



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Aitoa kuntalaisosallisuutta etsimässä**

Kuntalaiset mukaan Kempeleen kunnan vapaa-ajanpalveluiden  
suunnitteluun ja kehittämiseen

*Laura Sinkkonen*

Yhteisöpedagogi YAMK (90 op)  
Arvioitavaksi jättämisaika 04 / 2018

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Laura Sinkkonen	<b>Sivumäärä</b> 68 ja 7 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Aitoa kuntalaisosallisuutta etsimässä	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Reijo Viitanen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Kempeleen kunta/Kempele Akatemia, Sanna Tauriainen	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämä opinnäytetyö on Kempeleen kunnan sivistyspalvelujen alla toimivan Kempele Akatemian tilaama tutkimuksellinen kehittämistyö. Kempele Akatemia on melko uusi organisaatio, johon on yhdistetty Kempeleen kunnan vapaa-ajanpalvelut; kirjasto-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalvelut sekä Kempele Opisto.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä Kempele Akatemian sekä kuntalaisten välistä vuorovaikutusta. Kehittämistyön aikana on kokeiltu erilaisia osallistavan tiedonkeruun menetelmiä ja pyritty selvittämään niiden toimivuutta vuorovaikutuskanavana palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjien välillä. Kehittämistyön tavoitteena on vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä luoda Kempele Akatemialle aiempaa osallistavampi toimintakulttuuri, jossa kuntalaiset ovat mukana kunnan vapaa-ajanpalveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä.</p> <p>Teoriapohjana kehittämistyössä on käytetty prosessorientoitunutta, kokeilevaa ja osallistavaa kehittämistä. Työ sisältää vahvasti toimintatutkimuksen piirteitä. Kempele Akatemian ollessa melko uusi organisaatio, kehittämistyötä leimaa myös uuden toimintakulttuurin luominen organisaation ollessa vahvasa muutosprosessissa. Osallisuuden tulokulmaksi kuntalaisosallisuuden lisäksi nousi henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen uusiin toimintatapoihin ja niiden luomiseen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä avataan kokemuksia muun muassa työpajamenetelmän, asiakasraatitoiminnan ja palvelun käyttäjiä osallistavan rekrytoinnin hyödyntämisestä osallisuutta lisäävinä toimintatapoina kuntaorganisaatiossa. Tuloksia voivat hyödyntää niin muut julkiset organisaatiot kuin yksityinen tai kolmas sektorikin. Kokemukset ja tulokset tuovat uutta erityisesti vapaa-ajan sektorin toimijoille, sillä työtavoista löytyy aiemmin julkaistuja kokemuksia eniten sosiaali- ja terveystieteiden sektorilta.</p>	
<b>Asiasanat</b> osallisuus, käyttäjälähtöisyys, kehittäminen, organisaatiomuutos	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Laura Sinkkonen	<b>Number of Pages</b> 68 and 7 appendix pages
<b>Title</b> Looking for authentic municipal participation	
<b>Supervisor(s)</b> Reijo Viitanen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Kempele municipality/Kempele Academy, Sanna Tauriainen	
<b>Abstract</b> <p>This thesis is investigational development work ordered by Kempele Academy. Kempele Academy is new organisation formed by Kempele's leisure services. It has aimed to increase interaction between Kempele Academy and municipal citizens. In this research various of processes have been tested which are meant to add participation and to measure which of them would be the best in this target. The target is to create to Kempele Academy a working culture that prefers participation more than it used to. In this culture Kempele citizens are planning and developing municipal leisure services together with municipal employees.</p> <p>This research includes the features of activity analysis and it is a process oriented and experimenting development. Kempele Academy is quite new organisation so this thesis includes also theory and deliberation of being part of transforming organisation and doing developing work in it. There are two aspects of participation in this thesis; Kempele citizens' participation and Kempele Academy's employees participation. There is no way to do quite big developing work alone so I need to get my co workers with me.</p> <p>In this project, we tried a couple of participation methods and experiences of them is written in this thesis. Methods were, among other things, workshops, customer council and voluntary work. In this process, I focused on how do these methods work in increasing citizens' participation in municipal leisure services. Results of this project can be used in other municipalities and in other organisations who are interested in getting users of their services along in their planning and development work. Most worthwhile these results are in organisations who work in leisure services but also others can get some new ideas and innovations from us because before these methods are the most used in social and health care services.</p>	
<b>Keywords</b> participation, user-centeredness, development, organisational changes	

## **SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ MUUTOKSEN PYÖRTEET	7
2.1 Kempele Akatemia, muutosten tuoma organisaatio	9
3 KÄSITTEET, TIETOPERUSTA JA KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	17
3.1 Kehittäminen, osallisuus, osallistava kehittäminen	18
3.2 Prossessorientoitunut toimintatutkimus ja sen eteneminen	24
4 KUNTALAISKYSELY SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ	29
5 KOKEMUKSIA OSALLISTAVIEN MENETELMIEN KÄYTÖSTÄ	38
5.1 Osallistavat työpajat	40
5.2 Asiakasraatitoiminta	48
5.3 Palvelun käyttäjät mukana rekrytoinnissa	52
5.4 Vapaaehtoistoiminta	54
6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET, NIIDEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA SUUNTAVIIVAT TULEVAAN	56
LÄHTEET	66
LIITTEET	69

## 1 JOHDANTO

Kaikilla meillä on mahdollisuus vaikuttaa oman kotikuntamme asioihin edustuksellisen ja suoran demokratian kautta. Edustuksellisen demokratian tilasta on oltu kuitenkin huolissaan jo jonkin aikaa, sillä äänestysaktiivisuus on laskenut, samoin kuin muu osallistuminen viralliseen päätöksentekoon. Tämän on nähty kumpuavan muun muassa epäluottamuksesta poliitikkoja kohtaan. (Rättilä & Rinne 2016, 9-11.) Edustuksellista demokratiaa on 1990-luvulta lähtien pyritty täydentämään muunlaisilla kuntalaisten osallistumisen kanavilla. Nopeatempoisempi, satunnaisempi, käyttäjälähtöisempi ja koko ajan yleistyvää vaikuttamisen kanava on osallistumalla vaikuttaminen. Tuula Jäppinen (2011, 74) on tehnyt väitöskirjatutkimuksen tämänkaltaisesta kehittämisestä ja käyttää tutkimuksessaan termiä käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Innovaatiotoiminta termiä on pitkään käytetty vain yritystoimintaan liittyvässä kehittämisessä, mutta Jäppinen lanseeraa termiä myös julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen.

Nykyajan kuntalainen haluaa siis aiempaa enemmän vaikuttaa suoraan häntä kiinnostavaan ja koskevaan asiaan, kun taas kiinnostus poliittiseen toimintaan osallistumiseen on laskenut. Kuntalaisia otetaan aiempaa enemmän mukaan päätöksentekoon jo suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa. Kuntalaisten osallistumisen mahdollisuudet turvataan myös lainsäädännöllämme. Kuntalain pykälä 22 (410/2015) nimittäin vastuuttaa valtuuston huolehtimaan kuntalaisten ja palvelunkäyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista kunnan toimintoihin. Laissa on esitetty kuusi eri esimerkkiä, joilla kunnat voivat tätä toteuttaa ja niissä on mainittu muun muassa keskustelu- ja kuulemistilaisuudet, palvelujen käyttäjien edustus kunnan toimielimissä, talouden suunnitteluun osallistumisen mahdollistaminen sekä palvelujen suunnittelemisen ja kehittäminen yhdessä kuntalaisten kanssa. Tämä kehittämistyö vastaa viimeiseksi mainittuun tapaan. Kuntien palveluiden kehittäminen käyttäjälähtöisesti ja innovatiivisesti on osa Kuntaliiton strategiaa. Tällaisella rakenteiden uudistamisella pyritään luomaan vahva pohja kuntien vastuulla oleville palveluille ja niiden tuottamiselle. (Rättilä ym. 2016, 9.)

Isojen maakuntauudistusten myötä kuntien rooli on murroksessa. Uudessa roolissa korostuvat elinvoima-, sivistys- ja hyvinvointiroolit, sekä muun muassa kehittäjä-, osallisuus- ja yhteisöllisyysroolit. Perustehtävät säilyvät ennallaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, mutta koska tehtävä on laaja ja merkittävä, edellyttää se poikkihallinnollista yhteistyötä. Hyvinvoinnin nähdään kattavan kuntien palvelujärjestelmissä niin elinympäristön, kaavoituksen, infrastruktuurin kuin harrastusmahdollisuudetkin. Yhteistyö kunnan omien palvelujen kesken on siis tärkeää, mutta tulevaisuudessa myös maakuntayhteistyö on ensiarvoista. Sivistyssektori on aiempaa keskeisemmässä roolissa maakuntauudistuksen myötä. (Valtiovarainministeriö 2017, 3-4.)

Kempeleen kunnan sivistyspalvelujen alla toimiva vapaa-ajanpalvelut yhdistävä organisaatio, Kempele Akatemia, haluaa olla ajan hermolla näiden tavoitteiden täyttämässä. Opinnäytetyöni on heidän tilaamansa tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on luoda Kempele Akatemiaan käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa; kokeilla erilaisia asiakaslähtöisiä, osallistavia toimintatapoja, joilla kuntalaiset otetaan mukaan Kempeleen kunnan vapaa-ajan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Tavoitteena on, että saatujen kokemusten pohjalta luodaan Kempele Akatemialle suuntaviivoja toimintatapojen juurruttamiseksi ja jatkokehittämiseksi. Tutkimuskysymyksenäni on, miten kuntalaiset saadaan mukaan vapaa-ajanpalveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen siten, että aito osallisuus toteutuisi. Mielenkiintoisen tulokulman kehittämistyölle tuo myös oma suhteeni kehitettävään organisaatioon, sillä toimin Kempeleen kunnan etsivänä nuorisotyöntekijänä. Näin ollen olen sisäinen kehittäjä uudessa, vielä vahvassa muutosprosessissa olevassa organisaatiossa.

Olkoon tämä kehittämistyö muille toimijoille innovaattori osallisuuden ja käyttäjälähtöisen kehittämisen pariin, vertaistuki muuttuvissa työympäristöissä ja/tai ideapankki konkreettisiin toimenpiteisiin.

## 2 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ MUUTOKSEN PYÖRTEET

Kuntien rooli on muutoksessa maakuntauudistusten myötä, sillä kuntien tehtävät vähenevät. Kuntien painopiste siirtyy aiempaa enemmän kuntalaisten suuntaan. Se, miten kunnat luovivat muutosten keskellä ja löytävät omat uudet painopisteensä, on ensiarvoisen tärkeää. Valtiovarainministeriö on julkaissut tulevaisuuden kunnista neljä erilaista skenaarioita eli tulevaisuudenkuvaa. Jaottelusta löytyy Innostava elinvoimakunta, Ratkaisut etsivä kunta, Laiska kunta sekä Lannistunut kunta. Näistä kaksi ensimmäisenä mainittua ovat luonnollisesti tavoittiloja kaikille kunnille. Näiden käytännön toteutuminen edellyttää uudistumiskykyä ja selkeää toimintasuunnitelmaa. Näissä skenaarioissa keskeistä on kunnan toimiminen elinvoimaisena yhteisönä yhteistyössä kansalaisyhteiskunnan ja muiden verkostojen kanssa. (Valtiovarainministeriö 2017, 12-14.)

Kempele on Oulun läheisyydessä sijaitseva noin 17 000 asukkaan kasvava kunta. Ennusteen mukaan vuonna 2020 kempeleläisiä olisi jo 18 600. Kempeleen asukkaiden vaihtuvuus on vuosittain aika runsasta, n. 8-9 %. Kempeleen väestörakenne on nuori, kempeleläisistä miltei puolet on alle 30-vuotiaita. Kempeleen visio on ”Yhteisöllinen Kempele – elinvoimainen kasvukunta” ja iskulause kuuluu ”Hyvä kasvaa Kempeleessä”. Kunnan toimintaa ohjaa kunnanvaltuuston hyväksymä strategia, joka Kempeleessä kulkee nimellä Kempele-sopimus. (Kempeleen kunta, 2017.) Kempeleen kunnan asukkaiden runsas vaihtuvuus tuo haasteita palveluiden järjestämiseen ja Kempeleessä kuvataankin olevan jonkin verran ”juurettomuutta”. Jos kuntalaisella ei ole vahvoja siteitä kotipaikkakuntaansa, eivät sen toimintojen suunnittelu ja kehittäminen välttämättä ole prioriteettilistalla kovin korkealla. Myös etenkin nuorten heikko osallistuminen yhteiskunnallisiin toimintoihin on huolenaihe. Se yhdessä, esimerkiksi syrjäytymisen ja nuorisotyöttömyyden kanssa, voivat johtaa ulkopuolisuuden tunteeseen ja heikentää kiinnittymistä omaan kotikuntaan. Väestön ikääntyessä olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää saada nuoret kiinnittymään yhteiskuntaan. (Valtiovarainministeriö 2017, 12.) Myös Kempeleen sijainti Oulun kyljessä saattaa vaikuttaa kempeleläisten osallistumisaktiivisuuteen, sillä kempeleläiset käyttävät myös Oulun palveluita. Itse pidän Kempelettä sopivan kokoisena paikkakuntana työskennellä ja tehdä kehittämistyötä. Ihmisiä ja palveluita kuitenkin riittää, vaikka osa joudutaankin

hakemaan muualta. Kempeleessä on yhteisöllistä pienen paikkakunnan tuntua, sillä se ei ole pinta-alaltaan kovin suuri ja ihmiset tuntevat paljolti toisiaan. Kempele on kaiken aikaa kasvava kunta, jolla on nähdäkseni vahva kehittämishenki.

Kempeleen kunnalla on kaiken kaikkiaan noin 1000 työntekijää. Kempeleen kunnan kaikki toiminta pohjaa strategiaan eli Kempele-sopimukseen. Vuosille 2013-2016 laaditun Kempele-sopimuksen keskeisimmät tavoitteet liittyivät yritystoiminnan edellytyksiin ja aktivoivaan ympäristöön, vahvaan talouteen ja hyvinvoivaan henkilöstöön, yhteisöllisyyteen ja aktiiviseen osallisuuteen sekä kuntalaisten hyvinvointiin ja laadukkaisiin palveluihin. Uudempaa Kempele-sopimusta oltiin vasta laatimassa tämän kehittämistyön aikana, mutta uskon, että nämä teemat näkyvät kunnan strategiassa myös tulevina vuosina ja eritoten kaksi viimeisenä mainittua, yhteisöllisyys ja aktiivinen osallisuus sekä kuntalaisten hyvinvointi ja laadukkaat palvelut, ovat keskeisiä myös omassa kehittämistyössäni. Olin innoissani, kun huomasin, että kehittämistyöni arvot ja ideologia pohjasivat vahvasti kunnan linjauksiin. Tämän työn taustalla ovat myös yhteisöllisyyden, osallisuuden ja hyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävät tavoitteet. Kempeleen kunnan arvot ovat luovuus, turvallisuus, yhteisöllisyys ja kuntalaislähtöisyys, jotka menevät myös yksi yhteen kehittämistyöni kanssa. (Kempeleen kunta 2017.) Kempeleessä panostetaan myös paljon yrittäjyyteen ja kaupallisuuteen, mutta silti myös vapaa-ajanpalveluilla on hyvä jalansija kunnassa.

Kempeleen kunnassa on laadittu myös Hyvän kasvun ohjelma 2020. Se koskee varhaiskasvatusta, opetusta, nuorisotyötä sekä lasten- ja nuorten vapaa-ajanpalveluita. Ohjelmassa kuvataan vuoden 2020 tavoitetila ja toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvän kasvun ohjelman keskeiset osa-alueet ovat lasten ja nuorten hyvinvointi ja osallisuus, vanhempien ja henkilöstön osallisuus, toimitilat ja sähköinen toimintaympäristö sekä johtaminen ja organisaatio. (Emt.) Myös tämän ohjelman aihepiirit tukevat hyvin kehittämistyötäni ja ovat vahva perustelu sille, että tämänkaltainen kehittämistyö juuri Kempeleen kunnassa nousee tarpeesta. Tarvetta on varmasti myös muilla kunnilla, ja uskon, että he voivat myös hyötyä tekemästämme työstä ja sen tuloksista soveltamalla hyviksi kokemiamme käytäntöjä omiin toimintoihinsa.

Jotta Kempele pysyy mukana maakuntaudistusten ja muiden ajan ilmiöiden mukana, on uusia tapoja toimia kehitettävä. Kempeleellä on omien havaintojeni mukaan

nuorekas, elinvoimainen kasvukuntaimage, jonka ylläpitämiseksi halutaan tehdä töitä. Tahtotila uudistua ja kehittyä on voimavara, jonka avulla uudet toimintatavat saavat jalansijaa kunnan palvelurakenteissa. Kempeleellä on hyvät edellytykset olla nimenomaan Ratkaisuja etsivä ja Innostava elinvoimakunta.

## 2.1 Kempele Akatemia, muutosten tuoma organisaatio

Kempele Akatemia on Kempeleen kunnan alla toimiva organisaatio, johon on 1.8.2016 alkaen yhdistetty kunnan vapaa-ajanpalvelut: nuoriso-, kulttuuri- ja liikunta- palvelut, kirjasto, Kempele-opisto sekä virkistysuimala Zimmari. Henkilöstöä Kempele Akatemiassa on noin 40 työntekijää ja se sijoittuu kunnan palvelukartassa sivistys- palveluiden alle. Yksittäiset vapaa-ajanpalvelujen sektorit ovat aiemmin jääneet tietyllä tapaa opetustoimen jalkoihin. Nyt, kun vapaa-ajanpalvelut on yhdistetty omaksi isommaksi organisaatiokseen, sivistyspalvelujen alle opetuksen rinnalle, on yhteinen voima ja vaikuttamismahdollisuudet nähdäkseni paremmat. Vanha sanonta kuuluu ”kuka kissan hännän nostaa, jos ei kissa itse”. Nyt, kun olemme yhdessä yksi isompi kissa, on hännän nostamisen volyyymi suurempi ja vaikutukset entistä näkyvämpiä. Kempeleen kunnanjohtaja Tuomas Lohi avajaispuheessaan Kempele Akatemian tiloissa totesi, että jos ja kun kunnilta lohkaistaan iso SOTE-pala pois, jää päättäjille ja kunnan johtohenkilöstölle enemmän resursseja vapaa-ajan palveluiden pohtimiseen (Lohi, 2017). Tämän myötä myös vapaa-ajanpalveluiden merkitys kunnan tuottamana toimintana on entistä tärkeämpää.

Kempele Akatemiaan on yhdistetty monta eri toimijaa, joilla kaikilla on oma historia, toimintakulttuuri ja visiot tulevaisuudesta. Tavoite kaikilla toimijoilla on kuitenkin sama: palvella kuntalaisia mahdollisimman hyvin. Organisaatiomuutos tapahtuu ”paperitasolla” yleensä yhdessä yössä, mutta muilla tasoilla kyseessä on pitkä prosessi, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Maaliskuussa 2017 Kempele Akatemialle valmistui yhteiset fyysiset tilat, jotka ovat edistäneet yhteistyötä ja yhteisen toimintakulttuurin luomista. Kempele Akatemialla on myös muita toimitiloja, kuten kirjastot, virkistysuimala ja toinen nuorisotalo/lähikirjasto, mutta paljon aiempaa enemmän eri alojen toimitilat ovat nyt saman katon alla. Kempele Akatemia on organisaationa niin tuore,

ettei sille ole vielä tehty erillistä strategiaa ja toimintasuunnitelmakein on vasta hahmottumassa, mutta kaikkien kunnan yksiköiden toiminta pohjautuu aiemmin avaa maani Kempele sopimukseen.

Tällä hetkellä Kempele Akatemian johtajana oman työnsä ohessa toimii Anne Toppa ri, joka on kirjasto- ja kulttuuripalveluiden johtaja. Hän toimii tiiviisti yhdessä johto ryhmän kanssa, johon kuuluvat hänen lisäksi nuorisopalvelujen päällikkö, Kempe le-opiston rehtori, liikuntapalveluiden päällikkö sekä virkistysuimala Zimmarin vastaa va. Kempele Akatemian henkilöstö on jaettu neljään eri tiimiin; viestintä- ja markki nointitiimiin, kehittäjätiimiin, tapahtumatiimiin sekä osallisuustiimiin. Jokaisessa tiimisä on työntekijöitä useammalta toimialalta ja tiimit ovat valinneet keskuudestaan tiiminvetäjät. Toimin itse osallisuustiimin tiiminvetäjänä. Jokaisella tiimillä on myös ni metty johtoryhmän jäsen tukenaan ja neuvonantajanaan, mutta esimiehet eivät istu tiimien tapaamisissa säännöllisesti.



Kuva 1. Kempele Akatemian organisaatorakenne.

Tiimit kokoontuvat kuukausittain. Akatemian johtajan mukaan tarkoituksena on, että tällä toimintatavalla työntekijöiden oma tietotaito ja osaaminen tulevat mahdollisimman laajasti käyttöön, kun työntekijät saavat itse olla ideoimassa ja toteuttamassa asioita moniammatillisten tiimien kanssa. Osa henkilöstöstä olisi toivonut esimiesve-toisempaa toimintakulttuuria, mutta itse olen tähän malliin lähtökohtaisesti erittäin tyytyväinen, sillä uskon sen pitkällä aikajänteellä luovan tiiviimmän verkoston työntekijöiden välille ja tuottavan paljon uutta ja monipuolista sisältöä meidän kaikkien työhön. Tiimien tarkoitus ei ole toimia irrallisina, vaan yhteistyön tekeminen tiimien välillä on ensiarvoisen tärkeää. Myös kunnanjohtaja jo aiemmin mainitsemissani avajaispuheessaan iloitsi, kuinka mahtava tilaisuus meidän on lähteä toteuttamaan verkostomaisempaa työtettä entistä enemmän. Hän toivoi, että pääsisimme pois vanhasta toimintakulttuurista, jossa jokainen yksikkö toimii melko itsenäisesti. Sen sijaan hän toivoi meidän tulevan yhteiseen avoimeen tilaan, jossa toimimme moniammatillisesti yhdessä toistemme sekä yritysten ja kolmannen sektorin kanssa. (Lohi, 2017.)

Näen oman osallisuustiimini merkittävänä voimavarana kehittämistyössäni, sillä tiimini toiminta on näin ensimmäisenä toimintavuotenaan ollut pitkälti tämän kehittämistyön mukaan orientoituvaa. Säännöllisissä tapaamisissamme pohdimme yhdessä kehittämistyön etenemisen eri vaiheita, tuloksia ja toimintatapoja. Olemme tiimimme kanssa tulleet siihen tulokseen, että emme missään nimessä lähteneet osallisuusteemamme kanssa liikkeelle nolasta, sillä yhteistyötä kuntalaisten, eri toimialojen ja kolmannen sektorin kanssa on tehty ennenkin. Nyt katsontakanta tälle asialle vain nousee eri tavalle jalustalle ja sitä aletaan toteuttaa tietoisemmin ja tavoitteellisemmin. Tiimiini kuuluu työntekijöitä useasta eri Akatemian toimialasta, jolloin eri toimialojen tarpeet tulevat huomioituksi kehittämistyötä tehdessä. Oma roolini tiimissä on fasilitoijan lisäksi olla kehittämishengen luoja sekä tiimiläisten osallistaja. Tiimien toiminta on käynnistetty vuoden 2017 alussa ja henkilöstön reaktiot uuteen toimintatapaan vaihtelivat innostuksesta vankkaan epävarmuuteen. Kempele Akatemian henkilöstöllä on myös kuukausittaiset yhteiset henkilöstökokoontumiset, joissa on ollut tarkoitus tiedottaa uuden organisaation asioista sekä nostattaa yhteishenkeä ja kirkastaa kaikille muutoksen mahdollisuuksia, uhkien tarkastelemisen sijaan.

Työyhteisön sitouttaminen uuteen toimintakulttuuriin ei ole helppoa. Se ei tapahdu vain tiedottamalla uudesta toimintatavasta ja olettamalla, että työyhteisö ottaa sen

noin vain käyttöönsä, sillä muutos on iso prosessi. Kun uusi ryhmä muodostetaan, on sen kehityksessä useimmiten nähtävissä selkeitä vaiheita. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan muotoutumisvaiheeksi (forming), jossa ryhmäläiset tunnustelevat ryhmän ilmapiiriä sekä pyrkivät selvittämään ryhmän tavoitteita, toimintatapoja ja omaa rooliaan ryhmässä. Epävarmuus on usein selvästi nähtävillä tässä vaiheessa. Muotoutumisvaiheen jälkeen tulee yleensä kuohuntavaihe (storming), jossa pyritään löytämään ryhmän sisäistä hierarkiaa. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet alkavat löytää rohkeutta tuoda esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään, mutta yhteinen sävel ei useimmiten ole vielä täysin hahmottunut. Omat tarpeet asetetaan tässä vaiheessa yleensä vielä yhteisten pyrkimysten edelle. Seuraava vaihe on normiutumisen (norming), jossa ryhmän toimintamallit alkavat hahmottua ja muodostua selkeämmiksi ja ryhmän yhteistyökyky paranee. Normiutumisen myötä ryhmä alkaa kyetä myös konkreettisten tehtävien suorittamiseen ja yhteistyö alkaa olla kaikista hedelmällisintä. Tätä vaihetta kutsutaan nimellä tehtävän suorittaminen (performing). Tällöin ryhmä toimii joustavasti, avoimesti ja keskustellen kohti yhteistä tavoitetta. (Kielijelppi – jelpiä akateemiseen viestintään, 2017.)

Nämä vaiheet ovat olleet selkeästi nähtävissä myös meillä Kempele Akatemiassa ja koen, että olemme edelleen pääosin kuohuntavaiheessa, pyrkimässä kohti normiutumista. Henkilöstölle on tullut paljon uusia työtehtäviä ja uusi yhteinen tapa toimia on tuonut paljon muutosta niin yksiköiden kuin jokaisen työntekijänkin arkeen, joten kuohunta on ymmärrettävää. Itse olen pääpiirteittäin ollut innoissani uudesta organisaatiomuutoksesta, sillä näen siinä paljon uusia mahdollisuuksia. Persoonana olen muutoinkin helposti uudesta innostuva ja kehittämisorientoitunut. Yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja yli toimialarajojen tehtävä yhteistyö ovat itselleni työntekijänä ja yhteisöpedagogina merkittäviä arvoja ja voimavaroja, joihin todella uskon. Nähdäkseni myös kaikista Kempele Akatemiaan yhdistetyistä toimialoista, on nuorisopalvelujen työote jo aiemmin ollut lähimpänä tätä uuden kaltaista. Nuorten mielipiteet ja kiinnostuksen kohteet ovat aina olleet ohjaamassa toimintaamme, sillä kohderyhmämme on sellainen, joka äänestää hyvin helposti jaloillaan, jos toimintatapamme ei ole heidän mieleen. Lisäksi persoonana nuorisotyöntekijät ovat usein joustavia ja tottuneita nopeisiin muutoksiin ja reagoiteihin erilaisissa tilanteissa. Koska moni muu Kempele Akatemian henkilöstön jäsen kokee varmasti enemmän haastetta näissä uusissa ti-

lanteissa, voimme me vain olla heidän tukenaan ja kannustajinaan, mutta silti myös vertaisina.

Muutostilanteissa ihmiset tarvitsevat aikaa, tietoa ja tukea, jotta muutosintoa muodostuu. Olemme myös ihmisinä erilaisia, joten koemme muutoksetkin eri tavoin. Jotkut saattavat olla myös välinpitämättömiä muutosten suhteen ja haluavat vain keskittyä tekemään työnsä. Organisaatiomuutokset voivat olla jopa käännekohtia ihmisten elämässä, joten ei ole ollenkaan tavatonta, että ne herättävät myös paljon erilaisia reaktioita. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi, sillä hänen tulee jäsentää tapansa toimia työelämässä uudelleen. Ponteva pohjaa organisaatiomuutosta edistäviä tekijöitä työterveyslaitoksen keväällä 2012 tehtyihin tutkimuksiin. Näiden mukaan onnistuneen organisaatiomuutoksen taustalla on vuorovaiikutuksellinen ja monipuolinen viestintä ja henkilöstön osallistuminen muutokseen ja tuen saaminen muutosprosessissa. Tuki voi olla esimerkiksi koulutusta uusiin työtehtäviin ja toimintatapoihin tai ylipäättään muutostilanteiden hallintaan. Viestinnän monipuolisuudella pyritään siihen, ettei työntekijöitä vain tiedoteta ylhäältä alaspäin suuntautuen, vaan viestintä on aitoa, avointa vuoropuhelua. Organisaatiomuutokseen sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet muutostilanteissa ja niiden suunnittelussa. (Ponteva 2012, 15-16.)

Esimiehen johtotaidot ovat myös keskeisessä roolissa muutostilanteissa ja muutoksen onnistumisessa. Muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja sen koko henkilöstöön ja voi laajeta nopeasti jopa organisaatorajojen yli. Jotta muutos toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, olisi hyvä, että työntekijöillä on aikaa rauhassa reagoida ja sopeutua muutokseen, mikä vähentää muutosvastarintaa. Vaikka muutos on järkiperäinen asia, koetaan se silti usein tunteella. Kempele Akatemian henkilöstölle järjestettiin yhteisiä tiedotustilaisuuksia ja tapaamisia jo ennen virallista yhdistymistä, jotta meillä olisi aikaa ajatuksen tasolla sopeutua tuleviin muutoksiin. Muutostilanteessa työntekijällä katoaa kontrollin tunne, mikä on pelottavaa ja uutta. Esimiehen rooli tällaisessa tilanteessa on olla työntekijän tukena ja rohkaisijana helpottaen muutosta ja työntekijän onnistumista muutoksessa. Muutosprosessissa on myös etu, jos muutos ei ole ns. pakon sanelemaa, vaan kaiken aikaa tehtäviä edistysaskeleita, jotka on ennakoitu ja etukäteen suunniteltu. Yksi esimiehen keskeisimmistä taidoista muutosprosessissa on myötäelämisen taito. Hän on henkilö, jonka tehtävänä on kuunnella

työntekijöiden ajatuksia. Luottamus ja kuulluksi tuleminen ovat työntekijälle ensiarvoisen tärkeitä asioita suhteessa esimieheen. Muutostilanteet suvereenisti hallitseva esimies osaa katsoa tulevaisuuteen ja visioida aikaa, jolloin vaikeudet on voitettu ja nähdä pidemmän aikavälin saavutukset. Esimiehen kannustava, muutosta selkeyttävä ja yksinkertaistava sekä työntekijät mukaan ottava oikeudenmukainen työskentelytapa ovat avainasemassa muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2015.)

Muutoksen oikeanlainen aikatauluttaminen on merkittävä seikka kohti onnistunutta muutosta, sillä odottelu on piinaavaa usein niin työntekijöille kuin esimiehellekin. Aikataulussa on oltava riittävästi aikaa muutoksen suunnittelulle ja valmistelulle. (Emt.) Muutos tarkoittaa aina jossain määrin vanhasta luopumista, joten jo luopumiselle on annettava riittävästi aikaa (Ponteva 2012, 17). Muutoksen tarpeellisuuden ja selkeän päämäärän havainnollistaminen ja tavoitteiden realistinen mitoittaminen työntekijöille on yksi esimiehen tehtävistä muutosprosessissa. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä muutoksessa odotetaan ja muutos tapahtuu yhdessä, on siitä kunnialla suoriutuminen todennäköisempää. Kun esimies tuo prosessin aikana näkyville aikaansaannokset ja onnistumisen paikat, luo tämä työntekijöille motivaatiota ja uskoa muutokseen. Pirisen mukaan muutostilanteessa toimivan esimiehen neljä tärkeintä teesiä ovat innostus, läsnäolo, tavoite ja toteutus. (Pirinen 2015.)

Havainnoidessani työntekijänä Kempele Akatemiassa tapahtunutta muutosprosessia on aikataulutus ollut haaste. Uudet toimintatavat, joita oli aika monia, käynnistettiin melko nopeasti, jolloin henkilöstölle tuli paljon uusia asioita prosessoitavaksi. Näistä näkyvin oli tiimien muodostaminen ja niihin liittyvien palaverien käynnistäminen sekä henkilöstöpalaverit. Uudet työmuodot vievät luonnollisesti työaika, eikä aiempia työtehtäviä ole näiden myötä vähennetty. Esimiehet kuitenkin tiedottivat, että sijaisia on mahdollista palkata, jotta henkilöstö pääsee tasa-arvoisesti osallistumaan palaveriin. Tuntemukseni kuitenkin on, että osa työntekijöistä olisi mieluummin hoitanut omat ”perustehtävänsä” itse, ja jättäytynyt pois uusista työtavoista. Työntekijöitä ei nähäkseni otettu riittävästi mukaan toimintatapojen suunnitteluun riittävän ajoissa, vaan suunnitelmat olivat jo pitkälti valmiit, kun ne henkilöstötasolle tuotiin. On mielenkiintoista, kuinka tässä kehittämistyössä on kaksi osallisuuden tasoa, joista lähtökohtaisesti keskeisin on kuntalaisten osallisuus, mutta merkittävän roolin on matkan

varrella saanut myös henkilöstön osallisuus muutoksiin, uuteen organisaatioon ja sen toimintatapoihin.

Oman kokemukseni mukaan esimiehemme ovat kuitenkin seisseet vahvasti uuden toimintakulttuurin takana ja sinnikkäästi uskoneet sen tuloksellisuuteen, vaikka henkilöstö on antanut melko runsaasti myös negatiivista palautetta ja olleet jopa turhautuneita. Käytännön tasolla tämä on näkynyt siten, että uusia toimintatapoja on päätetty pitää yllä, eikä lähteä niitä muokkaamaan, vaikka ne eivät heti toimisikaan parhaalla mahdollisella tavalla, tai henkilöstö osoittaisi niihin tyytymättömyyttään. Tulokset tulevat toivottavasti esiin pitkällä aikajänteellä, ja toisaalta jos jotain pitäisikin muuttaa, olisi ensimmäistä toimintatapaa kuitenkin kokeiltu aidosti ja annettu sille riittävä aika, tila ja mahdollisuus. Esimiehet ovat myös reagoineet ennalta ehkä hieman yllättäviinkin henkilöstön reaktioihin ja olleet valmiita olemaan tukena meille työntekijöille, sillä olemme saaneet ulkopuolista opastusta ja apua uusien toimintatapojen omaksumiseen, aivan kuten Pontevakin (2012, 15-16) suositteli. Olemme saaneet ulkopuolisen palveluntarjoajan tuottamaa tiimikoulutusta ja keskustelleet avoimesti henkilöstön mieltä askarruttavista asioista muun muassa säännöllisissä henkilöstökokoontumisissa.

Se, että henkilöstön tahtotila Kempele Akatemiaan ei ollut lähtökohtaisesti kovin vahva, on luonnollisesti ollut haaste omalle kehittämistyölleni, joka lähti samanaikaisesti liikkeelle. Vaikka opinnäytetyöni keskeisenä teemana on kuntalaisten osallistaminen, on avainasemassa tämän onnistumiseen työntekijöiden osallisuus kehittämistyöhön. Matkan varrella tämä on tullut konkreettisesti esiin ja sitä on päästy myös kehittämään. Aluksi koin olevani aika yksin aiheeni kanssa. Esimiesteni tuki ja into minulla oli voimavarani, mutta muiden työntekijöiden mukaan saaminen oli pitkäjänteisempi tehtävä. Opinnäytetyöprojektini nähtiin irrallisena ja minun vastuullani olevana tehtävänä, eikä yhteisöllisenä prosessina, joka olisi tullut tehdä joka tapauksessa. Keinoja tämän ajatusmallin kitkemiseen on kuitenkin löytynyt. Olen kertonut työstäni mahdollisimman paljon erilaisissa tilanteissa ja pyrkinyt jalkauttamaan työmuotoja myös muiden toimintoihin. Luonnollisesti minun oli helpompaa lähteä kehittämistyössä liikkeelle itselleni entuudestaan tutuista toimintaympäristöistä, mutta myöhemmin, kun pilotointia oli saatu aikaan, oli tärkeää tuoda kehittämiskohteet myös osaksi kaik-

kien Kempele Akatemian toimijoiden toimintaympäristöjä ja –tapoja. Näin ollen kehittämistyön tulosten juurtuminen on huomattavasti todennäköisempää.

Jotta työntekijä kokisi työnsä merkitykselliseksi, on hänen oltava kiinnittynyt työhönsä ja pystyttävä samaistumaan organisaatioonsa. Tästä ilmiöstä käytetään myös termiä innostus, jota voi tuoda eri työntekijöille eri asiat. Useimmilla työntekijöillä keskeisiä tekijöitä innostukseen ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja tiedonkulku. Näillä avuilla isostakin muutoksesta on mahdollista selvitä ja sitoutua uuteen organisaatioon. (Ponteva 2012, 26.) Kempele Akatemian myötä on siis muodostunut uusi isompi, eri toimialoja yhdistävä työyhteisö. Meillä kaikilla on myös oman toimialamme sisällä toimiva lähityöyhteisö, mutta silti olemme kaikki yhdessä yksi isompi, eri ammattialoja yhdistävä työyhteisö. Olen työskennellyt etsivänä nuorisotyöntekijänä Kempeleen kunnassa yli neljän vuoden ajan ja omaan työnkuvaani on aina kuulunut olennaisena osana moniammatillinen yhteistyö. Nyt moniammatillisuus on kuitenkin laajentunut työyhteisöni ja vapaa-ajan sektorille, joka ei omassa työnkuvassani ole aiemmin ollut niin merkittävä yhteistyökumppani kuin esimerkiksi sosiaali- tai työllisyyspalvelut. Kaikille Kempele Akatemian yksiköille moniammatillinen yhteistyö ei ole entuudestaan niin tuttua.

Tavoitteena uudella moniammatillisella organisaatiolla ja sen välisellä aiempaa tiiviimmällä yhteistyöllä on luoda uusia toimintatapoja niin kuntalaisten kuin meidän työntekijöidenkin hyödyksi. Toteuttaessamme vapaa-ajanpalveluja olemme kukin, työnkuvasta hieman riippuen, hyvin monenlaista osaamista vaativien työtehtävien äärellä. Esimerkiksi nuorisopalvelut järjestävät lapsille, nuorille ja nuorille aikuisille toimintaa, jossa voisi olla hyötyä liikunnan tietotaidosta tai kulttuurituntemuksesta. Kirjastossa taas asioi paljon lapsia ja nuoria, joiden kohtaamisen ammattilaisia taas löytyy runsas joukko nuorisopalvelujen työntekijöistä. Toimiessamme saman organisaation alla, on luonnollisempaa jakaa osaamista aiempaa enemmän tarpeiden mukaan. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on, että jokainen voi sekä antaa että saada, esimerkiksi täydentää toisten osaamista ja yhdistää voimavaroja. Haasteena eri ammattiryhmien välillä toimimisessa voi kuitenkin olla esimerkiksi se, että puhutaan ns. eri kieltä, jolloin voidaan myös ymmärtää toisemme väärin. Jokainen on myös tottunein oman organisaationsa toimintatapoihin, jolloin yhteistyötä tehdessä on tärkeää sopia uudet yhteiset normit, joiden mukaan toimitaan. Eri organisaatioiden

ja yhteisöjen välillä voi olla ajan saatossa muodostuneita jyrkeviäkin raja-aitoja, joiden vuoksi eri aloilla toimivat työntekijät eivät välttämättä pysty näkemään yhteistyön tuomia mahdollisuuksia ja tuloksia. Rajojen ylittämisen myötä kasvamme monipuolisemmiksi asiantuntijoiksi ja opimme paljon uutta. (Isokorpi 2008, 56-57.)

Jos kaikilla ei ole halua rajojen ylittämiseen, on yhteisen toimintakulttuurin luominen haastavaa. Tällaista tahtotilan epätasaista jakautumista eri yksiköiden ja työntekijöiden välillä olen havainnut kehittämistyöni aikana. Uskon kuitenkin vahvasti, että ajan saatossa tilanne tasaantuu ja opimme katsomaan asioita erilaisella, yhteisellä tavalla. Moniammatillisella työllä on muutama selkeä erityispiirre. Se on tiedon välittämistä, osaamisen jakamista sekä erilaisuuden hyväksymistä. Mielestäni tiedon välittäminen eri alojen välillä on osio, joka omassa organisaatiossamme jo toimii. Osaamisen jakaminen on astetta edistyneempi yhteistyön muoto, jossa haasteita alkaa muotoutua. Mielestäni olisi tärkeää, että saisimme luotua Akatemiaan sellaisen yhteishengen, etteivät yksiköt kilpailisi keskenään vaan näkisivät yhteiset voimavarat ja mahdollisuudet, joiden yhdistämisestä hyötyisivät mitä todennäköisimmin me kaikki. Tätä kohti olemme onneksi suuntaamassakin. (Emt., 57.)

### 3 KÄSITTEET, TIETOPERUSTA JA KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa avaan opinnäytetyöni merkittävimmät käsitteet ja tietoperustan sekä kuvaan kehittämisprosessin etenemisen pääkohdat. Kehittämistyöni kohderyhmästä voisi käyttää hyvin montaa erilaista käsitettä. Kunnan palveluiden tuottajana asiakkaitamme ja palveluiden käyttäjiämme ovat Kempeleen kunnan asukkaat eli kuntalaiset. Olen päättänyt puhua työssäni kuntalaisista, sillä se kuvaa mielestäni kaikista laajimmin kehittämistyöni kohderyhmää. Kohderyhmänä ovat kaikki kempeleläiset, myös ne, jotka eivät ole aiemmin käyttäneet kunnan vapaa-ajanpalveluja, ja jotka tietysti haluaisimme myös palvelujemme piiriin. Joitakin Kempeleen vapaa-ajanpalveluja käyttävät myös muiden kuntien asukkaat, joten välillä viitataan kuntalaisten lisäksi myös muihin palvelun käyttäjiin.

### 3.1 Kehittäminen, osallisuus, osallistava kehittäminen

Kehittämisen tavoitteena on aina muutos. Kehittämällä pyritään esimerkiksi jonkin asian, toiminnan tai rakenteen parantamiseen, tehostamiseen tai täysin uuden luomiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittäminen voidaan jakaa viiteen eri tehtävään, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Perustelu on tehtävä, joka vaaditaan, jotta neljä seuraavaa vaihetta ovat mahdollisia toteuttaa. Kehittämistoiminnalla tulee olla avattuna perustellut lähtökohdat, joilla pyritään määrittämään joko tämän hetkessä tilanteessa olevaa ongelmaa tai tulevaisuudessa nähtävää ihannetilaa. Näiden asetellut toimivat myös motivaation lähteinä kehittämistyöhön osallistuville. Mitä konkreettisempi tavoite tai tavoitteet osataan ennalta asettaa, sitä parempi. (Emt., 56-57.)

Kehittämistä voidaan toteuttaa siten, että johtaja on kaiken kehittämistyön keskiössä, mutta on myös mahdollista kehittää niin, että koko organisaatio ja sen henkilöstö ovat mukana kehittämistoiminnassa. Tällöin kehittäjän tärkein työkalu on dialogi osallistujien kanssa. Kehittämisen tavoitteena on luoda yhteistä näkemystä ja huomioida eri toimijoiden mielenkiinnonkohteet, tulokulmat ja sitoutumisen tasot. Tällaisesta kehittämisen tavasta puhuttaessa voidaan käyttää termiä osallistava kehittäminen. (Emt., 10-17.)

Palveluiden käyttäjien osallistumisella tarkoitetaan konkreettista osallistumista niin itse palveluun kuin sen suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseenkin. Toikko ja Rantanen (2009, 5) ovat havainneet osallistumisen viisi eri tasoa: 1. Ei osallistumista; palvelut ovat sekä suunniteltu että toteutettu ilman käyttäjien mukanaoloa. 2. Rajoitettu osallistuminen; käyttäjät saavat rajoitetusti tietoa palveluista ja heidän näkemystään pyydetään satunnaisesti palveluiden muutostilanteissa. 3. Kasvava osallistuminen; käyttäjien näkemyksiä kuullaan säännöllisesti niin palvelun toimintatapoihin kuin kehittämiseenkin liittyvissä asioissa. Näkemykset kuitenkin muotoillaan vastaamaan hallinnon tarpeita. 4. Yhteistoiminta; organisaatio on tehnyt arvovalinnan käyttäjien osallistumisesta ja he ovat säännöllisesti mukana sekä keskusteluissa että päätöksenteossa, jotka liittyvät palvelun toimintaan ja kehittämiseen. 5. Kumppanuus; henkilöstö ja palvelun käyttäjät toimivat yhdessä kaikilla osa-alueilla. Päätöksenteko toteutetaan yhdessä ja käyttäjät osallistuvat palvelun arviointiin. Tässä kehit-

tämistyössä pyrkimyksenä on, että osallistuminen on tällä jaottelulla tasolla 3-4. Kuvaa myöhemmissä vaiheissa, miten eri toimintamme ovat tälle asteikolle sijoittuneet. Prosessorientoituneessa kehittämisessä keskeinen ajatus on, että toiminnan myötä kehittämiseen liittyvää tietoa syntyy koko ajan lisää. Tällöin merkittävässä roolissa on huomioida jatkuvan muutoksen tapahtuminen niin toiminnoissa kuin toimintaympäristöissäkin. Kehittämistä ohjaavat kaiken aikaa karttuva kokemustieto, jolloin kehittämistyön suunnitteleminen täysin ennalta on mahdotonta. Kehittäjän tehtävänä on arvioida ja tarkastella kehittämisen tavoitteita jatkuvasti prosessin edetessä ja olla tarvittaessa valmis mukauttamaan niitä uuteen suuntaan. Tästä ilmiöstä käytetään myös termiä reflektio. (Emt., 50-52.) Tämä kehittämistyön prosessorientoituneisuus näkyy tässä työssä selvästi, sillä ensimmäisen vaiheen tulokset vaikuttavat siihen, miten seuraavat vaiheet tullaan toteuttamaan ja niin edelleen.

Kehittämistyöni luonteeseen kuuluu myös kokeilevan kehittämisen piirteitä. Kokeilevaan kehittämiseen liittyy merkittävästi kaksi termiä: inkrementaalisuus ja iteratiivisuus. Inkrementaalisuudella tarkoitetaan kohteen ominaisuuksien kehittämistä asteittain, lähtien liikkeelle ominaisuuksista, joiden oletetaan olevan keskeisimmät. Iteratiivisuus-termi sen sijaan liittyy idean kokeiluttamiseen käyttäjillä. Kokeilusta saatujen kokemusten perusteella suunnitellaan, miten ideaa lähdetään kehittämään eteenpäin uutta kokeilua varten. Kokeilevan kehittämisen keskiössä on refleктоimalla oppiminen. On tärkeää havainnoida, miten kokeilu etenee ja jos epäonnistumisia tulee, eivät ne vielä ole niin merkittäviä, koska kyseessä on kokeilu. Tällainen innovointimalli soveltuu erityisesti sellaisten palveluiden kokeiluun, joiden asiakaskysyntää on esimerkiksi vaikea arvioida etukäteen. (Salmela 2015, 2-3.) Tällaiset kokeilevan kehittämisen piirteet näkyivät tässä kehittämistyössä erityisesti työpajamenetelmämme kokeilussa. Menetelmää varioitiin aiemmin saatujen kokemusten pohjalta lyhyellä aikajänteellä uudelleen ja kokeiltiin, mikä olisi toimivin tapa millekin kohderyhmälle ja mihinkin tavoitteisiin.

Kokeilevassa kehittämisessä merkittävän roolin saa asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saadut näkemykset. Kokeilevan kehittämisen taustalla on myös yhteisöllisyyden eetos, kun eri osapuolia osallistetaan kehittämistyöhön. Osallistumisen aste ja osallistumisen tavat voivat vaihdella tilanteen ja tarpeen mukaan. Tällainen yhteisöllinen ja kokeileva kehittämistapa sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa budjetti kehit-

tämiselle on pieni tai luotaessa jotain uutta, jolloin ei ole etukäteen selvillä lopputulosta eikä liioin keinoja lopputuloksen saavuttamiseksi. Menetelmän eteneminen voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin; lähtökohtaisen ongelman ymmärrys, toiminta eli kokeiluvaihe, arvio kokeilun tuloksista, mukautuminen kokeilun tuotoksiin sekä menetelmän hyödyistä nauttimiseen. (Emt., 7-9.)

Osallisuus-termillä kuvataan ihmisen kokemusta kuulumisesta johonkin. Kokemusta siitä, että omilla ajatuksilla, mielipiteillä ja teoilla on merkitystä ja voimaa. Käsitteen vastapari on osattomuus, joka ilmenee silloin, kun ihminen kokee, ettei saa haluamiinsa asioita kuuluviin tai tule kuulluksi. Osallisuuteen liittyvät myös mahdollisuus ja halu kuulua porukkaan, yhteisöön. Ja lopulta, mahdollisuus vaikuttaa itselleen tärkeiksi kokemiinsa asioihin. (Lehtinen, Marila-Penttinen & Meriluoto 2015, 7-8). Osallisuus on kokemuksellista, joten sitä ei voi havainnoida vain käytännön toimien tai osallistumisaktiivisuuden kautta. Osallisuus on jokaisen henkilökohtainen tuntemus omista mahdollisuuksista olla mukana ja vaikuttaa. Näin ollen myös ulospäin passiivisena osallistumisena näyttäytyvä toiminta voi henkilön itsensä kokemana olla osallisuutta. (Bäcklund 2003, 16-17). Osallisuuden käsitteen taustalla ovat myös vastuu ja sitoutuminen (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Osallisuus on lakea, monin tavoin käytetty ja jopa hieman ristiriitainen käsite. Yhtäältä käsitteellä pyritään korostamaan henkilön, osallistujan tai toimijan omaa subjektiivista. Toisaalta sillä viitataan taas objektiiviseen *osallistamiseen*, ulkoa tulevaan vaikuttamiseen kyseisen henkilön toimintaan. Osallistamisen teemaan liittyy myös tietynlainen innostaminen ja jopa yllyttäminen, jolla pyritään osallistamaan ja saamaan henkilöitä osallistumaan. Taustalla on kuitenkin kaunis osallisuuden eetos, jossa osallistujat itse määrittelevät toiminnan etenemisen suunnan ja näin ollen ovat aktiivisia *osallistujia*. Yhteenvetona voisi tiivistää, että osallistamisella tarjotaan mahdollisuuksia, kun taas osallistumisella hyödynnetään niitä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Osallisuuden (inclusion) taustalla piilee sitä heikentäviä vastavoimia, kuten syrjäytyminen (exclusion), jonka ennaltaehkäisemiseksi ja korjaamiseksi on käynnistetty useita eri toimia jo 1990-luvulta lähtien (Anttiroiko 2003, 16).

Osallistamisen taustalla on ajatus siitä, että yhdessä osaamisemme ja tietotaitomme ovat vahvempia kuin yksin ja että vapaammat ja avoimemmat rakenteet ovat tuloksellisempia kuin suljetut. Osallisuudessa hyödynnetään siis parvi- ja joukkoälyjen ideologiaa. Tässä kehittämistyössä tavoitteeksi on asetettu kuntalaisten osallistaminen palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Osallistava suunnittelu ja kehittäminen eivät saa kuitenkaan olla vain yhteistä pohdiskelua, vaan keskeistä on myös käytännön toimet ja konkreettinen ja käytännöllinen lähestymistapa. Osallistavassa työotteessa keskeistä on käynnistää kehittämistyö yksilöiden ja yhteisöjen itsensä määrittelemistä ja tärkeiksi kokemistaan kehittämiskohteista. Tällä tavoin perinteinen ylhäältä alaspäin suuntautuva asetelma siirtyy aiempaa enemmän alhaalta ylöspäin rakentuvaksi. Osallistamisessa ylipäätään, niin myös tässä kehittämistyössä, on tavoitteena mahdollisimman monipuolisen joukon tavoittaminen ja mukaan saaminen. Avoimuus ja erilaisuus nähdään merkittävänä voimavaroina osallistavassa työskentelyssä. (Auvinen ym., 5.) Kuntalain mukaan kuntien asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus vaikuttaa ja osallistua kunnan toimintaan. Kuntalaissa on myös eritelty, miten osallisuutta voitaisiin edistää. Osallisuuden paikkoja voivat olla esimerkiksi kuntalaisille suunnatut keskustelutilaisuudet, kuntalaisten mielipiteiden selvittäminen ennen päätöksentekoa tai suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhteistyössä kuntalaisten kanssa. (Kuntalaki 410/2015, 22 §.)

Mainitsemaani monipuolisen käyttäjäjoukon tavoittamiseen liittyy myös termi saavutettavuus (accessibility). Jotta kaikilla olisi yhtäläinen mahdollisuus olla tavoitettavissa, on palvelujen oltava kaikkien saavutettavissa. Saavutettavuus on laaja käsite, oikeastaan ajattelutapa, johon sisältyy eri saavutettavuuden osa-alueita, kuten esimerkiksi tiedollinen, kulttuurinen, taloudellinen, fyysinen ja päätöksenteon saavutettavuus. Saavutettavuudella kuvataan sitä, kuinka helposti esimerkiksi eri palveluita voi käyttää riippumatta henkilön ominaisuuksista, kuten toimintarajoitteista, kulttuuri-taustasta tai taloudellisesta tilanteesta. Saavutettavuuden yhteydessä puhutaan usein esteettömyydestä, jolla nykyisin viitataan enemmän fyysisiin rakenteisiin, kun taas saavutettavuus on käsitteenä laajempi. Saavutettavuudella pyritään lisäämään osallisuutta ja sen yhdenvertaisuutta. (Esteetöntä opiskelua 2018.)

Niin hyvään kuin kaikella osallisuuden kehittämisellä pyritäänkin, on siltäkin olemassa omat käänttöpuolensa, jotka on hyvä huomioida kehittämistyötä tehdessä. Voi käydä

siten, että muutoinkin aktiiviset kuntalaiset saavat uusia vaikuttamisen kanavia omien viestiensä ja tavoitteidensa tehostamiseksi ja jo ennestään heikommassa asemassa olevat kuntalaiset jäävät edelleen syrjään ja vaille osallistumista ja osallisuuden kokemuksia. Tällaiset mahdolliset karikot on tärkeä huomioida ja pyrkiä luomaan osallisuuden tiloja, jotka tukevat mahdollisimman monenlaisten kuntalaisten osallistumista. Kuntalaisten rooli osallisuuden myötä nousee yhä enemmän arvokkaaksi organisaation omien asiantuntijoiden rinnalle, ja työntekijät saattavat kokea tämän jopa uhkana tai heidän ammatillisuuttaan kyseenalaistavana. (Bäcklund & Paavola 2003, 53.) Asenteellisesti toivon, että omassa organisaatiossani kuntalaisten asiantuntemus nähdään voimavarana uhkakuvien sijaan. Uskon, että kehittämistyön myötä havaitsemme, että kummankin osapuolen asiantuntemus on mahdollista koota ja hyödyntää rinnakkain, ilman kummankaan aseman heikentämistä.

Kuntalaiset ovat siis kehittämistyöni keskiössä ja pyrimme osallisuuden lisäksi asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyyden tärkeimpänä ajatuksena on, että palveluiden lähtökohtana eivät ole vain organisaation, vaan myös asiakkaan tarpeet. Vastavuoroisuus on tärkeää asiakaslähtöisyydessä; asiakas saa äänensä kuuluviin ja hänen ideoihinsa ja kehittämissuhteiksiinsa tartutaan. Asiakaslähtöisyyteen rinnastetaan usein termi asiakaskeskeisyys, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas on palvelun keskiössä ja palvelu toteutetaan häntä varten. Usein näitä termejä on käytetty jopa toistensa synonyymeina, mutta asiakaslähtöisyys voidaan kuitenkin nähdä asiakaskeskeisyyden jalostuneempana asteena. Merkittävä ero näiden käsitteiden välillä on, että asiakaslähtöisyydessä asiakas ei ole vain palvelun keskiössä, vaan aktiivisena osallistujana palvelussa jo sen suunnitteluvaiheessa. Näin ollen vastakkain asetetaan myös näkökulmat siitä, nähdäänkö asiakas vain tarvitsijana, jolle palvelua tuotetaan, vai hyödyllisenä resurssina kehittämistyössä. (Virtanen & Suoheimo & Lamminmäki & Ahonen & Suokas 2011, 18-19.)

Tässä kehittämistyössä puhutaan käyttäjälähtöisyydestä, koska kyseessä on palveluja tuottava kunta. Käyttäjälähtöisyydestä voidaan käyttää myös termiä ihmiskeskisen suunnittelu (Toikko & Rantanen 2009, 95). Kuntalaisten ääntä halutaan kuuluviin, jotta Kempeleen kunnan vapaa-ajan palveluja suunniteltaisiin ja kehitettäisiin aiempaa asiakaslähtöisemmin. Palvelu on hyvin moniulotteinen käsite, mutta yksinkertaistettuna palvelu on eri tekojen ja toimintojen yhteinen prosessi, jolla pyritään

ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Palvelu on asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. Palvelu on aineetonta, joten sitä ei voi kuluttaa loppuun, omistaa tai säilyttää. Palvelu on abstrakti asia, joka muodostuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Lyhykäisyydessään käyttäjälähtöisellä innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat uusia tai kehittyneempiä käytettäviä palveluja tai palveluprosesseja, joissa on kuultu palvelun käyttäjiä esimerkiksi palvelun suunnittelussa tai testauksessa. Suunnittelun lähtökohtana on ymmärtää palvelun käyttäjien tarpeet ja luoda uusi tila keskustelulle palvelun käyttäjien ja tuottajan välille. Menetelmiä tällaisten keskusteluareenojen luomiseen on monia, esimerkiksi kuntalaisfoorumit, yhteissuunnittelutyöpajat tai palvelun käyttäjien haastattelut. Käyttäjälähtöisyyden on nähty tuottavan tulosta sitä hyödyntäneille kunnille, sillä se nostaa palvelujen laatua ja vähentää tarpeettomia palveluita. Palvelut vastaavat myös paremmin kuntalaisten, eli palvelun käyttäjien, tarpeisiin. Käyttäjälähtöisyyden on myös nähty lisäävän kuntalaisten luottamusta palvelunjärjestäjään ja kohottaneen jopa heidän elämänlaatuaan. Henkilöstön näkökulmasta käyttäjälähtöisyydestä on sen sijaan koettu etuja suunnitteluvastuun jakautumisena ja parantuneena työtyytyväisyytenä. (Kuntaliitto 2012, 10-17.)

Tässä kehittämistyössä kuntalaiset halutaan nähdä merkittävänä voimavarana koko organisaatiollemme. On luonnollista, että uudenlaista toimintatapaa käynnistettäessä tämä positiivinen puoli ei vielä näy, vaan uusi tapa tuntuu jopa enemmän resursseja vievältä ja työläältä. Kun pystymme katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen, voimme kuitenkin nähdä monipuolisen hyödyn kuntalaisten mukaan ottamisesta. Jos, ja kun, palvelut ovat ainakin osittain kuntalaisten itsensä ideoimia, suunnitteleimia ja kehittämiä, on todennäköistä, että niitä myös käytetään enemmän. Käyttöä voi lisätä myös se, että useammalla kuntalaisella on parempi tieto palveluistamme ja he vievät viestiä toiminnoistamme omiin verkostoihinsa, jolloin saamme tehokkaan lisän markkinointiimme, joka nousi haasteena jo kuntalaisille tekemässäni kartoituskyselyssä. Työntekijät voivat saada myös paljon uusia ideoita kuntalaisilta, jolloin heidän oma työnsä ei uraudu ja he saavat toivottavasti uutta intoa työnsä tekemiseen. Kaikki hyödyt eivät ole vielä edes visioitavissa, vaan tulemme toivottavasti näkemään ne pitkäjänteisellä työllä, ajan saatossa.

### 3.2 Proessorientoitunut toimintatutkimus ja sen eteneminen

Opinnäytetyöni sisältää toimintatutkimuksen piirteitä, joita avaan tässä kappaleessa. Vaikka toimintatutkimus ei varsinaisesti olekaan tutkimusmenetelmä vaan ennemminkin tutkimuksen strateginen lähestymistapa, koen sen kuvaavan parhaiten omaa tutkimustani, kehittämistyötäni. (Heikkinen 2015, 204.)

”Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla” (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 15).

Toimintatutkimuksesta puhuttaessa ymmärrämme ilman syvempää aiheeseen perehtymistäkin, että tutkimuksen kohteena on jokin toiminta. Toimintatutkimuksessa kyse on eritoten vuorovaikutuksellisesta sosiaalisesta toiminnasta, merkittävimpana tutkimus- ja kehittämiskohteenaan ihmisten toimiminen yhdessä. Sosiaalisessa toiminnassa ihmisillä on yhteiset päämäärät ja pelisäännöt. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään käytäntöjä aiempaa toimivammiksi esimerkiksi kokeilemalla uusia tapoja toimia. Toimintatutkimusta tapahtuu eri tasoilla; yksilö- ja ryhmätasolla, ryhmien välillä, organisaatiotasolla sekä alueellisen verkoston tasolla. (Heikkinen 2007, 16-17; Toikko & Rantanen 2009, 50-52.) Lyhyesti sanottuna toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on positiivinen muutos (Eskola & Suoranta 2001, 127).

Yleisesti ottaen toimintatutkimus perustuu tutkittavien itsensä osallistumiseen tutkimukseen ja sillä pyritään jonkin sosiaalisen yhteisön ongelmanratkaisuun (Kuusela 2005, 16). Toimintatutkimuksen merkittävä lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Toimintaa pyritään kehittämään ymmärtämällä uudenlaista toimintaa ja tarkastelemalla vanhoja käytänteitä kriittisesti ja löytämään vaihtoehtoisia tapoja toimia. Filosofi Friedrich Fichten on kuvannut reflektiivistä ajattelutapaa hauskaasti; kuin tarkasteltaisiin ”ylimääräisellä silmällä”, vähän kuin ulkopuolisen silmin. Tavoitteena on havaita sellaisia asioita, joille ”sokaistumme”, kun olemme itse toimijoina ja rutinoituneita toimimaan tietyllä tavalla. Toiminnallinen tutkimus poikkeaa muista tutkimusmenetelmistä muun muassa siinä, että tutkija osallistuu itse kehitettävään toimintaan. Yleensä tutkijan roolissa merkittävänä seikkana pidetään objektiivisutta, mutta toimintatutkijan

rooli on olla aktiivinen vaikuttaja, joka pyrkii toiminnallaan saamaan aikaan muutoksen tutkimuskohteessaan. Tutkijan tehtävänä toimintatutkimusta tehdessä on voimaannuttaa muita ihmisiä luomalla heihin uskoa omiin vahvuuksiinsa ja toimintaedellytyksiinsä. Tutkija on alkuunpanijana ja rohkaisijana, mutta hänen tavoitteenaan on saada ihmiset toimimaan keskenään paremmin yhdessä tutkimuksen jälkeen. (Heikkinen 2007, 19-20.)

Toimintatutkimuksessa tutkimus voidaan näin ollen nähdä avoimempänä toimintana kuin monissa muissa tutkimusmenetelmissä. Usein pyritään havainnoimaan tutkittavaa mahdollisimman luonnollisessa tilassa ja tutkija yrittää olla toiminnallaan vaikuttamatta tapahtuviin asioihin. Toimintatutkimuksessa sen sijaan tehdään päinvastoin; tutkittaville kerrotaan avoimesti tutkimuksen tarkoitus ja pyritään myös tällä avoimuudella pyytämään ja jopa kannustamaan heitä yhteistyöhön. Tällä tavalla tutkimuksen kohteisiin pyritään vaikuttamaan positiivisesti, eikä tutkimuskohteen havainnointi ole ns. ulkopuolista ja salaista, kuten monissa muissa tutkimustavoissa. (Eskola & Suoranta 2001, 127.) Toimintatutkimuksen tietoperustaan kietoutuvat selkeästi aiemmin avaamani prosessorientoitunut ja kokeileva kehittäminen.

Toimintatutkimuksessa on useita eri alalajeja, joita ovat muun muassa perinteinen toimintatutkimus, kriittinen toimintatutkimus, sosioekologinen toimintatutkimus, osallistava toimintatutkimus sekä kommunikatiivinen toimintatutkimus (Kuusela 2005, 17-19). Kaksi viimeisimpänä mainittua ovat ne kategoriat, joihin tämä kehittämistyö parhaiten kytkeytyy. Osallistavassa toimintatutkimuksessa (participatory action research) merkittävässä roolissa on tutkimuskohteen, yhteisön, tässä tapauksessa kuntalaisten, osallistuminen tutkimiseen ja kehittämiseen (Heikkinen & Kontinen & Häkkinen 2007, 50). Toisaalta tutkimukseni sopii myös kommunikatiivisen toimintatutkimuksen alakategoriaan, sillä osallistujien tasavertainen keskustelu ja vuorovaikutus tutkijan ja organisaation välillä ovat merkittävässä roolissa. Suomessa kommunikatiivista toimintatutkimusta onkin hyödynnetty eritoten työelämän tutkimisessa ja kehittämisessä. Pyrkimyksenä tässä on korostaa työntekijöiden asemaa osallistuvina kehittäjinä ja hyödyntää heidän tietotaitoaan. (Emt., 57.) Omassa työssänikin kuntalaisten osallistamisen lisäksi on tärkeää saada koko työyhteisö, tai ainakin mahdollisimman moni työyhteisöni jäsen mukaan kehittämään ja seisomaan tutkimustulosten takana.

Toimintatutkimuksen voi kuvailla etenevän kuin spiraali tai pyörre. Siinä yhdistyvät toiminnan ja ajattelun kautta suunnittelu-, toiminta-, havainnointi-, reflektio- ja uudelleensuunnittelun vaiheet. Kun jo tehtyjä asioita arvioidaan, saadaan uusia kehittämisideoita, joita lähdetään kokeilemaan käytännössä ja saadaan jälleen uusia tuloksia ja ideoita. Tätä mallia on kritisoitu sen kaavamaisuudesta, sillä kaikkia eri vaiheita ei oikeastaan voi havaita erillisiksi vaiheiksi. Itse koen sen kuitenkin kuvaavan hyvin prosessia, jossa asiat johtavat toiseen ja välillä palataan jopa ns. alkupisteeseen ja lähdetään tekemään uutta suunnitelmaa ja kehittämään yhä eteenpäin. Tällaisessa syklisessä tutkimusmenetelmässä voi myös käydä siten, että jostain seikasta, jota on saatettu pitää vain sivujuonteena, kehittyy merkittävä suunnannäyttävä koko tutkimukselle. Tämä kiehtoo itseäni tutkijana, sillä koen, että sellaista elämä yleensäkin on, täynnä yllätyksiä ja uusia mahdollisuuksia, joihin tarttua. (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2007, 80-81.)

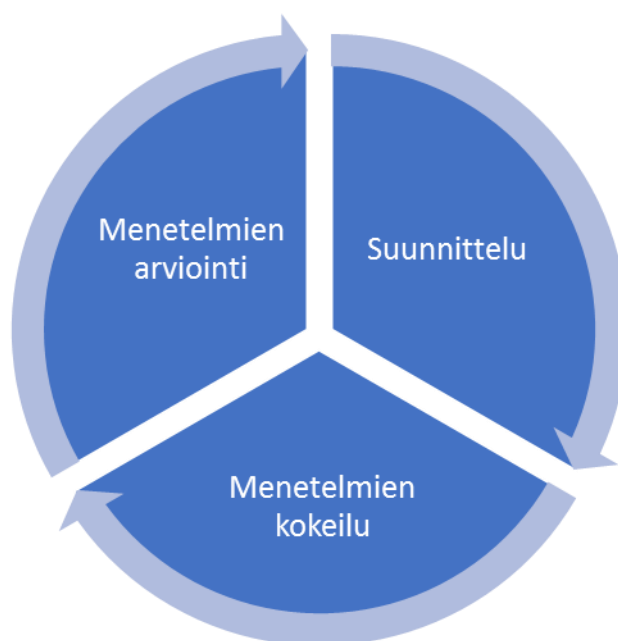
Toimintatutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa on paljon omintakeisuutta. Keskeisin aineistonkeruumenetelmä on osallistuva havainnointi ja sen pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja. Muita aineistoja voivat olla erinäiset muistiot, sähköpostiviestit tai raportit ja lisäksi mukana voi olla myös kvantitatiivista tutkimusaineistoa, kuten kyselyjen tuloksia. (Huovinen & Rovio 2007, 104.) Tämän kehittämistyön keskeisimmät aineistot ovat tutkimuspäiväkirja, tiimien ja asiakasraadin tapaamisten muistiot, koosteet osallisuustyöpajoista sekä lähtökartoituskyselyn tulokset. Koska tutkija ei vain hanki ulkopuolista aineistoa ja analysoi sitä mahdollisimman objektiivisesti, vaan on itse sisällä koko prosessissa, myös hänen omat havaintonsa ovat osa aineistoa. Koska kyseessä on nimenomaan tutkimuksellinen prosessi, jossa tutkijan ajatus tutkittavasta kohteesta muotoutuu ajan saatossa ja kehittyy kaiken aikaa, käytetään tästä termiä hermeneuttinen kehä. Toimintatutkimuksen auki kirjoittaminen tapahtuu myös siten, että tutkijan oma rooli tulee esille. Tutkimusraportti voidaan kirjoittaa esimerkiksi minä- tai me-muodossa ja se voi edetä narratiivisesti. (Heikkinen 2007, 20-21.)

Nämä kuvaamani toimintatutkimuksen piirteet näkyvät tässä kehittämistyössä. Oma työni keskittyy tällä hetkellä organisaatiotasoon, mutta tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan jakamaan myös oman organisaation ulkopuolelle, muille toimijoille niin kunta- kuin muillakin sektoreilla. Tutkimuskohteeni on oma työorganisaationi, johon en edes

pystyisi suhtautumaan objektiivisesti, vaikka yrittäisinkin. Onneksi se ei toimintatutkimuksessa ole tarpeen. Työni tutkii ihmisten välistä toimintaa ja pyrkii saamaan kuntalaiset toimimaan yhdessä vapaa-ajanpalveluiden työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on ”win-win-tilanne”, jossa kuntalaiset saavat heille sopivampia palveluita, kokevat osallisuuden ja voimaantumisen tunteita ja henkilöstö hyötyy uusista apukäsistä ja –aivoista. Tutkimusaineistoni on monipuolinen. Se koostuu muun muassa tutkimuspäiväkirjasta, omista ajatuksistani, huomioistani ja päätelmistäni, kyselyn tuloksista, osallistaviin menetelmiin osallistuneiden kokemuksista ja työntekijätiimiäni sekä johtotiimin muistioista. Kehittämistyössäni toteutuu siis aineistotriangulaatio, sillä aineistoa on useammasta kuin kolmesta eri lähteestä. Kun kyseessä on kehittämistoiminta, tiedon keruu ei ole yhtä syväluotaavaa kuin tutkimuksessa, mutta tavoitteena kuitenkin on, että kerättävä tieto tukee kyseistä kehittämistoimintaa perustellusti. Se, onko kehittämistoiminnassa tuotettu tieto luotettavaa, mitataan tutkimustulosten käyttökelpoisuudella. Tuotetun tiedon todenmukaisuus ei yksin riitä, vaan sitä pitää voida hyödyntää. (Toikko & Rantanen 2009, 119-122.) Koska olen itse hyvin käytäntöorientoitunut ihminen, näen tulosten hyödynnettävyyden ensiarvoisen tärkeänä. Aineistotriangulaation lisäksi tässä kehittämistyössä toteutuu myös menetelmätriangulaatio, sillä myös tiedonkeruumenetelmiä on ollut useita (Huovinen & Rovio 2007, 104).

Ensimmäinen käytännön vaihe, josta projektissa lähdettiin liikkeelle, oli nykytilanteen kartoitus. Jotta voidaan suunnitella mihin ollaan menossa, täytyy ensiksi selvittää, missä ollaan tällä hetkellä. Tämä kartoitusvaihe toteutettiin maaliskuun 2017 aikana. Kartoitus tapahtui kuntalaiskyselyllä, johon oli mahdollista vastata sekä sähköisesti että paperiversiona Kempele Akatemian kaikissa toimipisteissä. Nykytilanteen kartoituksen lisäksi kyselyllä pyrittiin selvittämään millä tavoin kuntalaiset toivovat, että voisivat olla mukana palveluiden suunnittelussa. Vastaukset tähän määrittivät paljon jatkojatkotyöskentelyä. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 10) tuovat esille ennakoimattomuuden, joka liittyy tällaisiin prosessimaisiin, uutta tuottaviin kehittämisprojekteihin. Etukäteissuunnittelu on haastavaa etenkin, kun kehittäminen tapahtuu erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. Prosessin eri vaiheissa suuntaviivoja tarkastellaan uudelleen ja mahdollisesti myös muutetaan kulkusuuntaa. Kyselyä ja sen tuloksia avaan tarkemmin kappaleessa viisi.

Kehittämiprojektin aikana kokeiltiin kuntalaisia ja muita palvelun käyttäjiämme osallistavia palvelujen suunnittelun ja kehittämisen menetelmiä. Näitä olivat osallisuus-työpajat (kaikille avoimia ja kohdennettuja), kohdennettu asiakasraati, palvelun käyttäjien mukanaolo työntekijän rekrytoinnissa, vapaaehtoistoiminnan toteuttaminen sekä kokemuksellisten käyttäjätarinoiden kerääminen. Käytännön kokeilujen jälkeen arvioitiin eri menetelmien onnistumista, toimivuutta ja käyttökelpoisuutta tulevaisuudessa. Tämän jälkeen tehtiin jatkosuunnitelmat. Vaiheet etenivät kuin kehä, sillä kokeiltuja menetelmiä jatkojalostettiin tai kokeiltiin kokonaan uusia.



Kuva 2. Kehittämisen eteneminen.

Onnistumista arvioitaessa oli myös huomioitava organisaation resurssit ja se, miten osallistava palveluiden suunnittelu tulisi toteuttamaan tulevaisuudessa, kun oma työpanokseni ei ole enää tässä määrin käytettävissä. On tärkeää, että uuden toimintamallin toteuttaminen ei tunnu vain lisätyöltä, vaan sen arvo koetaan niin merkittäväksi, ettei sen käyttöä tarvitse kyseenalaistaa. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, tapahtuu niiden juurruttaminen ajan saatossa. Uskon, että kun hyviä kokemuksia uusien toimintamallien käytöstä alkaa karttua, toteutuu juurruttaminen luonnollisesti, olettaen, että työn käytännön toteutus on suunniteltu realistiseksi myös tulevaisuudessa. Kuntalaisten osallistaminen on tietoinen arvovalinta, jonka merkitys

tulee ”myydä” henkilöstölle. Tästä on kehittämistyöni aikana ollut paljon kyse, kun koko organisaatiota on pyritty saamaan mukaan prosessiin.

Kehittämistyöstä saatuja hyviä kokemuksia jaettiin tilaisuuden tullen jo prosessin aikana. Itse kerroin esimerkiksi seudullisessa etsivien nuorisotyöntekijöiden tapaamisessa asiakkaillemme suunnatusta osallisuustyöstä ja muun muassa työpajaan osallistuneiden nuorten positiivisista voimaantumisen kokemuksista. Tämä herätti paljon kiinnostusta kollegoissa. Pyrin omalla esimerkilläni kannustamaan ympärillä olevia ihmisiä näkemään osallistavan toimintakulttuurin arvon ja palkitsevuuden. Myös Kempele Akatemian henkilöstö pyrittiin pitämään työskentelyn aikana ajan tasalla kehittämisen etenemisestä ja mahdollisuuksien mukaan myös ottamaan mukaan käytännön prosessiin. Opinnäytetyöstä tiedotettiin myös sen käynnistyessä paikallisessa Rantalakeus-lehdessä keväällä 2017 ja keväällä 2018 lehteen tehtiin vähän isompi juttu, jossa haastateltiin minua ja Kempele Akatemian johtajaa. Kehittämistyön tuloksia raportoitiin reaaliaikaisesti myös tärkeimmälle kohderyhmällemme, kuntalaisille, kunnan kotisivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa, sekä tietysti itse kehittämistyöhön liittyneissä tilaisuuksissa ja toiminnoissa. Laajempi tulosten levittäminen tapahtuu kuitenkin loppukevästä ja syksyllä 2018, kun olemme saaneet suuntaviivat tulevaan selkiytettyä ja vedettyä työn tulokset yhteen.

#### 4 KUNTALAISKYSELY SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ

Lähtötilanteen kartoittamiseksi toteutettiin kuntalaisille kysely (Liite 1) vapaa-ajanpalveluihin liittyen. Kysely toteutettiin samanmuotoisena paperiversiona ja Google Forms –pohjaisena verkkokyselynä. Kysely oli kaikille kuntalaisille avoin ja siihen tavoiteltiin saatavan mahdollisimman laaja ja monipuolinen vastaajajoukko. Vastauksia toivottiin niin aktiivisilta vapaa-ajanpalvelujen käyttäjiltä kuin myös heiltä, jotka eivät palveluja syystä tai toisesta ole käyttäneet. Kyselyssä oli kaksi eri tulokulmaa: a) kuinka tyytyväisiä kuntalaiset ovat olleet vapaa-ajanpalveluiden eri sektoreihin ja heidän toimintaansa ja b) olisivatko kuntalaiset kiinnostuneita osallistumaan Kempele Akatemian palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Ja jos ovat, niin mil-

lä tavoin. A-kohtaa täydentääkseen kuntalaiset saivat kyselyssä antaa myös avointa palautetta jokaiseen eri toimialaan liittyen ja b-kohtaa taustoitettiin kysymällä, ovatko kuntalaiset tähän mennessä kokenet voineensa vaikuttaa vapaa-ajanpalveluihin.

Se, että lainsäädäntömme ja ajan trendit tukevat osallisuutta ja että meillä organisaationa on tahtotila ottaa kuntalaiset mukaan kehittämistyöhön ei vielä riitä. Tarvitsemme myös kuntalaisia sekä heidän kiinnostustaan ja aktiivisuuttaan. (Kettunen 2002, 25-26.) Tämän kuntalaiskyselyn avulla saimme informaatiota kuntalaisten aiemmista kokemuksista vapaa-ajanpalveluistamme, avoimia kommentteja palveluihin liittyen sekä ajatuksia siitä, miten merkittäväksi he osallisuuden mahdollistamisen kokevat ja millä menetelmillä meidän olisi hyvä lähteä osallisuutta kasvattamaan. Tavoitteena kehittämistyössä on kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksen lisääminen kunnan toimijoiden ja kuntalaisten välillä ja erilaisten osallisuusmenetelmien kokeileminen ja käyttöönotto. Tämä kysely oli merkittävä ja konkreettinen lähtölaukaus tälle kehittämistyölle ja toimi osviittana siitä, miten meidän tulisi lähteä kuntalaisyhteistyötä kehittämään.

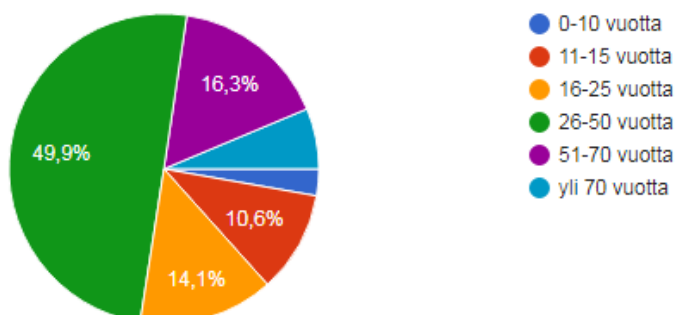
Suunnittelin ensin kyselyn raakaversion, jonka jälkeen esittelin sen johtoryhmässä ja sain esimiehiltä kehittämisideoita kyselyn muokkaamiseen. Teimme muun muassa periaatepäätöksen, että kyselyyn tulee sukupuolivaihtoehtoiksi miehen ja naisen lisäksi ”muu”. Tällä viestimme Kempele Akatemian arvoja. Olin myös aluksi ajatellut vastausten jakaantuvan akselilla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä, mutta koska kysely oli tarkoitettu kaikenikäisille ja –tasoisille kuntalaisille, muutimme tämän hymynaama-valikoksi. Johtotiimin jälkeen kysely oli myös yhtenä teemana osallisuustiimin palaverissa. Tiimiläisten kanssa teimme vielä viimeiset viillaukset kyselyyn ja sovimme sen toteuttamisesta jokaisessa Kempele Akatemian toimipisteessä (pääkirjasto, lähikirjasto/nuorisotila, Kempele Akatemian tila ja virkistysuimala) ja jokaisen toimijan omilla sosiaalisen median kanavilla. Sovimme myös, että jokainen on omalta osaltaan markkinoimassa kyselyä oman työnsä kautta ja näin ollen pyrimme saamaan kyselyn mahdollisimman monen kuntalaisen tietoisuuteen. Tein kyselystä myös uutisen Kempeleen kunnan kotisivuille, jaoin verkkolinkkiä Facebookin epävirallisessa Kempeleläiset-ryhmässä ja koulujen Wilma-järjestelmän kautta. Kyselyyn ei asetettu porkkanoita, kuten arvonta kaikkien vastaajien kesken, vaan porkkanana oli mahdollisuus olla mukana vapaa-ajanpalveluiden kehittämisessä aiempaa osallistavampaan suuntaan.

Kun kyselyä lähdettiin toteuttamaan, oli sen tarkoitus olla vain kevyenä orientaationa aiheeseen ja seuraavien vaiheiden tulosten piti olla paljon merkittävämmässä roolissa. Kyselyn vastausten suuri määrä, 539 vastausta, kuitenkin yllätti meidät, joten kyselyn työstämiseen meni huomattavasti enemmän aikaa kuin oli odotettu. Vertailukohtana voidaan pitää Kempeleen kunnan toteuttamaa asukastyytyväisyyskyselyä, joka lähetettiin jokaiseen Kempeleen talouteen ja johon vastauksia tuli noin 400 kappaletta. Kyselyn suuri vastaajamäärä voi johtua siitä, ettei vastaavia kyselyjä ole aiemmin tehty. Toimijat ovat keränneet palautetta yksittäisistä tapahtumista ja toiminnoista, mutta tällaista laajempaa, kaikki kunnan vapaa-ajan palvelut kattavaa kartoituskyselyä ei ole aiemmin toteutettu. Kysely itsessään sai myös kiitosta vastaajilta, joten vastaavanlaisia on ilmiselvästi tarpeen tehdä myös jatkossa.

Kyselyn vastaajista 68,8 % oli naisia ja 29,5 % miehiä. 1,7 % vastaajista ilmoitti sukupuolekseen ”muu”. Ikäjakauma oli jaettu lapsiin, varhaisnuoriin, nuoriin aikuisiin, työikäisiin, varttuneempiin aikuisiin ja vanhuksiin, sillä halusimme saada selville vastaajajoukkoa näillä luokituksilla. Vastaajia oli kaikista ikäluokista, mutta miltei puolet vastaajista oli 26-50-vuotiaita. Se, että suurin vastaajajoukko oli juurikin työikäiset, oli positiivista, sillä heidän tavoittamisensa muilla keinoin oli kehittämistyön edetessä haasteena. Pienten lasten (alle 11-vuotiaiden) tavoittaminen kyselyn kautta oli sen sijaan haastavaa, minkä ikäjakauman käyttö tällaisenaan toi esiin.

## Ikä

539 vastausta



Kuva 3. Kuntalaiskyselyn vastaajien ikäjakauma.

Kyselyn perusteella kuntalaisten tyytyväisyys vapaa-ajan palveluihin on pääosin hyvää. Vastausvaihtoehdot olivat hymiö-muodossa, jotta se on selkeä ja helposti ymmärrettävissä kaikenikäisille ja –tasoisille vastaajille.



Kuva 4. Kuntalaiskyselyn monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot.

Kirjastopalveluihin vastaajista tyytyväisiä oli (vaihtoehto yksi tai kaksi) noin 92 %, virkistysuimala Zimmarin palveluihin noin 87 %, liikuntapalveluihin noin 86 %, nuorisopalveluihin noin 85 %, Kempele-opiston (ent. kansalaisopisto) palveluihin noin 74 % ja kulttuuripalveluihin noin 68 %. Jokaiselle palvelulle oli mahdollista antaa myös avointa palautetta. Tällaisesta varsin positiivisesta palautteesta voisi nopeasti vetää johtopäätöksen, ettei kehittämistä tarvita, mutta avoimen palautteen runsaasta määrästä kävi kuitenkin ilmi, että kehittämiskohteitakin löytyy. Kuntalaiset olivat hienosti hyödyntäneet tämän uuden väylän itselle tärkeäksi kokemiensa asioiden esille nostamiseen. Eri toimijat pystyivät poimimaan kyselystä konkreettisia ideoita ja ehdotuksia, joita saatiin melko nopeallakin aikataululla käytännön toteutukseen. Tyytyväisyys eri palveluihin –osiot ja avoimet vastaukset olivat merkittävämmässä roolissa käytännön työmme kehittämiseen, kun taas tämän kehittämistyön kannalta keskeisempiä olivat osiot, joissa kysyttiin kuntalaisten tuntemuksia vaikuttamismahdollisuuksistaan ja kiinnostuksestaan olla mukana suunnittelemassa ja kehittämässä Kempele Akatemian palveluja. Koen, että nämä eri osiot kuitenkin ruokkivat toinen toistaan, sillä kuntalaisen pohdinta tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä saattoivat olla kimmokkeena halukkuuteen olla mukana myös kehittämistyössä. Epäkohtien huomiointi saattoi myös ajatuksen tasolla konkretisoida sitä, millaisia kehittämisasiat voisivat

olla. Jos kyselyyn olisi otettu vain tämän kehittämistyön kannalta olennainen osio, en usko, että vastaajamäärä, tai kyselyn anti ylipäätään, olisi ollut näin kattava.

Kempele Akatemian eri toimijoiden saama positiivinen palaute oli kehittämistyön hyvää markkinointia henkilöstötasolle. Olemme kaikki varmaankin joskus huomanneet kuinka positiivisesta palautteesta saa voimaa ja intoa tehdä työtä entistä paremmin, tai vähintään yhtä hyvin. Oli merkittävää, että kaikki Kempele Akatemian toimialamme osallistettiin mukaan kehittämisprojektiin jo tässä ensimmäisessä vaiheessa ja työ oli näkyvää ja konkreettista. Kun kaikki saivat itselleen näkyvää hyötyä jo ensimmäisestä vaiheesta, uskon sen motivoineen myös seuraamaan kehittämisprojektin etenemistä ja olemaan siinä myös itse mukana. Minulle ei ollut määritely ketään tiettyä henkilöä mukaan käytännön toimiin, mutta matkan varrella olen heitä kuitenkin saanut avukseni, tarpeen mukaan. Vaikka eri vapaa-ajanpalvelujemme saamat palautteet eivät olleet tämän kehittämistyön kannalta keskeisimpiä, erittelen niitä kuitenkin seuraavaksi, koska uskon niiden antavan vapaa-ajanpalvelujen sektorilla työtä tekeville meillä Kempeleessä ja myös muissa kunnissa, vinkkejä ja ajatuksia käytännön työn kehittämiseen.

Kirjasto sai erillistä kiitosta avoimen palautteen kohdassa muun muassa sijainnista, tiedonhausta, satutunneista, lukudiplomeista, aikaisemmasta talviaukioloajasta sekä maksuttomista varauksista. Kempeleessä kirjasto sijaitsee kauppakeskus Zeppelinin yläkerrassa, joten se on saavutettavuudeltaan hyvä ihmisten asioidessa muutoinkin kauppakeskuksessa. Kehittämiskohteena nähtiin kuitenkin kirjaston heikko sisäilma ja isompien tilojen – jopa uuden kirjaston – tarve. Kirjastoon toivottiin rauhallista luku-tilaa ja kirjaston valikoimaa sekä kiitettiin että toivottiin kehitettävän. Aukioloajat saisivat kyselyn vastaajien mukaan olla vielä laajemmat sekä pääkirjaston että lähikirjasto Tietotorin osalta. Kirjastolla on menossa kunnallishallinnossa esitys uusien kirjastotilojen saamiseksi, joten näiden vastausten perusteella he voivat perustella kuntalaisten toiveita ja tarpeita prosessin edistämiseksi. Kempele Akatemialla ei ole kulttuuripalveluille nimettyä henkilöstöä kirjasto- ja kulttuurijohtajan lisäksi. Kulttuuripalveluihin on kuitenkin viime vuosina panostettu aiempaa enemmän ja monipuolistuminen sekä lisääntynyt tarjonta sai kuntalaisilta positiivista huomiota. Silti kulttuuritarjontaa toivottiin entistä enemmän kaiken ikäisille, eritoten konsertteja ja musiikkiesityksiä. Kyselyn avoimissa vastauksissa toivottiin muun muassa stand up -esiintyjä, vieraille-

vaa teatteria, kempeläläisiä esiintyjä sekä kirjoituskilpailua. Myös museota pidetään hyvänä ja tärkeänä paikkana.

*”Etsivät avun eli oikean kirjan mitä pienempienkin vinkkien avulla.”*

*”En ole juuri käyttänyt, mutta nyt on tarjontaa ruvennut tulemaan hyvin.”*

Kempele on tunnettu liikunnallisena kuntana, jossa toimii paljon aktiivisia urheiluseuroja. Jonkin verran kyselyssä menikin osalla vastaajista sekaisin, että kyselyllä kartoitettiin nimenomaan kunnan palveluita, sillä vastauksissa oli jonkin verran myös seura- ja yritystoimijoihin liittyviä kommentteja. Liikuntapalveluiden osalta kuntalaiset kokevat, että Kempeleen puitteet ja mahdollisuudet liikunnalle ovat hyvät, monipuoliset ja hyvässä kunnossa. Liikuntapalveluiden palveluvalikoima sai kiitosta, mutta tarjontaan kaivataan kuitenkin myös monipuolisuutta ja enemmän matalankynnyksen toimintaa. Ulkoliikuntaan toivottiin muun muassa ulkokuntosaleja sekä luonnonläheisiä liikuntapaikkoja. Virkistysuimala Zimmarin asiakkaat olivat tyytyväisiä erityisesti henkilöstöön, vesivoimisteluihin sekä siisteyteen. Tilaa uimarit ja vesijuoksijat toivoivat kuitenkin lisää sekä tilojen remontointia. Aukioloaikoja toivottiin lisää erityisesti viikonlopuille. Nuorisopalvelujen osalta kyselyn avoimissa vastauksissa positiivista palautetta saivat kesätoiminnot, erityisesti liikennepuisto sekä monipuoliset, toimivat ja edulliset palvelut. Toimintaa toivottiin olevan entistä enemmän ja sijoittuvan laajemmin ympäri Kempelettä. Kuntalaiset toivoivat myös nuorisotyöntekijöiden jalkautuvan enemmän, huomioivan myös erityisen tuen tarvitsijat paremmin sekä järjestävän toimintaa myös viikonloppuisin.

*”Kunnalla monipuoliset liikuntapaikat ja –mahdollisuudet.”*

*”Nuoriso-ohjaajat voisivat enemmän jalkautua nuorison pariin, esim. Zeppeliinissä.”*

Kyselyn aikana Kempele-opisto toimi vielä kansalaisopisto-nimellä, mutta koska nyttemmin nimi on muutettu Kempele-opistoksi, käytän tässä työssä sitä nimitystä. Kempele-opisto sai kuntalaisilta positiivista palautetta monipuolisesta kurssitarjonnasta ja kurssien mahdollistamista positiivisista kokemuksista. Erityisesti kädentaitojen kurssit sekä musiikin kurssit saivat kiitosta. Myös opetuksen tasoa ja opettajien ammattitaitoa pidettiin hyvänä. Asiointi on kyselyn vastaajien mukaan Kempele-

opistolla mutkatonta ja helppoa. Kehitettävänä ja parannettavina asioina kuntalaiset nostivat laajemman kurssivalikoiman erityisesti alle kouluikäisille ja alaikäisille lapsille ja nuorille, edullisemmat kurssimaksut, aamu- ja päiväryhmien lisäämisen sekä lyhyiden viikonloppukurssien toteuttamisen. Lapsille toivottiin ilmaista tutustumiskertaa tai mahdollisuutta maksaa vain yhdestä kerrasta. Myös ahkeran opiskelijan korttia toivottiin takaisin, jolla useamman kurssin opiskelija saa kursseja edullisempaan hintaan.

*”Ahkeran opiskelijan kortti takaisin. Eläkeläisen hyvinvointi riippuu siitä, kuinka pääsee ihmisten kanssa toimimaan. Pieni eläke vaikuttaa osallistumiseen ja hyvinvointiin negatiivisesti, kun rahat ei riitä kaikkeen mitä haluais kokkeilla.”*

Kaikki Akatemian toimijat saivat positiivista palautetta hyvästä asiakaspalvelusta. Yhteisenä kehittämiskohteena kaikkien palvelujen osalta sen sijaan nousivat esiin tiedottaminen ja markkinointi. Kempele Akatemia ei nimenä ja organisaationa ole vielä kuntalaisille kovinkaan tuttu ja tietoa sekä näkyvyyttä toivottiin lisää. Kaiken kaikkiaan avoimia vastauksia tuli todella runsaasti, joten Kempele Akatemian toimijat saivat paljon palautetta ja uusia ideoita toimintojensa kehittämiseen. Tämän kehittämissuorituksen aikana on kaiken aikaa pyritty myös tekemään Kempele Akatemiaa organisaationa kuntalaisille tutummaksi, sillä tämä kyselyssäkin esiin noussut seikka on tullut paljon esiin myös käytännön työtä tehdessämme. Ajan saatossa ja jatkuvalla tiedotuksella saamme asian kuitenkin varmasti ”lyötyä läpi”. Toivottavasti uuden organisaation positiiviset hyödyt välittyvät tulevaisuudessa runsaina myös kuntalaisille. Kempele Akatemian palvelut ovat myös iso ja näkyvä osa kaikkia kunnan palveluita, joten välillä kuntalaisilta on tullut jopa palautetta, että ”miten kaikki voi olla yhtä Kempele Akatemiaa, muuta ei enää olekaan”. Hahmottuessaan tämä ilmiö luultavasti häviää. Muun muassa näihin viestinnän- ja markkinoinnin haasteisiin tartuttiin konkreettisemmalla tasolla myöhemmin järjestetyssä kuntalaisille avoimessa Kempele Akatemian osallisuus- ja kehittämissuorituksessa.

*”Hyvää palvelua, ystävällisiä ihmisiä.”*

*”En tiedä niistä juurikaan, en näe mainontaa. Osallistuisin, jos tietäisin.”*

Palvelujen tyytyväisyys -osion ja avoin kommentointi -osion jälkeen kyselyssä siirryttiin tämän kehittämistyön keskeiseen osa-alueeseen, jolla kartoitettiin kuntalaisten kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksista vapaa-ajanpalveluihin sekä kiinnostuksesta olla tulevaisuudessa mukana suunnittelemassa ja kehittämässä vapaa-ajan palveluita. Tämä oli ensimmäinen osio kyselyä, jossa monivalintakysymyksessä vastausten pääpaino oli vaihtoehdossa kolme, joka oli viivasuu-hymiö. Myös suupielet alaspäin olevaa hymiötä, eli vaihtoehtoa neljä, vastattiin enemmän kuin missään muussa kysymyksessä. Vain 7,1 % vastaajista koki voineensa vaikuttaa palveluihin suuren hymynaaman veroisesti ja 32,1 % vastaajista oli hymiöllä suupielet hieman ylöspäin. Tämä oli huolestuttava tulos, joka perustelee vahvasti tämän kehittämistyön tarvetta. Huomioiden aiemmin avaamani kuntalaissa asetetut tavoitteet kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamisesta ja äänen kuuluviin saattamisesta, ei meillä ollut mennyt näiltä osin kovinkaan hyvin.

Kyselyn vastaajista noin 9 % koki, että voisi olla mukana suunnittelu- ja kehittämistyössä ja 39 % valitsi tässä kysymyksessä ehkä-vaihtoehdon. Se, että miltei puolet kuitenkin edes *saattaisivat* olla kiinnostuneita, oli todella positiivinen yllätys. Tämä tulos menee yksi yhteen ajan hengen kanssa, jossa edustuksellista demokratiaa täydentävät erilaiset osallistumisen kanavat ovat merkittäviä ja kuntalaisten näkökulmasta tärkeitä. Tuo 9 %, jotka ovat vastanneet kyllä, on lukuna 49 henkilöä, joka on todella mahtava määrä Kempele Akatemian suunnittelusta ja kehittämisestä kiinnostuneita. Tämä oli merkittävä tulos koko kehittämistyön kannalta ja antoi itselleni kehittäjänä entistä enemmän voimaa, intoa ja merkitystä työn tekemiselle. Koska kysely toteutettiin anonyymina, ei minulla kuitenkaan ollut tietoa keitä nämä kehittämisorientoituneet kuntalaiset ovat, joten tulevien vaiheiden haasteeksi jäi tavoittaa heidät uudelleen ja saada heidät liikkeelle myös käytännössä. Näin jälkikäteen ajateltuna olisi siis voinut olla järkevää kerätä halukkailta yhteystietoja ja olla heihin suoraan yhteydessä kehittämistyön edetessä. Muutama henkilö oli jättänyt yhteystietonsa omaaloitteisesti ”sana on vapaa” -osioon.

*”Hienoa, että kunnassa on tällaista kehittämishalua, johon halutaan myös kuntalaisia mukaan.”*

Prosessiorientoituneessa kehittämistyössäni on tarkoituksena kehittää toimintatapoja vaihe vaiheelta. Tämän kyselyn tulokset olivat yhtenä tekijänä määrittämässä jatko-toimenpiteitä. Osallistavan tiedonkeruun menetelmiä on olemassa paljon ja olimme etukäteen visioineet johtoryhmän kanssa sellaisia, jotka me organisaationa näemme toteuttamiskelpoisiksi. Kaikkia niistä ei kuitenkaan tämän kehittämistyön puitteissa voitu kokeilla, joten selvitimme kyselyssä myös kuntalaisten toiveita näiden menetelmien osalta. Kuntalaisia osallistavista toimintamuodoista kyselyssä eniten kiinnostusta herättivät säännöllinen kyselyihin vastaaminen (155 hlöä). Myös asiakasraati- (79 hlöä) ja vapaaehtoistoiminnasta (65 hlöä) oli paljon kiinnostuneita. Lisäksi kokemus-asiantuntijana toimiminen (43 hlöä), työpajatilaisuuteen osallistuminen (35 hlöä) sekä Kempele Akatemian "agenttina", eli sitoutuneena kehittäjänä ja kuntalaisyhteistyökumppanina, toimiminen (23 hlöä) herättivät mielenkiintoa.

Yhteenvetona näiden kyselyn vastausten perusteella voimme siis tulkita, että tarve tämänkaltaiselle kehittämistyölle Kempeleen kunnassa on. Jo vastausaktiivisuus viittaa siihen, että kuntalaiset kyllä haluavat tuoda äänensä kuuluviin. Myös avovastauksia tuli todella runsaasti, mikä kielii siitä, että kuntalaisilla oli itselleen tärkeitä asioita esiin tuotavana, mutta tilaisuutta sellaiseen ei ole vastikään näin laajasti tarjottu. Kysymykseen, onko kuntalainen kokenut voineensa vaikuttaa vapaa-ajanpalveluihin, oli vastaukset hyvin suurilta osin kielteiset, joten on selvää, että vaikuttamisen mahdollisuuksia tulee tarjota aiempaa enemmän. Kyselyn tuloksia on hyödynnetty monella eri tavalla. Ensisijaisesti tulokset ovat olleet keskeisessä roolissa tulevien suuntaviivojen asettelussa. Lisäksi kyselyn aktiivinen vastaanotto ja kuntalaisten kiinnostus osallisuutta kohtaan herättivät vahvaa motivaatiota kehittämistyöhön.

Muita kyselyn tuloksia, joita aiemmin erittelin, on sen sijaan hyödynnetty Kempele Akatemian käytännön työssä. Tiimit ovat kukin hyödyntäneet tuloksia omasta näkökulmastaan käsin ja eri toimialat ovat jo toteuttaneet kuntalaisten käytännön toiveita. Kysely toi myös hyvin näkyvyyttä ja kiinnostusta kehittämistyölle niin kuntalaisten kuin henkilöstönkin keskuudessa. Kysely koettiin kuntalaisten suunnalta myös mielekkäänä ja helppona tapana vaikuttaa, joten niitä tullaan tekemään tulevaisuudessa enemmän; sekä tällaisia koko Kempele Akatemiaa koskettavia, että kohdennettumppia. Kun kyselyjä tehdään säännöllisesti pitkällä aikajänteellä, alamme saada myös vertailukelpoisia tuloksia.

## 5 KOKEMUKSIA OSALLISTAVIEN MENETELMIEN KÄYTÖSTÄ

Tässä luvussa kuvaan, miten kokeilemamme kuntalaisia osallistavat menetelmät toimivat käytännössä ja millaiset seikat niissä nousivat keskeisiksi tämän kehittämistyön tutkimuskysymysten ja -proessin kannalta. Lisäksi pyrin myös yleisemmällä tasolla avaamaan menetelmien positiivisia puolia sekä haasteita ja kehittämiskohtia. Tarkoituksenamme oli kokeilla erilaisia osallistavia menetelmiä tutkien, olisivatko ne sellaisia, joiden avulla kuntalaisten ja muiden palvelun käyttäjien mielipiteet, näkemykset, kehittämiskohteet ja muu palaute saataisiin hyvin ja monipuolisesti kuuluviin ja heidät mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää, mitkä kokeilluista menetelmistä ovat sellaisia, jotka olisi hyvä juurruttaa Kempele Akatemian pysyviksi toimintatavoiksi vai kannattaako kokeiluja jatkaa edelleen eri menetelmillä. Lisäksi näiden kokeilujen tavoitteena on hyödyttää myös muita toimijoita, jotka ovat kiinnostuneita palvelun käyttäjiä osallistavammasta toimintakulttuurista ja toimintatavoista.

Aluksi on tietysti tarpeen pohtia, millainen on hyvä osallistava menetelmä? Ensinnäkin on tärkeää, että se palvelee kahta osapuolta, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä tapauksessa siis kuntalaisia ja meitä Kempele Akatemia toimijoita, kunnan vapaa-ajanpalvelujen tuottajia. Tavoitteet ja kiinnostuksen kärjet näillä osapuolilla voivat olla jokseenkin erilaiset, joten näiden välille on löydettävä tasapaino. Jos osallistumismuoto on hyvä, pystyy se mahdollistamaan näiden osapuolten keskeisen tiedon välittämisen tehokkaasti. Kettusen ja Oseniuksen mukaan (2002, 101) aiemmista osallisuushankkeista saatujen kokemusten pohjalta muita tärkeitä osallistavan menetelmän ominaisuuksia ovat muun muassa tunnettavuus, toistettavuus ja innovatiivisuus. Menetelmän onnistumista ja toimivuutta taas voidaan mitata esimerkiksi sen pysyvyydellä. Pysyvyyttä on merkittävää mitata pidemmällä aikavälillä, sillä uusien toimintatapojen eloon jäämisen kannalta on tärkeää, että niiden eteen tehdään töitä. Esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden aikajänteellä seurattaessa toimintatavat ovat voineet muuttua, tai supistua paljonkin, jos niihin ei ole panostettu. Tämän kehittämistyön aikana emme luonnollisestikaan saa vielä noin kauaskantoisia

tuloksia selville. Asetamme kuitenkin suuntaviivoja tulevaan siinä määrin, minkä toimintatapojen kokeilua jatkamme ja mitkä taas mahdollisesti jätämme kokeilun heikkojen tulosten vuoksi jo tässä vaiheessa pois jatkotoimenpiteistä.

Selkein yksittäinen osallistavien menetelmien kokonaisuus, jota tämän kehittämistyön aikana kokeiltiin, oli työpajamenetelmällä toteutetut osallisuus- ja kehittämisillat, joita järjestettiin neljä kappaletta. Työpajoja toteutettiin hieman erilaisia toimintatapoja varioiden ja näin ollen saatiin myös erilaisia kokemuksia yhden menetelmän osalta. Osallisuutta on toteutettu meille uudella tavalla myös käynnistämällä etsivän nuorisotyön kohdennettu asiakasraati, joka sai alkunsa edellä mainitusta osallisuus-/kehittämisillasta. Edellisessä kappaleessa avaamani orientoivan kuntalaiskyselyn lisäksi toteutettiin kysely myös hieman eri tavoin. Teimme kulttuuripalveluista kyselyn, joka oli vastattavana kävijöille kolmessa eri Kempele Akatemian kulttuuritapahtumassa. Kun kysely tapahtui Kempele Akatemian tapahtumissa, yhdistyi siihen vuorovaikeus kuntalaisten ja henkilöstön välille. Kehittämistyön aikana pilotoitiin myös palvelun käyttäjiä osallistava henkilöstörekrytointi ja kehitettiin vapaaehtoistoimintaa aiempaa systemaattisemmaksi ja pysyvämmäksi toimintatavaksi. Lisäksi aloimme kerätä kuntalaisilta tarinoita heidän kokemuksistaan palvelujemme käyttäjinä. Osallistavia menetelmiä on olemassa paljon, mutta nämä olivat ne, jotka pääsivät käytännön toteutukseen asti tämän kehittämistyön aikaraamien ja muiden resurssien puitteissa. Muun muassa kokemusasiantuntijuus on yksi menetelmä, jota olemme kiinnostuneita kokeilemaan myöhemmässä vaiheessa.

Osallisuuden kehittäminen on tämän kehittämistyön myötä saanut Kempele Akateмиassa ennen kaikkea ison lähtölaukauksen, jonka voimalla kehittämistyö jatkuu myös tämän jälkeen. Kehittämistyöni aikana tapahtuneet käytännön kokeilut ovat olleet ns. pilotoitinkokeiluja. Menetelmien kokeilu useammin ja erilaisissa tilanteissa tuo lisää informaatiota siitä, mikä on toimivaa ja järkevää pitää pysyvänä käytänteenä. Se, että kehittäjä olen juuri minä, on vaikuttanut myös siihen, missä tilanteissa pilotointeja on lähdetty tekemään. Toimin Kempeleen kunnan etsivänä nuorisotyöntekijänä, joten menetelmien kokeilu aluksi oman työni kautta on ollut selkeintä, sillä kehittämistyöni on tapahtunut kokopäivätyöni ohessa. Olen myös matkan varrella havainnoinut, että osallistujien saaminen toimintoihin vaatii kasvokkain tapahtuvaa ”suoramarkkinointia”. Esimerkiksi etsivään nuorisotyöhön liittyviin osallisuuden paikkoihin

olen saanut melko hyvin osallistujia, koska potentiaaliset osallistujat ovat minulle tuttuja pidemmältä matkalta ja olen suoralla kontaktilla voinut heille tiedottaa toiminnoista. Kaikille kuntalaisille avoimiin toimintoihinkin ovat selkeästi osallistuneet juuri ne henkilöt, jotka ovat saaneet kasvokkain tietoa ja motivointia tilaisuuksista. Näin ollen koen, että saadaksemme kuntalaisia laajemmin osallistettua, vaatii se mahdollisimman monen Kempele Akatemian työntekijän kokevan asian tärkeäksi ja toteuttavan osallisuuden mahdollisuuksista tiedottamista omille palvelun käyttäjilleen.

Näillä kokeilemillamme osallistavilla menetelmillä olemme saaneet kerättyä ainakin kahdenlaista tietoa. Tietoa siitä, miten eri menetelmät toimivat käyttäjälähtöiseen kehittämiseen, mikä on merkittävin seikka tämän kehittämistyön kannalta, mutta lisäksi myös paljon sisällöllistä tietoa. Tämä sisällöllinen tieto taas on erittäin merkittävää organisaatiollemme, sen eri toimialoille ja toimijoille. Välillä minun tutkijana ja kehittäjänä täytyi oikein teroittaa mieleeni, että oma tutkimuskysymykseni on nimenomaan osallistavien menetelmien toimivuuteen liittyvä, eikä niinkään yksittäisten sisältöjen saama palaute ja kehittämis ehdotukset. Näin ollen aloin tehdä linjausta, että kerään itselleni tietoa menetelmien toimivuudesta, mutta sisällöllisen aineiston pyrin välittämään mahdollisimman nopeasti sitä hyödyntäville tahoille. Näin pystyin pitämään myös oman työtaakkani inhimillisempänä ja rajaamaan omaa rooliani hieman, jotta muun henkilöstön osallistuminen tapahtuu jo matkan varrella, eikä oma roolini nouse liian keskeiseksi. Osallisuutta käsitteenä avatessani toin esiin myös Toikon ja Rantasen (2009, 5) määrittelemät osallistumisen ja osallisuuden tasot. Seuraavissa kappaleissa arvioin myös eri menetelmillä saavuttamaamme tasoa.

## 5.1 Osallistavat työpajat

Työpajatyöskentely on menetelmä, jota voi muokata ja jalostaa omien tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti hyvin monipuolisesti. Merkittävää kuitenkin on, että työskentelystä löytyy aina punainen lanka ja ydin, jonka ympärille suunnittelu ja tuotokset rakentuvat. Kun työpaja-menetelmää lähdetään käyttämään, tulee etukäteen pohtia muun muassa työpajan sisällöllistä tavoitetta, käytännön järjestelyjä, taustamateriaalin tarpeita sekä sitä, miten työpajasta saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään. (Laak-

so & Lehtinen 2014, 15.) Emme siis ota näitä menetelmiä käyttöön menetelmien itsensä vuoksi, vaan siksi, että ne voisivat olla uudenlainen tapa saada kuntalaisilta tietoa siitä, mihin suuntaan palvelujamme tulisi kehittää ja millaisia uusia palveluita olisi tarpeen järjestää. Työpajoja voidaan toteuttaa erilaisille joukoille ihmisiä, mutta erityisen hyvin menetelmä toimii 4-12 osallistujan kesken, mutta myös isommat tilaisuudet toimivat, kunhan joukon suuruus on otettu hyvin huomioon etukäteissuunnittelussa. Työpajassa tulee olla riittävästi aikaa myös yhteenvedolle, sillä materiaalia suuremman joukon työpajasta tulee luonnollisesti enemmän. Työpaja on menetelmä, jolla saatetaan yhteen erilaisia ihmisiä taustoineen ja näkemyksineen. Tämä on menetelmän rikkaus, mutta myös haaste. Erilaisista ajatuksista saattaa tulla hyviä keskusteluja ja oivalluksia, mutta niissä piilee myös mahdollisuus ristiriitoihin. Ristiriitoja ilmetessä on tärkeää, ettei niitä kielletä tai tukahduteta, vaan tilannetta pyritään rauhoittelemaan ja kirjataan ylös ristiriitojakin nostattaneet asiat ja pyritään jatkamaan työpajaa suunnitelman mukaisesti. (Tuominen & Järvi & Lehtonen & Valtanen & Martinsuo 2015, 39-41.)

Itse työpajassa voidaan käyttää erilaisia metodeja, joita ovat esimerkiksi tulevaisuuspyörä (nk. mind map -menetelmä), tulevaisuustaulukko, skenaariot- tulevaisuuden tapahtumapolut, OPERA sekä Open Space – avoin tila. Nämä ovat erilaisia toimintatapoja keskustelun herättelyyn ja eteenpäin viemiseen. Osassa keskustellaan koko osallistujajoukolla ja osassa taas jakaudutaan ensin pareihin tai pienryhmiin jakamaan ajatuksia, jotka kootaan myöhemmin yhteen. (Laakso ym., 17-26.) Työpajan vetäjän tehtävänä on menetelmässä kuin menetelmässä koota osallistujien ajatuksia näkyville siten, että osallistujat pystyvät koko ajan havainnoimaan työskentelyn etenemistä. Vetäjällä on muutoinkin keskeinen rooli työpajan onnistumisen kannalta. Hänen tulee huolehtia muun muassa tasapuolisista osallistumismahdollisuuksista, aikataulusta ja asiassa pysymisestä sekä työskentelyn etenemisestä. Olisi myös toivottavaa, että vetäjä pystyisi myös itse osallistumaan työskentelyyn, mutta on haastavaa samanaikaisesti olla mukana sisällössä ja pitää huolta ulkoisista puitteista. (Tuominen ym., 39-41.) Me ratkaisimme tätä haastetta siten, että kussakin työpajassa meillä oli useampia työntekijöitä, jotka pystyivät olemaan mukana sisällössä ja minun päätehtäväni oli huolehtia työpajan etenemisestä ja muusta toimivuudesta.

Yksittäistä työpajaa ja sen rakennetta suunniteltaessa on tärkeää, että sillä on selvä aloitus, johon sisältyy muun muassa tervetuloilmoitukset, osallistujien esittäytymiset, työpajan tavoitteiden asettelu ja osallistujien motivointi työskentelyyn. Tämän jälkeen pyritään herättelemään osallistujien ajatukset kohti työstettävää teemaa ja irrotta- maan heitä totutuista kaavoista. Tämän vaiheen kesto voi vaihdella kohderyhmästä, työpajan kokonaiskestosta tai tavoitteista riippuen. Alun stimuloinnin jälkeen tulee työpajan keskeisin osio, varsinainen työskentelyosuus, jossa prosessoidaan eniten käsiteltävää aihepiiriä. Työstön jälkeen on tärkeää, ettei asiat jää vain leijumaan il- maan, vaan ne vedetään selkeästi yhteen, mieluiten yhdessä. Tässä vaiheessa voi- daan vielä saada kerättyä viimeisiä ajatuksia mukaan yhteenvetoon ja tehdä näky- väksi työpajan aikana prosessoidut asiat. Yhtä tärkeää kuin on aloittaa selkeästi, on myös tehdä työpajalle selkeä päätös, jossa kiitetään osallistujia ja sovitaan yhdessä jatkotoimenpiteistä. (Emt., 38.)

Jotta työpajoistamme löytyisi sen toimivuutta varmistava punainen lanka ja ydinasia, lähdimme rakentamaan niitä miettien ensin niitä kysymyksiä ja asioita, joihin halu- simme saada kuntalaisilta vastauksia tai ajatuksia. Näiden kysymysten kautta muo- toilimme tavoitteet, jotka työpajalla haluttiin saavuttaa. Näitä en siis pohtinut ja aset- tanut yksin, vaan mahdollisimman laajasti kaikkien heidän kanssa, joita työpajaan rajatut asiat koskettavat. Esimerkiksi etsivän nuorisotyön asiakkaille suunnatun työ- pajan tutkimuskysymyksiä pohdin työparini ja esimieheni kanssa, kun taas kaikille kuntalaisille avoimen työpajan linjaukset tehtiin koko johtoryhmän kanssa, jotta kaik- kien toimialojen näkemykset tulisi huomioiduksi. Kun työpaja taas oli kohdennettu liikuntapalveluihin, järjestettiin suunnittelupalaveri heidän toimintaympäristössään, heidän oman henkilöstönsä kanssa, samoin kirjaston osalta. Tällä tavoin sain myös henkilöstöä osalliseksi kehittämistyöhön, joka oli kaiken aikaa merkittävä tavoite ke- hittämistyön pysyvien tulosten kannalta. Kun teemat ja tutkimuskysymykset olivat selvillä, lähdettiin miettimään metodeja, joilla ne saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla käsiteltyä. Oma roolini oli vahva tämän osuuden työstämisessä. Kriteerinä käytettäville metodeille oli myös arvio osallistujajoukon koosta, tai jos arviointi oli vai- keaa, mietimme jo etukäteen, miten toimintaa voisi mahdollisesti soveltaa lennosta osallistujajoukon koon tai muiden ominaisuuksien mukaan. Sen jälkeen koostin työ- pajoista suunnitelmataulukon (Liite 2), josta kävi ilmi illan rakenne ja aikataulutus, eri toimintojen tavoitteet, sisällöt, välineet ja materiaalit sekä vastuunjako. Tarkkojen ja

konkreettisesti näkyville tehtyjen suunnitelmien pohjalta oli luottavainen olo lähteä kokeilemaan uutta toimintatapaa.

Työpajoja suunniteltaessa hyödynsimme kuntalaiskyselystä saatuja vastauksia. Niissä esitettyjä kehittämiskohteita nostettiin työpajojen teemoiksi, jotta koko kehittämissuunnitelmassa olisi myös selkeä jatkumo. Näin tehdessämme pystyimme myös tuomaan kuntalaisille näkyväksi sitä, kuinka kyselyjen tuloksia hyödynnetään aidosti. Työpajoja alustettiin myös esittelemällä kuntalaiskyselyn tuloksia. Ensimmäisen työpajan kohderyhmä määräytyi täysin kehittäjän, eli minun, henkilökohtaisesta intressistä lähteä kokeilemaan menetelmää omalle asiakaskunnalleni. Ensimmäinen työpaja oli siis Kempeleen etsivän nuorisotyön nykyisille ja aiemmille asiakkaille suunnattu osallisuus-/kehittämispaja. Etsivän nuorisotyön pääkohderyhmää ovat 15-28-vuotiaat nuoret, jotka ovat koulutuksen tai työmarkkinoiden ulkopuolella tai tarvitsevat muutoin tukea erilaisissa arjen- ja elämänhallinnallisissa asioissa tai tietoa erilaisista palveluista (Nuorisolaki 1285/2016, 10 §). Etsivän nuorisotyön kohderyhmä ei siis lähtökohdaisesti ole helpoin tavoittaa tällaiseen toimintaan, mutta luotin siihen, että koska olen vuosia tehnyt kyseistä työtä ja saanut noiden vuosien aikana nuoria motivoitua monenlaisiin asioihin mukaan, saisin heidät myös tähän. Ja näin onneksi kävi. Ja jos ei olisi käynyt, olisi sekin ollut yhdenlainen tutkimustulos. Työpajaa suunniteltaessa oli kuitenkin huomioitava kohderyhmän tarpeet tarkoin, sillä monelle nuorelle uudet, erityisesti sosiaaliset, tilanteet ovat haastavia ja omien ajatusten ja tunteiden sanoittaminen ei ole helppoa. Menetelmiä valitessa tuli miettiä ne sellaisiksi, että osallistuminen onnistui myös puhumatta ja ettei kenenkään tarvitsisi osallistua enempää kuin itse kokee hyväksi.

Työpajassa oli neljä osallistujaa, mikä oli sopivan kokoinen pienryhmä. Iltaan oli ilmoittautunut seitsemän nuorta aikuista, mutta kolme heistä peruutti tulonsa viime hetkellä, minkä kohderyhmän tuntien tiesin olevan odotettavissa. Työskentely käynnistettiin orientoivalla fiiliskierroksella, jossa apuvälineenä käytimme kortteja. Tervetulosanojen jälkeen osallistujat saivat valita kortin, joka jollain tavalla kuvastaa heitä ja sen pohjalta kertoa itsestään niin vähän tai niin paljon kuin haluaisivat. Itselleni tuli yllätyksenä, että jo tässä vaiheessa osallistujat alkoivat jakaa melko henkilökohtaisiakin kokemuksiaan etsivästä nuorisotyöstä, joka oli illan teema ja kehittämiskohte. Kierroksen jälkeen esittelin illan kulun, jotta jokaisella olisi tiedossa, mitä odottaa ja jännittyneisyys voisi näin ollen lieventyä. Olimme kahden muun ohjaajan kanssa sijoi-

telleet eri teemat ja vaiheet eri työpisteisiin, jotta aktivoisimme osallistujia myös vaihtamalla sijaintia ja asemointiamme ryhmässä. Esittelykierroksen jälkeen siirryimme toisen pöydän ääreen pohtimaan yhteiselle kartongille post it -lappuja kiinnitellen, mitä etsivä nuorisotyö tarkoittaa ja pitää sisällään. Laput täyttyivät hyvin ja myös me vetäjät osallistuimme työskentelyyn ja korostimme, ettei oikeita ja vääriä vastauksia ole. Tämän jälkeen suoritimme yhteenvedon, jossa jokainen sai jälleen jakaa omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan parhaaksi katsomansa verran. Osa osallistujista puhui enemmän, osa vähemmän. Tärkeää oli, että menetelmä oli sellainen, että siihen pystyi osallistumaan myös sanattomasti. Näihin kahteen vaiheeseen kului aikaa yhteensä noin puoli tuntia.

Orientaation ja ajatusten herättelyn jälkeen siirryimme arvioimaan Kempeleen etsivän nuorisotyön nykytilaa. Jotta kehittämiskohteita nousisi, oli tärkeää selvittää, millä tavalla käyttäjät kokevat palvelun tällä hetkellä. Olimme valmistelleet Kahoot! -kyselyn, johon jokainen pystyi vastaamaan omalla älylaitteellaan. Kahoot! on verkossa toimiva työkalu, jolla voi toteuttaa kyselyitä ja tietovisoja määrittelemällä itse kysymykset sekä oikeat ja väärät vastaukset. Meidän käyttötarkoituksessamme oli vain oikeita vastauksia, koska kyseessä ei ollut kilpailu, vaan kysely. Pyysimme osallistujia valitsemaan nimimerkin, josta heitä ei tunnistaisi, jotta vastaukset pysyisivät anonyymeina. Valitsimme menetelmän nimenomaan tämän mahdollistaman anonymiteetin vuoksi ja lisäksi halusimme työpajassa aktivoida osallistujia erilaisilla virikkeillä, jotta mielenkiinto pysyisi yllä. Minulla oli ennakkotieto, että Kahoot! -menetelmää käytetään paljon koulumaailmassa, mutta näille nuorille se ei ollut entuudestaan tuttu. Käyttäjät olivat hyvin tyytyväisiä miltei kaikkiin kyselyn osa-alueisiin. Minulla työntekijänä ja kehittäjänä oli kuitenkin sellainen tuntuma, että kyllä kehittämiskohteitakin varmasti löytyy, vaikka olin toki tyytyväinen positiivisiin kyselyvastauksiin. Kahoot! -kyselyn jälkeen istahdimme kahvipöydän ääreen keskustelemaan kyselystä, sen herättämistä ajatuksista ja siitä, millaisia kehittämiskohteita voisimme illan aikana lähteä työstämään ja niitä onneksi alkoi nousta kyselyn pohjalta jutustellessamme.

Koska ryhmämme oli pieni, päätimme valita kaksi isompaa kehitettävää asiaa, joiksi nousivat, etsivän nuorisotyön näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen sekä etsivän nuorisotyön sosiaalinen toiminta, eli sellaiset työmuodot, joita toteutamme yksilötyön rinnalla. Näitä ovat aiemmin olleet muun muassa pienryhmätoiminta, retket, leirit se-

kä erilaiset tapahtumat ja tempaukset. Kyselystä kävi ilmi, että nuoret kokevat erityisen tärkeäksi, että yksilöohjauksen rinnalla etsivällä nuorisotyöllä on tarjota myös mahdollisuuksia muiden nuorten kohtaamiseen. Työmuodon näkyvyys ja tunnetavuus sen sijaan nousi esiin jo orientaatiokeskustelussa, kun osallistujat olivat huolissaan siitä, miten potentiaaliset etsivän nuorisotyön asiakkaat saisivat tiedon työmuodon olemassa olosta mahdollisimman ajoissa. Lähdimme työstämään näitä teemoja kahdessa pienryhmässä siten, että ryhmällä oli myös ohjaaja apunaan ja tukena. Työstö tapahtui ideariihimäisesti. Ryhmät kokosivat paperille ajatuksiaan ja ideoitaan aiheeseen liittyen ja noin 15 minuutin jälkeen vaihdettiin työskentelypisteitä ja ryhmä jatkoi siitä, mihin toinen ryhmä oli päässyt. Ideoita tuli paljon ja ajan päättyessä osallistujat kokivat, että ”olivat vasta päässeet vauhtiin”.

Lopuksi kävimme kokoavan yhteenvetokeskustelun sekä toteutimme arvioinnin illasta osallistujien kanssa mielipidejanatyöskentelyllä. Huone oli jaettu janaan, jonka toinen pää oli ”täysin samaa mieltä”, toinen ”täysin eri mieltä” ja väli ”jotain siltä väliltä”. Osallistujat saivat asettautua janelle mihin kohtaan tahansa. Esitimme väittämiä kaikista illan osa-alueista, kuten ”työskentelyn käynnistäminen oli helppoa”, ”koin, että pystyin vaikuttamaan asioihin” ja ”pidin Kahoot! -menetelmästä”. Koska palaute oli positiivista ja osallistujat olivat silminnähden voimaantuneita illasta, ehdotin, olisiko heillä kiinnostusta osallistua vastaavanlaiseen iltaan uudestaan, jossa voisimme jatkaa alulle saamiemme teemojen työstöä sekä mieltä myös muita kehittämiskohteita. Ja näin Kempele Akatemiaan muodostui ensimmäinen asiakasraati.

Tämä ensimmäinen työpaja, joka toteutettiin kohdennetulle osallistujajoukolle, oli erittäin onnistunut ja valoi minuun kehittäjänä intoa kokeilla menetelmää uudelleen, eri kohderyhmälle, eri kysymyksenasetteluin. Koska tämän työpajan ansiosta käynnistyi myös asiakasraatitoiminta, oli se kaiken kaikkiaan erittäin merkittävä virstanpylväs koko kehittämistyön kannalta. Työpajassa tuli myös keskusteluissa esiin, että etsivän nuorisotyön asiakkaat ovat kiinnostuneita osallistumaan Kempele Akatemian muihinkin toimintoihin, kuten esimerkiksi tapahtumiin, mutta kokisivat osallistumisen helpommaksi, jos heillä olisi jokin oma rooli tai tehtävä. Näin ollen aloin pyytää heitä myös vapaaehtoisiksi tapahtumiin, ja osa on vapaaehtoisena tämän jälkeen ollutkin. Minulla oli virheellinen luulo, ettei oma asiakaskuntani olisi potentiaalisia vapaaeh-

toistoimintaan osallistujia, mutta tämän työpajan avulla tämäkin asia nousi keskusteluun ja olimme taas askeleen lähempänä kuntalaislähtöisyyttä ja aitoa osallisuutta. Nämä käyttämämme metodit sopivat hyvin pienryhmänä toteutettuun työpajaan ja melko nuorelle kohderyhmälle. Vanhempi kohderyhmä ei välttämättä olisi innostunut esimerkiksi älylaitteella toteutettavasta Kahoot! -menetelmästä, sillä keskittyminen olisi saattanut siirtyä itse aiheesta lisäksi esimerkiksi sovelluksen käytön opetteluun. Oman työkokemukseni kautta tiesin, että tälle kohderyhmälle on tärkeää, että työpaja on etukäteen tarkkaan suunniteltu ja aikataulutettu siten, että sisältöä ja tekemistä on riittävästi, sillä ”vapaa keskustelu” ei heidän kanssaan useinkaan toimi, vaan ohjaajan on otettava melko vahva rooli. Nähdäkseni on erittäin tärkeää, että alussa saadaan luotua luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri sekä innostettua osallistujat mukaan toimintoihin. Tämä työpaja oli pilotoinneistamme toiminnallisimmin ja eniten erilaisia metodeja sisältänyt.

Työpajojen markkinointi toteutettiin sekä yleisellä että kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä. Etsivän nuorisotyön kohdennetussa työpajassa markkinoinnin pääpaino oli suorassa viestinnässä nuorille sekä kasvokkain että Facebook-viestein. Kaikille kuntalaisille avoimia työpajoja sen sijaan markkinoitiin Kempeleen kunnan sekä Kempele Akatemian kotisivuilla ja Facebook-sivuilla, ilmoitustaulumainontana eri toimipisteissä ja kaupoissa sekä kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa palvelujen käyttäjien kanssa. Kaikille kuntalaisille avoimessa, koko Kempele Akatemiaa koskevassa työpajassa, Kempele Akatemian osallisuus- /kehittämisisillissä teemoja ei oltu vielä mainostusvaiheessa kohdennettu, joten mainostimme sen olevan yleisesti Kempele Akatemiaan kokonaisuutena liittyvä. Kerroimme myös illassa olevan yleisesittely Kempele Akatemiasta sekä kuntalaiskyselyn tulosten esittely. Houkuttelimme osallistujia myös maistuvilla iltakahveilla. Kirjasto- ja liikuntapalveluiden osallisuus- /kehittämisisillojen mainonnassa taas toimimme jo etukäteen tarkemmin esille, millaisiin asioihin kuntalaiset muun muassa pääsisivät osallistumalla ottamaan kantaa. Näissä kahdessa viimeisessä työpajassa tehtiin myös uudenlainen ratkaisu ja päätimme, että työpaja käynnistyisi tuona tietyntä mainostettuna ajankohtana, mutta materiaalit olisivat toimipisteissä vielä viikon tästä eteenpäin ja näin ollen palvelun käyttäjät pystyvät osallistumaan kehittämiseen joustavammin, itselleen sopivana ajankohtana.

Tarkka etukäteen suunnittelu oli avain onnistuneisiin osallisuus-/kehittämisiltoihin. Kaikille kuntalaisille avoimessa työpajassa jouduimme soveltamaan huomattavasti enemmän kuin ensimmäisessä, mutta etukäteen suunnitellut teemat tulivat silti käsitellyksi ja illan rakenne sinänsä noudatti suunnitelmaa. Illan osallistujaporukka oli odotettua pienempi (seitsemän kuntalaista) ja osallistujien kunto oli vaihtelevaa, joten suunnittelemiamme menetelmiä ja ryhmätyöskentelyjä ei sellaisenaan voitu toteuttaa. Kaikille kuntalaisille avoimessa työpajassa toivotimme osallistujat tervetulleiksi ja tarjosimme heille heti aluksi kahvit. Kempele Akatemian johtaja esitteli Kempele Akatemiaa yleisesti ja sen tavoitteita, kuten osallisuuteen panostaminen, jonka vuoksi kyseinen iltakin oli järjestetty. Tämän jälkeen esittelin kuntalaiskyselyn tulokset. Kuntalaiset saivat kysellä ja kommentoida asioita myös esitysten aikana ja myös näistä virisi jo jonkin verran keskustelua. Orientaatioesittelyjen jälkeen käynnistimme työskentelyvaiheen, joka oli tarkoitus toteuttaa pienryhmissä, mutta päädyimme toteuttamaan sen yhteisenä keskusteluna ja ”brainstormaamisena” aiemmin mainitsemistani syistä johtuen. Olimme valinneet kolme isompaa keskusteltavaa teemaa kuntalaiskyselystä ja johtoryhmästä nousseiden ajatusten pohjalta, mutta osallistujat toivat myös esille muita itselleen tärkeitä ajatuksia. Osalla oli ollut mielessä tietty asia tai palaute, jonka halusivat tulla tuomaan esille, kun tilaisuus siihen tarjoutui. Toimin itse kirjaajana seinällä oleville isoille papereille, jotka olivat koko ajan kaikkien nähtävillä. Emme jättäneet huomiotta ainuttakaan ideaa tai ajatusta, vaan laitoimme kaiken ylös ja pyrimme luomaan turvallista ja keskustelevaa ilmapiiriä. Esiin tuli myös kriittistä palautetta ja se otettiin vastaan ja luvattiin viedä eteenpäin, sekä esitettiin perusteluja, jos niitä oli antaa. Illassa oli paikalla työntekijä jokaiselta Kempele Akatemian toimialalta juuri sen vuoksi, että asiantuntemusta eri aihepiirien käsittelyyn löytyisi.

Työskentelyn jälkeen vedimme myös nämä keskustelut yhteen ja kävimme ”fiiliskieroksen”, jossa jokainen sai kertoa millä mielin illasta kotiin suuntaa. Tiedustelin myös olisiko kuntalaisilla kiinnostusta osallistua systemaattisempaan kehittämistyöhön, kuten asiakasraatitoimintaan, mutta he kokivat, että aikaa tai innostusta sellaiseen ei oikein ole. Myöhemmin toteutimme myös kirjasto- ja liikuntapalveluiden työpajat, mutta hieman erilaisella tavalla. Halusimme, että kuntalaiset voivat osallistua kehittämiseen joustavammin, omien aikataulujensa mukaan, joten mahdollistimme aiheiden kommentoinnin kirjastossa ja virkistysuimala Zimmarissa vielä viikon ajan itse työpajatilaisuuden jälkeenkin. Tämä oli myös keino saada osallistavalle työotteellemme

näkyvyyttä, sillä kumpikin toimipiste on sellainen, jossa käy viikoittain huomattavan paljon kuntalaisia.

Näistä työpajoista saamieni kokemusten pohjalta voisin kuvailla työpajojen olevan hyvä menetelmä kerätä hieman syvällisempää käyttäjätietoa, kuin kyselyistä on mahdollista saada. Kyselystä saadaan kysymykseen jokin vastaus, mutta sen jälkeen ei ole mahdollisuutta esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tai keskustella aiheesta sen enempää. Tällöin vastausten kerääjälle jää myös paljon enemmän asioita tulkinnan varaan. Toki nämä menetelmät palvelevat hieman eri tarpeita ja näenkin, että oli hyödyllistä tehdä ensin kartoituskysely, jonka pohjalta työpajojen sisältöjä rakennettiin. Työpajat toimivat myös hyvänä keinona virittää mahdollista tulevaa asiakasraatia, niin kuin etsivän nuorisotyön työpajatilaisuuden kanssa kävi. Jos paikalle sattuvat innostuneet ja motivoituneet kuntalaiset, jotka kokevat saaneensa illan aikana oman äänensä kuuluviin ja muutoinkin hyvän osallisuuden kokemuksen, on tämä mitä mainiota markkinointia siitä, mitä yhteinen kehittämistyö pidemmällä aikajänteellä voisi olla.

## 5.2 Asiakasraatitoiminta

Asiakasraadit ovat erityisesti sosiaali- ja terveystalvelujen puolella jo melko käytetty asiakasosallisuuden muoto. Vapaa-ajanpalveluiden sektorilta en kuitenkaan löytänyt kokemuksia kyseisen menetelmän käytöstä. Samat toiminnan periaatteet pätevät kuitenkin raadin työskentelyssä, olipa toimiala sitten mikä tahansa. Asiakasraati on vuorovaikutuksen kanava, jossa palvelun käyttäjät pääsevät suunnittelemaan, ideoimaan ja kehittämään palveluihin liittyviä asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Jokaisen osallistujan ääni pyritään saamaan kuuluviin ja kaikkien näkökulmia pidetään yhtä arvokkaina. Työskentelyssä pyritään pääsemään yksimielisyyteen. Raatiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen toiminta on avointa ja julkista. Raadilla ei ole päätöksentekovaltaa, vaan sen tarkoitus on olla keskustelukanava työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Raadin jäsenet toimivat ns. kokemusasiantuntijoina omista palvelukokemuksistaan ja –tarpeistaan käsin. Raadista on hyötyä työntekijöille heidän työnsä kehittämiseen ja uudistamiseen, mutta myös raatilaisten tarkoituksena on

olla myös saaja-osapuolena. Heidän kokemuksensa raadissa toimimisesta parhaassa tapauksessa luovat aitoja osallisuuden, voimaantumisen ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Raatilaisilta saatu palaute on tarkempaa ja ajankohtaisempaa, kuin esimerkiksi kyselyjen kautta saatava asiakaspalaute. (Sauristo 2014, 9-11.)

Asiakasraatia käynnistettäessä on sille tärkeää luoda tavoitteet. Meidän raadillemme nousi selkeät tavoitteet ja kehittämiskohteet, koska se sai alkunsa työpajatilaisuudesta, jossa osallistujat kokivat työskentelyn illan teemojen kanssa jääneen kesken ja, että heillä olisi asialle vielä enemmän annettavaa. Nämä teemat nostettiin siis aluksi käsittelyyn ja raati sai näin ollen vauhdikkaan startin työskentelyynsä. Raatia ohjaavilta työntekijöiltä vaaditaan intoa ja halua sitoutua työskentelytapaan. Omassa tapauksessani sitä ei ole puuttunut, sillä pelkkä asiakkaiden oma into ja halu raadin toimintaan alusta alkaen, on antanut itselleni hirvittävästi voimaa ja inspiraatiota uuden työmuodon käyttöön. Innon rinnalla on toki tärkeää olla myös hyvät vuorovaikutustaidot sekä ryhmänohjaustaidot, joista minulla oman työni kautta olikin jo entuudestaan kokemusta. Raadin ohjaajan tehtävänä on luoda tasa-arvoista dialogia raatilaisten välillä siten, että jokainen ryhmän jäsenistä tulee kuulluksi ja kokee olonsa ryhmässä turvalliseksi. Ryhmän ohjaajamääräksi 2-3 henkilöä on yleensä sopiva määrä. Meidän asiakasraadissamme ohjaajia on ollut kaksi, minä ja työparini. (Emt., 9-14.)

Kehittämisen prosessin aikana käynnistettiin ja aktiivisesti toimi etsivän nuorisotyön kohdennettu asiakasraati, joka sai siis alkunsa etsivän nuorisotyön työpajatilaisuudesta, osallisuus- /kehittämisisällistä. Se koottiin iltaan osallistuneista palvelun entisistä ja nykyisistä käyttäjistä ja siitä tiedotettiin myös työpajan jälkeen muulle käyttäjäkunnalle. Asiakasraati on kokoontunut noin kerran kuukaudessa ja osallistujia on ollut kuusi eri henkilöä, 2-5 henkilöä kerrallaan kussakin tapaamisessa. Asiakasraadin toiminta itsessään on ollut jo kehittämistyön keskeisimmän arvon, eli käyttäjälähtöisyyden mukaista. Raadin tapaamisten ajankohdat on sovittu osallistujien toiveiden mukaan ja tapaamispaikkaakin on vaihdeltu, jotta kaikilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet osallistua. Myös käsiteltävät sisällöt on suunniteltu raatilaisten toiveista, mutta toki myös organisaatiomme tarpeista lähtien. Asiakasraatimme on ollut kehittämisen projektin aikana mukana muun muassa suunnittelemassa Kempeleen etsivän nuorisotyön markkinointia sekä uuden työntekijän rekrytoinnissa.

On ollut hienoa seurata, kuinka asiakasraati on pysynyt kasassa ja toiminut aktiivisesti koko prosessin ajan. Osallistujamäärä raatien tapaamisissa on vaihdellut 2-5 henkilön välillä, joten tapaamiset on saatu aina pidettyä suunnitellusti. Toki kaikkien raatilaisten yhtäaikainen läsnäolo jokaisessa tapaamisessa edistäisi ryhmän hioutumista yhteen ja asioiden yhteistä eteenpäin viemistä. Nyt olemme aina tapaamisen alussa kerranneet edellisellä kerralla käsitellyjä asioita, jotta ne, jotka eivät ole olleet paikalla pääsisivät mukaan työskentelyyn, eivätkä kokisi ulkopuolisuuden tunteita. Se, että raati on pysynyt kasassa, on ollut onnistuminen, jonka mahdollistajana on nähdäkseni olleet raatilaisia kiinnostavat ja heidän merkityksellisiksi kokemat teemat ja heidän työskentelynsä hyötyjen näkyväksi tekeminen. Markkinoinnin, eli Kempeleen etsivän nuorisotyön esitteen ja laajemman tiedotteen työstäminen on ollut konkreettista ja näkyvää, josta syntyy selkeä tuotos. Työntekijän rekrytoinnin he kokivat tärkeäksi asiaksi ja osallistuivat siihen kunnioitettavalla nöyryydellä ja innolla. Se, että raatia hyödynnetään aidosti ja oikeasti, on kokemukseni mukaan ensiarvoisen tärkeää sen toimivuuden kannalta sekä aidon osallisuuden kannalta.

Etsivän nuorisotyön kohdennettu asiakasraatimme on tietyllä tapaa toiminut myös vertaisryhmänä. Nuoret ovat jakaneet omia kokemuksiaan etsivästä nuorisotyöstä ja saaneet mahdollisuuden kuulla muiden, samankaltaisissa elämäntilanteissa olevien tai olleiden, ajatuksia. Usein keskustelut asiakasraadissa ovatkin rönsyilleet ja nuoret ovat jakaneet melko paljon omia asioitaan. Ne eivät ole välttämättä fokusoituneet ennalta asetettuun teemaan, mutta näen vain positiivisena lisäarvona, että tämä ryhmä toimii myös muunlaisiin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi vertaistuen foorumina. (Nylund 2005, 195, 226.) Olemme kevyesti tiedustelleet myös raatilaisten mahdollista kiinnostusta toimia myöhemmin myös kokemusasiantuntijoina etsivän nuorisotyön asiakkuuteen liittyen, ja osa on ainakin näin alustavasti näyttänyt asialle vihreää valoa. Olemme keskustelleet, millainen mielikuva työmuodosta heillä on etukäteen ollut ja millaista tietoa he toivoisivat muiden nuorten saavan. Jos meidän työntekijöiden lisäksi toiminnasta olisi kertomassa ja tiedottamassa kokemusasiantuntijat, toisi se osallisuutta ja vertaisuutta ison askeleen pidemmälle.

Tässä kohdennetussa etsivän nuorisotyön asiakasraadissa arvioisin osallisuuden tason (Toikko 2009, 5) yltäneen vahvasti tasolle kolme, eli kasvavaan osallistumi-

seen (growing involvement) ja ajoittain jopa tasolle neljä, yhteistoiminta (collaboration). Tasolla kolme palvelun käyttäjiä kuullaan säännöllisesti erilaisissa palveluihin liittyvissä asioissa, kuten toimintatavoissa ja kehittämiskohteissa. Käyttäjien näkemyksiä voidaan kuitenkin jossain määrin ”suodattaa” päättäjien tarpeita vastaaviksi. En koe, että olisimme juurikaan suodattaneet mitään yksittäisiä ajatuksia tai näkemyksiä, mutta reflektoidessani omaa toimintaani asiakasraadin vetäjänä, etsivänä nuorisotyöntekijänä ja kehittäjänä huomasin, että peilasin nuorten esille nostamia ajatuksia kaiken aikaa omiin ja organisaatiomme yleisiin näkökantoihin. Tietyllä tapaa toiset nuorten esille nostamat asiat saivat enemmän painoarvoa, jos ne sopivat yhteen meidän asettamiemme tavoitteiden kanssa. Jos minulla ei olisi ollut myös tätä kehittäjän/tutkijan roolia, en välttämättä olisi edes huomioinut tällaista seikkaa. Tämä on mielestäni yksi syy, minkä vuoksi on hyvä, että raadissa on ainakin useampi kuin yksi vetäjä, jotta erilaiset näkökannat ja ajatukset tulevat huomioiduksi, eivätkä heijastele vain yhden työntekijän oman ajatusmaailman kanssa.

Meillä oli esimiesteni kanssa tätä kehittämistyötä käynnistettäessä ajatuksena koota myös koko Kempele Akatemian yhteinen asiakasraati, mutta siinä haasteeksi nousi se, kenen vetovastuulle raati tulisi ja millaisia asioita siinä olisi tarpeen ja mielekäästä käsitellä. Lisäksi kaikille kuntalaisille avoimessa työpajassa tiedusteltiin mielenkiintoa asiakasraatia kohtaan ja ainakaan sen osallistujista ei innokkaita raatilaisia löytynyt. Tämä saikin pohtimaan, onko ”yleisen” Kempele Akatemian asiakasraadin perustaminen järkevää, vai olisiko asiakasraatien järkevämpää olla kohdennettuja, kuten etsivän nuorisotyön asiakasraati. Toki on sellaisia kuntalaisia, jotka käyttävät useita eri palveluja ja voisivat ottaa kantaa laajemminkin vapaa-ajan palveluihin ja on paljon asioita, jotka koskettavat Kempele Akatemiaa kokonaisuutena, mutta kohdennetun asiakasraadin markkinointi voisi olla helpompaa ja työskentely vetovoimaisempaa. Ja toisaalta, mikä estää yleisten asioiden käsittelyn kohdennetussa asiakasraadissa. Asiakasraatitoiminta vaatii pitkäjänteisempää työpanosta kuin työpajat, niin osallistujilta kuin järjestäjiltäkin, joten niiden käynnistäminen on vaativampi prosessi. Saimme onneksi kuitenkin kokemuksen yhdestä toimivasta asiakasraadista. Muut Kempele Akatemian toimijat eivät myöskään ainakaan tässä vaiheessa nähneet vielä tarvetta asiakasraadille oman toimintansa ympärillä. Liikuntapalveluilla toimii sen sijaan asiantuntijaraati, jossa osallistujina on muun muassa urheiluseurojen edustajia sekä

koulujen liikunnanopettajia. Ehdotusasteella on, voisiko asiantuntijaraadissa olla mukana myös palvelun käyttäjiä, ainakin vierailevina osallistujina.

### 5.3 Palvelun käyttäjät mukana rekrytoinnissa

Kokeilimme osallisuutta ja käyttäjälähtöisyyttä myös työntekijän rekrytoinnissa. Työparini, etsivä nuorisotyöntekijä, siirtyi keväällä 2018 toisiin tehtäviin vajaaksi vuodeksi ja hänelle rekrytoitiin sijainen siten, että palvelunkäyttäjät eli asiakasraatimme, sai tuoda esille näkemyksiään siitä, millaisen työntekijän he kokisivat sopivaksi ja mitkä ominaisuudet ja taidot ovat heidän mielestään työssä ensiarvoisen tärkeitä. Heidän ajatuksensa vietiin tiedoksi rekrytointia hoitaville henkilöille, jotka työstivät muun muassa haastattelulomakkeen huomioiden nuorten korostamat näkökulmat. Myös jotkin haastattelukysymykset olivat raadin ideoimia. Haastattelujen jälkeen hakijoista tehtiin profiilit, joiden pohjalta nuoret saivat seuraavassa asiakasraadin tapaamisessa valita heidän suosikkinsa ja eritellä hakijoiden suotuisia ja ei-niin-suotuisia ominaisuuksia. Profiileissa hakijat olivat anonyymeja, mutta heistä oli koottu tietopaketti, josta kävi ilmi heidän koulutustaustansa, aiempi työkokemus, sekä vastaukset muihin oleellisiin haastattelukysymyksiin. Profiiliin oli nostettu myös haastateltavan vastaus asiakasraadin laatimaan haastattelukysymykseen sekä vastaus kuvitteellisen asiakascasen ratkaisuksi.

Olin itse mukana kyseisessä rekrytoinnissa hieman samassa roolissa kuin asiakasraatilaistemekin. En ollut mukana haastatteluissa, mutta sain muutoin olla mukana rekrytoinnissa valitsemassa haastateltavat hakijoiden joukosta ja haastattelujen jälkeen sain kuulla yhteenvetoja haastatteluista. Mielestäni kasvokkain tapahtuva kohtaaminen on aina eri asia kuin valintojen tekeminen papereiden perusteella, mutta olin yllättynyt, kuinka selkeän vision sain kuitenkin hakijoista muodostettua myös toisten kertomana. Kävimme siis haastattelijoiden kesken palaverin, jossa muodostimme profiilit, joiden pohjalta palvelun käyttäjät saivat kertoa ajatuksiaan. Emme olleet kuitenkaan ennen asiakasraadin tapaamista tehneet minkäänlaista päätöstä tai kertooneet toisillemme ”ennakkosuosikkeja”, sillä halusimme, että raadin mielipiteillä on oikeasti merkitystä ja osallisuus toteutuu aidosti.

Asiakasraadin kokoontumisessa kävimme vielä ensin kertauksen vuoksi läpi mitä työpaikkailmoituksessa oli kyseiseen työtehtävään haettu ja millaisia asioita nuoret olivat aiemmassa tapaamisessa nostaneet esille. Tämän jälkeen kävimme profiili kerrollaan hakijat läpi ja nuoret saivat kommentoida niitä. Oli mielenkiintoista, kuinka joistakin hakijoista nuoret kuvasivat ”tulevan hyvät vibat”, vaikka he eivät osanneetkaan konkreettisesti erotella, mistä tuntemus johtui. Haastattelussa oli hakijoiden tehtävänä ollut myös asiakascasen pohdintatehtävä ja nuoret antoivat paljon painoarvoa tälle vastaukselle, sillä se kertoo käytännön työstä, jota työntekijä tulee tekemään. Pidin kaiken aikaa kirjaa heidän kommenteistaan ja lopuksi eräs raatilaisista vielä ehdotti, että he antaisivat jokaiselle hakijalle arvosanan asteikolla 1-5. Meillä oli tausta-ajatuksena, etteivät raatilaiset varsinaisesti valitse suosikkiaan, mutta koska ajatus tuli heiltä itseltään, toteutimme sen kuitenkin. Kaikki hakijat saivat kelpo arvosanat, mutta kaksi heistä erottui kuitenkin erityisesti muiden joukosta. Raadin tapaamisen jälkeen kokoonnuimme seuraavana päivänä rekrytoijien kanssa ja kävimme läpi raatilaisten pohdinnat, jotka olivat hyvin saman suuntaiset kuin rekrytoijilla itselläänkin oli ollut. Samat kaksi hakijaa olivat myös heidän mielestään vahvimmat.

Meillä oli alun perin nuorisopalveluilla ideana ja toiveena, että asiakasraatilaista joku voisi olla myös mukana haastatteluissa, mutta kunnan henkilöstöhallinnolta tuli ohjeistus, ettei se ole mahdollista. Tämä oli itselleni silloin pettymys, mutta kun rekrytointiprosessi hoidettiin tällä tavoin osallisuutta hyödyntäen, kävi ilmi, ettei sillä välttämättä ollut merkitystä. Tässä toimintatavassa myös useamman käyttäjän ääni pääsi yhdenvertaisena esiin, eikä ketään nostettu erityisesti jalustalle. Nuoret myös kuvasivat, että haastatteluissa mukana oleminen olisi saattanut myös tuntua jopa liian vastuulliselta. Me työntekijät olimme pohtineet etukäteen sitä, miten prosessi tulisi sujumaan. Kysymyksiä herätti muun muassa se, jos palvelun käyttäjät olisivatkin olleet aivan eri linjoilla meidän kanssamme. Jos olisimme tällöin ajatelleet, että meidän ammattilaisten tietotaito ja kokemus rekrytoinneista on niin vankka, että pysymme silti päätöksissämme, olisi käyttäjille voinut tulla sellainen olo, ettei heidän mielipiteillään ollut mitään merkitystä ja osallisuus oli vain muodon vuoksi toteutettu. Jos näin olisi käynyt, olisi meidän pitänyt tuki osata perustella todella hyvin ajatuksemme päätösten taustalla, jotta raatilaiset olisivat voineet saada paremman ymmärryksen tilanteesta. Olen silti todella tyytyväinen, ettei näin käynyt ja osallistavan rekrytoinnin hyödyntäminen vahvisti omia pohdintojamme ja ajatuksiamme.

Arvioidessani tämän toimintamuodon saavuttamaa osallisuuden tasoa (Toikko 2009, 5) koen, että tässä on kaikista pilotoimistamme toiminnoista viety osallisuus kaikista pisimmälle. Kempeleen kunnan nuorisopalveluissa, eritoten etsivässä nuorisotyössä, on tämän kehittämistyön myötä tehty entistä vahvempi arvovalinta siitä, että palvelun käyttäjiä, kempeleläisiä nuoria, otetaan säännöllisesti mukaan palvelujen kehittämiseen. Arvioisin, että tässä osallistavassa henkilöstörekrytoinnissa osallisuus oli yhteistoiminnallisella tasolla, eli tasolla 4, vaikkakaan palvelun käyttäjille ei maksettu heidän panoksestaan.

#### 5.4 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta ovat käsitteitä, joita käytetään usein toistensa synonyymeina. Niiden välillä on kuitenkin joitakin merkittäviä eroavaisuuksia. Vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa, siihen osallistuva henkilö on jollain tavalla mukana toiminnassa, joka pohjautuu vapaaehtoisuuteen, mutta tapoja olla mukana voi olla monia ja myös mukanaolon intensiteetin taso voi vaihdella. Vapaaehtoistoiminta on laaja kirjo erilaista osallistumista ilman taloudellista korvausta toimintaan, joka lisää yhteistä hyvää. Vapaaehtoistyö taas on konkreettista työtä, ilman taloudellista korvausta. Tässäkin työ itsessään voi vaihdella, mutta keskeistä on konkreettinen työpanos, kun taas vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa osallistuminen voi olla myös muunlaista. Näin ollen tämän kehittämistyön puitteissa kehitetyistä vapaaehtoisuuden muodoista käytän termiä vapaaehtoistoiminta, vaikka osin joidenkin kuntalaisten osallistuminen on ollut jopa vapaaehtoistyön kriteerit täyttävää. (Harju 2003, 118.)

Vapaaehtoisena ihmiset voivat toimia itselleen tärkeiksi kokemiensa asioiden ympärillä omien fyysisten ja henkisten resurssiensa sekä aikataulujensa puitteissa. Vapaaehtoisten osallistumisella ei korvata työntekijöiden tekemää työtä, vaan tuodaan vapaaehtoisten toimijoiden itsensä näköinen lisä toimintoihin. Vapaaehtoistoimintaa voidaan tarkastella ainakin kahdesta eri tulokulmasta; miten se vaikuttaa toimintaa tuottavaan tahoon ja millaiset vaikutukset sillä sen sijaan on vapaaehtoiseen itseensä. Vapaaehtoisuus on siis kaksisuuntainen prosessi. Tässä kehittämistyössä merkittävimpänä seikkana oli, että vapaaehtoistoiminta on yksi tapa tavoittaa kuntalaisia,

ottaa heitä mukaan käytännön toimintaan ja osallistaa organisaatiomme toimintatapoihin ja –kulttuuriin. Ajatuksenamme on, että luonnollisesti me organisaationa hyödyimme saadessamme kuntalaisten näkemyksiä aiempaa enemmän tietoomme, jolloin pystymme tuottamaan entistä asiakaslähtöisempiä palveluita. Samalla toivomme, että myös kuntalaiset saavat meidän avullamme osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksia ja merkitystä omalle osallistumispanokselleen. Vapaaehtoinen voi myös osallistumisensa kautta oppia uusia taitoja, luoda uusia ihmissuhteita, saada uusia kokemuksia ja kokea monia positiivisia tunteita ilosta jopa voimaantumiseen saakka. (Kansalaisareena, 2018.)

Kempeleen kunnan vapaa-ajanpalvelut ovat aiemmin toteuttaneet vapaaehtoistoimintaa satunnaisesti ja tapauskohtaisesti. Vapaaehtoistoimintaa ei siis ole strukturoitu tai sisällytetty säännönmukaiseksi toimintatavaksi. Eri toimialoilla oli kuitenkin jonkin verran kokemusta vapaaehtoistoiminnan toteuttamisesta esimerkiksi erilaisten tapahtumien yhteydessä. Tämän kehittämistyön myötä tartuimme kuitenkin vapaaehtoistoimintaan uudella systemaattisemmalla otteella, osallistavammasta ja asiakaslähtöisemmästä tulokulmasta käsin. Vapaaehtoistoiminnan suunnittelu oli yksi osallisuustiimillemme annetuista tehtävistä. Lähdimme liikkeelle pohtimalla, millaisia vapaaehtoistoiminnan muotoja eri toimialoillamme voisi toteuttaa ja hyödyntää. Toivoimme voivamme kevyesti lähteä kokeilemaan vapaaehtoistoimintaa mahdollisimman pian, mutta esimerkiksi vakuutus- ja turvallisuusasiat olivat sellaisia, jotka olivat tärkeää olla selkeinä jo alussa.

Kehittämistyön aikana vapaaehtoisia haettiin mukaan Kempele Akatemian tapahtumiin aiempaa aktiivisemmin. Vapaaehtoinen voi olla yksittäinen henkilö tai jokin tietty jo olemassa oleva ryhmä, jota pyydetään mukaan jotain tiettyä tarkoitusta tai tehtävää varten. Kirjastopalveluilla käynnistettiin Lahjoita lukuhetki –toimintaa, jossa vapaaehtoiset käyvät vanhusten luona palvelukodeissa lukemassa heille esimerkiksi lehteä tai kirjaa. Lukijat voivat käydä kokeilemassa lukemista kerran tai sitoutua siihen säännöllisesti. Lisäksi vapaaehtoisia toimi nuorisopalvelujen yökahviloissa avustavina ohjaajina. Yökahvilat ovat 13-18-vuotiaille nuorille suunnattuja avoimia perjantai-iltoja, joissa he saavat viettää vapaa-aikaa, tavata ystäviään, pelaila pelejä ja kahvitella. Illat ovat Kempeleessä olleet todella suosittuja, kävijöitä on yleensä noin 120-180. Nuorisopalvelujen työntekijöitä on yleensä yökahvilassa töissä 3-4. On hy-

vä, että vapaaehtoisia on myös mukana, jotta kaikki kävijät voidaan kohdata ja työntekijöitä ja vapaaehtoisia on riittävästi myös viettämään aikaa nuorten kanssa, eikä ohjaus rajoitu ”järjestyksenvalvontaan”. Virkistysuimala Zimmari on etsinyt uimaavustajia sellaisille asiakkaille, jotka eivät kykene itsenäisesti suoriutumaan uimahallissa asioinnista, mutta heitä ei ole vielä löytynyt. Vapaaehtoisia on haettu samaan tapaan kuin muitakin osallisuuden muotojamme on markkinoitu, sekä kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä että kunnan kotisivuilla, Kempele Akatemian toimijoiden Facebook-sivuilla ja ilmoitustaulumainonnalla. Olemme mainostaneet Kempele Akatemian vapaaehtoistoimintaa ylipäättään, sekä yksittäisiä vapaaehtoisuuden muotoja erillisesti, esim. kirjastolla Lahjoita lukuhetki –toimintaa.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET, NIIDEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA SUUNTAVIIKAT TULEVAAN

Kehittämistoiminnan tavoitteena on positiiviset tulokset, kuten esimerkiksi uusien hyvien käytäntöjen luominen. Niin myös tässä kehittämistyössä. Tällaisten tutkimustulosten raportoinnissa on kuitenkin eräs huomiota herättävä piirre, josta Toikko ja Rantanen käyttävät termiä ”menestystarinoiden paradigma”. Raportoitaessa pyritään korostamaan onnistuneita prosesseja ja hyviä tuloksia jopa niin pitkälle, että niiden luotettavuus saattaa hieman horjua. Kysymyksiä saattavat herättää muun muassa raportoijan suhde toimeksiantajaan tai rahoittajaan. Yltiöpositiivisten tulosten kirjoittamisessa on siis tiettyjä sudenkuoppia, joita voi välttää tekemällä näkyväksi kenen lähtökohdista kehittämistä ja sen arviointia on tehty. Näin ollen lukija voi itse tehdä omat tulkintansa siitä, missä määrin nämä seikat ovat vaikuttaneet tutkimusprosessiin ja saatuihin tutkimustuloksiin. Raportoinnissa on olennaista arvioida myös tutkimuksen aikana esiin nousseita epävarmuuksia tai mahdollisia ristiriitoja. On myös tärkeää tehdä koko prosessi näkyväksi. Jos jokin tietty toimintamalli on valittu kehittämistyön tuloksena juurrutettavaksi, herää kiinnostus siitä, mitä muita vaihtoehtoja on ollut olemassa ja mitkä kaikki seikat ovat johtaneet kyseiseen lopputulokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 128-129).

Vapaa-ajanpalvelut ovat tällä hetkellä keskiössä puhuttaessa tulevaisuuden kunnista. Maakuntauudistus luo uusia rajoja ja rajapintoja kuntien toiminnoille. Kuntapäättäjillä on tulevaisuudessa yhä merkittävämpi rooli sivistys- ja hyvinvointipalveluihin liittyvissä asioissa. Kuntien rooli on muutoksessa ja tämän myötä myös vapaa-ajanpalvelut. Kuntien tulee pohtia uudelleen tapojaan edistää kuntalaisten hyvinvointia. Yhteistyö muiden kuntien ja maakunnan kanssa on tärkeää ja uusista toimintatavoista on sovittava yhdessä. (Kuntaliitto 2017, 9-18.) Isojen muutosten ollessa kyseessä, on tärkeää huomioida myös muuttuvien palvelujen loppukäyttäjät, kuntalaiset. Tämän kehittämistyön aikana saatuja kokemuksia voi mielestäni hyödyntää monet eri toimijat niin vapaa-ajan kuin muillakin sektoreilla, mutta toivon tämän innostavan erityisesti kunta-toimijoita aiempaa osallistavampaan toimintakulttuuriin. Kaikki menetelmät ovat sellaisia, että niitä voi jokainen räätälöidä ja soveltaa omiin tarpeisiinsa sopiviksi kohde-ryhmästä ja tavoitteista riippuen. Menetelmäoppaita osallistavaan toimintaan on olemassa monenlaisia, joten tämän kehittämistyön lisäarvo on sen sijaan aidoissa käyttäjäkokemuksissa.

Tämän kehittämistyön aikana kokeiltiin erilaisia osallistavan tiedonkeruun menetelmiä kuntasektorilla. Etsiessäni tietoa ja muiden kokemuksia aiheesta, törmäsin paljon sosiaali- ja terveyspuolella toteutettuun toimintaan. Näin ollen oli erittäin mielenkiintoista olla kehittämässä kuntalaisosallisuutta hieman eri tyyppisellä toimialalla, vapaa-ajanpalveluilla. Myös SOTE-puolelta tehdyistä havainnoista ja kokemuksista on voinut ammentaa tähän kehittämistyöhön. Uskon, että tämän työn avulla myös muut vapaa-ajan sektorin toimijat voivat lähteä kokeilemaan erilaisia osallisuuden toteuttamisen tapoja aiempaa rohkeammin ja innovatiivisemmin. Kuntalaisten suhde käytettävään palveluun on hieman erilainen meidän toimialallamme kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelujen piirissä. Vapaa-ajan palveluja kuntalaiset käyttävät aina vapaaehtoisesti, yleensä jopa omaan harrastuneisuuteensa pohjautuen. Meidän toimijoiden täytyy myös tietyllä tapaa houkutella käyttäjät palvelujemme piiriin. Kuten Kempele Akatemian johtaja loppupalaverissamme totesi, että on sitä parempi, mitä enemmän meillä esimerkiksi kirjastossa on asiakkaita, kun taas terveyskeskuksessa asia on päinvastoin. Koen, että tämän kehittämistyön kautta saatuja kokemuksia voivat hyödyntää paremmin sellaiset toimijat, joiden toiminta pohjautuu enemmän harrastuneisuuteen ja vapaa-aikaan.

Tavoitteiksi tälle kehittämistyölle oli asetettu kunnan toimijoiden ja kuntalaisten välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen erilaisia osallistavia menetelmiä hyödyntämällä. Näiden menetelmien ja kuntalaisten avulla tarkoituksena on ollut löytää keinoja suunnitella ja kehittää kunnan vapaa-ajanpalveluja entistä käyttäjälähtöisemmiksi. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii aktiivisia kuntalaisia ja organisaation halua vuorovaikutuksen toteuttamiseen, toimivia osallistumisen ja osallisuuden kanavia sekä resursseja kehittämistyön käytännön toteutukseen. Merkittävässä roolissa ovat erityisesti henkilöstöresurssit, eli työntekijöitä joilla on aikaa laittaa ”kädet saveen” osallisuuden edistämiseksi. Tavoitteiden toteutumista on vielä näin lyhyellä aikajänteellä hieman haastavaa arvioida. Esimerkiksi kyselyssä esiin nousut vahva into ja kiinnostus Kempele Akatemian kehittämiseen ei näkynyt suoraviivaisesti osallistujamäärissä esimerkiksi työpajatilaisuuksissa tai muissa tarjoamissamme osallisuuden paikoissa. On tunnustettu ilmiö, että uudet toimintatavat herättävät aluksi laajaa kiinnostusta, mutta havaittaessa hieman enemmän sitoutumista vaativia toimia, kiinnostus laimenee. Näin ollen tässä vaiheessa voimme arvioida muun muassa sitä, onko kuntalaisten ääntä saatu aiempaa enemmän kuuluviin tai onko osallisuus huomioitu aiempaa paremmin Kempele Akatemian toimintoja organisoitaessa. (Kettunen 2002, 27-30.)

Prosessin aikana on ollut tarkoituksena saada mukaan mahdollisimman monipuolinen joukko kuntalaisia. Näin ollen olen kehittämistyöni aikana pyrkinyt tavoittamaan kempeleläisiä mahdollisimman laajasti. Nuoret olen tavoittanut mielestäni kohtuullisen hyvin, sillä työskentelen itse nuorisopalveluilla ja keinot heidän tavoittamiseen olivat itselleni jo entuudestaan tuttuja. Myös vanhempi, eläkeläisväestö, on saatu tavoitettua ja mukaan toimintoihin, mutta työikäisen väestön tavoittaminen on ollut haaste. Tämä haaste on näkyvillä myös muissa organisaatioissa, esimerkiksi Kempeleen seurakunnan vapaaehtoistoiminnan koordinaattori kuvasi yhteispalaverissamme, että heillä on todella runsaasti vapaaehtoistyöntekijöitä, mutta heistä suurin osa on nimenomaan eläkeläisiä. Toiminnoista tiedottamisessa pyrin kaiken aikaa tuomaan esille, ettei sitoutumista vaadita ja jokainen voi osallistua itselleen sopivalla volyyymilla. Toki työikäiset elävät niin sanottuja ruuhkavuosia, joten on myös ymmärrettävää, että heidän tavoittamisensa on haastavampaa. Näin ollen meidän täytyy luoda organisaationa kevyempiä keinoja osallistua, jotta heidänkin ääni saataisiin kuuluviin. Lähtökartoituskyselyssämme työikäiset, 26-50-vuotiaat, olivat sen sijaan

vahvimmin edustettuna, joten heidän osallisuutensa toteutuu paremmin kyselyiden kautta, kun taas nuoret ja iäkkäämpi väestö hyödynsivät enemmän myös muita osallisuuden kanavia.

Osallistavan kehittämisen menetelmiä on olemassa paljon ja tässä kehittämistyössä ehdittiin rajallisen ajan ja muiden resurssien puitteissa kokeilla tai saattaa alkuun muutamia. Näistä kokemuksista olen ammentanut tutkimustuloksia erilaisten menetelmien toimivuudesta kuntalaisosallisuuden toteuttamisessa ja niiden pohjalta Kempele Akatemialle on määritelty suuntaviivoja tulevaan. Jatkoimenpiteistä on sovittu yhdessä Kempele Akatemian johdon kanssa. Tavoitteenamme Kempele Akatemiasa on saada **osallisuus osaksi kaikkien työtä**. Kuten kehittämistyön aikana olen huomannut, on kuntalaisten osallisuuden taustalla vahvasti henkilöstön osallisuus. Osallisuus on niin laaja teema, ettei yksi yhteisöpedagogi YAMK-opiskelija opinnäytetyönsä kautta saa keskisuuren työyhteisön toimintakulttuuria muutettua. Paljon siemeniä hän voi kuitenkin saada itämäänsä. Osallisuudessa on tavallaan kyse vallan jakamisesta. Miten kuka tahansa yksittäinen työntekijä voisi toteuttaa osallisuutta? Hän voi aluksi miettiä, missä asioissa hänellä on valtaa, eli millaisista asioista hänellä on mahdollisuus päättää. Tämän jälkeen pohdittavaksi tulee, missä asioissa hän voisi jakaa valtaansa, antaa päätäntäoikeutta myös asiakkailleen. Tämä ei tarkoita, että jokainen yksittäinen asiakas voi halutessaan laittaa toimintatavat uusiksi, vaan pyrkimyksenä on löytää niitä asioita, joihin palvelun käyttäjät haluavat ja voivat vaikuttaa. Jos käyttäjillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa johonkin asiaan, on silti osallisuuden kannalta merkittävää tehdä näkyväksi, miten päätöksentekoprosessi etenee ja millä perusteilla päätös tehtiin. (Lehtinen & Marila-Penttinen & Meriluoto 2015, 40-41).

Tämän periaatteen mukaisesti uskon, että jokainen työntekijä voi jossain määrin lisätä osallisuutta. Asian ei välttämättä tarvitse olla iso, jotta käyttäjälle saadaan osallisuuden kokemus ja kuulluksi tuleminen tunne. Ja vaikka asia ei olisi iso, ei se tarkoita, että osallisuus olisi jotenkin näennäisesti päälle liimattua, vaan pienillä asioilla voi olla käyttäjille suurempi merkitys kuin arvaammekaan. Tämän toteuttamisen ei pitäisi tuottaa muutoksia resursseihin, vaan meidän ajattelumalleihin. Pyysin jo osallisuustiimiläisiäni toimintamme käynnistyessä katselemaan olemassa olevia toimintoja ja toimintatapoja ”osallisuuslasien” läpi ja toivon, että nuo lasit olisivat koko henkilöstön silmillä mahdollisimman usein. Osallisuuden paikkoja ja mahdollisuuksia ottaa kunta-

laisia mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen on paljon, kun vain huomaamme ne. Kempele Akatemiaa organisaationa avatessani toin esiin sen, kuinka erilaisista taustoista me kaikki työntekijät tulemmekaan. Meillä on monenlaisia koulutustaustoja ja jokaisella uuteen organisaatioon yhdistetyllä yksiköllä on ollut omat tapansa toimia. Toisille osallistava työote on tutumpi ja luonnollisempi, kun taas toiset ovat aivan uuden edessä. Jotta pääsisimme edes jossain määrin samalle viivalle, on tarkoituksenamme myös järjestää henkilöstölle koulutusta ja perehdytystä aiheeseen. Mikä tahansa organisaatio voi hyödyntää näistä tuloksista osallisuuden huomioimista työotteena.

Kuntalaiskyselyssä mielekkäimmäksi osallisuuden muodoksi kuntalaiset vastasivat säännöllisen kyselyihin vastaamisen. Kyselyt ovat helppo, vain hetken aikaa vievä keino saada äänensä kuuluviin, joten jatkotoimenpiteenämme on **säännöllinen kuntalais- ja käyttäjäkyselyiden toteuttaminen**. Kehittämistyöni taustakartoitetuksi toteutettuun vapaa-ajanpalveluihin liittyvään kuntalaiskyselyyn tuli yli 500 vastausta. Vastauksissa oli myös paljon avoimia kommentteja ja kehittämisideoita, joiden pohjalta Kempele Akatemian eri toimialat, tiimit ja työntekijät ovat voineet suunnitella ja kehittää työtään. Kyselyyn vastaaminen ei vaadi kuntalaiselta suurta panostusta ja kun kyselyjä tehdään säännöllisesti, voidaan niiden tuloksia pitää vertailukelpoisina toisiinsa nähden. Olemme suunnitelleet, että jatkossa tällainen koko Kempele Akatemiaa kattava kysely tehdään joka toinen vuosi. Pienempiä, kohdennetumpia kyselyitä tehdään myös joka toinen vuosi sekä tarpeen mukaan. Tavoitteena on, että vuosien varrella toteutamme isomman kyselyn samalla rakenteella siten, että siihen voi vaihtaa/lisätä joitain ajankohtaisia elementtejä. Tavoitteena on saada tuloksia, joiden kehittymistä voimme seurata ja vertailla tuloksia keskenään. Kohdennetut, pienemmät kyselyt taas voidaan suunnitella tapauskohtaisemmin ja hakea niillä jotain spesifimpää kuntalaisnäkemystä. Missään nimessä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista, että kyselyjä tehtäisiin vain kyselyn vuoksi, vaan täytyy olla aina huomioituna, että kyselyjen tulokset ehditään myös käydä läpi ja niitä hyödynnetään aidosti.

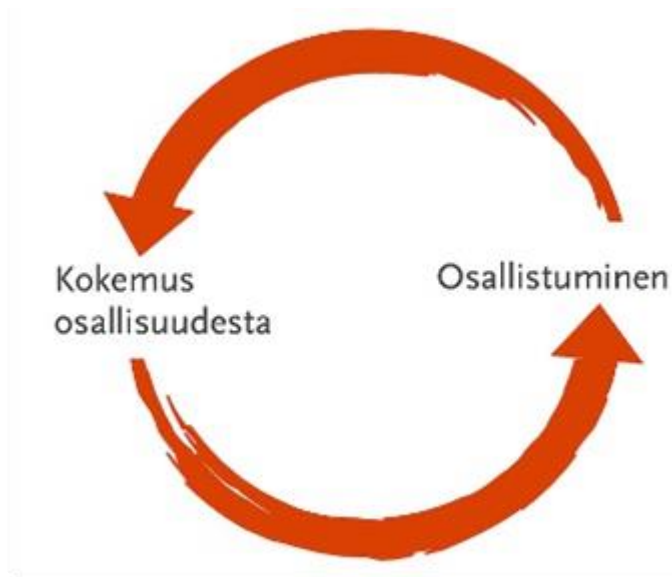
Lisäksi panostamme jatkuvaan palautteen keräämiseen aiempaa enemmän. Yhdistämme jalkautuvaan työotteeseen pienimuotoisten kyselyjen toteuttamisen ja teemme palautteen antamisen mahdolliseksi erilaisten tapahtumiemme ja toimintojemme yhteyteen aiempaa säännönmukaisemmin. Keräämme palautetta myös verkossa,

kunnan kotisivuilla olevalla kaavakkeella, jonka linkkiä jaamme myös sosiaalisen median kanavissamme. Pyrimme luomaan toimintakulttuuria, jossa kuntalaisen on helppo saada meihin yhteys eri väylien kautta ja kehittämisideoita voidaan kuulla ja myös toteuttaa aiempaa nopeammalla tempolla.

Tämä tutkimustulos ei yllättänyt minua. Olisin toivonut, että myös muut uudet toimintatavat olisivat saaneet yhtä innokkaan vastaanoton kuin kyselyihin vastaaminen. On kuitenkin tärkeä huomio, että kyselyllä tavoitetaan kerralla laaja joukko, joten se on tehokas tapa kerätä käyttäjätietoa. Kehittäjänä oli myös toimiva tapa lähteä rakentamaan muita osallisuuden menetelmiä (esim. työpajoja) kyselyjen pohjalta. Kyselyllä olimme saaneet selville, mitkä ovat sellaisia asioita, joita kuntalaiset näkevät tarpeellisenä kehittää. Tämän kehittämistyön tavoitteeksi asetettu aito osallisuus toteutuu mielestäni tässä hyvin, sillä pelkästään menetelmät, joita käytämme, eivät ole kuntalaisten valikoimia, vaan myös sisällöt ovat käyttäjälähtöisesti suunniteltuja. Haasteena on, että muissa kokeilemissamme osallistavissa menetelmissä osallistujajoukko on ollut suhteellisen pieni osa palvelun käyttäjistä. Emme voi olla varmoja lähteekö kehittämistyö etenemään yleisesti käyttäjien keskuudessa toivottuun suuntaan, vai onko tietty aktiivinen osallistujajoukko, jotka saavat näin ollen enemmän läpi omia ajatuksiaan. Meidän tehtävämme organisaationa on peilata osallistavien menetelmämme tuloksia koko käyttäjäkuntaan ja huomioida tämä mahdollisuus kehittämistä tehdessämme.

Kyselyt eivät siis mielestäni yksin luo aitoa osallisuutta, sillä niistä puuttuu vuorovaikutus. Kyselyssä kysytään jotain, johon kuntalainen voi vastata ja lisäksi annetaan mahdollisuus ”vapaaseen sanaan”, mutta sen jälkeen yhteys katkeaa. Kyselyjen pohjalta voidaan kuitenkin ammentaa niitä asioita, joiden pohjalta suunnitella sisältöjä muihin käyttäjiä osallistavan suunnittelun ja kehittämisen tilanteisiin. Aiomme jatkossakin toteuttaa kehittämistyön aikana pilotoituja **kohdennettuja työpajoja**. Näiden kautta on myös mahdollisuus **laajentaa asiakasraatitoimintaa**. Kohdennettu etsivän nuorisotyön asiakkaille suunnattu työpaja, osallisuus/kehittämislta, oli erittäin onnistunut ja sen ansiosta saimme koottua Kempele Akatemian ensimmäisen kohdennetun asiakasraadın. Tämä oli mahtava onnistuminen kehittämisprosessin varrella. Miksi onnistuminen tapahtui? Uskon, että tässä työpajassa kehittämistyölle asetettu tavoite, aito osallisuus, toteutui. Osallistajat kokivat tullessa kuulluiksi, kokivat aiheen

heille merkitykselliseksi ja uskoivat, että heidän esille tuomillaan asioilla on painoarvoa. Työpajassa toteutui myös osallisuuden merkittävä ulottuvuus, yhteisöllisyys. Toisilleen ennalta käytännössä tuntemattomat nuoret alkoivat jo sopia tapaamista myös vapaa-ajallaan. Näin ollen tapahtui kierre, jossa osallisuuden kokemus johti osallistumiseen myös tulevaisuudessa. Positiiviset, voimaannuttavat kokemukset ruokkivat halua osallistua.



Kuva 5. Osallistuminen ja kokemus osallisuudesta. (Meriluoto & Marila-Penttinen & Lehtinen 2015, 9.)

Onnistumisen taustalla voi olla myös vertaisuuden kokeminen, joka voi vahvistaa osallisuuden kokemusta. Etsivä nuorisotyö on tietyllä tapaa marginaaliryhmän palvelu, mikä voi jossain määrin mystifioida sen asiakaskuntaa jopa heille itselleen. Nyt, kun palvelun käyttäjät tapasivat toisiaan ja pääsivät jakamaan omia kokemuksiaan ja samalla yhdistämään omia kokemuksiaan muiden kokemuksiin, kokivat he nähdäkseeni osallisuuden lisäksi myös vertaisuutta. (Lehtinen ym. 2015, 9-15.)

Kaikille kuntalaisille suunnattu työpaja oli myös omalla tavallaan onnistunut, mutta sen osallistujilta kiinnostusta jatkotyöskentelyyn ei liioin herännyt, eikä tilaisuus itsessään ollut kovin vetovoimainen. Osallistujat olivat pääasiassa vanhempaa väestöä, mutta myös yksi nuori aikuinen oli mukana illassa. Kirjastopalvelujen kohdennettuun työpajaan ei saapunut yhtäkään osallistujaa, mikä oli pettymys. Pohtiessani, mistä tämä johtui, palasin kyselyistä saamiimme tuloksiin. Kirjaston käyttäjät olivat kaikista

tyytyväisimpiä saamaansa palveluun, joten ehkä kirjasto on sellainen palvelu, jota ei ole tarpeen kehittää tällä tavoin, sillä käyttäjät eivät ainakaan tällä hetkellä nähneet kovinkaan paljoa tarpeellisia kehittämiskohteita. Kirjaston kyselyssä saamat kehittämiskohteet liittyivät pitkälti kirjaston toimitiloihin, kuten ilmanvaihtoon ja erilaisten tilojen puutteeseen, jolle ei osallistavassa työpajassa voida mitään tehdä. On mahdollista, että tulevaisuudessa Kempeleeseen saataisiin uusi kirjastotalo ja tällöin on tarkoituksena kuulla kuntalaisia sen suunnittelussa ja kirjastopalvelujen kehittämisessä.

Liikuntapalveluiden osallistavassa työpajassa oli noin kymmenen osallistujaa, joissa oli sekä Kempeleen kuntalaisia, että lähikuntien palvelujen käyttäjiä. Etenkin virkistysuimala Zimmaria käyttävät paljon myös muiden kuntien asukkaat, sillä lähiseudulla ei ole muita uimahalleja, Oulua lukuun ottamatta. Osallistajat olivat jälleen hieman iäkkäämpää väestöä, mutta heidän kanssaan keskustelua tuli hyvin ja he antoivat positiivista palautetta yhteisöllisestä kehittämisestä. Kirjasto- ja liikuntapalveluiden työpajojen jälkeen toimipisteisiin jätettiin työpajojen teemat ja materiaalit esille siten, että muut käyttäjät voivat niitä kommentoida ja jatkojalostaa vielä viikon ajan. Jälkeenpäin oli mahdollista myös kannattaa toisten jättämiä ideoita ja ajatuksia. Tässä tavassa toimia yhdistyvät kyselyn- ja osallistavan työpajan menetelmät. Kirjaston materiaalit pysyivät miltei tyhjinä vielä viikon päästäkin, kun taas liikuntapalveluiden materiaalit olivat saaneet runsaasti täytettä. Jokaisen toimijan ja toimialan käyttäjät ja kehittämistarpeet ovat erilaiset, joten tämä toi mielestäni esille sen, ettei koko Kempele Akatemiaa, vapaa-ajan palvelujen toimialaa, voi kehittää yhdellä ja samalla sapoluunalla. Hyödynnettävä tieto myös muille käyttäjäosallisuuden lisäämistä suunnitteleville on, että on tärkeää kokeilla ja löytää ne juuri kyseisessä kehittämissympäristössä toimivat tavat ja luoda myös uusia omia tapoja. Ja se, ettei jokin menetelmä toimi kirjastopalvelujen kehittämisessä Kempeleessä ei tarkoita, ettemme voisi hyödyntää menetelmää myöhemmin esimerkiksi nuorisopalvelujen kehittämisessä Kempeleessä tai järjestötyön kehittämisessä Asikkalassa.

**Osallisuus henkilöstörekrytoinneissa** oli positiivinen kokemus niin meille kuin siihen osallistuneille kuntalaisillekin. Jatkossa ainakin nuorisopalvelut tulevat jatkamaan menetelmän hyödyntämistä. Kun saamme siitä useamman kokemuksen, voimme mahdollisesti kokeilla toimintatapaa myös muissa yksiköissä. Asiakasosallisuus henkilöstörekrytoineissa toteutetaan jatkossakin siten, että nuoret saavat laatimamme

työpaikkailmoituksen ja omien kokemustensa ja toiveidensa pohjalta kertoa näkökulmiaan siitä, millainen työntekijä heidän mielestään olisi sopiva. Lisäksi he voivat olla mukana laatimassa haastattelun runkoa. Haastattelujen jälkeen hakijoista laaditaan anonyymit profiilit, joista käy ilmi hakijan koulutustausta ja aiempi työkokemus sekä pääkohdat haastattelun muusta sisällöstä. Näiden pohjalta nuoret voivat luoda omia näkemyksiään ja mielipiteitään siitä, kuka tai ketkä hakijoista olisivat heidän mielestään hyvä valinta työntekijäksi. Kokemuksemme mukaan palvelun käyttäjien näkemykset toivat uusia ajatuksia haastatteluihin valmistautumisvaiheessa ja vahvistivat omia näkökulmiamme valintavaiheessa. Myös rekrytoitu henkilö oli tyytyväinen, että hänen tulevat asiakkaansa olivat olleet häntä valitsemassa.

Palvelun käyttäjämme kokivat uuden työntekijän rekrytoinnin todella tärkeänä asiana. He sanoittivat keskustelujemme aikana myös tuntojaan siitä, kuinka suuri luottamuksen osoitus osallistava henkilöstörekrytointi heistä oli. Työntekijällä on etenkin etsivässä nuorisotyössä suuri merkitys palvelun käyttäjille, joten osallisuuden hyödyntäminen rekrytoinnissa oli mielestäni perusteltua. Asiakasraati toimi mielestäni hyvänä kokoonpanona tämän menetelmän toteuttamisessa. Jos olisimme koonneet vain sattunaisen joukon palvelun käyttäjiä mukaan rekrytointiin, olisi kokemus voinut olla erilainen. Asiakasraatilaistemme ovat lähtökohtaisestikin olleet kiinnostuneita etsivän nuorisotyön kehittämisestä ja saivat tämän kautta erittäin konkreettisen teeman käsiteltäväkseen. Toivon, että muut toimijat uskaltavat lähteä myös kokeilemaan osallistavaa rekrytointia, sillä se oli ainakin meidän kokemuksemme mukaan vahvistava tapa toimia niin palvelun käyttäjille, rekrytoijille kuin työhön valitulle henkilöllekin.

Osallistavan rekrytoinnin sivutuotteena etsivän nuorisotyön asiakasraatilaiset toivat esille, että he oppivat myös työelämätaitoja. Kun he pääsivät näkemään läheltä, millaisia asioita työnantaja pohtii rekrytointia tehdessään ja kuinka paljon erilaisia ominaisuuksia uudelta työntekijältä vaaditaan, kasvoi heillä ymmärrys nykypäivän työelämän tarpeista. Tämän noston myötä pääsimme myös hyviin keskusteluihin aiheesta. Osa nuorista koki tämän myös hieman pelottavana, mutta toimme esille, etteivät kaikki työt vaadi yhtä laajaa ja monipuolista osaamista, vaan työtehtäviä on paljon erilaisia. Etenkin nuorisotyön toimijat voivat mielestäni saada osallistavasta rekrytoinnista myös tämänkaltaista hyötyä.

**Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen** työmuotona ja osallisuuden muotona tulee vaatimaan vielä paljon työtä organisaatiossamme. Se on iso kokonaisuus, jolle saimme tämän kehittämistyön aikana luotua jonkinlaisia raameja ja puitteita, mutta systemaattisempi toiminta vaatii vielä organisointia. Vapaaehtoistoiminta on koke-  
mustemme mukaan ollut hyvä väylä lisätä kuntalaisten ja organisaation välistä vuoro-  
vaikutusta, mutta koska me pääsimme tässä asiassa vain alkuun, koen, että tutki-  
mustuloksia tästä en tämän kehittämistyön puitteissa pysty avaamaan sen enempää. Vapaaehtoistoiminta ja sen positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin paljon käytetty ja paljon tutkittu työmuoto, joten myös me tulemme hyödyntämään sitä jatkossa.

Aloimme tämän kehittämistyön aikana myös kerätä eri palvelujen käyttäjiltä koke-  
muksellisia tarinoita heidän omasta polustaan palvelun käyttäjänä. Jatkossa tarkoi-  
tuksenamme on laajempi **käyttäjätarinoiden kerääminen ja hyödyntäminen**. Näi-  
den avulla tarkoituksenamme on hahmottaa erilaisia palvelupolkuja ja palveluproses-  
sien etenemistä kussakin palvelussa ja kehittämään niitä käyttäjien kokemusten poh-  
jalta. Käyttäjien omakohtaisia tarinoita tullaan hyödyntämään myös palvelujen mark-  
kinoinnissa eri kanavilla sekä työn näkyväksi tekemiseen esim. kunnan johdolle tai  
eri toimintojen rahoittajille. Lisäksi olemme tämän kehittämistyön innoittamana suun-  
nitelleet tekevämme Kempele Akatemialle **osallisuussuunnitelman**, jossa nämä  
tämän työn aikana asetetut suuntaviivat konkretisoidaan ja aikataulutetaan. Tarkoi-  
tuksena on myös, että kehittämistä ja kokeiluja jatketaan edelleen, joten suunnitel-  
mallisuus käytännön toteutuksessa on tarpeen.

Näiden kokemusten pohjalta aitoa kuntalaisosallisuutta voi saavuttaa monin eri ta-  
voin. Erilaisten palvelujen kehittämistarpeet määrittävät sitä, millaisia menetelmiä  
kannattaa milloinkin käyttää. Kehittämistarpeiden kartoittaminen on ensimmäinen  
askel kohti kehittämistä ja niiden pohtiminen ja työstäminen yhdessä palvelun käyttä-  
jien kanssa on iso askel kohti osallistavampaa ja asiakaslähtöisempää toimintakult-  
tuuria. Lisäksi menetelmät toimivat eri tavoin eri kohderyhmien kanssa. Tässä kehit-  
tämistyössä kokeilluilla menetelmillä esimerkiksi nuoret ja ikäihmiset tavoitettiin pa-  
remmin kasvokkain tapahtuviin toimintoihin, kun taas työikäiset tavoitettiin paremmin  
kyselyn avulla. Kokemusteni pohjalta on tärkeää saada koko organisaatiolle tahtotila  
osallistavamman toimintakulttuurin luomiseen, sillä siten tavoitetaan mahdollisimman  
laaja joukko kuntalaisia ja palvelunkäyttäjiä.

## LÄHTEET

- Anttiroiko, Ari Veikko 2003. Kansalaisten osallistuminen, osallisuus ja vaikuttaminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Bäcklund, Pia (toim.) Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen : Tapaus Nettimaunula. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Auvinen, Ari-Matti & Liikka, Piia 2015. Osallistamisen käsikirja. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus.
- Bäcklund, Pia 2003. Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen : Tapaus Nettimaunula. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Esok-verkosto. Esteetöntä opiskelua. <http://www.esok.fi/stivisuositus/termit/kasitteet-ja-sanasto>. Viitattu 2018.
- Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla, Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 204–219.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 16–37.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Kontinen, Tiina & Häkkinen Päivi 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 39–75.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 78–93.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Helander, Voitto & Pekola-Sjöblom, Marianne & Sjöblom, Stefan 2006. Kuntalainen – kansalainen. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 94–113.

- Isokorpi, Tia 2008. Napit vastakkain, Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jäppinen, Tuula 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Kansalaisareena. Vapaaehtoistoiminta.  
<http://www.kansalaisareena.fi/osallistu/vapaaehtoistoiminta>. Viitattu 2018.
- Kempeleen kunta. Kempele-sopimus 2013-2016.  
<https://www.kempele.fi/media/tiedostot/kunta-ja-hallinto/saannot-ja-suunnitelmat/kempele-sopimus.pdf>. Viitattu 2017.
- Kempeleen kunta. Kempeleen kunnan hyvän kasvun ohjelma 2015-2020.  
<https://www.kempele.fi/media/tiedostot/varhaiskasvatus-ja-opetus/perusopetus/perusopetuksen-yhteiset/hyvan-kasvun-ohjelma-2020.pdf>. Viitattu 2017.
- Kettunen, Pekka 2002. Miksi osallistumisesta puhutaan? Osallistumisen kehittäminen suomalaisissa kunnissa. Teoksessa Bäcklund, Pia & Häkli, Jouni & Schulman, Harry (toim.) Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus, 18–35.
- Kettunen, Pekka & Osenius, Johanna 2002. Kohti osallistumisen uutta aikaa: osallisuushankkeen 2-vaiheen arviointiraportti. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Kielijelppi – jelppiä akateemiseen viestintään 2004-2010. Ryhmän kehitysvaiheet. Helsingin yliopiston Kielikeskuksen äidinkielen viestintäopetuksen palveluyksikkö.
- Kuntalaki 2015.
- Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laakso, Anne & Lehtinen, Riitta 2014. Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodioapas. Hämeenlinnan: HAMK Julkaisut.
- Lehtinen, Essi & Marila-Penttinen, Leena & Meriluoto, Taina 2015. Osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden käsikirja. Ensi- ja turvakotien liitto.
- Nylund, Marianne & Anne Birgitta, Yeung (toim.) 2005. Vapaaehtoistoiminta – anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Pirinen, Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy.
- Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rättilä, Tiina & Rinne, Jarmo 2016. Kuntademokratia kaksilla raiteilla. Helsinki: KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Salmela, Erno & Co 2015. Yhteisöllinen, nopea ja kokeileva kehittäminen. Lappeenranta: Lappeenranta University Of Technology.
- Sauristo, Hannele 2014. Asiakkaat osallisena palveluiden kehittämisessä –Opas asiakasraadin perustamiseen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Toikko, Timo 2009. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, verkkojulkaisu.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katariina & Lehtonen, Mikko H. & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Valtiovarainministeriö 2017. Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030. Parlamentaarisen työryhmän väliraportti Tulevaisuuden kunnasta.

Venkula, Jaana 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Helsinki: Kirjapaja.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki Sara & Ahonen Päivä & Suokas Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: DTPage Oy.

## LIITTEET

Liite 1: Kuntalaiskysely

Liite 2: Työpajan suunnitelma

## Kempele Akatemian kysely kuntalaisille

### Sukupuoli:

Mies

Nainen

Muu

### Ikä:

0-10 vuotta

11-15 vuotta

16-25 vuotta

26-50 vuotta

51-70 vuotta

yli 70 vuotta

### Merkitse minkä toimijoiden palveluita olet Kempeleessä käyttänyt:

Nuorisopalvelut (esim. lasten- ja nuortentalot, liikennepuisto, retki- ja leiritoiminta, lasten ja nuorten tapahtumat)

Kirjastopalvelut (esim. kirjaston käyttö, kotipalvelu, kirjallisuuspiirit)

Kulttuuripalvelut (esim. konsertit, teatteriretket, museo)

Kansalaisopisto (esim. kurssille osallistuminen)

Liikuntapalvelut (esim. Kempelehallin kuntosalin käyttö, kuntosalistartti, kehonkoostumusmittaus)

Virkistysuimala Zimmari (esim. omatoiminen uinti, vesijumppa, uimakoulu)

### Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen ollut nuorisopalveluihin?



Vaihtoehto 1



Vaihtoehto 2



Vaihtoehto 3



Vaihtoehto 4

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen ollut kirjastopalveluihin?**



Vaihtoehto 1



Vaihtoehto 2



Vaihtoehto 3



Vaihtoehto 4

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen ollut kulttuuripalveluihin?**



Vaihtoehto 1



Vaihtoehto 2



Vaihtoehto 3



Vaihtoehto 4

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen ollut kansalaisopiston palveluihin?**



**Vaihtoehto 1**



**Vaihtoehto 2**



**Vaihtoehto 3**



**Vaihtoehto 4**

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen ollut liikuntapalveluihin?**



**Vaihtoehto 1**



**Vaihtoehto 2**



**Vaihtoehto 3**



**Vaihtoehto 4**

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen ollut Virkistysuimala Zimmarin palveluihin?**



Vaihtoehto 1



Vaihtoehto 2



Vaihtoehto 3



Vaihtoehto 4

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Koetko, että olet voinut vaikuttaa palveluihin?**



Vaihtoehto 1



Vaihtoehto 2



Vaihtoehto 3



Vaihtoehto 4

Perustele halutessasi vastaustasi:

**Haluaisitko olla mukana Kempele Akatemian palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä?**

Kyllä

En

Ehkä

**Mihin näistä toimintamuodoista haluaisit osallistua? (Tämä vastaus ei vielä sido sinua mihinkään.)**

**Asiakasraati** (Kuntalaisista koottu ryhmä, jonka tarkoituksena on pohtia, suunnitella

ja vaikuttaa erilaisiin Kempele Akatemian palveluiden asioihin. Raati kokoontuu noin kerran kuukaudessa)

**Kokemusasiantuntijana toimiminen** (Kokemustasi jonkin palvelun tuntemuksesta voitaisiin hyödyntää uusien käyttäjien hankintaan ja osallistumiskynnyksen madaltamiseen vertaistuen avulla.)

**Työpaja-tilaisuus** (Kuntalaisille avoin tilaisuus, jossa käsitellään Kempele Akatemian palveluihin liittyviä asioita ja kuullaan kuntalaisten näkemyksiä asioista.)

**Säännöllinen kyselyihin vastaaminen** (esim. parin kuukauden välein eri teemoihin liittyen)

**Vapaaehtoistoiminta** (Vapaaehtoisena voit olla säännöllisesti mukana Kempele Akatemian toiminnoissa tai vaihtoehtoisesti olla mukana vain jossain yksittäisessä sinua kiinnostavassa toiminnassa tai tapahtumassa.)

**Agentti-toiminta** (Kempele Akatemian agentit ovat sitoutuneita vapaaehtoistimijoita ja kehittäjiä.)

**Sana on vapaa!**

VAIHE	TAVOITTEET	SISÄLLÖT	MENETELMÄT	MATERIAALI	TYÖNJAKO
Tutustuminen 15min	Luoda turvallinen ilmapiiri ja tutustuttaa osallistujia toisiinsa.	Ryhmäytyminen	Orientoiva fiiliskierros	Fiiliskortti/Voimaneidot	Laura: tervetulosanat Sannan ja Riikan esittelyt, Fiiliskierros: Laura + kaikki
Aloitus 5min	Työpajan rakenne ja tavoitteet esiin, stimuloida teemaan, motivoida ja innostaa työskentelyyn.	Illan kulku	Vetäjä esittelee, osallistajat kuuntelevat ja kysyvät halutessaan	Rakennekaavio paperisena	Laura
Työskentelyn käynnistäminen 15min	Koota osallistujien ajatuksia teemaan liittyen ja orientoitua lisää teemaan.	Etsivä nuorisotyö - mitä ajatuksia herää	Osallistava, yhteisöllinen tiedonkeruu	Post it - laput Kyniä Kartonki	Sanna ohjeistaa + kaikki osallistuvat työskentelyyn
Kempeleen etsivän nuorisotyön nykytilan arviointi 15min	Saada käyttäjänäkökulmaa työmuodosta	Asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä Kempeleen etsivästä nuorisotyöstä	Kahoot! -kysely	Älypuhelimet kaikille (mieluiten omat), läppäri, tykin kautta valkokankaalle	Laura
Kahvitauko + keskustelu 20min	Kehittämiskohteiden löytäminen työmuodosta	Esille nousseet kehittämiskohteet + tarvittaessa kouluttajien ehdotukset	Jutustelu kahvin lomassa	Kahvit + tarjoilut, muistiinpanovälineet	Laura + kaikki mukana keskustelussa
Työstövaihe 30min	Kehittämiskohteiden työstäminen käyttäjälähtöisesti	Yhteisesti sovitut kehittämiskohteet	Pienryhmissä työskentely "aivoriihimäisesti"	Kartonkeja Tusseja	Kaikki mentoreina työskentelyssä, antaen tilaa osallistujille
Työskentelyn purku + arviointi 10min	Kuulla osallistujien kokemuksia työskentelystä sekä saada ohjaajina palaute	Kaikki koulutustilaisuuden sisällöt, jaoteltuna pienempiin osioihin	Mielipidejana	Kysymykset muistilistalla	Riikka
Tilaisuuden päättäminen 10 min	Kiitollisuuden välittäminen, innostuksen luominen jatkoon.	Kiittää osallistujia ja lopettaa työskentely selkeästi, sopia jatkosta.	Yhteinen jutteluhetki + porukkakuvan ottaminen	Puhelin, jolla otetaan kuvat. Paljon iloista mieltä ja kannustavia sanoja nuorille.	Kaikki