

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

VAPAAEHTOISTOIMINNAN YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN
FALLKULLAN KOTIELÄINTILALLA

Tiina Papunen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön
koulutusohjelma (120 - 150op)
4/2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma
Nurmijärven kampus

Opinnäytetyön tiivistelmä

Työn tekijä(t) Tiina Papunen	
Työn nimi Vapaaehtoistoiminnan yhteistoiminnallinen kehittäminen Fallkullan kotieläintialla	
Työn ohjaaja(t) Annikki Ahlqvist	Sivumäärä 56
<p>Opinnäytetyö käsitteli Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen Fallkullan kotieläintilan henkilöstön yhteistoiminnallista kehittämistä. Tavoitteena oli prosessin avulla sitouttaa henkilöstö vapaaehtoisten aikuisten toimintaan sekä kehittää sitä paremmaksi. Opinnäytetyön innoittajana toimi aikaisemmasta vapaaehtoisten aikuisten haastattelututkimuksesta nousseet kehittämistehtävät. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet motivaatio, yhteistoiminnallinen oppiminen sekä vapaaehtoistoiminta pitivät työn raameja vankasti yhdessä.</p> <p>Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisia periaatteita vain kehittämistyön hyödyntämisen näkökulmasta. Yhteistoiminnallisena menetelmänä käytettiin Swot – analyysia, joka toteutui seitsemänvaiheisena prosessina 6.10. – 4.12.2009. Tutkimusaineisto oli primaariaineistoa, joka kerättiin prosessin etenemisen myötä. Tutkimuksessa käytettiin henkilöstöltä kerättyä aineistoa, joka analysoitiin laadullisesti sekä osin määrällisesti. Kehittämistyön vakuuttavuus perustui kehittämistyössä tehtyjen valintojen näkyvyyteen ja tarkkaan dokumentointiin.</p> <p>Kokonaisuudessaan yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi onnistui hyvin ja siinä hyödynnettiin työyhteisön jäsenten erinäkökulmia. Onnistumiseen vaikuttivat kehittämiskohteena ollut työyhteisö sekä kehittäjän tekemät valinnat. Yhteistoiminnallisessa kehittämisprosessissa työyhteisö tarkasteli toimintaa kriittisesti, joka mahdollisti vapaaehtoistoiminnan tavoitteellisen kehittämisen. Työyhteisön sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan vahvistui prosessin etenemisen myötä.</p>	
Asiasanat Kehittäminen, Motivaatio, Yhteistoiminta, SWOT - analyysi, vapaaehtoistoiminta	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Civic Activities and Youth Work
Nurmijärvi Unit

ABSTRACT

Author Tiina Papunen	
Title The co-operative development of the voluntary work	
Tutor Annikki Ahlqvist	Number of pages 56
<p>The thesis deals with the co-operative development of the personnel at Fallkulla domestic animal farm in the City of Helsinki Youth Department. The objective of this study was to commit the personnel into the action of voluntary work and to improve it. Inspiration for the thesis came from a previous research for the voluntary adults. Most important themes were motivation, co-operative learning and voluntary work.</p> <p>The thesis was functional and principles of analysis were used only for the benefit of the development. The co-operative method used in the thesis was Swot-analysis. The process included seven periods during 6.10-4.12.2009. The primary material was collected during the process. The research material was collected from the personnel and it was analysed using content analysis and quantitative methods. The documentation and visibility of all choices during the development process made this work very convincing.</p> <p>Results showed that the process was successful and personnel's different points of views were noticed. The whole personnel was critically looking at their action which made possible to develop the voluntary work purposefully. The commitment of the personnel was strengthened during the process.</p>	
Keywords Development, motivation, co-operative learning and voluntary work	

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 HELSINGIN KAUPUNGIN NUORISOASIAIKESKUS	6
3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	10
4 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETTÄVIEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY.....	13
4.1. Motivaatio.....	13
4.2. Yhteistoiminta	15
4.3. Vapaaehtoistoiminta	19
5 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	21
5.1. Toimintatutkimus	21
5.2. Kehittäminen	23
5.3. Tutkimuksellinen kehittäminen	24
6 KUVAUS KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUKSESTA	28
6.1. Kehittämistehtävä	28
6.2. Kehittämisympäristö.....	29
6.3. Kehittämistyön rakenne.....	31
6.4. Kehittämistyön aineiston keruu, analysointi ja luotettavuus	32
7 YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMISPROSESSI.....	35
7.1. Suuntana sitoutuminen	36
7.2. Yhteinen ymmärrys muotoutuu	40
7.3. Kohti kehittämissuunnitelmaa	43
8 POHDINTA.....	46
LÄHTEET	53
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Fallkullan kotieläintila järjesti maaliskuussa 2009 vapaaehtoisten aikuisten koulutustilaisuuden. Tavoitteena oli toteuttaa tulokortin yksi tavoite ja saada lisää toimijoita Fallkullaan. Sain vastuualueekseni suunnitella ja toteuttaa koulutustilaisuuden sekä vastata vapaaehtoisten aikuisten toiminnasta. Samaan aikanaan olin aloittanut opintoni, joten minulle tarjoutui loistava tilaisuus prosessoida opintotehtävissäni vapaaehtoisia aikuisia erilaisista näkökulmista. Opinnäytetyöni aihe muotoutui ja kehittyi opintojeni aikana. Lopullisen opinnäytetyöni aiheen ja sen rajauksen tein vapaaehtoisten aikuisten haastattelututkimukseni tulosten perusteella. Päädyin tutkimuksessani siihen, että Fallkullan työyhteisö oli otettava mukaan vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyössäni tarkastelin ja käsittelin työyhteisöni kehittämisprosessia, roolini oli toimia osallistuvana kehittäjänä. Opinnäytetyöni oli kehittämistä, mutta siinä hyödynnettiin toimintatutkimuksen periaatteita. Kehittämistyö vakuuttavuuden osoitan työssäni huolellisella ja avoimella raportoinnilla. Kehittämisprosessin kuvaus sisältää aineiston keruuprosessin, analysoinnin sekä pohdinnan. Tarkastelin työssäni minkälaisilla edellytyksillä ja toiminnolla henkilöstön osallistumista voitiin tukea. Keskeisessä roolissa kehittämisprosessissa oli työyhteisön motivaation herättäminen toiminnan kehittämiseen ja sen kautta henkilöstön sitouttaminen toimintaan. Yhteistoiminnallisesta oppimisesta nostan esiin näkökulmia miksi yhteistoiminnallisuutta kannattaa edistää organisaatioissa. Reflektiivinen spiraali ja tutkimuksen sykliisyys yllättivät minut kehittämisprosessin loppusuoralla. Työn lopussa tarkastelen kehittämisprosessia uudesta näkökulmasta käsin.

Opinnäytetyöni vaikutti siihen, että vapaaehtoistoiminta nousi Fallkullan kotieläintilalla vuoden 2009 aikana merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi. Kehittämisprosessin aikana tuotettua tietoa ja taitoa on jo hyödynnetty Fallkullan vapaaehtoistoiminnassa. Opinnäytetyötäni tullaan todennäköisesti käyttämään Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen vapaaehtoistoiminnan kehittämistyössä myös jatkossa.

2 HELSINGIN KAUPUNGIN NUORISOASIAIKESKUS

Nuorisolain (3 luku 7 §) mukaan nuorisotyö ja -politiikka kuuluvat kunnan tehtäviin. Nuorisolaissa (1 luku 2 §) nuorisotyöllä tarkoitetaan nuorten omaan ajankäyttöön kohdistuvaa aktiivisen kansalaisuuden edistämistä ja sosiaalista vahvistamista. Nuorisotyössä tuetaan nuoren kasvua ja itsenäistymistä sekä sukupolvien välistä vuorovaikutusta. (Finlex 2010.)

Nuorisoasiainkeskus kuuluu Helsingin kaupungin organisaatiossa sivistystoimen alaisuuteen. Nuorisolautakunta, joka on poliittisesti valittu, johtaa toimintaa. Nuorisoasiainkeskusta johtaa nuorisotoimenjohtaja Lasse Siurala, jonka alaisuudessaan toimii kolme osastoa: alueellisten palvelujen osasto, keskitettyjen palvelujen osasto ja hallintopalvelujen osasto.

Nuorisoasiainkeskuksen visio on 2010: Tilaa olla nuori, kuulua ja loistaa! Helsinki on nuorille kaupunki, joka tarjoaa elämyksiä ja vapauden olla rohkeasti oma itsensä. Nuorisoasiainkeskus ja nuoret luovat yhdessä omannäköistä kaupunkikulttuuria. Nuorisoasiainkeskuksen toiminta-ajatus on tukea nuorten kasvua aktiivisiksi kansalaisiksi, suunnata toimintaa kaikille helsinkiläisille nuorille ja innostaa heitä löytämään itselleen sopivat tekemisen muodot ja olemisen tilat. Nuorisoasiainkeskus uudistaa työmuotojaan seuraamalla nuoruuden ilmiöitä ja nuorten elinolojen muutoksia. Viraston ohjaavat arvot ovat elämisen ilo, asukaslähtöisyys, ekologisuus, yrittäjämielisyys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus ja turvallisuus. (Nuorisoasiainkeskuksen strategiakartta 2009 – 2010.)

Nuorisoasiainkeskuksen strategiset painopistealueet 2009 - 2010 olivat nuorisopoliittinen toiminta, media ja verkon monipuolinen käyttö nuorisotyössä, vetovoimaiset palvelut, kumpuutus yhteistyön vahvistaminen, asiakas tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä, hyvinvoiva henkilöstö sekä resurssien suuntaaminen painopiste alueelle. (Nuorisoasiainkeskuksen strategiakartta 2009 – 2010.)

Oppiva organisaatio edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittymistä. Oppivaa organisaatiota on määritelty vuodesta 1986 alkaen erilaisia asioita painottaen. Yhteistä näillä määritelmillä on kuitenkin se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä osallistumisesta, delegointia ja näitä edistävää johtamistapaa. Lampertin määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, jossa vastuun jaka-

misen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä edistetään tehokkaasti organisaation viestintää. (Sarala & Sarala 1999, 53 – 54.)

Varilan mielestä Sarala & Sarala ovat oikeassa todetessaan, että oppivan organisaation mal- leissa odotetaan koko henkilöstön olevan valmis panostamaan kaikki voimansa ja tarpeensa ansiotyöhön muun elämän kustannuksella. Tämä voi toteutua kunhan organisaatio käyttää so- pivia johtamistoimenpiteitä. Oppiva organisaatio pitää hyvän työntekijän ominaisuutena sopi- vaa sosiaalisuutta ja pyyteetöntä uhrautuvuutta. (Helakorpi 2005, 38.) En itse odota työyhtei- sön jäsenten panostavansa kaikkea energiaansa työhön, koska sen tuloksena työyhteisössäm- me olisi loppuun palaneita työntekijöitä hyvin nopeasti. Oletan kuitenkin työntekijöiden käyt- tävän työajan mahdollisimman tehokkaasti työn tekemiseen. Ymmärrän myös, ettei kukaan pysty jatkuvasti työskentelemään sataprosenttisesti. Työmme kohteena ovat helsinkiläiset nuoret ja tehtävämme on kohdistaa voimavaramme pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen kasva- tustyöhön nuorten vapaa-ajalle.

Alueellisten palvelujen osaston tehtävänä on huolehtia nuorten elämänhallinnan tukemisesta, edistää heidän yhteisöllisyyttään ja yhteiskunnallista osallistumistaan. Tehtävänä on myös nuorten tukeminen muuttuvassa maailmassa kohti aktiivista kansalaisuutta. Työntekijöissä on nuorisotyön vahvuus. Nuoriso-ohjaajat toimivat nuorten ja lähiyhteisöjen innostajina, moni- nuotoisen nuorisotyön osaajina ja toimintaympäristön asiantuntijoina. Heidän tehtävänä on organisoida ja kehittää toimintaa nuorten sekä kumppaneiden kanssa. Lähialueiden nuoriso- työssä nuorten tilat ja toimintaryhmät tarjoavat nuorelle mahdollisuuden monipuoliseen har- rastotoimintaan sekä paikkaan, jossa nuori voi kokea osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Toimi- paikkaverkosto koostuu nuorten lähellä olevista nuorisotiloista ja toimintakeskuksista. (Nuo- risoasiainkeskuksen strategiakartta 2009 – 2010.)

Alueellisten palveluiden ydinprosessit ovat: avoin toiminta, loma-ajan toiminta, osallisuus- toiminta, pienryhmätoiminta ja viikonlopputoiminta. Viikonlopputoiminnan osaprocessit ovat:

- 1) Tarjotaan päihteetöntä toimintaa ja ohjelmallisia iltoja nuorisotaloilla
- 2) Rekrytoidaan vapaaehtoisia aikuisia. Järjestetään aikuisille koulutusta ja huolehditaan heidän perehdyttämisestä toimintaan sekä huolehditaan heidän tukemisesta
- 3) Aktivoidaan ja koulutetaan nuoria tapahtumien tuottamiseen ja toiminnan järjestämi- seen

4) Jalkaudutaan alueelle tai verkkoon

Nuorisoasiainkeskus on oppiva organisaatio, joka huomio myös henkilöstön hyvinvoinnin ja kestävä kehityksen. Nuorisoasiainkeskuksen ja Alueellisten palveluiden osaston usko siihen, että työntekijät ovat nuorisotyön vahvuus antavat jo vihiä oppivasta organisaatiosta. Nuorisoasiainkeskuksella on vahva usko työntekijöihinsä ja heidän kykyihinsä ohjata omaa toimintaa arvioimalla ja kehittämällä sitä, mutta mikä auttaa työntekijää antamaan vahvan panoksensa ja kykynsä organisaation tehokkaaseen käyttöön? Jotta oppimista voisi tapahtua, on työ ja toiminta pystyttävä aika ajoin asettamaan tietoisesti pohdinnan kohteeksi. Tavoiteltaessa työyhteisön oppimista ja pätevyyden kasvamista, tulee pohdinnan tapahtua työyhteisön sisällä ja tämä puolestaan vaatii pysähtymistä, ajan ja paikan varaamista työn ja toiminnan tutkimiselle (Nakari & Valtee 1995, 54). Tässä opinnäytetyössä Fallkullan kotieläintilan henkilöstö kehittää oppivassa organisaatiossa yhteistoiminnallisesti Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen Alueellisten palveluiden ydinprosessin viikonlopputoiminnan osaprosessia Fallkullan kotieläintilalla.

Fallkullan kotieläintila kuuluu Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen alueellisten palvelujen osastoon, Malmi-Pukinmäen nuorisotyöyksikköön. Fallkulla on nuorisotalo, joka on erikoistunut kotieläintalouteen. Se on perustettu vuonna 1989 Ruotsista saadun idean pohjalta. Elinkeinorakenteen muuttumisen myötä yhä harvemmillä lapsella ja nuorella, etenkin pääkaupunkiseudulla, on mahdollisuus tutustua suomalaisiin kotieläimiin ja Fallkulla perustettiin vastaamaan tähän tarpeeseen.

Fallkullassa 9 – 18-vuotiailla lapsilla ja nuorilla on mahdollisuus osallistua mm. erilaisiin navetta- ja tallitöihin, eläinten hoitoon sekä päästä myös kokeilemaan ohjatusti ratsastusta ja hevosella sekä lehmällä ajoa. Kotieläintilalla on suomenhevosen ja kahden ponin lisäksi muita perinteisiä maatilan eläimiä: lampaita, vuohia, kanoja, ankoja, sikoja, nautoja, kaneja ja kaksi navettakissaakin. Fallkullassa kasvatetaan suomalaisia alkuperäisrotuja: pohjois-suomenkarjaa eli lapinlehmii, suomenvuohia, suomenlampaita ja suomalaisia maatiaiskanoja (Alhon kantaa). Fallkullassa vierailee lähes päivittäin päiväkotijoukko- ja koululaisryhmiä sekä muita eri-ikäisten ryhmiä ja lisäksi se on myös suosittu perheiden retkikohde.

Fallkullan kotieläintilalla tehdään monipuolista nuorisotyötä. Koko nuorisoasiainkeskuksen painopistealueena on 13 – 17-vuotiaiden nuorten toiminta, joten suurin osa Fallkullan toiminta-

nasta on suunnattu kyseiselle ikäryhmälle. Navetta- ja talliympäristössä tapahtuvan avoimen ohjatun toiminnan (työnjakojen) lisäksi Fallkullassa toimii nuorten osallisuusryhmä sekä lehtiryhmä, joissa nuoret, ohjaajien tuella, suunnittelevat itse tavoitteensa ja toimintansa. Osallisuusryhmä kerää varoja toimintaansa mm. pitämällä Fallkullassa yleisökahvilaa sunnuntaisin sekä järjestämällä erilaisia tapahtumia. Lehtiryhmän nuoret kirjoittavat paikallis- ja eläinlehtiin artikkeleita eläimistä sekä pitävät blogia Fallkullan tapahtumista. Vanhemmat nuoret, Fallkullassa koulutetut vertaisohjaajat, ohjaavat viikoittain kahta 9 – 12-vuotiaille tarkoitettua kerhoa ja loma-aikoina leirejä. Kesäisin järjestetään suosittuja päiväleirejä ja koululaisten loma-aikoina on tavallisuudesta poikkeavaa ohjelmaa, esimerkiksi erilaisia kursseja ja retkiä. Fallkulla järjestää vuosittain kaksi alueellista tapahtumaa, jotka ovat Joulurauhan julistus ja Latotanssit.

Fallkullan kotieläintila järjesti maaliskuussa 2009 oman vapaaehtoisten aikuisten koulutustilaisuuden, johon osallistui 12 aikuista. Tehtävänäni oli vastata koulutustilaisuuden suunnittelusta, toteutuksesta ja vapaaehtoisten aikuisten perehdyttämisestä. Tutustuin ennen koulutustilaisuutta mm. Yeungin, Kairimo & Kostiaisen ja Suomalainen-Talvitie vapaaehtoistoiminnan tutkimuksiin. Hankkiakseni itselleni lisää kokemusta, osallistuin Nuorisosiainkeskuksen vapaaehtoisten aikuisten koulutustilaisuuteen. Tiesin yleisellä tasolla ja teoriassa miten motivoida vapaaehtoisia, kuinka he halusivat minun kohtaavan heidät ja mikä estäisi vapaaehtoistoimintaan osallistumisen. Käytännössä vastaan tulivat uudet haasteet, yleinen teoria ja käytäntö eivät kohdanneet. Päätin lähteä tutkimaan Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisia aikuisia.

3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Tein syksyllä 2009 vapaaehtoistoiminnasta toimintatutkimuksen, jossa kehitin Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoimintaa yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Tutkimusmenetelminä käytin yksilöhaastatteluja sekä havainnointia. Yksilöhaastattelujen avulla selvitin haastateltavien aikuisten motivaatiotekijöitä ja näiden yhteyttä ikäsidonnaisiin kehitystehtäviin. Lisäksi selvitin vapaaehtoisten kokemuksia ja ajatuksia harjoittelusta sekä toimintaan osallistumisesta. Tutkin vapaaehtoisten aikuisten ryhmäprosessin kehittymistä sekä tämän yhteisön ja Fallkullan henkilöstön välisen kontaktipinnan kehittymistä. (Papunen 2009.) Tekemästäni toimintatutkimuksesta käytän tässä vain yksilöhaastatteluiden aineistoa. Esittelen aineistosta vain sen osan, joka palvelee kehittämistyön näkökulmaa.

Haastattelin syksyllä 2009 viittä vapaaehtoista aikuista, lisäksi yksi vapaaehtoinen osallistui tutkimukseen lomakekyselyn kautta. Haastatteluni olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Kehittämisenäkökulmasta katsottuna kysymykseni olivat: miksi vapaaehtoinen aikuinen oli aloittanut vapaaehtoistyön Fallkullassa sekä mitä vapaaehtoistyö antaa yksilölle? Toteuttamani haastattelut olivat lähempänä keskustelua kuin tyypillistä haastattelua. Nauhoitin haastattelut, jotta pystyin osallistumaan aktiivisesti keskusteluihin. Nauhoittaminen takasi myös mahdollisuuden palata haastatteluun ja tarkistaa keskusteluiden sisällöt.

Haastelut purin kuuntelemalla ne ensin kertaalleen läpi tekemättä muistiinpanoja. Toisen kuuntelukerran jälkeen kirjasin ranskalaisin viivoin haastatteluista nousseita asioita. Kolmannella kerralla pyrin löytämään keskeisiä asioita kustakin keskustelusta. Kolmannella kuuntelukerralla litteroin keskusteluista keskeiset teemat. Tämän vaiheen jälkeen jatkoin työskentelyä lukemalla litteroituja tekstejä yhä uudelleen, etsien haastatteluista teemoja, joista kaikki haastateltavat olivat kertoneet. Motivaatiotekijät löytyivät suhteellisen helposti, sillä kysymys ”mikä sai sinut aloittamaan toiminnan Fallkullassa?” ohjasi haastateltavat kertomaan motivaatiotekijöistään.

Haastateltavat jaoin motivaatioita tutkiessani kahteen ikäryhmään, nämä olivat 20 – 30 -vuotiaat ja 40 – 50 -vuotiaat. Ikäryhmään 30 – 40 kuuluvia vapaaehtoisia aikuisia toiminnassamme ei ollut lainkaan. Ikäryhmäluokittelu perustui Eriksonin ja Havinhurstin ikäsidonnaisen kehitystehtävien ikäryhmittelyyn. Tässä yhteydessä ei ollut keskeistä tunnistaa mitkä mo-

tivaatiotekijät pohjautuivat ikäsidonnoisiin kehitystehtäviin ja miten. Käsittelin motivaatiotekijöitä ilman, että arvioin kuinka ne liittyivät ikäsidonnoisiin kehitystehtäviin. Kehittämistyön näkökulmasta oli ennen kaikkea tärkeää tietää, mitkä olivat vapaaehtoisten aikuisten motivaatiotekijät, jotta toimintamme voisi vastata vapaaehtoisten aikuisten toiveisiin.

20 – 30 -vuotiaiden ikäryhmän vapaaehtoisten aikuisten motivaatiotekijöissä nousi esiin kolme selkeää syytä osallistua toimintaa. Ne olivat *halu toimia nuorten kanssa, antaa aikaa muille ja Fallkullan eläimet*. Ikäryhmässä 40 – 50 -vuotiaat vapaaehtoistyön aloittamiseen vaikuttaneet syyt olivat: *Työhön ja tulevaisuuteen liittyvät syyt, oman lapsen toive, harrastus, toiminnan kiinnostavuus ja eläimet*.

Vertasin tuloksiani Parempi Viikonlopputoiminta 2007 raportin vapaaehtoisten motivaatiotekijöiden tuloksiin (Kairimo & Kostianen 2007). Omat tulokseni pohjautuivat seitsemän vapaaehtoisen aikuisen haastatteluista saamiini tuloksiin. Koska tutkimukseni aineisto oli hyvin suppea, oli mielenkiintoista verrata sitä laajempaan tutkimukseen, jossa tutkimus otanta oli 47 vapaaehtoista. Keski-ikä tässä tutkimuksessa oli 35,2 joka poikkesi neljällä kuukaudella oman tutkimukseni keski-ikästä. Vapaaehtoistyöntekijöiden motiiveissa korostui samat motivaatiotekijät kuin omassa tutkimuksessani. Vastaajista 32 nimesi motivaatio tekijäkseen ”halun toimia nuorten kanssa”. Toiseksi eniten motivoi mielekäs toiminta ja tuoma sisältö elämään, jälkimmäinen nousi esiin myös omassa tutkimuksessani 40 – 50 -vuotiaiden kohdalla. Muutama mainitsi myös tässä raportissa motivaation takana olevan oman lapsen tai ystävän toive osallistua toimintaan, joka oli noussut myös omassa tuloksissani esiin.

Tavoitteenani oli myös löytää keskusteluita yhdistäviä teemoja, näiden löytäminen haastatteluista oli haastavaa. Jatkoisin litteroidun materiaalin työstämistä ja käsittelyä. Leikkasin teksteistä keskustelu aiheita ja ryhmittelin paperisuikaleita teemojen mukaan kunnes päädyin neljään yhteiseen teemaan. Varmistin vielä teemojen oikeellisuuden kuuntelemalla kaikki haastattelut kertaalleen läpi. Tämän jälkeen pystyin vakuuttumaan, että olin valinnut oikeat teemat. Haastatteluista nousseet viisi yhdistävää teemaa olivat vapaaehtoisten aikuisten henkilökohtaiset taidot, koulutus ja harjoittelu, viestintä, suunnittelu ja ideointi.

Nostan teemoista muutamia siteerauksia esiin, sillä ne kuvaavat vapaaehtoisen ajatuksia tai toiveita vapaaehtoistoiminnasta. Haastatteluissa minulle vahvistui ajatus siitä, että kaikilla aikuisilla oli jokin erityinen taito, jota voisi käyttää Fallkullan toiminnassa. Kukaan ei kuitenkaan ollut vielä valmis nostamaan omia taitojaan esille. Omien taitojen hyödyntäminen vie-

raassa ympäristössä tuntui vaikealta. Vapaaehtoisen F:n kanssa keskustelimme hänen työstään ja oivalsin, että hänen työtaidoistaan nuoret hyötyisivät nyt sekä tulevaisuudessa.

Fallkullan kotieläintilan järjestämässä koulutuksesta ja harjoittelusta vapaaehtoisten aikuisten kokemukset poikkesivat voimakkaasti toisistaan. Yksi aikuisista oli kokenut erityisen miellyttäväksi sen, että ”perehdyttäjänä” oli toiminut nuori. *”Oli kiva, kuinka nuoret ottivat vastaan. Nuoret saivat ohjata mua, rooli sopi mulle hyvin. Kaikki oli luontevaa.”* (Vapaaehtoinen C.) Yhdelle aikuiselle harjoittelu oli ollut alusta loppuun pelkkää kaaosta. *”Lapset katto, että mä olen vähän iso työnjakoon. Toisaalta mä olin pallo hukassa, koska mulla ei ollut ketään kaveria niin kuin lapsilla, jotka tulevat tänne ensimmäistä kertaa. Työnjako meni tosi nopeasti. Kaikkein nopein vaihe on, se kun työnjako loppuu, kaikki ihmiset vaan katoa paikalta. Se oli kaikkein epämiellyttävintä.”* (Vapaaehtoinen D.)

Viestinnästä yksi haastateltava kertoi avoimesti *”Mä olen huono sähköpostilla, multa jää vastaamiset. Mä ajattelen, että myöhemmin ja sitten se jää. Puhelin toimii paremmin. Tekstiviestit ei toimi ollenkaan”.* (Vapaaehtoinen A.) Fallkullan viestintä oli pääasiassa sähköposti viestintää. Eräs vapaaehtoinen kommentoi Fallkullan yhteydenpitoa seuraavasti: *”Se on hyvä, kun olette ehdottaneet tapahtumia ja töitä, sillä vapaaehtoisena saattaa olla välillä vaikea aktivoitua”* (Vapaaehtoinen B). Useampi vapaaehtoinen aikuinen mainitsi toimivaksi viestintävälineeksi ideapajat. Erityisesti nousi halu osallistua ideointipajoihin, joissa yhdistyisi myös muiden vapaaehtoisten aikuisten tapaaminen ja vertaistuki. Ideointipajat nähtiin enemmän sosiaalisena kanssakäyntinä kuin toiminnan suunnitteluna. Ideointipajojen nähtiin myös auttavan aikuisia aktivoitumaan ja oppimaan *”niiden avulla voitaisiin kannustaa uusien juttujen kokeiluun”* (Vapaaehtoinen G). Eräs haastateltava suhtautui varsin kriittisesti ajatukseen osallistua toiminnan suunnitteluun, *”te voisitte osoittaa konkreettisia tehtäviä, joissa voi olla hyödyksi”* (Vapaaehtoinen F). Eräs haastateltava kuvasi tuntojaan seuraavasti: *”Tällä hetkellä on helpompi, kun kaikki on valmista ja voi ottaa mitä haluaa. Kiva, ettei tartte kauheasti miettii.”* (Vapaaehtoinen E.)

Kehittämisenäkökulmasta katsottuna haastattelututkimuksen tärkein johtopäätelmäni oli se, että Fallkullan henkilöstö oli otettava mukaan vapaaehtoisten aikuisten toiminnan kehittämiseen. Yksilö Fallkullan kotieläintilan toimijoiden yhteisössä on vapaaehtoinen aikuinen, jonka vertaisryhmä muodostuu kymmenestä vapaaehtoisesta aikuisesta. Kasvattajayhteisö muodostuu yksilöistä, Fallkullan työntekijöistä. Se miten yksittäinen työntekijä yhteisössä toimii, vai-

kuttaa kasvattajayhteisöön ja sen kautta koko kasvatusyhteisöön. (Kaipio 1999, 156- 157.) Vapaaehtoistoimintaa ei olisi voinut kehittää vain vapaaehtoisia aikuisia kuullen. Toinen tärkeä johtopäätelmä kehittämisen näkökulmasta oli se, että toiminnan tuloksellisen kehittämisen kannalta ei riittänyt, että yksi henkilö tietäisi vapaaehtoisten aikuisten motivaatiotekijät, toiveet ja vahvuudet. Tutkimustietoni oli jaettava Fallkullan henkilöstön kanssa, jotta voisimme vastata vapaaehtoisten aikuisten toiveisiin. Toiveisiin vastaamisen tavoitteena oli saada vapaaehtoiset aikuiset pysymään toiminnassamme ja antamaan lisäarvoa Fallkullan kotieläintilan toimintaan.

4 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETTETTÄVIEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

4.1. Motivaatio

Työntekijän voi pakottaa tekemään jotakin, mutta häntä ei voi pakottaa tahtomaan sen tekemistä, oman työn kehittämiseen tarvitaan tahtoa. Tahto syntyy ihmisen sisältä ja motivaatio on sisäinen käyttövoima. Motivaatio sana on johdettu latinan sanasta *movere*, se tarkoittaa liikumista. Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden laajaa järjestelmää. Motiivit virittävät ja ylläpitävät ihmisten käyttäytymistä aikaan saaden tilan, jota kutsutaan motivaatioksi. (Ruohotie 1998, 36- 37.) Motivoituneella henkilöllä tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on jokin intentio, hänen toiminnallaan jokin tavoite tai päämäärä (Byman 2000, 26). Päämäärä voi olla oman työn kehittäminen, johon tarvitaan oppimiskykyä ja halukkuutta oman työn kehittämiseen. Henkilön kehittämishalukkuuden takana saattaa löytyä halu käyttää omia kykyjä ja osoittaa sekä itselleen että työyhteisölleen omat kyvyt.

Työmotivaatio on työntekijän kokonaistila, joka muodostuu laajasta verkostosta. Työmotivaatio voidaan jakaa käsitteellisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, kuten Deci vuonna 1971 jakoi motivaatiot. (Salmela- Aro & Nurmi, 2002, 188 – 190, Byman 2002, 27.) Tämä jako perustuu kolmeen synnynnäiseen tarpeeseen, jotka ovat autonomian tarve, ryhmäjäsenyyden tarve ja tarve tuntea pätevyyttä tai tehokkuuden tunnetta (Byman 2002, 27). Vuonna 1971 julkaistussa teoriassaan Deci selvitti, kuinka ulkosyntyinen toiminta pystyy muuttumaan autonomiaksi kolmen askeleen toiminnalla. Ensi askel perustuu ulkoiseen palkitsemiseen kuten behaviorismissa. Seuraava askel on sisäsyntyinen, yksilö toimii oman itsearvostuksen kohot-

tamiseksi. Kolmas askel on tunnistettu säätely, jolloin yksilö arvostaa itse toimintaa ja sen seuraamuksia. Tällä voidaan selittää se, miksi työntekijä asettaa itselleen työsään omia tavoitteita. Lopulta yksilö tekee jotakin, koska itse tekeminen on sinällään palkitsevaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11 – 25.) Neljätoista vuotta myöhemmin Deci uudisti Ryanin kanssa motivaatiokäsitettään siten, että jyrkän kahtiajaon sijaan ulkoinen ja sisäinen motivaatio muodostavatkin jatkumon (Byman 2002, 32).

Yksilön toiminnan kannalta ulkoista motivaatiota ei pidetä yhtä toivottavana kuin sisäistä motivaatiota. Bymanin mielestä väheksyntä johtuu siitä, että ulkoista motivaatiota pidetään pelkästään sisäisen motivaation vastakohtana. Decin ja Ryanin mukaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat sen säätelytyypit, toiminnan syyt ja säätelyprosessit, nämä muodostavat asteittain kulkevan ulkoisen ja sisäisen motivaation jatkumon. Heidän teoriansa mukaan sisäistämisen ja integroinnin kautta myös ulkoisesta motivaatiosta saattaa tulla autonomista. (Byman 2002, 31–33). Tästä näkökulmasta katsottuna on ulkoisen motivaation väheksyntä aiheutonta. Vain tavoitteellinen ja päämäärätietoinen toiminta on motivoitunutta toimintaa. Intentionaalinen käyttäytyminen voi olla itsemääräteltyä eli autonomista tai kontrolloitua. Deci ja Ryan tarkoittavat itsemäärittelystä eli autonomisella käyttäytymisellä toimintaa, joka on vapaasti valittua ja lähtöisin käyttäjästä itsestään. Kontrolloitukäytös tarkoittaa käyttäytymistä, joka on jollain tavalla ulkoisesti säädeltyä (Byman 2002, 26).

Työmotivaatiota voidaan tarkastella myös tilannesidonaisuuden kontekstista käsin (Ruohotie 1998, 36 – 37). Ruohotien väitettä motivaation tilannesidonaisuudesta tukee myös Nurmen ja Salmela-Aron ajatus. Heidän mielestään motivaatio selittää miksi ihminen toimii ja ajattelee juuri tietyllä tavalla tietyllä hetkellä (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10). Tutkimusten perusteella voidaan tosin erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on dynaaminen ja se vaihtelee tilanteesta toiseen, mutta se on riippuvainen yleismotivaatiosta. Yleismotivaatio on staattisempi, se kuvaa ihmisen yleistä suuntaa ja käyttäytymisen pysyvyyttä. Ruohontie määrittelee motivaation seuraavasti: motivaatio on ihmisen psyykkinen tila, joka määrää, millä aktiivisuudella hän toimii ja mikä häntä kiinnostaa (Ruohotie 1998, 41–42). Työntekijän yleismotivaatio voi olla hyvä ja silti hänen tilannemotivaatio voi olla heikko.

Nykyisen motivaatio käsityksen mukaan yksilö tuottaa itse oman motivaationsa (Byman 2002, 34). On kuitenkin epärealistista ajatella, että työntekijöiden tilanne- ja yleismotivaatio

olisi aina optimaalisessa tilassa ja he olisivat aina vahvasti motivoituneita kehittämään Nuori-
soasiainkeskuksen toimintaa. Käytännössä on myös epärealistista ajatella, että Nuorisoasian-
keskuksen työntekijät olisivat aina halukkaita tavoittelemaan, toteuttamaan ja kehittämään or-
ganisaation kaikkia ydin- ja osaprosesseja sekä näiden alaprosesseja. Tästä syystä onkin tär-
keää kiinnittää erityistä huomiota toimintaympäristöön ja johtamistapaan, jotta syntyisi jatku-
vaa, asteittain tapahtuvaa muutosta ja oppimista. Yksilöiden motivoinnin sijaan on syytä kiin-
nittää huomio yhteisön motivointiin, rakentamalla optimaalisia oppimisympäristöjä, joista
pystyisi hyötymään suurin osa yhteisön jäsenistä. (Byman 2002, 26.)

Optimaalinen oppimisympäristö ei synny ilman sen rakentajaa. Tässä kehittämistyössä roolini
oli toimia rakentajana eli kehittäjänä. Johdin Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten
toiminnan kehittämistä, jossa keskeisin tehtäväni oli luoda suotuisat puitteet henkilöstön mo-
tivaation kehittymiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että tein kehittämistyössä tietoisia pedagogisia
valintoja, jotka tähtäsivät henkilöstön intention syntymiseen. Merkittävin valintani oli se, että
kehittämistyö tehtiin yhteistoiminnallisesti Fallkullan kotieläintilan henkilöstön kanssa.

4.2. Yhteistoiminta

Keskeinen haaste motivoinnissa on se, millaisilla toimenpiteillä yhteisön motivointia voidaan
tukea. Toisaalta on järkevää myös pohtia millainen on optimaalinen ympäristö, jossa työyhtei-
sön on mahdollista kehittää, uudistaa sekä oppia uusia toimintatapoja. Voidaan ajatella, et-
tä optimaalinen toimintaympäristö on sellainen, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus
vaikuttaa omaan työhön. Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta säädetään
kunta-alalla yhteistoimintalaissa, jonka tavoitteena on tehostaa henkilöstön ja työnantajan vä-
listä yhteistoimintaa kunnissa sekä mahdollistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työtään
koskeviin asioihin (Finlex 2010). Yhteistoiminta on osa johtamista, joka edistää erilaisten
muutosten hyväksymistä ja kehittämistyön onnistumista. (JHL 2009). Tämä laki takaa henki-
löstön oikeuden, mutta optimaaliseen toimintaympäristöön kuuluu muutakin kuin oikeus.

Vapaaehtoisten aikuisten toiminta voitaisiin kehittää täysin asiantuntija keskeisesti. Yhteis-
toimintalaki toteutuisi silloin siten, että henkilöstölle järjestettäisiin kehittämissuunnitelmasta
kuulemistilaisuus. Tilaisuudessa esiteltäisiin suunnitelma, johon henkilöstö saisi kommentoi-
da ja esittää parantamisehdotuksia. Laki olisi näin toteutunut. Suunnittelu olisi tällöin nopeaa
ja helposti toteutettavissa, eikä se sotkisi henkilöstön normaalia työntekoa. Omien havaintoje-

ni mukaan henkilöstölle jää näistä kuulemistilaisuuksista tunne ettei heitä ole aidosti kuultu. Toisaalta tällaisessa asiantuntijakeskeisessä suunnittelussa ei hyödynnettäisi henkilöstön tietoja. Toiminnan kehittämissuunnitelmaa vastustettaisiin periaatetasolla, jos sen olisi suunnitellut ulkopuolinen henkilö. (Honkanen 2006, 372 – 374.) Omien havaintoni mukaan suurin haaste asiantuntijakeskeisessä suunnittelussa on se, että hyvät suunnitelmat eivät toteudu. Tämä johtuu siitä, että ulkoinen motivointi eli aktivointi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön innostumiseen ja arvostamiseen, lopulta kehittämissuunnitelmassa epäonnistuminen pistetään muiden syiksi (Byman 2002, 35), silloin ei tapahdu myöskään oppimista. Useat kansainväliset ja suomalaiset tutkimukset osoittavat, että ylhäältä alas toteutetut kehittämissuunnitelmin epäonnistumiset selittyvät suurelta osin henkilöstön sitoutumattomuudella (Nakari & Valtee 1995, 45). Henkilöstö ei motivoitu toteuttamaan ulkopuolisen asiantuntijan määäämiä tavoitteita ja päämääriä, koska henkilöstön haluaa osallistua.

Tästä syystä ylhäältäpäin johdetut suunnitelmat ovat aiheuttaneet usein Fallkullan henkilöstössä periaatteellista vastustamista. Mahdollistamalla henkilöstön osallistuminen toiminnan suunnitteluun, uskon henkilöstön motivaation ja toimintaan sitoutumisen lisääntyvän ja muutostarinnan vähenevän. Eriävät mielipiteet voidaan muuttaa vahvuuksiksi, silloin henkilöstön jäsenten tulee pystyä perustelemaan omia näkemyksiään, jolloin voimme oppia toisiltamme. Työntekijän huomattessa oman panoksensa tärkeyden ryhmälle, se lisää yhteisöllisyyttä, itsekunnioitusta ja osallisuuden tunnetta. Yhteistoiminnallisuus lisää henkilöstön välistä dialogia ja edistää oppimista.

Tästä näkökulmasta katsottuna työyhteisön jäsenten osallistamiseen liittyy muitakin etuja kuin lain noudattaminen. Yuklin (2006) mukaan työyhteisön jäsenten osallistamiseen liittyy kaksi merkittävää hyötyä, ihmiset hyväksyvät päätökset helpommin ja osallistuminen johtaa päätösten parempaan laatuun. Osallistavassa kehittämisessä suunnitelmien käyttöönotto on nopeampaa kuin asiantuntijakeskeisessä suunnittelussa. Siinä saadaan työyhteisön jäsenten mielipiteet ja tiedot esille sekä oppiminen omasta suunnittelusta mahdollistuu. Toisaalta osallistava suunnittelu vie aikaa ja resursseja varsinaisesta työstä. Ristiriitaiset näkemykset voivat hankaloittaa suunnittelua, ellei ristiriitoja osata hyödyntää ja nähdä niitä rikkautena. (Honkanen 2006, 372 – 374.)

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä on kyse työyhteisön yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Terminä yhteistoiminnallinen oppiminen (co-operative) vakiintui opetusalan sanavarastoon

1970-luvulla. Nykyisin 2000-luvulla menestyvät yritykset näkevät, että yrityksen menestymisen edellyttää tiimien sisäistä ja keskinäistä dynaamista yhteistoimintaa. (Sahlberg & Shlomo 2002, 10 – 11.) Yhteistoiminnallinen oppiminen ei ole erillinen opetusmenetelmä vaan se on tapa ajatella, jonka taustalla on humanistinen ihmiskäsitys. Tämä tarkoittaa sitä, että oppija nähdään itsenäisesti ajattelevana ja tavoitteita asettavana persoonana, jolla on vastuu omasta oppimisesta. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa oppijan vastuulla on sekä oma oppiminen että ryhmän oppiminen. Yhteistoiminnallinen oppiminen on sosiaalinen rakennelma, joka vahvistaa oppimisen itsenäistymistä ja vapautumista. Vallitsevia piirteitä ovat avoimuus, dynaamisuus, ryhmäkeskustelut ja yhteinen prosessointi. (Kupias 2001, 128 – 129.)

Yhteistoiminnallisessa oppimisessä tärkeässä asemassa on osallistuvien henkilöiden ajattelun taitojen kehittyminen, joita tuetaan erilaisilla työskentelyperiaatteilla. Näitä ovat heterogeeniset ryhmät, ristiriitaiset mielipiteet, jotka mahdollistavat asioiden tarkastelun monesta erinäkökulmasta. (Kupias 2001, 128 – 129.)

Yhteistoiminnallisen oppimisen positiiviset vaikutukset ovat seuraavat:

- Vuorovaikutuksessa muiden kanssa opitaan tehokkaasti
- Positiiviset tunteet lisääntyvät
- Yksilön itsekunnioitus lisääntyy
- Yhteisöllisyys lisääntyy

(Kupias 2001, 128 – 129.)

Yhteistoiminnallisella oppimisella pyritään sosiaaliseen muutokseen, joka tapahtuu yhdessä oppimalla, toisten auttamisella ja toisilta oppimisella. Positiivisessa ilmapiirissä rohjetaan otamaan sellaisiakin asioita esiin joita muulloin ei edes harkittaisi. Olennaista on, että jokainen osallistuja on vastuussa omasta ja se toteutuu yhteisvastuullisesti. (Kupias 2001, 128 – 129.) Osallistavan kehittämisprosessin keskiössä ovat osallistuvien jäsenten tarpeet, jotka ohjaavat prosessia, tämä puolestaan vaikuttaa prosessin ennakoimattomuuteen (Honkanen 2006, 372 – 374).

Yhteistoiminnallinen oppiminen on pedagoginen lähestymis- ja toimintatapa, jossa suuri ryhmä organisoidaan pienemmiksi yksiköiksi. (Sahlberg & Shlomo 2002, 10 – 11.) Kehittäjän rooli on toimia tutorina ja ohjaajana, joka uskoo ja luottaa oppijoiden valmiuksiin hankkia tietoa ja

kykyyn ratkaista ongelmia. (Kupias 2001,129.) Yhteistoiminnallisen kehittämisen organisointi tarvitsee tekijänsä, tässä opinnäytetyössä organisoinnista vastaa osallistuva kehittäjä, joka on osa työyhteisöä.

Olen yhteistoiminnallisesta oppimisesta Sahlberg & Shlomomin kanssa samaa mieltä. Nyky-yhteiskunnassa yrityksen menestyminen vaatii yhteistoimintaa, jossa ei voida välttää yhteistoiminnallista oppimista. Nuorisoasiainkeskuksessa yhteistoiminnallista oppimista on edistetty kahden vuoden ajan järjestämällä henkilöstölle pöllumispajoja. Niissä vierailaan pienryhmissä. Pajojen vetäjät ovat valittu omasta henkilöstöstä. Kriteeri esittelijöiden valintaan on ollut se, että kyseinen henkilö toteuttaa työssään jotakin hiukan poikkeuksellisempaa toimintaa, josta muu henkilöstö voisi oppia. Tarkoituksena on jakaa oman henkilöstön laajaa kokemusta ja tietoa niin, ettei kaikkien tarvitse oppia tekemään pyörää uudestaan. Yhteistoiminnallisen oppimisen tavoitteena on kehittää nuorisoasiainkeskuksen toimintaa yhä kilpailukykyisemmäksi.

Leppilammen ja Piekkarin mielestä seuraavat viisi yhteistoiminnallista periaatetta sopivat suomalaisen yhteiskuntaan ja kulttuuriin (Leppilampi & Piekkari 1999, 13).

1. Yhteistoiminnallisuus on oppimisen vapautumista ja itsenäistymistä tukeva rakennelma. Yhdessä oppimisella, toisten tukemisella ja toisilta oppimiselta pyritään sosiaaliseen muutokseen, jossa avoimuus, dynaamisuus, ryhmäkeskustelut ja yhteinen prosessointi ovat vallitsevia piirteitä.
2. Positiivinen riippuvuus on koko yhteistoiminnallisen oppimisen ytimenä. Riippuvuus kehittyy silloin, kun oppijoilla on tunne, että he tarvitsevat toisiaan suorittaakseen ryhmän tehtävän.
3. Vuorovaikutteisen viestinnän keskeisiä muotoja ovat mm. selitysten antaminen, ymmärtämisen tarkentuminen ja asian tai tehtävän kehittely yhdessä keskustellen ja neuvotellen.
4. Yksilöllinen vastuu tarkoittaa sitä, että ryhmä on onnistunut tehtävässään vasta silloin, kun jokainen jäsen on tuonut panoksensa siihen.
5. Sosiaaliset ryhmätaidot niin puhuminen kuin kuuleminenkin ovat osa oppimisprosessia. Yhdessä sovitut pelisäännöt ovat perusta sosiaaliselle kanssakäynnille.
6. Toiminnan ja oppimisen yhteinen pohtiminen. Kokemuksellisen oppimisen yksi vaihe on reflektointi. Yhteinen pohtiminen luo sillan omien kokemusten muuttamiseksi uu-

siksi malleiksi. Toinen reflektoinnin ulottuvuus on oppia tietoisesti tarkkailemaan ryhmän toimintaa, yhteistyötaitojen kehittymistä ja omaa oppimista. (Leppilampi & Piekkari 1999, 13).

Osallisuuden lisääminen työyhteisössä tarkoittaa sitä, että mahdollisemman moni työyhteisön jäsen pääsee osallistumaan oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Tämä tapahtuu aktiivomalla mahdollisemman monet työyhteisön jäsenet työnkehittämiseen. (Vartiainen & Kujala 1999, 10.) Merkittävässä roolissa aktivoinnin kannalta on kehittäjän tekemät valinnat ja kuinka kehittämisprosessia johdetaan. Kehittäjänä minun tehtäväni oli aktivoida ja osallistaa työyhteisön jäsenet oman toiminnan kehittämiseen. Kehittäjänä lähdin ajatuksesta, että kaikki tarvittava tieto jota tarvitsimme Fallkullan vapaaehtoisten aikuisten toiminnan kehittämiseen, löytyi työyhteisöstä. Tehtävänäni oli tukea työyhteisön jäseniä niin, että heidän tietonsa, asiantuntemuksensa ja kokemuksensa tuli hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Minun oli varmistettava kaikkien työyhteisön jäsenten äänen kuuluminen kehittämistyössä. Yhteistoiminnalliseen kehittämiseen vaikutti kykyni tukea työyhteisön välistä vuorovaikutusta. Opimme toimimaan yhä paremmin yhteistyössä ja sitouduimme muutoksiin, joihin olimme itse vaikuttaneet. Tehdessäni kehittäjänä suotuisat valinnat, voisimme yhteistoiminnallisen kehittämisen avulla yhdessä motivoitua kehittämään toimintaa yhä paremmaksi sekä sitoutua muutoksiin, joihin olemme itse vaikuttaneet.

4.3. Vapaaehtoistoiminta

Kansainvälisesti vapaaehtoistoiminnasta käytetään termiä vapaaehtoistyö (voluntary work, frivilligarbete), tällä halutaan korostaa tekemisen tärkeyttä. Sanalla työ halutaan korostaa sitä, että se on yhtä arvokasta kuin palkkatyö. (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005, 10 – 12.) Suomessa vapaaehtoistoiminta-termi vakiintui 1980-luvulla, tällä haluttiin korostaa sitä, ettei kyse ole palkkatyöstä tai työstä lainkaan. Vapaaehtoistoiminta on ihmisten tukemista ja auttamista tavallisten ihmisten taidoin ja tiedoin. Vapaaehtoistoiminnassa ihminen jakaa osaamistaan ja aikaansa yhteiseksi hyväksi. Vapaaehtoistoiminta on yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen hyväksi tehtyä toimintaa, jota tehdään palkatta ja omalla vapaa-ajalla. (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005, 8.)

Joka kolmas suomalainen on mukana vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoistoimintaan käytetään keskimäärin 18 tuntia kuukaudessa. Kolmasosa vapaaehtoistoiminnasta tapahtuu urhei-

lun ja liikunnan parissa. Seuraavaksi suosituimmat vapaaehtoistoiminnan muodot ovat sosiaali- ja terveysalalla sekä lasten ja kasvatuksen piirissä. (Yeung 2002, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005, 8 – 9). Vapaaehtoisesta auttamisesta on kehittynyt järjestäytyneitä vapaaehtoistoimintaa, lisäksi sitä on alettu tutkia ja kehittää. Vapaaehtoistoiminta on tasa-arvoisuuteen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa auttamista. (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005, 9 – 10.)

Vapaaehtoistoiminnassa ei edellytetä koulutusta, mutta mikään ei estä hyödyntämästä hankittua koulutusta vapaaehtoistehtävissä. Ammattitaitoinen henkilö voi antaa tietojansa, taitojaan ja osaamistaan käytettäväksi ilman korvausta (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005, 10). Vapaaehtoiselta ei odoteta ammattimaista apua, eikä hän voi korvata ammattilaista. Vapaaehtoistoiminta ja ammatillinen toiminta eivät ole vastakohtia, vaan ne tukevat ja täydentävät toisiaan. Ammattihenkilöstöllä on koulutuksen kautta hankittu asiantuntemus tehtävänsä ja oman emo-organisaation luoma virallinen ja julkinen rooli. (Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005, 10.)

Vapaaehtoistoiminta käsite painottaa yksilötoimintaa. Yksilö tekee oman tahdon ratkaisuna osallistumisen toimintaan. Yksilötoiminta tapahtuu kuitenkin organisoidusti. Sosiaalisen vapaaehtoistoiminnan voidaan ajatella tähtäävän samantapaisiin tavoitteisiin kuin sosiaalipoliitikankin. Se saattaa kuitenkin kohdistua laajemmalle sosiaalipoliittiselle alueelle kuin sosiaalityö esimerkiksi vapaa-aikaan, koulutukseen ja ympäristöön. Vapaaehtoistoiminta ymmärretään usein yksilöiden tai ryhmien konkreettiseksi toiminnaksi (Koskiahon 2001,12), jossa toiminnantoteuttaja on vapaaehtoinen aikuinen.

Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoinen aikuinen osallistuu vuorovaikutukseen perustuvaan auttamis- ja tukitoimintaan, jota organisoii Fallkullan kotieläintilan työyhteisö. Vapaaehtoistyöntekijä toimii palkatta, mutta toimintaa organisoii palkattu Helsingin kaupungin Nuorisosiainkeskuksen työntekijä. Vapaaehtoiset aikuiset ovat koulutettu perustehtävään ja vapaaehtoistyötä tekemällä heillä on mahdollisuus syventää taitojaan (Voluntary worker 2009). Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoinen aikuinen on osallistunut Fallkullan omaan koulutukseen, suorittanut harjoittelun tilalla ja on toiminnassamme yhä mukana. Tämän määritelmän täyttäviä vapaaehtoisia aikuisia on toiminnassa tällä hetkellä kymmenen.

Tässä opinnäytetyössäni kehittäminen kohdistui rajattuun toimintaan ja sen yhden kapean toiminta-alueen kehittämiseen. Kehittämiskohteena oli Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen Malmi – Pukinmäki nuorisotyöyksikön Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoiminta. Toiminnan kehittämisestä vastasi tilantyoiminnanjohtaja. Vaikka kehittämiskohteena oli rajattu toiminta, tarkoitti tämä työn kehittämisen näkökulmasta sitä, että kehittäessämme vapaaehtoisten toimintaa tuli se vaikuttamaan koko Fallkullan toimintaan. Vähäisiltäkin tuntuvat muutokset saattavat aiheuttaa yhteisössä suuria muutoksia, vaikutukset saattavat myös näkyä laajemmalla alueella kuin vain Fallkullan kotieläintilan toiminnassa. Kehittämisessä ei vaikuta kuitenkaan tarkasti rajattuun yhteen piirteeseen vaan muutokset säteilevät lähes kaikkeen yksittäisen työntekijän tehtävistä aina valtarakenteisiin saakka. (Nakari & Valtee 1995, 46.)

5 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

5.1. Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on suppeimmillaan oman työn kehittämistä (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2000, 17). Se saattaa alkaa pienestä, yhden henkilön aloitteesta, mutta se jatkuu ja laajenee usein laajemman ihmisjoukon hankkeeksi (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 49.) Oma työ ja sen kehittäminen edellyttävät yhteistyötä muiden kanssa ja siihen tarvitaan laajaa toimijoiden välistä keskustelua kehittämisen suunnasta. Ne keitä tutkimus koskee, toteuttavat yhdessä tutkimus- ja kehittämishanketta sen täysivaltaisina jäseninä (Kiviniemi 1999, 64).

Toimintatutkimus on toiminnan kehittämistä ja sen samanaikaista systemaattisesta seuraamisesta. Toimintatutkimukseen liittyy käsitys toiminnan vähitellen ja monen vaiheen kautta tapahtuvasta prosessimaisesta kehittämisestä. (Kiviniemi 1999, 30, 64.) Juutin mukaan toimintatutkimus on eräänlainen reflektiivinen spiraali, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen seuraavat jatkuvasti toisiaan (Juuti 2006, 95). Heikkinen, Rovio ja Syrjälä ovat samaa mieltä Juutin kanssa, mutta painottavat myös tutkimuksen syklistä luonnetta (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 19). Syklistä luonteella he tarkoittavat sitä, kuinka toimintaa hiotaan peräkkäisillä suunnitteluiden ja kokeilujen avulla. Toimintatutkimuksen lähtökohta on toimintaa koskevan tiedon tuottaminen ja omien toimintakäytäntöjen käsitteellistäminen,

joka kehittyy inhimillisen dialogin myötä, altistamalla mielipide osaksi yhteistä keskustelua. (Kiviniemi 1999, 65 – 63.)

Toimintatutkimusta ei voida pitää yhtenäisenä tutkimusotteena, vaan sen eri suuntaukset eroavat ratkaisevasti toisistaan. Tutkijan osallisuus voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Whyten mukaan klassinen lewiniläinen toimintatutkimus perustuu toimintaa havainnoivan tutkijan rooliin, mutta sitä vastoin esimerkiksi osallistava toimintatutkimus (participatory action research) korostaa kohdeyhteisön jäsenten aktiivista roolia varsinaisina tutkijoina. (Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Yhteistoiminnallista tutkimusta voidaan pitää tyypillisenä ryhmätason toimintatutkimuksena, siinä ryhmä tapaa suunnitelmallisesti, keskustelee ja kehittää omaa toimintaa. Kehittämisohjelma kestää tietyn ajan. (Heikkilä, Rovio & Syrjälä 2000, 17 – 18.) Osallistava toimintatutkimuksellinen lähestymistapa edellyttää koko yhteisöltä valmiutta muutoksiin ja itsensä kehittämiseen. Se edellyttää panostusta ja kykyä oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun. Kyse on itsearvioinnista ja toiminnan ymmärtämisestä eräänlaisena yhteisenä oppimistapahtumana. (Kiviniemi 1999, 64–65.) Yhteisön yksi toimintatutkimuksen aktiivinen vaikuttaja ja toimija on toimintatutkimuksen tutkija. Hän ei ole ulkopuolinen neutraali asiantuntija tai konsultti, joka ratkaisee yhteisön haasteet. Tutkijan tehtävä on käynnistää prosessi ja rohkaista yhteisön jäseniä tarttumaan asioihin, jotta ne kehittyisivät paremmiksi toimijoiden kannalta. (Heikkilä, Rovio & Syrjälä 2000, 20.) Toimintatutkija toimii kuten muutosagentti, joka saa aktivoitua muitakin mukaan kehittämistyöhön (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 50).

Toimintatutkimusta voidaan pitää tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkana. Kuitenkin esimerkiksi Riitta Seppänen Järvelän mukaan toimintatutkimuksen perusolemus perustuu ennen kaikkea tutkimukseen (Toikko & Rantanen 2009, 31). Hyödynnän kehittämisessä toimintatutkimuksellista logiikkaa, sen tiedonkeruun systemaattisuutta, dokumentointia ja analyysin huolellisuutta, sekä perusteltujen johtopäätösten läpinäkyvyyttä ja lopulta tuotun tutkimuksellista aineistoa. Opinnäytetyöni sijoittuu tutkimuksen ja kehittämisen risteyspaikkaan.

5.2. Kehittäminen

Muutos voi tapahtua siitä riippumatta, yritämmekö vaikuttaa asioihin vai emme, kaikkeen muutokseen ei liity kehittämistä. Kehittämistä pidetään eräänä keskeisenä työelämän osaamisalueena (Toikko & Rantanen 2009, 16). Kaikessa kehittämisessä on tavoitteena saada aikaan muutos (Honkanen 2006, 344), jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Pyrkimyksenä voi olla toimintatavan tai toimintarakenteen kehittäminen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Olimme kehittämässä Fallkullan kotieläintilan toimintaa, tämän vaikutukset ulottuvat työyhteisöön edellyttäen myös siellä muutoksia ja kehittämistoimia. Tällä tarkoitan sitä, että toiminnan ja työyhteisön kehittämisen on kuljettava aina yhdessä ja kehittämisessä tavoitellaan samaan aikaan sekä toiminnallisia että rakenteellisia uudistuksia. Tästä näkökulmasta katsottuna kehittäminen on ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä, sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet ovat mahdollistaneet. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Kehittämistyö on prosessi, johon sisältyy eri vaiheita. Muutosprosessin vaiheet Honkasen mukaan etenevät seuraavalla kaavalla: muutostarpeen tiedostaminen, visio muutoksen suunnasta ja keinoista, tilanneanalyysi, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen, jatkuva kehittäminen ja muutoksen arviointi. (Honkanen 2006, 367 – 368.) Omien kokemusteni pohjalta voin väittää, ettei kehittämisprosessin kulku toteudu aina näin kaavamaisesti, prosessin kulkuun vaikuttavat oleellisena osana siihen osallistujat.

Honkasen mukaan muutoksen ensimmäinen vaihe eli muutoksen tiedostaminen on prosessissa tärkein. Hänen mukaan muutostyöllä ei ole muuten pohjaa. (Honkanen 2006, 367.) Mielestäni prosessin ei tarvitse edetä Honkasen kuvaamalla tavalla, muutostarve voi myös syntyä prosessin aikana. On tärkeää aloittaa tilanneanalyysillä, jonka tavoitteena on kartoittaa tilanne. Jos tilanneanalyysi antaa vastauksen, ettei kehitettävää ole, ei silloin koko prosessia tarvitse aloittaa. Tosin voidaan ajatella, että muutostarpeen voi nähdä ja käynnistää joku muu, kuten muutoksenagentti tai organisaation johto, silloin se saattaa edetä kuten Honkanen sen kuvaa. Mielestäni kuitenkin yksittäisen henkilön muutoshalukkuus ei riitä todellisen muutoksen eli kehittämisen aikaan saamiseksi. Varsinkin työyhteisössä, jossa vallitsee työkuulttuurina vahva yhdessä tekemisen henki, on tärkeää herättää yhteisön jäsenet itse huomaamaan muutostarve, muuten vastassa on voimakas muutosvastarinta.

Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi voi edetä seuraavalla tavalla

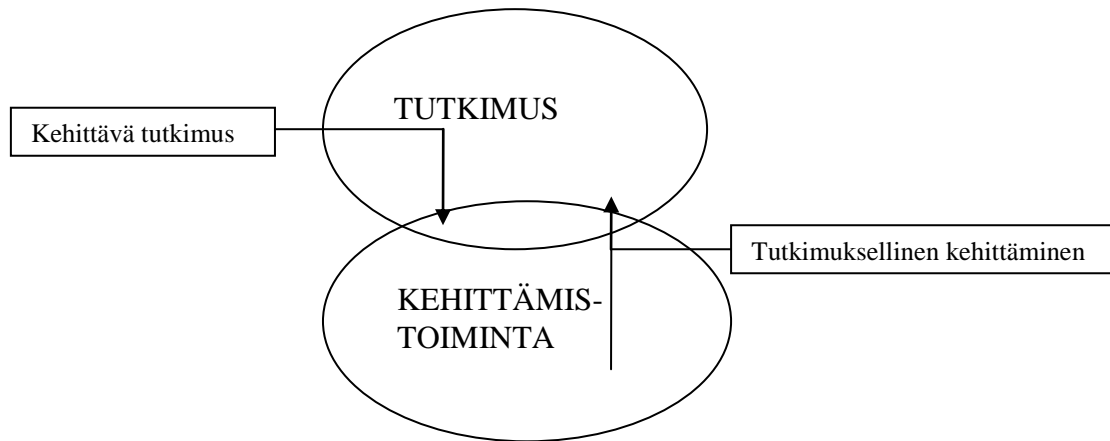
- 1) arvojen selventäminen
- 2) diagnosointi
- 3) innovaatioiden tuottaminen
- 4) toteuttamisesta oppiminen
- 5) palautemittaus

Yhteistoiminnallisen kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää kehittämistyötä ohjaavien arvojen selventämistä. Tämä on tärkeää siksi, että työyhteisö pystyy muodostamaan yhteisen toimintamallin. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkien tulee olla samaa mieltä asioista, vaan työyhteisön jäsenten on ymmärrettävä mihin oletuksiin kehittämisprosessin aikana tehdyt päätökset perustuvat.

Organisaatiossa tarvitaan Helakorven mukaan kolmentasoista kehittämistoimintaa, nämä ovat työyhteisö-, tuloyksikkö ja yksilökohtaisen taso (Helakorpi 2005, 175). Tässä opinnäytetyössäni kehittäminen kohdistui tuloyksikkö tason rajattuun toimintaan ja sen yhden toiminta-alueen kehittämiseen. Kehittämiskohteena oli Malmi – Pukinmäki nuorisotyöyksikön Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten toiminta. Kehittämisessä ei vaikutettu kuitenkaan tarkasti rajattuun yhteen osa alueeseen vaan muutokset säteilivät lähes kaikkeen yksittäisen työntekijän tehtävistä aina valtarakenteisiin saakka. (Nakari & Valtee, 1995, 46.)

5.3. Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaa voidaan lähestyä kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suunnasta. Ensinnäkin voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta, jossa ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellisista kysymyksenasetteluista ja metodologisista tarkasteluista kohti käytännöllistä kehittämistoimintaa. Tietoa tuotetaan tiedeyhteisön intressin mukaisesti käytännön kehittämisprosessien yhteydessä. Zeeuw mukaan pääpaino on sanalla tutkimus, mutta sen suunta on kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 22.)



Kuvio 2. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko, Rantanen 2009, 23).

Toiseksi voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jolloin käytännön haasteet ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymykset ja haasteet nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tietoa tuotetaan aidoissa toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat sekä menetelmät ovat avustavassa roolissa. Pääpaino on sanassa kehittämistoiminta, mutta siinä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. Enää ei ole kyse tutkimustiedon soveltamisesta, vaan uudesta tiedonmuodostuksen tavasta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä tuotetaan perusteltua tietoa. Tutkimusasetelmat ovat kehittämistoiminnalle alisteisessa asemassa, koska konkreettinen kehittämistoiminta määrittelee tutkimuksen reunaehdot. (Toikko & Rantanen 2009, 22 – 23.)

Kehittämistyön menetelmänä käytän SWOT – analyysiä (SWOT), joka on strategiatyön perusmenetelmä. SWOT kehitettiin vuonna 1980 lähinnä yritysten tarpeeseen kehittää omaa toimintaa. Myöhemmin se on otettu käyttöön laajemmin esimerkiksi kasvatustieteissä (Palovaara, Haapaniemi, Naumanen-Tuomela, Olkkonen, Pirttimäki, Tossavainen, Turunen, Vanhala & Voutilainen 2010.) SWOTia voidaan hyödyntää toimijoiden ymmärryksen lisäämiseksi moninaisissa tilanteissa (Businessballs 2010), sekä käyttää kehittämisen ja itse arvioinnin apuvälineenä (Palovaara ym. 2010). SWOT jäsentää loogisesti subjektiivisen arvion nykytilanteesta (Businessballs 2010). SWOTin avulla toimijoiden tietoisuus omasta toiminnasta lisääntyy ja he pystyvät suuntaamaan sekä kehittämään toimintojaan paremmiksi. (Palovaara ym. 2010.) SWOTia voidaan käyttää kaikentyyppisissä yrityksissä ja organisaatioissa. Sen avulla on mahdollista tarkastella joko koko organisaatiota tai rajattua toimintaa. (Pk-yritysten

riskienhallinta 2010.) SWOT on itse arviointi menetelmä, jonka avulla luodaan pohja strategian eli käytännön toiminta- ja kehittämissuunnitelman teolle. (Sarala & Sarala 1999, 74.)

SWOT on lyhenne englanninkielistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, jotka tarkoittavat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Swot -analyysin avulla pystytään tarkastelemaan toimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti. (Honkanen 2006, 410 – 415; Åberg, 1999, 83 – 84.) Parhaimmillaan SWOT on yksinkertainen menetelmä, jota käytetään organisaatioissa joko yksin tai ryhmässä työskennellen (Pk-yritysten riskienhallinta 2010, Businessballs 2010). SWOTin havainnolliseen nelikenttämutoon ryhmitellään organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät. Vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita organisaatio pystyy hyödyntämään. Heikkoudet ovat puolestaan tekijöitä, joita organisaation on parannettava pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Tavoitteellinen toiminta mahdollistuu vasta, kun organisaation tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan. (Pk-yritysten riskienhallinta 2010.)

Analyysissä tarkastellaan vahvuuksia ja heikkouksia sisäisestä ympäristöstä käsin, kun taas mahdollisuuksia ja uhkia tarkastellaan ulkoisesta ympäristöstä. (Honkanen 2006, 410 – 415; Åberg, 1999, 83 – 84.) Analyysi vaiheen jälkeen on syytä käydä läpi jokainen nelikenttä ruutu. Konkreettiset toimenpiteet kumpuavat näistä nelikentän kirjatuista asioista. Tavoitteena on vahvistaa vahvuuksia, varautua uhkiin suunnitelmallisesti, lieventää heikkouksia ja hyödyntää mahdollisuuksia. (Pk-yritysten riskienhallinta 2010.)

Swot -analyysi tuotetaan usein tässä ja nyt tilanteessa esimerkiksi yhden päivän aikana. Toteuttaminen voi tapahtua ryhmätyönä siten, että yksi ryhmä työstää sisäisen ympäristön vahvuuksia ja toinen ryhmä ulkoisen ympäristön uhkia. Yleensä SWOT katsotaan olevan valmis kun perusruudukko (liite 1) on täytetty, jolloin strategia työn perimmäinen tarkoitus hahmottaa ja luoda kehittämistoimia ei toteudu. Kun perusruudukko on saatu valmiiksi, voidaan sitä käyttää suunnittelutyön kivijalkana. Jokaisen ruudun kohdalla voidaan miettiä, minkälaisia johtopäätöksiä havaintojen perusteella voidaan tehdä. Vahvuuksien kohdalla on mietittävä, kuinka näitä voidaan käyttää paremmin hyödyksi tai jopa vahvistaa. Heikkouksien kohdalla tulee pohtia miten ja millaisilla toimenpiteillä nämä voidaan välttää, lieventää tai poistaa. Mahdollisuuksien ruudukossa mietitään, kuinka näiden hyödyntäminen voidaan varmistaa. Kun uhkia käsitellään, on pohdinnan tavoitteena niiden poistaminen tai lieventäminen. (Honkanen 2006, 410 – 413.) Analyysin tekee usein konsultti johdon avustuksella, jolloin ongel-

maksi syntyy samat asiat kuin asiaintuntijakeskeisessä suunnittelussa. Jos henkilöstön kokemusta ja tietoa ei pystytä hyödyntämään (Sarala & Sarala 1999, 74), seuraa henkilöstön muutosvastarinta ja suunnitelmat eivät toteudu.

SWOTin valitsin neljästä eri syystä, jotka olivat 1) menetelmän perusteiden tunteminen 2) halu oppia käyttämään menetelmää kokonaisuutena työn kehittämisessä 3) menetelmän joustavat käyttömahdollisuudet ja 4) menetelmän avulla oli mahdollista toteuttaa toimintatutkimus. En ollut aiemmin käyttänyt SWOTia kokonaisvaltaisesti työnkehittämisessä. Olin aiemmin tehnyt analyysistä vain ensimmäisen vaiheen, miettien jonkin osa-alueen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Minulla oli halu testata menetelmää ja viedä sen kokonaisuudessa läpi. Olisin voinut valita innovatiivisuutta enemmän ruokkivan menetelmän, kuten tulevaisuuden verstaan. Omasta kokemuksesta tiesin, ettei työyhteisö olisi innostunut toteuttamaan tulevaisuuden verstasta, sillä se olisi muistuttanut liiaksi nuorille suunnattua toimintaa. Pidän myös menetelmän asiallisuudesta, johdonmukaisuudesta ja selkeydestä.

Oppivan organisaation on kyettävä muuttumaan ja uudistumaan nopeammin kuin mihin on aikaisemmin totuttu. Tämä osaltaan on johtanut siihen, että työelämässä suunnitellaan ja kehitetään nopealla syklillä toimintaa. Havaintoni mukaan tämä on vaikuttanut siihen, että työntekijät eivät enää kykene muistamaan omia suunnitelmiaan ja kehittämisideoitaan ja ne jäävät tietokoneiden muistiin. Tämä tarkoittaa sitä, että oppivan organisaation ajatus ei toteudu. Jotta oppiva organisaatio käsite voi toteutua, kuuluvat kehittämisprosessit pilkkoa pienempiin osaluoksiin ja itse prosessien kesto on syytä pitkittää. Näin työntekijöille annettaisiin mahdollisuus pohtia asioita syvemmin, oppia ja sisäistää uusia ajatuksia sekä ideoita, joita suunnittelu-prosessi synnyttää yksilöissä. Näin toimien oppiva organisaatio käsite voi toteutua.

Opinnäytetyöni tavoitteena ei ollut luoda abstraktia mallia, jota noudattamalla mitä tahansa vapaaehtoistoimintaa voitaisiin kehittää. Kiinnitin tässä työssä huomion tiettyyn, erityiseen ja paikalliseen toimintaan, Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoimintaan. Tässä opinnäytetyössä vapaaehtoistoimintaa ihmisten osallistumisen kautta (Juuti 2006, 96–97). Keskeistä tässä kehittämistoiminnassa oli keskinäinen vuorovaikutus, joka nosti esiin toimijoiden omat näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 117). Oli luontevaa tarkastella vapaaehtoisten aikuisten toiminnankehittämisprosessia toimintatutkimuksen keinoin, koska se mahdollisti työyhteisön näkökulman korostamisen sekä yksilöiden osallistumisen aktiivisesti toiminnan kehittämiseen sekä heidän osallistumisen tutkimukseen.

6 KUVAUS KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUKSESTA

6.1. Kehittämistehtävä

”Kaikkein nopein vaihe on se kun työnjako loppuu. Kaikki ihmiset vaan katoa paikalta. Se oli kaikkein epämiellyttävintä.”

Keskustelu vapaaehtoisen kanssa sai minut pohtimaan kuinka välttäisimme jatkossa tällaiset tuntemukset. Tähän lauseeseen sisältyi kaksi asiaa a) vapaaehtoinen ei saanut palautetta työstään b) vapaaehtoisen toimintaan osallistumista ei kuitattu päättyneeksi vaan jäi tunne, että tilanne jäi leijumaa. Mielestäni kaikkien Fallkullan työntekijöiden tehtävänä oli pitää yllä avointa keskustelua, jonka luonnollisena osana oli palautteen antaminen. Päädyin pohdinnoisani siihen, että jokaisen vapaaehtoisen aikuisen kanssa käydään päivän päätteeksi lyhyt *palautekeskustelu*. Keskustelun tueksi laadin erillisen lomakkeen. Palautekeskustelu tuki myös ajatustani hajauttaa toimintaa ja tuki arkista vuorovaikutusta vapaaehtoisten ja ohjaajien välillä. Kehittelemääni vapaaehtoisten aikuisten palautekeskustelua ei pyynnöistäni ja käskystäni huolimatta suostuttu käyttämään. Tämä oli loistava yksittäinen pieni esimerkki asiasta, joka osoitti kuinka asiantuntija keskeisesti tehty yksittäinen toimenpide ei toteutunut käytännössä.

Kehittämisen tarkoitus oli kehittää Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoimintaa yhteistoiminnallisesti yhdessä Fallkullan henkilöstön kanssa. Yksityiskohtaisemmat kehittämistavoitteet olivat 1) sitouttaa yhteistoiminnallisen menetelmän avulla Fallkullan kotieläintilan henkilöstö vapaaehtoisten aikuisten toimintaa ja 2) kehittää yhteistoiminnallisen menetelmän avulla Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten toimintaa.

Tässä toimintatutkimuksessa tarkastelin ja seurasin Fallkullan kotieläintilan henkilöstön yhteistoiminnallista kehittämisprosessia. Perusedellytys prosessin toteuttamiselle oli se, että Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus antoi vastuuta vallan kanssa työntekijöilleen. Ilman organisaation tukea prosessia ei olisi voitu toteuttaa. Kehittämistyön kohteena oli Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten toiminta. Opinnäytetyö liittyi Alueellisten palveluiden osaprosessiin ja siihen kuinka vapaaehtoisten aikuisten toimintaa organisoidaan ja kehitetään niin, että vapaaehtoisten aikuisten toiveet ja tarpeet täytyisivät sekä työntekijät sitoutuisivat

toimintaa. Tämän tutkimuksen tulokset tulivat osaksi tutkimuskohteena olleen Fallkullan kotieläintilan 2010 toimintasuunnitelmaa.

6.2. Kehittämisympäristö

Fallkullan kotieläintila järjesti maaliskuussa 2009 oman vapaaehtoisten aikuisten koulutustilaisuuden. Tavoitteena oli toteuttaa tulokortin yksi tavoite ja saada lisää toimijoita Fallkullan (Fallkullan tulokortti 2009). Toimijoiden lisääntymisen kautta Fallkullan kotieläintila saisi toiminnan toteuttamiseen lisää aikuisia. Tämä johtaisi siihen, että resursseja voitaisiin ohjata kohdennetumpaan toimintaan sekä se mahdollistaisi monipuolisemman toiminnan tarjoamisen nuorille. Vapaaehtoistoiminnasta oli kiinnostunut 14 aikuista, joista 12 osallistui kaksi päivää kestävään koulutukseen. Vapaaehtoiset aikuiset olivat iältään 21–50-vuotiaita henkilöitä, joista vain yksi oli mies. Koulutukseen kuului kuuden tunnin mittainen harjoittelu Fallkullassa, jonka suoritti kymmenen koulutukseen osallistunutta aikuista. Fallkullan toiminnassa oli kymmenen vapaaehtoista aikuista.

Havaintojeni mukaan Fallkullan henkilöstö toimi tiimin tavoin. Työtehtävien suorittamiseen muodostettiin ryhmiä, jotka muotoutuivat tilanteen ja tehtävien mukaan. Ryhmän jäsenet työskentelivät kaikkien kanssa. Ryhmä toimi sekä tavoitteellisesti ja tehokkaasti että kehittäen toimintaa Nuorisoasiainkeskuksen tavoitteiden suuntaan. Tiimillä oli työnjohtaja, jonka tehtävä oli huolehtia resursseista, antaa tukea ja toimia valmentajan roolissa. Työyhteisössä oli ollut ristiriitoja, jotka oli pystytty ratkaisemaan, nykyisin asiat riitelevät eivät henkilöt. Ryhmän uhat tulivat ryhmän ulkoisesta ympäristöstä. Työilmapiiri koettiin hyväksi. Erilaisuus nähtiin voimavarana ja se uskallettiin tuoda rohkeasti esiin. Haasteellisinta tälle ryhmälle oli ottaa uusia jäseniä mukaan ryhmäänsä. Ryhmän yhteisharmonia rikkoutui aika-ajoin, kun työnjohtaja näki tehtäväkseen herättää työyhteisö hyvän olon tunteesta ja vaati työyhteisöä huomaamaan lähiympäristöstä tulevat heikot signaalit, jotka vaativat toimenpiteitä.

Edellä kuvattua henkilöstön tilanteen oikeaa tulkintaa tuki Fallkullan kotieläintilan työhyvinvointi kysely 2009, jossa työpaikan ilmapiiri arvioitiin asteikolla 4,25 yhdestä viitteen. Myös vaikutusmahdollisuudet työhön, työyhteisön asioiden käsittely, työtovereilta saatu tuki ja apu sekä erilaisuuden suvaitseminen työpaikalla saivat arvosanakseen yli neljä. Näiden tietojen pohjalta katsoin Fallkullan työyhteisön kykenevän tekemään omilla resursseilla yhteistoimin-

nallisen kehittämissuunnitelman. Prosessissa yhdistyi yhteistoiminnallinen oppiminen ja sen vaikutus yksilön motivaatioon ja tämän kautta yhteisön tuloksiin.

Työnjohtajan tehtävänäni oli innostaa, osallistaa ja kannustaa työyhteisön jäseniä kehittämään toimintaa. Minun oli herätettävä työyhteisön jäsenten kiinnostus kehittämään vapaaehtoisten aikuisten toimintaa. Tavoitteena oli saada työyhteisön jäsenet aktiivisiksi toimijoiksi. Annoin vastuuta vallan kanssa, jotta pystyin johtamaan heitä johtamatta. (Eskola & Kurki, 2001, 80 – 85.) Osallistamista edistin rakentamalla suotuisat puitteet kehittämistyölle, joka tapahtui avoimen vuorovaikutuksen, hyvin rakenteiden ja riittävien resurssien avulla. Työnjohtajana kannustin työyhteisöämme tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustamme, jotta voisimme luoda uuden suhteen vapaaehtoisten aikuisten toimintaan. Työyhteisön jäsenen tarkastellessa omaa toimintaansa kriittisesti, tarkoitti tämä sitä, että toimijasta tuli tutkija. Oppimisemme mahdollistui, kun tarkastelimme vapaaehtoisten aikuisten toimintaa vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien näkökulmasta käsin. (Juuti & Vuorela 2002, 54.)

Työnjohtajana ja tutkijana vastasin koko PDCA - kehittämissympyrän toteuttamisesta. PDCA muodostuu sanoista plan, do, check ja act, jotka tarkoittavat suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä (Taponen 2010). Työskentelyssä on ollut läsnä PDCA - kehittämissympyrä, joka kuuluu myös toimintatutkimuksen prosessiin. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkija on mukana yhteisössä, jonka toimintaa hän tutkii (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 179). Toimintatutkijana tein tietoisin muutokseen tähtäävän intervention, käynnistin muutoksen ja rohkaisin ihmisiä tarttumaan asioihin, joita kehitimme paremmiksi. Tavallisesta työnkehittämisestä työskentelytapani poikkesi siten, että tavoitteeni oli tuottaa uutta tietoa muiden arvioitavaksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 30.)

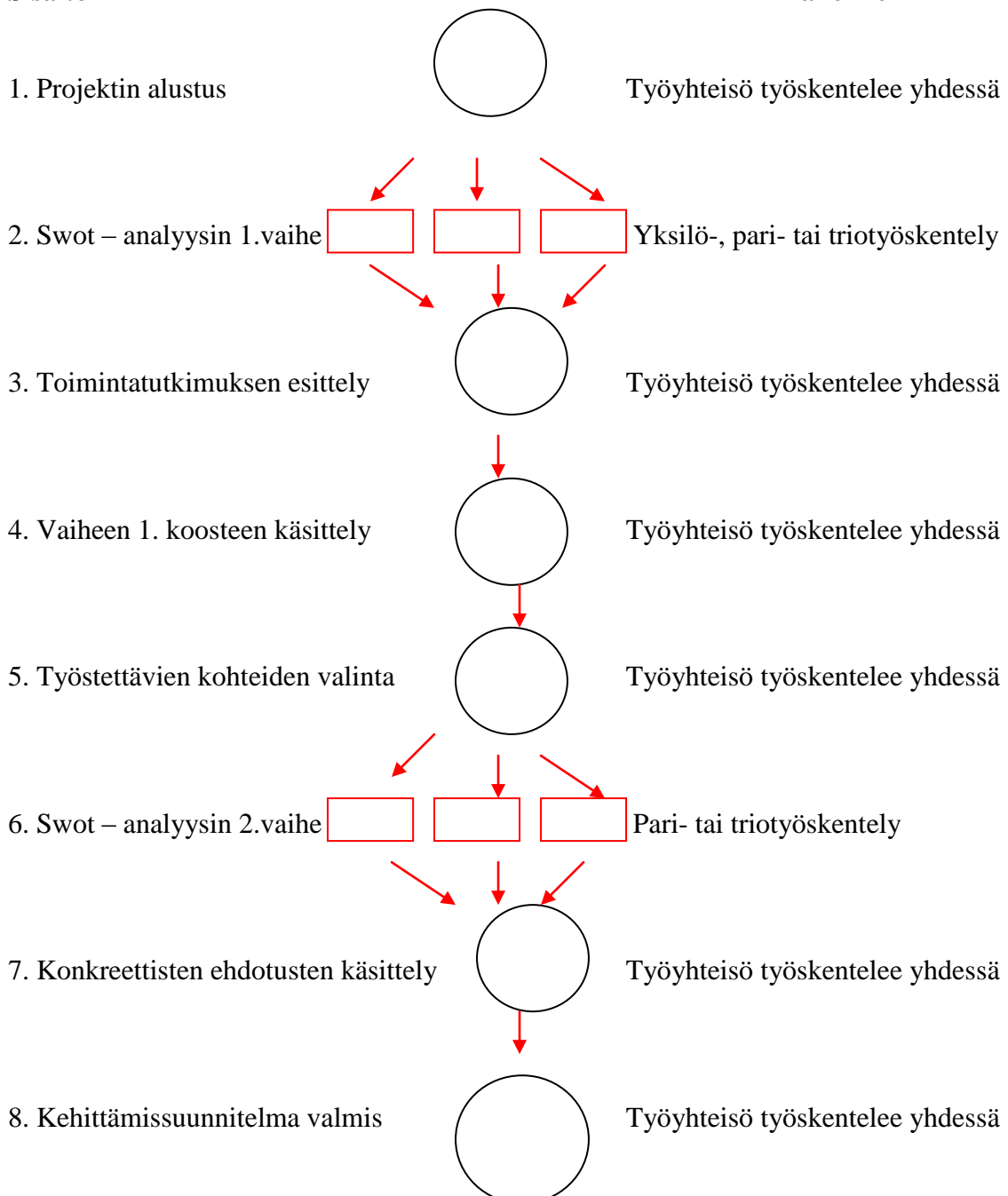
Uskon, että työyhteisön jäsenten osallistumisen aktiivisuuteen vaikutti työnjohtajan roolini. Tämä voisi johtaa siihen, että työyhteisön jäsenet osallistuisivat toiminnan kehittämiseen vain sen takia, että halusivat miellyttää työnjohtajaa. Toisaalta olin osa työyhteisöä ja se antoi mahdollisuuden avoimempaan keskusteluun, koska he tunsivat minut entuudestaan. Toisaalta työyhteisön jäsenet saattoivat jättää kertomatta jotakin, joiden he kokivat vaikuttavan negatiivisesti heidän ammatti identiteettiin. Kehittäjän roolini vaikutti tuleviin tuloksiin, koska olin mukana tutkimuksessa. Toisaalta toimintatutkimuksen luonteeseen kuului tutkimuksen tekijän aktiivinen rooli tutkimuksessa.

6.3. Kehittämistyön rakenne

Kaganin mukaan yhteistoiminnallisuus ei ole ihmisten pysyvä luonteenpiirre, vaan tilanteen rakennetekijöiden ominaisuus (Saloviita 2006, 73). Kehittämisprosessi koostui alustuksesta ja seitsemästä eri vaiheesta, joiden kautta kehittämisprosessi kehittyy kohti valmista kehittämissuunnitelmaa. Ryhmätyöskentely rakenteiden avulla mahdollistui yhteistoiminnallinen oppiminen. Työskentelyrakenteiden vaihtelu prosessin kuluessa vaikutti vuorovaikutus kontaktien määrään ja laatuun.

Sisältö

Rakenne



Kuva 1. Projektin työskentelyrakenteen kuvaus.

Motivaatiohukka jaetaan kolmeen osatekijään, jotka ovat sosiaalinen laiskottelu, vapaamatkustaja ja raukkis. Sosiaalisella laiskottelulla viitataan yksilöön joka uskoo, ettei hänen panoksena ole mitattavissa tai todettavissa ja hänen motivaationsa laskee. Vapaamatkustaja on lähellä sosiaalista laiskottelijaa, mutta hän uskoo, ettei hänen osallistumisellaan ole merkitystä ryhmän suorituksen kannalta. Tämä saa hänet vähentämään panostaan ryhmälle. Raukkis on taas vapaamatkustajan ja sosiaalisen laiskottelijan uhri, joka huomaa että hänen panoksiaan käytetään hyväksi. Tuloksena tästä hänen intonsa laskee, hän ei halua olla raukkis. (Helkama ym.1998, 255–256.) Havaintoni perusteella heikkoutena kiinteissä pienryhmissä oli se, että vain joku tai jotkut osallistuivat ryhmätyöhön ja muut alistuivat muiden mielipiteisiin. Työskentelyrakenteiden vaihtelulla oli tarkoitus ehkäistä motivaatiohukan syntymistä ja edistää kaikkien tasavertaista osallistumista.

Ryhmätyömenetelmiin kuuluu joukko erilaisia työtapoja ja sovellutuksia, jotka tukevat yhteistoiminnallista oppimista. Valinta tehdään sen mukaan mikä ryhmätyömuodoista parhaiten soveltuu tilanteeseen ja sen tavoitteiden täyttymiseen. Koska olin valinnut menetelmäksi SWOTin, vaikutti se ryhmätyömuodon valintaan. SWOTin päätin toteuttaa seitsenvaiheisena, joka mahdollisti useamman ryhmätyömuodon toteutumisen sekä pitkitti projektin kestoa. Kehittämisprosessissa käytin pari- ja pienryhmä työskentelyä. Pienryhmätyöskentelyä suositellaan tilanteisiin, joissa tarkastellaan asioita monesta eri näkökulmasta tai vaihdetaan kokemuksia (Kauppila 2006, 110). Tästä näkökulmasta pienryhmätyöskentely palveli parhaiten tavoitettani, halusin vapaaehtoisten aikuisten toiminnan tarkastelua kaikkien työntekijöiden näkökulmasta. Pienryhmätyöskentelyä halusin rikastuttaa siten, että pienryhmät koostuivat projektin aikana eri työntekijöiden muodostamista kokonaisuuksista. Tavoitteeni tällä valinnalla oli turvata kaikkien henkilöstön jäsenten äänen kuuluminen.

6.4. Kehittämistyön aineiston keruu, analysointi ja luotettavuus

Laadullinen analyysini perustuu havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, vaikka käytännössä ne nivoutuvatkin toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen tässä työssä tarkoittaa sitä, että tarkastelen kehittämisaineistoani tietystä teoreettis-metologisesta näkökulmasta. Kehittämisaineistoani voitaisiin tarkastella monesta näkökulmasta, mutta kiinnitän huomioni vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehysten kannalta olennaista. Tämän opinnäytetyön teoreettis-metologiseen viitekehykseen kuuluu kehittämissä käytämäni käsitteet ja käyttämäni menetelmät. (Alasuutari 1994, 30 – 31.)

Käyttämäni kehittämistyön pohja-aineisto sekä kehittämisaineistoni ovat primaaria aineistoa, jonka keräsin projektin etenemisen myötä. Ensimmäiseksi käytin henkilökunnan SWOT -analyysin ensimmäisessä vaiheessa tehtyjä analyysi karttoja, joista koostin työyhteisön yhteisen SWOTin. Tässä vaiheessa analysoin SWOT materiaalin määrällisesti sekä laadullisesti. Yhteisessä tapaamisessa käsitelimme koostamani SWOTin lukien ääneen jokaisen analyysin kohdan. Pyrimme löytämään keskustelun kautta yhteisiä tulkintoja. Ollesamme tulkinnoista samaa mieltä, varmistimme ne uudelleen. Tämän jälkeen teimme yhdessä sisältöanalyysin havaintoja pelkistämällä. Yhdistimme ne kohdat, joilla oli yhdistäviä nimittäjiä. Sisältöanalyysin jälkeen jatkoimme työskentelyä sisällöistä käsin. Etsien yhteistä ymmärrystä, mitkä sisällölliset teemat valitsimme jatko työskentelyyn. Valitsimme kustakin ruudusta neljästä viitteen kohtaan, koska kaikkien kohtien konkreettinen työstäminen ei olisi tuonut kehittämiseen lisäarvoa.

Tämän ensimmäisen yhteisen työskentelyn analysoin myös määrällisesti ja laadullisesti, analysoinnin kohteena oli yhteistoiminnallisuus. Tämän vaiheen analysointi perustui omiin havaintoihini sekä nauhoittamaani keskusteluun. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, mutta se ei ole vain näkemistä. Havainnoinnin etu on se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa esimerkiksi ryhmien toiminnasta niiden omassa toimintaympäristössä. Menetelmä soveltuu ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoinnin menetelmiä on useita, joiden ääripäät ovat systemaattisesti jäsenneily ja täysin vapaa luonnolliseen toimintaan mukautuva. Käyttämäni havainnointi oli osallistuvaa havainnointia, koska osallistuin yhtenä osapuolena tutkittavien toimintaan. Yhtenä tutkimusosana oli oman toiminnan havainnointi. Osallistuvan havainnoinnin luotettavuuteen vaikuttaa oleellisena osana havainnoijan kyky asettua itsensä ulkopuolelle ja tarkkailla omaa toimintaa objektiivisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201–218.)

Toisesta pienryhmätyöskentelystä aineistoni perustui työyhteisön muistiinpanoihin, jotka koskivat konkreettisia kehittämis ehdotuksia. Pienryhmien muistiinpanoista tein koosteen, jonka analysoin määrällisesti. Toisessa yhteisessä tapaamisessa, jossa käsitelimme konkreettisten ehdotusten koosteen, havainnoin ja tein muistiinpanoja työskentelystä.

Analysointi perustuu tekemieni havaintojen ja muistiinpanojen pelkistämiseen. Tämän vaiheen jälkeen siirryin laadullisen analyysin toiseen vaiheeseen, jota nimitetään arvoituksen ratkaisun vaiheeksi. Muissa tutkimuksissa tätä vaihetta nimitetään tulosten tulkinnaksi. Tässä

työssä arvoituksen ratkaisu merkitsi sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tein merkitystulkinnan vapaaehtoistoiminnan kehittämisestä yhteistoinnallisesti. (Alasuutari 1994, 30–31.) Tällä tarkoitan sitä, että keräämäni aineiston analysoinnin perusteella pystyin vastaamaan kehittämiskysymyksiini.

Tutkimusta tehtäessä puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista tarkoitettaessa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti on tulosten vastaavuus todellisuuteen ja reliabiliteetti on tutkimustulosten pysyvyys, jos sama tutkimus tehtäisiin uudestaan. Näillä mittareilla pyritään arvioimaan satunnaisten muuttujien esiintymismahdollisuutta, jos samaan tulokseen päästään eri mittauskerroilla tulos on validi. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 112–113.)

Toimintatutkimus on menetelmänä sellainen, etteivät validiteetti ja reliabiliteetti ole sopivia mittareita tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Toimintatutkimus menetelmänä perustuu väliintuloon tilanteen muuttamiseksi, näin ollen olisi uusintatutkimuksessa vaikea saada samanlaista tulosta kuin ensimmäisellä kerralla. Toiminnan kehittäminen on käynnistynyt jo ensimmäisen väliintulon jälkeen. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 112–113.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään vakuuttavuuden käsitettä ja kehittämistoiminnassa tämä tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon tulee olla todennettavissa sekä hyödynnettävissä. Ongelma kehittämistoiminnan luottavuudessa on toistettavuus, sillä samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä ei ole koskaan itsestään selvyyttä, vaikka ryhmän ulkoiset olosuhteet ja ryhmän tehtävänanto pysyisivät samanlaisina (Toikko & Rantanen 2009, 122–123).

Opinnäytetyössäni osoitan kehittämistyön vakuuttavuuden tekemällä valintani ja tulkintani näkyviksi. Esitän aineistoni ja siihen perustuvan argumentoinnin mahdollisimman avoimesti. Kuvaan tutkimusaineistoni keräämisen ja analysoinnin huolellisesti ja läpinäkyvästi, tällä pystyn osoittamaan kehittämistyöni vakuuttavuuden. Pyrin myös avaamaan analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiäni heikentävät osatekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

7 YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMISPROSESSI

Vapaaehtoisten aikuisten toiminnan SWOT toteutettiin yhteistoiminnallisena kehittämisprosessina Fallkullan kotieläintilalla 6.10. – 4.12.2009. Sen työstämisen erivaiheisiin osallistui toiminnanjohtaja, seitsemän päätoimista nuoriso-ohjaajaa, kolme tuntityöntekijää, kaksi harjoittelijaa ja tilan työnjohtaja. Alusta loppuun asti prosessiin osallistuvat kuusi päätoimista nuoriso-ohjaajaa ja työnjohtaja. Kehittämisprosessi toteutettiin Fallkullan kotieläintilan oman henkilöstön avulla ja siitä vastasi tilan työnjohtaja. Pyrin kerronnassani johdonmukaiseen juonelliseen kerrontaan. Esittelen seuraavaksi prosessin eri vaiheet ja käyttämäni aineiston sekä analyysin, joka johdattaa lukijan kohti arvoituksen ratkaisua. Tällä tarkoitan sitä, että keräämäni aineiston analysoinnin perusteella pyrin vastaamaan kehittämistehtäviin. Kehittämisen tarkoitus oli kehittää Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoimintaa yhteistoiminnallisesti yhdessä Fallkullan henkilöstön kanssa. Yksityiskohtaisemmat kehittämistehtävät olivat 1) sitouttaa yhteistoiminnallisen menetelmän avulla Fallkullan kotieläintilan henkilöstä vapaaehtoisten aikuisten toimintaan ja 2) kehittää yhteistoiminnallisen menetelmän avulla Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten toimintaa.

Alustin SWOTin työyhteisön yhteisessä viikkokokouksessa 6.10.2009. Analyysin kohteena oli Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten toiminta, jonka toteuttamiseen olivat kaikki työyhteisön jäsenet osallistuneet. Vapaaehtoisen aikuisen määrittelin aikuiseksi, joka on osallistunut koulutukseen, suorittanut harjoittelun ja on toiminnassamme yhä mukana. Tämän määritelmän täyttäviä aikuisia toiminnassamme oli kymmenen. Palautin yhteisön mieleen mitä tähän mennessä oli tapahtunut vapaaehtoisten aikuisten toiminnassa. Kerroin lyhyesti kuinka kehittämisprosessi etenisi syksyn aikana, tavoitteemme oli analyysin avulla laatia vapaaehtoistoimintaan kehittämissuunnitelma. Vältin tarkoituksella käyttämättä strategiaa saana, sillä sen käyttäminen olisi voinut ohjata tulevat keskustelut yleiselle ja abstraktille tasolle (Honkanen 2006, 415).

Kerroin SWOTin perustuvan siihen, että organisaatio nähdään avoimena, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana systeeminä. Ulkoisen ja sisäisen ympäristön määrittelyni olin tehnyt ennakkoon ohjaajamme kanssa. Honkasen mukaan emo-organisaatio nähdään aina sisäiseen ympäristöön kuuluvana, hänen mielestä on harkittava tarkoin kannattaako tätä ottaa mukaan tarkasteluun lainkaan (Honkanen 2006, 412). Tein työntekijämme kanssa ennakkoon

päätöksen, sijoitimme emo-organisaation ulkoiseen ympäristöön. Päätökseemme vaikutti se, että Fallkullan uhat nähtiin tulevan ”virastostamme”. Pidimme tärkeänä ottaa keskusteluun omasta organisaatiosta tulevat uhat, näin voisimme miettiä mahdollisuuksia vaikuttaa sieltä tuleviin uhkiin. Myös myöhemmin hyödynsin prosessin aikana työyhteisön jäsenten näkemyksiä tehdessäni valintoja ja muutoksia kehittämistyössä. Henkilöstön jäsenten kanssa käymät keskustelut mahdollistivat syvällisemmän itse reflektoinnin sekä henkilöstön tietojen ja taiton hyödyntämisen prosessin kuluessa.

Kerroin myös työyhteisölleni roolini, olisin työskentelyn aikana tutkija sekä työnjohtaja.

”Kadehdi en niitä, jotka luotuja on kaksoiselämään. Joskus tuntuu etten kunnolla saa eletyksi tätä yhtäkään” Juice Leskinen.

Roolini ei ollut siis kadehdittava. Kaksoisroolini tarkoitti käytännössä sitä, että yhteisissä pien- ja parityöskentelyissä pääroolini oli työnjohtaja, osa työyhteisöä. Yhteisten työskentelyjen jälkeen olin tutkija, joka tarkastelisi henkilöstön toimintaa, johon myös työnjohtaja kuului.

Kerroin myös, että en tule pysymään rooleissani sataprosenttisesti. Tässä yhteydessä pyysin työyhteisöltä lupaa käyttää aineistoamme opinnäytetyön materiaalina. Lupasin työyhteisönjäsenille anonymiteetti suojan.

7.1. Suuntana sitoutuminen

Ensimmäiseen vaiheen työstöön oli kaksi viikkoa aikaa. Työstämisen avuksi olin laatinut lomakkeen, jossa oli SWOTin pohjaruudukko (liite 1). Lomakkeesta selvisi mistä analyysissä oli kyse, kuka oli vapaaehtoinen aikuinen ja kuinka kehittämisprosessi etenisi. Ulkoiselta asulta työskentelypohja oli lähes liikuttava. Olin kirjoittanut sen tussilla ja tuin väriyksellä sisäisen ja ulkoisen ympäristön hahmottamista. Lomakkeen ulkoinen asu oli kuitenkin tarkkaan harkittu ja suunniteltu, sen tavoitteena oli vapauttaa tunnelmaa ja varmistaa että analyysit tehtäisiin. Määrittelin työyhteisön jäsenten tarvitsevan analyysin tekoon noin 15 minuuttia, tässä ajassa ihmiselle tulisi tärkeimmät asiat mieleen.

SWOTin ensimmäisen vaiheen sai tehdä yksin, kaksin tai kolistaan. Ainoastaan kaksi työyhteisön jäsentä vastuutettiin huolehtimaan, että tuntityöntekijät pääsisivät osallistumaan analyysin tekoon. Työyhteisön jäsenet saivat itse päättää milloin he tekisivät analyysit, takaraja niillä oli 20.10.

Viikkokokouksessa 20.10. keskustelimme SWOTista. Kaikki eivät olleet tehneet analyysiä, vaikka eräpäivä oli ollut jo. Haasteeksi työnsuorittamiseen aikataulun mukaisesti oli osoittautunut ”ei ole ollut aikaa”, ”ei me olla oltu samoissa vuoroissa, koska sen piti olla valmis?”. Nämä lainaukset voivat sisällöllisesti olla faktaa tai nämä voivat olla selityksiä, vailla todellista syytä. Mielestäni nämä lainaukset kertoivat toisten työyhteisön jäsenten heikosta tilannemotivaatiosta. Työyhteisön jäsenten erilainen tilannemotivaatio selittää miksi kaikki työyhteisön jäsenet eivät toimineet tässä tilanteessa samoin. (Ruohotie 1998, 41–42.) Vaikka nykykäsitteiden mukaan yksilö tuottaakin oman motivaationsa, sen kehittymiseen pystytään vaikuttamaan rakentamalla optimaalisia oppimisympäristöjä. (Byman 2002, 26 – 34.) Tästä voin päätellä, etten ollut pystynyt rakentamaan toimintaympäristöä optimaaliseksi kaikille työyhteisön jäsenille. Työntekijöiden lainaukset osoittavat myös sen, kuinka osallistava kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja, joka on poissa varsinaisesta työstä, tässä tapauksessa nuorten ohjauksesta. (Honkanen 2006, 372 – 374.) Osa työyhteisönjäsenistä panosti aikansa varsinaiseen työhön, eivätkä vähentäneet resursseja sieltä. Kehittämisen suunnitelman muuttaminen, osoittaa todeksi sen, ettei osallistavaa kehittämissuunnitelmaa voi ennakoita (Honkanen 2006, 372 – 374).

Viikkokokouksessa muistutin uudelleen työyhteisönjäseniä siitä, että osallistamalla SWOTin tekoon se antaisi meille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhömmee. Sovimme yhdessä uuden aikarajan, johon mennessä kaikkien SWOTien tuli olla valmiit. Sopimalla yhdessä aikarajan, halusin saada kaikki työyhteisön jäsenet sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Useat kansainväliset ja suomalaiset tutkimukset osoittavat, että juuri henkilöstön sitoutumattomuus vaikuttaa kehittämissuunnitelmien toteutumattomuuteen (Nakari & Valtee 1995, 45). Olisi siis hukkaan heitettyä aikaa, jos en saisi henkilöstöä tässä vaiheessa sitoutumaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Tavoitteenani oli yhteisesti sovitun aikarajan jälkeen koostaa henkilöstön analyysit yhteen, jotta voisimme jatkaa SWOTin työstämistä kohti kehittämissuunnitelmaa.

SWOTin ensimmäisen vaiheen työskentely pohjia palautettiin kuusi kappaletta, joiden tekemiseen oli osallistunut seitsemän päätoimista nuorisohjaajaa, toiminnanjohtaja, työnjohtaja, kolme tuntityöntekijää ja yksi harjoittelija. Kaikki työyhteisön jäsenet pystyivät tuottamaan SWOTin yhteisesti sovitun aikarajan sisällä. Työyhteisön tilannemotivaatio oli nyt parempi kuin aikaisemmin. He olivat myös itse päässeet vaikuttamaan aikatauluun, joka saattoi vaikut-

taa aikataulussa pysymiseen ja tämän kautta se vaikutti suoraan toimintamme parempaan laatuun. (Honkanen 2006, 372 - 374). Jos ajatellaan työyhteisön aikataulun peltämisen syiden oleenkin faktoja, loi aikataulutukseen osallistuminen optimaalisemman oppimisympäristön, joka mahdollisti kehittämisprosessiin osallistumisen (Byman 2002, 26). Työyhteisön pysyminen aikataulussa ja osallistuminen kehittämisprosessiin, oli osoitus siitä, että työyhteisön jäsenet olivat valmiit sitoutumaan yhteistoiminnalliseen kehittämisprosessiin.

SWOTin työstämiseen määritelty 15 minuutin työskentelyaika, oli osalle henkilöstöstä riittävä ja toisille kyseinen aika riittänyt. *”Hei, tää on nyt tämmönen, mutta mä tein sitä vaan sen 15 minuuttia, tai en ihan sitäkään”* (Nuoriso-ohjaaja 1), näin kommentoi työyhteisön jäsen, joka työskenteli yksinään. Toinen ohjaaja kommentoi työskentelyaikaa *” Ei, se 15 minuuttia varmaan riittänyt kellekään, meillä meni melkein tunti, osa ajasta meni vaan siihen, että ymmärrettiin kaikki mitä mitä pitää tehdä”* (Nuoriso-ohjaaja 2), näin kommentoi työntekijä, joka työsti tämän vaiheen nelihenkisessä ryhmässä. Jos tarkastellaan aikaa tehokkuuden näkökulmasta, ajankäytön erilaisuus on merkittävä. Yksinään työskentelevä käytti Fallkullan työaikaa 15 min, kun taas nelihenkisen ryhmä käytti neljä tuntia yhteisestä työajasta. Toisaalta yksin työskentely tuotti laadullisesta näkökulmasta heikomman tuloksen, sillä siinä ei pystytty hyödyntämään erilaisia näkökulmia. Yksin työskentelyä voidaan verrata asiantuntijakeskeiseen kehittämiseen, jolloin itse kehittäminen on nopeaa, mutta siinä ei hyödynnetä muun henkilöstön ajatuksia (Honkanen 2006, 372 – 374).

Yksi ryhmän jäsen kommentoi omaa *osallistumistaan ”Mä en ollut oikeen mukana tosissaan tossa ensimmäisen vaiheen työskentelyssä”* (Nuoriso-ohjaaja 3). Kommentin rehellisyys eikä sen sisältö yllättänyt minua. Työyhteisössämme oli totuttu olemaan rehellisiä ja pidin luonnollisena, ettei jokaiseen työtehtävään osallistuta aina sataprosenttisesti. Kommentti kuitenkin osoitti sen, ettei kaikkien kohdalla toteutunut yksilöllisen vastuun kantaminen ja sosiaalinen riippuvuus, sillä tämä työntekijä ei ollut tuonut omaa panostaan ryhmän käyttöön. Pystyin tästä kommentista päättelemään, että joukossamme oli tässä vaiheessa vapaamatkustaja, ellei jopa sosiaalinen laiskottelija (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 255). Mutta löytyikö joukostamme Raukkis? Ei.

Sisäiseen ympäristöön oli kirjattu 31 erilaista vahvuutta. Sisäisen ympäristön heikkouksia oli kirjattu 22 kappaletta. Ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia kirjattiin 15 kappaletta. Ulkoisen ympäristön uhkia kirjattiin kymmenen kappaletta. Määrällisesti analysoitaessa työyhteisön pienryhmissä työstettyjä SWOTEja, nähtiin että työyhteisö löysi 30 % enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Tästä voitiin tehdä kaksi päätelmää. Ensinnäkin voitiin tehdä päätelmä, että työyhteisö koki omaavansa enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Toisaalta tuloksista voidaan päätellä, ettei henkilöstö kyennyt tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti, jota pidin perusedellytyksenä yhteistoiminnallisessa kehittämisessä (Kiviniemi 1999, 64–65). Tämä päätelmä johti ajatukseen, että työyhteisön tilasta työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella oli tehty virheellinen johtopäätös, työyhteisö ei ollut kykenevä kehittämään toimintaa yhteistoiminnallisesti. Pelkkä määrällinen analyysi voisi johtaa arvoituksen ratkaisun harhapoluille, tästä syystä oli tarpeellista tarkastella myös tuloksia laadullisen analyysin avulla ja tehdä vasta näiden analyysien jälkeen tulkintoja. Sisällöllinen teemoittelu tehtiin yhdessä työyhteisön kanssa. Tämä osoitti työyhteisön aktiivisen roolin osallistavan toimintatutkimuksen tutkijoina (Toikko & Rantanen 2009, 30). Sisältöanalyysin tein yhteisen sisällöllisen teemoittelun jälkeen.

Sisäiseen ympäristöön oli kirjattu 31 erilaista vahvuutta. Teemoja olivat ”ammattitaitoinen henkilöstö”, ”monipuolinen toiminta”, ”vapaaehtoisten saama hyöty” ja ”vapaaehtoiset tuottavat toimintaan lisäarvoa”. Sisäisen ympäristön heikkouksia oli kirjattu 22 kappaletta. Sisällöltään ne olivat laajempia kokonaisuuksia kuin sisäisen ympäristön vahvuudet, joka selittää miksi vahvuuksia oli 30 % enemmän kuin heikkouksia. Keskeiset teemat olivat ”vapaaehtoisten taidot ja tiedot eläinten kanssa työskennellessä”, ”työyhteisön yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen puutteelliset tiedot”, ”työyhteisön arvostuksen välittyminen vapaaehtoisille”, ”henkilökunnan sitoutuminen toimintaan”, ”toiminnan vastaaminen vapaaehtoisten tavoitteisiin, tarpeisiin ja toiveisiin” sekä ”ristiriitaiset kasvatukselliset tavoitteet vapaaehtoisten ja henkilöstön välillä”.

Ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia kirjattiin 15 kappaletta. Teemoja oli ”viraston tuki ja resurssit”, ”henkilöstöresurssien vapautuminen”, ”markkinointi ja imagon vahvistuminen”, ”palkitseminen ja vuorovaikutuksen laajentuminen lasten- ja nuorten parissa toimiviin tahoihin”. Ulkoisen ympäristön uhkia kirjattiin kymmenen kappaletta, joita ei teemoiteltu. Ne olivat ”vääränlaiset motiivit”, ”väärän tiedon tai kuvan välittäminen, joka rikkoo imagoa”, ”vapaaehtoisilla ei ole kokonaisvaltaista näkemystä tilan asioista tai toiminnasta ja niistä seuraa

omia tulkintoja ja tekoja”. Uhiksi koettiin myös seuraavat, ”ohjaajamme joutuvat kouluttamaan muualle vapareita” sekä ”painostetaan menemään mukaan laajempaan toimintaan, koska hommaa voi pyörittää vapaaehtoisilla”.

Pienryhmätyöskentelyn kirjaukset osoittivat henkilöstön kyvyn pohtia vapaaehtoisten aikuisten toimintaa kokonaisvaltaisesti. Reflektio on kokemusoppimisen yksi perusprosessi. Reflektiolla tarkoitan peiliin katsomista, oman toiminnan ja ajattelun pohdiskelua. Kriittinen pohdiskeleva havainnointi on uuden asian oppimisen kannalta kaikkein tärkeintä, siksi oli tärkeää ohjata työyhteisön jäsenet yhteiseen pohdiskeluun (Leppilampi & Piekkari 1999, 10). Lisäksi kirjaukset osoittivat määrällisen analyysin virheellisen tulkinnan henkilöstön kyvystä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti, sillä henkilöstö kykeni löytämään vapaaehtoistoiminnasta kehittämistarpeita. Erillisten kirjausten runsaus ja monipuolinen tarkastelu oli osoitus motivoituneista työntekijöistä, jotka olivat valmiit jakamaan omia ajatuksiaan muiden kanssa. Työnjohtajana koin kirjausten avoimuuden työyhteisön luottamuksen osoituksena. Tämä huomio tuki omaa aikaisempaa päätelmää työyhteisön tilasta. Työyhteisöllä ei ollut tarvetta peitellä heikkouksiaan. Tämä huomio olisi jäänyt tekemättä, jos kehittäjänä olisi toiminut ulkopuolinen konsultti. Ensimmäisen vaiheen keskeisin tehtävä oli ohjata työyhteisön jäsenet pohtimaan vapaaehtoisten aikuisten toimintaa, siinä se onnistui. Lisäksi SWOT työskentelyn ensimmäisen vaiheen tehtävä oli herättää työntekijät huomaan itse vapaaehtoistoiminnan kehittämistarpeet ja saada henkilöstö sitoutumaan toiminnan kehittämiseen. Analyysini perusteella pystyi vakuuttumaan henkilöstön halusta osallistua ja sitoutua kehittämisprosessiin.

7.2. Yhteinen ymmärrys muotoutuu

Toiseen yhteiseen tapaamiseen osallistuivat Fallkullan seitsemän nuoriso-ohjaajaa ja tilan työnjohtaja. Tapaamisessa oli tarkoitus esitellä vapaaehtoista aikuisista tehty haastattelututkimus, käsitellä kooste työyhteisön tekemästä SWOTista ja valita jatkotyöskentelyn kohteet.

Olin tehnyt syksyllä 2009 vapaaehtoistoiminnasta toimintatutkimuksen, jossa kehitin/tutkin Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoimintaa yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Tutkimusmenetelminä käytin yksilöhaastatteluja sekä havainnointia. Yksilöhaastattelujen avulla selvitin haastateltavien aikuisten motivaatiotekijöitä ja näiden yhteyttä ikäsidonnaisiin kehitystehtäviin. Lisäksi selvitin vapaaehtoisten kokemuksia ja ajatuksia harjoittelusta sekä toimintaan

osallistumisesta. Tutkin vapaaehtoisten aikuisten ryhmäprosessin kehittymistä sekä tämän yhteisön ja Fallkullan henkilöstön välisen kontaktipinnan kehittymistä. Esittelin tästä aineistosta vain sen osan, joka palveli mielestäni kehittämistä.

Toimintatutkimuksen olisin voinut esitellä jo ennen ensimmäistä SWOTin työstövaihetta, sillä se olisi toiminut analyysiin virittäjänä. Olin kuitenkin päätenyt tarkoituksella juuri tähän järjestykseen, sillä uskoin järjestyksen vaikuttavan prosessin tuloksiin myönteisesti. Toimintatutkimukseni olisi ohjannut työyhteisöä liiaksi ja vaikuttanut projektimme tuloksiin. Oletukseni oli myös se, että tutkimustulokseni eivät olisi kiinnostaneet, sillä prosessin alkuvaiheessa meillä ei olisi ollut tiedolle tarvetta. Tilannemotivaatio olisi ollut heikko ottamaan vastaan tarjolla ollutta tietoa. Nyt uskoin, että tilannemotivaatio oli toisenlainen, olimme aidosti kiinnostuneet siitä, miksi vapaaehtoiset aikuiset työskentelevät toiminnassamme. Oikeasta tilannemotivaation tulkinnasta sain heti esittelyn jälkeen vahvistuksen, kun työyhteisön jäsen kommentoi tutkimuksen esittelyä.

”Kun mä työstin SWOTia, mä tajusin etten ymmärrä, miksi ne tekee meillä töitä. Toi auttoi ainakin mua ymmärtämään niitä paremmin, nyt ei ole niin syyllinen olo, kun pyytää niitä auttamaan jossakin. Nyt mä ymmärrän, että ne haluaa oikeasti olla avuksi ja hyödyksi, eikä vain hengaila. (Nuoriso-ohjaaja 1.)

Toimintatutkimuksen esittelyn jälkeen siirryimme käsittelemään SWOTin ensimmäistä koostetta. SWOT kooste käsiteltiin analyysiruutu kerrallaan. Jokainen kohta luettiin ääneen ja keskustelimme niistä kohdista, jotka herättivät lisäkysymyksiä tai jotka koettiin erityisen tärkeiksi. Työyhteisön näkemykset poikkesivat käsittelyn alussa voimakkaasti toisistaan. Keskeistä tässä vaiheessa oli työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, jonka tehtävänä oli tuoda esiin erilaiset näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 117). Useampi puheenvuoro alkoi sanoilla ”nyt mä en ymmärrä”, ”mitä tämä tarkoittaa”, ”tarkoitatko”, ”oletko oikeasti tota mieltä”, ”ollaanko me oikeasti tätä mieltä ” Tätä vaihetta voitaisiin kutsua myös yhteisen ymmärryksen löytämisen vaiheeksi.

Erityiseen keskusteluun nousi ulkoisesta ympäristöstä koetut uhat. Kohdan ”*syntyy paineita mennä mukaan laajempaan toimintaan, koska hommaa voi pyörittää vapaaehtoisilla*” käsitteilyssä syntyi kiihastakin keskustelua sen todenperäisyydestä ja tämän uhan toteutumisen mahdollisuudesta. Tällä uhalla tarkoitettiin sitä, että ammattitaitoisesta palkatun nuoriso-ohjaajan

töitä alkaa tehdä vapaaehtoinen ja virastolta tulee määräys toiminnan laajentamiseen ja lisäämiseen. Keskustelimme tästä uhasta ja mihin se saattaisi pahimmillaan johtaa; kunnallisen nuorisotoimen lakkauttamiseen. Tässä vaiheessa oli lupa kauhistella, seuraavassa pienryhmätyöskentelyssä oli tarkoitus vasta ratkaista uhat konkreettisilla toimenpiteillä. Tämä vaihe oli merkittävä, koska työyhteisön jäsenillä oli oikeus tuoda omat näkemykset esiin ja niistä oli lupa keskustella. Yhteisen keskustelun ja perusteluiden tuloksena kehittyi yhteisymmärrys nykytilanteesta ja tulevaisuuteen vaikuttavista asioista. Yhteiseen keskusteluun osallistuivat kaikki läsnä olevat työntekijät. Ilmapiiri vapautui selkeästi yhteisen keskustelun kautta.

Alkuperäinen suunnitelma oli ollut jatkaa kaikkien esiin tulevien asioiden työskentelyä kohti konkreettisia toimenpiteitä. Asioiden runsaus aiheutti tilanteen uudelleen arvioinnin. Etsin ratkaisua yhdessä nuoriso-ohjaajamme kanssa. Mielestämme ei ollut järkevää jatkaa kaikkien asioiden eteenpäin vientiä, sillä silloin olisimme saaneet pitkän listan toimenpiteitä, joita emme olisi voineet toteuttaa. Oloimme kehittäneet toimintaa tietokoneen muistiin. Päätimme muuttaa alkuperäistä suunnitelmaa. Tämä osoitti jälleen kerran sen, että suunnitelmia tulee muuttaa, jotta ne vastaisivat tarkoitustaan.

Yhteisen koosteen käsittelyn jälkeen valitsimme kustakin ruudusta kolmesta kuuteen kohtaa, joita lähtisimme työstämään eteenpäin ryhmitöinä kohti konkreettisia toimenpiteitä. Valinnat tehtiin keskustelemalla ja mielipiteitä vaihtamalla. Valinnan yhteydessä yhdistimme samaan teemaan kuuluvia kirjauksia, jotta saimme aikaiseksi laajempia kokonaisuuksia. Työstettävien kohteiden valinta sujui ilman kompromisseja, sillä edellisessä vaiheessa käydyt perusteelliset keskustelut olivat vapauttaneet ilmapiirin ja tunnelman. Tämän vaiheen työskentely osoitti työyhteisön kyvyn kuunnella muiden mielipiteitä ja hyväksyä erilaiset näkemykset. Tämä ilmeni työyhteisön jäsenten esittämällä tarkentavilla kysymyksillä. Työyhteisön motivaatio projektin eteenpäin viemiseen ja siihen sitoutumiseen kasvoi merkittävästi uhkien käsittelyn myötä. Ulkoisen ympäristön uhkien käsittelyn aikana työyhteisömme me-henki kasvoi.

Yhteisen käsittelyn päätteeksi kertosin kuinka prosessimme etenisi tästä eteenpäin. Seuraavaksi oli pienryhmätyöskentelyn vaihe, jossa valituista kohdista työstettäisiin konkreettisia kehittämissuunnitelmia, kuten tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuuluu (Toikko & Rantanen 2009, 22 – 23). Käsittelyn loppupuolella työyhteisön jäsenet tarkistivat kalentereistaan

sopivia pienryhmäaikoja, tämä osoitti minulle henkilöstön halun jatkaa työskentelyä. Tapaus päättyi työyhteisön jäsenen tarkentavaan kysymykseen.

”Sä haluat siis jotain ihan konkreettisia ehdotuksia?”

”JOO-o”, vastasi kehittäjä.

Toisen vaiheen työskentelyryhmät oli määritelty ennakkoon työvuorojen mukaan. Jokaiselle ryhmälle oli varattu kaksi erillistä aikaa, joista ryhmät saivat valita itselleen sopivimman ajan. Pystyimme näin ehkäisemään edellisessä ryhmätyössä nousseen haasteen, joka oli yhteisen sopivan ajan löytäminen ryhmätyölle ja aikataulussa pysyminen.

Jokaiselle ryhmälle tuli kaksi SWOTin kohtaan, kuitenkin niin, että kaikki ryhmät työstivät sisäisen ympäristön heikkouksia. Heikkouksia käsiteltiin kaikissa ryhmissä, koska tämän kohdan konkreettiset ehdotukset ohjaavat toiminnan tulevaisuutta eniten. Tämä työvaihe mahdollisti työyhteisön ratkaista itse työssään kohtaamansa haasteet. Työyhteisön kyky reflektoida oli tässä työvaiheessa keskeisintä. Reflektoinnissa käytimme apuna kysymyksiä. Uhkien kohdalla apukysymys oli, miten tai millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä ne voidaan välttää, lieventää tai poistaa? Uhkakuvia maalaamalla työelämässä on helppo vajota peruspessimismiin ja negatiiviseen suhtautumiseen. Tämä puolestaan voi johtaa työhyvinvoinnin heikentymiseen, ellei oletettuja uhkia osata ratkaista, nyt oli ratkaisujen vuoro. Vahvuuksien kohdalla apukysymys oli, kuinka näitä voidaan käyttää paremmin hyödyksi tai jopa vahvistaa? Mahdollisuuksien ruudukossa apukysymyksemme oli, kuinka näiden hyödyntäminen voidaan varmistaa?

7.3. Kohti kehittämissuunnitelmaa

Toinen pienryhmä työskentely toteutui aikataulun mukaisesti. Havainnoin, ettei se ei kuormittanut työyhteisön jäseniä, kuten edellinen ryhmätyö oli tehnyt. Keskustelut jotka kantautuivat korviini, kertoivat minulle innostuneista työntekijöistä. Konkreettisista ehdotuksista tehty kooste oli myös ajallaan valmis. Konkreettisten kehittämissuunnitelma-koosteen tekoon oli osallistunut kaikki Fallkullan kotieläintilan päätoimiset työntekijät. Kaikki näytti sujuvan tällä kertaa suunnitelman mukaisesti. Koosteen käsittelylle, hyväksynnälle ja vastuuttamiselle oli varattu 24.10. kolmen tunnin käsittelyaika. Kehittämisprosessi suorastaan kulki kuin juna, kunnes si-

säisen Intran kautta totuus valkeni. *”Tervetuloa laajennettuun osastokokoukseen Oulunkylän nuorisotalolle 24.10.”* Kokous oli yksi työnantajan ja henkilöstön virallisesta yhteistoiminnasta. Emme voineet kuin siirtää koosteen käsittelyä, kuten muissakin työpaikoissa yhteisen ajan löytäminen oli haaste. Siirsimme oman käsittelyn 2.11. iltapäiväksi.

Kaikkiaan erilaisia kehittämisehdotuksia oli 58 kappaletta. Ehdotusten suuri lukumäärä olisi vaikeuttanut yhteistä käsittelyä, niinpä teemoittelin ehdotukset ja otsikoin ne teemojen sisällön mukaan. Kaikilla ehdotuksilla ei ollut varsinaista yhteistä nimittäjää ja nämä ehdotukset jätin teemoittelematta. Tämän jälkeen teemoja tai erillisiä ehdotuksia oli 25 kappaletta. Kaikki ehdotukset eivät täyttäneet kriteeriä ”konkreettinen ehdotus”, ne olivat käsitteellisiä ja jopa abstrakteja. Mitään ehdotusta en poistanut teemoittelu vaiheessa, vaikka samoja ehdotuksia oli useampiakin.

Toiseen yhteiseen tapaamiseen osallistuivat päätoimiset työntekijät ja työnjohtaja, yksi työntekijämme oli työlomalla. Kävimme jokaisen ratkaisuehdotuksen läpi ja keskustelimme siitä kuinka, kukin koki ehdotuksen. Suunnitelmassani olin mieltänyt tämän vaiheen yhteistoiminnalliseksi pöllumispajaksi, tarkoitus oli pölliä hyviä toimenpiteitä toisiltamme ja oppia toisiltamme. Koosteesta selvisi, että työyhteisömme jäsenten tietoperusta oli hyvin erilainen. Muutamat konkreettiset ehdotukset olivat jo käytössä, tämä vain ei ollut kaikkien tiedossa. Tämä tulos hämmensi minua aluksi, kuinka en ollut tätä aiemmin huomannut. Nopeasti oivalsin, että minulla oli loistava tilaisuus hyödyntää kehittämisprosessia myös perehdyttämisvälineenä. Tämä tapaaminen osoittautui tilaisuudeksi kertoa käytössä olevista käytänteistä. Prosessi oli tuottanut uuden elementin, jota ei voinut tietää ennakkoon; se toimi myös koulutustilaisuutena.

Konkreettinen ehdotus *”On tärkeää, että myös henkilökunta ja tuntityöntekijät koulutetaan”* herätti työyhteisössä keskustelua ja jopa selkeää vastustamista. Tähän kommentoi nuorisohjaaja seuraavasti:

”Mä en ainakaan osallistuis tommoseen koulutukseen” (Nuorisohjaaja 6).

Keskustelu jatkui yhtä tasokkaana myös työnjohtajan puolelta:

”Kyllä sä osallistuisit, jos mä määräisin, mutta et sä oikeesti osallistuis, paikalla sä olisit kyllä”.

Keskustelu jatkui siitä millainen koulutustilaisuuden tulisi olla, kunnes samainen aktiivisesti osallistuva, mutta kielteisesti koulutustilaisuuteen suhtautuva nuoriso-ohjaaja totesi yllättyneellä äänellä:

”HEI, mut tähän on koulutusta” (Nuoriso-ohjaaja 6).

Käsiteltävän ehdotuksen jälkeen, meillä oli mahdollisuus joko hylätä tai hyväksyä ehdotus. Ehdotusten hylkäämiset eivät perustuneet siihen, olivatko ehdotukset konkreettisia vai eivät. Hylkäämisen syyt perustuivat siihen, että ratkaisuksi oli ehdotettu samoja asioita tai sitten ehdotusta ei koettu työyhteisön kannalta merkittäväksi. Kehittämisprosessi ei ole ennakoitavissa, sillä se kehittyy prosessin aikana vastaamaan osallistuvien jäsenten tarpeita (Honkanen 2006, 373), hyväksyimme kehittämissuunnitelmaksemme 25 erillistä ehdotusta, joista muodostui konkreettinen Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten kehittämissuunnitelma.

Alkuperäisen SWOTin toteuttamissuunnitelman mukaan tarkoituksemme oli tässä käsittelyssä sopia, ketkä vastaavat yksittäisten kehittämissuunnitelmien eteenpäin viennistä. Tätä emme kuitenkaan pystyneet toteuttamaan, sillä muuttunut käsittelyaikamme oli tähän liian lyhyt. Alkuperäisen suunnitelman muuttuminen uhkasi pysäyttää prosessin lähes kahdeksi kuukaudeksi. Tämä johtui siitä, että riittävän pitkä yhteinen aika olisi löytynyt tammikuun lopusta. Prosessin pysähtyminen olisi vaikuttanut työyhteisön jäsenten motivaation heikentymiseen. Olisi saattanut tulla tunne, että asiat jäävät kesken ja ne eivät toteudu, jälleen kerran olisimme kehittäneet toimintaa tietokoneen muistiin. Honkanen kuvaa tätä tilannetta seuraavasti, lopputulokseksi saattaa jäädä kehittämistarpeiden ja hankkeiden luettelo, jota ei toteuteta koskaan (Honkanen 2006, 76). Päätimme jatkaa työskentelyä parityöskentelynä. Nuoriso-ohjaajamme kanssa kävin läpi hyväksytyt kehittämis ehdotukset ja pohdimme kenen vastuulla kyseisen ehdotuksen toteuttaminen olisi. Päädyimme kahdenlaiseen vastuuttamiseen, vastuutimme työyhteisön ja vapaaehtoisten vastuu henkilön. Puhtaaksi kirjoitetun vapaaehtoisten aikuisten kehittämissuunnitelman esittelimme työyhteisölle viikkopalaverissa. Yhteistoiminnallisen kehittämisen konkreettinen tulos oli Fallkullan vapaaehtoistoiminnan kehittämissuunnitelma, joka tuli osaksi tilan 2010 toimintasuunnitelmaa.

8 POHDINTA

Kehittämisen prosessin alkaessa työyhteisön kaikki jäsenet eivät olleet motivoituneita kehittämiseen. Huomasin myös vastustusta ja epäilyjä toimintani rehellisyydestä. Projektin alussa jouduin hyvinkin hyökkäävien kysymysten kohteeksi. Työyhteisön jäsenet odottivat minun kertovan oikeat vastukset. Pitäydyin roolissani, olin yksi työyhteisön jäsenistä. Useaan kertaan toistin, että kyseessä oli meidän kehittämissuunnitelma, jonka tuli olla myös meidän näköisemme. Emme suorittaneet tehtävää kenellekään ulkopuoliselle henkilölle vaan rakensimme itsellemme työvälinettä.

Kokonaisuudessaan yhteistoiminnallinen kehittäminen onnistui Fallkullan kotieläintilalla, tähän vaikutti osaltaan työyhteisö, jonka kanssa kehittäminen toteutettiin sekä toimimiseni kehittäjänä. Kehittäjänä katson onnistuneeni kannustamaan työyhteisön jäseniä tarkastelemaan vapaaehtoisten aikuisten toimintaa kriittisesti. Kehittämistyölle olin onnistunut suunnittelemaan toimivan rakenteen. Työskentelyrakenteiden vaihtelu vaikutti positiivisesti työyhteisön väliseen vuorovaikutukseen. Ne mahdollistivat kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumisen keskusteluihin sekä monipuolisen toiminnan tarkastelun. Kehittämisen prosessin aikana syntyneitä motivaatio hukkaa en pystynyt täysin ehkäisemään. Prosessin edetessä työyhteisön jäsenten motivaatio ja prosessiin osallistuminen kuitenkin vahvistuivat.

Kehittäjänä joudun muuttamaan kehittämissuunnitelmaani, jotta se olisi vastannut paremmin toimintaamme. Ensimmäinen muutos koski SWOTin ensimmäisessä vaiheessa tulleiden asioiden jatkotyöstämistä kohti konkreettisia toimenpiteitä. Asioiden runsaus ohjasi minut pohtimaan ratkaisua yhdessä työyhteisömme jäsenen kanssa. Mielestämme päädyimme hyvään ja perusteltuun ratkaisuun, kun päätimme valita kustakin ruudusta kolmesta kuuteen kohtaa, jotka johdimme kohti konkreettista kehittämissuunnitelmaa. Erityisen hyvänä valintana pidän sitä, että kehittämissuunnitelman alussa tein yhdessä työyhteisön jäsenen kanssa vapaaehtoistoiminnan sisäisen ja ulkoisen määrittelyn. Asetimme oman emo organisaation ulkoiseen ympäristöön, vastoin Honkasen ohjeita. Valintamme oikeellisuus tuli julki SWOTin toisessa yhteisessä käsittelyssä, jossa käsitelimme omasta organisaatiosta tulevaa uhkaa. Näiden uhkakuvien käsittely kiinteystti yhteisöämme ja halusimme ehkäistä uhkien toteutumisen. Aikataulu muutosten takia, jouduin muuttamaan aikataulua niin, ettei kehittämissuunnitelmaa voitu viedä koko työyhteisöllä loppuun. Päädyin työyhteisön jäsenen kanssa siihen,

että kehittämissuunnitelman vastuuttaminen tehtiin parityönä ja lopullinen tulos esiteltiin työyhteisölle viikkokokouksessa. Tämä ratkaisua ei ollut hyvä. Mielestäni prosessi olisi pitänyt, työstää loppuun asti työyhteisön kanssa. Ratkaisustamme saattaa seurata se, ettei lopulliseen vastuuttamiseen sitouduta. Koko kehittämissuunnitelman toteutumisen vastuu saattaa kaatua työnjohtajan niskaan.

Muutosten tekeminen osoittaa kykyä kehittäjänä havainnoida ja tehdä tarvittavia väliintuloja silloin kun se palvelee kehittämistoimintaa, tämä osoittaa kykyä toimia itsenäisesti ja tehdä ratkaisuja. Toisaalta tehdessäni muutoksia yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa, osoittaa se kykyä pyytää ja vastaanottaa tukea. Minun on mahdollista kehittyä kehittäjänä, koska en ole tietäväni ja oivaltavani oikeita ratkaisuja aina itse.

Toimin tässä kehittämissuunnitelmassa kaksoisroolissa. Se ei aiheuttanut työyhteisöllemme minikäänlaisia ongelmia, sillä toimin usein työyhteisömme kehittäjänä ja asioiden esiin nostajan roolissa. Itselleni tuotti ongelmia eniten kolmoisrooli: työnjohtaja, kehittäjä ja opiskelija. Opiskelijan rooli oli tässä prosessissa haastavin. Olin opiskelijana päätenyt keräämään aineistoa monipuolisesti. Näin jälkikäteen voin todeta, että objektiivinen havainnointi oli todella haastavaa.

Postiivisesti olin yllätynyt siitä kuinka loistavasti olin valinnut juuri oikean paikan vapaaehtoisten aikuisten haastattelututkimuksen esittelylle. Aika, paikka ja tarve aihe vaikuttivat siihen, että työntekijät olivat aidosti kiinnostuneet vapaaehtoisten aikuisten haastattelututkimuksesta. Näin jälkikäteen pohdin sitä, kuinka paljon joidenkin työntekijöiden mielipiteet ohjasivat lopulta kokemattomimpien työntekijöiden mielipiteen muodostumista. Jos työntekijä perustelee perusteluiden jälkeen omaa mielipidettään, kuinka se vaikuttaa muiden mielipiteeseen? Isä vainaani sanoi aina, ettei se ole oikeassa, joka lujaa ja paljon puhuu, totuus löytyy aivan muualta. Minulle heräsi epäily, toteutuiko yhteistoiminnallinen kehittäminen niin loistokkaasti kuin kuvittelin. Jäikö jotakin sanomatta? Jäikö jotakin huomaamatta?

Prosessin aikana koin useaan otteeseen epävarmuutta, sillä en voinut ennakoita mitä tulen kohtaamaan ja mihin päädymme. Tilanteet kohtasin sellaisina kuin ne tulivat. Oman motivaation ja vireen ylläpitäminen kehittämissuunnitelmassa oli haasteellista. Näiden kokemuksen pohjalta olisin voinut kiinnittää prosessissa huomiota enemmän alustuksiini ja henkilöstön vireystilan nostamiseen. Näin toimien olisin pystynyt vahvistamaan myös omaa vireystilaani, jolla oli

suora yhteys motivaatioon. Prosessilla oli liian tiukan aikataulun, josta kiinnipitäminen aiheutti paineita. Varasuunnitelman tekeminen olisi helpottanut tilannetta.

Minulle kehittämisprosessin tekeminen opetti sen, että on haastavaa saada aikuiset ihmiset innostumaan uusista asioista. Olemalla itse innostunut jostakin ja valmiina kokeilemaan uusia asioita ei riitä siihen, että muutkin kokisivat samoin. Tein jopa päätelmän, että prosessin alussa innokkuuteni ja kehittämishalukkuuteni vaikutti toisiin työyhteisön jäseniin negatiivisesti. Tämä ilmeni vastustuksena ja jopa välillä uhmakkuutena. Olen kuitenkin sitä mieltä, että ”pienistä puroista kasvaa suuri joki”, yhdessä kehittäminen lähtee liikkeelle pienistä konkreettisista asioista, jotka haittaavat jokapäiväistä työntekoa. Kun useita näitä pieniä epäkohtia saadaan korjattua, niistä tulee yhdessä suuria (Honkanen 2000, 190). Fallkullan vapaaehtoisten aikuisten toiminta kehittyi prosessin aikana vähitellen usean vaiheen kautta.

Nuoriso-ohjaaja kommentoi yhteistä projektia seuraavasti: *”Jos tätä käsittelyä ei olisi ollut, niin olisi jäänyt meidän näkemykset pois. Tää auttoi meitä kiinnostumaan ja ymmärtämään paremmin vapaaehtoisia aikuisia ja tätä toimintaa”*(Nuoriso-ohjaaja 4). Kommentti kuvaa sitä, että yhteinen toiminnan pohtiminen edistää sitouttamista toimintaan. Työntekijälle jäi tunne, että pystyi vaikuttamaan omaan työhön. Kommentti kuvaa myös kuinka tärkeää työntekijälle on päästä osallistumaan oman toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Kehittämisprosessi tuotti myös uuden elementin, jota en ollut osannut aavistaa ennakolta. *”HEI, mut täähän on koulutusta.”* Kehittämisprosessia olisin voinut tarkastella pitkäkestoisena koulutus-tilaisuutena tai perehdyttämisen näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi ollut tutkia kuinka vertaisperehdyttäminen vaikuttaa perehdyttämisen laatuun.

Usein kehittämishankkeissa ideointi ja suunnittelu etenevät ongelmitta, haasteeksi osoittautuu se, kuinka asiat toteutetaan käytännössä (Vartiainen & Kujala 1999, 39). Kehittämissuunnitelman arviointi tulee tapahtumaan toiminnan edetessä. Arvioinnin mittarina on se kuinka hyvin kehittämissuunnitelmamme käytännössä toteutuu. Merkittävässä roolissa tämän toteuttamisessa tulevat olemaan kaikki työyhteisön jäsenet, mutta viime kädessä toiminnasta vapaaehtoisista vastaava henkilö. Vapaaehtoisten aikuisten toimintaa seurataan ja arvioidaan viikoittain Fallkullan kotieläntilan kokouksissa. Kokonaisuudessaan kehittämissuunnitelma arvioidaan vuoden päästä, joka perusteella asetetaan seuraavalle kaudelle uudet tavoitteet.

Toisaalta vaikka kehittämissuunnitelmastamme ei toteutuisi yhtään kohtaa, on itse yhteinen prosessi tuottanut kuitenkin merkittäviä tuloksia. Tällä tarkoitan sitä, että yhteisen prosessin

avulla työyhteisön jäsenet ovat oppineet lisää toisiltaan ja toisistaan. Prosessin aikana hyvin erilaiset näkemykset avautuivat keskusteluissa ja työyhteisön jäsenten mielipide erot osoittautuivat varsin pieniksi. Vaikka kehitimme Fallkullan vapaaehtoisten aikuisten toimintaa, niin tämän yhteisen kehittämisen tulokset vaikuttavat myös laajemmin Fallkullan toimintaan ja tämän kautta Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen toimintaan.

Konkreettista kehittämissuunnitelmaa en tähän julkiseen opinnäytetyöhön laittanut, vaikka se olisi ollut loistava tapa esittää konkreettinen kehittämistulos. Syy konkreettisen kehittämissuunnitelman poisjättämiseen, oli kehittämistyöhön osallistuville lupaamani anonymisuoja. Toisaalta olen sitä mieltä, että opinnäytetyöni tavoitteena ei ollut konkreettinen kehittämissuunnitelma vaan tarkoitus oli kehittää Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoistoimintaa yhteistoiminnallisesti yhdessä Fallkullan henkilöstön kanssa ja sitouttaa henkilöstö vapaaehtoisten toimintaan. Näihin kehittämistehtäviin työni vastaa ilman konkreettista kehittämissuunnitelmaa.

Yhteistoiminnallinen kehittäminen soveltuu mielestäni organisaatioihin, jotka ovat uudistushaluisia. Organisaation johdolta yhteistoiminnallinen kehittäminen vaatii vallan ja vastuun antamista työntekijöilleen. Koska kehittämisen lopputulosta ei voi ennakoida, vaatii se johdolta syvää luottamusta ja uskoa omiin työntekijöihin. Johdolla on oltava rohkeutta luottaa omien työntekijöiden tietoon, taitoon ja asiantuntijuuteen. Yhteistoiminnallista kehittämistä suosiva organisaatio kehittää toimintaa käytännöllisten asioiden parantamiseksi, jotka tähtäävät parempaan toimintaan. Yhteistoiminnallisen kehittämisprosessin aikana työyhteisö sitoutuu jo valmiiksi toteutettavaan kehittämissuunnitelmaan. Näin kehittämiseen käytetyt resurssit tuottavat varmemmin tulosta. Voidaan siis ajatella, että yhteistoiminnallinen kehittäminen on organisaation kannalta tehokkaampaa ja tuloksellisempaa, kuin asiantuntijalähtöinen kehittäminen. Pitkällä tähtäimellä yhteistoiminnallista kehittämistä suosiva organisaatio vahvistaa imagoaan ja asemiaan työmarkkinoilla. Tästä puolestaan seuraa se, että organisaatio pystyy pitämään kyvykkäät työntekijät organisaatiossa ja valitsemaan tulevaisuudessakin työmarkkinoilta kilpailukykyisimmät työntekijät, jotka osaltaan vahvistavat organisaation imagoa.

Opinnäytetyöni oli mielestäni valmis, kunnes heräsin ajatukseeni – työstäni puuttuu jotakin. Olin tehnyt Työelämätaitojen ja Yhteisö ja yhteistyön teema haastattelututkimuksen, jossa kehitimme Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen Alueellisten palveluiden osaston Malmi – Pukinmäki nuorisotyöyksikön Fallkullan kotieläintilan vapaaehtoisten aikuisten toi-

mintaa, kuulemalla siihen osallistuneita vapaaehtoisia aikuisia. Tutkimuksessa olin tarkastellut vapaaehtoisia aikuisia yksilöinä ja ryhmänä. Toiminnan kehittäminen perustui asiantuntija keskeiseen kehittämiseen, jossa valmiit toimenpiteet ja keinot tuotiin henkilöstön toteutettaviksi.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toimintaa oli pyritty kehittämään, jotta vapaaehtoisten toiminta vastaisi vapaaehtoisten aikuisten toiveita ja tarpeita. Koska henkilöstön tietoja, taitoja ja kokemusta ei huomioitu vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä, tästä seurasi yhteisön heikko sitoutuminen toiminnan kehittämiseen. Haasteiksi osoittautui tutkimuksessa nousseiden kehittämistoimenpiteiden ja keinojen toteuttaminen Fallkullan kotieläntilan toiminnassa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli vastata tähän haasteeseen, kehittää yhteistoiminnallisesti Fallkullan vapaaehtoistoimintaa yhdessä työyhteisön kanssa. Opinnäytetyöni vastasi tähän haasteeseen.

Esittelin tekemäni vapaaehtoisten aikuisten toimintatutkimuksen työyhteisölle ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa. Toiveeni oli se, että henkilöstö huomioisi kehittämisprosessissa edellisen tutkimuksen tulokset. Tätä toivetta en kuitenkaan tuonut tässä tutkimuksessa esiin. Päätin vielä kerran palata tarkastelemaan työtäni uudesta näkökulmasta käsin. Mielestäni opinnäytetyötä tuli tarkastella vielä uudesta näkökulmasta käsin: kuinka vapaaehtoisten aikuisten toiveet ja ajatukset huomioitiin Fallkullan vapaaehtoistoiminnan kehittämissuunnitelmassa. Yksilö yhteisössä on vapaaehtoinen aikuinen, jonka vertaisryhmä muodostuu kymmenestä vapaaehtoisesta aikuisesta. Kasvattajayhteisö muodostuu yksilöistä, Fallkullan työntekijöistä. Se miten yksittäinen työntekijä yhteisössä toimii, vaikuttaa kasvattajayhteisöön ja sen kautta koko kasvatusyhteisöön. Se kuinka vapaaehtoiset aikuiset tai työntekijät yksilöinä toimivat kasvatusyhteisössä, vaikuttaa koko kasvatusyhteisön toimintaan. (Kaipio 1999, 156- 157). Tästä syystä päätin tarkastella yksilöllisiä toiveita ja ajatuksia suhteessa kehittämissuunnitelmaan. Etsin kehittämissuunnitelmasta sisällöllisesti kohtia, joissa huomioitiin vapaaehtoisten mielipiteet. Tarkastelun apuna käytin vapaaehtoisten aikuisten suoria lainauksia, jotka ovat peräisin tekemästäni toimintatutkimuksesta.

”Oli kiva, kuinka nuoret ottivat vastaan. Nuoret saivat ohjata mua, rooli sopi mulle hyvin. Kaikki oli luontevaa.” (Vapaaehtoinen C.)

*”Lapset katto, että mä olen vähän iso työnjakoon. Toisaalta mä olin pallo hu-
kassa, koska mulla ei ollut ketään kaveria niin kuin lapsilla, jotka tulevat tänne
ensimmäistä kertaa. (Vapaaehtoinen D.)*

Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin erityisesti vapaaehtoisen aikuisen saapuminen tilalle, hänen vastaanottaminen sekä perehdyttäminen illan toimintoihin. Lisäksi kehittämissuun-
nitelmassa kehoitetaan ohjaajia kysymään tietyt kysymykset vapaaehtoiselta, joiden avulla on
mahdollista kartoittaa vapaaehtoisen aikuisen aiemmat kokemuspohjat ja selvittää aikuisen
toiveet toiminnan sisällöstä. Suunnitelmassa muistutetaan ohjaajia innostamaan aikuisia osal-
listumaan toimintaan ja välttämään heidän vertaamistaan työntekijöihin.

*”Työnjako meni tosi nopeasti. Kaikkein nopein vaihe on, se kun työnjako lop-
puu, kaikki ihmiset vaan katoa paikalta. Se oli kaikkein epämiellyttävintä.”
(Vapaaehtoinen D.)*

Tämän ikävän tunteen uudelleen välttämiseksi, kehittämissuunnitelmassa veloitetaan ohjaa-
jat täyttämään yhdessä vapaaehtoisen kanssa palautelomake. Ohjaajan ja vapaaehtoisen aikui-
sen yhteisen keskustelun tehtävänä on konkretisoida tekeminen, välittää arvostusta sekä mah-
dollistaa keskustelu ja positiivisen palautteen antaminen.

*”Mä olen huono sähköpostilla, multa jää vastaamiset. Mä ajattelen, että myö-
hemmin ja sitten se jää. Puhelin toimii paremmin. Tekstiviestit eivät toimi ollen-
kaan”. (Vapaaehtoinen A.)*

Vapaaehtoisten aikuisten viestinnän päävastuu annettiin koordinaattorilla, jonka tehtävänä on
pitää säännöllisesti yhteyttä aikuisiin. Vapaaehtoisten kansioista löytyy viestintälista, josta sel-
viää kunkin vapaaehtoisen aikuisen yksilöllinen viestintäväline, jotta työyhteisön jäsenet voi-
vat ottaa yhteyttä suoraan vapaaehtoiseen aikuiseen.

*”Se on hyvä, kun olette ehdottaneet tapahtumia ja töitä, sillä vapaaehtoisena
saattaa olla välillä vaikea aktivoitua” (Vapaaehtoinen B).*

*”Te voisitte osoittaa konkreettisia tehtäviä, joissa voi olla hyödyksi” (Vapaaeh-
toinen F).*

Eräs haastateltava kuvasi tuntojaan seuraavasti: *”Tällä hetkellä on helpompi,
kun kaikki on valmista ja voi ottaa mitä haluaa. Kiva, ettei tarte kauheasti miet-
tii” (Vapaaehtoinen E.)*

Viestintä vastuu on vapaaehtoisten aikuisten koordinaattorilla, mutta kehittämissuunnitelmas-
sa kannustetaan kaikkia työyhteisön jäseniä ottamaan yhteyttä vapaaehtoiseen aikuiseen. Yh-
teydenottaminen tapahtuu kun työyhteisön jäsen huomaa tilanteen, jossa vapaaehtoisen eri-
tyisosaamisista voitaisiin hyödyntää tai josta vapaaehtoinen aikuinen voi itse hyötyä. Tarpeen
mukaan työyhteisöstä nimetään toimintakohtaisia vapaaehtoisten aikuisten vastuuhenkilöitä.

Useampi vapaaehtoinen aikuinen mainitsi toimivaksi viestintävälineeksi ideointipajat. Erityi-
sesti nousi halu osallistua ideointipajoihin, joissa yhdistyisi myös muiden vapaaehtoisten ai-
kuisten tapaaminen ja vertaistuki. Ideointipajat nähtiin enemmän sosiaalisena kanssakäyntinä
kuin toiminnan suunnitteluna. Ideointipajat nähtiin myös auttavan aikuisia aktivoitumaan ja
oppimaan ”niiden avulla voitaisiin kannustaa uusien juttujen kokeiluun” (*Vapaaehtoinen G*).
Uusien juttujen kokeiluun kehittämissuunnitelmaan kirjattiin kaksi erillistä toimenpidettä. En-
sinnäkin ideointipajoja tullaan järjestämään tiettyjen tapahtumien suunnittelujen yhteyteen.
Toiseksi tehtävänämmä on järjestää vapaaehtoisille aikuisille toiminnallinen lisäkoulutustilai-
suus, jossa mahdollistuu uusien taitojen oppiminen.

Toimintatutkimukseen liittyy käsitys toiminnan vähitellen ja monen vaiheen kautta tapahtu-
vasta prosessimaisesta kehittämisestä (Kiviniemi 1999, 64, 30). Juutin mukaan toimintatutki-
mus on eräänlainen reflektiivinen spiraali, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio
ja toiminnan muuttaminen seuraavat jatkuvasti toisiaan (Juuti 2006, 95). Heikkinen, Rovio ja
Syrjälä ovat samaa mieltä Juutin kanssa, mutta painottavat myös tutkimuksen syklisyyttä
(Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 19). Syklisyydellä he tarkoittavat sitä, kuinka toimintaa
hiotaan peräkkäisillä suunnitteluiden ja kokeilujen avulla. Pohdintani ja tarkasteluni uudesta
näkökulmasta käsin, osoitti toimintatutkimuksen refleksiivisyyden ja syklisyyden todeksi.
Kehittämissuunnitelman pikainen tarkastelu uudesta näkökulmasta osoitti, että konkreettisessa
kehittämissuunnitelmassa pystyttiin huomioimaan vapaaehtoisten aikuisten yksilölliset toi-
veet. Tarkastelua olisi mielenkiintoista jatkaa syvällisemmin jatkotutkimuksen avulla. Toi-
mintatutkimus päättyy tähän, vaikka vapaaehtoisten toiminnankehittämisprosessi jatkaa ete-
nemistään Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksen Fallkullan kotieläintilalla.

LÄHTEET

Aalto, Mikko 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Businessballs 2010. Viitattu 10.4.2010.
<http://www.businessballs.com>

Byman, Reijo 2000. Voiko motivaatiota opettaa? Teoksessa Kansanen, Pertti & Uusikylä, Kari 2000. Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
25 – 41.

Fallkullan tulokortti 2009. Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus.

Finlex 2010. Nuorisolaki. Viitattu 10.4.2010
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa>

Finlex 2010. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Viitattu 20.4.2010
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa>

Heikkinen, Hannu & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Hannu Heikkinen, Jyrki Jyrkämä 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena. 25–62.

Helakorpi, Seppo 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Heikkinen, Hannu & Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 1998. Johdatus Sosiaalipsykologiaan (2. painos). Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja Kirjoita (10.painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Huttunen, Rauno, Kakkori, Leena & Heikkinen, Hannu L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja to-
tuus. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Paula Moilanen (toim.) Siinä tut-
kija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena. 108–120.

JHL 2009. Viitattu 29.11.2009

http://www.jhl.fi/sivu/jhl_www_359. Viitattu 29.11.2009

Juuti, Pauli 2006. Organisaation kehittämisen muutossuuntia. Teoksesta Juuti, Pauli (toim.)
2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 88 – 102.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gum-
merus Kirjapaino Oy.

Kaipio, Kalevi 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Kairimo Katri, Kostiainen Kirsi 2005. Toimiiko parempi viikonloppu – hanke? Va-
paaehtoiset aikuiset Helsingin kunnallisessa nuorisotyössä – voimavara vai rasite? Diakonia-
ammattikorkeakoulu. Diakoninen sosiaali- terveys- ja kasvatusalan koulu-tusohjelma. Opin-
näytetyö.

Kauppila, Reijo 2006. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Juva: WS Bookwell Oy.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Hannu Heikki-
nen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuk-
sen perusteita ja näköaloja. Juva: Wsoy. 63 – 84.

Koskiahho, Briitta 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola, Antti & Kur-
ki, Leena. Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino. 10 – 17.

Eskola, Antti & Kurki, Leena (toim.)2001. Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino.

Kupias, Päivi, 2001. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leppilampi, Asko & Piekkari, Ulla 1999. Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. Lahti.

Leskinen, Juice 1986. Kaksoiselämää.

Nakari, Risto & Valtee, Paasi 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Jyväskylä: Gummerius kirjapaino Oy. Nuorisoasiainkeskus Strategiakartta 2009 – 2010. Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus.

Palovaara Marjo, Haapaniemi Tommi, Naumanen-Tuomela Paula, Olkkonen Tarja, Pirttimäki Sade, Tossavainen Kerttu, Turunen Hannele, Vanhala Merja ja Voutilainen Ulla 2003. Itsearvioinnilla parempiin ohjauskäytäntöihin. Yliopisto-opiskelijan ohjauksen kehittämishankkeen tutkimusryhmän raportti. Oppimiskeskus Kuopio. Kuopion Yliopiston julkaisuja F.yliopistotiedot 32. Viitattu 10.4.2010
<http://www.uku.fi/kirjasto/julkaisutoiminta>.

Papunen, Tiina 2009. Fallkullan vapaaehtoisten aikuisten toiminnan kehittäminen. Humak Kiljava. Teematehtävä.

PK-yritysten riskienhallinta. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi-työkortti. Viitattu 10.4.2010
<http://www.pk-rh.fi/pdf/swot-ohje>

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sahlberg , Pasi & Shlomo, Sharan 2002. Johdanto. Teoksessa Pasi Sahlberg & Shlomo, Sharan 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki.: WSOY. 10 – 21.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus.

Saloviita, Timo 2006. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osallistava kasvatus. Jyväskylä: PS-kustannus

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino Oy.

Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry 2005. Helsinki: Vapaaehtoistoiminnan koulutusaineisto.

Taponen, Harri 2010. Esimies kokous 10.2.2010. Helsinki: Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskus

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Yliopistopaino Oy

Vartiainen, Marjo & Kujala, Päivi 1999. Kaikki mukaan. Yhdessä kehittämisen käsikirja. Työterveyslaitos: Miktor.

Voluntary worker 2009. Viitattu 14.11.2009.

<http://www.voluntaryworker.co.uk/Volunteeringforyoungpeople.html>.

Yeung Anne Birgitta 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Paino Hakapaino.

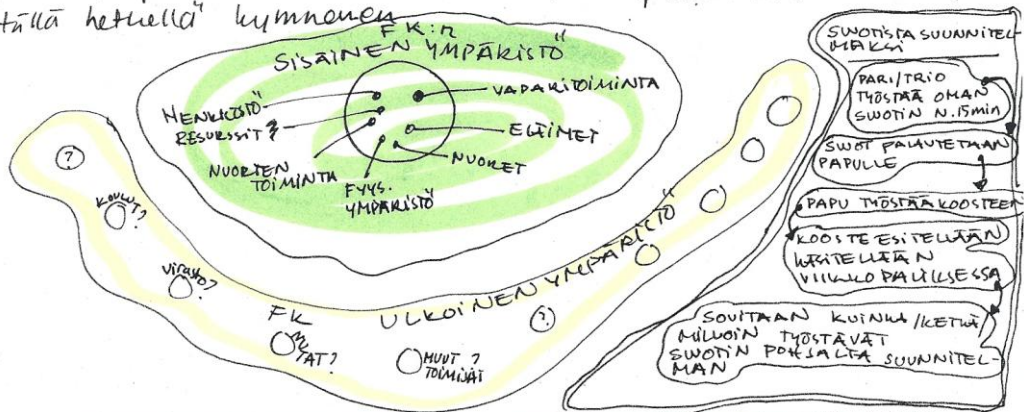
Åberg, Leif 1999. Viestinnän strategia 1999. 2.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite1. SWOT pohjaruudukko

SWOT ^{EUNA/PIHU SAANNA,}
 eli nelikenttä analyysi. kirjaimet tulevat sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat)

FALLKULLAN KOTIELEÄINTIÄN VAPAAEHTOISTEN AIKUISTEN TOIMINNAN
 -vapaaehtoinen aikuinen on osallistunut koulutukseen, suositukset harjoitteluun ja on toiminnassa mukana. vapaaehtoisia aikuisia on tällä hetkellä kymmeniä



FALLKULLAN VAPAAEHTOISTOIMINNAN SWOT

