, on muutosprosessi vielä aluillaan ja siksi tarkastelun alla.

Osallistava kehittäminen on olennainen osa yhteensovittavaa prosessia. Sen ydinajatus on muutoksen tekeminen yhdessä niin kuin Pieksämäelläkin. Pysyvään muutokseen pääseminen edellyttää yhdessä oppimista ja varsinkin jokaisen sitoutumista oman työnsä kehittämiseen. Muutos pitäisi nähdä mahdollisuutena uuteen ja parempaan organisaatioon ja sen toimintatapaan. Kirjan nimi, yhteensovittava johtaminen, kuvaa hyvin sitä prosessia, jota Pieksämäellä eri kasvatusalojen sektoreiden yhteen liittämisellä haetaan. (Perälä ym. 2013, 98 - 99.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan organisaatiot tarvitsevat kehittämistyötä esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen, kasvun aikaansaamiseen, tavaroiden

ja palveluiden kehittämiseen, toiminnan tehostamiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja niin edelleen. Kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Koska maailma muuttuu niin nopeasti, on myös yritysten ja erilaisten organisaatioiden pysyttävä tässä muutoksessa mukana. Kehitystä on tapahduttava jatkuvasti, jottei jäädä kilpailijoiden jalkoihin tai ettei oman organisaation toiminta lopu jopa kokonaan. (Ojasalo ym. 2009, 12 – 13.)

3.4 Organisaatiomuutoksen erityispiirteitä

Organisaatiomuutoksesta, muutosjohtamisesta ja pedagogisesta johtamisesta on olemassa paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Organisaatiomuutoksista on tehty viime vuosina tutkimuksia varsinkin varhaiskasvatuksen puolelta. Tutkimuksissa on pohdittu paljon johtajuutta muutoksessa ja sen vaikutusta. Hannu Päivisen (2010) pro gradu -tutkimuksessa kartoitettiin varhaiskasvatuksen siirtämistä sosiaalitoimen alaisuuteen ja sen vaikutusta esimiestyöhön ja toimenkuviin. Kyseisessä tutkimuksessa johtamisen todettiin selkiytyneen mutta myös työmäärän lisääntyneen. Tämä näyttäisi olevan sama lopputulos kuin Maija Haapasen pro gradu -tutkimuksessa (2012) Kunnan varhaiskasvatuksen johtaminen muutoksessa. Molemmissa töissä on käytetty SWOT-analyysia sekä pohdittu pedagogista johtamista että muutosjohtamista kuten myös tässä opinnäytetyössä. Johtajuuden haasteet muutoksessa näyttäytyvät samanlaisina oli kyseessä sitten nuorisotoimi tai varhaiskasvatus. Kuinka saada muutos vietyä lävitse ilman, että se lisää esimiesten työmäärää, miten saada viestintä toimimaan ja koko työyhteisö mukaan muutokseen? Aikaa tarvitaan sekä suunnitteluun, käytännön järjestelyihin ja tiedottamiseen että uudistuksen mukanaan tuomien muutoksien sopeuttamiseen. Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen varatun ajan ei välttämättä tarvitse olla kovin pitkä. Joskus nopeasti toteutetut muutokset koetaan jopa paremmiksi, koska pitkään jatkuva epävarmuuden tila koetaan rasittavaksi työyhteisössä. Siitäkin huolimatta, että ripeästi toteutetut uudistukset voivat lisätä kiirettä merkittävästi. Ajan merkitys korostuu myös siinä, ettei muutos pääty uudistuksen toteuttamiseen, vaan muutos on jatkuva ja monitahoinen prosessi. Muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuus koetaan olennaisena. Liian yleisluontoinen ja toisaalta liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä toimi työyhteisössä. Tiedottamisen tulee olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. (Haapanen 2012, 2; Päivinen 2010, 54 - 44.)

Organisaatiomuutokset ovat pysyvä osa nykyistä työelämää. Useimmat työntekijät käyvät läpi yhden tai useita organisaatiomuutoksia työuransa aikana. Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Työnantajille sekä työntekijöille organisaatiomuutokset ovat merkittävä haaste, koska useasti päivittävät työtehtävät on hoidettava samalla kun muutosprosessi toteutetaan. Organisaatiomuutokset ovat monessa organisaatiossa jatkuva prosessi, mikä tarkoittaa siirtymistä nykyisistä työtavoista uusiin tekemisen tapoihin ja työntekijöiden ja työryhmien avoimuus muutoksille sekä heidän tapansa reagoida niihin vaihtelevat. (Työterveyslaitos, 5 - 12.)

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, halusimmepa sitä tai emme. Kaikilla organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä. Kamenskyn (2012, 20, 30 - 31.) mukaan eri organisaatiot kehittyvät usein vain pakon edessä. Uusiutuminen vaatii aina ykkösmiehen tai naisen, mutta todelliseen uusiutumiseen vaaditaan laajempaa joukkuetyöskentelyä. Organisaatiomuutokset ja -fuusiot ovat tämän päivän keinoja kehittää toimintaa ja luoda menestymisen mahdollisuuksia. Päätökset voivat olla selkeitä, mutta vasta muutoksen toteutus ratkaisee onnistumisen.

Työterveyslaitoksen Krista Pahkinin mukaan viestintä, aito vuoropuhelu ja työntekijöiden mahdollisuus saada selvitys muutoksen syistä ovat tärkeitä tekijöitä onnistuneessa organisaatiomuutoksessa. Suuri tai tärkeä organisaatiomuutos ei suoraan tarkoita sitä, että työntekijä olisi siitä kiinnostunut. Kiinnostuksen vaikuttaa enemmän se, onko muutoksella suoraa vaikutusta henkilön omaan elämään. Pahkinin mukaan yksi ratkaisevimmista tekijöistä muutoksessa on työntekijöiden elämänhallinnan tunne. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö osaa suhtautua muutoksen enemmän järjellä ja selviytyy siitä vähemmällä stressillä. (Työterveyslaitos 2012.)

Nybergin (2013, 10 - 12) mukaan heikko henkilöstöjohtaminen ja siitä johtuva kyvyttömyys saada henkilöstö mukaan muutokseen, on muutoksen onnistumisen kannalta yksi suurimmista riskeistä. Jos henkilöstöä ei huomioida muutostilanteissa tarpeeksi, vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen johtajuus ei toteudu riittävällä tavalla. Tällöin ihmisten erilaisista käsityksistä uudistuksen tavoitteeseen ja tehtävään ei keskustella vaan teemaksi nousee konfliktien välttäminen ja konsensuksen tavoittelu, jolloin uu-

distuksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Johtamisen pahimpia puutteita on työntekijöiden kohtaamattomuus yksilöinä sekä ihmisyden ja tunteiden ohittaminen. Ihmiskeskeisen onnistuneen muutoksen keskeiset tekijät ovat muutosdynamiikan ymmärtämisen lisäksi avoin kommunikaatio ja luottamus, joka mahdollistaa motivoivan ja yhdessä oppimista tukevan vuorovaikutuksen. Se, miten muutosta johdetaan, heijastaa sekä esimiehen että koko organisaation arvoja, ihmiskäsitystä ja johtamistapaa.

Helsingin yliopistossa tehdyn pro gradu -tutkimuksen mukaan 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu puutteellisen muutosvalmiuden takia. Tutkimuksessa nähdään muutosjohtaminen keskeisenä onnistumisen elementtinä. Muutosjohtajan tulisi ymmärtää miten ihminen reagoi muutokseen ja miten henkilöstön muutosvalmius rakentuu, koska vaikka suurin osa olisi muutosmyönteistä, niin hyvin pieni joukko voi pilata koko hyvin alkaneen muutosprosessin. Muutosvalmius muodostuu siitä missä kontekstissa muutos tapahtuu, mikä on sen sisältö, toteutustapa ja mitkä ovat muutokseen osallistuvien henkilöiden ominaisuudet. (Aitolehti 2012.)

4. KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

4.1 Kehittämisen tavoite

Yhteiskunta ja sen mukana eri organisaatioiden toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Muutos ei ole poikkeustilanne nyky-yhteiskunnassa vaan se on koko ajan läsnä organisaatioiden toiminnassa. Organisaatioiden tulee selviytyäkseen pyrkiä mukautumaan tähän jatkuvaan muutokseen myös organisaatorakenteellaan. Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen muokkaa myös organisaation sisäisiä rajoja (Juuti & Virtanen 2009, 24 – 25.) Pieksämäellä tämä kuntarakenteen ja kuntakentän toiminnallinen muutos näyttäytyy niin ikään organisaatorajojen ja rakenteiden pohdintana. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. sitä, että nuorisotoimi siirtyy vapaa-aikatoimesta koulutoimen organisaatioon.

Pieksämäellä kunnallinen opetustyö ja nuorisotyö ovat molemmat uudistumisen ja uudelleen organisoitumisen prosessissa. Muutospaineita aiheuttavat mm. yhteiskunnalliset muutokset ja kiristynvä kuntatalous. Keskeisin kehittämistehtävä molempien

ammattikuntien aloilla onkin se, miten työ tulisi organisoida ja toteuttaa, jotta työn kohteena olevat lapset ja nuoret voisivat paremmin ja työ olisi kustannustehokasta. Voidaan ajatella että nuoriso- ja opetustyön yhteinen työ sijoittuu systeemisen ajattelumallin mukaan toimintaympäristöön, jossa yhden osatekijän toiminnan muutos aiheuttaa muidenkin osatekijöiden muutosta.

Pohjolan (2010, 1) mukaan suomalaisessa yhteiskunnassa yleisesti ja koulussa erityisesti on tilaus moniammatilliselle yhteistyökulttuurille. Moniammatillisuus tulee nähdä uudella tapaa, sillä uusia haasteita tulee sekä koulun sisältä että sen ulkopuolelta globaalista yhteiskunnasta aina talouselämää myöten. Koko suomalainen koulutussektori käy parhaillaan läpi merkittävää muutos- ja uudistumisprosessia. Uudistumisprosessi, uusien toimintamallien luominen, edellyttää uuden tiedon ja uusien innovaatioiden järjestelmällistä luomista organisaatioiden ja tiedonalojen perinteisiä rajoja ylittäen. Nuorisotyö on perinteisesti sijoittunut vapaa-aikaan ja kuntaorganisaatiossa useimmiten eri hallinnonalaan kuin koulu. Koulun ja nuorisotoimen käytänteet ja tavat aina arvoja myöten ovat kehittyneet toisistaan erillään, vaikka tekemisen kohde on sama: lapset ja nuoret. Havaittavissa on kuitenkin asennemuutosta. Lasten ja nuorten parissa toimivat ammatti-ihmiset ja instituutiot, koulu ja nuorisotyö, hakeutuvat yhteistyöhön, koska molempien tavoite on sama: lasten ja nuorten kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin tukeminen.

Cederlöfin (1998, 48) mukaan nuorisotyö on palvelua, jolle on runsaasti kysyntää ja jota mikään muu toimiala ei tarjoa. Nuorisotyö on erityisala, joka tarjoaa tasarvoisesti erilaisia toimintamahdollisuuksia ja ympäristöjä kaikille nuorille. Nuorisotyö on kasvua tukevaa työtä ja toimintaa, joka tavoittaa nuoria, joita muut käytännöt eivät tavoita. Lisäksi koti ja koulu eivät yksinään riitä vastaamaan nykyajassa ilmeneviin ihmisten toiminta-, kasvu- ja kansalaisvalmiuksien tarpeisiin. Tässä tilanteessa nuorisotyöllä on kasvu ympäristön tarjoajana ja kehittäjänä erityinen rooli.

Pieksämäellä nuorisotoimen yhdistäminen koulutoimeen on kahden hallinnonalan yhdistämistä yhdeksi yksiköksi, jonka tehtävänä on saada synnergiaetua yhteistyöstä ja parempia palveluja kuntalaisille eli lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen. Tavoitteena on saada aikaan tiiviimpi yhteistyö koulun sekä siellä jo olevien toimintojen, toimijoiden ja nuorisotoimen välille. Yhdistämisen tarkoituksena on luoda kokonai-

suus, jotta pystytään parempaan ja joustavampaan yhteistyöhön asiakkaiden kasvun ja hyvinvoinnin tukemiseen monialaisen yhteistyön myötä mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti.

Yhtenä tärkeänä tavoitteena on toimintojen yhtenäistäminen, asiantuntijuuden jakaminen ja uudet roolit koko prosessissa. Kyseessä on kahden erilaisen toimintakulttuurin ja organisaation yhdistäminen. Haastavuus on toimintakulttuurien erilaisuudessa, nuorisotyö on villiä kenttää kun taas koulun toimintoja määritellään vahvasti opetuslain ja opetussuunnitelman mukaan. (Valpola 2004, 17 - 21.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on uudistaa Pieksämäen nuorisotoimen organisaatioita siten, että monialaisen yhteistyön kautta luodaan uudenlainen nuorisotyön organisaatiomalli. Kehittämistyön tuloksena syntyy konkreettinen organisaatiomalli miten nuorisotyö asemoituu sivistystoimeen. Muutoksella haetaan nuorisotoimen aseman vahvistamista ja lisäarvoa nuorisotyölle Pieksämäen kuntaorganisaatiossa.

4.2 Kehittämismenetelmät

Muutosprosessissa käytimme kahta kehittämismenetelmää, joilla on suuri osuus ja merkitys silloin, kun organisaatio muuttuu tai kohtaa uusia haasteita kuten Pieksämäellä. Toisella näistä tavoitellaan kykyä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen, palautekeskusteluun ja asioiden arvioimiseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Tämä on pedagogista johtamista. Pedagoginen johtajuus on myös positiivisuutta ja avoimuutta sekä tietoisuutta oman sekä työyhteisön pätevyyden kehittämistarpeista. Toisena kehittämismenetelmä on muutosjohtaminen. Sen avulla etsitään välineitä ja toimintamalleja, joiden avulla muutos saataisiin mahdollisimman nopeasti ja kivuttomasti ja onnistuneesti suoritetuksi. Muutoksen johtamisen käsite liittyy johtamisen peruskäsitteeseen. Johtamista voidaan määritellä lukuisin eri tavoin ja eri lähtökohdista, esimerkiksi ryhmän sosiaalisen prosessin tai rakenteen osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikutustapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrittäessä tai sosiaalisena roolina. (Penttinen 2012)

Pieksämäen organisaatiomuutoksessa muutosjohtamisella tarkoitetaan sitä prosessia, jonka avulla Pieksämäen nuorisotoimen organisaatio pyrki toteuttamaan kestävän, toiminnan tavoitteiden mukaisen muutoksen eli siirtymisen vapaa-aikatoimesta koulutoimen alaisuuteen. Se tarkoittaa muutoksen eri vaiheiden johtamista eli toimenpiteitä, joiden avulla vahvistetaan organisaation valmiutta kohdata ja toteuttaa muutoksia henkilöstöä osallistamalla aidossa vuorovaikutuksessa. Muutosjohtamisen välineenä toimi SWOT-analyysi, mikä osallisti henkilöstön muutokseen sekä työpaikkapalaveria, joiden avulla teimme muutosta näkyväksi ja toteutimme muutosviestintää.

Pedagogisen johtamisen myötä työntekijöitä ohjattiin kohti yhteistä päämäärää eli kohti uutta organisaatiota samalla tehden näkyväksi yhteisesti määritellyt visiot ja tavoitteet. Organisaatiomuutoksessa on kyse myös sosiaalisesta prosessista, jossa esimies vaikuttaa johdettaviinsa ja heidän oppimiseensa. Pedagogisen johtamisen myötä analysoidaan kuinka paljon Pieksämäen nuorisotoimen henkilöstöllä on pedagogista kykyä ja valmiuksia sekä mitä osaamista tulee vahvistaa siirryttäessä uuteen organisaatioon. Pedagogisen johtamisen konkreettisena välineenä esimies käytti kehityskeskusteluja, joiden kautta kartoitimme henkilöstön osaamista sekä ohjasimme nuorisotyöntekijöitä kohti yhteistä päämäärää. (Taipale 2004,78.)

4.2.1 Pedagoginen johtaminen

Artikkelissaan pedagoginen johtajuus uudistumisen välineenä, Taipale (2008, 51) toteaa, että nykypäivänä johtajilta vaaditaan kykyä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen sekä jatkuvaan muutokseen ja toiminnan ja asioiden arviointiin yhdessä, kriittisesti ja reflektoiden. Johtajan tehtävä on ymmärtää kaikkien osapuolten ajattelutapaa ja kieltä ja osattava linkittää toimijat yhteen. Johtajan on toimittava tulkkina, joka nivoo eri suunnista tulevat ideat ja ajatukset järkeväksi ja toimivaksi tavoitteita edistäväksi kokonaisuudeksi.

Pedagoginen johtajuus näkyy kyvyssä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen, palautekeskusteluun ja asioiden arvioimiseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Pedagoginen johta-

juus on myös positiivisuutta ja avoimuutta sekä tietoisuutta oman sekä työyhteisön pätevyyden kehittämistarpeista. (Taipale 2004, 76 - 77.)

Pedagoginen johtaja ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja osaa motivoida ihmiset toimimaan aktiivisesti, nauttimaan oppimisesta ja luomaan yhdessä asiakaslähtöisiä, uudenlaisia toimintatapoja. Pedagoginen johtaja on positiivinen ja avoin, hän kykenee tuloksellisesti sosiaalistamaan toimijat ympärillään uudenslaisiin yhteisöihin, verkostoihin ja prosesseihin. (Taipale 2008, 52.)

Ammatilliseen uusiutumiseen tarvitaan johtajia, jotka kykenevät asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi myös pedagogiseen johtamiseen. On analysoitava kuinka paljon pedagogista kykyä ja valmiuksia organisaatiosta löytyy ja kuinka osaamista voidaan vahvistaa. (Taipale 2004,78.)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä työntekijän tehtävät usein laajenevat tai muuttuvat, mikä vaatii osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoitus paljastaa mahdolliset puutteet yksittäisen työntekijän senhetkisessä osaamisessa verrattuna työn uusiin vaatimuksiin ja auttaa tunnistamaan täsmällisiä koulutustarpeita. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä, minkälaista koulutusta on tarjolla tai tarvitaan, jotta riittävä osaaminen varmistetaan uudistuvissa tehtävissä (Työterveyslaitos 2011, 21.)

Organisaatiomuutoksen myötä Pieksämäen nuorisotoimi joutui ammatillisesti uusiutumaan ja osin muuttamaan entisiä toimintatapojaan, koska työtä suunnataan organisaatiomuutoksen myötä enenevässä määrin uudenlaisten toimintatapojen luomiseen monialaisessa yhteistyössä etenkin koulutoimen kanssa. Pedagogisena johtajuus ohjasi muutosprosessissa henkilöstä ymmärtämään, tulkitsemaan ja hallitsemaan vuorovaiikutusta positiivisen avoimuuden keinoin, samalla myös oivaltaen oman jatkuvan kasvunsa kautta ammattitaidon parantamisen merkityksen niin yksilön ja tiimin kuin koko verkoston onnistumisessa. Välineenä Pieksämäellä käytettiin kehityskeskustelua, jonka avulla esimies kartoitti henkilöstön osaamisen ja koulutustarpeen sekä laati yhdessä työntekijöiden kanssa henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat.

4.2.2 Muutosjohtaminen

Muutos on haaste. Jos hoidat sen hyvin, hyödyt monikertaisesti. Jos hoidat muutoksen huonosti, saatat muut ja itsesi vaaraan (Kotter & Rathgeber 2008, 13.)

Sanotaan, että vain muutos on pysyvää. Muutoksen johtaminen on iso haaste riippumatta siitä, onko kyseessä toiminnan laajentaminen tai supistaminen ja tulipa muutostarpeet ulkoa tai sisältä. Muutos sanana herättää ihmisissä kovin erilaisia tunteita. Toisia se innostaa ja inspiroi - toisia ahdistaa ja kiukuttaa. Jotta muutoksen läpivieminen organisaatiossa olisi pääasiallisesti positiivinen kokemus, tarvitaan laadukasta muutosjohtamista. Muutosjohtaminen kahden organisaation kulttuureiden yhdistämisessä ja strategisen linjan yhtenäistämässä on vaativa ja haasteellinen tehtävä. Muutosta tulee johtaa suunnitellusti ja järjestelmällisesti, jotta se herättää luottamusta ja sitoutumista sekä henkilöstössä että sidosryhmissä. Tällöin vastaavasti johto voi odottaa muutokseen sitoutuneelta ja siihen luottavaisin mielin suhtautuvalta henkilöstöltä nopeampaa sopeutumista uuteen tilanteeseen. Pieksämäellä pidettiin tärkeänä tarjota henkilöstölle yhdistymisprosessissa johtamisen keinoin luottamuksellinen ilmapiiri sekä suunnitelmallinen muutosprosessi, jossa niin esimies kuin työntekijätkin saavat osallisuuden tunteen. Ajan tasalla oleva ja luottamukseen perustuva tiedottaminen lisäsi nuorisotoimen henkilöstön luottamusta organisaatiomuutosta kohtaan. (Alijärvi 2009, 15 - 17.)

Johdolla on suuri rooli organisaation muutoskyvyn kehittämisessä. Sen on ymmärrettävä ja ennen kaikkea hyväksyttävä tarve muutokselle alttiin organisaation rakentamiseksi. Pelkkä johdon sitoutuminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan koko työyhteisön osallistumista ja yhdessä tekemistä. (Juuti & Virtanen 2009, 60.)

Organisaatiomuutoksen alkuun panevana voimana nähdään strategisen suunnan selkeys ja uudistumishalukkuus. Muutos vaatii aina hyviä esimiestäitoja. Onnistunut johtaminen muutoksessa vaatii vuorovaikutustaitoja ja keskustelua työyhteisössä. Ihmiset suhtautuvat tunteella muutoksiin ja tunnetilat vaihtelevat läpi koko muutosprosessin. Hyvä johtaja osaa tarttua työyhteisön tunnetiloihin ja asettua muiden asemaan. Suurin haaste muutoksessa johtajalla on sitouttaa henkilöstö muutokseen. (Mts. 24 – 25.)

Muutoksen lähtökohtana on organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Muutoksen suunnittelussa, eteenpäin viemisessä, toteuttamisessa, kehittämisessä ja edelleen arvioinnissa otetaan huomioon samanaikaisesti organisaation yleistavoitteet (toiminnan yleispäämäärät, taloudelliset tavoitteet ja tuloshakuisuus, asiakkaiden tarpeet ja kumppanuuksien kehittäminen) ja organisaation sisäisen dynamiikan vaatimukset (henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet). Hyvässä muutoksen johtamisessa molemmat näkökulmat otetaan huomioon siten, että kaikissa vaiheissa toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite säilyy kirkkaana, johtaminen perustuu tosiasioihin ja on prosessin omaista. Myös muutoksen edellyttämiin uuden oppimisen vaatimuksiin pitäisi kyetä vastaamaan ja resursoimaan organisaatiomuutoksen edellyttämällä tavalla. (Luomala 2008, 4.)

Muutoksessa yhdistyvien organisaatioiden henkilöstö on erilaisten kulttuurien kohtaamisen ja uuden yhteisen kulttuurin rakentamisen haasteen edessä. Muutoksissa koetaan myös helposti epäoikeudenmukaisuutta uusissa tilanteissa ja uuden organisaation ottaessa ensiaskeliaan. Henkilöstön oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden kokemukset ovat avain onnistuneeseen muutosprosessiin. Pieksämäellä vuorovaikutustaidot nuorisosihteerin ja muiden työntekijöiden välillä sekä esimiehen herkkyys tarttua asioihin oikealla tavalla oikeassa vaiheessa koettiin tärkeänä organisaatiokulttuureiden yhdistyessä. Henkilöstön työpaikkapalaverit ja yhteiset kahvihetket, jossa sai kysellä ja vaihtaa ajatuksia edistivät henkilöstön muutosvalmiutta. Myös organisaatiokulttuuriset seikat oli osattava huomioida ja niiden perusteella kyettävä päätöksentekoon. (Alijärvi 2009, 1.)

Anneli Valpolan kirjassa (2004, 18 - 25) Organisaatiot yhteen - Muutosjohtamisen käytännön keinot, kerrotaan miten muutosjohtamisen keinoja voi soveltaa organisaatioiden muutostilanteissa. Kirjassa esitetään viisi muutoksen elementtiä mitä onnistuminen edellyttää. Valpolan mukaan muutoksen täytyy olla suunniteltu ja prosessimaisesti toteutettu, viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla avointa, osallistumisen aktiivista ja ihmisillä tulee olla kykyä ymmärtää ja sitoutua muutoshankkeisiin. Muutoksen läpivieminen vaatii pitkäjänteisyyttä, mitä isompi organisaatio sitä hitaammin muutos tapahtuu.

Valpolan (2004, 28 - 29) mukaan organisaatiomuutoksen prosessi vaatii viisi asiaa onnistuakseen, jotta tulokseksi saadaan haluttu muutos. Ensimmäinen vaihe on muutoksen tarpeen määrittely, jonka aikana on tärkeää saavuttaa muutostarpeen hyväksyminen. Tässä vaiheessa on sitoutettava koko henkilöstö muutokseen avoimen tiedottamisen ja keskustelun keinoin. Seuraavaksi toisena toimenpiteenä luodaan yhteinen näkemys muutoksesta, suunnitelmat muutoksesta vahvistetaan yhdessä. Kolmantena vaiheena on muutoskyvyn ylläpitäminen muutosvoima, jonka avulla muutos saadaan aikaan. Tärkeää on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja keskittyä tulevan muutoksen uusien työntehtävien kartoittamiseen ja mitä koulutusta tarvitaan. Neljäntenä tulevat mukaan ensimmäiset toimenpiteet ja viidentenä on toimintojen ankkurointi käytäntöön. Nämä viisi tekijää (kuvio 3) takaavat onnistuneen muutokset.

1. Muutos- tarpeen määrittely	2. Yhteisen näkemys- luominen	3. Muutoskyvystä huolehtiminen	4. Ensimmäiset toimenpiteet	5. Ankkurointi käytäntöön
----------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	------------------------------

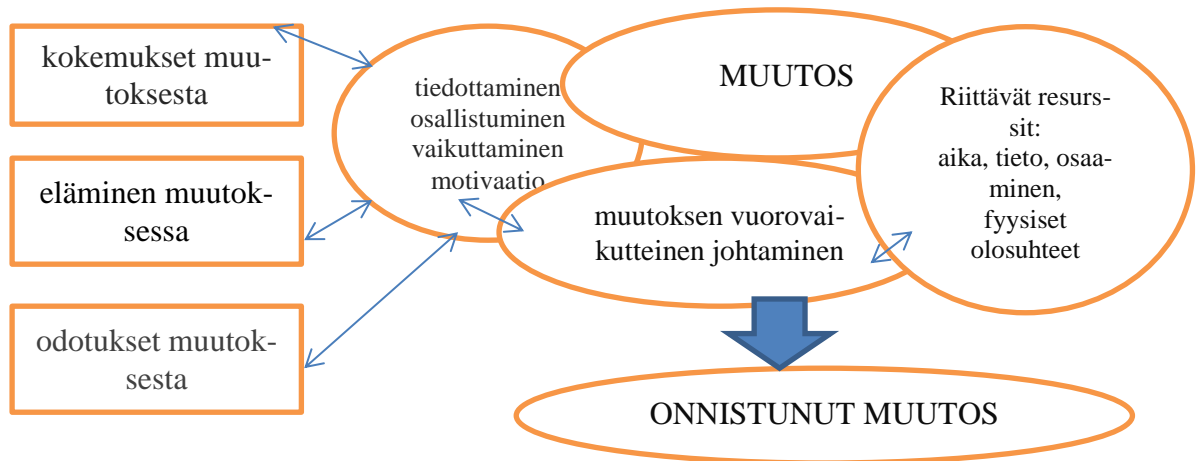
KUVIO 3. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29)

Kehittämisen prosessia Pieksämäellä ohjasi pyrkimys onnistuneeseen muutokseen ja muutoksen läpiviemisessä pyrimme kiinnittämään huomiota kaikkiin Valpolan mainitsemiin viiteen vaiheeseen ja eri vaiheissa sovelsimme muutosjohtamista ja pedagogista johtamista muutosprosessin onnistumiseksi.

Muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos. Siksi ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan myös työntekijöitä on johdettava muutoksissa. Henkilöorganisaatiossa muutoksen onnistunut johtaminen tarkoittaa monien toisistaan erillisten, mutta muutoksessa toisiinsa kietoutuvien ulottuvuuksien huomioonottamista. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. On kyettävä esittämään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja edelleen, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan (Luomala 2008, 6.)

Muutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa on otettava huomioon myös työn määrä, työn vaatimukset, työn jakautuminen ja työn tekemisen tavat, mutta myös

muutoksen tarvitsema aika. Siksi muutoksen johtamisessa on kyse myös muutoksen ajanhallinnasta: onnistunut muutos vaatii aikaa. Aikaa tarvitaan sekä suunnitteluun, käytännön järjestelyihin ja tiedottamiseen, mutta myös uudistuksen mukanaan tuomiin muutoksiin sopeutumiseen (Luomala 2008, 8). Pieksämäen nuorisotoimen organisaatiomuutos tapahtui nopealla aikavälillä, joten suunnittelu-aika oli kohtuullisen lyhyt, mutta onnistunut muutos voidaan toteuttaa myös lyhyemmällä aikavälillä ja tehokkaasti kunhan vain muutoksen tärkeät elementit otetaan huomioon. Viestinnän rooli korostuu nopeasti tapahtuvissa muutoksissa, työntekijöiden täytyy pysyä ajan tasalla mitä tapahtuu ja milloin.



KUVIO 4. Onnistuneen muutoksen elementtejä (Luomala 2008, 14)

Muutosprojektit voivat uhata työn mielekkyyden kokemista ja näin lisätä työstressin uhkaa. Siksi Pieksämäellä oli perusteltua kiinnittää huomiota henkilöstön asemaan ja mielipiteisiin jo muutoksia suunniteltaessa, mutta myös niitä toteutettaessa. Olennaista oli selvittää, mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten prosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista.

4.3 Keskeiset toimenpiteet

Kehittämisen alkuvaiheessa nuorisotoimi kuului vapaa-aikatoimen organisaatioon ja oli vuoden 2013 alusta siirtymässä vapaa-aikatoimesta sivistystoimeen, tavoit-

teenaan tiivistää monialaista yhteistyötä koulutoimen kanssa merkittävästi. Kehittämistyössä toteutettiin muutosprosessi Pieksämäen kaupungin nuorisotoimen organisaatiossa. Muutosjohtaminen oli tapa jolla muutosta Pieksämäellä käsiteltiin ja vietiin eteenpäin sekä organisaatio- että yksilötasolla. Muutosjohtaminen edellytti nuorisotoimen esimieheltä huolellista suunnittelua ja tilanneherkkää toteutusta sekä ennen kaikkea muutosten vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuulemista ja osallistumista. Yksi muutoksen läpiviennin keskeisiä menestystekijöitä organisaatiossa oli pedagoginen johtajuus.

Muutoksen keskeisinä elementteinä käytettiin sekä pedagogista johtamista että muutosjohtamista. Nuoriso- ja koulutoimessa pidettiin useita suunnittelukokouksia ja työpaikkapalavereja joissa organisaatiomuutosta käsiteltiin. Nuorisotoimen henkilöstö teki SWOT - analyysin kartoittaen sen myötä organisaatiomuutoksen uhat, vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet. Tämän analyysin pohjalta tehtiin päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. SWOT - analyysi yhdistettynä kehityskeskusteluun antoi arvokasta tietoa siitä, miten niin nuorisotoimen työntekijät kuin koko työyhteisökin näkevät ja kokevat oman organisaationsa toiminnan nyt ja tulevaisuudessa sekä sen mitä osaamista uudessa organisaatiossa tarvitaan.

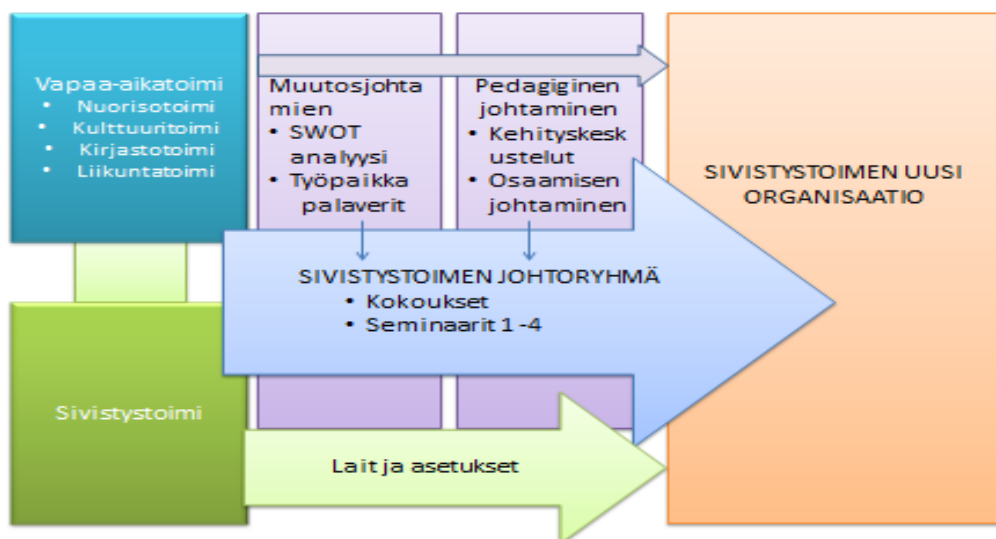
Kehityskeskustelun kautta kartoitimme etenkin työyhteisön osaamista ja osaamisen hyödyntämistä organisaation päämäärien saavuttamiseksi keskittyen organisaation ydinosaamisen hiomiseen tukemiseen ja kehittämiseen. Henkilökohtaiset, luottamukseen perustuvat kehityskeskustelut sekä laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma tukivat työntekijöiden yksilöllisiä ammatillisia tavoitteita sekä koko nuorisotoimen organisaation uudistumistavoitteita.

Sivistystoimen johtoryhmä piti organisaatiomuutoksesta neljä seminaaria, joissa nuorisosihteerin nuorisotoimen esimiehen roolissa edusti nuorisotoimen työyhteisöä. Seminaareissa hahmoteltiin uutta organisaatiota koko sivistystoimeen sekä kehitettiin sivistystoimen johtamismallia.

Olellaista oli myös huomioida erilaisten lakien, asetusten ja ohjelmien antamat suuntaviivat niin nuorisotyölle kuin opetustoimeen.

Muutoksen tavoitteiden ja linjausten on oltava yhdenmukaiset organisaation ylimmästä johdosta aina työyhteisötasolle. Johdon on myös oltava samoilla linjoilla muutosprosessin toimintatavoista. Tämän jälkeen pystytään perustelemaan muutoksen syyt ja tavoitteet yhteneväisesti esimiestasolla. Esimiehen tehtävänä on puolestaan kertoa muutoksesta saman linjan mukaisesti työyhteisö- ja työntekijätasolla (Valtionkonttori 2007, 68) Juutin & Virtasen (2009, 73) mukaan organisaatiokulttuurin rakentamisessa on tärkeää kehittää organisaation kykyä aitoon vuorovaikutukseen, sillä kommunikatio ja kielenkäyttö ovat avainasemassa, kun pohditaan organisaation oppimista ja johtamistyötä.

Nybergin (2013, 45 - 46) mukaan onnistuneissa muutoksekokemuksissa on keskeistä kokemus tasaveroisesta toimijuudesta ja koko yhteisön pyrkimyksestä kohti kaikille yhteistä, jaettua päämäärää. Työntekijät huomioiva vuorovaikutus ja aikataulutus mahdollistavat onnistuneen muutoksen toteutuksen. Myös työssä oppiminen on yksi näkökulma muutokseen: jotta se mahdollistuu, tarvitaan oman toiminnan reflektointia, osallisuutta ja mahdollisuutta saada tukea muutosorganisaatioissa. Nybergin tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että osallisuus vähentää myös muutosvastaisuutta sekä työstä johtuvaa uupumusta.



KUVIO 5. Pieksämäen nuorisotoimen organisaation kehitysprosessi.

4.3.1 Muutostarpeen määrittely

Pieksämäellä muutostarpeen määrittely tehtiin alkuvuodesta 2012 yhteisessä palaverissa nuorisotoimen esimiehen, vapaa-aikajohtajan ja sivistysjohtajan kanssa, jonka jälkeen lähdettiin luomaan yhteistä näkemystä siirtymisestä koulutoimen alaisuuteen. Ensimmäisinä toimenpiteinä muutosta lähdettiin suunnittelemaan erilaisissa palaverissa nuorisotoimen sisällä sekä myös koulutoimen johdon että rehtoreiden kanssa.

Hyvään muutoksen johtamiseen kuuluu, että henkilöstö otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutokseen. Jos henkilöstöä ei huomioida tarpeeksi muutostilanteissa, eikä vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen johtajuus toteudu, niin henkilöstön sopeutuminen muutokseen on kriittinen tekijä muutoksen onnistumisen kannalta. Työntekijöiden osallisuutta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä muutoksen toteuttamisen menestystekijöistä. (Nyberg 2013, 41.)

Ulkoapäin pakotettu muutos koetaan useasti uhkaksi, mutta jos henkilöstö voi tuntea vaikuttavansa muutokseen, muutos koetaan jopa mahdollisuutena. Pieksämäellä muutoshalu lähti nuorisotoimen sisältä itsestään, joten koko nuorisotoimen henkilöstö on ollut muutoksessa mukana alusta alkaen.

Työpaikan muutostilanteet voivat olla työntekijöille hankalia, jos ne järkyttävät yksilön minän peruskäytön rakenteita, joiden varassa ihmisen psyykinen tasapaino ja hyvänolon tunne ovat. On luonnollista, että ihminen haluaa ymmärtää asioiden merkityksen. Työpaikan muutostilanteet koettelevat ihmisten mielekkyyskokemusta, sillä jos ihmiset kokevat muutoksen epämieluisena, he saattavat masentua ja kokea ahdistusta. Tällöin ihmiset saattavat kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuuden ja hyödyn. (Järvinen 2000, 54 – 55.)

Työntekijöiden osallisuuden kautta on mahdollista luoda muutosta ohjaava jaettu visio, saada kokemus hallinnan tunteesta ja motivoitua muutoksen toteuttamiseen. Näin saadaan hyödynnettyä koko työyhteisön osaamista ja löydetään ratkaisuja muutokseen liittyviin käytännön ongelmiin. (Nyberg 2013,42.)

Pieksämäen nuorisotoimessa nuorisotoimen esimies järjesti yhteisiä keskustelutilaisuuksia (työyhteisöpalaverit, suunnittelukokoukset), joissa työntekijät saivat esittää heitä askarruttavia kysymyksiä, ajatella ääneen ja purkaa tuntojaan. Jos nämä yhteiset keskustelutilaisuudet olisi sivuutettu, se saattaisi kostautua ja syödä aikaa ja tehokkuutta perustehtävältä, saati itse halutulta muutokselta ajan myötä moninkertaisesti. Suurin vastuu tulevan muutoksen eteenpäin viemisessä oli nuorisotoimen esimiehellä, hänelle tuli lisää työtehtäviä jo olemassa olevien lisäksi, muiden nuorisotyöntekijöiden työtehtävät muutoksen suunnittelussa eivät juuri lisääntyneet.

Onnistuneessa muutoksessa henkilökohtaiset tapaamiset eri muodoissaan ovat erittäin tärkeitä ja merkityksellisiä, koska kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyy aitoa dialogia. Tällä tarkoitetaan aitoa kuuntelemista kuulemisen sijaan sekä ihmisten kykyä asettua muiden keskustelijoiden ja osallistujien asemaan sekä samalla mahdollisuutta kyseenalaistaa erilaisia oletuksia tai uudistamissuunnitelmia. Samalla tarvitaan tietoa kriteereistä, joiden perusteella voidaan arvioida ehdotettuja, suunnitella tai meneillään olevia muutoksia. (Kangasharju ym. 2003, 262 – 261.)

Pieksämäellä muutosta on saatu haltuun tekemällä se näkyväksi, keskusteluin ja käytännön kokeiluin. Muutosviestinnässä ja keskusteluissa perusteltiin muutoksen välttämättömyyttä ja luotiin yhteistä tulevaisuudenkuvaa sekä annettiin vastauksia ihmisiä askarruttaviin peruskysymyksiin. Toimivasta viestinnästä huolimatta näköpiirissä oleva muutos on aiheuttanut työyhteisössä myös hämmennystä ja epäilyä. Tiedon jakaminen ylhäältä alas ei yksin riitä, vaan työyhteisössä on tarvittu yhteistä pohdintaa ja asioiden prosessointia monellakin tapaa. Vaikuttaminen ja viestiminen muutoksessa vain sähköpostin välityksellä on myös vaikeaa ja sellaisenaan täysin riittämätöntä. Henkilökohtainen ihmiseltä ihmiselle tai ihmisille tapahtuva kaksisuuntainen vuorovaikutus on ollut välttämätöntä. Kommunikaatio on myös merkittävin turvallisuuden rakennusaine. Se on muutosten läpivientiä yhteen liimaava ja mahdollistava elementti.

Muutosviestintä on onnistunut, kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen tärkeyden ja sitoutunut siihen, työmotivaatio on korkealla ja työyhteisössä tehdään töitä perustehtävän suuntaisesti. Tämä on Pieksämäen nuorisotoimen henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa muutosprosessin aikana. Kaikkein tärkein tunnusmerkki onnistuneesta muu-

tosprosessista on kuitenkin luottamuksen säilyminen työntekijöiden kesken, esimies-laissuhteissa sekä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. (Valtionkonttori 2007,72.)

Johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita muutostilanteissa on luottamuksen säilyttäminen työyhteisössä. On tärkeää jatkuvasti kirkastaa muutoksen tavoitteita. Perustehtävän hoituminen, luottamuksen ylläpitäminen ja tavoitteiden kirkastaminen tapahtuvat viestinnän avulla. Aito muutos on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhtenäisesti hyväksytyjä. (Mts. 66.)

Nuorisotoimen esimies huolehti nuorisotoimen henkilöstön muutoskyvystä osallistamalla nuorisotoimen työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Toinen keino huolehtia muutoskyvystä oli jatkuva ja ajantasainen tiedottaminen koko loppuvuoden 2012 sekä vuoden 2013 ajan. Vuoden 2013 aikana ankkuroidaan organisaatiomuutos käytännön tasolla eli se miten nuorisotoimi asemoituu koulutoimeen.

4.3.2 Yhteisen näkemyksen luominen

SWOT – analyysi on varmaankin yksi maailman käytetyimmistä strategisen suunnittelun työkaluista. Vaikka jotkut pitävät sitä jo hieman vanhanaikaisena, sen suosio todistaa sillä vielä olevan käyttöarvoa nykymaailmankin organisaatioiden apuna. SWOT- analyysi on nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Nimi swot tulee englanninkielisistä sanoista strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä asioita ja mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoapäin tulevia asioita. Analyysi nähdään hyvänä tapana kartoittaa oppimista työpaikalla sekä työyhteisön toimintaa yleensä. (opetushallitus, swot-analyysi.)

Pieksämäellä SWOT- analyysin tarkoitus oli luoda yhteistä näkemystä muutoksessa sekä toimia muutoksen suunnitteluapuna, mikä samalla osallisti kaikki nuorisotoimen työntekijät mukaan muutosprosessiin. SWOT – analyysin toteutuksesta vastasi nuorisotoimen esimies Seija Laitinen ja tulokset sekä kirjasi että analysoi erityisnuorisotyöntekijä Pia Niilo-Rämä.

SWOT analyysitapaa voidaan käyttää joko yksilö- tai ryhmätyömenetelmänä (Honkanen 2006, 127). Sitä suositellaan käytettäväksi työpaikalla ennen kuin muutosta lähdetään tekemään. Analyysi toimii siten kehitystehtävän tai muutoksen ohjaajana sekä sen kriittisten kohtien tunnistajana. Yhdistelemällä vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia saadaan neljä erilaista strategiayhdistelmää, joiden pohjalta muutosta on hyvä suunnitella.

SWOT - analyysi tehtiin 16.11.2012 nuorisotoimen tiloissa ja siihen osallistuivat kaikki vakituiset työntekijät ja määräaikaiset hanketyöntekijät, yhteensä kahdeksan henkilöä. Aiheena oli nuorisotoimen organisaatiomuutos ja koulunuorisotyö sekä mikä on nuorisotoimen rooli ja asema uudessa sivistystoimen organisaatiossa.

SWOT – analyysissa esille nousseita kommentteja:

”Yhteistyö (esimerkiksi koulunuorisotyö) ei saa olla henkilöön sidottua toimintaa, koska jos se on henkilöön sidottua niin se tulee haavoittuvaksi”

”Työllä tulee olla joku pointti, mikä lisäarvo nuorisotyöllä on toimintaan (kummitoiminta, oppilaskuntatoiminta jne...), vastuu jaetaan koulun vastuutyöntekijän kanssa”

”Jatkuvaa työtä muistella miksi olemme täällä, mikä on se meidän rooli, mikä on ydintehtävä”

”Toisten tontille mentäessä, nöyryys”

”Yhteistyö osaksi toimintakulttuuria”

” Arvostuksen tulee olla molemminpuolista”

” Meidän vahva ammatillisuus ja nuorisotyön osaaminen näkyville”

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - joustava organisaatio joka pystyy reagoimaan nopeasti ja ajan tasalla olevin menetelmin - vahva osaaminen, erilaisen pohjakoulutuksen hyödyntäminen työyhteisössä ja verkostoyhteistyössä - hyvä tahtotila työn toteuttamisessa - kehittävä työote ja halu kehittävät toimintoja - hyvä työilmapiiri - hankeosaaminen - vahva nuorisokulttuurinen kytkös ja sitä koskeva tieto - käytännön työn menetelmällinen runsaus - työn väljät juridiset reunaehdot - palveluiden tasa-arvoinen saatavuus 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuntityöläisten heikko asema (lomaoikeudet, työsopimusasiat) - palkka (motivoiva tekijä osalle) - nuorisotyö ei ole lakisääteistä toimintaa
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - koulunuorisotyön kehittämien - verkostoyhteistyö - alueyhteistyö - hanketyö 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - kuntaliitokset (liian monta kuntaa yhteen – liian laaja alue) - kiristyvä kuntatalous - palveluiden saatavuuden heikkeneminen - valtion aluehallinnon uudistus - etääntyvä päätöksenteko - lisääntyvä ulkoistaminen ja nuorisotyön ohittaminen

KUVIO 6. Pieksämäen nuorisotoimen SWOT – analyysi

Vahvuutena nähtiin nuorisotoimen henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja omaan työhönsä sekä myös se että nuorisotoimi on organisaatiomalliltaan joustava. Pelkäämistään ja siirtyminen koulutuslautakunnan alaisuuteen nähtiin vahvuutena. Nuorisotyö tuo tullessaan nuorisokasvatuksen keinot koulumaailmaan ja molemmilla osapuolilla sekä koululla että nuorisotoimella on yhteinen kasvatusvastuu tehtävänä. Pieksämäen nuorisotoimella on jo kokemusta yhteistyöstä koulunuorisotyön tiimoilta useamman vuoden ajan eri hankkeiden ja yhden koulumaailmaan sijoittuneen nuorisotyöntekijän toimesta.

Heikkouksiin kirjattiin tiedonkulku koulutoimen ja nuorisotoimen välillä, erilaiset toimintakulttuurit, rajapinnoilla työskentely sekä nuorisotoimen työntekijöiden erilaiset valmiudet toimia uusissa tehtävissä.

Mahdollisuuksina nähtiin koulun johdon eli rehtoreiden ja sivistysjohtajan vahva tahtotila sekä sitoutuminen muutokseen sekä koulun osallisuuden kehittäminen nuorten ja nuorten lähiverkostojen kuten huoltajien kanssa. Nuorten tavoitettavuutta koulun sisällä pidettiin mahdollisuutena tavoittaa kokonaisia ikäluokkia kerralla mitä ei avoimen toiminnan eli talotyön avulla pystytä tekemään. Rajapinnoilla työskentely, toinen jalka koulussa ja toinen vapaa-ajalla nähtiin mahdollisuutena päästä kokonaisvaltaiseen nuorisotyöhön. Kummallakin osapuolella koululla sekä nuorisotoimella on omat verkostonsa, joiden käyttöön ottaminen vahvistaa molempien toimintaa. Myös nuorisotyöntekijöiden pääseminen koulun sisäisiin verkostopalaverihin helpottuu. He pääsevät tuomaan näkökulmaa oman ammatillisen kontekstin mukaan. Koulun yhteisöllisyyden lisääntyminen pidemmällä tähtäimellä koettiin mahdollisuudeksi, jota tarvitaan koska sen nähdään tällä hetkellä koulusta puuttuvan.

Uhkiin kirjattiin odotukset, vastarinta, talous ja tiedonkulku. Koulussa toimii hyvin monta erilaista ammattikunnan edustajaa, ei pelkästään opettajia, joilla jokaisella voi olla erilainen odotus nuorisotoimen roolista kasvatusvastuun täydentäjänä. Nämä odotukset voivat alkuun aiheuttaa hämmennystä ja väärinkäsityksiä. Jokainen koulu on oma oppimisympäristönsä ja toimintakulttuuriltaan erilainen joten vastarintaa voi esiintyä. Kaupungin kiristynvä talous tuo uhkan kaikelle toiminnalle, säästötavoitteet koskettavat jokaista toimialaa. Tiedonkulku kaupungin sisällä ja kaupunkilaisille voidaan ajatella uhkana. Tiedonkulun pitäisi olla selkeää ja avointa, jotta vääränlaisia mielikuvia nuorisotoimen siirtoprosessista ei pääse syntymään.

Johtopäätökset Pieksämäen nuorisotoimen SWOT – analyysistä muodostettiin seuraavien neljän kysymysten kautta:

1. Miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
2. Miten heikkouksia voidaan minimoida?
3. Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
4. Miten uhkia voidaan torjua?

Vahvuuksia tulee kehittää siten, että henkilöstön koulutus mahdollistetaan ja työtehtäviä kierrätetään. Hankeosaaminen nähtiin myös tärkeänä ja sen toteutus on mahdollistettava toimenkuvien kautta ja siihen on varattava työaikaa. Hanketyö ja rahoitus on kiristyvässä kuntataloudessa ainut mahdollisuus testata ja kehittää nuorisotyötä nyt ja tulevaisuudessa. Vahvuuksia ylläpidetään säännöllisin työpaikkapalaveroin, jota kautta mahdollistetaan oikea-aikainen tiedonkulku sekä luodaan aitoa dialogia. Myös työnohjaus ja sen mahdollistaminen tukevat nuorisotyön ammatillisuutta ja luovat pohjaa ja voimaa työntekijöiden jaksamiseen sekä laadukkaan nuorisotyön toteuttamiseen.

Heikkouksia voidaan minimoida ammatillisesti vahvalla ja koulutetulla henkilöstöllä. Ammatillisesti vahva henkilöstö kykenee suoriutumaan uudeltaisista ja muuttuvista työtehtävistä samalla vahvistaen omaa osaamistaan. Nuorisotoimen työyhteisö koki, että nuorisotoimeen tulee perustaa yksi oppisopimuspaikka, jonka avulla tuetaan nuorten koulutusmahdollisuuksia sekä mahdollistetaan vakiintuneempi työtapa kuin tilapäisten tuntityöntekijöiden käyttämisellä nuorisotyössä. Tuntityöntekijät täydentävät kokonaisuutta mahdollistaen nuorisotalotyön toteutumisen laadukkaana. Nuorisotoimen työntekijöiden nimikkeet, työnkuvat ja palkka täytyy myös saada kohdalleen jota kautta rakennetaan myös yhteistä ymmärrystä koulutoimen työntekijöiden kanssa. Heikkouksia voidaan minimoida myös vahvan monialaisen verkostotyön sekä sen kehittämisen avulla. Myös vapaa-aikatoimen ja koulutoimen tiiviimpi yhteistyö lisää koko sivistystoimen kilpailukykyä ja laatua kiristyvässä kuntataloudessa.

Mahdollisuuksia tulee vahvistaa nuorisotyön erityisosaamisen avulla, jotta saadaan lisäarvoa nuorisotyölle. Esimerkiksi nuorisotoimen hankeosaaminen ja hankkeiden koordinointi sekä niiden kautta kehitetyt työn mallinnukset nostavat nuorisotyön arvoa Pieksämäellä. Lisäksi verkoston tuki nuorisotyölle katsottiin vahvistavan nuorisotyön mahdollisuuksia uudessa organisaatiossa. Verkostotyössä saavutettu luottamus ja yhteinen tekeminen vahvistavat nuorisotyön tarpeellisuutta Pieksämäen kuntasektorilla.

Uhkia voidaan torjua myös nostamalla nuorisotyötä esille, tekemällä näkyväksi ja kuuluvaksi sen tavoitteet ja toiminta sekä arvostamalla itse omaa työtä ja työyhteisöä. Koimme, että olemme usein turhan vaatimattomia ja emme aina muista nostaa esi-

merkiksi tiedotusvälineiden kautta omaa osaamistamme näkyväksi. Uhkia voidaan myös torjua pitämällä esillä ennaltaehkäisevän nuorisotyön tärkeyttä ja seurauksia. Tiedolla johtaminen nähtiin tärkeänä oman työn kehittämisessä sekä asioiden nostamisessa keskusteluun esimerkiksi paikallisessa päätöksenteossa. Tiedolla johtamisella voimme nostaa esiin niitä argumentteja joihin täytyy työtä ja resursseja kohdentaa, jotta nuorisotyö voi kohdentua siten, että takaamme mahdollisimman hyvän kasvun Pieksämäkeläisille lapsille ja nuorille.

SWOT- analyysin tuloksia käytettiin sivistystoimen suunnittelupalavereissa sekä seminaareissa, joissa nuorisotoimen esimies edusti nuorisotoimea. Analyysin tuloksista selvisi mm. kaikkien työntekijöiden halu ja vahva sitoutuminen organisaatiomuutokseen. Varsinkin tiivis yhteistyö nähtiin mahdollisuutena säilyttää oma asema kuntaorganisaatiossa tulevaisuudessa. Analyysin myötä nuorisotoimen henkilöstö muodosti oman näkemyksensä siitä kuinka nuorisotoimen tulisi asemoitua sivistystoimeen. Analyysi osoittautui erittäin käytännölliseksi ja toimivaksi nuorisotoimessa. Tulevaisuudessa tapaa tullaan käyttämään muussakin kehittämisessä ja suunnittelussa.

4.3.3 Muutoskyvystä huolehtiminen

Kehityskeskustelu on työkalu, jonka tavoitteena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Kehityskeskustelussa nousee esille ne olennaiset asiat, jotka vaikuttavat työntekijän kykyyn suoriutua työtehtävistään ja kehittää itseään. Kehityskeskustelussa tarkastellaan nykytilannetta ja reflektoidaan mennyttä oppimisen näkökulmasta. Keskeistä kehityskeskustelussa on yhdessä suunnata ajatukset tulevaisuuteen ja luoda mahdollisimman hyviä onnistumisen edellytyksiä työntekijälle tulevaisuuden työtehtäviin (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskustelu on yhteisnimi usealle erilaiselle keskustelutyypille esimiehen ja työntekijän välillä. Käytössä olevia synonyymejä kehityskeskustelulle ovat esimiesalaiseskustelu, tavoitekeskustelu, arviointikeskustelu, tuloskeskustelu tai suunnittelukeskustelu. Riippumatta siitä, mitä nimikettä käytetään, on perimmäinen tarkoitus hyvin samanlainen (Juuti, 1998,6.) Pieksämäellä kehityskeskustelua käytettiin organisaatiomuutoksen suunnittelun apuna sekä etenkin osaamisen kartoittamisen ja osaami-

sen johtamisen työkaluna. Kehityskeskusteluiden myötä huolehdittiin työntekijöiden muutoskyvystä.

Kehityskeskustelut edellyttävät kaikilta organisaation jäseniltä yhteistä ymmärrystä kehityskeskustelun tavoitteista ja mahdollisuuksista jatkuvalla osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamiseen vaikuttaa olennaisesti myös työyhteisön ilmapiiri. Piekämäellä oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa oli muistettava kaksi tulokulmaa eli koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen käsitti ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen. Esimiehen ja alaisten vuorovaikutus käsitti taas esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Kun halutaan edistää oppimista työyhteisössä, ilmapiirin tulee olla vuorovaikutteinen ja turvallinen. Esimerkiksi virheiden ja ongelmien rakentava käsittely mahdollistuu työyhteisössä, jossa on edellytykset avoimen ja luottamukselliseen keskusteluun. Lisäksi luottamuksellinen, avoin, moniääninen ilmapiiri, tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen sekä tiedon jakaminen edistävät uuden tiedon ja osaamisen muodostumista. Kun esimies luo ja tukee oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä, selkiyttää se myös oppimisen suuntaa. Oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät aidossa vuorovaikutteisessa kommunikaatiossa. Rakenteiden ja toimintamallien luominen varmistaa ja kehittää oppimista edistävää keskustelua ja sitä tukevaa tietoisuutta työyhteisössä. Hyvä esimerkki tällaisesta ovat kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja erilaiset arviointikeskustelut. Esimiehen tulee varmistaa myös oppimiselle tarpeelliset resurssit. (Viitala 2005, 189 - 192.)

Pedagoginen johtaminen toteutuu kehityskeskusteluiden kautta esimiehen kyvyssä ohjata työntekijöitä pohtimaan omaa oppimistaan sekä löytämään uusia toimintatapoja ammatillisuuden vahvistamiseksi. Kehityskeskustelun aikana pyritään löytämään ihmisistä uusia voimavaroja, hyödyntämään niitä sekä ihmisten osaamista tavoitteisiin pääsemiseksi. Taipaleen (2004, 76 - 77) mukaan pedagoginen johtajuus näkyy kyvyssä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen, palautekeskusteluun ja asioiden arvioimiseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Pedagoginen johtajuus on myös positiivisuutta ja avoimuutta sekä tietoisuutta oman pätevyyden kehittämistarpeista.

Esimiehet joutuvat säännöllisesti eri tilanteissa arvioimaan ihmisten toimintaa organisaatioissa. Kyse voi olla hyvinkin arkipäiväisestä suoriutumisen arvioinnista tai sitten johonkin tiettyyn tarkoitukseen rakennetusta arviointitilanteesta. Arviointeja voidaan käyttää organisaation muutostilanteissa esimerkiksi tiimien rakentamiseen ja kehittämiseen sekä kun halutaan tietoa työyhteisön jäsenten osaamisesta, ominaisuuksista tai vahvoista rooleista. (Honkanen 2006, 311 – 312.)

Ammatillisesti uusiutuva työntekijä pitää ammatitaitoaan yllä ja lisää ammatillista pätevyyttään jatkuvasti erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Oppivassa organisaatiossa tätä uusiutumista tapahtuu kaikilla yksilöillä ja tiimeillä koko uran ajan. Tiimeissä ammatillinen kasvu on välttämätöntä, koska taitojen laajentaminen ja osaamisen syventäminen liittyvät jokaisen tiimin jäsenen työhön. Koko tiimiltä edellytetään tietyn kokonaisuuden hallintaa sekä moniosaamista. (Taipale 2004, 77.)

Viitalan (2009, 187) mukaan kehityskeskustelujen hyötyjä organisaation kannalta ovat parempi tietoisuus henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä toiveista. Siten mahdollistuu mm. tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Kehityskeskustelut lisäävät henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tiedonkulkua ja yhteistyötä.

Hyvä kehityskeskustelu tiivistää kaiken oleellisen, ennen kuin se päättyy. On hyvä pohtia heti keskustelun jälkeen vastasiko keskustelu odotuksia tai selvensikö se asioita. Samalla voidaan varmistaa, että osapuolet ovat samaa mieltä asioista ja tietoisia siitä, mitä yhdessä sovittiin. (Aarnikoivu 2008, 131.) Järvisen (2006,133) mukaan ennen kehityskeskustelun päättymistä on tärkeää sopia yhdessä ideoiden ja tavoitteiden toteutuksesta ja konkreettisista toimenpiteistä, jotta ne todella tulisivat toteutettua. Tämä vaihe on erittäin keskeinen, sillä ilman sitä kehittäminen jää keskustelutasolle tuottaen turhautumista.

Pieksämäen nuorisotoimen organisaatiomuutoksessa esimiehen tehtävänä oli ohjata perussuoritusyksiköt toimimaan, oppimaan ja kehittämään toimintaa, luomaan uudenlaisia toimintatapoja sekä löytämään työntekijöistä itsestään uusia voimavaroja ja osaamista sekä kehittämään myös tiimin yhteistä pedagogista osaamista.

Pieksämäellä nuorisosihteeri kävi kaikkien työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut haluten tietoa työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Perinteisen kehityskeskustelulomakkeen rinnalla kaikki nuorisotoimen työntekijät vastasivat esimiehen esittämiin kolmeen kysymykseen:

1.Miten koet oman osaamisen nykyisessä työtehtävässäsi?

2.Mitä erityisosaamista sinulla on, jota voisit entistä paremmin hyödyntää uudessa organisaatiossa?

3.Mitä täydennyskoulutusta koet tarvitsevasi toimiaksesi uudessa organisaatiossa?

Kysymysten avulla pyrittiin selkiyttämään työyhteisön jäsenten omaan uraan liittyviä toiveita sekä jakamaan tietoa vaihtoehtoisista tulevaisuuden ratkaisuista osoittaen samalla etenemissuunnan sekä auttaen tunnistamaan erilaisia ammatillisia tavoitteita avoimesti ja innostaen. Käytyjen keskustelujen avulla jaettiin myös tietoa ja näkemystä tulevien haasteiden kohtaamiseen uudessa organisaatiossa. Osaamisen johtamisen avulla nuorisotoimen työyksikkö on pyrkinyt arvioimaan omaa ammatillista osaamistaan sekä oppimaan ja kehittämään omaa ammatillisuuttaan. Henkilöstöä innostettiin suunnittelemaan ja luomaan uudenlaisia toimintatapoja sekä löytämään ne voimavarat joita hyödyntämällä päästään yhteisiin tavoitteisiin matkalla kohti uutta organisaatiota.

Kehityskeskusteluissa nousseisiin uratoiveisiin vastattiin siten, että käydyn keskustelun pohjalta osa Pieksämäen nuorisotoimen henkilöstöstä ohjautui täydennyskoulutukseen tukeakseen omaa osaamistaan tulevaisuuden organisaatioissa. Kehityskeskustelujen pohjalta nousi myös esille monenlaista erityisosaamista, jota voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksen tavoitteisiin pääsyssä sekä varsinaisessa toiminnassa yhteistyössä koulun kanssa. Kehityskeskustelujen aikana laadittiin yhdessä jokaisen työntekijän kanssa myös oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.

Henkilökohtaisen kehityskeskustelun avulla Pieksämäen nuorisotyöntekijöillä on ollut mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi omana itsenään sekä tuoda esille omia ammatillisia toiveitaan ja tarpeitaan. Kahdenkeskinen, luottamukseen perustuva kehi-

tyskeskustelu on vahvistanut työntekijöiden ja esimiehen yhteistä ymmärrystä, luottamusta, työn hallinnan tunnetta, mielekkyyttä sekä motivaatiota. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa on ollut mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin sekä laadittu nuorisotyöntekijälle henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka avulla työntekijä on sitoutettu uuteen organisaatioon. Kehityskeskusteluiden aikana on ollut mahdollista myös luottamuksellisesti syventyä työssä jaksamiseen ja -viihtymiseen liittyviin asioihin ja kokemuksiin.

4.3.4 Toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön

Sivistystoimi piti neljä organisaation kehittämisseminaaria. Ensimmäinen seminaari pidettiin Varkaudessa 10. - 11.5.2012, toinen seminaari pidettiin 11.6.2012 Savonlinnassa, kolmas seminaari Toivakassa 31.1. - 1.2.2013 ja neljäs seminaari pidettiin 10.6.2013 Pieksämäellä. Seminaarien jälkeen ja välissä niin koulutoimi kuin nuorisotoimikin piti omia työkokouksiaan uuden organisaation luomiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi. Seminaareihin otti osaa sivistysjohtaja, vapaa-aikatoimenjohtaja, lukion rehtori, perusopetuksen rehtorit, sivistystoimen talousjohtaja ja nuorisosihteeri. Seminaareissa pohdittiin koko sivistystoimen organisaation rakentumista sekä uudistumista. Nuorisotoimen siirto koulutoimeen oli yksi osa keskustelua sekä suunnittelua ja toimenpiteitä.

Seminaarien runko:

Kuntatalous ja Pieksämäen haasteet

Työn haasteet koko sivistystoimessa

Asiakasryhmät ja palvelut

Toimintatavat

Uuden organisaation hahmotus ja luominen

Näiden aihealueiden kautta pyrimme yhdessä hahmottamaan muutoksen tarpeellisuutta sekä sitä, mitä asioita on otettava huomioon uutta organisaatioita rakennettaessa. Tärkeää oli nostaa nuorisotoimen koko henkilöstön yhteiset näkemykset näkyville seminaarien aihealueiden käsittelyssä. Kahdessa ensimmäisessä seminaarissa määrit-

telimme ja hahmotimme sen miksi muutos on tarpeen sekä loimme yhteisen näkemysmuutoksesta.

Kiristynvä kuntatalous asettaa jo itsessään tarpeen tehdä muutoksia Pieksämäen sivistystoimen organisaatiossa. **Kuntatalous ja Pieksämäen haasteiden** osalta seminaareissa nousi esille valtion tuen väheneminen, mikä pakottaa kunnat tekemään ratkaisuja palvelurakenteessa, niin myös Pieksämäellä. Verotulot pienenevät, talous kiristyy ja rahaa on käytettävissä vähemmän. Pieksämäen kehitys on säilyvien ja syntyvien työpaikkojen varassa ja jos kehitys menee huonoon suuntaan, on taantumisen edessä. Tästä johtuen on löydettävä uudenlaista yhteistoimintaa ja resurssien yhteiskäyttöä yli hallinto- ja toimialarajojen.

Taloudellinen tasapaino on löydettävä lähipalvelujen ja alueellisten palvelujen järjestämisen välille eli kaupungin sisällä on tehtävä selkeät linjaukset, mitä keskustasta saa keskitetysti ja mitä palveluja voidaan tuottaa esim. Naarajärvellä, Jäppilässä, Virtasalmella ja muissa kylätaajamissa. Minkälaisella organisaatiolla vastaamme haasteisiin mahdollisimman laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti kiristynvä talous huomioiden?

Yksi suurimmista **työn haasteista** liittyy yleiseen väestön vanhenemiseen. Eliniän odotus pitenee, jolloin väestön ikärakenne muuttuu. Tätä tilannetta pahentaa nuorten ikäluokkien väheneminen muuttotappion kautta. Väestökato kaupungista tapahtuu suurempiin kasvukeskuksiin ja jo nyt on nähtävissä alkava työvoimapula. Yhdessä vanheneminen ja muuttotappio pahentavat huoltosuhteen vinoutumista ja Pieksämäen epätasapainoista kehitystä. Haasteena nähdään myös se miten maahanmuuttajat tulevaisuudessa asemoituvat Pieksämäelle ja minkälaista maahanmuuttopolitiikkaa Pieksämäellä rakennetaan ja luodaan oman kaupungin osalta. Miten taataan ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus toteuttamaan kaikkia palveluja, joita kaupungissa tarvitaan?

Asiakasryhmien osalta todettiin, että sivistystoimen asiakkaana ovat kaikki kuntalaiset vauvasta vaariin ja yli 65-vuotiaat ovat nopeasti kasvava asiakasryhmä Pieksämäellä. Nuorisotoimen osalta kohderyhmä määrätty nuorisolain pohjalta kaikkiin alle 29 vuotiaisiin. Nuorisotyössä paikallisesti työn pääpaino on 7 – 25-vuotiaissa lapsissa ja nuorissa. Sivistystoimen palvelut tukevat monimuotoisesti eri asiakasryhmien hyvinvointia ja se tuottaa ison osan kunnan lakisääteisiä peruspalveluja. Miten palvelut

voidaan rakentaa niin laadukkaiksi ja kiinnostaviksi että kaupungin ulkopuoliset asiakasryhmät haluavat muuttaa Pieksämäelle niin lapsiperheiden, maahanmuuttajien kuin eläkeläistenkin näkökulmasta?

Haasteisiin vastataan palveluiden **toimintatapaa** uudistamalla. Kuntalaisen tarvitsema palvelu toteutuu monesti usean eri toimijan työn tuloksena. Pieksämäen sivistystoimen tavoitteena on tuottaa jatkossa palvelut ja luoda organisaatiomalli elämänkaarimallin mukaisesti.

Elämänkaariajattelun keskeinen tavoite on edistää niiden toimijoiden välistä yhteistyötä, jotka työskentelevät samankaltaisten tehtävien parissa ja näin hyötyvät eniten tiivistä yhteistyöstä – puhutaan ns. keskinäisistä synergiaeduista. Hyvin toimiva yhteistyö parantaa palvelutoiminnan vaikuttavuutta - eli kuntalainen saa parhaimman mahdollisen palvelun. Samalla alueella toimivat voivat tehokkaammin huolehtia, että väestöryhmälle tarkoitettut palvelut toimivat kokonaisuutena niin kuin pitää ja voivat ohjata voimavaroja ja kehitystyötä sen mukaan mikä parantaa väestöryhmän palvelutarpeita. (Opetusministeriö 2010, 18.)

Lähtökohtaisesti työskennellään elämänkaarimallin mukaisesti ja sivistystoimen palvelut ja toiminta tuotetaan kuntalaisia kuunnellen verkostossa/seittimäisesti - yhdessä toteutettuna. Pieksämäellä ei työskennellä enää sektorimaisena organisaationa. Seutuopisto on yhä konkreettisemmin palvelujen tuottaja mm. ikääntyneiden palveluyksiköissä eli viriketoimintaa laajasti tuotettuna ja tuotteistettuna. Nuorisotoimi on osa kasvatus- ja opetustyötä ja varhaiskasvatukseen ja perusopetukseen sekä nuorisopalveluihin rakennetaan vahva tukiyksikkö. Opetuksessa käytetään yhä enemmän myös erityisasiantuntijoita esim. seutuopiston opettajat, liikunnanohjaajat jne. Kuntalaista kuunnellaan yhä vahvemmin. Palvelut ovat yhteisöllisyyttä lisääviä ja ohjaavat ja kehittävät osallistavaa kulttuuria. Teknologiaa hyödynnetään laajamittaisesti kaikilla sektoreilla. Palvelut löytyvät myös verkosta ollen joustavia, nopeasti hahmotettavia ja asiantuntevia. Palvelut ovat osittain ns. seinättömiä, tilat ovat tehokkaassa käytössä ja kaikkien saatavilla tarpeen mukaan. Kolmas sektori on yhä vahvemmin mukana palvelujen tuottamisessa. Sivistystoimen palveluissa ensijaisesti kehitämme palveluja asiakaslähtöisemmiksi tukemaan kaupunkilaisten hyvinvointia ja viihtyvyyttä seutukunnalla sekä samalla tuotetaan palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti. Pai-

kallinen kehittäminen on yksi keino edistää aktiivista kansalaisuutta, osallistumista sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä Pieksämäellä.

Lähtökohtana seminaareissa oli elämänkaarimallin mukaisten toimivien, asiakaslähtöisten ja keskitettyjen palveluiden luominen sekä Lasten ja nuorten Pieksämäki hyvinvointisuunnitelman strateginen suunta.

Kun olimme edellisissä seminaareissa vahvistaneet muutostarpeen sekä hahmottaneet muutoksen yhdessä, aloitimme konkreettisen työn **uuden organisaatiomallin** luomiseksi. Kolmannessa seminaarissa Toivakassa sivistysjohtaja jakoi osallistujat eri ryhmiin. Ryhmissä pohdimme mitä eri palveluja ja tahoja on sijoitettava organisaatiossa saman palvelukonseptin sekä johdon alle. Mitä synergia etuja siitä saavutetaan palvelujen tuottamisen näkökulmasta aiemmin esiin nostetut havainnot huomioiden. Miten palvelut rakennetaan, jotta elämänkaarisuus ja edellä mainitut asiat tulevat huomioiduksi uuden organisaation toiminnoissa? Nuorisotoimen esimies osallistui ryhmätoimintaan tasavertaisena muiden osallistujien kanssa tuoden näkyviin oman ammattialansa näkökulmia sekä visioita keskusteluun.

Pienryhmätoimintojen jälkeen kokoontuimme yhdessä rakentamaan uutta konkreettista organisaatiomallia. Antoisan ja yhteisöllisen keskustelun sekä pienryhmätyöskentelyn että aikaisempien seminaarien pohdintojen avulla aloimme rakentaa yhteistä sivistystoimen organisaatiomallia. Sivistystoimenjohtajan johdolla piirsimme uuden organisaatiomallin fläppitaululle samalla keskustellen ja kommentoiden sen rakentumista. Organisaation muodostamisen keskiössä pyrimme huomiomaan sen, kuinka tuotamme palvelumme sivistystoimessa, jotta etenkin kaupungissamme asuvat lapset ja nuoret sekä heidän perheensä saavat kasvunsa tueksi tarvitsemansa palvelut mahdollisimman laadukkaana ja toimivana, ikäihmisiäkään unohtamatta. Keskusteluissa otimme myös huomioon eri hallinnonalojen esimiesten osaamisen sekä mahdollisuudet ottaa lisävas-tuita laadukkaiden kokonaisuuksien uudelleen johtamisessa. Nuorisotoimen esimies toi keskustelussa esiin nuorisotyön tavoitteet sekä välitti tietoa lasten ja nuorten elin-oloista Pieksämäellä samalla nostaan näkyville koko henkilöstön näkemyksen siitä, kuinka nuorisotyön toimialan tulisi asemoitua sivistystoimen organisaatioon. Nuorisotoimen henkilöstön yhteinen näky oli luotu jo suunnitteluvaiheessa SWOT – analyysin myötä ja tahtotilana oli, että nuorisotoimi asemoituu perusopetuksen rinnalle tasaver-

taisena toimijana ja molemmilla hallinnonaloilla on sama esimies (sivistysjohtaja), jolloin toimintojen kehittäminen yhdessä on yhden johdon alla. Positiivista oli että lisävastuiden osalta nuorisosihteerin viimevuosina tekemä lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmatyön koordinointi nähtiin kaikilla seminaariin osallistuvilla toimialoilla niin vaikuttavana ja tärkeänä, että nuorisotoimen esimiehen työnkuvaan katsottiin tarpeelliseksi tehdä muutoksia. Työnkuvaa pitää muuttaa niin, että koordinoinnille jää oikeasti aikaa eikä sitä toteuteta oman työn ohella. Lisäksi nuorisotoimen esimiehen vastuulla oli seminaarissa yhteisen organisaatiomallin rakentamisessa myös nuorisotyön toimialan edunvalvonta, jotta nuorisotyön toimintaedellytykset säilyvät ja vahvistuvat organisaatiomuutoksen myötä. Nuorisotoimen näkökulmasta tässä onnistuttiin hyvin. Kun organisaatiomalli oli yhdessä luotu, muutos vahvistettiin ja sovimme ensimmäiset toimenpiteet sekä aikataulutimme sitä miten ankkuroimme toiminnot käytäntöön.

Uutta organisaatiomallia tarkasteltiin vielä viimeisessä seminaarissa 10.6.2013 sekä sivistystoimen johtoryhmässä ja rehtorikokouksissa myöhemmin. Uudelleen organisoitumisen konkreettiset toimenpiteet on aloitettu ja uusi organisaatio rakentuu pikkuhiljaa yhteisessä ymmärryksessä yhdessä sovitun pohjalta.

Konkreettisempina muutoksina nuorisotoimessa näyttäytyy nuorisotoimen henkilöstön osittain muuttuneet työnkuvat. Kahden nuorisotyöntekijän toimenkuvia muutettiin siten, että työaika kohdentuu vuoden 2014 alusta nuorisotyön tekemiseen koulussa. Työn kuvissa on työparitoimintaa joustavan perusopetuksen luokissa sekä pienryhmätoimintoja että työparitoimintaa oppilashuollon henkilöstön kanssa. Koulutoimeen perustetaan yksikkö, johon kuuluvat kaksi joustavan opetuksen opettajaa ja kaksi nuorisotyöntekijää. Toiminnan esimiehisyydestä sekä kehittämisestä vastaa yläkoulun rehtori tiiviissä yhteistyössä nuorisotoimen esimiehen kanssa. Nuorisotoimen esimiehen nimike nuorisosihteeriksi muutetaan 1.1.2014 lasten ja nuorten hyvinvointikoordinaattoriksi ja palkkaus tarkistetaan vastaamaan uutta työnkuvaa. Nuorisosihteerin työnkuvan muutoksella pyritään kohdentamaan työtä entisestään elämänkaarimallin mukaisten palveluiden kehittämiseen niin sivistystoimessa kuin koko kaupungissakin. Nuorisotoimen johtaminen hallinnon ja talouden näkökulmasta sisältyy myös uuteen toimenkuvaan. Muita entisestä työnkuvasta jääneitä töitä järjestellään nuorisotoimessa sisäisesti. Tästä johtuen kentällä toimivien nuorisotyöntekijöiden työnkuvia tarkastel-

laan vielä uudestaan vuoden alussa, kun vakinaisia henkilöitä palaa takaisin työkentälle.

Lisäksi muutosprosessin aikana pedagogisen johtamisen myötä nuorisotyöntekijöitä ohjautui täydennyskoulutukseen vahvistamaan omaa ammatillisuuttaan uudessa organisaatiossa. Yksi työntekijä suoritti lasten ja nuorten erityisammattitutkinnon ja toinen työntekijä on loppusuoralla koulunuorisotyöntekijän erityisopinnoissa humanistisessa ammattikorkeakoulussa sekä nuorisotoimen esimies ja erityisnuorisotyöntekijä opiskelevat yhteisöpedagogi YAMK- tutkintoa Mikkelin ammattikorkeakoulussa.

Muutos koskettaa myös poliittista päätöksentekoa. Nuorisotoimen asiat käsitellään nykyisin koulutuslautakunnassa ja esittelijänä toimii sivistysjohtaja. Kuitenkin nuorisosihteeri osallistuu kaikkiin koulutuslautakunnan kokouksiin joissa käsitellään nuorisotoimen asioita. Käytännön toiminta on osoittanut että nuorisotoimen esimies saa erinomaisesti äänensä kuuluviin lautakuntatyöskentelyssä. Lisäksi koulutuslautakunta järjestäytyessään tammikuussa 2013 päätti nuorisotoimen esimiehen esityksestä perustaa keskuudestaan kolme alatyöryhmää, jotka valmistelevat asioita lautakuntaan. Alatyöryhmät ovat perusopetus ja nuorisotyö, varhaiskasvatus sekä lukio ja toinen aste. Nuorisotoimen esimies voi kutsua nuorisotyöryhmän koolle aina kun katsoo sen olevan tarpeellista ja valmistelee yhdessä työryhmän kanssa asioita koulutuslautakuntaan. Työryhmä avulla varmistetaan nuorisotyön kuuluvuus ja asiantuntijuus lautakunnan päätöksenteossa. Tämä on uusi tapa toimia Pieksämäellä asioiden valmistelussa päätöksenteon osalta koulutuslautakunnassa.

4.3.5 Muutoksen arviointi nuorisotyön näkökulmasta

Muutoksen arviointia voidaan lähestyä joko prosessiarvioinnin tai tulosarvioinnin näkökulmista. Prosessiarviointi on tyypillinen väliarviointivaiheen työkalu, sillä väliarviointivaiheessa on mahdollista parantaa ohjelman laatua jo toiminnan toteutusaikana. Tällöin keskeisenä kysymyksenä on, mitä tapahtuu prosessin aikana. Prosessiarvioinnilla voidaan vaikuttaa myös toiminnan suuntaamiseen. Lisäksi prosessiarviointi on käyttökelpoinen työväline silloin, kun tavoitellaan yhdessä oppimista: se antaa palautetta muutoksessa valitun toimintalinjan tuloksellisuudesta ja sen toimintalinjan mu-

kaisten kehittämistoimien osuvuudesta ja sujuvuudesta. Prosessiarvioinnin palaute on yhteisen oppimisen materiaalia. Palautteen hyödynnettävyyden kannalta on olennaista noudattaa osallistamisen ideoita, jolloin arviointi auttaa projektissa mukana olevia oppimaan yhdessä sekä vahvistumaan ja aktivoitumaan. Tulosarviointia tai vaikuttavuusarviointia tehdään puolestaan erityisesti loppu- ja jälkiarviointivaiheessa. Sen avulla pyritään erityisesti laadun parantamiseen tulevaisuudessa. Tässä arviointityypissä vastataan kysymykseen, mitä tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia syntyy. Pieksämäen arviointi, vaikka se suoritettiin muutosprosessin aikana, oli tyypiltään tulosarviointia. Nuorisotoimen arvioinnilla kerättiin tietoa miten muutosta on johdettu, miten toiminnot ovat muuttuneet ja mitä vaikutuksia muutoksella on ollut (Hovi ym. 2009, 52 - 53; Rantanen & Toikko 2009, 80 - 84.)

Pieksämäen nuorisotoimen organisaatiomuutoksen arviointivaihe suoritettiin syyskuussa 2013 ja siitä vastasi erityisnuorisotyöntekijä Pia Niilo-Rämä. Arviointiin osallistui muutoksen alusta asti olleet työntekijät, yhteensä neljä kappaletta ja se toteutettiin webropol kyselynä. Kyselyyn vastanneista kaksi ovat vakituisia työntekijöitä ja kaksi pidempiaikaista hanketyöntekijää.

Webropolia hyödyntää yli 40.000 käyttäjää ja 2500 erilaista organisaatioita ympäri maailman. Kyselytapaa voi hyödyntää mm. kyselyiden ja tutkimusten luonnissa, ilmoittautumisten ja palautteen keräämisessä, raportoinnissa, erilaisissa analyyseissa ja erilaisissa arvioinneissa kuten tässä opinnäytteessä. (webropol.)

Webropol on yleisesti käytössä Pieksämäen kaupungin toiminnan kehittämisen apuna. Nuorisotoimessa sitä käytetään mitattaessa asiakkuus- ja työtyytyväisyyttä.

Webropol- kyselylomake sisälsi seitsemän kysymystä:

1. *Onko muutosprosessi ollut tarkoituksenmukainen ja tehokas?*
2. *Organisaatiomme nykyiset käytännöt ovat parantuneet muutos prosessin aikana? (kyllä, ei - voi perustella vastausta myös)*
3. *Sain ajan tasalla oleva tietoa tarpeeksi muutosprosessin aikana?*
4. *Muutos on ollut mielestäni tarpeellinen? Miksi?*
5. *Muutos koulutoimeen on tuonut lisäarvoa nuorisotyön toimialalle? Mitä?*
6. *Esimies on toiminut muutosprosessissa vuorovaikutuksessa henkilöstön*

kanssa?

7. Muutoksen suunnittelussa käytetyt menetelmät olivat toimivia ja edesauttoivat käsittelemään muutosta (swot, työpaikkapalaverit yms.)

Nuorisotoimen muutoksen arvioinnin tulos on mitä arvelimmekin sen olevan. Vielä on aikaista arvioida mitä kaikkea muutos tuo sisällään, mutta se antoi hyvän kuvan siitä miten nuorisotoimen muutosprosessia on johdettu. Seitsemän kysymyksen vastausten perusteella muutosviestintä ja käytetyt menetelmät ovat olleet hyviä ja toimivia. Nuorisotyölle on saatu haettua lisäarvoa ja yhteistyötä koulutoimen kanssa pidetään hyvänä asiana.

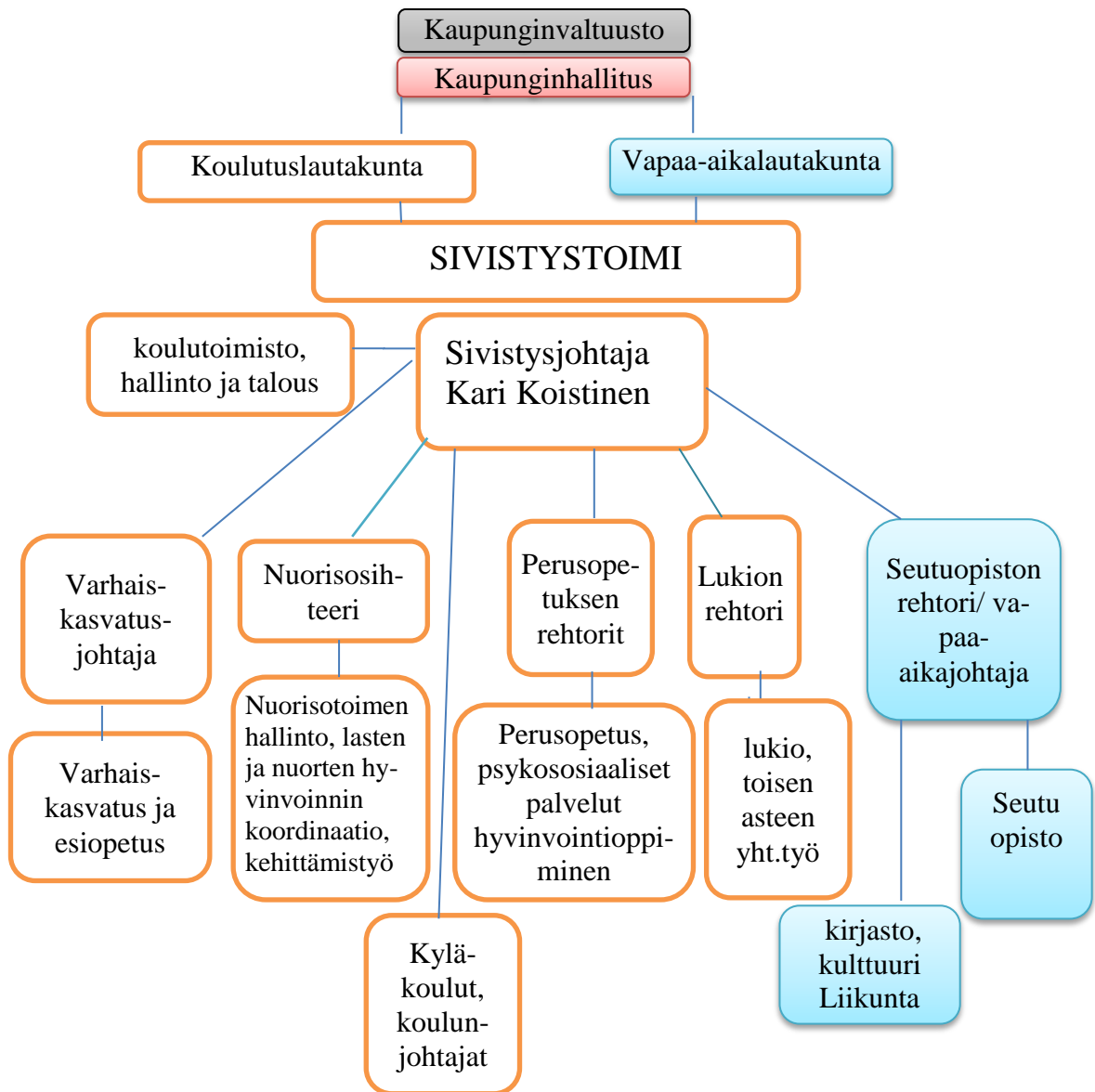
Muutosta on pidetty tarpeellisena, mutta kaikkien neljän vastauksesta käy ilmi, että muutoksen koetaan olevan vielä käytäntöjen tasolla aluillaan. Toisen kysymyksen vastauksissa oli selkeä kahtia jaottelu. Puolet eli kaksi vastaajista ei ole huomanneet käytäntöjen parantumisessa muutosprosessin aikana tapahtuneen suurempaa muutosta. Toiset kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että työskentelylle koulussa on avautunut uusia ovia ja näin on mahdollistunut parempi käytännön työ. Työn on koettu saaneen vaikuttavuutta ja lisäarvoa, kun se tehdään yhdessä koulun kanssa. Kyselyn vastauksista ilmeni myös, että kun nuorisotoimen työntekijät tulevat tutuksi koulumaailman kautta niin nuorten kynnys osallistua muuhun nuorisotyön toimintaan madaltuu. Kysymyksen vastauksissa korostuu nuorisotyöntekijöiden kentällä toimimisen läheisyys ja konkreettisuus. Samoin koettiin, että vahvan kehitystyön myötä sekä yhteisessä organisaatiossa toimiminen on tehnyt nuorisotyötä näkyvämmäksi koulutoimelle ja sitä kautta myös arvostus on lisääntynyt koulutoimessa.

Esimiehen tiedottamiseen oltiin tyytyväisiä ja kaikki kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa prosessin eri vaiheissa sekä saaneensa mahdollisuuden keskustella muutoksesta aina kun se on ollut tarpeen. Työyhteisöpalaverit ja kahvipöytäkeskustelut toivat hyvin tietoa muutoksen etenemisestä. Muutosviestintä ja tiedottaminen olivat siis prosessissa onnistuneita. Vastauksista ilmeni myös vahva luotto siihen, että muutos hoidetaan parhain päin ja ettei muutosta tarvitse pelätä. Vuorovaikutuksen on koettu olevan jatkuvaa ja henkilöstö kokee saaneensa vaikuttaa muutoksen suunnitteluun jo alusta lähtien. Hyvällä työilmapiirillä on koettu olevan myös positiivinen vaikutus toimivaan vuorovaikutukseen muutosprosessissa. Muutoksen suunnittelussa käytetyt menetelmät

ovat olleet toimivia ja edesauttaneet käsittelemään muutosta. Työpaikkapalaverit ovat olleet hyviä tiedotuspaikkoja, swotin avulla saatiin selvitettyä yhteistä näkemystä ja tavoitetta. Kehityskeskustelut ovat antaneet mahdollisuuden pohtia omaa osaamistaan sekä miettiä päivityksen tarvetta ja myös kahden kesken keskustella toiveista muutoksen suhteen.

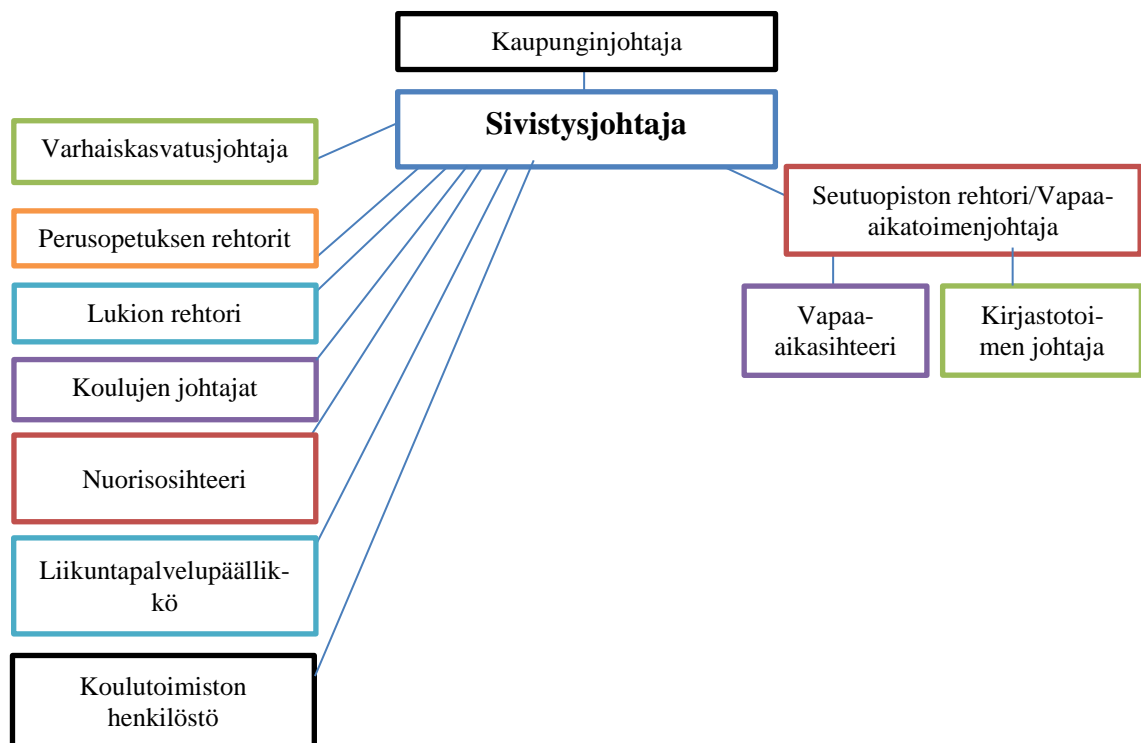
5. TULOKSET/JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Uusi organisaatio malli



KUVIO 7. PIEKSÄMÄEN SIVISTYSTOIMEN ORGANISAATIO 2013

Uusi organisaatiomalli eli kehittämistyön tulos on rakentunut kahden lautakunnan alle. Nuorisotoimi on nostettu samalle tasolle varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, toisen asteen eli lukion ja vapaa-aikatoimen kanssa kun se ennen sijaitsi vapaa-aikatoimen alaisuudessa. Nuorisotoimen asioista päättää koulutuslautakunta ja esittelijänä toimii sivistysjohtaja. Nuorisosihteeri voi osallistua kaikkiin koulutuslautakunnan kokouksiin, joissa käsitellään nuorisotoimen asioita.



KUVIO 8. Sivistystoimen johtamisjärjestelmä 2013

Uudessa johtamisjärjestelmässä nuorisotoimen esimies on sijoitettu suoraan sivistysjohtajan alle, kun aikaisemmin esimiehenä toimi seutuopiston rehtori/vapaa-aikatoimenjohtaja. Nuorisotoimen esimies vastaa nuorisotyön hallinnon kokonaisuudesta, lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmatyön koordinoinnista sekä sivistystoimialan kehittämisestä sivistysjohtajan ohjeistamana. Lisäksi nuorisosihteeri osallistuu sivistystoimen johtoryhmätyöskentelyyn Pieksämäellä. Liikuntatoimi on sijoitettu organisaatiossa vapaa – aikatoimeen, mutta toimialasta vastaavan liikuntapalvelupäällikön esimiehenä toimii kuitenkin sivistysjohtaja. Uudessa

johtamisjärjestelmässä nuorisotoimen esimiehen, perusopetuksen ja lukion rehtoreiden työhön on liitetty myös lisävastuita.

5.2 Johtopäätökset

Parempi kerta rytinä kuin ainainen kitinä- sanonta sopii Pieksämäen nuorisotoimen muutosprosessin kuvaamiseen. Nopealla aikataululla toteutettu organisaatiomuutos toteutettiin työntekijöitä kuulemalla ja yhdessä asiaa suunnittelemalla. Tiedottamiseen nähtiin aikaa ja vaivaa kuten myös työntekijöiden kuulemiseen. Aitoa kuulemista ja toisten kohtaamista sekä mielipiteiden vaihtoa toteutettiin Pieksämäellä niin työyhteisöpalavereissa kuin kahvipöytäkeskusteluissa ja sivistystoimen johtoryhmä työskentelyssä. Muutoksessa on ollut tärkeää puhua avoimesti ja rehellisesti myös tunteista. Tunteiden kätkeminen söisi kohtuuttomasti energiaa, niistä puhuminen taas vapauttaa sitä. On ollut helpottavaa havaita, ettei olekaan yksin tunteidensa kanssa, vaan monet muut työyhteisön jäsenistä kokevat samansuuntaisesti. Työkavereiden vertaistuki, nuorisotoimen hyvä työilmapiiri ja mahdollisuus puhua muutoksesta koettiin muutoksessa muutosprosessia edistäväksi asiaksi. Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on mahdollistanut avoimen keskustelun sekä vuorovaikutuksen toteutumisen Pieksämäen nuorisotoimessa koko muutosprosessin ajan. Muutoksen onnistuminen riippuu olennaisesti henkilöstön ja esimiesten taidoista olla vuorovaikutuksessa ja hyvästä viestinnästä koko prosessin ajan. Tällä on myös merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin.

Samaan johtopäätökseen päätyi myös Palmu (2011, 31 - 31), jonka tutkimuksen mukaan muutoksessa työhyvinvointia ylläpitää erityisesti avoin ja riittävä tiedotus, osallistumismahdollisuudet, substanssiosaamisen luominen, yhteenkuuluvuuden tunne ja vuorovaikutteinen johtamistapa. Muutoksen onnistuminen riippuu henkilöstön ja johtajien kyvystä olla vuorovaikutuksessa ja viestiä koko muutoksen ajan. Muutosjohtamisessa tulee kiinnittää huomio erityisesti uuden organisaation alkutaipaleeseen, sillä ensihetkillä on henkilöstölle suuri merkitys luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa. Vastuunjakamisen, luottamuksen, huumorin ja tekemisen meiningin merkitystä muutoksen työskentelyssä ei voi olla huomioimatta, sillä hyvä työyhteisö kantaa erilaisten haasteiden yli ja auttaa yhdessä ratkomaan niitä lisäten työpaikan hyvinvointia muutoksessa.

Myös Juutin ja Virtasen (2009, 104 - 107) mukaan tärkeä osa muutoksen hallinnassa on työyhteisön viestintä, sillä sen onnistuminen vaikuttaa suuresti myös siihen kuinka muutos onnistuu. Viestinnän avulla muutokselle voidaan antaa lisää vauhtia tai hidastaa sitä. Toimiva muutosviestintä mahdollistaa henkilöstön osallisuuden muutosprosessiin ja itse muutoksen suunnitteluun. Tietoa välittyy alhaalta ylös ja toisinpäin ja siitä on hyötyä muutoksen toteutuksessa.

Samoin Saari (2009, 25) nostaa esiin muutosviestinnän tärkeyden muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosviestinnän pitää olla sisällöltään selkeää, informatiivista sekä totuudenmukaista. Esimiesten viestintään muutostilanteissa kohdistuukin kovasti odotuksia. Näihin odotuksiin esimiesten pitää pystyä vastaamaan, sillä jos odotuksiin ei pystytä vastaamaan, on seurauksena hankaluuksia muutoshankkeen toteuttamiselle.

Kannattiko koulutoimen kelkkaan hypätä - se jää nähtäväksi. Tämän hetkinen mielipide on kyllä, mutta muutos on vielä kesken ja asemoimiseen tarvitaan enemmän aikaa. Toimenpiteet on suoritettu ja nyt alkaa toimintojen yhteen hiominen. Koulunuorisotyön hanke on tässä avain asemassa. Koulunuorisotyön hanke käynnistettiin 1.7.2012 ja se on nuorisotoimen sekä koulutoimen yhteinen hanke. Hankkeen tavoitteena on kehittää peruskoulua ja nuorisotyötä Pieksämäellä siten, että se tukee monialaisen yhteistyön myötä nuorten oppimista, hyvinvointia, yhteisöllisyyttä sekä osallisuutta ja vaikuttamista niin pedagogiikan kuin lapsen ja nuorenkin näkökulmasta. Samalla kehitetään lasten ja nuorten parissa toimivien ammatti-ihmisten yhteistyötä lasten ja nuorten kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin tukemiseksi ja vanhemmuuden vahvistamiseksi. Hanke on edesauttanut organisaatiomuutosta sekä käytännön nuorisotyön toteutusta peruskoulussa. Hankkeen aikana nuorisotyö on näyttänyt omaa ammatillista osaamistaan käytännön toiminnoissa sekä tehnyt nuorisotyön toimialaa koulun henkilöstölle tutuksi. Yhteisten toimintojen kautta on ollut mahdollisuus jo pikkuhiljaa luoda näkemystä yhteisestä työkentästä samassa organisaatiossa. Yhteinen konkreettinen toiminta on tekijä, joka edesauttoi onnistunutta muutosta Pieksämäellä. Nuorisotyön sijoittaminen samaan organisaatioon koulutoimen kanssa on myös antanut paremmat edellytykset toteuttaa koulunuorisotyön hanketta Pieksämäellä.

Pieksämäellä on tulevaisuuden tavoitteena työskennellä monialaisissa opetus- ja oppimistiimeissä, jossa nuorisotyö koulussa uutena nuorisokasvatuksen menetelmänä on mukana rakentamassa monialaista koulua. Tällöin yhteistyössä monialaisen verkoston sekä nuorten kanssa voidaan rakentaa paikallisia toimintakäytäntöjä, joilla nuoria voidaan tukea ja ohjata aiempaa paremmin. Tulevaisuudessa kouluista voisikin rakentua oppimisen ja hyvinvoinnin keskuksia, joissa nuoren oppimisen sekä elämämaailman kysymykset ja hallinta otetaan aidosti huomioon. (Pohjola 2010, 33 - 34.)

Nuorisotoimen ja koulutoimen asemoituminen samaan organisaatioon ja saman johdon alle sivistystoimessa vahvistaa sekä edesauttaa yhteistyön kehittämistä paikallistasolla Pieksämäellä. Lisäksi tämänhetkinen yhteiskunnallinen tilanne nuorisotakuineen antaa hyvän mahdollisuuden nostattaa nuorisotyön asemaa koulumaailmassa ja sitä kautta tuoda lisäarvoa nuorisotyölle.

Pieksämäen nuorisotyöntekijät kokevat myös koulutoimen hallinnon ja koulun rehtoreiden arvostuksen nuorisotyölle lisääntyneen. Vahva kehitystyö sekä yhteisessä organisaatiossa toimiminen on tehnyt nuorisotyötä näkyvämmäksi koulutoimelle ja sitä kautta myös nuorisotyön arvostus tasavertaisena kasvatuskumppanina on lisääntynyt koulutoimessa. Tämän ovat nuorisotyöntekijät havainneet eri yhteistyötoiminnoissa niin verkostotyössä kuin käytännön työssä kouluilla toimiessaankin.

Mielestämme nuorisotyön näkökulmasta koulutoimi ja koulu nuorisotyön yhtenä työympäristönä on perusteltu, sillä siellä tavoitetaan koko nuorten ikäluokka. Nuorisotoimi voi vahvistaa koulutoimen kasvatusvastuuta tuomalla oman osaamisensa koulutoimen käyttöön entistä haasteellisemmassa kasvatustyössä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja osallisuus ovat nuorisotyössä keskeisellä sijalla, samoin ryhmien kanssa toimiminen. Yhteisöllisyys ja osallisuus tarvitsevat tuekseen ohjaamista, joka on nuorisotyön vahvaa osaamisen aluetta. Nuorisotyön eri menetelmin voidaan vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, kun koko yhteisö eri toimijoineen jakaa yhteisesti sovitun vision kasvun, kasvamisen ja osallisuuden muodoista.

Uusi organisaatio asettaa oman haasteensa myös koulutoimelle. Koulutoimen työku-
ltuuria ja toimintamallia on kehitettävä siten, että vanhoista tekemisen tavoista ja rakenteista ollaan valmiita siirtymään uudenlaisiin toimintakulttuurin yhdessä nuorisoi-

toimialan kanssa. Jotta nuorisotoimi toimialana voi vakiintua tasavertaiseksi kumppaniksi koulutoimen kanssa, koemme, että tarvitaan vielä kuitenkin molempien toimialojen yhteistä keskustelua siitä, mitkä ovat ne yhteiset kasvatusvastuut ja tavoitteet jotka ohjaavat yhteistyötä arjen eri toiminnoissa.

Lähtökohta koulun ja nuorisotyön yhteistyölle tulee perusopetus- ja nuorisolain tavoitteista, sillä molempien lakien tavoite on kasvattaa vastuullisia, yhteiskunnasta ja omasta itsestään huolehtivia kansalaisia.

Muutoksessa on myös huomioitava se, että nuorisotoimen ja koulun yhteisen palvelun tuottamiseen tarvitaan henkilöstöä, jonka vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot ovat osaamisen ydintä (Lämsä & Uusitalo 2002, 36). Jotta nuorisotyöntekijän ammattia voi toteuttaa laadukkaasti niin nuoren vapaa-ajalla kuin koulussakin, pitää nuorisotyöntekijällä olla ajantasalla oleva ammattitutkinto, joka tarjoaa työntekijälle sen teoreettisen viitepohjan, johon hän voi käytännön työnsä pohjata sekä toimia rakentavasti oman ammattialansa osaajana ja kehittäjänä. Oman työn arvostus saa oikeutuksensa vahvasta ammatillisesta koulutuksesta, työkokemuksesta ja käsityksestä itsestä oman ammattialansa toimijana. Ammatillisella identiteetillä ymmärretään elämänsä historiaan perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana. Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat myös käsitykset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samastuvansa, mitä hän pitää tärkeänä sekä mihin hän sitoutuu työssään ja ammatissaan. (Asunmaa & Rähkä toim. 2010, 46.)

Pieksämäen nuorisotoimen organisaatiomuutoksessa nuorisotoimen kehityskeskustelut olivat hyvä ja toimiva menetelmä kartoittaa nuorisotoimen henkilöstön osaamista, koska sitä kautta muodostui tietoisuus henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä toiveista. Esimiehen vastuulla on muutosprosessissa myös tukea henkilöstön oppimista sekä vahvistaa oppimista edistävää ilmapiiriä. Hyvänä esimerkkinä Pieksämäellä tällaisesta olivat yhteiset suunnittelupalaverit ja erilaiset arviointikeskustelut sekä SWOT- analyysin toteutus. Näiden toimintojen myötä sekä kehityskeskustelujen kautta voitiin ohjata työntekijöitä täydennyskoulutukseen vahvistamaan omaa osaamistaan uudessa organisaatiossa. Kehityskeskustelut pedagogisen johtamisen menetelmänä oli hyvä ja toimiva tapa analysoida kuinka paljon Pieksämäen nuorisotoimen henkilöstöllä oli pedagogista kykyä ja valmiuksia sekä mitä osaamista tuli vahvistaa

siirryttäessä uuteen organisaatioon. Kehityskeskustelut lisäsivät myös henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Strategiaan ja tavoitteisiin tukeutuen oli johdon hyvä määritellä nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava ydinosaaminen nuorisotoimessa.

Muutoksissa esimiestyöllä on iso merkitys, koska vaikutusvalta toteuttaa muutoksia ja uudistuksia nimenomaan esimiehillä. Johtamiseen linkittyy myös organisaation tulosvastuu ja esimiehellä tulee olla kykyä nähdä myös tulevaisuuteen sekä samalla huolehtia voimavaroista ja kehittämisestä siten, että organisaation kilpailukyky säilyy ja vahvistuu. Nuorisotoimen esimies onnistui nuorisotoimen henkilöstön mielestä säilyttämään nuorisotyön toimintaedellytykset muutosprosessissa hyvin, kuten arvioinnista voimme todeta. Lähiesimiehen toiminnalla ja viestinnällä on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. Lisäksi on todettava, että sivistysjohtaja Kari Koistisen tuki ja vahva ammatillisuus sekä yhteinen tahtotila oli muutoksessa nuorisotoimen kannalta erityisen merkittävää. Koko toimialan ylimmän esimiehen rooli muutoksessa ja sen onnistumisessa on tärkeä. Ilman johdon sitoutumista ja yhteistä tahtotilaa muutosta olisi ollut mahdotonta toteuttaa onnistuneesti.

Myös Saari (2009, 24) mainitsee tutkimuksessaan päiväkodin johtajien kokemuksista julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksissa ja muutosjohtamisesta, että ylemmän johdon sitoutuminen ja tuki lähiesimiehille on äärimmäisen tärkeää. Muutos vaatii nimenomaan johtajia, jotka uskaltavat panna itsensä likoon.

Organisaatiomuutoksen tapahduttua on esimiesten vastuulla, että uudenlaisia toimintatapoja sovelletaan organisaation kaikilla tasoilla ja niihin on osattava kannustaa ja näyttää itse esimerkillisesti mallia. Myös organisaation jäsenten tulee itse olla aktiivisia. Oikeanlaisten ja toimivien käytänteiden tunnistaminen on vietävä ajatuksen tasolta käytäntöön, josta se vähitellen vakiintuu jokapäiväiseen toimintaan. Useimmiten ihmiset tarvitsevat aikaa sopeutua muutokseen sekä uusiin toimintatapoihin ja toimintakulttuuriin, mutta ajan kanssa uudet käytänteet muodostuvat jopa välttämättömiksi. (Koskimies 2010, 66 - 72.)

Koskimiehen (2010, 64 - 65) tutkimuksen mukaan organisaatorajat ylittävälle yhteistyölle on selvästi halua ja sen kautta saavutettavat synergiaedut tiedostetaan työyhteis-

söissä hyvin, mutta vie kuitenkin aikaa, ennen kuin muutos työtavoissa on näkyvissä koko organisaatiossa. Tämän takia on tärkeää tehdä onnistuneiden esimerkkien avulla näkyväksi, että uudet toimintatavat edistävät ja helpottavat työn tekemistä konkreettisesti. Tällöin ne sisäistetään nopeammin osaksi käytännön työtä.

Koemme, että muutosprosessi kokonaisuudessaan on onnistunut, ja menetelmät joita käytimme edistivät muutosta. Tätä kirjoittaessa uusi organisaatio on yhä muutosvaiheessa, eivätkä toimintatavat tai käytänteet ole vielä vakioituneet koko organisaation tasolla. Kuitenkin olemme luottavaisella mielellä ja uskomme että uusi organisaatio vastaa ajastaan entistä vahvemmin yhteiskunnan tuomiin haasteisiin koko sivistystoimialalla. Koemme, että nuorisotoimen siirto koulutoimen alaisuuteen sekä uudenlaisien laadukkaiden palvelukonseptien luominen yhdessä koko sivistystoimen kanssa yhteistyössä vahvistaa nuorisotyön asemaa Pieksämäellä. Palveluiden tuottaminen elämäntoiminnan mukaisesti Pieksämäen sivistystoimessa antaa mahdollisuuden kaataa hallinnon raja-aitoja ja vahvistaa yhteistä kasvatusvastuuta entistä asiakaslähtöisemmin lasten, nuorten ja heidän perheidensä parhaaksi. Uusi organisaatiomalli on myös Lasten ja nuorten Pieksämäki - hyvinvointisuunnitelman strategisen suunnan mukainen ja tukee koko kaupungin yhteistä strategiaa.

Mielenkiintoista olisi, jos muutaman toimintavuoden jälkeen tutkittaisiin, kuinka nuorisotoimi on asemoitunut sivistystoimeen ja minkälaista lisäarvoa yhdessä toimiminen on tuonut nuorisotyön toimialalle Pieksämäellä. Onko muutos vaikuttanut esimerkiksi nuorisotoimen henkilöstömäärään, talouteen ja onko toimenkuvissa tapahtunut enemmältikin muutoksia? Kiinnostavaa olisi myös tutkia onko yhteisellä organisaatiolla sekä yhteisellä kasvatusvastuulla ollut vaikutusta lasten ja nuorten hyvinvointiin Pieksämäellä ja kuinka sitä voisi mitata ja arvioida.

Organisaatiomuutos on vahvistettu luottamuselimissä Pieksämäellä ja yhteistyö on jo käynnistetty käytännön toimenpitein sekä toimenkuvamuutoksien. Tästä on hyvä jatkaa.

Muutosprosessissa Pieksämäen nuorisotoimen henkilöstön asennetta kuvaa hyvin Nalle Puhin sanonta ”*Jos olet pieni puu tuulisen mäen rinteellä, niin ole kaikkein paras pieni puu juuri sillä paikalla.*”

LÄHTEET

Aaltonen, Kimmo (toim.) 2009. Nuorisolakiopas 2009. Tietosanoma Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY Pro.

Aittola, Tapio 2010. Nuoret konsumeristisessa kulttuurissa. Teoksessa Nivala Elina & Saastamoinen Mikko (toim.) Nuorisokasvatuksen teoria – perusteita ja puheenvuoroja. Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 73, 339 – 350.

Aitolehti, Tuomas 2012. Onnistuneen organisaatiomuutoksen kriittiset tekijät - tilastollinen tapaustutkimus muutosvalmiudesta. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Tiivistelmä Pro gradu työstä. WWW-julkaisu. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/34081>. Luettu 26.8.2013

Alijärvi Pirjo 2009, Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä; Case Kiipulasäätiö. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF- dokumentti. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4497>. Luettu 12.2.2013

Asunmaa Tuuli & Rähä Pekka (toim.)2010. Samalta viivalta 4. Valtakunnallisen kasvatusalan valintayhteistyöverkoston (VAKAVA) kirjallisen kokeen aineisto 2010. PS – kustannus. Juva 2010: WS Bookwell Oy.

Cederlöf Petri 1998, Nuorisotyön yhteiskunnallinen merkitys; Perustietoja, poimintoja ja haarukkapaloja nuorisotyöstä sekä sen asemasta suomalaisessa yhteiskunnassa. NUORAN julkaisuja nro 8.

Gretschel, Anu (toim.) 2002. Lapset, nuoret ja aikuiset toimijoina, artikkeleita osallisuudesta, Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Gretschel Anu, Kiilakoski Tomi 2007. Lasten ja nuorten kunta. Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura 2007, julkaisuja 71. Helsinki: Hakapaino Oy.

Haapanen, Maija 2012. Kunnan varhaiskasvatuksen johtaminen muutoksessa. Esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä uuden organisaatiomallin käyttöönottovaiheesta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu tutkielma. PDF-dokumentti. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83580/gradu05918>. Luettu 11.1.2013

Haveri Arto, Majoinen Kaija, Jäntti Anni (toim.) 2009. Haastava kuntajohtaminen. Suomen kuntaliitto Helsinki: Edita Prima Oy.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Honkasalo Veronika, Tomi Kiilakoski & Antti Kivijärvi 2011. Tutkijat ja nuorisotyöliikkeellä. Tarkastelussa kaupunkimaisen nuorisotyön kehittämishankkeet. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura 2011, julkaisuja 114. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hovi Merja, Luukkonen Tero, Mäkelä Pekka, Pakka Viula, Taponen Harri & Westman Marika 2009. Nuorisotyön arviointi- käsikirja nuorisotyön prosessien auditointiin ja itsearviointiin. Art Print Oy.

Hämeenlinnan kaupunki. WWW-julkaisu. www.hameenlinna.fi. Luettu 8.8.2013

Juuti, Pauli 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer Paino Oy.

Juuti Pauli ja Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen Pekka. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki. WSOY.

Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. 6.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kangasharju, Helena & Nikko, Tuija & Säntti, Risto 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 4/2003, s. 260–268.

Keskinen, Soile 2005. Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätöjen Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala : Vammalan kirjapaino.

Kojo, Marjaana 2010. Laajentunut nykyisyys: nuorten tulevaisuuteen suuntautuminen työn marginaalissa. Nuorisotutkimus 2, 2010 / 28.vuosikerta, 23- 34.Helsinki: Yliopistopaino.

Koskimies Maijastiina 2010. KOHTI RAJATONTA ORGANISAATIOTA - Tapaus- tutkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta. Aalto Yliopiston kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen, pro gradu – tutkielma. PDF- dokumentti. http://www.tem.fi/files/26877/ProGradu_Koskimies.pdf. Luettu 28.9.2013

Kotter John & Rathgeber Holger 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Sanoma Pro.

Korhonen, Vesa & Nieminen, Juha. Nuorten ohjauksen kentät ja monialaisen yhteistyön mahdollisuudet. Nuorisotutkimus 3/2010/28.vuosikerta, 3-17. Helsinki: Yliopistopaino.

Koskinen, K. 2009. Muutoksen johtaminen – teoriasta pohjaa oikealle toiminnalle. WWW-julkaisu. http://www.priorite.fi/c/document_library/get_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128. Tulostettu 15.4.2012.

Kuntaliitto 2013. Kuntatalous nro 1/13. PDF- dokumentti.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/kuntatalous-tilastot-julkaisut/kuntatalous/kuntataloustiedotteet2013/Documents/>

Kuntataloustiedote_1_2013.pdf. Luettu 12.7.2013

Laitinen, Seija 2010. Lasten ja nuorten Pieksämäki hyvinvointisuunnitelma 2009 - 2013, miten sen teimme? Mikkelin ammattikorkeakoulu. Kansalais - ja nuorisotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Lehtonen, Teemu J 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Leppä Tanja 2010. Tavoitteellinen nuorisotyö koulussa - monialaista tukea kasvuun, hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Nuorisotutkimus 3/2010/28.vuosikerta, 74 -84. Helsinki: Yliopistopaino.

Leppä Tanja 2012. Nuorisotyöntekijät kouluun kasvattajiksi kuraattorien rinnalle! Nuorisotutkimuslehti 2/2012/30. vuosikerta, 85 – 89. Hakapaino. Helsinki 2012.

Luomala Anne 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. PDF- dokumentti. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu 16.6.2013

Lämsä Anna-Maija & Uusitalo Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Prima OY. Helsinki 2002

Majoinen, Kaija 2011. Kuntaliitokset. WWW-dokumentti. www.kunnat.net. Ei päivitystietoja. Luettu 26.8.2013.

Mäkelä, Aarne 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylän Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13392>. Luettu 20.5.2013

Nieminen Juha 2007. Vastavoiman hahmo - nuorisotyön yleiset tehtävät, oppimisympäristöt ja eetos. Teoksessa Hoikkala Tommi & Shell Anna (toim.) Nuorisotyötä on tehtävä. Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 76, 21 – 43. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nieminen Juha 2010. Nuorisokasvatus tieteen kentässä, kasvatuksen teoriassa ja nuorisotyön kehiksenä. Teoksessa Nivala Elina & Saastamoinen Mikko (toim.) Nuorisokasvatuksen teoria – perusteita ja puheenvuoroja. Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 73, 30 – 63. Helsinki: Yliopistopaino.

Nuorisolaki 2006/72. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/72>. Luettu 13.11.2012.

Nyberg, Kaisa 2013. KUN TOINEN PUHUU AIDASTA JA TOINEN AIDAN-SEIPÄÄSTÄ: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden muutkokemuksiin työssä. Pro gradu-tutkielma, Hallintotiede / Johtamisen psykologia. Lapin Yliopisto Syksy 2013. PDF dokumentti.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92152>. Luettu 19.9.2013.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009 Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus. www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbltoi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Luettu 30.3.2013.

Opetusministeriö 2010. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:15. Lapsi- ja nuorisopolitiikan koordinaation vahvistaminen – Lastensuojelulain ja nuorisolain lasten ja nuorten kasvua ja hyvinvointia edistävien yleisten säännösten kehittäminen ja yhteensovittaminen. Helsinki: Yliopistopaino.

Opetus- kulttuuriministeriö. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012 - 2015. PDF- dokumentti.

<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM06.pdf>. Luettu 4.12.2013

Opetus- kulttuuriministeriö. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2007 - 2011. PDF- dokumentti.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm41.pdf_1924203533.pdf. Luettu 3.2.2013

Paju, Petri 2007. Onko nuorisopolitiikkaakin tehtävä? Teoksessa: Hoikkala, Tommi, Sell, Anna (toim.) 2007. Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet, 327-345. Helsinki: Hakapaino Oy.

Palmu Katariina 2011. Alaistaidot organisaatiomuutoksessa, Case: Lähivakuutusyhdistys Vellamo. Lappeenranta University of technology. Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja organisaatiot, AC30A8000 Kandidaatintutkielma. PDF- dokumentti. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67491/nbnfi-fe201103091318.pdf>. Luettu 21.1.2013

Pieksämäen kaupunki. Pieksämäen kaupunki strategia 2020. WWW-dokumentti. <http://www.pieksamaki.fi/fi/kaupungin-strategiat>. Luettu 6.6.2013

Pieksämäen kaupunki. Pieksämäen nuorisotoimen strategia 2012. Moniste. Pieksämäen nuorisotoimisto.

Pieksämäen kaupunki. Varhaisen tuen käsikirja 2011. Moniste. Pieksämäen nuorisotoimisto.

Penttinen, Pekka 2012. Pedagoginen johtaminen. Luento, Mikkelin ammattikorkeakoulu 29.8.2012. Moniste, Moodle Mamk.

Perusopetuslaki 1998/628. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>. Luettu 3.2.2013

Perälä Marja-Leena, Halme Nina, Nykänen Sirpa & työryhmä 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteen sovittava johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Opas 19. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy

Pohjola Kirsi 2010. Nuorisotyö koulussa – nuorisotyö osana monialaista oppilashuoltoa. Mikkelin Ammattikorkeakoulu, A: Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports 54.

Päivinen Hannu 2010. Organisaatiouudistus ja johtamisen uudet haasteet varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Pro gradu- tutkielma. PDF dokumentti. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81768/gradu04436.pdf>. Luettu 22.4.2013

Rantanen Teemu ja Toikko Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampere: Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino Oy

Saari Eija 2009. JOHTAMINEN ON DIALOGIA JA LIIKETTÄ - Päiväkodin johtajien kokemuksia julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Jyväskylän yliopisto kasvatustieteiden laitos, Pro gradu tutkielma 2009. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22498>. Luettu 8.10.2013

Seppänen - Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Sirniö, Teppo & Hokkanen, Simo 2007. Strategian valtateitä tulokseen – Tulokorteista muutosvoimaan. Jyväskylä: Siirtopaino Oy.

Kuntaliitto 2008. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1. Suunnitelman valmistelu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kuntaliitto ja Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. Kunnallisen nuorisotyön tulevaisuuden odotukset 2009. Keuruun Laatusuunnitelma KLP Oy.

Sastamalan kaupunki. WWW-julkaisu. www.sastamala.fi. Luettu 8.8.2013

Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry. Nuorista Suomessa 2012
Tutkimuskooste. Keuruun Laatusuunnitelma KLP Oy.

Suomen perustuslaki 731/1999. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.
Luettu 12.9.2013.

Taipale, Maria 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1033. PDF- dokumentti.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67421/951-44-6078-2.pdf>. Luettu 12.11.2012

Taipale, Maria 2008. Pedagoginen johtajuus uudistumisen välineenä. Aikuiskasvatus 1/2008, 51 -54.

https://moodle.mamk.fi/pluginfile.php/5500/mod_resource/content/1/Pedagoginen_johtaminen_ja_johtajuus/Pedagoginen_johtaminen_Taipale_artikkeli.pdf. Luettu 3.11.2012.

Työterveyslaitos, Helsinki 2011. Pahkin Krista, Mattila-Holappa Pauliina, Nielsen Karina, Noortje Wiezer, Widerszal-Bazyl Maria, De Jong Tanja, A Mockało Zofi. Mielekäs muutos - kunka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Työterveyslaitos 2012. Näin tehdään onnistunut organisaatiomuutos. Päivitetty 28.2.2012. WWW-julkaisu.

http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_tehdaan_onnistunut_organisaatiomuutos.aspx. Luettu. 26.6.2013.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY

Valtioneuvoston asetus 103/2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060103>.
Luettu 28.9.2013.

Vakkala Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino

Valtiokonttori 2007. Kaiku palvelut. Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Viitala, Riitta 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Webropol. www.webropol.fi. Luettu 12.9.2013.